

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KURUMSAL ÇEVİKLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE
ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ETKİSİ

Aylin ARAZA

Danışman
Doç. Dr. Çağrı Bulut

İzmir, 2015

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KURUMSAL ÇEVİKLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE
ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ETKİSİ

Aylin ARAZA

Danışman
Doç. Dr. Çağrı Bulut

İzmir, 2015

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Kurumsal Çeviklik ve Performans İlişisine Çevresel Dinamizmin Etkisi*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.....

Adı SOYADI


İmza



T.C.

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZİ JÜRİ SINAV
TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN				
Adı, Soyadı	: AYLIN ADAZA			
Öğrenci No	: 10300009016			
Anabilim Dalı	: İŞLETME			
Programı	: İŞLETME TÜRKÇE DOKTORA			
Tez Sınav Tarihi	: 28.10.2015.		Sınav Saati : 16.00	
Tezin Başlığı: Kurumsal Çeviklik ve Performans ilişkisine Çevresel Dinamizmin Etkisi				
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek, tezin :				
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ				
1 <input type="checkbox"/> DÜZELTME gerekliliğine (I) ile karar verilmiştir.				
2 <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU				
2 <input type="checkbox"/> Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır.				
3 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.				
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı
<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Düzeltme
<input type="checkbox"/> Başarısız	<input type="checkbox"/> Başarısız	<input type="checkbox"/> Başarısız	<input type="checkbox"/> Başarısız	<input type="checkbox"/> Başarısız
Üye: Coşkun Bulut	Üye: Ege Akın	Üye: Serhan Albayraklı	Üye: Mustafa Pınar	Üye: Ayhan
İmza: [Signature]	İmza: [Signature]	İmza: [Signature]	İmza: [Signature]	İmza: [Signature]

- 1) Bu halde adaya 6 ay süre verilmiştir.
- 2) Bu halde öğrencinin kaydı silineceğinden jüri red kararı hakkında en az bir sayfalık bir gerekçe yazarak sınav tutanağına eklemelidir.
- 3) Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4) Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazereti olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile ilişiği kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

*Eşsiz Kıymette Olan Saygıdeğer Hocam,
Prof. Dr. Nuri Bilgin'in Aziz Hatırasına İthafır...*

Sizi özlemenin sonu yoktu, şimdi hiç yok Hocam...

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim literatürüne bilimsel katkı sağlamasını amaçladığım doktora tez çalışmam süresince, bilgi birikiminden ve deneyimlerinden faydalandığım, yardımını ve desteğini her daim gördüğüm tez danışmanım, çok kıymetli hocam Doç. Dr. Çağrı Bulut'a saygı ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Tez çalışmamın her aşamasında, şahsıma yol göstererek, çalışmama özveri ile katkı sağlayan, tez izleme komitesinin çok değerli üyeleri olan hocalarım; Prof. Dr. Mustafa Tanyeri ile Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak'a teşekkürlerim ile birlikte saygılarımı sunarım.

Tez çalışmam boyunca, değerli zamanını şahsıma ayırarak, çalışmam ile ilgili görüşlerini büyük bir açıklıkla paylaşan, çalışmama ait kıymetli yorum ve katkılarını her daim aldığım ve şahsı ile çalışmaktan dolayı büyük bir onur ve mutluluk duyduğum eşsiz arkadaşım ve meslektaşım Gonca Aslan'a teşekkür eder, şahsına en içten sevgilerimi sunarım.

Doktora programı süresince, aldığım eğitimde emeği olan, İşletme Bölümü'nde görevli tüm Değerli Hocalarıma saygı ve şükranlarımı sunmak isterim. Tez çalışmam sırasında, araştırmam ile ilgili kıymetli görüş ve önerilerine başvurduğum, çok değerli bilim adamı ve çok Sevgili Hocam Prof. Dr. Nuri Bilgin, tez çalışmam sonlanmadan ebediyete intikal etmiştir. Doktora eğitimim süresince, şahsıma yaptığı her türlü katkı ve gösterdiği sınırsız destek, ilgi ve sevgi için, Nuri Hocamı her zaman derin bir özlem ve minnet duygusu ile anacağımı ve kendisine bir ömür müteşekkir olacağımı belirtmek isterim.

Doktora eğitimimin her aşamasında ve tez çalışmam boyunca, verdikleri manevi destek ile varlıklarını her daim hissettiğim Sevgili Ailemin tüm fertlerine, gösterdiği sonsuz sabır, hoşgörü ve anlayış için Sevgili Eşim Avram Araza'ya ve sağladıkları her türlü yardım için güzel dostlarıma yüreктen teşekkürü bir borç bilirken, en içten sevgilerimi sunarım.

Mayıs 2015

Aylin ARAZA

ÖZET

Doktora

KURUMSAL ÇEVİKLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ETKİSİ

Aylin ARAZA

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Programı

Tezin temel amacını, kurumsal çeviklik ile kurumsal performans ilişkisinin ve çevresel dinamizmin söz konusu ilişkideki düzenleyici rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki nicel araştırma çerçevesinde; faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemler ile yürütülmüştür. Tez çalışması, çok boyutluluk ve belirsizlikle tanımlanan çeviklik terimini içeren kurumsal çeviklik kavramına yönelik geliştirilen ölçeğin, keşifsel faktör analizi ile elde edilen sonuçlarını ortaya koymaktadır. Tezin literatüre sağlamayı amaçladığı bazı katkılar arasında; a) kurumsal çeviklik kavramı için geliştirilen ölçüm aracı, b) kavramın yeni boyutlar (*proaktiflik oryantasyonu, yanıt verebilirlik oryantasyonu, stratejik esneklik oryantasyonu, hız oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu, iç paydaş oryantasyonu*) dahilinde işlemselleştirilmesi, c) kurumsal çeviklik ile performans ilişkisi üzerinde çevresel dinamizmin düzenleyici etkisi, d) kavramının imalat yerine hizmet üreten kurumlar üzerine odaklanması ile oluşturulması ve e) hizmet üreten kurumlardan olan üniversitelerin ele alınması ile incelenen kurumsal performans (*marka performansı, operasyonel performans, performans düzeyi*) ilişkisine *üniversite performans* boyutunun eklenmesi yer almaktadır.

Tez çalışmasında, Türkiye'de faaliyet gösteren devlet/kamu ve vakıf/özel üniversiteleri ele alınmıştır. Kurumsal çevikliğin kurumsal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan anket ile yönetim kademesinde varlık gösteren öğretim üyelerinden toplanan veriler kullanılarak, söz konusu değişkenler

arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Tez çalışmasının sonucunda, çok boyutlu kurumsal çevikliğin yine çok boyutlu olarak değerlendirilen kurumsal performans üzerinde etkisinin olduğu ve söz konusu ilişkiye çevresel dinamizmin marka düzeyi performansı dışında düzenleyici etkisinin saptandığı ifade edilmiştir. Konu ile ilgili ileriki çalışmaları çerçevesinde, değişkenler arasındaki ilişkiyi optimize edecek doğrulayıcı faktör analizinin kullanılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Çeviklik, Çevresel Dinamizm, Kurumsal Performans*

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM TO ORGANIZATIONAL AGILITY AND PERFORMANCE RELATIONSHIP

Aylin ARAZA

Yaşar University

Institute of Social Sciences

Ph.D. in Business Administration

The main objective of this dissertation is to investigate the effect of organizational agility and performance on the mediating effect of environmental dynamism on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a qualitative study using the set of statistical techniques such as; i.e., factor analysis, correlation analysis and regression analysis. The thesis presents and discusses the results of exploratory analyses of an organizational agility scale, which is difficult to define, mainly due to the multidimensionality and vagueness of the concept of agility. The thesis is aimed at contributing to the literature in some ways as; a) a measurement tool developed for the concept of organizational agility, b) an operationalization of new dimensions (*proactiveness orientation, responsiveness orientation, strategic flexibility orientation, speed orientation, internal and external stakeholder orientation*) based on the concept, c) a moderating effect of environmental dynamism on the effect of organizational agility and performance, d) a development of the scale focusing on service providing organizations rather than manufacturing ones, e) an addition of *university performance* variable to the organizational performance dimension (*brand performance, operational performance and performance level*) of the scale as the university is counted as a service producing organization.

In this thesis, the data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by faculty members, indicating the presence of management positions in public and private universities in Turkey. The results of the analysis indicate that

organizational agility affects organizational performance positively and environmental dynamism has a mediating role (except brand level performance) in that relationship. Thus, a compatible confirmatory factor analysis that optimizes the relationship among variables is recommended.

Keywords: *Organizational Agility, Environmental Dynamism, Organizational Performance*

İÇİNDEKİLER

KURUMSAL ÇEVİKLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ETKİSİ

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1. KURUMSAL ÇEVİKLİK	7
1.1. Çeviklik Kavramına Bakış	7
1.2. Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi	11
1.3. Kurumsal Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇEVRESEL DİNAMİZM	24
2.1. Kurumsal Çevre ve Dinamizm Kavramlarına Bakış	24
2.2. Çevresel Dinamizmin Kavramsal Çerçevesi	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	39
3.1. Kurumsal Çevikliğin Çok Boyutlu Yapısı	39
3.1.1. Proaktiflik Oryantasyonu	41
3.1.2. Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu	43
3.1.3. Stratejik Esneklik Oryantasyonu	45
3.1.4. Hız Oryantasyonu	48
3.1.5. İç ve Dış Paydaş Oryantasyonu	49
3.2. Kurumsal Çeviklik ve Performans İlişkisi	53
3.2.1. Marka Performansı	55
3.2.2. Operasyonel Performans	57
3.2.3. Üniversite Performansı	59
3.2.4. Performans Düzeyi	68
3.3. Çevresel Dinamizm ve Kurumsal Performans İlişkisi	69
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	73
4.1. Araştırmanın Örnekleme	74
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	78
4.3. Anket Tasarımı	80

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ANALİZLER VE BULGULAR	82
5.1. Betimleyici İstatistikler	82
5.2. Geçerlilik ve Ölçek Güvenilirlikleri	85
5.3. Faktör Analizleri	88
5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	102
5.4.1. Kurumsal Çevikliğin Üniversite Performansı Üzerindeki Etkisi	103
5.4.2. Kurumsal Çevikliğin Marka Düzeyi Performansı Üzerindeki Etkisi	104
5.4.3. Kurumsal Çevikliğin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi	105

5.4.4. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Üniversite Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü	106
5.4.5. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Marka Düzeyi Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü	107
5.4.6. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Operasyonel Performans İlişkisinde Düzenleyici Rolü	107

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	110
6.1. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması	113
6.2. Araştırmanın Kısıtları ve İleriki Araştırmalar İçin Tavsiyeler	128
6.3. Pratik Uygulamalara Yönelik Tavsiyeler	132
KAYNAKÇA	135
EK 1: Tez Çalışması Kapsamı Dışında Bırakılan Diğer Yükseköğretim Kurumları Statüsünde Olan Üniversiteler	170
EK 2: Kuruluş Yılı ve Öğrenci Kabul Yılı İtibariyle Tez Çalışması Kapsamı Dışında Bırakılan Üniversiteler	170
EK 3: Tez Çalışması Kapsamına Alınan Tüm Üniversiteler	170
EK 4: Kurumsal Çeviklik Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	174
EK 5: Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi Çizgi (Scree Plot) Testi ve Özdeğer Kriteri	175
EK 6: Kurumsal Performans Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	176
EK 7: Kurumsal Performans Faktör Analizi Çizgi (Scree Plot) Testi ve Özdeğer Kriteri	177
EK 8: Tez Çalışmasına Ait Anket Formu	178
ÖZGEÇMİŞ	181

KISALTMALAR

ÇD	Çevresel Dinamizm
PO	Proaktiflik Oryantasyonu
YVO	Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu
SEO	Stratejik Esneklik Oryantasyonu
HO	Hız Oryantasyonu
İPO	İç Paydaş Oryantasyonu
DPO	Dış Paydaş Oryantasyonu
MP	Marka Performansı
OP	Operasyonel Performans
ÜP	Üniversite Performansı
PD	Performans Düzeyi
PMO	Proaktif Müşteri Oryantasyonu
YVMO	Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu
PYVMO	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu
SEHO	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu
MDP	Marka Düzeyi Performansı
YÖK	Yükseköğretim Kurumu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
TÜB	Toplam Üretken Bakım
HESA	İngiltere Yükseköğretim İstatistik Kurumu
Bkz.	Bakınız
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Çeviklik Kavramı ve Kavramdan Türetilen Diğer Kavramlar	17
Tablo 2. Kurumsal Çeviklik Kavramı İçin Literatürde Yapılan Tanımlar	23
Tablo 3. Kurumsal Çevre ve Çevresel Dinamizm Boyutlarını İçeren Literatürdeki Önemli Çalışmalar (1958-2014)	31
Tablo 4. Araştırma Hipotezleri	72
Tablo 5. Tez Çalışması Kapsamına Dahil Olan Üniversitelerin Statülerine ve Buldukları İllere Göre Dağılımları	76
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Referansları	80
Tablo 7. Ölçek Güvenilirlik Değerleri Tablosu	88
Tablo 8. Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	90
Tablo 9. Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi Tablosu	93
Tablo 10. Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	94
Tablo 11. Ölçek Güvenilirlik Değerleri Tablosu	96
Tablo 12. Çevresel Dinamizm Faktör Analizi Tablosu	96
Tablo 13. Çevresel Dinamizm Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	96
Tablo 14. Kurumsal Performans Faktör Analizi Tablosu	98
Tablo 15. Kurumsal Performans Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	98
Tablo 16. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri	100
Tablo 17. Kurumsal Çevikliğin Üniversite Performansı Üzerindeki Etkisi	103
Tablo 18. Kurumsal Çevikliğin Marka Düzeyi Performansı Üzerindeki Etkisi	104
Tablo 19. Kurumsal Çevikliğin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi	106
Tablo 20. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Üniversite Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü	106
Tablo 21. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Marka Düzeyi Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü	107
Tablo 22. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Operasyonel Performans İlişkisinde Düzenleyici Rolü	108

Tablo 23. Desteklenen, Reddedilen ve Geçersiz Olan Hipotezlere İlişkin Özet

Tablo

109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	71
Şekil 2 : Fakültelerin Bireylere Göre Dağılımları	83
Şekil 3: İdari Görevlerin Bireylere Göre Dağılımları	84

GİRİŞ

Küresel rekabette; daralan geleneksel pazarlar ile gevşek ve geçirgen hale gelen ulusal sınırlar sebebiyle "*kurumsal çeviklik*" (*organizational agility*) kavramının yaygınlaştığı görülmektedir. Günümüzün rekabetçi ortamında, kurumların şiddetli değişimlere maruz kaldıkları anlaşılmaktadır (Sharp vd., 1999:55). Algılanan radikal değişimin, geleneksel sistemlerin ötesinde (*kitle üretimi, yalın üretim*) ortaya çıkan bazı yeni önerilere zemin hazırladığı ifade edilmektedir. Buna ek olarak, yeni iş koşullarına ait kaynakların tanımlanması, söz konusu kaynakların etkilerinin anlaşılması için akademik gruplar ve dünya genelindeki araştırma kuruluşları tarafından yürütülen programlar olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, beklenmedik değişim ile baş edebilmenin, iş çevresine ait benzeri görülmemiş tehditlere dayanmanın ve fırsatları, değişimlerin avantajları olarak görebilmenin, "*çeviklik*" (*agility*) kavramı ile açıklanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır (Sharifi ve Zang, 1999:8-9).

Kurum başarısızlıklarının başlıca nedenleri arasında; iş çevresinde yaşanan türbülansın (*turbulence*) veya belirsizliğin (*uncertainty*) yer aldığı belirtilmektedir (Tseng ve Lin, 2011:3697). Buradan hareketle, çevikliğin arkasındaki temel itici güç olarak algılanan çevresel değişim ile birlikte, kurumun dış çevresindeki değişimlerin hızını ve öngörülemesizliğini, "*çevresel dinamizm*" (*environmental dynamism*) kavramı ile açıklamanın mümkün olduğu ifade edilmektedir (Dess ve Beard, 1984:56).

Çevikliğin, değişimin ve belirsizliğin hakim 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 (Mead vd., 1997:29). Buradan çevikliğin, çalkantılı iş ortamında, yönetsel karar vermede gerekli görülen tüm bilgileri üretmek için, bir kurumun sahip olması gereken yetenek olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır (Zain vd., 2005:831). Belirsizliğe gösterilen direnç olarak nitelendirilen çeviklik kavramının, çevresel dinamizm etkisi altında olan kurum açısından, içinde bulunulan ortama dayanma direnci şeklinde algılandığı görülmektedir. Çalkantılı ortamların kazanımı için dayanma direnci sağlayan, başka bir deyişle

kurumsal performansı olumlu yönde etkileyen "*kurumsal çeviklik*" kavramının, rekabetin yeni boyutlarının belirleyicileri arasında yer aldığı ifade edilmektedir.

Çeviklik tanımının çevik yöntemleri karakterize eden ilke ve değerleri sağladığı bilinmekte, ancak çevikliği ölçmenin standart bir çerçevesinin veya aracının ve belirli bir proje için gerekli bir çevik yöntemi seçmeye yardım eden çevik değerlendirme metotlarının bulunmadığı görülmektedir (Qumer vd., 2006:503). Buna ek olarak, büyük sanayi ve hizmet grupları tarafından kullanılan "*çevik olma*" veya "*çeviklik*" kavramlarının, sağlam terimlerle açıklandığı yönünde bir fikir birliğinin olmadığı da anlaşılmaktadır. Yazında çeviklik kavramının, birçok konu (*değişim, üretim, işbirliği, 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.

"*Çeviklik bileşenlerinin*" (*öncülleri, yetenekleri, sağlayıcıları vb.*), araştırmalar çerçevesinde farklı şekillerde sınıflanması, modellenmesi, konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların vaka analizlerinden oluşması veya örneklem büyüklüklerinin az olduğu çalışmaların varlığı, kavramın artan önemine vurgu yaparken, aynı zamanda kavrama bakışın kısıtlılığını da ortaya koymaktadır. Çalışma alanı kurumsal çeviklik ve performans olan bazı çalışmalarda (Yusuf ve Adeleye, 2002; Ravichandran vd., 2007; Zelbst vd., 2011; Ahmadi, 2011; Ofoegbu ve Akanbi, 2012; Aurélio de Oliveira vd., 2012) bulunan ölçümlerin yanında, geri kalan çalışmalarda ortaya konan önermelerin test edilmediği ve gelecek araştırmaların nesnesi olmayı hak eden kavrama dair yapılan söz konusu ölçek önermelerinin, kavramın nomolojik ağının netleştirilmesine, konu ile ilgili farklı anket çalışmalarının yapılmasının teşvik edilmesine katkı sağlayacaklarına inanıldığı ifade edilmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011:148).

Yönetim yazınında incelenmeye başlanan kavrama yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda (Sharifi ve Zang, 1999; Tsourveloudis, 1999; Yusuf ve Adeleye, 2002; Holsapple ve Li, 2008; Charbonnier-Voirin, 2011; Yaghoubi vd. 2011; Oliveria vd., 2012) çalışılan kavrama bakışın kısıtlarından bahsedildiği görülmektedir. Buna göre çalışmalar çerçevesinde kavrama ilişkin;

- genel ve bütünsel bir tanımın halihazırda yapılmamış olması,
- konu ile ilgili literatür kısıtının bulunması,
- konunun yapısal inşasının tamamlanmamış olması,
- konuya ilişkin araştırma yönünün aynılığı [(örneğin; bilgi sistemleri ve teknolojileri, tedarik zinciri yönetimi (TZY), insan kaynakları yönetimi (İKY)],
- konu hakkında yapılan ampirik araştırma sayısının yetersizliği,
- konuya çoğunlukla vaka analizleri üzerinden yaklaşılmış olması,
- konuya ait var olan ölçüm önerilerinin yanında söz konusu önerilerin test edilmemiş olması,
- kavramın çok boyutlu ve gizli bir yapısı olduğunun kabul edilmesi,
- kavram ile birey arasındaki ilişkiye yönelik kurulan teorinin halihazırda yetersiz olması,
- ortaya konan kavram için gerçekçi ve uygulanabilir modeller oluşturulması gereğinin bulunması,
- kurum içinde çevikliğin nasıl inşa edileceği sorusunun tatminkar şekilde yanıtlanmayı beklemesi,
- değişimin avantajlarından yararlanmak için geliştirilen çeviklik yetenekleri ile öncüllerinin ilişkilendirilmesinin gerekli olması,
- ölçme problemine yönelik geliştirilmiş soruların; neyin ölçüleceği, nasıl ölçüleceği ve ölçümlerin nasıl değerlendirileceği konuları açısından belirgin olmaması,
- kavramla ilgili var olan ölçümleri birleştiren ve sentezleyen bir metodun bulunmaması,
- kurumsal çeviklik düzeyine ait göstergeleri tam tanımlayan bir ölçümün olmaması,
- kavramın karışıklık içeren yeni tanımlamalarının var olmaması,
- kavramı içeren tüm modellerin mikro olarak ele alınmış olması,
- konu ile ilgili geliştirilen makro bir modelin, araştırmalar dahilinde bulunmaması,

durumlarının mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak akademi dünyasının genellemeler üzerine odaklanarak, tanımlama ve ampirik kanıt sağlama yoluna gitmedikleri ifade edilmektedir (Yusuf ve Adeleye, 2002). Çeviklik, esneklik, yanıt verebilirlik, uyumluluk gibi kavramların içerik ağırlıkları ve doygunluklarının aynı olmadığı da belirtilmektedir. Sözü edilen kavramların doğalarına ait netlik olmamasının, kavramların özelde ve birbirlerini tanımlamadaki kullanımlarının anlaşılmasına engel teşkil ettiği vurgulanmaktadır.

Akademik ve uygulamaya yönelik yapılan yayınların üretim çevikliği odağından ayrılması gerektiği savunulmakta ve kavrama bakışta bir eksen değişikliğine gidilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Kurumsal çevikliğe katkı sağlayan faktörleri içeren bütünsel ve ampirik bir yaklaşımın sağlamanın zorunlu olduğu da anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, kavrama yönelik yapılan tüm tanımların, hızlı ve doğru yanıt verebilmenin gerekli olduğu çevresel değişimleri içerdiği görülmektedir. Tez çalışması kapsamında yapılan ampirik çalışmayla, kavram çerçevesinde yapılan amaca yönelik tanımlarla, kurumsal çevikliğin boyutlarının net bir şekilde oluşturulması ve kavramsal model ile söz konusu boyutların ifade edilmesi amaçlanmaktadır.

Yazında, tek boyutlu olarak ele alındığı görülen çeviklik konulu ampirik çalışmaların (Yusuf ve Adeleye, 2002; Vasquez-Bustello vd., 2007; Alzoubi vd., 2011; Inman vd., 2011; Tallon ve Pinsonneault, 2011; Zelbst vd., 2011; Gligor ve Holcomb, 2012; Chung vd., 2014; Yusuf vd., 2014) yanısıra, söz konusu kavrama yönelik olarak yürütülecek çok boyutlu ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Tez çalışması kapsamında, yazındaki söz konusu eksikliğe odaklanarak özgün katkı yaratılması hedeflenmektedir. Buna ek olarak, yazında çevresel dinamizm ve strateji ilişkisine ait ampirik kanıtların olduğu bilinmekle birlikte, kurumsal çevikliğin itici gücü olan ve çevresel değişimi anlatmak için kullanılan çevresel dinamizmin, çok boyutlu kurumsal çeviklik ve performans ilişkisini düzenleyici/pekiştirici etkisine yönelik bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, strateji, performans ve çevre üçgeni göz önünde bulundurularak, ortaya konmaya çalışılan kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin, çevresel dinamizm ile düzenlenmesi hedefi, çalışmanın yaratması beklenen bir diğer özgün katkı olarak sayılmaktadır. Buna ek olarak, kurumsal

çeviklik kavramının, çoğunlukla imalat işletmelerinde strateji olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin, saha araştırması çerçevesinde hizmet üreten kurumlara yönelik şekilde tasarlanması ile çalışmanın, kapsam bakımından yazına özgünlük getireceği öngörülmektedir. Hizmet üreten kurumlar olarak yükseköğretim kurumlarının ele alındığı tez çalışmasının, kurumsal performans kriterleri arasına, üniversitelere yönelik kurum performansının eklenmesi ile kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin araştırılmasının hedeflendiği söz konusu çalışmanın asli amacına hizmet edilmesi ve çalışmaya yeni bir özgün katkının sağlanması da beklenmektedir. Özetle, söz konusu tez çalışmasının literatüre katkıları arasında; a) Kurumsal çeviklik kavramı için ölçüm aracı geliştirilmesi, b) Kurumsal çeviklik kavramının yeni boyutlar dahilinde temellendirilmesi, c) Kurumsal çeviklik ile performans ilişkisinin çevresel dinamizm ile düzenlenmesi, d) Kurumsal çeviklik kavramının imalat yerine hizmet üreten kurumlar üzerine odaklanması ile oluşturulması ve e) Hizmet üreten kurumlar olarak üniversitelerin tez kapsamında ele alınması ile incelenen performans ilişkisine üniversite performans boyutunun eklenmesi yer almaktadır.

Çeviklik kavramının, belirsizliğin ve öngörülmezliğin olduğu çevrelerle başa çıkmanın bir yolu olarak önerildiği anlaşılmaktadır. Değişen çevrenin sürekliliği ve dinamizmine karşı ortaya konan çözümün adının çeviklik olarak kaydedildiği belirtilmektedir. Tez çalışmasında, rekabetin yeni boyutlarının belirleyicilerinden olan kurumsal çevikliğin, boyutları çerçevesinde (*proaktiflik oryantasyonu, yanıt verebilirlik oryantasyonu, stratejik esneklik oryantasyonu, hız oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu, iç paydaş oryantasyonu*) ele alınması ve uygulamaya dönük olarak, kurumsal performansa (*marka performansı, operasyonel performans, üniversite performansı, performans düzeyi*) etkilerinin ölçülebilirliğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, çeviklik kavramına yaklaşımın kurum düzeyinde yapılarak, kurumsal çeviklik kavramının yeni boyutları ile temellendirilmesi, başka bir deyişle, kurumsal çeviklik kavramının çok boyutlu olarak yeniden tanımlanması hedeflenmektedir.

Tezin giriş bölümünü takiben öncelikle, çeviklik ve kurumsal çeviklik kavramlarına ilişkin mevcut yazın gözden geçirilerek, kavrama ilişkin kurumsal çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. İzleyen bölümde, kurumsal çeviklik kavramı

boyutları bağlamında ele alınmaktadır. Takip eden bölümde, çevresel dinamizm ve dinamik çevre kavramlarına bakış irdelenmekte, kavramın kurum ile ilişki boyutunun ortaya konulmasına çalışılmaktadır. Kurumsal performans, tez çalışması dahilinde ele alındığı boyutlarıyla bir sonraki bölümde incelenmektedir. Araştırma modeli ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin detayların yer aldığı bölümü takiben, araştırma yöntemi başlığı altında, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ve araştırma kapsamında geliştirilen ölçekler, söz konusu ölçeklerin geçerliliği ve yapı geçerliliğine ilişkin bölümlerin sıralandığı görülmektedir. Tez çalışmasının analizler ve bulgular bölümünde, araştırma kapsamında başvuru istatistiksel analizler ve söz konusu analizler sonucunda elde edilen bulguların özetinin yer aldığı ifade edilmektedir. Analizlerin ve bulguların tartışıldığı bölüm sonrasında ise sonuç ve öneriler ile birlikte, analiz sonuçlarının yorumlanması, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalara ve pratik uygulamalara yönelik tavsiyeler ele alınarak, araştırma sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL ÇEVİKLİK

1.1. Çeviklik Kavramına Bakış

Çeviklik yaklaşımı, ürün ve hizmet üreten her tür kurum için geçerli olan bir çözüme işaret etmektedir. Bakışın derinlikli anlatımı, kavramın kurumlar açısından çözüm olarak algılanmasının nedenlerini detaylı olarak ortaya koymaktadır. Söz konusu önerilen çözüm, çok yönlü ele alınarak, işletmeler açısından yaklaşımın yararlılığı kısa ve öz şekilde çalışma çerçevesinde açıklanmaktadır. Yaklaşım kapsamında oluşturulan çalışmanın, bitimsiz küreselliğin, her daim yenilenen ve artan karmaşası ve de gürültüsünde, rekabet avantajını sürdürülebilmek için kurumlara yön vermeye hizmet edeceği düşünülmektedir.

Çevre dinamiklerine göre değişime zorlanan kurumların, hareket kabiliyetlerinden ya da manevralarından biri; çeviklik, çevik olma ile anlatılmaktadır. Odağında önceleri yalnızca imalat olan yaklaşımın, zaman içerisinde, odağına her türlü üretimi (*ürün, hizmet*) alır hale geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, çevik üretimin, çevik yönetim şeklinde kapsamının genişlediği anlaşılmaktadır. İçeriksel büyüme eğiliminde olan çeviklik kavramının yeni sınırlar ile inşasının yapılma çabası, kendi içinde tutarlı, bütünsel ve geniş kapsamdaki kavramın, yönetim alanında hizmet etmeyi sağlayan bir stratejiye dönüşmesine teşvikten ibaret olmaktadır. Özetle, kurumlar tarafından arananın, çeviklik ile kuşatılan değil çevikliği kuşanan bir yönetim anlayışına sahip olmak olduğu savunulmaktadır.

Kavrama yönelik yapılan farklı araştırmalar filtresinden, kavramın revizyona tabi tutulması yolu ile yeniden tasarlanması, kavramın gelişmeye açılmasına fırsat sağlamaktadır. Buradan, çeviklik söyleminin, daha kapsamlı analiz edilmeyi hak eden içeriğe sahip bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Farklı parametrelere dayanılarak yeniden üretilecek kavramın, kurum yönetimi için iyimser bir mesaj niteliğinde olduğu görülmektedir. Küresel paradokslar ve çelişkiler içinde yaşayan kurumlar için çevikliğin, yeniden anlamlandırılan bir ideoloji şeklinde kabul edileceği ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim açısından, küresel arenada

popülerliğini arayan çeviklik kavramının, ideolojik saplantı olmaktan uzak, elde edilecek gerek ve yeter veriler ile içselleştirilmeyi bekleyen bir yaklaşım eğilimi olarak kabul edildiği öngörülmektedir.

Kurum kimliğine ait tanımlamalardan biri olan çevikliğin, bileşenleri göz önünde bulundurularak, kurum bünyesinde yapılacak değerlendirme ile ortaya çıkacağına ve kurumlar açısından konuya ilişkin bir farkındalığın yaratılacağına inanılmaktadır. Söz konusu farkındalık ile kurumların çevik davranma alışkanlığını kazanabileceklerinin mümkün olacağı savunulmaktadır. Kurumların, kendi refleks mekanizmalarının farkına varmaları ile değişim ve dönüşüm planlarının yarattığı basıncın azalmasının sağlanacağı anlaşılmaktadır. Her tür faaliyette bulunan kurum için geçerli bir kriter olarak sayılan çevikliğin, kurumların, çevre dinamiklerine, refleksif olarak veya doğaçlayarak (*improvize ederek*) yanıt vermeleri şeklinde motive edilmeleriyle ortaya çıktığı görülmektedir.

Kurumlar büyürken, küresel ölçeğin faydalarını, yerel uyumla birlikte daha iyi dengelemek için kaçınılmaz olarak daha iyi organize olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Söz konusu kurumların, performanslarını optimize etmek için bünyelerindeki tüm kuvvetleri harekete geçirdikleri ifade edilmektedir. Bir kurumun kapasitesi dahilinde yapabildiği ve yapmak istediği arasındaki gerilimin, faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi gereğini doğurduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, kurumun sınırlarını esneten bir kavram olan çevikliğin, kurumun kendi ile kurduğu işbirliği olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Çeviklik ile işletmenin süreçlerinde yaşadığı kurumsal darboğazın engellenebileceğine inanılmakta, faaliyetlerin hız ve etkinlik kazanacağı ve söz konusu etkilerin işletmenin performans metriklerinden anlaşılacağı savunulmaktadır.

Kurum faaliyetlerinin yeniden organizasyonu ile öne çıktığı görülen kavramlardan olan çeviklik ile sıfırlananın, kurumun faaliyet hafızası olduğu ifade edilmektedir. İç ve dış çevre arasındaki uzlaşma için, proaktiflik, yanıt verebilirlik, esneklik, hız vb. açılarından zayıf olarak değerlendirilen kurumun, çareyi çevik olmakta bulacağı belirtilmektedir. Disiplinli ve etkin bir önlem başlıklarından biri olarak ifade edilen çevikliğin, kurumlar için kritik önem arz ettiği görülmekte ve faaliyetlerinin düzenlenmesi ile rekabet ortamında karar verme imkanlarını

geliştirme amacını taşıyan kurumun, çevik kimliğe sahip olmaya çalıştığı savunulmaktadır. Yeniden tasarlanan söz konusu faaliyetlerin, kurum faaliyet döngüsünde performans açısından kaldıraç etkisi yaratarak, kurumun potansiyelini arttırdıkları görülmektedir.

Stratejilerin kapsayıcılıklarının çok kanallı dünyada, kurumlar açısından verim ve etki yönünden yetersiz olduğu kabul edilmektedir. Stratejilerle kurgulanan yaklaşımlar yerine stratejik düşünce yapısının oluşturulmasının esas olduğu ifade edilmektedir. Kurum stratejilerinin yolu çeviklik ile alınmaktadır. Kurumlar tarafından stratejik önceliklerin, farkına varılın varılmasın, kurumsal sınırlara takılıp kaldığı bilinmektedir. Değişim tasarımı için kurumsal sınırlar hareket noktasını oluşturmakta, yeni anlayışların üretimi bağlamında çevikliğin, kurum açısından bir karakter olarak algılanması öngörülmektedir. Kurumların faaliyetlerinde güçlendirici bir etki yarattığı anlaşılan çevik düşüncenin, kurumun performans çıktılarının netleşmesinde ve gelişmesinde önemli rol oynadığı savunulmaktadır. Kuruma ait farklı arayüzlerin (*hizmet/ürün geliştirme, üretkenlik vb.*) yaratacağı fırsatların anahtarı olarak kabul edilen çeviklik, başarı ve güç dolu kurum uygulamaları anlamına gelmektedir. Kuruma yeni bir odak kazandıran çevik olma durumunun, işletme açısından dönüşümün merkezinde bulunduğu ve buradan hareketle işletme ile yeniden kurulan ilişkinin çerçevesinin çizildiği gözlemlenmektedir.

Çeviklik, kurum performans değerlemesindeki kararlılık ölçütlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Yönetim biçimi için sunulan olağandışı bir alternatif olmaktan öte, özgeci denilebilecek türden bir yönetim şekli olarak algılanıp sahiplenilmesi, çevikliğin kurum açısından zenginleştirici bir unsur şeklinde kabul edildiğini göstermektedir. Kurumun derinine inerek ulaştığı içgörülerinden biri olan çeviklik, kurumun yeni idealleri kucaklamasına aracı olan güç olarak ifade edilmektedir. Çevik olma, kurumun yaptığı iç gözlem sonucu farkına vardığı ve bilinçle aldığı bir karar olarak algılanmaktadır. Çevikliğin kurum için; değişim, dönüşüm atmosferi, kazanılan güçlü farkındalık, ikna edici kanıt ve harekete geçme başarısı anlamına geldiği ifade edilmektedir. Kendi için gözlemci olma kabiliyetine sahip kurumun varlıklarından sayılan çevikliğin, kurum performansına olumlu yansımaları, çevresel dinamizmin, ortaya çıkan değişimin farkedilir olmasını

sağlaması ile mümkün olmaktadır. Özetle, çevikliğin, çevresel dinamizme referans verdiği ifade edilmektedir.

Çevresel dinamizm kurum için, küresel rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, yürünen söz konusu kaygan zeminde anlaşılması gereken bir uyarı işareti olarak yorumlanmaktadır. Farkındalığı yüksek bir kurum yaratmanın nihai hedef olduğu işletmelerde, çevik hareket sürecine tabandan başlayan katılımcı uygulamalar ile ulaşmanın mümkün olduğu ifade edilmektedir. Çeviklik, farkındalık kapısını kurumlar için aralayan, gözlem sonucu oluşan ve deneyimle artan bir olgu olarak algılanmaktadır. Kurum dışından kurum içine sızan dinamizm rüzgarının, rekabet avantajı yaratmak adına kullanılma kabiliyeti, çevik olmak ile başarılmaktadır. Kurumsal bağlamda yaşanan çeviklik ile kurum odağının genişlemesi, seri alınan kararlar, genişleyen kurumsal sınırlar, önemsenen paydaş ortaklığı sonuçlarına ulaşıldığı ve kurumun performans kriterlerinde gözle görülür artışın sağlandığı görülmektedir. Kurumun akılcı hamlelerinden biri olarak tanımlanan çeviklik ile belirsizlik ortamında kaybolan dengelerin sağlanması amaçlanmaktadır.

Yönetimin mevcut yeteneği olmasının yanında, çevikliğin, değişimin doğrusal olmayan çizgisinde, kurumların yaşadığı başarılı değişim ve nihayetinde yenilikçi bir çözüm olarak kabul edildiği görülmektedir. Kurumsal üretkenliğe katkı sağlayan çevikliğin, kurumun her açıdan (*bireysel, toplumsal*) zenginleşmesine yardımcı olduğu savunulmaktadır. Rekabet avantajı yaratma yolunda, gürültülü dünyanın eskiyeni olmamak için belirsizliğe kayıtsız kalmayarak, küresel bağlamda güçlü ve tutarlı bulunduğu mesajının verilmesinin, çeviklik ile mümkün olduğu ifade edilmektedir. Rekabete ortak olmak adına, çevresel dinamizm etkisi ile deneyimlerin farklı yorumlanma şansını kuruma veren kavram olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumlar açısından zaman içinde işlevi olan bir alışkanlığa, olumlu bir bağımlılığa dönüşmesi beklenen çevikliğin, kurumların kısa vadeli çözüm arayışlarında karşılaşacakları bir dönüm noktası olarak şekillenmesi öngörülmektedir.

1.2. Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi

Kurum ve pazar arasındaki arayüz olarak tanımlanan "*çeviklik*" (*agility*); fiyat, kalite, miktar ve teslim açılarından çok çeşitlendiği görülen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerek duyulan özellikler dizisi şeklinde ifade edilmektedir. (Katayama ve Bennett, 1999:44). Dove'un (1995) çalışmasında "*çevik olmayı*" (*being agile*), değişimde uzman olmak veya değişim uzmanlığı şeklinde açıkladığı görülmektedir (Sharifi, 1999:64). Çeviklik kavramı ile; herhangi bir kurum için, iş çevresindeki değişimleri hissetmeyi, algılamayı ve onlara katılmayı gerektiren temel bir yetenek anlatılmaktadır (Zang ve Sharifi, 2000:497). Çeviklik olarak bilinen "*yeni paradigma*" (*new paradigm*), rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak kabul edilmektedir (Sharifi ve Zang, 2001:773). Çeviklik; karlılıkla çalışan bir işletmenin, hızla değişen ve sürekliliği olan parçalı küresel pazar çerçevesinde, yüksek kalite, performans ve müşterinin yapılandığı ürün ve hizmetlerin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002:330). Çeviklik, kurumun aldığı kritik yolda, faaliyetlerini hızla yürütme yeteneği olarak tanımlanmakta ve yanıt verebilirlik yönelimli olarak rekabet etme kapasitesinin doğrudan bir göstergesi şeklinde belirtildiği anlaşılmaktadır (Kumar ve Motawani, 1995:36).

Goldman'a (1995) göre çeviklik, yeniliğin ve rekabetçi pazar fırsatlarının; varlığının, bilgisinin ve ilişkilerinin, hızla ve beklenmedik şekilde bir araya getirilmesi ile algılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Sambamurthy vd., 2003:245). Çevikliğin, kurumların sürekli yarışır olmaları ve işbirliği içinde bulunmaları sebebiyle bir "*paradoksu*" (*paradox*) temsil ettiği ifade edilmektedir (Gunesekearan, 1998:1224). "*Çevik bir kurum*" (*agile enterprise*), kurumsal paradigmaların en yenilerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Söz konusu kurumların, sık yaşanan ve öngörülemeyen değişimlere yanıt verme yeteneğine sahip ve geleceğin başarılı kurumları olarak görüldükleri anlaşılmaktadır (Mead vd., 1997:29). Çeviklik, yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (*hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık*) başarılı bir keşfi olarak nitelendirilmektedir (Yusuf vd., 1999:37; Yusuf, 2014:532).

Çevikliğin, azalan hiyerarşik yönetim sistemi, takım halinde çalışan ve karar vermede yetkilendirilen işgörenler ile kazanıldığı vurgulanmaktadır (Sharp vd., 1999:164). Çevik bir kurumun; maliyet, kalite, güvenilirlik, hız, esneklik ve öncü teknolojiler dahil, birçok rekabet belirleyicisinde aynı anda üstünlük sağlayabildiği ifade edilmektedir (Yusuf ve Adeleye, 2002:4547). Çeviklik; ürünlerde, hizmetlerde, kanallarda ve pazar bölümlerinde, inovasyon yoluyla değer yaratılması, elde edilmesi ve rekabetçi performans sağlanması ile sürekli yükselen ve yeniden tanımlanan kurum başarısının temelini oluşturmaktadır (Sambamurthy vd., 2003:238). İş yapmanın yeni yolu olarak kabul edilen çeviklik, değişim ve belirsizlikle domine edilen iş çevresi kaynaklı zorluklara verilen yanıt şeklinde ifade edilmektedir (Zain vd., 2005:831). Sambamurthy vd., (2003:245) çevikliği; kurumun müşterileri [*müşteri çevikliği (customer agility)*], iç operasyonları [*operasyonel çeviklik (operational agility)*] ve dıştaki iş ortakları [*ortaklık çevikliği (partnering agility)*] ile ilişkili olan yetenekleri şeklinde açıklamaktadır (Setia ve Sambamurthy, 2008:7; Tallon ve Pinsonneault, 2011:473).

Hızla değişen pazar fırsatlarına, uygun müşteri-tedarikçi ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemli görülen "*çevik iş uygulamaları*" (*agile business practices*) kullanılarak yanıt verme yeteneğinin, çevik kurumun temel niteliği olduğu kabul edilmektedir (Mead vd., 1997:29). Üretim yönetiminde; beklenmeyen değişim ile başa çıkma, iş çevresinin benzeri olmayan tehditleri karşısında varlık gösterebilme ve değişimin avantajlarını fırsatlara dönüştürme yeteneği, çeviklik veya "*çevik üretim*" (*agile manufacturing*) olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zang, 1999:9). "*Çevik üreticinin*" (*agile manufacturer*) hedefi, ürünlere olduğu kadar mevcut müşteri ihtiyaçlarına da çözüm üretmek olduğu kabul edilmektedir (Gunasekaran, 1998:1224). Kidd'e (1994) göre çeviklik; teknolojik ilerlemenin, gelişen örgütsel ve yönetsel yapı ve uygulamaların bir çıktısı olarak kabul edilmekte ve buna ek olarak, birey yeteneklerinin, becerilerinin ve motivasyonlarının bir ürünü şeklinde nitelendirilmektedir (Tsourveloudis vd., 1999:1). Başka bir deyişle Kidd (1994), hızlı ve proaktif olarak işletme öğelerinin beklenmeyen ve öngörlemeyen değişimlere uyum sağlamasını çeviklik ile açıklamaktadır (Sherehiy vd., 2007:445). Çevik üretim, üretim kurumları açısından, iş dünyasının yeni düzeninde, rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan yaşamsal bir özellik şeklinde algılanmaktadır (Zang ve Sharifi, 2000:496; Sharifi ve Zang, 2001:773).

Çevikliğin, kurumun sürekli ve beklenmedik değişimin olduğu çevrede başarılı olmasını sağladığı savunulmaktadır. İşgören bilgisini kullanarak, sanal kurumlar ve ortaklıklar kurarak, esnek üretim teknolojilerinden faydalanarak, dar fırsat penceresinden görülen yeni pazarlarda, yeni ürünlerle çevikliğin geliştiği ifade edilmektedir (Plonka, 1997:12). Sambamurthy vd.'ne (2003) göre yenilikleri gerçekleştirme ve rekabetçi hareketleri hızla ve beklenmedik şekilde yapma yeteneği olan çeviklik, günümüzün rekabetçi iş çevresinde etkili rekabet edebilme kapasitesi olarak algılanmaktadır (Ahmadi, 2011:618). Çevikliğin, geleneksel iş çevresindeki önemli dinamik yetenekler (*dynamic capabilities*) arasında yer aldığı da bilinmektedir (Roberts ve Grover, 2012:579). "*Çevik iş süreçlerini*" (*agile business processes*) kullanarak, değişen pazar fırsatlarına hızlı yanıt verme yeteneği, çevik bir kurumun önemli bir niteliği şeklinde kabul edilmektedir (Mead vd., 1999:241). Buna ek olarak "*iş süreç çevikliği*" (*business process agility*), kurumların iş faaliyetlerini uygulama şekillerini değiştirmeleri ile değişime gösterdikleri tepki gücü anlamında kullanılmaktadır (Tallon, 2008:23). "*Çevik iş gücü*" (*agility work force*) ile de belirsizlik ile baş edebilmek ve beklenmedik olaylara daha yüksek özerkliğe sahip olarak yanıt vermek anlatılmaktadır (Plonka, 1997:12).

Çevikliğin, değişimlerin atiklik ile entegrasyonu sonucu (*fırsatların ve zorlukların farkına varılarak*), içsel ve dışsal olmak üzere, kaynakları; zamanında, esnek, elde edilebilir ve uygun şekilde, değişimlere yanıt vermede (*proaktif/reaktif*) kullanma yeteneği olarak öne sürüldüğü görülmektedir (Holsapple ve Li, 2008:6). Müşterilerini ve çalışanlarını zenginleştirmek veya tatmin etmek, çevik kurumun amacı olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda bir kurumun, iş çevresinde ortaya çıkan değişimlere uygun yanıtları verebilen bir dizi yeteneğe sahip olmasının gerekliliği olduğu anlaşılmaktadır. Birçok kurumun içinde bulunduğu iş koşullarının, geçici ve öngörülemeyen talep ile karakterize edilmesi sonucunda çevikliğe sahip olunması için artan bir zorunluluğun ortaya çıktığına işaret edilmektedir. Buradan hareketle çevikliğin, pazar ve müşteri taleplerinde yaşanan değişimlere hızla yanıt verme yeteneği olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Tseng ve Lin, 2011:3697).

Çevikliğin; pazar bilgisini kullanmayı ve hızla değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için "*sanal işletme*" (*virtual corporation*) olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir (Narasimhan vd., 2006:443). İş ortakları arasında verimli işbirliği için,

değişen iş çevresi ile başa çıkabilmeyi sağlayan sanal işletme modelinin çeviklik ve birlikte çalışabilirlik özelliklerinin, temel gereksinimler arasında yer aldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda çevikliğin, sanal işletme modelinin, beklenmeyen iş çevresine esnek şekilde uyum sağlama kapasitesi şeklinde tanımlandığına da dikkat çekilmektedir (Kim vd., 2006:204-205). "*Kollektif çeviklik*" (*collective agility*), sosyal aktörlerin günlük faaliyetlerinden ortaya çıkan bir özellik olarak ifade edilmektedir. Paradoksal perspektiften geliştirilen kavram, belirli bir performansı açıklamak için kullanılmaktadır (Zeng vd., 2011:305-306).

Yalın üretim sisteminin (*lean manufacturing system*) üretim program aşamalarına, "*çevik sistemin*" (*an agile system*) ise hızla yeniden yapılandırmaya ve sağlamlığa daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir (Narasimhan vd., 2006:443). Çevikliğin, 1990'ların başında, dinamik ve değişen bir çevreyi yönetmek için ortaya çıkan "*yeni bir çözüm*" (*a new solution*) olarak ele alındığına işaret edilmektedir (Sherehiy vd., 2007:445). Bilgisayar kullanımı, internet hizmetleri ve hizmet odaklı yapılarda kaydedilen en son yeniliklerin, artan bilgisayar teknolojisi becerileri ile birlikte, kurumların değişime yanıt vermede daha çevik olma yeteneklerini geliştirdikleri görülmektedir (Tallon, 2008:21). Bu bağlamda çevik kurumların, özelleştirilmiş ürün ve hizmetleri içeren değişen pazarlar karşısında hızlı ve etkin hareket ettikleri ifade edilmektedir (Bottani, 2010:251). Çevikliğin, öngörülemeyen olaylara yanıt vermek için fiziki ve mali çabukluk gerektirdiği de kavram için yapılan tanımlamalar arasında yer almaktadır (Zelbst vd., 2011:25). D'Aveni (1994) ve Goldman vd.'ne (1995) göre çeviklik ile kurumun; rekabet avantajı yaratmak için yeni fırsatları keşfetmesi, mevcut bilgiye, varlıklara ve ilişkilere söz konusu fırsatları elde etmek için sahip çıkması ve iş durumlarında yaşanan ani değişimlere uyum sağlaması anlaşılmaktadır (Setia ve Sambamurthy, 2008:6-7). Özetle, çevikliğin, değişebilen ve değişen çevreye uyum sağlayabilen kurum veya tedarik zinciri olarak ifade edildiği görülmektedir (Ren vd., 2009:181).

"*Çevikliğin prensipleri*" (*agility principals*); müşterilere değer kazandırma, değişim için hazır olma, bireysel bilgi ve becerilere değer verme, sanal ortaklıklar kurma şeklinde sıralanmaktadır (Gunasekaran, 1998:1223). Goldman vd. (1995) çevikliği, dünya ekonomisinde egemen olan ticari rekabet sisteminde bulunan geri döndürülemez değişime verilen kapsamlı bir "*stratejik yanıt*" (*strategic response*)

olarak nitelendirmektedir (Sharp vd., 1999:157). Öngörülemez değişimlerin, "*gelişen iş stratejilerinin*" (*business strategy*) en yenisi olarak kabul edilen ve kelime anlamı, "*hızlı, atik hareket ve akılcı yaklaşımla hızlı düşünme yeteneği*" olan çeviklik kavramını ortaya çıkardıkları anlaşılmaktadır (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010:178-179). Bunun yanında, hız ögesine sahip çevikliğin, yalnızca işleri hızlı yapmak şeklinde tanımlanmadığı, büyük çapta yapısal ve altyapısal değişimleri gerektirmesinden ötürü hızlı/seri olmanın ötesinde bir kavram olarak anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Çevik üretim içeriğinin, esneklik veya yanıt verebilirlik hızından ibaret olduğu düşüncesi, kavramın dar bir çerçeveden değerlendirdiği anlamını taşımaktadır (Yusuf vd., 1999:36). Çevikliğin, kurumun kalıcı uyum kapasitesine karşılık gelerek, değişimle hızla reaksiyona girmeyi ve aynı zamanda değişim tarafından sunulan fırsatları kavramada; tahmin etme, yenilik ve öğrenme yollarını kullanmayı öngördüğü belirtilmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011:123). Bilgi edinimi ve paylaşımı yoluyla değer yaratmak için ilişkilerin gücünü vurgulayan çeviklik kavramının, birbiri ile bağlantılı olmayan ve önceden tanımlanmayan bireyler arasında dağıtılan bilgi, deneyim ve uzmanlık kilidini açan bir sosyal bilgi işlem şekline dönüştüğü de görülmektedir (Li vd., 2011:120). Bu bağlamda "*stratejik çevikliğin*" (*strategic agility*), hızlı manevraler yapmayı öğrenme ve hız kaybetmeden kurumu dönüştürebilmeyi ve yenilemeyi içerdiği ifade edilmektedir (Ofoegbu ve Akanbi, 2012:153).

Çevikliği elde etmenin, strateji, teknoloji, sistem ve bireylerde esnekliği (*flexibility*) ve yanıt verebilirliği (*responsiveness*) gerekli kıldığı ifade edilmektedir (Gunasekaran, 1999:88). Çeviklik ile esneklik ve yanıt verebilirlik odaklı olmanın, müşterilerin kabul etmeye hazır oldukları ürün ve hizmetlerin maliyeti ve kalitesi yönelimli olmayı da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır (Gunasekaran, 2002:1358). "*Yeni üretim paradigması*" (*new manufacturing paradigm*) olan çeviklik, içinde bulunduğumuz yüzyılda, üretim işletmelerine yeni rekabet avantajları sağlamak için önerilen bir "*strateji*" (*strategy*) olarak kabul edilmektedir (Zang ve Sharifi, 2000:496). "*Üretim stratejisi*" (*manufacturing strategy*) olan çevikliğin, üretim işletmelerine, dinamik ve sürekliliği olan değişimler karşısında reaktif veya proaktif olarak başarı sağlamak için gerekli olan rekabetçi yetenekleri sağladığı belirtilmektedir (Zang ve Sharifi, 2007:352).

Farklı sektörlerde varlık gösteren kurumların, değişimlere stratejik yetenekleri çerçevesinde (*kuruma uygun olan ve kurumun içinde bulunduğu özel durum ile ilişkili olan*) farklı yanıtlar verdikleri ifade edilmektedir (Zang ve Sahrifi, 2000:506). "*Çeviklik yeteneklerinin*" (*agility capabilities*), çeviklik bütünlüğünün kilit alanlarından veya sağlayıcılarından (*elde edilmek istenen çevikliği destekleyen bileşenler*) oluştuğu kabul edilmektedir (Christian vd., 2001:73). Çeviklik yeteneklerinin, "*çevik bir rakip*" (*an agile competitor*) olma yeteneğine yapılacak katkı olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Çevikliğin, iş çapında bir yetenek olarak; örgütsel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçleri kısaca zihniyetleri içerdiği de vurgulanmaktadır (Christopher ve Towill, 2001:2).

Çeviklik, değişimlere verilen tepki gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumun, sürekli değişen ve öngörülemeyen iş çevresinde başarılı olma potansiyeline sahip olabileceği anlatılmaktadır. Dove'un (2001) çevikliği, "*bilgiyi etkili yönetme ve kullanma yeteneği*" (*ability to manage and apply knowledge*) olarak ifade ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, çevikliğin "*yanıt/tepki gücü*" (*response ability*) olmasının yanında, değişime bağlı şekilde proaktif davranarak, "*bilgi yönetimini*" (*knowledge management*) de temsil ettiği ifade edilmektedir (Arteta ve Giachetti, 2004:495-496). Kurumların iş çevrelerinde yaşadıkları türbülans ve belirsizlik, kurumsal başarısızlıkların başlıca nedenleri arasında sayılmaktadır (Tseng ve Lin, 2011:3697). Buradan hareketle, çevikliğin arkasındaki temel kuvvetin "*çevresel değişim*" (*environmental change*) olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda "*çevresel dinamizmin*" (*environmental dynamism*), bir kurumun dış çevresindeki değişimlerin oranını ve öngörülemezliğini açıklayan kavram olarak ele alındığı belirtilmektedir (Dess ve Beard, 1984:56). Kurumsal performans düzeylerinde yaşanan olası farklılıkların, çevresel dinamizm ile açıklanan değişen çevresel koşullara bağlanabileceği ifade edilmektedir. Yukarıda anlatıldığı üzere, yazında, çeviklik kavramına yönelik olarak ifade edilen ve söz konusu kavramdan türetilen diğer kavramları içeren tanımların, kronolojik şekilde yapılan sıralaması Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Çeviklik Kavramı ve Kavramdan Türetilen Diğer Kavramlar

Yazar(lar)	Tanımlar
Kumar ve Motwani, 1995	"Çeviklik" (<i>agility</i>), kurumun aldığı kritik yolda, faaliyetlerini hızla yürütme yeteneği olarak tanımlanmakta ve yanıt verebilirlik yönelimli olarak rekabet etme kapasitesinin doğrudan bir göstergesi şeklinde belirtildiği anlatılmaktadır.
Plonka, 1997	"Çevik iş gücü" (<i>agility work force</i>) ile belirsizlikle baş edebilmek ve beklenmedik olaylara daha yüksek özerkliğe sahip olarak yanıt vermek anlatılmaktadır. "Çeviklik" (<i>agility</i>), kurumun sürekli ve beklenmedik değişimin olduğu çevrede başarılı olmasını sağlamaktadır. "Çeviklik" (<i>agility</i>); <ul style="list-style-type: none">▪ işgören bilgisini kullanarak,▪ sanal kurumlar ve ortaklıklar kurarak,▪ esnek üretim teknolojilerinden faydalanarak,▪ dar fırsat penceresinden görülen yeni pazarlarda yeni ürünlerle gelişmektedir.
Mead vd., 1997	"Çevik kurum" (<i>agile enterprise</i>) örgütsel paradigmalardan en yenilerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Söz konusu örgütler, sık yaşanan ve öngörülemeyen değişime yanıt verme yeteneğine sahip ve geleceğin başarılı kurumları olarak görülmektedirler. Çevik işletmenin temel niteliği olarak, hızla değişen pazar fırsatlarını "çevik iş uygulamalarından" (<i>agile business practices</i>) yararlanarak yanıt verme yeteneği kabul edilmektedir.
Gunasekaran, 1998	"Çevikliğin prensipleri" (<i>agility principals</i>); <ul style="list-style-type: none">▪ müşterilere değer kazandırma▪ değişim için hazır olma▪ bireysel bilgi ve becerilere değer verme▪ sanal ortaklıklar kurma şeklinde sıralanmaktadır. "Çevik üreticinin" (<i>agile manufacturer</i>) hedefi, ürünlere olduğu kadar mevcut müşteri ihtiyaçlarına da çözüm üretmek olarak kabul edilmektedir.
Gunasekaran, 1999	"Çevik üretim" (<i>agile manufacturing</i>), sürekliliği olan değişime dayanan malların ve hizmetlerin üreticisi olma yeteneği anlamını taşımaktadır. "Çevikliği" (<i>agility</i>) elde etmenin, strateji, teknoloji, sistem ve bireylerde esnekliği (<i>flexibility</i>) ve yanıt verebilirliği (<i>responsiveness</i>) gerekli kıldığı ifade edilmektedir.
Sharp vd., 1999	"Çeviklik" (<i>agility</i>), azalan hiyerarşik yönetim sistemi, takım halinde çalışan ve karar vermede yetkilendirilen işgörenler ile kazanılmaktadır. Goldman vd. (1995) "çevikliği" (<i>agility</i>), dünya ekonomisinde egemen olan ticari rekabet sisteminde bulunan geri döndürülemez değişime verilen kapsamlı bir "stratejik yanıt" (<i>strategic response</i>) olarak nitelendirmektedir.
Sharifi, 1999	Dove'un (1995) çalışmasında "çevik olmayı" (<i>being agile</i>), değişimde uzman olmak veya değişim uzmanlığı şeklinde tanımladığı görülmektedir.
Meade ve Sarkis, 1999	"Çevik iş süreçlerini" (<i>agile business processes</i>) kullanarak, değişen pazar fırsatlarına hızlı yanıt verme yeteneği, çevik bir kurumun önemli bir niteliği sayılmaktadır.
Katayama ve Bennett, 1999	Kurum ve pazar arasındaki arayüz olarak tanımlanan "çeviklik" (<i>agility</i>), fiyat, kalite, miktar ve teslim açısından çok çeşitlendiği görülen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerek duyulan özellikler dizisi şeklinde ifade edilmektedir.
Sharifi ve Zang, 1999	Beklenmedik değişim ile baş edebilme, iş çevresine ait benzeri görülmemiş tehditlere dayanma ve fırsatları değişimlerin avantajları olarak görebilme

	<p>yeteneğine "çeviklik" (<i>agility</i>) denilmektedir.</p> <p>Üretim yönetiminde; beklenmeyen değişim ile başa çıkma, iş çevresinin benzeri olmayan tehditleri karşısında varlık gösterebilme ve değişimin avantajlarını fırsatlara dönüştürme yeteneği çeviklik veya "çevik üretim" (<i>agile manufacturing</i>) olarak ifade edilmektedir.</p>
Yusuf vd., 1999	"Çeviklik" (<i>agility</i>), yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık) başarılı keşfi olarak tanımlanmaktadır.
Sharifi ve Zang, 2000	"Çeviklik" (<i>agility</i>) kavramı ile; herhangi bir işletme için, iş çevresindeki değişimleri hissetmeyi, algulamayı ve onlara katılmayı gerektiren temel bir yetenek anlatılmaktadır.
Zang ve Sharifi, 2000;	Yeni üretim paradigması olan "çeviklik" (<i>agility</i>), içinde bulunduğumuz yüzyılda, üretim işletmelerine yeni rekabet avantajları sağlamak için önerilen bir strateji (<i>strategy</i>) olarak kabul edilmektedir.
Sharifi ve Zang, 2001	Rekabet avantajı elde etme soruna üretilen çözüm önerisi, yeni paradigma olarak kabul edilen "çeviklik" ile ifade edilmektedir.
Christian vd., 2001	<p>"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), fırsat odaklı yapıların oluşturulması amacıyla, kurumsal duvarların ortadan kaldırılması ve işbirliğini motive edip ödüllendiren ölçümlerin ve teşviklerin benimsenmesi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle "kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>); bir kurumun, etkili stratejiler oluşturması veya uygulaması, kendi hiyerarşisi içinde verimli iletişim kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile ortaklıklar kurması ve pazar fırsatlarından yararlanma veya söz konusu fırsatları yaratma adımı başkalarıyla çalışması yeteneği olarak ifade edilmektedir.</p> <p>"Çeviklik yeteneklerinin" (<i>agility capabilities</i>), çeviklik bütünlüğünün kilit alanlarından veya sağlayıcılarından (elde edilmek istenen çevikliği destekleyen bileşenler) oluştuğu kabul edilmektedir.</p>
Christopher ve Towill, 2001	"Çeviklik" (<i>agility</i>), iş çapında bir yetenek olarak; örgütsel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçleri kısaca zihniyetleri içermektedir.
Yusuf ve Adeleye, 2002	"Çevik bir kurum" (<i>agile enterprise</i>), maliyet, kalite, güvenilirlik, hız, esneklik ve öncü teknoloji ürünleri dahil olmak üzere, geniş rekabetçi amaçlar üzerinde aynı anda üstünlük sağlayabilmektedir.
Tsourveloudis ve Valavanis, 2002	"Çeviklik" (<i>agility</i>); karlılıkla çalışan bir işletmenin, hızla değişen ve sürekliliği olan bölümlü küresel pazar çerçevesinde, yüksek kalite, performans ve müşterinin yapılandırdığı ürün ve hizmetlerin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.
Sambamurthy vd., 2003	"Çeviklik" (<i>agility</i>); ürünlerde, hizmetlerde, kanallarda ve pazar bölümlerinde, inovasyon yoluyla değer yaratılması, ele edilmesi ve rekabetçi performans sağlanması, sürekli yükselen ve yeniden tanımlanan kurum başarısının temelini oluşturmaktadır.
Arteta ve Giachetti, 2004	"Çeviklik" (<i>agility</i>), değişimlere verilen tepki gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Dove'un (2001) çevikliği, "bilgiyi etkili yönetme ve kullanma yeteneği" (<i>ability to manage and apply knowledge</i>) olarak ifade ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, çevikliğin "yanıt/tepki gücü" (<i>response ability</i>) olmasının yanında, değişime bağlı şekilde proaktif davranarak, "bilgi yönetimini" (<i>knowledge management</i>) de temsil ettiği ifade edilmektedir.
Zain, 2005	İş yapmanın yeni yolu olarak ifade edilen "çeviklik" (<i>agility</i>), değişim ve belirsizliğin hakim olduğu bir iş çevresinin yarattığı zorluklara karşı oluşturulan bir yanıt olarak algılanmaktadır.
Kim vd., 2006	İş ortakları arasında verimli işbirliği için, değişen iş çevresi ile başa çıkabilmeyi sağlayan sanal işletme modellerinin "çeviklik" (<i>agility</i>) ve "birlikte çalışabilirlik" özellikleri, temel gereksinimler arasında yer almaktadır.

	"Çeviklik" (<i>agility</i>), sanal işletme modellerinin, beklenmeyen iş çevresine esnek şekilde uyum sağlama kapasitesi olarak ifade edilmektedir.
Narasimhan vd., 2006	Yalın üretim sistemi, üretim programının aşamalarına, "çevik sistem" (<i>an agile system</i>) ise hızla yeniden yapılandırılmaya ve sağlamlığa daha fazla vurgu yapmaktadır. "Çevikliğin" (<i>agility</i>); pazar bilgisini kullanmayı ve hızla değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için "sanal işletme" (<i>virtual corporation</i>) olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir.
Zang ve Sharifi, 2007	"Üretim stratejisi" (<i>manufacturing strategy</i>) olan "çeviklik" (<i>agility</i>), üretim işletmelerine, dinamik ve sürekliliği olan değişimler karşısında reaktif veya proaktif olarak başarı sağlamak için gerekli olan rekabetçi yetenekleri sağlamaktadır.
Sherehiy vd., 2007	"Çeviklik" (<i>agility</i>), 1990'ların başında dinamik ve değişen bir çevreyi yönetmek için ortaya çıkan yeni çözüm olarak ele alınmaktadır. Kidd (1994), hızlı ve proaktif olarak işletme öğelerinin beklenmeyen ve öngörülemeyen değişimlere uyum sağlamasını "çeviklik" (<i>agility</i>) ile açıklamaktadır.
Tallon, 2008	Bilgisayar kullanımı, internet hizmetleri ve hizmet odaklı yapılar gibi kaydedilen en son yeniliklerin, artan bilgisayar teknolojisi becerileri ile birlikte, işletmelerin değişime yanıt vermede daha "çevik olma" (<i>being agile</i>) yeteneklerini geliştirdikleri görülmektedir. "İş süreç çevikliği" (<i>business process agility</i>), kurumların iş faaliyetlerini uygulama şekillerini değiştirmeleri ile değişime gösterdikleri tepki gücü anlamında kullanılmaktadır.
Holsapple ve Li, 2008	"Çevikliğin" (<i>agility</i>), değişimlerin atiklik ile entegrasyonu sonucu (<i>fırsatların ve zorlukların farkına varılarak</i>), içsel ve dışsal olmak üzere, kaynakları zamanında, esnek, elde edilebilir ve uygun şekilde değişimlere yanıt vermede (<i>proaktif/reaktif</i>) kullanma yeteneği olarak öne sürüldüğü görülmektedir.
Setia ve Sambamurthy, 2008	D'Aveni (1994) ve Goldman vd.'ne (1995) göre "çeviklik" (<i>agility</i>) ile kurumun; <ul style="list-style-type: none"> ▪ rekabet avantajı yaratmak için yeni fırsatları keşfetmesi, ▪ mevcut bilgiye, varlıklara ve ilişkilere, söz konusu fırsatları elde etmek için sahip çıkması ve ▪ iş durumlarında yaşanan ani değişimlere uyum sağlaması anlaşılmaktadır.
Ren vd., 2009	"Çeviklik", değişebilen ve değişen çevreye uyum sağlayabilen kurum veya tedarik zinciri olarak tanımlanmaktadır.
Bottani, 2010	"Çevik kurumlar" (<i>agile enterprises</i>), özelleştirilmiş ürünler ve hizmetleri içeren değişen pazarlar karşısında, hızlı ve etkin hareket etmektedirler.
Dahmardeh ve Banihashemi, 2010	Öngörülemez değişimlerin, "gelişen iş stratejilerinin" (<i>business strategy</i>) en yenisi olan kelime anlamı, "hızlı, atik hareket ve akılcı yaklaşımla hızlı düşünme yeteneği olan" çeviklik kavramını ortaya çıkardıkları anlaşılmaktadır.
Zelbst vd., 2011	"Çeviklik" (<i>agility</i>), öngörülemeyen olaylara yanıt vermek için fiziki ve mali çabukluk gerektirmektedir.
Charbonnier-Voirin, 2011	"Çeviklik" (<i>agility</i>), işletmenin kalıcı uyum kapasitesine karşılık gelerek, değişimle hızla reaksiyona girmeyi ve aynı zamanda değişim tarafından sunulan fırsatları kavramada; tahmin etme, yenilik ve öğrenme yollarını kullanmayı öngörmektedir.
Li vd., 2011	Bilgi ve bilgi paylaşımı yoluyla değer yaratmak için ilişkilerin gücünü vurgulayan "çeviklik" (<i>agility</i>) kavramının, birbiri ile bağlantılı olmayan ve önceden tanımlanmayan bireyler arasında dağıtılan bilgi, deneyim ve uzmanlık kilidini açan bir sosyal bilgi işlem şekline dönüştüğü görülmektedir.
Tseng ve Lin, 2011	"Çeviklik" (<i>agility</i>) kavramının arkasındaki temel itici güç, değişim olarak algılanmaktadır. Kurumların başarısızlıklarının başlıca nedenleri arasında iş

	çevresinde yaşanan türbülans (<i>turbulence</i>) ve belirsizlik (<i>uncertainty</i>) gösterilmektedir.
Zeng vd., 2011	"Kollektif çeviklik" (<i>collective agility</i>), sosyal aktörlerin günlük faaliyetlerinden ortaya çıkan bir özellik olarak ifade edilmektedir. Paradoksal perspektiften geliştirilen kavram, belirli bir performansı açıklamak için kullanılmaktadır.
Zang, 2011	Nagel ve Dove'a (1991) göre üretimde, dinamik iş çevresine bağlı olarak artan hızlı değişimlerin önemli etkisinin, "çeviklik" (<i>agility</i>) ile farkedildiği belirtilmekte ve üretim stratejisinde ani değişimleri ele alan "çeviklik yeteneklerine" (<i>agility capabilities</i>) odaklanıldığı ifade edilmektedir.
Tallon ve Pinsonneault, 2011	"Çeviklik" (<i>agility</i>), ani ve beklenmedik değişimlerle oluşan fırsatların ve tehditlerin; kolaylıkla, hızla, beceri ile ve ortaya çıkan işbirliğinin yanında bir iş zorunluluğu (<i>a key business imperative</i>) olarak algılanması ve yanıtlanması yeteneği şeklinde ifade edilmektedir.
Roberts ve Grover, 2012	"Çeviklik" (<i>agility</i>), geleneksel iş çevresindeki önemli dinamik yetenekler arasında yer almaktadır.
Ofoegbu ve Akanbi, 2012	"Stratejik çeviklik" (<i>strategic agility</i>), hızlı manevralar yapmayı öğrenme ve hız kaybetmeden kurumu dönüştürebilmeyi ve yenilemeyi içermektedir.
Yusuf vd., 2014	"Çeviklik" (<i>agility</i>), yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (<i>hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık</i>) başarılı uyumu olarak tanımlanmaktadır.

1.3. Kurumsal Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi

"Kurumsal çeviklik" (*organizational agility*) kavramının, Lehigh Üniversitesi'nin 4 araştırmacısı (*Goldman, Preiss, Nagel ve Dove*) tarafından 1991'de yürütülen çalışma (*21.yy'da ABD endüstriyel kurumlarının stratejilerini içeren, devlet tarafından hazırlanması istenen rapor*) sonucunda ortaya konduğu anlaşılmaktadır (Charbonnier-Voirin, 2011:122). Devlet desteği ile gerçekleştirilen araştırma sonucu geliştiği görülen kavramın, 1990 yılında ABD üretim işletmelerinin 21.yy'daki strateji ajandalarını belirlemek için Lehigh Üniversitesi'ne bağlı olan Iacocca Enstitüsü tarafından kullanıldığı vurgulanmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen raporun, Nagel ve Dove (1991) tarafından yayınlandığı ve Goldman vd. (1995) tarafından kitap haline getirildiği belirtilmektedir. Söz konusu raporda, çevik rekabetin; müşteriye zenginleştirmek, artan rekabetçilik ile işbirliği yapma, esas değişimi organize etmek ve bireylerin ve bilginin kaldıraç etkisinden faydalanmak şeklinde 4 boyutu olduğundan bahsedildiği görülmektedir (Baker, 1996:2-3). Iacocca Enstitüsü'nün (1991) sözü edilen alan ile ilgili yürüttüğü çalışma sonrasında, kavrama yönelik yapılan bazı araştırmalar (Goldman vd., 1995; Kidd, 1995; Dove, 1994/96) kapsamında çevikliğin; "*değişime yanıt verme ve değişimden faydalanarak, değişimin avantajlarına sahip olma*" faktörlerinden oluştuğunun altı çizilmektedir.

(Sahirifi, 1999:4; Sharifi ve Zang, 1999:10; Zang ve Sahrifi, 2000:496; Sharifi ve Zang, 2001:774).

Çeviklik, ani ve beklenmedik değişimlerle oluşan fırsatların ve tehditlerin; kolaylıkla, hızla, beceri ile ve ortaya çıkan işbirliğinin yanında, bir iş zorunluluğu (*a key business imperative*) olarak algılanması ve yanıtlanması yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011:464). Bu bağlamda, çevik davranmayı sağlayan "*çeviklik yetenekleri*" (*agility capabilities*) arasında; *yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik* ve *hız* öğelerinin bulunduğu görülmektedir (Sharifi, 1999:104-105; Sharifi ve Zang, 1999:17-18). Buna ek olarak, çalışma kapsamında, "*çeviklik öncülleri*" (*agility drivers*) arasında; çevik olunması, çevik olma stratejik niyetinin bulunması ve çeviklik stratejisi sahibi olunması gerektiği ifade edilmekte, çeviklik yeteneklerinin gelişiminin (*agility providers*); uygulama, metot ve araçlara bağlı olduğu savunulmaktadır (Sharifi, 1999:107).

Nagel ve Dove'a (Iacocca Enstitüsü, 1991) göre, üretimde dinamik iş çevresine bağlı olarak artan hızlı değişimlerin önemli etkisinin çeviklik ile farkedildiği belirtilmekte ve üretim stratejisinde, ani değişimleri ele alan çeviklik yeteneklerine odaklanıldığı ifade edilmektedir. Goldman vd.'ne (1995) göre çeviklik kavramı ile; ani değişimlerden kar sağlama, pazarları yüksek performansa yönelik olarak bölümlenme ve müşteri tarafından yapılandırılan yüksek kalitede ürün ve hizmetler anlatılmaktadır (Zang, 2011: 303-304).

Kurumsal çevikliğin kelime kökeni, çevik üretime yönelik olmakta ve kavram "*iş çevresindeki değişimlere verilen tepki ve değişimlerin fırsatlar şeklinde kullanılmaları*" olarak tanımlanmaktadır (Dahmardeh ve Banhashemi, 2010:179). Bir kurumun, etkili stratejiler oluşturması veya uygulaması, kendi hiyerarşisi içinde verimli iletişim kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile ortaklıklar kurması ve pazar fırsatlarından yararlanması veya söz konusu fırsatları yaratması adına başkalarıyla çalışması yeteneği de kurumsal çeviklik ile anlatılmaktadır (Christian vd., 2001:75). Kurumsal çeviklik, yeni iş taleplerine ve fırsatlarına etkili ve verimli yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Ani ve hızla değişen ve yeniden düzenlenen iş varlıkları ile pazardaki rekabete ortak olmak çeviklik ile mümkün olmaktadır (Welborn ve Kasten, 2005:168). Kurumsal çeviklik; türbülanslı

çevrede yönetsel karar vermek için gerek duyulan bilginin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Zain vd., 2005:831). Kurumsal çevikliğe gösterilen ilginin, bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeye bağlı olduğu da savunulmaktadır (Ahmadi, 2011:618).

Tedarik zinciri ortakları ile gerçek zamanlı olarak paylaşılan stok ilişkili bilginin, üretim işletmelerinin, müşteri taleplerinde yaşanan değişime kurumsal çeviklik ile yanıt verme gücünü arttırdığı anlaşılmaktadır (Zelbst vd., 2011:25). Kurumsal çeviklik, rekabetçi pazarlarda bitmeyen talep değişimlerine ve kurumun sağladığı fırsatların başarı olarak elde edilmesine verilen yanıt şeklinde tanımlanmaktadır (Yaghoubi vd., 2011:780). Kurumsal çeviklik, kurum duvarlarının yıkılarak, fırsat odaklı yapıların oluşturulmasını ve buna ek olarak, işbirliğini motive eden ve ödüllendiren ölçüm ve teşvikleri destekleyen değerlendirme süreçlerinin benimsenmesini sağlamaktadır. İç sınırların azaltılması ve hatta yok edilmesini içeren kurumsal çeviklik ile toplulukların etkililikleri ve güçlerinin arttığı ifade edilmektedir (Li vd., 2011:121-122). Goldman'a (1995) ve Zang ve Sharifi'ye (2000) göre kurumsal çeviklik, değişimlerle başa çıkmak adına kurum çapında oluşan bir yetenek şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu değişimlerin; fırsatların büyümesi ve gelişmesini sağlayan ani ve yenilikçi tepkiler aracılığıyla, iş çevrelerinde beklenmedik şekilde ortaya çıktıkları ifade edilmektedir (Lu ve Ramamurthy, 2011:933).

Kurumsal çeviklik, kurum tarafından istenen, geliştirilen ve karmaşıklık, türbülans ve belirsizlik ile anlatılan çevrede, verimli olabilmek adına yanıt/tepki verme gücü olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle, kurumsal çevikliğin, çevre ve pazar ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011:122-123). Sambamurthy vd., (2003) ile Lee ve Xia'ya (2010) göre kurumsal çeviklik, kurumun dış çevresinde değişimlere yanıt vermesi ve pazar fırsatlarının farkına vararak söz konusu fırsatlardan etkili ve verimli olacak şekilde yararlanması yeteneği olduğu savunulmaktadır (Chung, vd., 2014:609). Çevrelerinde hızlı değişimleri yaşayan kurumların, söz konusu değişimlere göre faaliyetlerini ve stratejilerini hızla ayarlamaları ve uyumlanabilir hale getirmelerinin gerektiği anlaşılmaktadır. D'aveni'ye (1994) göre kurumsal çeviklik, hiper rekabetin olduğu çevrede, kurumsal performans üzerinde etkisi olduğu görülen önemli bir yetenek olarak ifade

edilmektedir (Ravichandran, 2007:1). Aurélio de Oliveira vd., (2012:654) çevikliğin ve esnekliğin, kurumsal performansı geliştirmenin bir yolu olduğunu belirttikleri görülmektedir. Kronolojik şekilde sıralanan kurumsal çeviklik kavramına yönelik literatürde yapılmış olan tanımlar, Tablo 2'de anlatılmaktadır.

Tablo 2. Kurumsal Çeviklik Kavramı İçin Literatürde Yapılan Tanımlar

Yazar(lar)	Tanımlar
Christian vd., 2001	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>); bir kurumun, <ul style="list-style-type: none"> ▪ etkili stratejiler oluşturması veya uygulaması, ▪ kendi hiyerarşisi içinde verimli iletişim kurması, ▪ yenilikçi davranması, ▪ müşteri ve tedarikçileri ile ortaklıklar kurması ve ▪ pazar fırsatlarından yararlanma veya söz konusu fırsatları yaratma adına başkalarıyla çalışması yeteneği olarak ifade edilmektedir.
Sharifi vd., 2001	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>); çevreyi anlamayı ve esnek, maliyet açısından etkili ve yüksek kalite sürekliliği ile üretken olmayı gerektirmektedir.
Zain vd., 2005	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>); turbülanslı çevrede yönetsel karar verme için gerek duyulan bilginin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.
Welborn ve Kasten, 2005	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), yeni iş taleplerine ve fırsatlara etkili ve verimli yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Ani ve hızla değişen ve yeniden düzenlenen iş varlıkları ile pazardaki rekabete ortak olmak çeviklik ile mümkün olmaktadır.
Ravichandran vd., 2007	D'aveni'ye (1994) göre, "kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), hiper rekabetin olduğu çevrede, kurumsal performans üzerinde etkisi olduğu görülen önemli bir yetenek olarak ifade edilmektedir.
Dahmardeh ve Banihashemi, 2010	"Kurumsal çevikliğin" (<i>organizational agility</i>) kelime kökeni, çevik üretime yönelik olmakta ve kavram "iş çeresindeki değişimlere verilen tepki ve değişimlerin fırsatlar şeklinde kullanılmaları" olarak tanımlanmaktadır.
Li vd., 2011	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), kurum duvarlarının yıkılarak, fırsat odaklı yapıların oluşturulmasını ve buna ek olarak, işbirliğini motive eden ve ödüllendiren ölçüm ve teşvikleri destekleyen değerlendirme süreçlerinin benimsenmesini sağlamaktadır.
Lu ve Ramamurthy, 2011	Goldman (1995) ve Zang ve Sharifi'ye (2000) göre "kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), değişimlerle başa çıkmak adına kurum çapında oluşan bir yetenek şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu değişimler; fırsatların büyümesi ve gelişmesini sağlayan ani ve yenilikçi tepkiler aracılığıyla iş çevrelerinde beklenmedik şekilde ortaya çıkmaktadırlar.
Zelbst vd., 2011	Tedarik zinciri ortakları ile gerçek zamanlı olarak paylaşılan stok ilişkili bilgi, üretim işletmelerinin, müşteri taleplerinde yaşanan değişime "kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>) ile yanıt verme gücünü artırmaktadır.
Charbonnier-Viorin, 2011	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>); karmaşıklık, turbülans ve belirsizlikle anlatılan çevrede verimli olabilmek için kurum tarafından verilen ve geliştirilen yanıt olarak ifade edilmektedir.
Yaghoubi vd., 2011	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), rekabetçi pazarlarda bitmeyen talep değişimlerine ve kurumun sağladığı fırsatların başarı olarak elde edilmesine verilen rasyonel yanıt şeklinde tanımlanmaktadır.
Chung vd., 2014	"Kurumsal çeviklik" (<i>organizational agility</i>), kurumun dış çevresinde değişimlere yanıt vermesi ve pazar fırsatlarının farkına vararak söz konusu fırsatlardan etkili ve verimli olacak şekilde yararlanması yeteneği olduğu savunulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇEVRESEL DİNAMİZM

2.1. Kurumsal Çevre ve Dinamizm Kavramlarına Bakış

Kurumların; yardımcı sistemler, kuruluşlar veya karar verilen işletmeler şeklinde kabul edilmelerinin yanında, işin yapıldığı sistemler, uygulanan teknikler ile hammadde (*bireyler, semboller, şeyler*) değişimlerinin sağlandığı örgütler olarak tanımlandıkları görülmektedir (Perrow, 1967:195). Başka bir deyişle kurumlar, farklı alt sistemlere ayrılarak performansı etkileyen işlerin, ilişkisel davranışlar sergileyen bireyler tarafından yerine getirildiği sistemler şeklinde ele alınmaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967b:3). Kurumlar için yapılan tanımların; kurallar (*kurallar indeksi*), sadakat (*güç ve otorite sistemi*) ve ürünler (*çıktılar*) bağlamlarında farklılaştıkları da görülmektedir (Manning, 1982:119). Genel anlamda kurumların, bilişsel ve duygusal kavram haritaları şeklinde kabul edilen güç sistemleri olduğunu vurgulayan Manning'in (1982:130) kurumu, iş kültürü (*aracılık etkisi ile bilginin filtrelenerek örgüt sınır dışılığına dönüştürücü olarak anlam katılması*) çerçevesinde yorumladığı görülmektedir. Söz konusu kurumların hedeflerinin, yapılarından çok çevreleri tarafından şekillendiğinin altı çizilmektedir. Buna ek olarak, kurum çevresinin kurumun kendisi kadar sürekli olarak değişkenlik gösterdiği ifade edilmektedir (Dill, 1958:428). Buradan hareketle kurumların *çevreleri*; rakiplerin, müşterilerin vb. değişkenlikleri veya dinamizmleri kadar, tahmin edilmezlikleri veya belirsizlikleri, tehditkarlıkları veya düşmanlıkları ve de çeşitlilikleri veya heterojenlikleri ile de açıklanmaktadır (Miller, 1982:134).

Çevrenin dışsallığının algılanması; değişime direnç gösterilmesine, yapı destekli bir mekanizma şeklinde var olunmasına ve söz konusu varlığın sürdürülmesine bağlanmaktadır (Manning, 1982:124). Başka bir deyişle, çevrenin, örgüt tarafından kurumsal faaliyetleri domine eden bir güç olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, aktif sistemler olarak tanımlanan örgütlerin, sınırlarının dışı ile etkin iletişim kurmak adına, belirsizlik ve karmaşıklığın olduğu, çok dinamik ile çok durgun aralığında bulunan çevrelerine erişme ve söz konusu

çevreleri düzenleme ihtiyacı içinde oldukları belirtilmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967b:4).

Örgütlerin çevresellik boyutlarını içeren literatürdeki çalışmalarının merkezinde, çevrenin, objektif gerçeklik veya algısal fenomen (Dill, 1958; Emery ve Trist, 1965; Thompson, 1967; Terreberry, 1968; Child, 1972; Mintzberg, 1979; Aldrich, 1979; Tung, 1979; Dess ve Beard, 1982,1984) olduğu konusunda tartışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda çevre kavramının örgütler açısından farklı boyutlar şeklinde (*karmaşık, istikrarlı, dinamik ve kaynak sürekliliği olan/cömert vb.*) kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Sharfman ve Dean, 1991:682-683). Buna örnek olarak, kurum bireylerinin karar verme davranışları bağlamında dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörlerin bütününe çevre olarak düşünüldüğü belirtilmektedir. Buradan hareketle, kurum sınırları dahilindeki faktörlerin örgütün iç çevresini (*örgüt içinde faaliyet gösteren içsel güçler; hedefler, ürün ve hizmetlerin doğası, iletişim süreçleri ve ağırları/örgütsel personel, fonksiyonel birimler ve personel birimleri bileşeni ile düzey bileşenleri*), kurum sınırları dışındakilerin ise örgütün dış çevresini (*örgüt dışı faaliyette bulunulan dış güçler; müşteriler, rakipler, alıcılar, devletler, sendikalar/müşteriler, satıcılar, rakipler, sosyo-politik ve teknolojik bilşenler*) oluşturduğu ifade edilmektedir (Duncan, 1972:314-315; Tung, 1979:673).

Belirsizlikle birlikte örgüt iç ve dış çevresinde yaşanan değişimler kapsamında Lawrence ve Lorsch (1967a) tarafından ortaya konulan çevresel belirsizlik (*environmental uncertainty*) bileşenlerinden (*bilgi netliğinde eksiklik, uzun zamana yayılan geribildirim ve gündelik ilişkilerdeki genel belirsizlik*) yola çıkan Duncan (1972:320), Tung (1979:689), Miller ve Dröge (1986:557), Achrol ve Stern (1988:37), Andersen (2005:14) gibi yazarların, yürüttükleri ampirik araştırmalar kapsamında, örgütler için çevresel belirsizliğin alt boyutlarından olan dinamizm için indeks (*instability index*) geliştirdikleri veya Milliken'in (1987;1990) çevresel belirsizliği farklı şekilde boyutlandığı (*algılanan belirsizlik/durum belirsizliği, etki ve tepki belirsizliği*) görülmektedir. Çevresel belirsizliğin, istikrar ile, stratejik planlama ve karar verme süreçleri ile istikrarsızlık arasında, değişimin ve dinamik çevreye uyumun sürekliliği için yöneticileri denge kurmaya teşvik ettiği vurgulanmaktadır (Hitt vd., 1998:25). Buradan hareketle belirsizliğin, *statik ve*

dinamik çevre boyutları olarak da algılandığı ve bulunulan çevredeki algılanma düzeyinin farklı sektörlerle ait (*üretim ve ar-ge örgütleri*) basit ile karmaşık örgütler arasında değiştiği anlaşılmaktadır (Emery ve Trist, 1965; Thompson, 1967; Terreberry, 1968; Tung, 1979). Bu bağlamda, örgüt teorisi kapsamında ele alınan çevresel belirsizliğin, örgüt yapısı ve performansı üzerinde etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Lu ve Yang, 2004: 595).

İş çevresindeki değişim ve belirsizliğin, yönetim çalışmaları ve araştırmalarına uzun zaman önce dahil olduğu görülmektedir (Sharifi ve Zang, 1999:7). Buradan hareketle, çevikliğin arkasındaki temel itici gücün *değişim* olarak ifade edildiği anlaşılmaktadır (Yusuf vd., 1999:34). Değişimin, yeni bir kavram olmadığı kabul edilmekte, buna ek olarak, günümüzde hiç olmadığı kadar hızlı olduğu vurgulanmaktadır (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010:181). *Çevresel değişim*, örgüt içi davranışların önemli belirleyicilerinden sayılmaktadır. Bununla birlikte değişimi tanımlamanın dışında, değişimin örgütü etkileme oranına odaklanmanın anlamlı olduğu savunulmaktadır (Jurkovich, 1974:386). Bu bağlamda, çevresel değişimlerin belirlenmesindeki ana problemin, kurumun içinde bulunduğu çevresel bağlamların artması ve karmaşıklığa doğru giden değişimlerin ortaya çıkması olduğu kabul edilmektedir (Emery ve Trist, 1965:21). Söz konusu çevresel devrimin; artan türbülans, özerklik yitimi ve diğer örgütler gibi önemli örgütsel çevre bileşenlerini içerdiği ve değişimin yönünü şekillendirdiği ifade edilmektedir (Terreberry, 1968:590-592). Örnek olarak, türbülansın olduğu çevrede yapılan ani hareketlerin ve içinde bulunan karmaşık ilişkilerin, belirsizliğin kaynağını oluşturdukları vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, örgütün çevresel haritasının, örgütün sahip olduğu iç özelliklere uygun bir çevrede olduğu varsayıldığında, örgüt yapıları ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Jurkovich, 1974: 391-392).

Çevresel koşullar arasında yer alan teknoloji ile (Woodward, 1965, 1970; Perrow, 1967, 1970) büyüklük değişkenlerinin de (Weber, 1947; Blau, 1970) örgüt yapısı üzerinde etkilerinin olduğu savunulmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için içinde buldukları çevresel değişme bağımlılık noktasında, karar vericilerin baskı altında olduklarına inanılmaktadır. Buradan hareketle, farklı çevresel koşulların (*çevresel değişkenlik, karmaşıklık, bilgisizlik/bağnazlık*) farklı çevresel ilişkileri gerektirdiği belirtilmektedir (Child, 1972:3). Bunun yanında,

çevrenin; belirsizlik, karmaşıklık ve dinamizm derecelerinin, kurumların sabit özellikleri arasında sayılmadıklarının da vurgulandığı görülmektedir (Duncan, 1972:325). Bu bağlamda, örgütlerin yapılarını, yeni çevre dinamikleri ve stratejilerine uyum sağlamak amacıyla değiştirmenin önemli olduğu anlaşılmaktadır (Miller, 1982:134). Algılanan örgütsel değişimin değerlendirilmesinde, örgütler tarafından farklı referans noktalarının (*örneğin, ekonomik düzey*) dikkate alınması söz konusu olabilmektedir. Örgüte özgü özelliklerin içinde bulunan çevresel koşullarla ilişkilendirilmesi konusunda, *örneğin belirsizliğin* (Lawrence ve Lorsch, 1967a) veya *stresin* (Khandwalla, 1970) birer örgütsel özellik olarak dikkate alındığı görülmektedir (Child, 1972:5). Çevresel değişimin önemli boyutlarından kabul edilen *diğer örgütler* (Terrberry, 1968:592) ile kurulan kurumlararası alışverişin, örgütler arasında gönüllülük esasına dayalı olarak ve gerçek veya beklenen sonuçlar elde etmek için amaçların gerçekleştirilmesi adına yapılan faaliyet şeklinde tanımlandığı anlaşılmaktadır (Levine ve White, 1961:588).

Kurumların, yapısal formlar olarak buldukları çevreyi şekillendirdikleri ifade edilmektedir (Manning, 1982:122). Durumsallık yaklaşımı (*contingency theory*) öncü teorisyenlerinin (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch 1967a; Galbarith, 1973; Luthans ve Stewart, 1977), örgüt yapısı ile çevresi arasındaki ilişkileri, makro düzeyde ve farklı endüstri alanlarında yaptıkları araştırmalarla inceledikleri bilinmektedir (Miller, 1982:134; Apaiwongse, 2010:163). Kurum yapısındaki değişim eğilimlerinin, söz konusu değişimleri gerekli kılan çevresel ve stratejik gelişmeler sebebiyle ortaya çıktıkları görülmektedir. Dinamik çevrenin belirsizliğe karşı yanıt verebilen organik, adhocratik vb. örgütleri (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch 1967a; Mintzberg 1979), çevreye uyum sağlama kapasiteleri ile anılmakta, bununla birlikte, sürekli olarak yeniden yapılanma ihtiyacını ortadan kaldıran bir örgüt yapısının bulunmadığı da vurgulanmaktadır (Miller, 1982:131-132). Bunun yanında, kurum ve çevresi arasındaki etkileşimin gündelik devamlılığının, kurum üzerinde oluşturduğu baskı ile kurum yapısının değişime zorlandığı ifade edilmektedir (Manning, 1982:123). Buna ek olarak günümüzde rekabetçi arenaya ait dinamizm, belirsizlik ve öngörülmezlik, kurumların rekabetçi davranmalarını önemli değişimlerle mümkün kılmaktadır (Hitt vd., 1998:25-26). Örneğin, Miller'a (1988) göre müşteri tercihleri ve üretici arzlarındaki değişimler; dinamik çevrede büyük çapta ve ani olmakta, istikrarlı

çevrede ise değişimlerin kademeli yaşandığı görülmektedir (Wijbenga ve van Witteloostuijn, 2007:566). Lumpkin ve Dess'e (1996:152) göre de girişimcilik yönelimli kurumların, çevresel faktörler arasında yer alan dinamizm veya cömertlikten etkilendikleri savunulmaktadır.

Yönetim yazınında örgüt çevrelerinin sınıflandırılmasına yönelik yapıldığı görülen çalışmaların (Weber, 1947; Burns ve Stalker, 1961; Emery ve Trist, 1965; Woodward, 1965,1970; Thompson, 1967; Perrow, 1967,1970; Lawrence ve Lorsch, 1967a; Terreberry, 1968; Blau, 1970; Khandwalla, 1970; Child, 1972; Galbarith, 1973; Jurkovich, 1974; Mintzberg, 1979; Aldrich, 1979; Tung, 1979; Miller, 1982; Dess ve Beard, 1982,1984; Achrol ve Stern, 1988 vb.) ortak noktası olarak, örgütlerin sınırları olan faaliyet alanları şeklinde tanımlanmaları gösterilebilmektedir. Küreselleşme ile birlikte geçirgenlikleri artan örgütlerin sınırlarının olmadıkları kabul edilmekte ve çevreselliklerinin dinamizm boyutunda tartışılmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, örgütlerin yaşadıkları stratejik devamsızlığın; endüstri sınırlarının kalkmasını, sanayi ve hizmet iş ayrımının azalmasını, lojistik alanında büyük gelişmelerin yaşanmasını, bilgisayar destekli tasarımların ve iletişimin sağlanmasını ve küresel pazarlara açılmayı içerdiği ifade edilmektedir (Hitt vd., 1998:22). Bu bağlamda örgütlerin, rekabet yoğun ortamda yürüttükleri faaliyet alanlarının; yerel, bölgesel ve ulusal olmaktan çok küresel oldukları ve günümüz örgüt formları (*sınırsız, hayalet, modüller, sanal, şebeke, adhokratik, teknokratik, klan, heterarşik vb.*) çerçevesinde düşünülen çevreselliklerinin de dinamizm kapsamında aynılaştığı görülmektedir. Küresel ve toplumsal alanda kaydedilen değişimlerin çıktıları olarak kabul edilebilen söz konusu örgüt formlarının, değişen dinamiklerle (*iç ve dış*) ortaya çıkan dönüşüm süreklilikleri sayesinde, geniş çaplı (*toplumsal ve küresel*) etkilerinin görüldüğü de kabul edilmektedir (Aslan ve Araza, 2013:382-389; Araza ve Aslan, 2014:57).

Dinamizm (dynamism), müşteri tercihleri, üretim ve hizmet teknolojileri ve kurumun içinde bulunduğu endüstrideki rekabet düzeyine göre ortaya konan, çevredeki değişimin düzeyi ve öngörülmezliği şeklinde tanımlanmaktadır (Child, 1972; Duncan, 1972; Miller ve Friesen, 1978:922). Dinamizmin, örgüt üyeleri açısından öngörülmesi güç olan ve belirsizliği artıran bir anlam taşıdığı ifade edilmektedir (Dess ve Beard, 1984:56). Her türlü hızın yüksek olduğu çevrelerde,

dinamizmin de yüksek olarak algılandığı görülmektedir (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988:816). Başka bir deyişle dinamizm, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu istikrarsız bir çevreyi işaret etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Sharfman ve Dean'in (1991:685) belirttiği dinamizmin öngörülmezliğinin, hızla gelişen piyasalarda aniden ortaya çıkan teknolojik değişimlerden kaynaklandığı savunulmaktadır. Çevresel değişkenliği ölçen dinamizmin, belirsizlik ile olumlu yönde ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (Keats ve Hitt, 1988:572; Boyd, 1995:305). Buradan hareketle, çevresel belirsizlik boyutunun çevresel dinamizm boyutu ile bağlantılandırıldığı birçok ampirik çalışma bulunduğu belirtilmektedir (Simerly ve Lee, 2000:38).

Dinamizm, müşteri tercihlerinde ve üretici arzında yaşanan değişimin hızı olarak da tanımlanmaktadır (Wijbenga ve van Witteloostuijn, 2007:566). Gelişen endüstrilerin özelliklerinden biri olarak kabul edilen dinamizmin, teknolojinin itici güç olduğu ve yeni müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıktığı endüstrilerin bir ögesi olduğu ifade edilmektedir (Vecchiato, 2012:440). Çevrenin değişim oranı ve hacmi şeklinde tanımlanan dinamizm, günümüz üreticilerinin karmaşıklık ile birlikte temel sorunu olarak kabul edilmektedir (Azadegan vd., 2013:194). Kurumlar için bir uyarı niteliğinde olan dinamizmin, öngörülemez fırsatları içerdiğinin de altı çizilmektedir. Dinamizme; risk düzeyi uygun yenilikçi davranışlar sergileyerek ve öncü proaktif stratejiler içeren faaliyetler üretmek karşılık veren kurumların, söz konusu yaklaşımlarını, kurumsal strateji oluşturmada izledikleri ifade edilmektedir (Verreynne vd., 2014:6). Buna ek olarak, öngörülmezlik ile anılan çevresel dinamizmin, endüstrideki değişim ve inovasyon oranı şeklinde kabul edilmesinin yanında, müşterilerin belirsiz ve öngörülemez davranışları anlamında değerlendirildiği vurgulanmaktadır (Li ve Liu, 2014:2795).

Bilgin'e (2007:73-74) göre çevre kavramı, içinde bulunan, merkezinde bireyin olduğu iç içe geçmiş tabakalar dizisi olarak ve dış gözlemcinin veya yaşayan bireyin perspektifinden farklı şekillerde algılanan dış dünya şeklinde tanımlanmaktadır. Fenomenolojik (*görünen anlam yerine algılanan biçime öncelik tanınır*) bir küre olarak ifade edilen çevrenin, uyarana karşı eylemi gerektirdiği belirtilmektedir. Zaman içinde kişiselleşen ve kendileşen çevrenin dışsallığının, uzak çevre ile sınırlandırıldığı ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal çevre

sınırlarının, kurumun parçası olduğu dünyanın merkezine kendini koyarak, içselliğinin ve dışsallığının belirtildiği kabul edilmektedir.

Kurumsal çevrenin giderek dinamik hale geldiği anlaşılmaktadır. Daft (1988:123) çevrelerin, kurumlar için problemler ile birlikte fırsatlar da yarattıklarını ifade etmektedir. Kurumların, kıt ve değerli olan kaynakları edinmek adına çevrelerine bağlı olduklarını ve bu bağlamda, istikrarlı olmayan ve öngörülemeyen dışsal olaylarla başa çıkmak durumunda kaldıklarını vurgulamaktadır. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin gösterge niteliği taşıyan boyutları, Dess ve Beard (1982) tarafından detaylı olarak açıklanmaktadır. Söz konusu kurumsal çevre boyutlarının oluşturulma aşamasından önce, yazarların kurum çevresini iki tanım çerçevesinde değerlendirdikleri görülmektedir. Buna göre; "*endüstriyel iş çevresi*"; "*tüm kurumlar ile endüstri üye kuruluşları arasında, kaynakların girdiler ve çıktılar olarak ele alındığı işlemlerin sürdürüldüğü, alıcı ve satıcıları içeren çevre*" olarak nitelendirilmektedir. "*Kurumsal iş çevresi*" ile; "*üyesi olunan endüstriyel iş çevresi içindeki kurumların kaynak edindiği pazarda bulunan rakipler*" anlatılmak istenmektedir (Dess ve Beard, 1982:245-246; Dess ve Beard, 1984:55-56). Dill (1958:411), "*iş/görev*" için; "*hedef ile hedefe ulaşmak için gerekli olan davranışların belirlenmesini içeren bilişsel formül*" tanımını yapmaktadır. "*İş/görev*" ile; ürün ve hizmetlerin tasarımını, üretimini ve dağıtımını içeren girdi-süreç-çıkı döngüsü ifade edilmektedir. Karmaşa ile çevrelenen örgütün, etkili şekilde iletişim kurmak için içeriden dışarıya erişme gayreti içinde olduğu anlaşılmaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967b:4).

Örgütün dış çevresi ile yaşadığı çevreselliği başka bir deyişle kurumsal iş çevresi ile iletişimi; çevresel cömertlik (*kapasite*), dimanizm (*istikrar, istikrarsızlık ve türbülans*) ve karmaşıklık (*homojenlik, heterojenlik ile toplanma, dağılma*) kapsamalarında ele alınmaktadır. Yazarlar, Aldrich'in (1979) çevresel durumu 6 boyut ile kavramsallaştırmasından yola çıkarak oluşturdukları 3 çevresel boyuttan *çevresel dinamizmin (environmental dynamism)*, örgüt üyeleri için öngörülmesi güç olan ve belirsizliği yükselten bir değişimle sınırlandırılan yapıda olduğunu kabul etmektedirler (Dess ve Beard, 1982:247, Dess ve Beard, 1984:56, Sharfman ve Dean, 1991:684). Aldrich (1979) söz konusu farklı çevresel durumların, kurumları, mevcut kaynaklarını kullanma süreçleri açısından etkilediklerini belirtmektedir. Örneğin

Lumpkin ve Dess, (2001:436), dinamizmin ve karmaşıklığın, kurumun karşı karşıya olduğu öngörülmezlik düzeyi ile ihtiyacı olduğu kaynağı edinme baskısını yansıttıklarını savunmaktadırlar. Bu bağlamda örgüt yapılarının, kaynakları elde etmedeki yetkinliklerin göz önünde bulundurulması ile oluştuğu ifade edilmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı (*resource dependency theory*) (Thompson, 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978) ve popülasyon ekolojisi paradigması (*population ecology approach*) (Hannan ve Freeman, 1977,1988; Aldrich, 1979) temelinden hareketle altı çizilenin, örgütlerin hayatta kalmaları adına ihtiyaç duyulan kaynaklar için örgüt ile çevrenin etkileşimleri sonucunda örgütsel çevrelerin tanımlandıkları açıklanmaktadır (Dess ve Beard, 1984:52). Bu bağlamda, günümüzdeki dinamik çevre kavramının; teknolojik değişimleri, müşteri tercihlerindeki çeşitlenmeleri, ürünün talebinde, arzında ve hammaddesinde yaşanan dalgalanmaları içerdiği görülmektedir (Jansen vd., 2009:10). Kurumsal çevre ile birlikte çevresel dinamizmi ele alan literatürdeki önemli çalışmalar Tablo 3'te kronolojik olarak sıralanmaktadır.

Tablo 3. Kurumsal Çevre ve Çevresel Dinamizm Boyutlarını İçeren Literatürdeki Önemli Çalışmalar (1958-2014)

Yazar(lar)	Kurumsal Çevre ve Çevresel Dinamizm Boyutları
Dill, 1958	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kurumsal İş Çevresi Karşılaştırma Kriterleri</u> <ul style="list-style-type: none"> - Birlik ve Heterojenlik Derecesi - İstikrar Derecesi (alt boyut) - Çevresel Girdilerin Düzensizliği - Doğrudan Bireysel Etkileşim Talebi - Girdilerin Yönlendirilmesi - Girdilerin Karmaşıklığı
Emery ve Trist, 1965	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kurumsal Çevrenin Nedensel Dokusu</u> <ul style="list-style-type: none"> - Statik: Rastgele ve Kümelenmiş - Dinamik: Reaktif ve Türbülanslı (alt boyut)
Blau, 1965;1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal Çevre-Kurum Büyüklüğü İlişkisi
Thompson, 1967	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterojenlik ▪ Dinamizm (alt boyut)
Perrow, 1967	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevre-Teknoloji İlişkisi
Terreberry, 1968	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal Çevrelerin Evrimi/Değişim-Çevre İlişkisi
Lawrence ve Lorsch, 1967	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Belirsizlik (Çok Dinamik-Çok Durgun) ▪ Kurumsal Çevre-Yapı İlişkisi (Farklılaştırma-Bütünleştirme)
Khandwalla, 1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kurumsal Dış Çevre</u> <ul style="list-style-type: none"> - Dinamizm (alt boyut) - Risksizlik - Canlılık - Teknolojik Kapsamlılık - Çeşitlilik - Elverişlilik - Kısıtlayıcılık - Rekabetin Sertliği - Pazardaki Yeni Arzın Oranı - Kurumun İş Kapsamında Yaşanan Konjonktürel

	Dalgalanma
Child, 1972	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Karmaşıklık ▪ Çevresel Değişkenlik (Çevresel Stres) ▪ Çevresel Bilgisizlik/Bağnazlık
Duncan, 1972	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik</u> - Basit/Karmaşık - Statik/Dinamik (alt boyut)
Jurkovich, 1974	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal Çevre Tipolojisi
Miller ve Friesen, 1978	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Strateji Oluşumu-Çevresel Bağlam İlişkisi</u> - Dinamizm (alt boyut) - Heterojenlik - Düşmanlık
Mintzberg, 1979	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karmaşıklık/Çeşitlilik ▪ İstikrar (alt boyut) ▪ Düşmanlık
Aldrich, 1979	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cömertlik: Kapasite/Konsensus ▪ Dinamizm: İstikrar/İstirarsızlık-Türbülans (alt boyut) ▪ Karmaşıklık: Homojenlik/Heterojenlik- Konsantrasyon/Yayıma
Tung, 1979	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Algılanan Çevresel Belirsizlik</u> - Çevresel Faktörlere Ait Bilgide Eksiklik - Belirli Kararların Çıktısına Ait Bilgi Yoksunluğu - Olasılık Saptamada Eksiklik
Dess, 1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kurumsal İş Çevresi</u> - Karmaşıklık - Dinamizm (alt boyut) - Cömertlik
Miller, 1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal Çevre-Yapı İlişkisi
Miller ve Friesen, 1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut) ▪ Çevresel Düşmanlık
Miller, 1983	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Girişimcilik-Çevresel Bağlam İlişkisi</u> - Dinamizm (alt boyut) - Heterojenlik - Düşmanlık
Miller ve Friesen, 1983	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Strateji Oluşturma-Çevre İlişkisi</u> - Çevresel Dinamizm (alt boyut) - Çevresel Düşmanlık - Çevresel Heterojenlik
Dess ve Beard, 1984	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kurumsal İş Çevresi</u> - Cömertlik - Dinamizm (alt boyut) - Karmaşıklık
Miller ve Dröge, 1986	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik (Kurumsal Büyüklük-Teknoloji- Çevre-Yapı İlişkisi)</u> - Merkezileştirme - Resmileştirme - Bütünleşme
Milliken, 1987, 1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik</u> - Algılanan Belirsizlik/Durum Belirsizliği - Etki Belirsizliği - Tepki Belirsizliği
Keats ve Hitt, 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Cömertlik</u> - Çeşitlendirme - Kurumsal Büyüklük - Bölümlendirme ▪ İstirarsızlık/Dinamizm (alt boyut) - Çeşitlendirme - Kurumsal Büyüklük - Bölümlendirme

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karmaşıklık - Çeşitlendirme - Kurumsal Büyüklük - Bölümlendirme
Achrol ve Stern, 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Çeşitlilik ▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut) ▪ Çevresel Konsantrasyon/Yoğunlaşma ▪ Çevresel Kapasite ▪ Çevresel Etkileşim ▪ Çevresel Çatışma ▪ Çevresel Dayanışma
Miller, 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Bileşik/Karma Belirsizlik (Kurumsal Çevre-Yapı İlişkisi)</u> - Dinamizm (alt boyut) - Öngörülmezlik - Heterojenlik
Bourgeois ve Eisenhardt, 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamik Çevre (Yüksek Hızlı Çevre) - Rasyonel Çevre: İstikrarlı/Bürokratik - Artan Çevre: İstikrarsız
Sharfman ve Dean, 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yeni Karmaşıklık ▪ Yeni Dinamizm (alt boyut) ▪ Rekabetçi Tehdit
Judge ve Miller, 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Hız (Dinamik/Yüksek Hızlı Çevre)
Boyd, 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik</u> - Cömertlik - Dinamizm(alt boyut) - Karmaşıklık
Leuthesser ve Kohli, 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Sohi, 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik</u> - Çevresel Heterojenlik - Çevresel Dinamizm
Lumpkin ve Dess, 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Faktörler</u> - Dinamizm (alt boyut) - Cömertlik - Karmaşıklık - Endüstri Özellikleri
Simerly ve Lee, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Dinamizm/Dinamizm/İstikrarsızlık İndeksi (tek boyut) $D=Z(MI+NEI+NESTI)+Z(TI)+10$ Dinamizm=Endüstri (Gelir+Çalışan Sayısı Kuruluş Sayısı)+Endüstri (Ar-Ge Yoğunluğu)+ Zaman Durgun Çevre=Düşük Dinamizm Dinamik Çevre= Orta ve Yüksek Dinamizm
Antoncic ve Hisrich, 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Cömertlik</u> - Dinamizm (alt boyut) - Teknolojik Fırsatlar - Endüstriyel Büyüme - Yeni Ürünlere Talep ▪ <u>Çevresel Düşmanlık</u> - Değişim Olumsuzluğu - Çekişmeli Rekabet
Lumpkin ve Dess, 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Dış Çevre</u> - Dinamizm (alt boyut) - Düşmanlık
Castrogiovanni, 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karmaşıklık ▪ Dinamizm ▪ Cömertlik
Lu ve Yang, 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Çevresel Belirsizlik (farklı boyutlu)</u> - Pazar Belirsizliği - Teknik Belirsizlik

Andersen, 2005	▪ Çevresel Dinamizm/Dinamizm/İstikrarsızlık İndeksi (tek boyut)
Zang, 2006	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Ensley vd., 2006	▪ Çevresel Dinamizm (çok boyutlu) - Pazar İstikrarsızlığı - İşgörenlerin İstikrarsızlığı - Kurumların İstikrarsızlığı - Teknolojik İstikrarsızlık
Wijbenga ve van Witteloostuijn, 2007	▪ Çevresel Dinamizm (çok boyutlu) - Durgun Çevre - Dinamik Çevre
Jansen, 2009	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Hmieleski ve Baron, 2009	▪ Çevresel Dinamizm/Dinamizm/İstikrarsızlık İndeksi (tek boyut)
Akgun vd., 2009	▪ Çevresel Belirsizlik
Apoiwongese, 2010	▪ Çevresel Belirsizlik
Wang ve Chen, 2010	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Baron ve Tang, 2011	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Vechiato, 2012	▪ Çevresel Belirsizlik - Dinamizm (alt boyut) - Karmaşıklık
Azadegan vd., 2013	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Jiao vd., 2013	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Eroglu ve Hofer, 2014	▪ Çevresel Dinamizm (çok boyutlu) - Teknolojik İnovasyon - Müşteri Taleplerindeki Belirsizlik - Rekabetçi Yoğunluk
Li ve Liu, 2014	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Verreynne vd., 2014	▪ Çevresel Dinamizm (tek boyut)
Camisón ve Villar-López, 2014	▪ Çevresel Belirsizlik - Cömertlik - Dinamizm (alt boyut) - Karmaşıklık

2.2 Çevresel Dinamizmin Kavramsal Çerçevesi

Kurumun, eklemli amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş bir mekanizma olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Çevresinin farkında olarak onu sorgulayan, inceleyen ve çevresi ile ilişkilerini yeniden tanımlayan birçok kurumun, söz konusu amaçlarına ulaşmak için, devamlılığı olan söz konusu süreci yönetmeye çalıştıkları belirtilmektedir (Miles vd., 1978:547). Buna ek olarak, strateji literatüründe kurumların, çevresel değişimler karşısında pasif kalmadıkları ve hatta dışsal baskıları değiştirme girişiminde buldukları ifade edilmektedir (Bernardes ve Hanna, 2009:40). Bu bağlamda, kurumsal hedefler doğrultusunda, yönetimin çevresel değişimle birlikte şekillendiği belirtilmekte ve öncelikli amacın, farklı boyutlarda yaşanan söz konusu değişimin (*belirsizlik, karmaşıklık, cömertlik vb.*) kabullenilmesi olduğu savunulmaktadır.

Yazında yer alan çalışmalarda (Burns ve Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967a,1967b) çevresel değişkenlerden biri olarak ele alınan *dinamizmin (dynamism) (sıklıkla çevresel belirsizlik olarak da adlandırılır)*, endüstrideki değişim ve inovasyon düzeyine ek olarak, rakip ve müşterilerin belirsiz ve öngörülmez hareketleri ile karakterize edildiği görülmektedir (Miller ve Friesen, 1983:222). Dess ve Beard'e (1984) göre "*çevresel dinamizm*" (*environmental dynamism*), "*kurumun dış çevresinde belirli düzeyde yaşanan, ani ve öngörülemeyen değişimler*" olarak tanımlanmaktadır (Sohi, 1996:50; Lumpkin ve Dess, 2001:430; Zang, 2006:89; Ensley vd., 2007:247; Wang ve Chen, 2010:143; Jansen vd., 2009:10). Teknoloji ve müşteri tercihleri ile birlikte rekabetçi faaliyetlerinde yaşanan değişim, çevresel dinamizmin örnekleri arasında sayılmaktadır (Sohi, 1996:50). Çevresel dinamizm günümüzde daha geniş bir ifadeyle, "*kurum çevresinde bulunan; değişkenlik, belirsizlik, istikrarsızlık, öngörülmezlik ve değişim oranı*" şeklinde nitelendirilmektedir (Eroglu ve Hofer, 2014:348). Kurumun çevresinde yaşanan istikrarsızlık derecesi ile de çevresel dinamizmden bahsedildiği anlaşılmaktadır (Azadegan vd., 2013:202). Çevresel dinamizmin, kurumların çevrelerindeki en önemli anahtar değişkenlerden biri olarak kabul edildiğinin altı çizilmektedir.

Child (1972), örgüt teorisi ve stratejik yönetim çerçevesinde, kurumlar için çevrenin, kritik durumları içerdiğini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001:436). Kurumların çevresellik boyutları (*çevresel çeşitlilik, çevresel dinamizm, çevresel yoğunlaşma/konsantrasyon, çevresel kapasite, çevresel etkileşim, çevresel çatışma, çevresel dayanışma*) arasında yer alan çevresel dinamizmin; "*üretim çevresindeki pazar güçleri tarafından, algılanan değişim ve iş hacmi sıklığı*" olarak belirtildiği vurgulanmaktadır (Achrol ve Stern, 1988:37). Endüstrilerde faaliyet gösteren kurumların çevresel özelliklerinin, kurumlara etkileri bağlamında farklılaştıkları anlaşılmaktadır. Child (1972), Dess ve Beard (1984) tarafından, "*çevresel değişimin düzeyi ve değişkenliği*" olarak ifade edilen çevresel dinamizmin, "*bir faaliyette etkisi olduğu görülen farklı güçlerin ürünü*" şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Söz konusu güçlerin, endüstrilerdeki örgütlerin boyutları ve sayılarında yaşanan artışı içerdikleri ve örgüt içindeki teknolojik değişim ve yayılım düzeyindeki yükselmeye işaret ettikleri ifade edilmektedir (Simerly ve Lee, 2000:38). Başka bir deyişle, dinamik çevrelerde birçok gücün aynı anda etkileşime girdikleri kabul edilmektedir (Jansen vd., 2009:10).

Kurumsal çevrenin dinamiklik ve düşmanlık (*rekabetçilik*) boyutları arttıkça, kurumların inovasyona duydukları ihtiyacın aynı oranda artacağı ve söz konusu kurumların yenilik yapacakları savunulmaktadır (Miller ve Friesen, 1982:3). Başka bir deyişle, çevresellik kapsamında ele alınan boyutlardan düşmanlık kadar dinamizmin de inovasyonu gerektirdiği Miller'in (1983:775) çalışmasında belirtilmektedir. Bunun yanında, inovasyonların geliştirilmesi ile tanıtılmasının, hızla ve kararlılıkla yapıldığı örgütlerde, çevresel dinamizme katkı sağlandığı da ifade edilmektedir (Hitt vd., 1998:39).

Pazarlama uygulamalarında; dinamizm, rakip dinamizmi ve müşteri dinamizmi olarak ortaya konan alt boyutlar kapsamında gerçekleştirildiği görülen ölçümün, Achrol ve Stern (1988:48) tarafından, Child (1972) ve Aldrich'in (1979) çalışmalarından uyarlanarak oluşturulduğu görülmektedir. Miller ve Friesen'in (1982: 6;1983:221) araştırmalarında sırasıyla, girişimci kurumlarda gerçekleştirilen inovasyon ile dinamik ve düşmanca olarak ifade edilen çevresel değişkenler arasındaki ilişkiyi ve çevresel dinamizmin kurumsal strateji oluşturmaya etkilerini inceledikleri anlaşılmaktadır. Bourgeois ve Eisenhardt (1988) ise çalışmalarında çevresel hızın; süreksiz olması ve nitel değişimleri içermesi dışında, çevresel dinamizme benzediğini vurgulamaktadırlar (Judge ve Miller, 1991:452). Leuthesser ve Kohli'nin (1995:221-222) çalışmasında çevresel dinamizmin, iş piyasasında, müşteri tatminini etkileyen öğelerden (*ilişkinin yaşı, çevresel dinamizm, ürünün önemi*) biri olarak ele alındığı tespit edilmektedir. Söz konusu ampirik çalışmaya ait modelde, ilişkisel davranışlar ile pazar payı arasında yer alan müşteri tatminine, çevresel dinamizmin düzenleyici (moderatör) etkisini araştırmak üzere geliştirilen çevresel dinamizm ölçeği ile yanıt arandığı ifade edilmektedir.

Castrogiovanni'nin (2002:138) çalışmasında, Dess ve Beard'ın (1984) ortaya koyduğu kurumsal iş çevresi boyutlarının zaman içinde üretim kuruluşlarında gösterdikleri değişimlerin, geliştirilen ölçek çerçevesinde incelendiği anlaşılmaktadır. Zang'in (2006:91) ise çevresel dinamizmin bilgi sistemleri ile desteklenen stratejik esneklik ile kurum performansı ilişkisine etkisini, konu ile ilgili yazında yer alan önceki çalışmalarda ortaya konan ölçeklerin yeniden geliştirilmesi ile araştırdığı görülmektedir. Yalın faaliyetlerde ve satın almada çevresel karmaşıklık ve dinamizm etkilerinin ölçüldüğü Azadegan vd.'nin (2013:193-194) çalışmasında,

yalnız uygulamaların performans üzerindeki etkilerine detaylı bakışın yöneltilmesine katkı sağlandığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çevresel dinamizm kavramına, birçok çalışma kapsamında düzenleyici etki (*moderatör*) üzerinden yaklaşıldığı anlaşılmaktadır (Ensley vd., 2006; Wijbenga ve van Witteloostuijn, 2007; Hmieleski ve Baron, 2009; Jansen vd., 2009; Wang ve Chen, 2010; Baron ve Tang, 2011; Jiao vd., 2013; Li ve Liu, 2014). Örneğin, Eroglu ve Hofer'in (2014:347) stok yönetimi ve performans ilişkisine çevresel dinamizmin düzenleyici etkisini araştırdıkları çalışmalarında, çok boyutlu yapı (*yenilikçi yoğunluk, talep belirsizliği, rekabetçi yoğunluk*) şeklinde kurguladıkları çevresel dinamizm kavramına yönelik ölçek geliştirdikleri görülmektedir. Camisón ve Villar-López'in (2014:2900) araştırma açısı ise, kurumsal inovasyon yetenekleri üzerinde, çevresel belirsizliğin alt boyutu olarak ele alınan dinamizm etkisini, ölçek kullanarak inceleme şeklinde ortaya koydukları tespit edilmektedir.

Değişim ve öngörülebilirlik hızını yansıtan çevrelerde, karar alma hızının performans ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Anchrol ve Stern, 1988:37; Judge ve Miller, 1991:451; Boyd, 1995:305). Başka bir deyişle, çevresel dinamizmde yaşanan artış ile birlikte, çevrenin içinde bulunduğu şu anki ve gelecekteki durumun doğru şekilde öngörülmesinin, yöneticiler açısından güç olduğu belirtilmektedir. Buradan, yükselen çevresel dinamizm düzeyi ile kritik kararları almak için gerekli olan bilgiye erişimde zorluk yaşandığı vurgulanmaktadır (Simerly ve Lee, 2000:38-39). Büyük ölçekli firmalarda, çevresel belirsizlik için öngörülen kurumsal uygulamaların ve tekniklerin, stratejik karar almaya desteklerinin araştırıldığı çalışmada, karmaşıklık ve dinamizm boyutlarıyla ifade edilen çevresel belirsizliğin, kurumların strateji öngörülleri ile belirsizlik yönetimlerini şekillendirdiği öne sürülmektedir (Vecchiato, 2012:436). Tablo 3'te çevresel dinamizmin, yazında ardışık çalışmalar çerçevesinde geliştirilen istikrarsızlık/dinamizm indeksi (*instability index*) kapsamında ölçüldüğü araştırmalar sıralanmaktadır (Simerly and Li, 2000; Castrogiovanni, 2002; Andersen, 2005; Jansen, 2009; Hmieleski ve Baron, 2009).

Duncan'a (1972) göre, kurumlar için önemli birçok durumu içeren dış çevrenin (Daft,1988:135), kurumsal çeviklik için önemli bir belirleyici faktör olduğu ifade edilmektedir. Çok boyutlu veya alt boyut olarak ele alındığı anlaşılan çevresel dinamizmin, bazı çalışmalarda tek boyutlu yapı (Miller ve Friesen, 1982; Achrol ve

Stern, 1988; Leuthesser ve Kohli, 1995; Sohi, 1996; Simerly ve Lee, 2000; Andersen, 2005; Zang, 2006; Jansen, 2009; Hmieleski ve Baron, 2009; Wang ve Chen, 2010; Baron ve Tang, 2011; Jiao vd., 2013; Azadegan, 2013; Li ve Liu, 2014; Verreynne vd., 2014) şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 3). Buna ek olarak, kavrama çok boyutlu yaklaşımın analiz zenginliği yarattığı bilinmekle birlikte, tek boyut perspektifinden bakıldığında, kurgulanan yapının model ve teori üretme noktasında netlik amacına hizmet ettiği savunulmaktadır (Eroglu ve Hofer, 2014:348). Tez çalışması kapsamına alınan çevresel dinamizm kavramı, tek boyutlu yapı şeklinde tasarlanmış ve buna ek olarak söz konusu boyutun çalışmaya yönelik çerçevesinin genişletilmesi ihtiyacı göz önünde bulundurularak oluşturulan yeni sorular ölçeğe dahil edilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1. Kurumsal Çevikliğin Çok Boyutlu Yapısı

Chandler'e (1962) göre strateji, kurumun ürün pazar kapsamını, kaynaklara yönelik planlamasını ve belirgin yetkinliklerinin doğasını ortaya koymaktadır (Miller, 1982:135). Hofer ve Schendel (1978:11) stratejinin, kurumun yetenekleri ile kaynakları, çevresel fırsatlar ile karşı karşıya kaldığı riskler ve gerçekleştirmek istediği amaçları arasında eşitlik sağlanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Stratejik yönetim dahilinde, kurumun birçok seçime ve amaca sahip olduğu ve söz konusu seçimlerden, maksimum düzeyde kazanç sağlanmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin mümkün olamayabileceği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, stratejinin daha çok, kurumun uzun dönemde bulunduğu çevre içinde var olmasına önem verdiği ve söz konusu durumun devamlılığı ile ilgilendiği savunulmaktadır (Simerly ve Li, 2000:36).

Stratejik oryantasyonlar, yöneticilerin kurumsal stratejik misyonları ile kapsamlarını ve öğrenmelerini içeren zihniyeti oluşturmaktadırlar (Atuahene-Gima vd., 2005:467-468). Farklı sektörlerde varlık gösteren kurumların, değişimlere karşı, kendilerine uygun olan ve kendi özel durumları ile ilişkili bulunan stratejik yetenekler (*yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik, hız vb.*) çerçevesinde farklı yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir (Zang ve Sharifi, 2000:506-508). Buradan, algılanan ve çevreye verilen yanıtların stratejik yönelimli oldukları ifade edilmektedir. Kurumlar, bünyelerinde uyguladıkları stratejik oryantasyonlar ile rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Literatürde, çoğunlukla imalat/üretim (*manufacturing*) alanında ele alındığı görülen çeviklik kavramını içeren birçok farklı (*çok sayıda kavramsal ve az sayıda ampirik*) çalışmanın (Plonka, 1997; Mead vd., 1997; Gunasekaran, 1998,1999; Sharifi, 1999; Meade ve Sarkis, 1999; Katayama ve Bennett, 1999; Sharifi ve Zang, 1999,2000,2001; Zang ve Sharifi, 2000; Christian vd., 2001; Yusuf ve Adeleye, 2002; Zain vd., 2005; Sambamurthy vd., 2003; Tsourveloudis ve Valavanis, 2002;

Kim vd., 2006; Narasimhan vd., 2006; Zang ve Sharifi, 2007; Sherehiy vd., 2007; Tallon, 2008; Ren vd., 2009; Bottani, 2010; Zelbst vd., 2011; Charbonnier-Voirin, 2011; Li vd., 2011; Tseng ve Lin, 2011; Zeng vd., 2011; Roberts ve Grover, 2012; Ofoegbu ve Akanbi, 2012) olması sonucunda, kavrama yönetim perspektifinden (*kurumsal boyut*) yaklaşılmasının gereği olduğu savunulmaktadır (Bkz. Tablo 1). Kavrama yönelik ampirik çalışma şeklinde yürütülmesi planlanan tez çalışmasında, Zang ve Sharifi'nin (2007:354) ortaya koydukları model dikkate alınarak, kurumsal çevikliğin; 5 alt boyut ile işlemselleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Kurumsal çeviklik kavramının işlemselleştirilmesinde, Goldman vd.'nin (1995) araştırmasından yola çıkan Zang ve Sharifi'nin (2007) ortaya koydukları tek boyutlu kavramsal model kullanılmıştır. Zang ve Sharifi'nin (2007:354) üretimde çeviklik konulu çalışmalarında, çevikliğin yetenekleri arasında; *proaktiflik, yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik, serilik, müşteriye odaklanma* ve *ortaklık* öğelerini sıraladıkları görülmektedir. Sambamurthy vd.'nin, (2003:245) çevikliği; kurumun müşterileri [*müşteri çevikliği (customer agility)*], iç operasyonları [*operasyonel çeviklik (operational agility)*] ve dıştaki iş ortakları [*ortaklık çevikliği (partnering agility)*] ile ilişkili olan yetenekleri şeklinde açıkladıkları ifade edilmektedir (Setia ve Sambamurthy, 2008:7; Tallon ve Pinsonneault, 2011:473). Bu bağlamda, Zang ve Sharifi'nin (2007) çalışmalarında yer verdikleri çeviklik yeteneklerine ek olarak, Sambamurthy vd.'nin (2003) çalışmaları kapsamında, tez araştırması çerçevesinde ortaya konmaya çalışılan kurumsal çeviklik kavramı tanımına; *iç müşteri* ve *dış ortaklık* kriterlerinden yola çıkılarak *iç ve dış paydaş oryantasyonlarının* eklenmesi anlamlı görülmektedir. Tez çalışması dahilinde, kurumsal çeviklik için gerekli değişkenlerin belirlenmesi, başka bir deyişle, kavramın boyutlandırılması ile ortaya çıkan yapıya yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çeviklik kavramına ait ölçekler kapsamında (*sırasıyla; çeviklik özellikleri ve karakteristikleri, üretim gücü, kurumsal çeviklik, çevik üretim, kurumsal çeviklik, üretim yeteneği olarak çeviklik, tedarik zinciri çevikliği, algılanan çeviklik, çevik üretim boyutları ölçekleri*), kavramın tek boyutlu olarak ele alındığı ampirik çalışmalardan (Yusuf ve Adeleye, 2002:4558; Vasquez-Bustello vd., 2007:1331; Alzoubi vd., 2011:513; Inman vd., 2011:352; Tallon ve Pinsonneault, 2011:485; Zelbst vd., 2011:31; Gligor ve Holcomb, 2012:301; Chung vd., 2014:616; Yusuf vd.,

2014:534) yola çıkılarak, kavramın tez çalışması çerçevesinde çok boyutlu olarak yapılandırılması sağlanmıştır. Bu bağlamda, tez çalışmasında kurumsal çevikliğin çok boyutlu yapısı; *proaktiflik oryantasyonu*, *yanıt verebilirlik oryantasyonu*, *stratejik esneklik oryantasyonu*, *hız oryantasyonu*, *iç paydaş oryantasyonu* ve *dış paydaş oryantasyonu* şeklinde oluşturulmuştur.

3.1.1. *Proaktiflik Oryantasyonu*

Dinamik bir anlam ve yapıyı ifade eden proaktivite, "*değişim ve uyumdan farklı olarak, belirli hedefler doğrultusunda yeni bir oluşumu meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme tutum ve davranışlarını*" ifade etmektedir (Bulut vd., 2008:508). Bu bağlamda proaktifliğin, stratejinin önemli bir ögesi olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Miles ve Snow (1978), Porter (1980) ve Venkatraman (1989) tarafından strateji araştırmalarının önemli bir faktörü olarak nitelendirilen proaktifliğin rolü, yazarların çalışmalarında sözü edilen konu ile ilgili tipolojilerinde belirtilmektedir (Gilbert ve Reid, 2009:1-2). Mintzberg (1973:46) de strateji oluşturma yollarından uyarlanabilir olma yöntemi (*adaptive mode*) içinde ifade ettiği proaktif olmayı, yeni fırsatlar aramak ile açıklamakta, var olan problemlere çözüm üretmeyi ise reaktif olmak şeklinde yorumlamaktadır.

"*Proaktiflik*" (*proactiveness*); mevcut faaliyetler ile ilgili yeni fırsatların takip edilmesinde, yeni ürünlerin ve markaların tanıtımlarının rakiplerden önce yapılmasında ve yaşam döngüsü çerçevesinde, olgunlaşma veya düşüş eğilimi gösteren faaliyetlerin stratejik olarak terk edilmesinde aranmaktadır. Miles ve Snow (1978), proaktif davranışın; ortaya çıkan yeni endüstrilere katılma, sürekli aranan pazar fırsatları ve değişen çevresel eğilimler karşısında verilen deneyime dayalı ve potansiyel yanıtlar ile ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Başka bir deyişle, rakiplerden önce yeni ürünleri ve markaları tanıtmanın, proaktif olan kurumlar için önem arz ettiği vurgulanmaktadır (Venkatraman, 1989:14). Porter'ın (1980) farklılaştırma stratejisinin de proaktifliğin önemini içerdiği ifade edilmektedir. Proaktif strateji ile yönetilen kurumun, piyasadaki yeni fırsatları sürekli incelediği belirtilmektedir. Buna ek olarak söz konusu kurumun, rakiplerin gelecekteki faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışarak, kendisi için önceden önlem alma niyetinde olduğu anlaşılmaktadır (Gilbert ve Reid, 2009:3-4). Kirzner'e (1985) göre,

fırsatların aranması ve söz konusu fırsatların faydaya dönüştürülmesi yeteneği, proaktifliğin önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Coulthard, 2007:5). Kısaca proaktifliğin, "pazardaki taleple buluşmayı, fırsatları aramayı ve ileriye dönük perspektifi benimsemeyi içerdiği" savunulmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:147; Lumpkin ve Dess, 2001:431).

Proaktiflik, artan fırsatları aktif olarak arama anlamında kullanılmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ile Lynn vd.'ne (1996) göre proaktif kurumlar, fırsatlardan faydalanan, gelecek ihtiyaçlara önceden yoğunlaşan ve değişimi lehine kullananlar olarak ifade edilmektedirler. Morgan ve Strong'a (2003) göre yeni faaliyetlere başlamak üzerine vurgu yapan proaktifliğin, kurumsal yenilikçiliğin merkezinde olduğu kabul edilmektedir (Shoham vd., 2012:228). Başka bir deyişle, proaktif olunması ile yapılan köklü yenilikler sonucunda, kurumsal girişimcilik eğiliminin artması beklenmektedir.

Lumpkin ve Dess'in (1996:136) proaktifliği, girişimsel oryantasyonunun bir boyutu olarak ele aldığı görülmektedir. Coulthard'ın (2007:2), girişimcilik eğiliminin kurum performansı üzerindeki rolünü araştırdığı çalışmasında da proaktifliğin, girişimcilik oryantasyonu boyutları arasında yer aldığı belirtilmektedir. Sözü edilen oryantasyonda proaktifliğin önemli olmasının, yeni ve yenilikçi girişimcilik faaliyetlerine eşlik eden ve ileriye dönük bir bakış açısı önermesinden kaynaklandığı savunulmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:146). Miller'e (1983:780) göre, girişimci kurumlardaki stratejik yapının bileşenlerinden biri olarak ele alınan proaktiflik, bir stratejik oryantasyon şeklinde yorumlanmaktadır (Covin ve Slevin, 1989:79). Antoncic ve Hisrich'in (2001:498) proaktifliği, iç girişimciliğin bir alt boyutu şeklinde çalışmaya dahil ettikleri görülmektedir. Morgan ve Strong'un (2003:167), proaktifliği stratejik oryantasyonlardan biri şeklinde kurguladıkları ve söz konusu oryantasyonun, yenilikçi davranışın merkezinde olduğunu vurguladıkları anlaşılmaktadır.

Proaktif kurumun, yeni fırsatlara sahip olma isteği ve öngörüsü olması sebebiyle, izleyen değil liderlik eden kurum olduğu ifade edilmektedir. Pazara yeni girişteki fırsatları değerlendirmek ile ilgili olan proaktifliğin, pazar eğilimlerini etkileyecek ve belki talep yaratacak şekilde çevreyi şekillendirerek, fırsatçı

davranmayı ve girişimci olmayı gerektirdiği vurgulanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:146-147; Lumpkin ve Dess, 2001:431; Antoncic ve Hisrich, 2001:499). Ürün ve pazar alanları içinde ve arasında olmakla karakterize edilen proaktifliğin, yeni ürün ve pazarların takibinde olarak rekabet avantajı yaratan bir özellik şeklinde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Proaktif olmak ile kurumun doğasını ve rekabetin yönünü, avantajına olacak şekilde şekillendirdiği belirtilmektedir (Morgan ve Strong, 2003:167).

Yazında yer alan araştırmalar kapsamında (Mintzberg, 1973; Miller ve Friesen, 1978; Miles ve Snow, 1978; Porter, 1980; Miller, 1983; Kirzner, 1985; Venkatraman, 1989; Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Lynn vd., 1996; Lumpkin ve Dess, 2001; Antoncic ve Hisrich, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Coulthard, 2007; Gilbert ve Reid, 2009; Charbonnier-Voirin 2011; Shoham vd., 2012; Li ve Tan, 2013) proaktiflik kavramının, alt boyut şeklinde ele alındığı anlaşılmaktadır. Kurum performansının gelişmesi için proaktifliğin önemli bir boyut olarak kabul edildiği görülmektedir (Coulthard, 2007:8).

Tez çalışması kapsamında, kurumsal çevikliğin alt boyutlarından biri olarak ele alınan "*proaktiflik oryantasyonunun*" (*proactiveness orientation*), yararlanılan ölçekler dahilinde (Venkatraman, 1989; Morgan ve Strong, 2003; Gilbert ve Reid, 2009; Charbonnier-Voirin 2011; Shoham vd., 2012; Li ve Tan, 2013) oluşturulduğu ve söz konusu boyutun, tez çerçevesindeki ihtiyacına yönelik olarak, yeni sorularla zenginleştirildiği ifade edilmektedir.

3.1.2. Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu

Kurumların, artan rekabet ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları karşısında, çevresel değişimlere karşı yanıt verebilir olarak başarı sağladıkları belirtilmektedir. Müşteriler ve rakipler karşısında sağlanan ve geliştirilen kurumsal yanıt verebilirliğin, önemli bir yönetsel görev haline geldiği vurgulanmaktadır (Homburg vd., 2007:18). Kurumların, çevresel dinamizm kaynaklı değişime yanıt verebilmelerinin, sürekli enformasyon elde etmeleri ile mümkün olduğu ve yanıt verebilir olmanın kurumun yaşamsallığını etkilediği ifade edilmektedir (Türkay ve Pınar, 2010:217). Bilgin'e (2007:217) göre enformasyon, "*genel olarak bireyin dış*

dünyayla ilişkisinde, belirsizlik düzeyini azaltan her tür uyararı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yanıt verebilirliğin mevcut uyararı göre, amaçlı ve zaman odaklı olarak gelişen bir davranış değişimine işaret ettiği anlaşılmaktadır. Sözü edilen kavram, müşterilerin hızla değişen beklentilerini öngörebilme ve pazar bilgisi ile hareket etme şeklinde betimlenmektedir.

"Yanıt verebilirlik" (responsiveness), "oluşturulan ve yayılan bilgiye karşılık tepki verme davranışı" olarak ifade edilmektedir. Pazar bölümleri ve pazarlama programları gelişimlerinin değerlendirilmesinde, pazar ihtiyaçları önemli rol oynamakta ve söz konusu ihtiyaçların düzeyine odaklanması ile yanıt verebilirliğin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Pazar bilgisinin, pazarlama programlarının uygulanmasını sağlayan hızı ve koordinasyonu kapsadığı belirtilmektedir (Kohli vd., 1993:468). Kurumsal yanıt verebilirlik, inovasyon stratejisi ile birlikte, kurumun pazar bilgi sisteminden edindiği bilgiyi, yeteneği dahilinde kullanmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle kurumsal yanıt verebilirliğin, kurum düzeyinde stratejik bir faaliyet olduğuna işaret edilmektedir (Wei ve Wang, 2011:269-270).

Kohli ve Jaworski (1990:3) ve Kohli vd.'ne (1993:468) göre *"pazar oryantasyonu" (market orientation), "kurum genelinde müşterilerin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının, edinilen pazar bilgisi ile sağlanması ve söz konusu bilginin kurum içinde yayılması ile sahip olunan bilgiye (istihbarat) verilen yanıt"* şeklinde ifade edilmektedir. Hissederek algılanan ve sezilen değişimlere anında gösterilen tepkiler sonucu değişimlerin giderilmesi sağlanmaktadır (Zang ve Sharifi, 2000:506). Daft (1988:125) kurumların, çevresel değişimlere hızlı ve etkili yanıt verme yeteneklerini destekleyen ve söz konusu yeteneklere katkı sağlayan kurumsal olanakların farkında olunmasının, kurumlar için kritik önemde olduğunu ifade etmektedir.

Kurumsal bağlamda yanıt verebilirliğin, kurumların; hızla pazar değişimlerini algılamalarını, yeni pazar gereksinimlerine yönelik süreçleri yeniden düzenlemelerini, kurumsal sınırlar arasında bilgiyi paylaşmalarını, bilgi işleme sistemlerinde maksimum avantaj elde etmelerini, rakiplerinden önce yeni ürün ve teknolojik süreçlere uyum sağlamalarını mümkün kıldığı görülmektedir. Kurumların, kurumsal çevre koşullarının oluşturduğu değişime tepki verme

noktasında, yanıt verebilirlik yetenekleri ile daha kuvvetli rekabet edebileceklerine inandıkları anlaşılmaktadır (Hoyt vd., 2007:1574). Kurumsal yanıt verebilirliği yüksek olan kurumlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rakiplerinin kararlarına yanıt verebilmeyi sağlamak için gereksinim duydukları çeşitli kaynaklardan faydalanmayı başarmaktadırlar. Homburg vd.'ne (2007:18) göre, çevresel değişimlere karşı elde edilen ve geliştirilen yanıt verebilirlik ile rekabet avantajı yaratılabilmekte ve buna ek olarak kurumsal performansta artışın yaşanması da mümkün olabilmektedir (Wei ve Wang, 2011:267).

Köhli ve Jaworksi (1990:6), araştırmalarında, hedef pazar formunu benimsemeye, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya yönelik ürün ve hizmetleri tasarlamaya ve nihai müşteriye yanıt olabilecek ürünleri üretmeye, dağıtma ve tanıtmaya yarayan pazar bilgisine karşı yanıt verebilir olunması gerektiğini savunmaktadırlar. Yanıt verebilir yönelimli olmanın, günümüz kurumlarının sahip olmaları gereken önemli özellikler arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Hoyt vd., 2007:1587).

Tez çalışması kapsamında, kurumsal çevikliğin alt boyutlarından biri olarak ele alınan "*yanıt verebilirlik oryantasyonunun*" (*responsiveness orientation*), yararlanılan ölçekler dahilinde (Köhli vd. 1993; Jaworksi ve Köhli, 1993; Baker ve Sinkula, 1999; Hoyt vd., 2007; Craighead vd., 2009; Wei ve Wang, 2011) oluşturulduğu ve söz konusu boyutun, tez çerçevesindeki ihtiyacına yönelik olarak, yeni sorularla kapsamının genişletildiği ifade edilmektedir.

3.1.3. Stratejik Esneklik Oryantasyonu

Esneklik, "*endüstriyel ve devlete ait kurumlarda karşılaşılan çeşitli problemleri çözmek için gerekli olan sihirli bir kelime*" şeklinde tanımlanmaktadır (Kickert, 1985:6). Esnekliğin, kurumun stratejisi olarak kabul edildiği ve kurumun rekabetçi gücüne etkisi olduğunun ifade edildiği anlaşılmaktadır. Kurumun, değişen çevresine artan uyumunu içeren stratejiler, esneklik için üretilen stratejiler olarak kabul edilmektedirler (Mascarenhas, 1982:89). Baker (1996:1), 1970'lerde ortaya çıkan esneklik kavramının, büyük kurumlarda, özellikle operasyonel alanlarda ortaya çıktığı görülen aşırı uzmanlaşmaya yanıt oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Verdú-Jover vd. de (2006:335) esnekliği, sözü edilen yıllarda meydana çıkmış olan, kurumlar için stratejik bir zorunluluk olarak ifade etmektedirler. Kurumların, üretim esnekliği için stratejiler ürettikleri ifade edilmekte ve söz konusu stratejilerin, pazarlara ve teknolojik taleplere hızla yanıt veren operasyonel ve yönetsel süreçleri içerdikleri anlaşılmaktadır. Üretimde esneklik, istenilen kalite adına farklı ürünlerin etkili şekilde üretilmesi ile üretim kaynaklarının düzenlenmesi olarak anlaşılmaktadır. (Sethi ve Sethi, 1990:295). Buna ek olarak üretim esnekliği, kurumun pazara karlılıkla sunabileceği ürün sayısında artışa ve inovasyon esnekliği ile pazara çıkarılan yeni ürünlere verilen yanıt zamanında azalma yaşanmasına imkan sağlamaktadır (Volberda, 1996:361). Martínez-Sánchez vd., (2009:361) esnekliğin, kurumların artan belirsizliğe hızlı yanıt verebilmelerini sağlayarak baş etmelerini mümkün kıldığını savunmaktadırlar.

Stratejik öncelik olarak ifade edilen esnekliğin, kurumun karlılığını artırması yönünden kurumsal etkinlik olarak anlaşıldığına işaret edilmektedir (Chendwall, 1996:25). Esnek hale gelen kurum faaliyetleri ile kurumun çevresel dinamizm ile başa çıkarak, performansını artırması sağlanmaktadır. Volberda (1996:359) esnekliğin; *"kurumun yanıt verebilirliğinden ve yönetsel yeteneklerinin repertuarından türediğini"* ifade etmektedir. Wadhwa ve Rao (2003:112) esnekliği, *"değişimin etkisine karşı geliştirilen yetenek"* olarak açıklamaktadırlar. Zang (2005:166), stratejik perspektiften esnekliği, *"proaktif olarak veya hızla yanıt vererek, değişen rekabetçi çevreye uyum sağlama ve rekabet avantajı yaratma"* şeklinde betimlediği görülmektedir. Kurumların ihtiyaç duydukları esnekliğin en geniş anlamıyla çevreyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Verdú-Jover vd., 2006:336). Martínez-Sánchez vd. (2009:361), müşterilerin ihtiyaç duydukları belli düzeydeki esneklik için kurumların farklı esneklik tiplerini kullanmak durumunda olduklarına işaret etmekte ve stratejik esnekliğin, söz konusu tiplerden biri olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda *"stratejik esnekliğin"* (*strategic flexibility*), esnekliğin boyutları arasında yer aldığı kabul edilmektedir. Bernandes ve Hanna (2009:33) stratejik esnekliği, *"artan çevresel çeşitliliğe karşı bir tampon veya çevresel belirsizliğe karşı uyum göstermek adına verilen bir yanıt"* şeklinde ele almaktadırlar.

Aaker ve Mascarsehas'ın (1984) stratejik esnekliği, "*kurumun, önemli, belirsiz ve hızla ortaya çıkan çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneği*" olarak ifade ettikleri görülmektedir (Baker, 1996:2). Kurumların rekabetçi arenada sahip oldukları stratejik esneklik özelliğini kazanmaları ile etkin çalışmalarının mümkün olduğu savunulmaktadır (Hitt vd., 1998:26). Ürün rekabetinde stratejik esnekliği konu alan çalışmasında Sanchez (1995:138) kavramı; "*kurumun yetenekleri ile dinamik rekabetçi çevrelerden gelen çeşitli taleplere verilen yanıt*" şeklinde tanımlamaktadır. Stratejik esneklik, kurumun örgütsel yeteneği olarak algılanmaktadır. Söz konusu yetenek ile yönetimi sağlamak; ekonomik ve politik risklere, proaktif veya reaktif olarak pazar tehditlerine ve fırsatlara hızla/acilen yanıt vermek ile mümkün olmaktadır (Grewal ve Tansuhaj, 2001:72). Tanımadıkları ve bilmedikleri değişimlerle karşılaşan kurumlar için stratejik esneklik önemli olmaktadır. Sözü edilen değişimlerin, öngörülemeyen sonuçlara ve ihtiyaçlara hızla yanıt vermeyi gerektirdiği anlaşılmaktadır. Stratejik esneklik ile yapılandırılmamış ve rutin olmayan durumlar ve zorlukların bulunması söz konusu durumların tanımlanmalarını mümkün kılmamaktadır. Bu bağlamda, çevreden alınan sinyaller ve geribildirimlerin, dolaylı ve birçok farklı yoruma açık olabildikleri ifade edilmektedir (Volberda, 1996:363).

Stratejik esneklik yaklaşımı kapsamında; artan dinamizmin etkisindeki kurumlar için, ürün yaratımı ve pazarlama konularında yürütülen genel stratejik mantığın değiştiği ve daha yüksek stratejik esneklik elde etmek için modülerite (*modularity*) tanıtımının öngörüldüğü belirtilmektedir (Worren vd., 2002: 1127). Fletto vd.'nin (2011:29), kurumların proaktif stratejik girişimlerde bulunma yeteneklerini stratejik esneklik ile anlattıkları görülmektedir. Değişen durumlara uyum sağlamak için daha az yapılandırılmış olan ve rutin olmayan amaçlara ve hedeflere odaklanıldığı ifade edilmektedir. Stratejik esnekliğin, "*türbülanslı çevrede, teknolojik ve pazar değişimini yönetmeye çalışırken, dinamik eşitliği sağlamak için yürütülen akıl*" olduğuna işaret edilmektedir (Sanchez, 1995:153). Stratejik esnekliğin, farklı örgütsel düzeylerde (*fonksiyonel düzey, iş düzeyi, kurumsal düzey*) rekabet avantajına katkı sağladıklarına da işaret edilmektedir (Zang, 2006:86). Buna ek olarak, Sethi ve Sethi'nin (1990:293) çalışmalarında, esnek teknolojiler bağlamında oluşan yeni örgüt formlarının, geleneksel, hiyerarşik ve fonksiyonel yapılar ötesine geçerek geliştiklerini savundukları anlaşılmaktadır.

Kurumsal çevikliğin boyutları arasında ele alınan "*stratejik esneklik oryantasyonu*" (*strategic flexibility orientation*), yazında yer alan ölçeklerden (Khandwalla, 1987:43; Anand ve Ward, 2004:51; Nadkarni ve Narayan, 2007:260; Verdú-Jover vd., 2006:341; Martínez-Sánchez vd., 2009:368; Tamayo-Torres vd.,2010:1124; Feletto vd., 2011:33-36; Adonisi ve Van Wyk, 2012:480) yararlanılarak oluşturulmuştur. Tez çalışması ihtiyacına yönelik olarak, söz edilen ölçeklerden destek alınmasının yanında, yeni sorularla içerik zenginliği sağlanmıştır.

3.1.4. Hız Oryantasyonu

Li'nin (2006), tedarik zinciri yönetim uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerine etkilerini incelediği çalışmasında, rekabet avantajı (*competitive advantage*) boyutları olarak sayılan; *ücret/maliyet (price/cost)*, *teslimat güvenilirliği (delivery dependability)*, *ürün inovasyonu (product innovation)* arasında *pazara açılma zamanı (time-to-market)* boyutunun da yer aldığı görülmektedir. Kurumsal çeviklik boyutları arasında yer alan "*hız oryantasyonu*" (*speed orientation*) ile kısa zamanda pazara açılarak ve hızlı ürün inovasyonu gerçekleştirerek, daha yüksek pazar payı ve satışına sahip olan pazardaki ilk firma olduğu ifade edilmektedir (Li, 2006:111-115).

Feng vd.'nin (2012:929) çalışmalarında, müşteri oryantasyonunun (*customer orientation*); *müşteri odağı (customer focus)*, *müşteri katılımı (customer involvement)* ve *müşteri ile iletişim (communication with customers)* perspektifinden, yeni ürünlerin *pazara açılma zamanında (time-to-market)* yaşanan azalamayı ele aldıklarına işaret edilmektedir. Kurumun, yeni ürünleri, endüstri ortalamasından daha hızlı pazara tanıtmasındaki yetkinlik düzeyini içeren sorularla oluşturulan *pazara açılma zamanı ölçeğinin (time-to-market scale)* Feng vd.'nin (2012:934-938) çalışmasında kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu boyutun, her iki çalışmada da hız/serilik ile ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır.

Kurumsal çevikliğin boyutları arasında ele alınan "*hız oryantasyonu*" (*speed orientation*), tez çalışması ihtiyacına yönelik olarak, söz edilen ölçeklerden (Li, 2006:120; Feng vd., 2012:938) destek alınarak geliştirilmiştir.

Yönetim literatüründe hız oryantasyon oluşumunun bir boyut olarak ve özgün bir içerikle yapılandırıldığı ifade edilmiştir.

3.1.5. İç ve Dış Paydaş Oryantasyonu

Freeman (1984:46) paydaşı (*stakeholder*); "*kurumun başardığı hedeflere etkisi olan ve onlardan etkilenen herhangi bir grup veya birey*" olarak adlandırmaktadır. Mitchell vd. (1997:854) paydaş gruplarının, kendilerine atfedilen niteliklerin birine, ikisine veya üçüne sahip olmalarına göre; paydaşın kurumu etkileme gücü, kurumla olan ilişkisinin meşruiyeti ve kurum üzerindeki haklarının zorunluluğu (baskısı) bakımlarından tanımlandıklarını ifade etmektedirler.

Freeman'a (1984) göre paydaşlar, "*kurumların faaliyetlerini etkileyen veya söz konusu faaliyetlerden etkilenenler*" olarak ifade edilmektedirler. Paydaşların kuruma yönelik faaliyette buldukları ve söz edilen faaliyetlerde kritik önemde rollere sahip oldukları savunulmaktadır. Roller arasında; arzu edilen ve edilmeyen kurum performansının oluşturduğu beklenti kaynakları olmaları, tüzel davranış etkilerini deneyimleyerek tüzel faaliyetlerin ve çıktılarının alıcıları olmaları, kurumların beklentileri ne kadar iyi karşıladıkları ve kurum davranışlarının, çevrelerinde bulunan grupları ve kurumları nasıl etkilediklerinin değerlendiricileri olmaları sayılabilmektedir (Wood ve Jones, 1995:231). Jurgens vd.'ne (2010:772) göre paydaşlar ile iletişimin; paydaşların farkında olunulmasına, paydaşların güç ve önem bakımlarından farklılaşmalarına, etkilenme ve etkileme açılarından ayrımlarının olmasına bağlı olarak kurulduğu ifade edilmektedir. Tulberg (2013:127-128), paydaşın kurumdan pay sahibi olmasının paydaş için kabul edilebilir bir talep olduğunu belirtmektedir. Yazar söz konusu durum için, sağlanan önemli bir girdinin ve çıktının parçası olunması vurgusunu yapmaktadır. Paydaşları; "*hissedarlar, müşteriler, işgörenler, tedarikçiler ve bazı durumlarda iş çevresi*" şeklinde sıraladığı görülmektedir. Paydaş kavramının örgütsel çalışmalar kapsamında; kurumsal planlama, sistem teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel teori olarak 4 ana yöne ayrıldığı ifade edilmektedir (Mok vd., 2015:447).

"Paydaş yaklaşımına" (*stakeholder approach*) göre paydaş, "kurumun çevresini anlamaya yarayan güçlü bir sezgisel araç" olarak kabul edilmektedir. Söz konusu araç, kurumun hissedar olmayanların çıkar ve haklarını içeren kar maksimizasyon fonksiyonu olması ötesindeki rollerine ve sorumluluklarına ait yönetim vizyonunu genişletmektedir (Mitchell vd., 1997:855). Jurgens vd.'ne (2010:770) göre paydaş yaklaşımında, kurumların paydaşlarına para kazandırmakla sorumlu oldukları savunulmaktadır. Sorumlulukları ve faaliyetleri, üyelerinin ve yazılı yasaların dışına çıkan kurumların, sosyal birer fenomen olarak ve bir amaca ve fırsata yönelik çalışarak, bireysel üyelerinden daha fazla yükümlülüklerle sahip oldukları anlaşılmaktadır. "Paydaş teorisi" (*stakeholder theory*) ise, yönetim dikkatini hak eden ve gerektiren paydaş gruplarını sorgulama ve paydaş olmayan grupları saptama amacını gütmektedir. Gerçek veya potansiyel paydaşlar arasında; gruplar, komşuluklar, kurumlar, kuruluşlar, topluluklar ve doğal çevre yer almaktadır (Mitchell vd., 1997:855). Donaldson ve Preston'ın (1995:66-67), paydaş teorisini; tanımlayıcı, etkili, kuralcı, yönetsel açılardan ele aldıkları görülmektedir.

Pazar oryantasyon (*market orientation*) yaklaşımı ile paydaş ilişkisi yaratılması, kurumun paydaşlarına yönelik bir uygulaması olmayıp, söz konusu ilişkinin, kurumların ve paydaşların birlikte katıldıkları süreç şeklinde ifade edildiği ve paydaşların ihtiyaçlarına yanıt veren kurumların itibar kazanmalarına neden olduğu vurgulanmaktadır. Sözü edilen itibar ile diğer paydaşların ve işgörenlerin ilgilerinin çekilmesi, moralin yükseltilmesi, mevcut müşterilerin memnun edilmesi ve yeni müşterilerin ve yatırımcılara ilgilerinin çekilmesi sağlanmaktadır (Jurgens vd., 2010:772).

Mead vd. (1997:30), paydaşların kurum ile yaptıkları ortaklıktan (*partnership*) bahsetmektedirler. Bu noktada paydaşın, kurumun ortağı olarak ele alınmasının bir kurum stratejisi olarak belirlendiği ve yapılan stratejik ortaklığın, müşteriler ile tedarikçiler arasında oluşturulduğu savunulmaktadır. Söz konusu ortaklık; kurumların, yeni teknolojiler ve ürünler geliştirmesi, kritik kaynaklara sahip olması, yeni pazarları araştırması ve öz yetenekleri ile öz yeteneği olmayanları bütünleştirmesi için etkili bir yol olarak ele alınmaktadır. Lee ve Kim (1999:31) ortaklığı, katılımcıların ortak hedeflerini gerçekleştirmeleri için kurulan kurumlar arası ilişki olarak tanımlamaktadırlar. Pazarlama ve örgütler arası sistemlerdeki

ilişkileri (*müşteri-tedarikçi, alıcı-stıcı, üretici-dağıtıcı veya denetçi-müşteri vb.*) inceleyen ortaklığın, yönetim alanında yer alan bilindik bir kavrama işaret ettiği vurgulanmaktadır.

Arzu edilen çıktının ortaklık ile sağlanamayabildiği ifade edilmekte, söz konusu ortaklığın, çıktının garantörü olmadığı altı çizilmektedir. Ortaklık problemlerinin, dengesiz ve çatışma dolu ilişkilere yol açabildiği belirtilmekte, bu bağlamda ortaklığı temsil eden faktörlerin; *ortaklık kalitesi, ortaklık kalitesi belirleyicileri ve kurum dışından alınan hizmet başarısı* olduğu ifade edilmektedir (Lee ve Kim, 1999:33-34). Lee 'nin (2001:323-328) çalışması; bilgi paylaşımı, kurum kapasitesi ve ortaklık kalitesinin dışarıdan tedarik edilen bilgi sistemi üzerindeki başarısını konu almaktadır. Çalışmada ortaklık, katılımcıların paylaştıkları hedeflerini, amaçlarını başarmaları için kurulan örgütler arası ilişki olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arası ilişkinin ve ortaklığın; kalite, güven, iş anlayışı, fayda, risk paylaşımı, çatışma ve bağlılık şeklinde faktörlere ayrıldığı görülmektedir. Süreç odaklı olan dışarıdan tedarik başarısına vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Du vd. (2012:89-92), tedarik zinciri işbirliği başarısının; *ortaklık koordinasyonu (partnership coordination), bağlılık (commitment), güven (trust), yüksek iletişim kalitesi (high communication quality), katılım (participation), ortak problem çözme (joint problem solving) ve bilgi paylaşmada gönüllülük (willingness to share information)* gerektirdiğini savunmaktadırlar. Etkili olabilmek için ortaklıkların; iş-süreç entegrasyonu ile gerçek zamanlı bilgi paylaşım mekanizmaları şeklinde tasarlanmalarının gerektiği ifade edilmektedir. Tedarik zincirinde gönüllü bilgi paylaşımının data-süreç perspektifinden incelendiği çalışmada, konuya yönelik olarak geliştirilen (*paylaşım gönüllülüğü, ortaklık düzeyi, data dinamizmi ve süreç karmaşıklığı*) ölçeklerden ortaklık düzeyi ölçeği (*partnership extent scale*) sorularının (Du vd., 2012:97), tez çalışması için oluşturulan "*iç ve dış paydaş oryantasyon ölçeği*" (*internal and external stakeholder orientation scale*) dahilinde kullanılması hedeflenmektedir. Kurumsal paydaşların ortaklık şeklinde algılanması ile "*dış paydaş oryantasyonu*" (*external stakeholder orientation*) için, geliştirilmiş olan ortaklık ölçeklerinden (*quality of partnership/partnership scale*) (Lee ve Kim, 1999:57-58; Lee, 2001: 333), tez çalışmasında yararlanılmaktadır.

Flynn vd. (1995:1327), müşteri odağı (*customer focus*) ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kurumun söz konusu ihtiyaçlarla buluşması etkinliğinin, toplam kalite yöntemi (TKY) uygulamalarının tasarlamasını sağladığını ifade etmektedirler. TKY (*total quality management*) uygulamasının ürün ve hizmet kalitelerini arttırmaya yönelik uygulamaları içerdiği belirtilmekte, söz konusu uygulamaların; istatistiksel süreç kontrolü, ürün tasarımı ve müşteri odağı şeklinde ölçek dahilinde 3 boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Müşteri odağı ölçeği; müşteri ile kurulan iletişim ve müşteriden alınan geribildirim düzeyini içermektedir (Flynn vd., 1995:1340). Feng vd.'nin (2012:930-931) çalışmalarında, müşteri oryantasyonunu (*customer orientation*); müşteri odağı (*customer focus*), müşteri katılımı (*customer involvement*) ve müşterilerle iletişim (*communication with customers*) olarak boyutlandırdıkları anlaşılmaktadır. Söz konusu boyutların; müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı, müşteri bilgisini edinmeyi ve ondan yararlanmayı ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermeyi amaçlandıkları belirtilmektedir. Khanchanapong vd.'nin (2014:191) üretim teknolojileri ve yalın uygulamaların, üretimin operasyonel performansı üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında, müşteri odağının, üretim akış yönetimi, süreç yönetimi, işgücü yönetimi, tedarikçi yalın uygulamaları arasında yer aldığı görülmektedir. Tez çalışması kapsamında, iç paydaş olarak ifade edilen müşteriye yönelik geliştirilen müşteri odağı ölçeğinin (*customer focus scale*) (Flynn vd., 1995:358; Feng vd., 2012:938; Khanchanapong vd., 2014:197), "*iç paydaş oryantasyonu*" (*internal stakeholder orientation*) ölçümde kullanılması hedeflenmektedir.

Cua vd. (2001:675-677), TKY (*total quality management*), tam zamanında üretim (TZÜ) (*just-in-time*), toplam üretken bakım (TÜB) (*total productive maintenance*) ve üretim performansı ilişkisi konulu çalışmalarında TKY'nin; fonksiyonlar arası ürün tasarımı (*cross-functional product design*), süreç yönetimi (*process management*), tedarikçi kalite yönetimi (*supplier quality management*), müşteri katılımı (*customer involvement*) vb. uygulamaları içerdiğini ifade etmektedirler. Müşterilerin artan beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yaklaşımlar arasında yer alan yönetim şekillerinin (TKY, TZÜ, TÜB), ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek ve söz konusu süreçleri sürdürebilmek için işgücünden, tedarikçiler ve müşterilerden yararlandıkları ortaya konulmaktadır. Özetle kalite yönetiminin; müşteri, tedarikçi ve işgören katılımlarını içerdiği ifade edilmektedir.

Kurumlar dahilinde paydaşlar olarak ele alınan "*müşteri, tedarikçi ve işgörenlerin*" katılım düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş olan ölçeklerden müşteri katılım ölçeğinin (*customer involvement scale*) (Cua vd., 2001:690), "*iç paydaş oryantasyonuna*" (*internal stakeholder orientation*) yönelik olduğu anlaşılmakta ve bu bağlamda ölçeğin, tez çalışması kapsamına alınması amaçlanmaktadır.

Kurumların, toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki içinde oldukları ve söz konusu ilişkinin iyi yönetilmesiyle başarı sağladıkları ifade edilmektedir. Günümüzde, kurumların iletişim içinde oldukları toplumsal taraf sayısının arttığı ve ilişkilerin karmaşık hale geldiği anlaşılmaktadır (Aktan, 2007:21). Bu bağlamda, tez çalışması dahilinde kurumsal çevikliğin boyutlarından olan ve müşteri algısı kapsamında kurgulanan "*iç paydaşı*" (*internal stakeholder*); "*öğrenciler ile yönetim personeli ve akademik personelin*", "*dış paydaşı*" (*external stakeholder*) ise "*diğer devlet/kamu ve vakıf/özel üniversitelerinin, meslek yüksekokullarının vb.*" oluşturduğu ifade edilmektedir. Söz konusu boyutların birbirlerinden 2 ayrı boyut olacak şekilde ele alınmaları, çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, tez çalışmasının ihtiyacı gözetilerek yapılandırılan ölçeklerin içerik bakımından yeni sorularla zenginleştirilmesi sağlanmıştır.

3.2. Kurumsal Çeviklik ve Performans İlişkisi

Tanımlanması ve ölçülmesi güç bir kavram olan performansın, çok boyutlu bir yapıyı içerdiği anlaşılmaktadır. Kuruma ait ürün ve hizmetlerin ücret karşılığı satılmasından doğan parasal terimlerle işlemselleştirilen performansın (Hsu ve Wang, 2010:13) anahtar faktörünü kurumsal gelir oluşturmaktadır. Buna ek olarak, Thompson'ın (1967), performansın kurumsal bir değerlendirme olmasının yanında, kurumlar için gelecek faaliyetlere hazır olmayı sağladığını ifade ettiği görülmektedir (Keats ve Hitt, 1988:576).

Kurumsal stratejiler, kurum kaynaklarının, pazarın, farkına varılan fırsatları doğrultusunda harekete geçirilmesine imkan vermektedirler. Bu bağlamda, kurumsal performansın artırılmasının, dış çevrenin dinamikleri ile uyumlu söz konusu rekabetçi stratejilerin, yöneticiler tarafından uygulanmasına bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Hsu ve Wang, 2010:2). Sürekli ve beklenmedik değişimlerin olduğu

rekabetçi çevrelerde gelişerek başarılı olmanın, çevik kurumların temel özelliği olduğu kabul edilmektedir. Üretim sisteminde, özellikle kurumların iç yeteneklerinin odağında olan çeviklik ile söz konusu kurumların, daha hızlı ve yanıt verebilir olmalarının sağlandığı, pazardaki değişen ihtiyaçların farkına varılmasının gerçekleştiği savunulmaktadır (Gligor ve Holcomb, 2012:295-296). Çeviklik ve performans ilişkisine çevresel değişimin oranının etkisi olduğu da ifade edilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011:471). Inman vd., (2011:346), Yusuf ve Adeleye'nin (2002:4554) çeviklik ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirttiklerini ifade etmektedirler. Buradan hareketle, çevresel dinamizm bağlamında kurumsal bir strateji olduğu görülen çeviklik ile performansın, kurumsal bağlamdaki ilişkilerinin birbirlerini pekiştirici nitelikte olduğuna inanılmaktadır.

Kurumsal performansın incelenmesi amacıyla, yönetim yazınında çok boyutlu olarak tasarlanmış performans ölçeklerinin (*finansal, operasyonel, marka, yenilikçilik performansı vb.*) geliştirildiği bilinmektedir. Başka bir deyişle, kurumsal performansın araştırmalar kapsamında (Stank, 1999; Boyer ve Lewis, 2002; Melnyk, 2004; Zelbst vd. 2010; Madapusi ve D'Souza, 2012; Zang, 2014; Khanchanapong, 2014; Podgorski, 2015) çeşitli boyutlarla ele alındığı görülmektedir.

Üretim alanında kullanıldığı görülen çeviklik kavramının iş kaynaklı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde, çalışma alanı içinde veya dışında olmak üzere kavrama yönelik geliştirilmiş tek boyutlu ölçümlerin yapıldığı çalışmalar (Yusuf ve Adeleye, 2002; Vasquez-Bustello vd., 2007; Alzoubi vd., 2011; Lu ve Ramamurthy, 2011; Inman vd., 2011; Tallon ve Pinsonneault, 2011; Zelbst vd., 2011; Gligor ve Holcomb, 2012; Chung vd., 2014; Yusuf vd., 2014) ile performansla ilişkisine dair araştırmaların (Yusuf ve Adeleye, 2002; Ravichandran vd., 2007; Zelbst vd., 2011; Ahmadi, 2011; Ofoegbu ve Akanbi, 2012; Aurélio de Oliveira vd., 2012) bulunduğu bilinmektedir. Buradan hareketle, çevikliğin, performans ile kurumsal bağlamda ve çok boyutlu olarak ve finansal olmayan öğelerin de dahil edildiği şekli ile ölçümünün yapılması amaçlanmıştır. Özetle, tez çalışması kapsamında kurumsal çeviklik; *proaktiflik, yanıt verebilirlik, stratejik esneklik, hız, iç paydaş ve dış paydaş oryantasyonları* göz önünde bulundurularak, kurumsal performansı oluşturan *marka performansı, operasyonel performans, üniversite performansı ve performans düzeyi* boyutları çerçevesinde ölçülmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması dahilinde kurumsal çeviklik eğilimindeki gelişmenin, kurumsal performans üzerine ışık tutacağı varsayılmaktadır.

3.2.1. Marka Performansı

Markanın, geniş anlamıyla, kavramı içeren detaylı araştırmalar sonucunda; *"resmi araç, logo, kurum, kısa yol, risk azaltıcı, kimlik sistemi, müşteri zihnindeki imaj, değer sistemi, kişilik, ilişki, katma değer, gelişen işletme"* şeklinde 12 farklı ifade ile tanımlandığı belirlenmektedir (de Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998:421). Kavrama farklı yaklaşımlara örnek olarak; markaların basit ürün etiketleri olmadıkları, *"müşterilerle ve diğer paydaşlarla kurulan bir iletişim platformu"* şeklinde kabul edildikleri ve markaların müşterilere ve paydaşlara ürünün veya hizmetin belirli özellikleri ile kurumun değerleri ve misyonlarını aktardıkları gösterilmektedir (Henkel vd., 2007:310). Buna ek olarak, markaya hizmet eden kalitenin, müşterilerin marka tercihlerinin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Berger vd., 2007:460). Pazarlama planlama sürecinin odağında yer alan markaların, *"kurum değerinin ayrılmaz bir parçası ve önemli stratejik varlıklar"* olarak nitelendirildikleri görülmektedir (Wong ve Merriless, 2008:372).

Marka arzının rekabet edebilirliğinin, üretimin aynı beceriler dahilinde ve uzmanlıkla yapılmasına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Müşterilerin tercih gücünü arttıran gerçek kalite anlayışı belirsizken, müşterilerin ürün seçimlerine bakılarak, marka arzındaki kalite algısının oluşturulması sağlanabilmektedir. Bunun yanında, markanın algılanan kalitesinin, yüksek ürün çeşitliliği ve satın alma olasılığı ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Berger vd., 2007:460-463). Marka kimliği kavramının, marka yönetiminden doğan ve tek taraflı oluşturulan içsel ve ferahlatan bir yapıya işaret ettiği belirtilmektedir. Marka kimliği ile kurum bağlamında kazanılan bakış açısının, yöneticilerin, markanın ne olmasını istediklerine dair aradıkları yanıt ile markaya zaman içinde istikrarın kazandırılma planının altı çizilmektedir (da Silveria vd., 2013:28-29). Buna ek olarak marka kimliği ile; işgören davranışlarına rehberlik, kurumun müşteri ile ilişkilendirilmesi ve kurum markasının rakip markalardan farklılaştırılmasının hedeflendiği anlaşılmakta ve marka kimliğinin marka odaklılığın merkezinde bulunarak *"marka performansı"* (*brand performance*) üzerinde etkisinin olduğu savunulmaktadır (Hirvonen ve Laukkanen, 2014:44).

Marka oryantasyonu, "*kurumun rekabetçiliğini belirleyen strateji seçeneği*" olarak kabul edilmekte ve söz konusu oryantasyonun uzun dönemde kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri sonucunu doğurduğu görülmektedir (Wong ve Merriless, 2008:372). Sözü edilen oryantasyonun, markayı destekleyecek şekilde iş süreçlerinin yönetilmesi anlamını taşıdığı savunulmaktadır (Hirvonen ve Laukkanen, 2014:46). Markalaşmanın, etkin marka stratejileri ile sağlandığı ve marka odaklı yaklaşımın da söz konusu stratejilerin kurumsal bağlamda planlanması ile gerçekleştirildiği vurgulanmaktadır.

Dinamizmin artan çevreye ve marka yapılaşması ile gelişmesine, müşterilerin katkı sağlama konusundaki baskınlıkları düşündürücü niteliktedir (da Silveria vd., 2013:28). Öncelikle çevresel değişkenliğin, kurumları, markalarını koruma noktasına getirdiği görülmektedir. Bu bağlamda ayırt edici marka olmanın performansı etkilediği anlaşılmaktadır. Marka performansının yüksek kurumsal performansın anahtarı olduğu kabul edilmektedir (Fadzline vd., 2014:334).

Marka performansı, "*pazar kapsamındaki markanın başarısı*" şeklinde tanımlanmaktadır (Fadzline vd., 2014:334). Markanın, kurumun ekonomik başarısına katkısının altı çizilmektedir (Putrevu ve Lord, 1994:313). Hirvonen ve Laukkanen'in (2014:43) çalışmalarında marka performansı; *marka imajı, marka farkındalığı, müşteri sadakati, marka itibarı* boyutları ile ifade edilmektedir. Müşteri zihniyeti ve pazar değişkenlerinin, müşterilerin markaya gösterdikleri tepkinin veya verdikleri yanıtın yönünü etkiledikleri anlaşılmaktadır. Buna örnek olarak, ürün yerine markanın satılmasının, markanın bağlandığı ürünün kullanım değeri haline geldiğinin ve imajı öne çıkardığının bir işareti olduğu savunulmaktadır (Bilgin, 2009b:11). Söz konusu yanıtın; *fiyat getirisi, fiyat esneklikleri, pazar payı, marka başarısı, maliyet yapısı ve marka karlılığı* gibi 6 anahtar boyutu olduğu ifade edilmektedir. Boyutlar, zaman içinde markaya yönelik geliştirilen doğrudan gelir akışının belirleyicileri olarak kabul edilmektedirler (Keller ve Lehman, 2003:29-30).

Yazında yer alan araştırmalar kapsamında (Putrevu ve Lord, 1994; de Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998; Keller ve Lehman, 2003; Henkel vd., 2007; Berger vd., 2007; Wong ve Merriless, 2008; da Silveria vd., 2013; Fadzline vd., 2014; Hirvonen ve Laukkanen, 2014) marka kavramının, çok boyutlu bir yapıyı

temsil ettiği anlaşılmaktadır. Kurum faaliyetlerinin (*girdiler*) ve müşteri algılarının (*çıkıtlar*) marka yapısının iki ana sınırını oluşturduğuna işaret edilmektedir (de Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998:428). Bu bağlamda marka yapısının, paydaşların (*işgörenler, müşteriler*) markaya yaklaşımına göre şekillendirildiği anlaşılmaktadır. Tez konusu kapsamında hazırlanmış olan ölçeğin kurumsal performans bölümünde, Wong ve Merriless (2008:377) ve Hirvonen ve Laukkenen (2014:43) tarafından geliştirilen marka performans ölçeklerinden yararlanılmıştır.

3.2.2. Operasyonel Performans

"Kurumun geçmiş ve geleceğinin değerlendirildiği bir referans noktası olarak kabul edilen operasyonel performans" (*operational performance*) (Keats ve Hitt, 1988:576-577), operasyonel öğelere bağlı yapılan bir performans değerlendirmesidir. Feng (2008:26) tarafından, "*kurumun iç verimliliğinin ölçüsü*" olarak tanımlanan operasyonel performans kurumların; üretkenlik, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi performansları ile ilgili olmaktadır. Operasyonel performans boyutlarının; *ürün kalitesi, teslimat zamanı, esneklik ve maliyeti* kapsadığı ifade edilmektedir (Boyer ve Lewis, 2002:9; Tan vd., 2004:835; Khanchanapong vd., 2014:191). Buna ek olarak, kurumsal kaynak planlamasının operasyonel performans üzerindeki etkisinin incelendiği Madapusi ve D'Souza'nın (2012:27) çalışması kapsamında ele alınan operasyonel performans boyutları arasında; *bilgi sürekliliği, kalitesi ve standardizasyonu ile stok yönetimi ve zamanında teslimat* gibi öğelerin bulunduğu vurgu yapılmaktadır. Buradan, operasyonel ölçümleri gerçekleştirmek üzere tasarlanan ölçeklerin (örneğin, Mabin ve Balderston, 2003; Huckman ve Zinner, 2008 vb.) atfedilen kavrama yönelik olarak operasyonel performansta yaşanan değişimlerin saptanması için oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, operasyonel performansın; *çıkıtı, stok gideri, işletme gideri, teslimat zamanı, ürün yaşam eğrisi, stok düzeyi, zamana yönelik performans ve nakit akışı fonksiyonlarını* içerdiği de belirtilmektedir (Zelbst vd. 2010:641; Zelbst vd, 2011:31). Başka bir çalışmada ise; *liderlik, insan yönetimi ve müşteri odaklılık* gibi kategorilerin, operasyonel performansın en önemli belirleyicileri arasında yer aldıkları ifade edilmektedir (Samson ve Terziovski, 1999:398). Buradan, performansın ele alınan niteliksel ve niceliksel özelliklerinin, yapılan araştırmanın amacı ve düzeyine göre değişim gösterebildiği anlaşılmaktadır (Bulut vd., 2009:3).

Operasyonel öğelerin, hizmetin fiziksel özelliklerini (*teslimat özelliği vb.*) tanımlayarak, tespit ederek ve şekillendirerek, söz konusu hizmetin; tasarım, zaman ve yer faydaları şeklinde tanımlandıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, operasyonel öğeler, hizmet sağlayıcılarının; kalite, üretim ve verimlilik sürekliliklerine hizmet ettikleri faaliyet olarak kabul edilmektedirler. Hizmetin güvenilirliği ve doğruluğu ile ilgili olan söz konusu performans, kalitenin sürekliliği ve uygunluğu yönleri ile bağlantılı sayılmaktadır. (Stank, 1999:430-432). Operasyon yönetimi literatürünü oluşturan yeni operasyonel performans ölçümlerini içeren çalışmalarda (Melnyk vd., 2004; Stank vd., 2004), kurumsal performansın, müşteri algılarına bağlı olarak ölçülmesi ile gerçekleştirilen tüm operasyonel işlemlerin, müşterilere değer kazandırma amacı ile tasarlandığı ifade edilmektedir (Zang, 2014:6). Operasyonel ölçümler; öğeleri, diğer kaynaklar (*zaman, insan*) veya çıktılar (*fiziksel birimler, kusurlar*) bağlamında tanımlamaktadırlar. Ölçümlerin çeşitli fonksiyonlar arasında koordine edilmesi ve yönetimden operasyonel düzeye kadar sınırlaması, performans ölçüm sisteminin sorumluluğu olarak kabul edilmektedir (Melnyk vd., 2004:212-213).

Operasyonel performans göstergelerinin, yönetim sistemindeki bireysel süreçler hakkında bilgi sahibi olmayı sağladıkları anlaşılmaktadır (Podgorski, 2015:147). Buna ek olarak kurumların daha çok, işgören ve yöneticilerinin bağlı oldukları çatışan ve rakip operasyonel faaliyetleri sınırlandırmaya odaklı oldukları da ifade edilmektedir (Huckman ve Zinner, 2008:8). Bu bağlamda, operasyon stratejilerinin, önemli performans öğeleri arasında yer alan rekabetçi özelliklerin, operasyonel yeteneklere dönüşümlerini içerdikleri kabul edilmektedir (Boyer ve Lewis, 2002:18).

Çevik üretim ve operasyonel performans ilişkisini inceleyen çalışmaların (Narasimhan vd., 2006; Gunasekaran, 2008 vb.) referans alınması ile tez çalışması kapsamında, kurumsal çevikliğin operasyonel performans üzerindeki etkisinin, yararlanılan operasyonel performans ölçekleri dahilinde (Bowersox, 2000; Feng vd., 2008; Zelbst vd., 2010; Inman vd., 2011; Zelbst vd., 2011; Wang ve Wang, 2012) incelendiği ifade edilmektedir.

3.2.3. Üniversite Performansı

Beşeri sermayenin gelişmesinde önemi olduğu bilinen yükseköğretim, Veblen'in (1918/1965) düşünce merkezinde yer alan konulardan (*diğerleri; aylak sınıfın kuramı, ticaret ve endüstri vb.*) biri olarak kabul edilmektedir. Veblen'e (1918/1965) göre mevcut endüstriyel durum, bilgi arayışını yöneten düşünce alışkanlıklarına yol açmaktadır. Ticaretin, endüstri üzerindeki etkisi yoluyla öğrenimi de doğrudan ve dolaysız olarak etkilediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda üniversitenin temel görevinin, "*yükseköğretim*" olduğunu ve bunun da "*bilimsel ve akademik araştırma ve eğitim*" şeklinde sınıflandığını vurgulanmaktadır (Ritzer, 2011:376-379). Başka bir deyişle, "*üniversitelerin misyonlarının ve fakültelerinin faaliyet ve rollerinin; eğitim, araştırma ve hizmet fonksiyonları ile açıklandığı*" ifade edilmektedir (Paulsen ve Feldman, 1995:615). Burada sözü edilen akademik araştırma faaliyetinin, günümüzde bir üretim süreci olduğu ifade edilmektedir. Girdileri; bireylerin ve somut kaynakların oluşturduğu ve çıktılarını; somut ve soyut doğaya sahip kompleks yapılardan meydana geldikleri belirtilmekte ve söz konusu araştırmalar kapsamında gerçekleşen yeni bilgi üretim fonksiyonunun, çoklu girdi ve çıktı özelliklerini taşıdığına dikkat çekilmektedir (Abramo vd., 2013:168).

Üniversitelerin; *büyüklik, kuruluş yılı, tarihsellikleri, disiplin yöntemleri, öğrenci yerleştirme profilleri, araştırma kalitesi ve sayısı* göstergelerine göre değiştikleri ifade edilmektedir (Breakwell, 2010:492). Sosyal faydası kadar ekonomik faydasının olduğu görülen yükseköğretim hizmetinin, Türkiye'de, devlet/kamu ve kar amacı gütmeyen vakıf/özel üniversiteleri aracılığıyla verildiği bilinmektedir. Dünyada, farklı ülkelerin benimsedikleri görülen diğer yükseköğretim aktörleri arasında; kar amacı güden üniversiteler, şirket üniversiteleri, sınır ötesi üniversiteler ve sanal üniversitelerin yer aldıkları ifade edilmektedir (Aktan, 2007:8).

Devlet/kamu ve vakıf/özel üniversitelerinin, yapıları ve piyasa bağlamlarında belirgin farklılıklarının olduğu anlaşılmaktadır. Devlet/kamu üniversiteleri büyük oranda devlet desteği ile finanse edilirken, vakıf/özel üniversitelerinin gelirlerini bağışlardan veya öğrenci bağlantılı ücretlendirmelerden elde ettikleri görülmektedir (Zebal ve Goodwin, 2011:339). Zaman içinde esneyen ve değişen eğitim yasaları ile üniversite sıfatı kazanan kurumların (vakıf/özel üniversite) var olmalarının,

üniversite performans göstergelerinde farklılaşmalara neden oldukları iddia edilmektedir. Buna ek olarak, üniversitelerin, gelişimlerinde benimsedikleri kültürel özelliklerin ve tabi oldukları politikalar ile ekonomilerin de performansları açısından önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Rektör ve üniversite senato (*mütevelli heyet*) seçimlerinin, üniversite performansında değişim, gelişim ve dönüşüm yaşamak adına kritik önemde oldukları kabul edilmektedir (Breakwell, 2010:492-495).

Sayısız faktörün üniversite performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Üniversitelere sağlanan kaynakların azalmasıyla söz konusu üniversitelerin çeşitli işbirlikleri içine girdikleri ve endüstri dünyası ile yakınlaştıkları anlaşılmaktadır. Kamu üniversitelerinin yapılan işbirlikleri dolayısıyla arttırdıkları üniversite performans çıktıları sonucunda sağlanan maddi yararlar, söz konusu üniversitelerin kaynak kısıtı ile baş etmelerini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, üniversitelerin buldukları bölgeye göre performanslarının değiştiği (Abramo vd., 2010), liderlerine/yönetimlerine göre performanslarının farklılaştıkları (Breakwell, 2010) ve kamu ve özel akademik ortaklık yaparak performans çıktılarını düzelttikleri savunulmaktadır (Murphy vd., 2014:2).

İngiltere'de birçok üniversitenin ulusal devlet fonuna dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu fonlamanın düzenlenmesi, devletin politikasına bağlı olarak gelişmektedir. İngiltere Yükseköğretim İstatistik Kurumu'na göre (*HESA*), ortaya konan üniversite performans kriterleri; *genişleyen pazar payını arttırmak, modül tamamlama, araştırma çıktısı, mezunların yarattıkları işgücü* şeklinde sıralanmaktadır. Sözü edilen üniversite performans kriterlerinin üniversiteler arası dikkate alınması ile kurumsal performansın normalize edildiği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, bazı üniversitelerin söz konusu göstergeleri geliştirmek arzusunda olmadıkları belirtilmektedir (Breakwell, 2010:492-493). Kurumun başkanı sıfatını elinde bulunduranın, adı geçen kriterlerden sorumlu olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal performans ile kurumsal yönetimdeki kimliklerin karakteristik özelliklerinin birbirleri ile bağlantılı olarak algılandıkları vurgulanmaktadır. Buradan hareketle, üniversite liderlerinin, üniversitenin sahip olduğu veya kendi bireysel özelliklerine göre seçilmeleri konusunun önemli bulunduğu anlaşılmaktadır.

Kurumların; müşteri tatmini ve derecesi, hizmet kalitesi, imaj ve itibar yönetimi noktalarına dikkat gösterdikleri bilinmekte ve söz konusu hassasiyetin üniversiteler için de geçerli olduğu kabul edilmektedir (Azoury vd., 2014:3-4). Günümüz toplumlarında yaşanan değişimin bir sonucu olarak müşterilerin homojen bir yapı göstermedikleri ve bu bağlamda söz konusu müşterilere kitlesel bir pazarlama anlayışı ve programı ile yaklaşmaya çalışmanın pazarlama faaliyetlerini önemli ölçüde başarısızlığa uğratacağı ifade edilmektedir (Tanyeri ve Barutçu, 2005:183). Buradan hareketle, üniversitelerin, müşteri eğilimi yönünde gelişen bağlılığa vurgu yaparak, pazarlama odaklılığa uyum sağladıkları anlaşılmaktadır (Holbrook, 2004:68). Başka bir deyişle, pazar odaklılığın, kurumlar için devamlılığı olan bir üstün performans sağladığı ifade edilmektedir (Zebal ve Goodwin, 2011:340). Bu bağlamda, üniversitelerin, öğrencilerin müşteri olmaları mantığını kabul ederek, söz konusu öğrencileri, eğitim hizmetinin tüketicileri şeklinde algıladıkları görülmektedir. Yürütülen müşteri odaklı akıl ile üniversiteler, öğrencilerini memnun etme yükümlülüğünü/görevini yerine getirmeye çabalamaktadırlar. Söz konusu bakışın, üniversitelerin birer iş merkezi olarak görünmelerini sağladığı kabul edilmektedir. Buna ek olarak, iş dünyasının üniversitelerle yaptıkları işbirlikleri (*elektronik sertifika ve diploma programları vb.*) çerçevesinde, üniversite eğitiminin iş dünyasının ihtiyaçlarına göre şekillenerek çeşitlendiğinin de altı çizilmektedir. Bununla birlikte, iş dünyası odaklı eğitimlere ilgi göstermeleri beklenen akademisyenlerin, ihtiyaç duyulan konularda uzmanlaşmaları gereğinin olması, söz konusu akademisyenlerin, kurumsal akademik yapıda zorlandıklarını ortaya koymaktadır (Giroux, 2009:690).

Üniversite yönetimlerinde yer alarak akademisyenlerin kazanç sağlamalarının yanında, pazar odaklı çalışma yürütme gereklilikleri ile araştırma konularında özgür olmadıkları belirtilmekte ve yürüttükleri araştırmaların ürettiği değer konusunda baskı hissetmelerinden ötürü, üretimlerine de yabancılaştıkları vurgulanmaktadır (Harvie, 2000:109-114). Eğitim liderleri (*yönetimde görev alan akademisyenler*) ile eğitim planlayıcıları (*yalnızca akademisyenlik yapanlar*) şeklinde yapılan sınıflamanın, üniversite işgücü üzerindeki etkisi anlaşılır düzeyde olmaktadır. Sorunun, şekillenen yeni üniversite performans yapısının kökeninde ve bağlı olduğu yeni sınırların yaratılması ve tanımlanmasında yaşandığı söylenebilmektedir. Bu noktada, akademik özgürlükten bahsetmek anlamlı

gözükmektedir. Dewey (1936), akademik özgürlük ile demokratik değerlerin oluşması arasında bir bağlantı bulduğuna inanmaktadır (Tierney ve Kechuga, 2010:118). Söz konusu durumun normalleştiği günümüzde, özgürlüklerin, sağlanacak ekonomik ve dolayısıyla bireysel ve sosyal fayda yönünde kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin pazarlama ve marka programları ile bağlantılandırıldıkları ve kabul edilen performans çıktıları ile artan üniversite itibarının, ulusal ve uluslararası sıralamalarda üniversiteyi üstlere taşıyan bir amaç olarak ele alındığı vurgulanmaktadır. Tartışmaların geldiği son noktada, üniversitelerin yükseköğretim merkezleri olmaları kadar iş kurumları oldukları gerçeği de kabul edilmektedir (Azoury vd., 2010:1).

Akademik alanlarda varlık gösteren bilim adamlarının, araştırma bulgularının ekonomik değerini dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Üniversitelerin, toplumdaki kurumsallıklarını (*kurumsal pozisyonları*) merkezileştirerek, endüstri ve devlet ile eşit ortaklık yapmak şeklinde teknolojik inovasyonları destekledikleri kabul edilmektedir (Dzisah ve Etzkowitz, 2012:12). Bunun yanında, örneğin Kuzey Amerika'daki yükseköğretimin, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerdeki rolünün yeniden tanımlanmasında zorluk yaşandığı ifade edilmektedir (Giroux, 2009:670). İngiltere'deki üniversitelerin durumları da Amerika'dakine benzer şekilde yorumlanmaktadır. Yükseköğretimde yaşanan; *üniversite bütçelerinde, öğrenci ödeneklerinde ve harçlarında azalma ve öğrenci sayısında artış* gibi dramatik ve köklü değişikliklerin, eğitim ve araştırma içeriklerinde farklılaşmaya sebep oldukları savunulmaktadır. İngiltere üniversitelerinin akademik araştırmacılarının bir devrimin ortasında oldukları, adeta feodalizmden-kapitalizme benzer bir geçişin yaşandığını ifade ettikleri görülmektedir (Harvie, 2000:103-104). Buradan, kurumsal güç ve pazar değerlerini dikkate alan üniversitelerin; küreselleşen kültür bağlamında, bünyelerindeki fakülteleri ve öğrencilerinin ihtiyaçları odaklı davranış sergiledikleri savunulmaktadır. Örneğin, İtalyan üniversiteleri kapsamında, *araştırma üretkenlik performansının* incelendiği görülmektedir (Abramo vd., 2013:166). Bu bağlamda, akademisyenlerin kurumsallık çerçevesinde ürettikleri çalışmalar/işler ile içinde buldukları üniversitelerin finansmanına, yönetime ve pazarlamasına ortak oldukları görülmektedir.

Küresel ekonomi çerçevesinde, sanayileşmiş ülke yönetimlerinin, yerel bilimsel altyapıyı güçlendirme gerekliliklerinin olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, kamu araştırma kurumları arasında sayılan üniversitelere özel ilgi gösterilerek, devlet tarafından kaynak sağlandığı belirtilmektedir. Söz konusu araştırma faaliyetleri ile üretkenliğin artmasına ve daha verimli olan teknoloji transferine odaklanılmasına çalışıldığı ifade edilmektedir (Abramo vd., 2010:174). Buna ek olarak, devlet/kamu üniversitelerinin sektörel talepleri karşılayamadıkları noktada, vakıf/özel üniversitelerinin kuruldukları anlaşılmaktadır. Pazar odaklı davranmanın, vakıf/özel üniversite sayısının artmasına bağlandığı ve yaşanan rekabetin ücretli öğrenci için kaliteyi artırmayı temsil ettiği ve buna bağlı olarak pazar payı ve finansal kazancın önem arz ettiği ifade edilmektedir. Eğitime destek veren akademisyenlerin piyasa ile üniversite arasındaki geçişliliğin, vakıf/özel üniversitelere fayda sağlaması kadar, devlet/kamu üniversitelere de destek olduğu görülmektedir. Bir anlamda yükseköğretimin, devletin azalan rolü sonucu vakıflar çerçevesinde uygulanması ile üniversitelerin, toplum ile daha fazla bütünleşmelerinin sağlandığı ifade edilebilmektedir (Kuzu vd., 2013:283). Buna ek olarak, iş dünyası ile ilişkileri güçlü olan akademisyenlerin, üniversite performansına olumlu katkıları sağlamalarının yanında, kendileri için değer yarattıkları da kabul edilmektedir. Devrimleri ile çekici hale gelen vakıf/özel üniversitelerin, öğrencileri kadar eğitmenlerini de iç paydaşları arasında saydıkları anlaşılmaktadır.

Bok (1982), üniversitelerin temel misyonlarından ve akademik değerlerinden, para kazanmak uğruna giderek fazla ödün vermeye ikna olmaları ile söz konusu misyonların ve değerlerin tehlikeye girdiğini belirtmektedir (Holbrook, 2004:72). Üniversite itibarının, zaman içinde ortaya çıkan performansın (*çekirdek öğretim, araştırma misyonları*) dikkate alınarak oluşturulduğu ifade edilmektedir (Murphy vd., 2014:5). Bunun yanında üniversitelerin; mezunlarının iş bulma ve maaş potansiyellerine veya özetle müşteri tatminine göre derecelendirildiği kabul edilmektedir. Buna ek olarak, hükümet harcamalarına getirilen kısıtlama (*araştırmalara ayrılan fonlar, verilen eğitim destekleri vb.*) sebebiyle, endüstri kurumlarının, üniversite fakültelerine finansal katkılarının her zamankinden fazla olduğu savunulmaktadır.

Akademik değerlere; *öğrenimin metalaşması, eğitim kurumlarındaki araştırmaların ticarileşmeleri* bağlamlarında yapılan saldırıların tespitinin Veblen'in (1918/1965) bilimsel eserinde (*The Higher Learning in America: A Memorandum on The Conduct of Universities by Businessmen*) açıkça ifade edildiğine dikkat çekilmektedir. Yazarın, söz konusu kitabında ilgisini, üniversiteleri yöneten kişilere ve kurullara (*üyelerin çoğu tüccardır*) yönelttiği görülmektedir. Bilim ve araştırmacılığın karşısında durduklarına inandığı mevkideki bireylerin, ticaretten ve ticari zihniyetten etkilenmelerini sebep olarak göstermektedir. Veblen, üniversitelerin akademik yöneticilerine de eleştirel yaklaşarak, söz konusu yöneticileri yönetim kurulunun bütçe üzerindeki gücünden dolayı kısıtladıklarına inanmaktadır. Buna ek olarak, söz konusu kurulun, akademik yöneticileri ticari niteliklere dayalı olarak seçtiklerini ileri sürmektedir. Akademik çalışanların yaşadıkları rol çatışmaları karşısında Veblen (1918/1965:117), akademik çalışanları; "*nüfusun herhangi bir ücret-kazan sınıfı kadar savunmasız ve örgütsüz*" olarak nitelendirmektedir (Ritzer, 2011:376-379). Buna ek olarak Bok'un (1982) da, akademik değerlere karşı potansiyel tehditleri; *akademisyenlerin araştırmalar için dışarıdan fon sağlamaları, gerek duydukları kaynakları elde etmek üzerine gelişen fırsatlar dahilindeki konuları araştırmaya öncelik vermeleri ve teknoloji transferleri* şeklinde sıraladığı ifade edilmektedir (Holbrook, 2004:69-71).

Veblen (1918/1965), üniversitelerin mesleki ve teknik okullardan (*lisans eğitimi görevinden olduğu kadar*) ayrılmasını ve ticaret dünyasına gelen baskılardan özgürleşmesini önermektedir. Yazarın üniversiteyi, rekabete ortak olduğu ve rakiplerine karşı stratejiler geliştirdiği için eleştirdiği bilinmektedir. Ticaret ile ilgilenen üniversitenin ilgisinin araştırmacılıktan uzaklaşacağını savunmaktadır. Akademik dünyanın yönetim kurulu ve akademik yöneticilik bağlamlarında değişmesini öngören Veblen (1918/1965), üniversitenin söz konusu kimliklerin yok edilmesi ile temel görevi araştırmacılık olan üniversitenin özüne kavuşabileceğine dair umut beslediğini belirtmektedir (Ritzer, 2011:376-379).

Günümüzde, üniversitelerin içinde buldukları değişimin sebepleri arasında; *devlet desteğinin giderek azalması, artan rekabet ve küreselleşme* gösterilmektedir. Değişime yönelme baskısı ile yükseköğretimin; bilgi, iletişim, ekonomik anlamda küreselleşmenin önemi ile teknik ve sosyo-ekonomik bilgi konularında gerçekleşen reform sürecinin sonucu olarak yeniden yapılandığı görülmektedir. Yeniden yapılanma çerçevesinde, üniversitelerin, çevre kapsamlarının değiştikleri de kabul edilmektedir. Bu bağlamda, mezunların, iş dünyasının, merkezi ve yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının, üniversitelerin dış çevrelerini (*dış paydaş*) oluşturdukları, bununla birlikte, öğrencilerin, akademik ve yönetim çalışanlarının da iç çevreler (*iç paydaş*) olarak ele alındıkları anlaşılmaktadır (Kuzu vd., 2013:282-283).

Ticaretin, üniversitelerin yeni amacı ve misyonu olduğu algısının doğduğu, yayıldığı ve yerleştiği anlaşılmaktadır. Kurum kültürünün ve değerlerinin üniversite hayatını etkilemesinin yanında, dışarı ile kurduğu iletişim ile gücünü arttıran akademik çalışanların, çok uluslu holding işgücünü oluşturdukları imajına sahip oldukları ifade edilmektedir (Giroux, 2009:680). Türkiye'de, üniversitenin etkinlik ölçüsü olarak; *lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin sayısı* ele alınmaktadır. Araştırma yapan bir üniversitenin *yayın sayısı (indeksli dergilerde)* başka bir etkinlik değeri olarak ifade edilmektedir. *Devlet finansmanı ile yapılan araştırmalar* da verimlilik kapsamında değerlendirilmektedir. Var olan *TÜBİTAK projeleri (fakülte üyeleri tarafından yürütülen)* aynı bağlamda dikkate alınmaktadırlar. *Üniversite giriş puanı (eşit ağırlıklı ve matematik ağırlıklı)* ise diğer bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Girdiler olarak da; *profesör, doçent ve yardımcı doçent mevcudu* ile *devlet tarafından dağıtılan toplam bütçe* sayılmaktadır (Ulucan, 2011:187).

Amerika'da Anglosakson geleneğine ait uluslarda yürütülen yükseköğretim sistem çeşitliliğinin; *üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğu, kaynak sağlama mekanizması, kurumsal otonom düzeyi ve kültür* dikkate alınarak farklılaştığı ifade edilmektedir (Abramo vd., 2013:166). Amerika, Avrupa ve Asya üniversite ekolleri arasındaki farklılıkların; coğrafi, kültürel ve ekonomik özelliklere göre değiştikleri savunulmaktadır. Bunun yanısıra, ulusal sınırlar içinde varlık gösteren üniversitelerin takip ettikleri üniversite ekollerinden ilham aldıkları kabul edilmekte, küreselleşme rüzgarının her üniversite için; *uluslararası öğrenci değişim programları, kültürler*

arası yürütülen projeler vb. uygulamalar aracılığıyla her daim hissedildiği anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, farklı ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde yaşadıkları reformlar sonucu ve uluslararası dolaşımın artması ile birlikte, üniversiteler arasındaki rekabetin arttığı ve markalaşma sorununun üniversiteler için gündeme taşındığı belirtilmektedir (Nardalı ve Tanyeri, 2010:309). Bu bağlamda, 20.yy'ın sonunda farklı akademik şekiller ve ulusal gelenekler çerçevesinde üniversitelerin girişimsel bir formata sahip olmaya başladıkları anlaşılmaktadır (Etzkowitz vd., 2000:313). Gelecek eğilimleri tanımlayan ve onlara yön veren girişimci üniversite modelinde, endüstri-üniversite işbirliklerine rastlamak mümkün, hatta gerekli görünmektedir. Çevresel değişimler ile birlikte, zamanla, endüstri-üniversite işbirliklerinde farklılaşmaların yaşandığı, bilgi ve teknoloji transferleri ile bir takım değişim ve dönüşümlerin olduğu kabul edilmektedir.

Girişimciliğin, performans artışına niceliksel ve niteliksel olarak etki etmesi ile topluma nüfuzunda, üniversitelerin rolünün büyük olduğu ifade edilmektedir (Bulut ve Aslan, 2014:3). Bu bakış çerçevesinde, girişimci üniversite anlayışı ile endüstri arasında kurulan bağların güçlendirildiği ve akademideki girişimsellik düzeyinin artırıldığı ortaya konmaktadır. *Konferanslara katılmanın, bilimsel yayın yapmanın, basit anlamda araştırmayı gerçekleştirmenin ve eğitimi uygulamanın, günümüzde "üniversitenin geleneksel görevleri"* arasında yer aldığı inanılmaktadır (Kalar ve Antonicic, 2015:2). Bunun yanında, girişimsel uygulamaların yer aldığı üniversitelerin, daha az formal olan; *patent alma, lisanslama, iş dünyasına yönelik uygulamaları gerçekleştirme, işbirliğine veya sözleşmeye yönelik araştırmalar yapma, endüstri ile etkileşim içinde olma, endüstri sponsorlu toplantılara, workshoplara ve uygulamalı araştırmalara katılma* ile ilgilendikleri savunulmaktadır. Buna ek olarak, eğitim performanslarının artırılması için hedef belirlemede kullanılan kıyaslama yöntemi (*benchmarking*) (Pursglove ve Simpson, 2007; Ruiz vd., 2015) ile *dış paydaşlardan* öğrenmenin gerçekleşmesi sonucunda, üniversite performansına ait özelliklerin geliştirildiği ifade edilmektedir. Üniversiteler arasında yaygınlaşan kıyaslama yöntemi ile aynı düzeydeki üniversitelerin, aralarında yaptıkları karşılaştırma sayesinde, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için fırsat yaratıldığına ve dolayısıyla performanslarını arttırdıklarına inanılmaktadır (Ruiz vd., 2015:594-595).

Eğitim program ücretlerinden anlaşıldığı üzere üniversitelerin gelir elde etmeye odaklı oldukları görölmektedir. Bu bağlamda, eğitim hizmetlerini endüstriye pazarladıkları veya danışmanlık hizmeti alma olasılıklarını araştırdıkları ifade edilmektedir (Caruana ve Ewing, 1998:56). Devletlerin, endüstrilerin ve yardım kuruluşlarının, üniversiteleri girişimsel olmaya teşvik ettikleri anlaşılmaktadır. Günümüzde söz konusu üniversitelerin, devlet/kamu tarafından finanse edilen araştırma çıktılarının ticarileştirilme eğilimdeki artış bağlamında hareket ettikleri görölmektedir. Sözü edilen üniversite girişimciliği, iç paydaşlar tarafından benimsenen ve iç ve/veya dış paydaşlarla kurulan çoklu ağlar aracılığıyla, sosyal ve ekonomik katma değer yaratmaya yönelik gerçekteşirilen stratejik faaliyetlerin bütünü olarak açıklanmaktadır (Bulut ve Aslan, 2014:122). Todorovic vd.'ne (2011) göre, kurumsal girişim odaklı olmanın, kurumların, dinamik ve yıkıcı çevrelerle yüzleşmeleri sebebiyle onlara yarar sağladığı savunulmaktadır. Yazarlara göre belirlenen girişimci üniversite ölçek boyutları; *araştırma hareketliliği/devingenliği, alışıl gelmişten/gelenekselden uzak, sanayi işbirliği ve üniversite politikaları algısı* şeklinde sıralanmaktadır. Bu bağlamda, üniversitelerin daha girişimci olmaya özendirildikleri anlaşılmakta ve girişimci odaklılık ile büyük işletmelerin girişimci tavırla iş yaparak, kendilerine yarar sağlamalarına yardımcı oldukları kabul edilmektedir (Todorovic vd., 2011: 128-129).

"Üniversite performansı" (university performance), akademisyen ve öğrenci performanslarının değerlendirilmesi ile ortaya konulmaktadır. Söz konusu küresel nitelikteki iki başarı ölçütünün, birlikte toplam performans olarak dikkate alınmasının önemi, Bulut vd.'nin (2012:87) araştırmasında vurgulanmaktadır. İç paydaş olarak değerlendirilen öğrenci ve akademisyenlerin performans kriterleri bir arada ele alınarak, tez kapsamında toplam üniversite performansı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, üniversite performans ölçeği, kurumsal performansın tek bir boyutu olarak tez çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Tez çalışması kapsamında, kurumsal çevikliğin üniversite performansı üzerindeki etkisinin, yararlanılan üniversite performans ölçekleri dahilinde (Todorovic vd., 2011; Bulut vd., 2012; Zebal ve Goodwin, 2012; Kalar ve Antoncic, 2015) incelendiği ifade edilmektedir.

3.2.4. Performans Düzeyi

Kurumun, rakiplerine karşı oluşturduğu pozisyon şeklinde ifade edilen kurumsal performans, çok boyutlu bir kavram (*finansal, operasyonel, pazar, yenilikçilik, marka performansı vb.*) olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal performans kapsamında, finansal perspektifin yanında, değer yaratan diğer perspektiflerin de yer aldıkları anlaşılmaktadır (López-Nicolás ve Meroño-Cerdán, 2011:504). Örneğin, günümüz iş çevrelerinin önemli dinamik yeteneklerinden sayılan çeviklik kavramının müşterilere atfedildiği müşteri çevikliğinin kurum performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada (Roberts ve Grover, 2012:578-579) kullanılan "*kurum performansı ölçeğinin*" anlamlı içeriği ile tez çalışmasında kullanılabilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan kurumsal performans ilişkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada, kurum performansı ölçeği dışında yer alan "*algılanan pazar performansı ölçeğinin*" (Delanay ve Huselid, 1996:956), performans düzeyi ölçek içerikleri ile aynı olduğu anlaşılmaktadır. Inman vd.'nin (2011) çevik üretimin operasyonel ve kurum performansı ile ilişkilendirildiği çalışmalarında ise, "*kurumsal performans ölçeğinin finansal ve pazar performansı ölçeklerini kapsadığı*" görülmektedir. Söz konusu çalışmada finansal ve pazar performansı boyutlarının daha çok ekonomi odaklı şekilde tasarlandığı tespit edilmektedir (Inman vd., 2011:353). Yazında var olan çeviklik kavramına ait bilginin geliştirilmesi amacıyla, çevik kurumların profilleri ile yeteneklerinin incelendiği ampirik araştırma sonuçlarının paylaşıldığı çalışmada (Bottani, 2010:253) ise, kurumun performans düzeyine yönelik soruların (*mevcut pazar payı, pazar payında yaşanan yıllık artış ve rekabetteki konum*) kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Kurum performansının düzeyine yönelik bilgi edinmenin yeterli görüldüğü tez çalışmasında, ele alınan kurumsal çeviklik kavramının ilişkilendirildiği kurumsal performans boyutlarından "*performans düzeyinin*" (*performance level*), kurum performansı ölçeklerinin sadeleşmiş şekli olduğu kabul edilmektedir. Finansal performansın, dinamik ve rekabetçi çevrenin etkisinde ve geleneksel hesap ölçümleri (*örneğin; yatırımın getirisi, büyüme, karlılık vb.*) kapsamında gelişim sürekliliği içinde olduğu düşünüldüğünde, söz konusu performansın çıktıları hakkında yapılan değerlendirmenin yeterli olmayacağı savunulmaktadır. Tez çalışması kapsamında

kurumsal performans boyutlarından "*performans düzeyinin*" (*performance level*) tespiti için öngörülen soruların, belirli çalışmalardan (Delanay ve Huselid, 1996; Claycomb vd., 1999; Li ve Atuahene-Gima, 2001; Calatone vd., 2002; Bottani, 2010; Yuan ve Li, 2010; Roberts ve Grover, 2012) yararlanılarak kullanıldığı ifade edilmektedir.

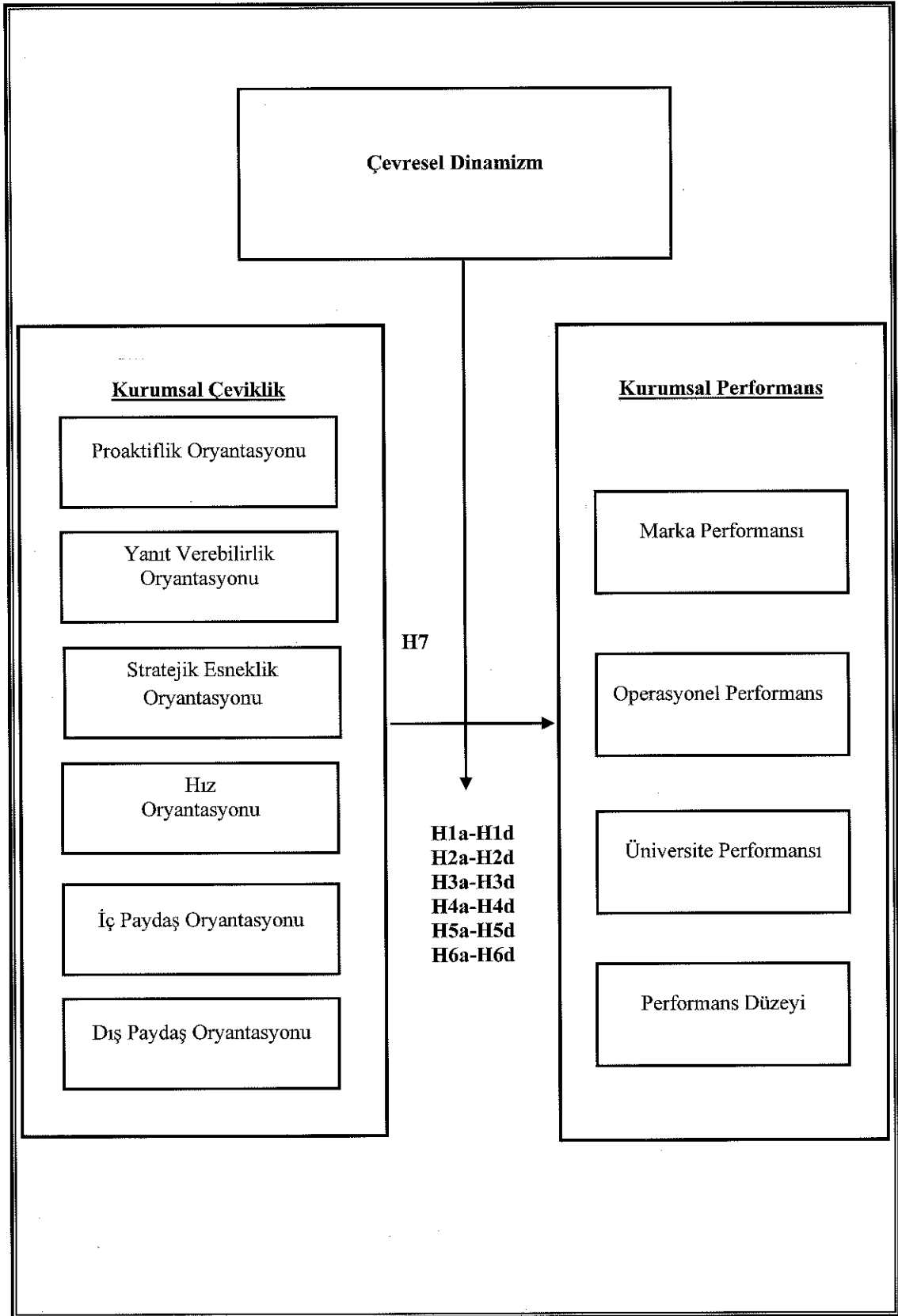
3.3. Çevresel Dinamizm ve Kurumsal Performans İlişkisi

Dünyayı daha karmaşık ve dinamik yapan; yükselen küresel ticaret, artan rekabet, yükselen ürün çeşitliliği, kısalan ürün yaşam eğrileri sebebiyle, karmaşıklık ve dinamizmin etkilerini anlamak önem arz etmektedir (Azadegan vd., 2013:193-194). Kurumların karşı karşıya kaldıkları çevresel zorlukların, performanslarını etkiledikleri anlaşılmaktadır (Hsu ve Wang, 2010:10). Bu bağlamda, dinamik rekabetin olduğu çevrelerde varlık gösteren kurumların, üst seviyede performans elde etmek için inovatif girişimler ve riskli faaliyetlerde buldukları belirtilmektedir (Andersen, 2005:5).

Çeviklik ve performans ilişkisinin çevresel değişim oranından etkilendiği Taloon ve Pinsonneault'un (2011:471) çalışmasında vurgulanmaktadır. Kurumsal faaliyetler ile kurumsal performans ilişkisine çevresel dinamizmin etkisini ölçmek amacıyla zaman içinde araştırmacılar tarafından çok çeşitli ölçekler geliştirildiği (örneğin, Zang, 2006; Hmieleski ve Baron, 2009; Camisón ve Villar-López, 2012 vb.) görülmektedir. Buna ek olarak, söz konusu çalışmaların çoğunun Aldrich'in (1979) araştırması üzerine yapılandırıldığı ve rekabetçi çevrelerin çok boyutlu olarak ele alındığı çevresel dinamizmi içeren indeksin de Dess ve Beard'ın (1984) araştırmasının geliştirilmesi ile oluşturulduğu anlaşılmaktadır (Simerly ve Lee, 2000:40). Tez çalışması kapsamında, tek boyutlu olarak ele alınan çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ile performans ilişkisine etkisini ölçmek amacıyla, yazında var olan çalışmalar dikkate alınarak (Achrol ve Stern, 1988; Leuthesser ve Kohli, 1995; Sohi, 1996; Castrogiovanni, 2002; Zang, 2006; Jansen vd., 2006;2009; Camisón ve Villar-López, 2012; Jiao vd., 2013; Li ve Liu, 2014) çalışmanın ihtiyacına yönelik olarak yeni sorular ile yapılan katkılar ile birlikte geliştirildiği ifade edilmektedir (Bkz. Tablo 3).

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın modeli ve araştırma hipotezleri açıklanmaktadır. Şekil 1'de araştırma modeli sunulmakta, Tablo 4'te ise, tez çalışması kapsamında hazırlanan araştırma sorularını içeren hipotezler ve söz konusu hipotezlerin ait oldukları boyutlar ifade edilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Tablo 4: Araştırma Hipotezleri

1	Proaktiflik Oryantasyonu	H1a: Proaktiflik oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H1b: Proaktiflik oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H1c: Proaktiflik oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H1d: Proaktiflik oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
2	Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu	H2a: Yanıt verebilirlik oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H2b: Yanıt verebilirlik oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H2c: Yanıt verebilirlik oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H2d: Yanıt verebilirlik oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
3	Stratejik Esneklik Oryantasyonu	H3a: Stratejik esneklik oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H3b: Stratejik esneklik oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H3c: Stratejik esneklik oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H3d: Stratejik esneklik oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
4	Hız Oryantasyonu	H4a: Hız oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H4b: Hız oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H4c: Hız oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H4d: Hız oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
5	İç Paydaş Oryantasyonu	H5a: İç paydaş oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H5b: İç paydaş oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H5c: İç paydaş oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H5d: İç paydaş oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
6	Dış Paydaş Oryantasyonu	H6a: Dış paydaş oryantasyonu marka performansını etkiler.
		H6b: Dış paydaş oryantasyonu operasyonel performansı etkiler.
		H6c: Dış paydaş oryantasyonu üniversite performansını etkiler.
		H6d: Dış paydaş oryantasyonu performans düzeyini etkiler.
7	Çevresel Dinamizm	H7a: Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve marka performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.
		H7b: Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve operasyonel performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.
		H7c: Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve üniversite performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.
		H7d: Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve performans düzeyi ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın, farklı tekniklerin kullanılması ile amaca ulaşılması ve belli sonuçların elde edilmesi için en uygun ve etkili şekilde yürütülmesi, "*araştırma yöntemi*" ile sağlanmaktadır. Araştırma yöntemi, araştırmacının neyi neden yaptığının sistematüğını ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü süreçte, araştırma konusunun somutlaştırılması yöntem ile mümkün olmaktadır. Araştırmanın temel bileşenleri (*araştırma sorusu, tasarımı, veri toplama ve çözümleme yolları vb.*) arasında yer alan yöntemin, öncelikle araştırma sorusu ile uyumlu olması beklenmektedir. Araştırma sorusu ile başlayan ve yöntemi ile oluşturulan araştırma stratejisinde, tüm araştırma bileşenleri arasındaki uyumun sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Söz konusu uyumun, araştırmanın geçerliliği için önem arz ettiği belirtilmektedir. Araştırmada benimsenen metot olarak ifade edilen yöntemin, yeni araştırmalara yönelimleri etkiledikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma yöntemi ile araştırmanın adımları veya yöntem öğeleri arasında yer alan, veri toplama araçları ve araştırma sınırlılıkları vurgulanmaktadır. Araştırma yöntemi ile; hipotezlerin geliştirilmesi, modellerin ve kuramların oluşturulması, örnekleme tekniklerinden yararlanılması vb. açılardan, araştırmanın yönünün belirlendiği görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma yönteminin, araştırma sürecinin betimleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Araştırma türleri (*nitel, nicel*) araştırma yöntemlerinin belirleyicileri arasında yer almaktadırlar. Tez çalışmasında yürütülen araştırmanın türü bağlamında (*nicel araştırma*) sınırlandırılan konunun, tez kapsamında tanımlanabilmesi amacıyla, ilgili kaynaklar (*birincil akademik kaynaklar, tezler, yerli ve yabancı konferans dökümanları vb.*) taranarak (*elektronik veritabanları, üniversite kütüphaneleri, yabancı yayınevleri vb.*), araştırmanın genel çerçevesi çizilmiştir. Araştırma sorusu, en yeni (*veritabanlarından erişilen yerli ve yabancı dergiler*) ve en kapsamlı kaynaklar (*yerli ve yabancı kitaplar*) yardımıyla oluşturulmuş ve araştırmanın amacının somutlaştırılması sağlanmıştır.

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı söz konusu tez çalışmasında, araştırma konusuyla ilgili tüm kaynaklara ulaşılması ile elde edilen literatür taraması, konuya ait literatürün özeti ve sentezini içermektedir. Tez için yapılmış olan kaynak taraması sonucunda, araştırmanın kavramsal ve kuramsal kapsamı netleştirilmiş ve tez, söz konusu kuram ve kavramlar üzerine temellendirilmiştir. Tezin kuramsal altyapısı dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri içeren anket tasarlanmış ve data toplama aşamasına gelinmiştir.

Nicel araştırma yöntemi kullanılan tez çalışması kapsamında elde edilen verilerin, sistemli bir biçimde analiz edilmesi için SPSS 21. istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Bölümün alt başlıklarını; araştırma örnekleme, araştırma çerçevesinde kullanılan ölçekler, araştırma anketi tasarımı, araştırmanın betimleyici istatistikleri, geçerlilik ve ölçek güvenilirlikleri, faktör analizleri, regresyon analizleri ve düzenleyici (*moderatör*) etki analizleri oluşturmaktadır.

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu tez çalışmasında, "*çevresel dinamizmin*", "*kurumsal çeviklik*" etkinleştiricileri olarak kabul edilen boyutları (*proaktiflik oryantasyonu, yanıt verebilirlik oryantasyonu, stratejik esneklik oryantasyonu, hız oryantasyonu, iç paydaş oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu*) kapsamında, "*kurumsal performans*" (*marka performansı, operasyonel performans, üniversite performansı ve performans düzeyi*) ilişkisine olumlu etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma aracı sunulmasına çalışılmıştır. Araştırma çerçevesinde, Türkiye genelindeki tüm yükseköğretim kurumları [*Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından belirlenen toplam 196 devlet/kamu ve vakıf/özel üniversitesi, 15 adet diğer yükseköğretim kurumu hariç*] ele alınmış ve söz konusu kurumların yönetim kademelerinde varlık gösteren değerli öğretim üyeleri (*rektörler, rektör yardımcıları/vekilleri, dekanlar, dekan yardımcıları/vekilleri, bölüm başkanları, bölüm başkan yardımcıları/vekilleri, enstitü, yüksekokul müdürleri/müdür yardımcıları vb.*) ile veri toplama yöntemlerinden yapılandırılmış anket formunun elektronik posta yoluyla paylaşılması amaçlanmıştır. Anketin, çalışmanın analiz birimi olan toplam 167 üniversitenin ilgili fakülte ve/veya bölümlerinde faaliyet gösteren söz konusu

öğretim üyelerinin kayıtlı elektronik posta adreslerine, her birinin şahıslarına özel olarak hazırlanan anket mektubu ile birlikte ulaştırılması sağlanmıştır.

Araştırma evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve YÖK tarafından kabul edilmiş olan 196 üniversitenin, diğer yükseköğretim kurumları statüsünde olan 15 adedi (Bkz. EK 1) ile 2011 yılı sonrasında kurulmuş olan ve 2014-2015 yılında ilk defa öğrenci kabul edecek 14 adedinin (Bkz. EK 2) tez çalışması dışında bırakılması ile 167'si (Bkz. EK 3) oluşturmaktadır. Söz konusu üniversite toplamından basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen üniversitelere anket gönderileri yapılmadan önce, üniversitelerin yönetim kademelerinde varlık gösteren tüm öğretim üyelerine ait bilgileri içeren ve araştırma boyunca güncellenen bir databank (*ad-soyad, idari görev, idari görevli olunan fakülte, bölüm, ünvan, elektronik posta adresi vb.*) hazırlanmıştır. Söz konusu 167 üniversitenin 82 adedine, düzenlenen databank çerçevesinde, ortalama 2700 elektronik posta adresi üzerinden ulaşılmıştır. 82 üniversitenin (*47 adet devlet/kamu üniversitesi, 35 adet vakıf/özel üniversite*), 46'ından (*29 adet devlet/kamu üniversitesi, 17 adet vakıf/özel üniversitesi*), 88 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Tekrarlı elektronik posta gönderileri ile ankete geri dönüşlerin gerçekleştirilemediği 36 üniversitenin devlet/kamu ve vakıf/özel dağılımları 18'er adet olarak kaydedilmiştir. Türkiye genelinde tez çalışması kapsamına dahil olan 82 üniversitenin, statülerine (*devlet/kamu ve vakıf/özel*) ve buldukları illere göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Tez Çalışması Kapsamına Dahil Olan Üniversitelerin Statülerine ve Buldukları İllere Göre Dağılımları

No	Tez Çalışması Kapsamına Dahil Olan Üniversiteler	Statüleri	İlleri
1	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Devlet	Bolu
2	Abdullah Gül Üniversitesi	Devlet	Kayseri
3	Acıbadem Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
4	Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	Devlet	Adana
5	Adıyaman Üniversitesi	Devlet	Adıyaman
6	Adnan Menderes Üniversitesi	Devlet	Aydın
7	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Devlet	Afyon
8	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	Devlet	Ağrı
9	Ahi Evran Üniversitesi	Devlet	Kırşehir
10	Akdeniz Üniversitesi	Devlet	Antalya
11	Aksaray Üniversitesi	Devlet	Aksaray
12	Amasya Üniversitesi	Devlet	Amasya
13	Anadolu Üniversitesi	Devlet	Eskişehir
14	Ankara Üniversitesi	Devlet	Ankara
15	Artvin Çoruh Üniversitesi	Devlet	Artvin
16	Atatürk Üniversitesi	Devlet	Erzurum
17	Atılım Üniversitesi	Vakıf	Ankara
18	Avrasya Üniversitesi	Vakıf	Trabzon
19	Bahçeşehir Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
20	Balıkesir Üniversitesi	Devlet	Balıkesir
21	Bartın Üniversitesi	Devlet	Bartın
22	Başkent Üniversitesi	Vakıf	Ankara
23	Batman Üniversitesi	Devlet	Batman
24	Bayburt Üniversitesi	Devlet	Bayburt
25	Beykent Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
26	Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu	Vakıf	İstanbul
27	Bezm-i Alem Vakıf Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
28	Bilgi Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
29	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Devlet	Bilecik
30	Bingöl Üniversitesi	Devlet	Bingöl
31	Bitlis Eren Üniversitesi	Devlet	Bitlis
32	Boğaziçi Üniversitesi	Devlet	İstanbul
33	Bozok Üniversitesi	Devlet	Yozgat
34	Bursa Orhangazi Üniversitesi	Vakıf	Bursa
35	Bursa Teknik Üniversitesi	Devlet	Bursa
36	Bülent Ecevit Üniversitesi/Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	Devlet	Zonguldak
37	Canik Başarı Üniversitesi	Vakıf	Samsun
38	Celal Bayar Üniversitesi	Devlet	Manisa
39	Cumhuriyet Üniversitesi	Devlet	Sivas
40	Çağ Üniversitesi	Vakıf	Mersin
41	Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi	Devlet	Çanakkale
42	Çankaya Üniversitesi	Devlet	Ankara
43	Çankırı Karatekin Üniversitesi	Devlet	Çankırı
44	Dicle Üniversitesi	Devlet	Diyarbakır
45	Doğuş Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
46	Dokuz Eylül Üniversitesi	Devlet	İzmir
47	Ege Üniversitesi	Devlet	İzmir
48	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
49	Galatasaray Üniversitesi	Devlet	İstanbul
50	Gazi Üniversitesi	Devlet	Ankara
51	Gaziantep Üniversitesi	Devlet	Gaziantep
52	Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü	Devlet	Kocaeli
53	Gedik Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
54	Gediz Üniversitesi	Vakıf	İzmir

55	Hacettepe Üniversitesi	Devlet	Ankara
56	Işık Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
57	İstanbul Teknik Üniversitesi	Devlet	İstanbul
58	İzmir Ekonomi Üniversitesi	Vakıf	İzmir
59	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	Devlet	İzmir
60	İzmir Üniversitesi	Vakıf	İzmir
61	İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü	Vakıf	İzmir
62	Kadir Has Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
63	Koç Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
64	Marmara Üniversitesi	Devlet	İstanbul
65	Nişantaşı Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
66	Okan Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
67	Ortaoğu Teknik Üniversitesi (O.D.T.Ü)	Devlet	Ankara
68	Plato Meslek Yüksekokulu	Vakıf	İstanbul
69	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Rize Üniversitesi	Devlet	Rize
70	Sabancı Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
71	TED Üniversitesi	Vakıf	Ankara
72	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	Vakıf	Ankara
73	Toros Üniversitesi	Vakıf	Mersin
74	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	Vakıf	Ankara
75	Yalova Üniversitesi	Vakıf	Yalova
76	Yaşar Üniversitesi	Vakıf	İzmir
77	Yeditepe Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
78	Yeni Yüzyıl Üniversitesi	Vakıf	İstanbul
79	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	Devlet	Ankara
80	Yıldız Teknik Üniversitesi	Devlet	İstanbul
81	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Devlet	Van
82	Zirve Üniversitesi	Vakıf	Gaziantep

Elektronik postalar, ilk olarak şahıslara yönelik şekilde düzenlenen anket mektupları ile, daha sonra üniversite geneline uygun hale getirilen anket mektup ilaveli olarak toplu şekilde gönderilmiş ve söz konusu gönderiler periyodik olarak ortalama 4 kez (*yaklaşık 10.000 gönderi*) gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada ise araştırma dahiline alınan öncelikli fakülteler ve araştırmaya dahil edilen tüm bölümlerin (*İİBF, işletme, mühendislik, mimarlık, vb.*) ilgili bireylerine yönelik olarak hazırlanan, üniversitenin bulunduğu ilin de belirtildiği anket mektuplarını içeren özel gönderiler sağlanmıştır. Söz konusu gönderilerin dökümü, elektronik ortamda kronolojik olarak bulundurulmaktadır. Buna ek olarak, gönderiler dahilinde tutulan notlar, hazırlanan databank dosyasına, çalışmaya getirilen öneriler ile birlikte, çalışma hakkındaki olumlu/olumsuz kanılar şeklinde eklenmiştir. Söz konusu notlara örnek olarak; elektronik posta yolu ile korumalı word dosyası olarak paylaşılan anketin, elektronik anket tasarım sitelerine ait bağlantılar (*web anket, elektronik anket*) üzerinden yanıtlanması kolaylığının öne sürülmesi ile değerlendirilen öneri sonucunda, anketin dijital ortamda hazırlanarak çevrimiçi şekilde yanıtlanması imkanının yaratıldığı gösterilebilmektedir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tez çalışması kapsamında, yazında halihazırda bulunan ölçeklerden yararlanılmış ve buna ek olarak, dayanakları teoriler ve kuramlar olan yeni ölçek soruları/maddeleri geliştirilmiştir. Söz konusu aşamayı takiben, mevcut ölçeklerin çevirileri yapılmış, yapılan çeviriler iki dilli on uzman tarafından değerlendirilmiş ve değerlendirme sonunda uzmanlar tarafından yapılan öneriler çerçevesinde ölçek soruları/maddeleri yeniden düzenlenmiştir. Üniversitelerin genel yönetimlerinde, farklı fakültelerin birim veya bölüm yönetimlerinde görevli olan öğretim üyelerinden 10 tanesine ortaya çıkan ölçeğin son hali ile değerlendirilmesi konusunda danışılmıştır. Ölçek sorularının; açıklık, anlaşılabilirlik bakımlarından, diziliş ve numaralandırılma şekilleri ile birlikte, sayısal ve içeriksel doğrulukları vb. (*ihtiyaç duyulmayan sorulardan arınmış, negatif veya bilinmeyen ifadeleri içermeyen ölçek tasarımı haline getirilmiş*) konularında, söz konusu bireylerden geri dönüşler alınmıştır. Yönlendirmeler doğrultusunda ölçek soruları yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmış ve ölçek nihai haline ulaştırılmıştır.

Kurumsal çevikiliğin boyutlarından "*proaktiflik oryantasyonuna*" ilişkin sorular birçok yazarın çalışması (Venkatraman, 1989 ; Lumpkin ve Dess, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Gilbert ve Reid, 2009; Charbonnier-Voirin, 2011; Shoham vd., 2012; Li ve Tan, 2013) göz önünde bulundurularak uyarlanmıştır. "*Yanıt verebilirlik oryantasyonu*" ölçek çalışması için yararlanılan çalışmalar (Kohli vd., 1993; Jaworksi ve Kohli, 1993; Baker ve Sinkula, 1999; Hoyt vd., 2007; Craighead vd., 2009; Wei ve Wang, 2011) doğrultusunda ölçek son halini almıştır. "*Stratejik esneklik oryantasyonu*" boyutu, yazında var olan ölçeklerden (Khandwalla, 1987; Sharifi ve Zang, 1991; Verdú-Jover vd., 2006; Nadkarni ve Narayan, 2007; Martínez-Sánchez vd., 2009; Tamayo-Torres vd., 2010; Feletto vd., 2011; Adonisi ve Van Wyk, 2012) geliştirilerek oluşturulmuştur.

"*Hız oryantasyonu*" boyutu için uyarılama yapılan ölçeklerde (Li, 2006; Feng vd., 2012) bulunan soru sayısı kadar ölçeğe soru katkısı yapılarak, nihai ölçeğin geliştirilmesi sağlanmıştır. "*İç paydaş oryantasyonu*" için aynı mantık yürütülerek, kullanılan sınırlı ölçeğe (Flynn vd., 1995; Cua vd., 2001; Feng vd., 2012; Khanchanapong vd., 2014) ek olarak, üretilen yeni sorularla ölçek tamamlanmıştır.

"Dış paydaş oryantasyonu" dahilinde tasarlanmış yeni sorular olmakla birlikte, uyarlanan soruların olduğu ölçekler de (Lee ve Kim, 1999; Lee, 2001; Du vd., 2012) kaydedilmiştir. "Çevresel dinamizm" boyutuna ait sorulara yeni sorularla yapılan katkılarla birlikte, birçok yazarın çalışması (Miller ve Friesen, 1982; Achrol ve Stern, 1988; Leuthesser ve Kohli, 1995; Sohi, 1996; Castrogiovanni, 2002; Zang, 2006; Jansen vd., 2006, 2009; Camisón ve Villar-López, 2012; Jiao vd., 2013; Li ve Liu, 2014) kapsamında uyarlamaların yapıldığı ifade edilmiştir.

"Kurumsal performansın" boyutları için uyarlamaların yapıldığı ölçekler boyutları ile birlikte; Wong ve Merrilees, 2008; Hirovonen ve Laukkanen, 2014 ölçekleri "marka performansı" için, Bowerbox vd., 2000; Feng vd., 2008; Zelbst vd., 2010; Zelbst vd., 2011; Inman vd., 2011; Wang ve Wang, 2012; Gligor ve Holcomb, 2012 çalışmalarına ait ölçekler "operasyonel performans" oluşumu adına, Todorovic vd., 2011; Bulut vd., 2012; Zebal ve Goodwin, 2012; Kalar ve Antoncic, 2015 ölçek çalışmaları "üniversite performansını" yapılandırmak için ve Delanay ve Huselid, 1996; Claycomb vd., 1999; Li ve Atuahene-Gima, 2001; Calatone vd., 2002; Bottani, 2010; Yuan ve Li, 2010; Roberts ve Grover, 2012 ait çalışmalar "performans düzeyi" ölçeğini ortaya çıkarmak için kullanılmışlardır. Tez çalışması için uyarlanan tüm ölçekler Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Referansları

Boyutlar	Madde Sayısı	Referanslar
Kurumsal Çeviklik		
Proaktiflik Oryantasyonu	8	Venkatraman, 1989; Lumpkin ve Dess, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Gilbert ve Reid, 2009; Charbonnier-Voirin, 2011; Shoham vd., 2012; Li ve Tan, 2013
Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu	8	Kohli vd., 1993; Jaworksi ve Kohli, 1993; Baker ve Sinkula, 1999; Hoyt vd., 2007; Craighead vd., 2009; Wei ve Wang, 2011
Stratejik Esneklik Oryantasyonu	7	Khandwalla, 1987; Sharifi ve Zang, 1991; Verdú-Jover vd., 2006; Nadkarni ve Narayan, 2007; Martínez-Sánchez vd., 2009; Tamayo-Torres vd., 2010; Feletto vd., 2011; Adonisi ve Van Wyk, 2012
Hız Oryantasyonu	7	Li, 2006; Feng vd., 2012
İç Paydaş Oryantasyonu	4	Flynn vd., 1995; Cua vd., 2001; Feng vd., 2012; Khanchanapong vd., 2014
Dış Paydaş Oryantasyonu	7	Lee ve Kim, 1999; Lee, 2001; Du vd., 2012
Çevresel Dinamizm		
Çevresel Dinamizm	8	Miller ve Friesen, 1982; Achrol ve Stern, 1988; Leuthesser ve Kohli, 1995; Sohi, 1996; Castrogiovanni, 2002; Zang, 2006 ; Jansen vd., 2006;2009; Camisón ve Villar-López, 2012; Jiao vd., 2013; Li ve Liu, 2014
Kurumsal Performans		
Marka Performansı	5	Wong ve Merrilees, 2008; Hirovonen ve Laukkanen, 2014
Operasyonel Performans	6	Bowerbox vd., 2000; Feng vd., 2008; Zelbst vd., 2010; Zelbst vd., 2011; Inman vd., 2011; Wang ve Wang, 2012; Gligor ve Holcomb, 2012
Üniversite Performansı	13	Todorovic vd., 2011; Bulut vd., 2012; Zebal ve Goodwin, 2012; Kalar ve Antoncic, 2015
Performans Düzeyi	3	Delanay ve Huselid, 1996; Claycomb vd., 1999; Li ve Atuahene-Gima, 2001; Calatone vd., 2002; Bottani, 2010; Yuan ve Li, 2010; Roberts ve Grover, 2012

4.3. Anket Tasarımı

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı tez çalışmasında, ihtiyaç duyulan verileri elde etmek amacıyla, veri toplama yöntemlerinden olan yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Tez çalışmasının anket tasarımı iki bölümü içermektedir. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyeti, görev alınan kurumun; statüsü (*kamu, vakıf*), faaliyet süresi, fakülte ve/veya bölümündeki idari görevler, yürütülen idari görevdeki çalışma süresi ve görev alınan kurumdaki toplam çalışma süresi yer almaktadır. İkinci bölümde ise, "*kurumsal çeviklik*" değişkenine ilişkin 5 düzeyli (*1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-kısmen katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum*), "*çevresel dinamizm*" değişkenine ilişkin 5 düzeyli [*(1-oldukça nadir, 2-nadir, 3-zaman zaman (bazen), 4-sık, 5-oldukça sık)*] ve diğer

değişken olan "kurumsal performansa" ilişkin yine 5 düzeyli (1-ortalamanın çok altı, 2-ortalamanın altı, 3-ortalama, 4-ortalamanın üstü, 5-ortalamanın çok üstü) kapalı uçlu likert tipi tutum ölçeği soru formatından oluşmaktadır.

Çalışmada, kurumsal çeviklik etkilerinin, farklı kurumsal performans kriterlerine göre değerlendirilmesinin yanında, çevresel dinamizmin, söz konusu ilişkiye etkisinin göz önünde bulundurulması amaçlanmıştır. Başka bir deyişle, kurumsal çeviklik kavramının boyutlandırılarak ölçülmesinin amaçlandığı çalışmada, kurumsal performansın farklı boyutlarına, söz konusu kavramın etkilerinin izlenmesi beklenmiştir. Çevresel dinamizmin söz konusu ilişkiye etkisinin, çalışmanın katkıları arasında sayılabileceğine inanılmaktadır.

Çalışmanın analiz birimi olan toplam 167 üniversitenin ilgili fakülte ve/veya bölümlerinde faaliyet gösteren söz konusu öğretim üyelerinin kayıtlı elektronik posta adreslerine, birey bazında hazırlanan anket mektubu ile birlikte anketlerin ulaştırılması sağlanmıştır. Bu bağlamda, tez çalışması kapsamında ele alınan üniversitelerin, gönderilerin yapıldığı hedef birimlerinden sağlanan tüm anket geri dönüşleri, çalışma dahilinde değerlendirilmiştir. Anketlerin; rektörler, rektör yardımcıları/vekilleri, dekanlar, dekan yardımcıları/vekilleri, bölüm başkanları, bölüm başkan yardımcıları/vekilleri, enstitü, yüksekokul müdürleri/müdür yardımcıları vb. tarafından doldurulması sağlanmıştır. Gönderilerde yüksek geri dönüşlerin sağlanması adına alternatif gönderi yolları (bireysel ve toplu olarak) ve şekilleri (çeşitlendirilen anket mektupları ile) tasarlanarak, toplam anket geri dönüş sayısına (88) ulaşılmıştır.

Tez çalışmasının analiz birimi olarak üniversitelerin ele alınması ile, her üniversiteden birden fazla anket geri dönüşü sağlanması hedeflenmiştir. Anketlerin, üniversitelerin yönetici kimliğine sahip öğretim üyeleri tarafından yanıtlanması talep edilmiştir. Üniversitelere elektronik posta yolu ile veya istek üzerine web anketi (elektronik anket) tasarımı üzerinden ulaşılmıştır. Toplamda ulaşılan 82 üniversitenin 46'sından ve ortalama 2700 bireyin 95'inden geri dönüş sağlanmış, eksik veya hatalı doldurulduğu için 7 anket analiz dışında bırakılmış, geri kalan 88 anket analize dahil edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

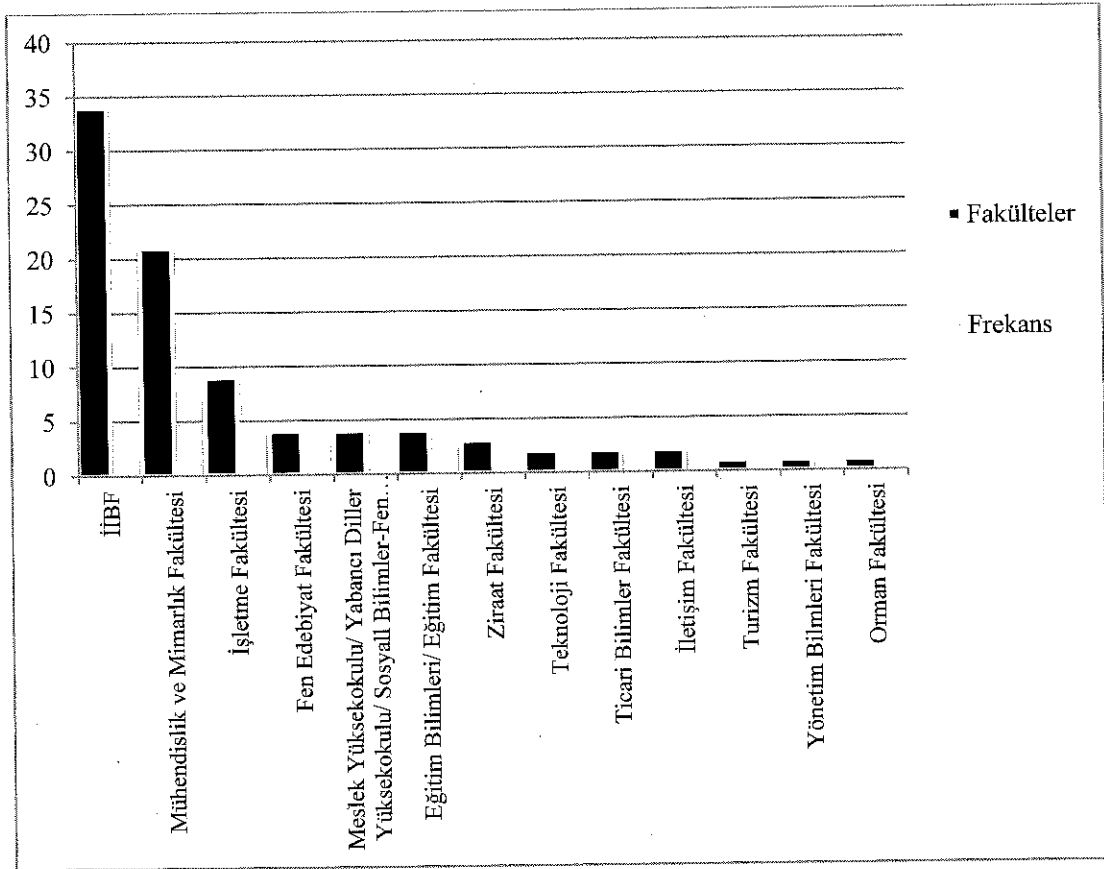
5. ANALİZLER VE BULGULAR

Tez çalışması kapsamında toplanan tüm verilerin istatistik yardımı ile çözümlenmesinin yapılarak bulguların elde edilmesi, araştırmayı sonuca götüren tezin söz konusu aşamasında gerçekleştirilmektedir. Araştırma hipotezlerinin sınanması, tez içeriğinde yer alan yaklaşımların ve yine tez kapsamında oluşturulan modelin çalışmaya olan uygunlukları, tezin analizler ve bulgular aşamasında ortaya konmaktadır. Tezin söz konusu bölümü, çalışma çerçevesinde elde edilen datanın betimleyici istatistik dahilinde analiz edilmesi ile başlamaktadır. Sözü edilen bölümü takiben, geçerlilik ve ölçek güvenilirlikleri, faktör analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizleri, düzenleyici etki analizleri sırasıyla raporlanmaktadır.

5.1. Betimleyici İstatistikler

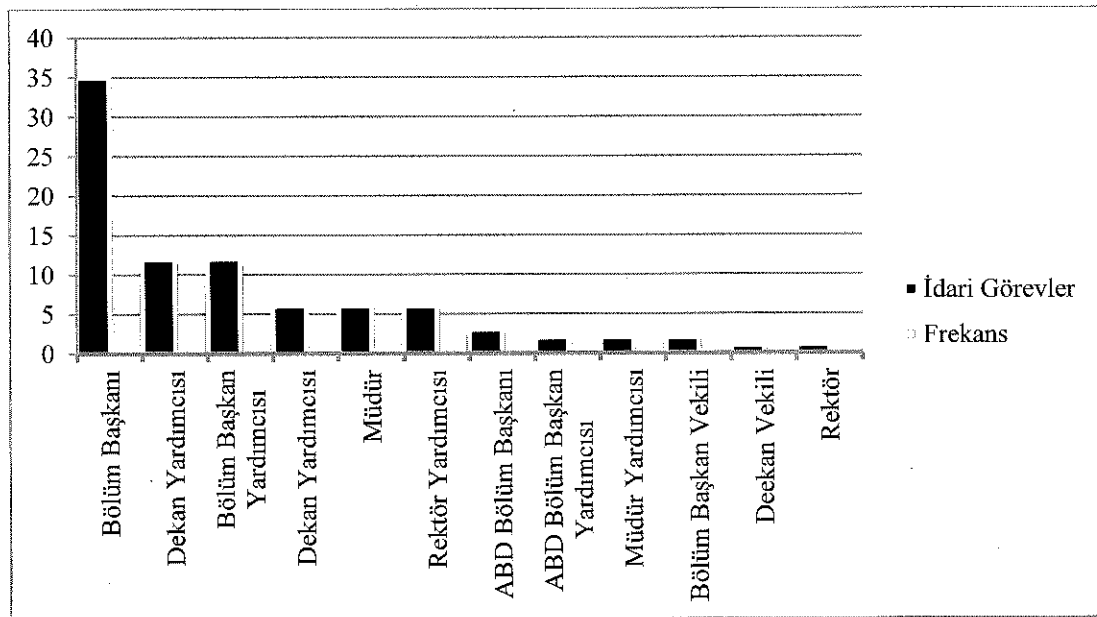
Olayların belli bir dayanak noktasından değerlendirilmesi ile yapılan betimlemenin, araştırmacının disiplininin ya da araştırmanın başlangıç noktasının belirleyiciliğine yaptığı katkıdan ötürü açıklayıcı bir değere sahip olduğu kabul edilmektedir (Lewins, 2011:50-51). Betimleme yöntemi ile olay ve olguların, nesnelerin ve de kurum veya çeşitli durumların ne olduklarının veya belli özelliklerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Cebeci, 2010:7). "*Betimleyici (tanımlayıcı) istatistikler*", araştırma dahilinde ele alınan örneklemin; yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, eğitim seviyesi gibi demografik niteliklerini veya değişkenlere ait değerlerin dağılım özelliklerini keşfetmeyi sağlamak ve toplamlar, oranlar, ortalamalar ve değişkenlik ölçüleri şeklinde açıklanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:159, Baş, 2008;2010:111). "*Verilerin özetlenmesi ve tanımlanması ile ilgili olan istatistik yöntemi*" betimleyici olarak ifade edilmektedir (Punch, 2005:127). Üniversitelerin, statüleri (*devlet/kamu, vakıf/özel*) ile faaliyet süreleri, üniveristenin yönetim kadrolarında yer alan öğretim üyelerinin cinsiyetleri ile buldukları fakülte ve bölüm bilgilerine ek olarak, idari görevleri ve söz konusu üniversitedeki idari görevleri ile toplam idari görev sürelerini içeren bilgiler, tez çalışmasının betimleyici istatistikleri olarak değerlendirilmektedir. Tez çalışması kapsamında ele alınan 167 üniversitenin 82 adedi içinde varlık gösteren yönetim

kadrosundaki öğretim üyelerinin bağlı oldukları fakülte sayısı 13 olarak belirlenmiştir. Şekil 2'de yer alan fakültelerden aynı olup farklı adla ifade edilenler (örneğin, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi altında; Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi yer almaktadır) ortak ad altında değerlendirilmişlerdir. Anketi yanıtlayan 88 öğretim üyesinin 20 farklı fakültede varlık gösterdikleri, tez çalışması kapsamında söz konusu fakülte sayısının 13 olarak belirlendiği ifade edilmektedir. Ankete katılımın yüksek olduğu İİBF'den 34 (%38,6) kişiyi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi'nden 21 (%23,9) kişi izlemektedir. Anket geri dönüşleri sırasıyla; İşletme Fakültesi'nden 9 (%10,2), Fen Edebiyat Fakültesi, Meslek Yüksekokulu/Yabancı Diller Yüksekokulu ve Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri Enstitüleri ve Eğitim Bilimleri/Eğitim Fakültesi'nin her birinden 4'er kişi (%4,5) olarak, Ziraat Fakültesi'nden 3 (%3,4), Teknoloji Fakültesi, Ticari Bilimler Fakültesi ve İletişim Fakülteleri'nden 2'şer kişi (%2,3), Turizm Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi ve Orman Fakültesi'nden 1'er kişi (%1,1) olarak kaydedilmiştir. Fakültelerin bireylere göre dağılımları Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2: Fakültelerin Bireylere Göre Dağılımları

Anket çalışmasına katılımları gerçekleşen üniversitelerin birim yönetimlerinde görev alan öğretim üyelerinin yanısıra, bölüm yönetimlerinde de varlık gösteren öğretim üyelerinin olduğu belirtilmektedir. Anket geri dönüşlerine göre söz konusu bireylerin 13 fakülteye ek olarak 44 bölümün (*işletme, iktisat, biyoloji, kimya, matematik, mimarlık, endüstri mühendisliği, teknoloji yönetimi anabilim dalı vb.*) yönetimlerinde de yer aldıkları kaydedilmektedir. Bölümlerin dağılımlarında; işletme bölümünün 25 (%28,4) ve iktisat bölümünün 5 (%5,7), uluslararası ticaret ve finansman bölümünün 4 kişi (%4,5) ile temsil edildiği, geri kalan bölümlerin bireyler bazındaki dağılımlarının ise bölüm başına 1 (%1,1), 2 (%2,3) veya 3 (%3,4) kişi olacak şekilde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Tez çalışmasına katılan öğretim üyelerinin görev dağılımları; 1 rektör (%1,1), 6 rektör yardımcısı (%6,8), 6 dekan (%6,8), 12 dekan yardımcısı (%13,6), 35 bölüm başkanı (%39,8), 12 bölüm başkan yardımcısı (%13,6), 6 müdür (%6,8), 3 anabilim dalı bölüm başkanı (%3,4), anabilim dalı başkan vekili, müdür yardımcısı ve bölüm başkan vekili 2'şer (%2,3) ve 1 dekan vekili (%1,1) olarak kaydedilmektedir. İdari görevlerin bireylere göre dağılımları Şekil 3'te gösterilmektedir. Söz konusu öğretim üyelerinin idari görev sürelerinin ortalaması 4,10 (ss=2,896; mod=3) yıl şeklinde kabul edilirken, en az ve en çok sürelerin sırasıyla; 3 ve 25 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Anketi yanıtlayan bireylerin toplam idari görev sürelerinin ortalaması 9,27 (ss=7,902; mod=3) yıl, en kısa ve en uzun süre 3 ve 32 yıl olarak tespit edilmektedir.



Şekil 3: İdari Görevlerin Bireylere Göre Dağılımları

Anketi yanıtlayan bireyler 68 erkek (%77,3) ve 20 kadın (%22,7) şeklinde ifade edilmektedir. Tez çalışmasına dahil olan 46 üniversitenin 29 adedinin devlet/kamu ve 17 adedinin vakıf/özel statüsünde oldukları görülmektedir. 88 adet data referans noktası kabul edildiğinde, anket geri dönüşlerinin tüm üniversiteler çerçevesindeki dağılımı; devlet/kamu 58 (%65,9) vakıf/özel 30 (%34,1) şeklinde ifade edilmektedir. Tez çalışmasına katılan üniversitelerin ortalama faaliyet süreleri 20,42 (ss=19,950; mod=13) yıl olarak kaydedilirken, en düşük ve en yüksek değerlerin sırasıyla; 3 ve 151 yıl şeklinde belirtildiği anlaşılmaktadır.

5.2. Geçerlilik ve Ölçek Güvenilirlikleri

Ölçme aracında aranan temel nitelikler olarak betimlenen "*geçerlilik*" (*validity*) ve "*güvenilirlik*" (*reliability*), ölçme aracındaki yanlışların azaltılması ile iyileşen nitelikler şeklinde algılanmaktadırlar. Ölçmede geçerlilik, "*ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi ve başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesi*" şeklinde anlatılmaktadır. Güvenilirlik ise; "*aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık (gerçek değer ölçümü), ölçülmek istenen belli bir şeyin sürekli olarak aynı sembollerini alması, aynı süreçleri izlemesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması*" olarak tanımlanmakta ve ölçmenin tesadüfi hatalardan arınmasını sağlayan bilimsel çalışmaların ilk koşulları arasında yer aldığı savunulmaktadır (Hair vd., 2010:7-8; Karasar, 2010:147-151). Benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçları veren ölçüm aracı, güvenilirlik açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:282; Lewins, 2011:89; Cebeci, 2010:99). Özetle güvenilirlik, göstergeler tarafından sağlanan enformasyonun, göstergenin, aracın ya da ölçüm aletinin karakteristiklerine göre değişmediği anlamına gelmektedir (Kuş, 2009:34). Bir ölçümün geçerliliği, bir aracın düşünülene ne ölçüde ölçtüğünü göstermektedir. Başka bir deyişle, bir göstergenin, ölçtüğü ileri sürülen kavramı görgül olarak temsil ettiği ölçüde geçerli olduğu ifade edilmektedir. Güvenilirlik ise ölçmede temel ve basit tutarlılık olarak anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, ölçüm aracıyla aynı sonuçlar elde edildiği oranda aracın güvenilir olduğu belirtilmektedir (Punch, 2005:95-97). Özetle, sosyal bilim içerikli araştırmalarında, kanıt elde etmede kullanılan bütün metotların, hem güvenilir hem de ölçmeye uygun geçerli göstergelere sahip olmaları gerektiği ortak noktasında birleşildiği görülmektedir (Lewins, 2011:89).

Bir araştırmada kullanılan ölçüm aracının, araştırmanın ölçüm yapmaya uygunluğu ve aynı zamanda söz konusu konuyu yanılığsız olarak ölçmesi ve bulguların geçerli olması geçerlilik ile ifade edilmektedir. Söz konusu araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin, aynı konuda, bir başka zaman ve mekanda yapılan bir diğer araştırmada, aynı veya benzer sonuçları vermesi özelliği de güvenilirlikle anlatılmaktadır (Aziz, 2010:58-59; Cebeci, 2010:99-100). Bir ölçme aracının güvenilirliği için iki temel ölçüt olarak; değişik zamanlarda elde edilen sonuçların tutarlılığı ve aynı zamanda varılan sonuçlar arasındaki tutarlılık ifade edilmektedir. Buradan, bir kavramın ölçüm güvenilirliğinin mükemmel bir yolunun olmadığı, iç tutarlılığı sağlamak için birçok tanısıl girişimlerde (*test-tekrar test, alternatif/eşdeğer-form, ikiye ayırma testi, Kuder Richardson-20, Cronbach alfa, madde toplam korelasyonu vb. güvenilirlik türleri*) bulunması gerektiği anlaşılmaktadır (Hair vd., 2010:125; Büyüköztürk, 2010:170-171). Özetle, geçerlilik, kavramın ölçek ile ne kadar iyi açıklandığı konusuyla, güvenilirlik ise ölçeğin tutarlılığı ile ilişkilendirilmektedir (Hair vd., 2010:94).

Ölçme/ölçüm aracının (*ampirik gösterge, ölçek, operasyonel tanım, tanısıl girişim vb.*) ölçmek istenen kavramı doğru ölçme derecesi ve söz konusu kavrama yönelik tekrarlanan ölçümlerin aynılığı yerine tutarlılığı ve kararlılığının ortaya konması sırasıyla; geçerlilik ve güvenilirlik ölçütleri olarak kabul edilmektedir (Gürer vd., 2009:84). Başka bir deyişle, ölçmek istediğini ölçen ve ölçüm sonunda tutarlı ve dengeli sonuçlara ulaştıran ölçüm aracı, geçerli ve güvenilir olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik ölçütünün; "*içerik/kapsam (content), yapı/yapısıl (construct) ve kriter/ölçüt (criterion-related)*" şeklinde üç temel yöntemle ifade edildiği belirtmektedir. Söz konusu geçerlilik ölçütlerinin alt boyutları veya türleri olarak ise; "*görünüş/yüzey (face), uyum/eşzaman(lı) (concurrent) ve tahmin/tahminsel/tahmini/ileriye ait tahmin/yordama (predictive), örtüşme/yakınsak (convergent) ve ayrışma/ayırt edici (discriminant)*" geçerliliklerinin bulunduğu anlaşılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:138; Kuş, 2009:35; Erdoğan, 2007:232; Sekaran, 2003:206-207).

"İçerik/kapsam geçerliliği", ölçeğin araştırılan kavramı ne kadar temsil edip etmediği ile ilgili olmaktadır. Ölçeğe ait soruların ölçülen kavramı tüm boyutlarıyla ne kadar fazla temsil ettiği (*görünüş geçerliliği*), ölçeğin kapsam geçerliliğininin o derece yüksek olacağını anlatmaktadır (Hair vd., 2010:125; Bilgin, 2009a:42). Bailey (1987), ölçülmek üzere tanımlanmış kavramla toplanan enformasyonun gerçekten ilişkili olup olmadığının içerik geçerliliği ile anlaşıldığını ifade etmektedir (Kuş, 2010:34). "Yapı geçerliliğinde", ölçekten elde edilen sonuçların ilgili kuramlarla uyum gösterip göstermemesi üzerinde durulmaktadır. Başka bir deyişle, ölçülen değişkenlerle, tasarlanan teorik temelli gizli yapı ölçümünün temsil gücü ifade edilmektedir (Hair vd., 2010:631; Bilgin, 2009a:44; Sekaran, 2003:207). Yapı geçerliliği kapsamında, iki farklı ölçme yöntemiyle elde edilen sonuçlar arasında yüksek korelasyon olması (*örtüşme geçerliliği*) veya korelasyon olmaması (*ayrışma geçerliliği*) durumlarından bahsedilmektedir. Buna ek olarak, yapılar arasında kurulan doğru korelasyonun güçlenmesi ile değişkenler arasında görülen doğru ilişkinin hafife alınmasından ve yapılar arasındaki korelasyonun zayıflaması ile de değişkenler arasında gözlemlenen doğru ilişkinin abartılmasından söz edilmektedir. Başka bir deyişle, yapı kalitesinin, değişkenler arasındaki ilişkiyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğinin altı çizilmektedir (Cote ve Buckley, 1988:582; Campbell ve Fiske, 1959:81). Söz konusu geçerliliğin, korelasyon veya faktör analizleri, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi ile ortaya konduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2010:126).

"Kriter/ölçüt geçerliliği" ise, ölçeğin bireyler arasındaki farklılıkları beklenildiği gibi ortaya koyma ölçütü olarak kabul edilmektedir. Gerçekte farklı olduğu bilinen bireylerin, ölçekten aldıkları sonuçların farklı olmasının beklendiği (*uyum geçerliliği*) veya kullanılan ölçeğin, bireylerin performans çıktıları hakkında önceden tahminleme yapılmasını (*tahmin geçerliliği*) mümkün kıldığı ifade edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011:139; Büyüköztürk, 2010:168-169, Kuş, 2009:34-35; Erdoğan, 2007:234).

Tablo 7. Ölçek Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Proaktiflik Oryantasyonu	8	,926
Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu	8	,937
Stratejik Esneklik Oryantasyonu	7	,945
Hız Oryantasyonu	7	,947
İç paydaş Oryantasyonu	4	,932
Dış paydaş Oryantasyonu	7	,959
Çevresel Dinamizm	8	,922
Marka Performansı	5	,969
Operasyonel Performans	6	,935
Üniversite Performansı	13	,954
Performans Düzeyi	3	,944

Tablo 7'de görülen tez çalışmasına ait tüm alt boyutların cronbach alfa katsayılarının, .922 ile .969 arasında olması ile iç tutarlılığın (*internal consistency*) desteklendiği görülmektedir. Kurumsal çevikliğin alt boyutları olarak ifade edilen, proaktiflik, yanıt verebilirlik, stratejik esneklik, hız, iç paydaş ve dış paydaş oryantasyonlarının cronbach alfa değerlerinin sırasıyla; .93, .94, .95, .95, .93 ve .96 oldukları görülmektedir. Çevresel dinamizmin .92 alfa değerine sahip olduğu anlaşılırken, kurumsal performansın alt boyutları olan, marka performansı, operasyonel performans, üniversite performansı ve performans düzeyi alfa değerlerinin; .97, .94, .95 ve .94 şeklinde sıralandıkları ifade edilmektedir.

5.3. Faktör Analizleri

Nicel araştırma yöntemleri arasında sayılan "*faktör analizi*" (*factor analysis*), çok sayıda değişken içeren çalışmalarda, verilerin anlaşılmasını kolaylaştırmak adına, özgün değişkenlerin sağladığı bilgi kaybedilmeden, değişkenlerinin sayısında azaltıma gitmeye yarayan tekniklerin genel adı olarak ifade edilmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyona dayanan faktör analizinde, ortak etkenlerin bulunarak, söz konusu değişkenlerin sayılarının azaltılması amaçlanmaktadır (Punch, 2005:124). Faktör analizi (*faktör çözümlemesi*), "*bir bütün içinde yer alan ve aynı sonuca katkıda bulunduğu düşünülen iç içe geçmiş değişkenlerin, söz konusu sonuca olan katkı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, aralarında korelatif ilişki görülen faktörlerin bir araya getirilip belirli kümelerde toplanmasını sağlayan ve sonucu tek tek faktörlerle değil, belirli değişken gruplarına indirgeyen istatistik yöntemi*" olarak açıklanmaktadır (Aziz, 2010:222). Belirli bir olguyu ölçen ve çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek adına söz konusu

değişkenleri gruplar halinde bir araya getirmek için kullanılan bir istatistik yöntemi şeklinde betimlenen faktör analizi, ölçekteki ifadelerin hangilerinin birbirleriyle yakın algılandığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:162-163). Buna ek olarak faktör analizi, çok sayıda değişken kullanarak yapılan ölçümlerle, altta yatan gizil değişken yapısı ve boyutlarının belirlenmesi için büyük miktardaki verinin mümkün olan en az bilgi kaybı ile sadeleştirilerek daha az sayıda değişkenle gösterilmesini sağlamaktadır (İslamoğlu ve Almaçık, 2014:395). Özetle faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini ortaya koymak şeklinde ifade edilmektedir (Nakip, 2006:423).

Faktör analizinin ilk aşaması olarak veri setinin faktör analizi için uygunluğunun denetlenmesi ifade edilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu uygunluğun denetimi için kullanılan yöntemler; *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçüsü* ve *Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)* ile *korelasyon matrisi (correlation matrix)* oluşturulması şeklinde belirtilmektedir (Kalaycı, 2010:321). KMO değeri, tüm soru grubuna yönelik bir faktör analizi uygunluğu olarak ifade edilirken, MSA değerinin (*measure of sampling adequacy*) her sorunun faktör analizi yeterliliğine işaret ettiği ve değerlendirme yorumlarının KMO değeri için açıklananlar ile aynı olduğuna dikkat çekilmektedir (Sipahi, Yutkoru ve Çinko, 2008:81).

KMO uygunluk ölçüsü (*değeri, kriteri, indeksi*), 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması, değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde, hatasız tahmin edebileceklerini göstermektedir. KMO örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50 olarak belirtilmektedir. Kaiser kriteri olarak da bilinen KMO değeri Kaiser (1970) ve Kaiser ve Rice (1974) tarafından; ".80 ve üzeri değerli (çok iyi), .70 ve üzeri orta düzeyli (iyi), .60 ve üzeri vasat (orta), .50 ve üzeri berbat (kötü) ve .50 altı kabul edilemez" şeklinde değerlendirilmiştir. Söz konusu değer yükseldikçe; örneklem büyüklüğünün (*sample size*), ortalama korelasyonların (*average correlation*), değişken sayısının (*number of variables*) artacağı veya faktör sayısının (*number of factors*) azalacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda, bir araştırmacının faktör analizine devam etmesi için, .50 üzerinde bir örneklem yeterliliğine sahip olması gerekliliğinin altı çizilmektedir (Hair vd., 2010:104). Buradan hareketle, tez çalışmasında örneklem büyüklüğünün

uygunluğu olarak tanımlanan KMO değeri (*varyansa katılma değeri*) 0,852 şeklinde kaydedilmiş (*0,60'dan büyük olmalı, 0,50'dan küçük ise daha fazla veri toplanmalıdır*) ve faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için söz konusu testin sonucu anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur. Başka bir deyişle, faktör analizi yapmak için yeterli örneklem sayısına sahip olunduğu anlaşılmakta ve 0,852 değerinin, söz konusu veriler ile yapılacak faktör analizi için değeri (*çok iyi*) olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Bartlett (1950), faktör analizinin uygunluğu için korelasyon matrisinin toplu olarak sınanmasını önermektedir (Albayrak, 2006:130). Tez çalışmasında, değişkenler arasındaki korelasyonların ölçümünü içeren istatistiksel bir test olarak ifade edilen Bartlett Küresellik testi (Hair, 2010:104) ile, değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 8'de görülen söz konusu test değeri, $\chi^2(2016)=7274,586$, $p < .000$, maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizinin yeterli büyüklükte olduğunu belirtmektedir. Bartlett Küresellik testinde Sig.=0,000<0.05 olması (*anlamlılık düzeyi 0.05'den küçüktür*) kullanılan değişkenlerin anlamlılık göstergesi olarak kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011:167). Başka bir deyişle, söz konusu testin anlamlı olması ile değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkilerin olduğu yorumu yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014:403).

Tablo 8. Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,852
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7274,586
	df	2016
	Sig.	,000

KMO ve Bartlett Küresellik testlerinden tatmin edici sonuçların alınmasıyla, faktör analizi uygulanması için uygun tekniklerden (*faktörleştirme teknikleri*) biri olan ve sayısız faktör analizi yöntemleri [*temel eksenler (principle axes), maksimum olabilirlik (maximum likelihood), çoklu gurplandırma (multiple grouping) vb.*] arasında en yaygın olarak kullanılan "*temel/asal bileşenler yöntemine*" [*principal component analysis (PCA)*] geçilmiştir. Temel bileşenler analizi, "*faktörlerin belirlenerek veri azaltılması metodu*" şeklinde açıklanmaktadır (Erdoğan, 2007:341). Toplam varyans üzerinde duran yöntemle göre, en yüksek varyans değerine sahip faktör seçilerek, toplam varyansın en büyük dilimini oluşturduğu görülmektedir.

Birinci faktörle korelasyonu en düşük olan ikinci faktörün seçilmesi ve en yüksek ikinci varyans değerinin elde edilmesini içeren yöntemde söz konusu sıralama, sonuncu faktör seçilene kadar devam etmektedir (Nakip, 2006:430; Kalaycı, 2010:321, Büyüköztürk, 2010:124). Bu aşamada, değişkenlerin bir faktörde toplanması veya her değişkenin tek başına bir faktörde yer alması, faktör analizini anlamsız kıldığından, bir değişkenin diğer değişkenle paylaştığı varyans miktarını gösteren ortak varyans/eşkökenlilik (*communality*) değerine bakılarak (Hair vd., 2010:92), her değişken için belirtilen değerin 1 olması şartı aranmaktadır. Faktör analizinde, düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analiz dışında bırakılarak, faktör analizi tekrarlanmakta ve bu bağlamda KMO ve açıklanan varyans istatistiklerinde daha yüksek değerlere ulaşılması sağlanmaktadır (Albayrak, 2006:126; Kalaycı, 2010:329). Her faktör tarafından açıklanan toplam varyansı gösteren özdeğer (*eigenvalue*) kriterinin 1'den büyük olması da faktörlerin anlamlılığını ortaya koymasından dolayı önemli olmakta, söz konusu değeri 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır.

Tez çalışması kapsamında hazırlanan açıklanan toplam varyans tablosunda (Bkz. EK 4) yer alan "*bileşenler*" (*components*) sütunu çalışmaya ait soru sayısını (35) göstermektedir. İkinci sütunda, özdeğeri 1'den büyük olan 4 değişken tespit edilmektedir. Bu bağlamda, değişkenlerin 4 faktör altında toplanacaklarının anlaşıldığı ifade edilmektedir. Üçüncü sütunda bulunan "*türetilen/çıkartılmış kareli ağırlıklar toplamı*" (*extraction sums of squared loadings*) değerleri, tez çalışmasında yer alan soruların kaç boyutta bir araya geldiklerini göstermektedir. Buradan hareketle, temel bileşenler analizi ile 6 değişkenin 4 faktör çatısı altında birleşeceğinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, 35 sorunun 4 boyuta indirildiği görülmektedir. 4. sütunda yer alan "*çevrilmiş/dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı*" (*rotation sums of squared loadings*) değeri, söz konusu 4 boyutun, incelenen konunun varyansın yüzde kaçını açıkladığını belirtmektedir. Burada 4 faktörün, toplam varyansın %76.315'ni açıkladığı ortaya konulmaktadır (İslamoğlu, 2009:235, Sipahi vd., 2008:82-83, Nakip, 2006:430-431, Albayrak, 2006:191). Faktör yüklerinin .50 ve üzerindeki maddeler kabul edilerek, tek boyutluluk 35 madde ile test edilmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesine yardımcı olan bir diğer yöntem "*çizgi grafiği*" (*scree plot graph*) olarak belirtilmektedir. Bütün faktörler, az veya çok "*spesifik varyans*" (*specific variance*) içerirken, sonradan türetilen faktörlerdeki spesifik varyans oranının önceden türetilen faktörlere oranla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Cattell (1966, 1969) tarafından geliştirilen "*çizgi grafiği kriteri*" (*scree plot criterion*), ortak varyans yapısının, bir kısım spesifik varyans hükmüne girmeden elde edilen en uygun faktör sayısını türetmektedir (Hair vd., 2010:110; Albayrak, 2006:145). Söz konusu grafik, her faktörle ilişkili toplam varyansı göstermekte ve bu bağlamda, modelde yer alacak faktörleri belirlemeye yardımcı olan diğer bir yöntem olarak kabul edilmektedir. X ekseninde yer alan faktörlerin Y eksenindeki özdeğerler ile kesiştiği noktalar arasındaki mesafe, faktör sayısını tespit etmede önem arz etmektedir.

Grafikte (Bkz. EK 5) oluşan çizginin dik olduğu nokta ile düzleşmeye başladığı dirsek noktasında görülen faktör sayısı, analiz sonucunda ortaya çıkacak faktör sayısına işaret etmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 405, Kalaycı, 2010:322, Büyüköztürk, 2010:125-126). Söz konusu çizgi grafiği kriteri, varyansa katılma düzeyinin anlamsız kabul edileceği noktaya kadar faktör türetmenin daha uygun olacağını varsayarken (*faktörlerin varyansa katılmanın önemine göre türetilmesi*), özdeğer kriterinde, varyansa katılma payı 1'den büyük olan faktörlerin türetildiği görülmektedir. Faktör türetmede söz konusu iki kriter arasında yaşanan tutarsızlık, "*rotasyona*" (*rotation*) tabi tutulan faktör matrisi ile kesin faktör sayısının belirlenmeye çalışılması yöntemi ile giderilmektedir. Buradaki amaç, değişkenleri temsil edecek yeter düzeyde (*gerçek boyutların ortaya konmasını ve faktör matris yorumunun anlamlı olmasını sağlayacak kadar*) faktör üretmek olmaktadır (Albayrak, 2006:145-146). Grafikte (Bkz. EK 5) çizgi grafik kriteri ile özdeğer kriterinin kesiştikleri görülmektedir. Buradan, özdeğeri 1'den büyük olan 4 değişkenin belirlendiği açıklanan toplam varyans tablosu (Bkz. EK 4) referans alındığında, çizgi grafiği kriterine göre ortaya çıkan faktör sayısının aynı olduğu kabul edilmektedir. Tez çalışması kapsamında, değişkenleri temsil edecek sayıda faktör türetildiği anlaşılmaktadır.

Yorumlanabilir anlamlı faktörler elde etmek amacıyla rotasyona tabi tutulan faktör matrisi, faktörlerin açıkladığı toplam varyansın, faktörler arasından yeniden dağıtılması olarak değerlendirilmektedir. Tez çalışması kapsamında rotasyon yöntemlerinden (*ortogonal, qartimax, equamax, oblik, varimax*) en yaygın olarak kullanılan "*varimax yöntemi*" tercih edilmiştir. Söz konusu yöntem, bir faktör üzerinde yüksek yüke sahip değişken sayısını (*faktör matrisi stünlarını*) sadeleştiren yöntem olarak ifade edilmektedir (Hair vd., 2010:94). Yöntemin uygulanmasından sonra indirgenen değişkenlerin gruplanarak, sadeleşen faktör yükleri ile oluşturdukları yeni faktör yapıları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi Tablosu

Kurumsal Çeviklik	Boyutlar			
	1	2	3	4
HO5- Yeni hizmetler geliştirmede çabuk davranır.	,840			
HO6- Pazara hizmetleri sunmada seri davranır.	,815			
SEO1- Yeni hizmetleri kolaylıkla ve hızla pazara sunar.	,771			
SEO2- Hizmetlerinde çeşitlilik yaratma konusunda başarılıdır.	,717			
HO7- Kendine ait yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara tanıtan ilk kurumdur.	,710			
SEO5- İç ve dış paydaşlarının yeni taleplerine çok hızlı tepki gösterir.	,706			
HO4- Hizmetleri yaratma sürecini hızlandırır.	,703			
HO1- Değişime hızla uyum sağlar.	,672			
SEO4- Talep dalgalanmaları karşısında atak davranır.	,672			
SEO3- Faaliyetlerini, az maliyetle ve hızla değiştirmesine yarayan hizmet teknolojilerini kullanır.	,667			
SEO6- Çevresel koşullar farklılaştıkça, geleceğe yönelik planlarını kolaylıkla değiştirir.	,648			
SEO7- Faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan ani değişimlerle başa çıkabileceği alternatif stratejilere her zaman sahiptir.	,583			
HO3- Mevcut ve olası faaliyetleri için gerekli olan kurumsal öğrenmeyi, mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirir.	,561			
HO2- Zamanı değerli bir kaynak olarak görür.	,527			
PO3- Değer yaratacak yeni faaliyetler üzerine odaklanır.		,771		
PO2- Büyüme hedeflerine yönelik yeni fırsatları yakalamaya çalışır.		,756		
YVO1- Değişim ihtiyacını algılamada yetkindir.		,737		
PO1- Mevcut faaliyetlerine ilişkin fırsatları sürekli araştırır.		,720		
YVO2- Hedeflerini, faaliyet çevresinde yaşanan değişime göre düzenler.		,714		
PO4- Yeni yönetim düşünce ve/veya tekniklerini kullanmada öncüdür.		,674		
YVO6- İç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri düzenli olarak geliştirir.		,651		
YVO7- İç ve dış paydaşlarının memnuniyetini ilk sırada tutar.		,575		

YVO5- İç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarındaki mevcut ve/veya olası değişimlere önem verir.		,562		
YVO4- Pazardaki rekabetçi hizmetlere ilişkin fiyat değişimlerine karşı çabuk tepki gösterir.		,540		
DPO5- Dış paydaşları ile ortak hedefler konusunda uzlaşma sağlar.			,791	
DPO3- Dış paydaşları ile bilgi alışverişini kolaylaştıran iletişim ağlarına sahiptir			,759	
DPO7- Dış paydaşları ile karşılıklı etkileşimden, faaliyetlerine ilişkin karar almada avantaj sağlar.			,752	
DPO1- Dış paydaşları ile stratejik ilişkiler kurar.			,734	
DPO2- Dış paydaşları ile karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirir.			,710	
DPO6- Dış paydaşları ile faaliyetleri konusunda işbirliği yapmaya isteklidir.			,694	
DPO4- Dış paydaşları ile bilgi alışverişinde şeffaf davranır.			,635	
İPO2- Esas amaç olarak iç paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamayı benimser.				,860
İPO1- İç paydaşlarının hizmetlerle ilgili geribildirimlerini dikkate alır.				,826
İPO3- İç paydaşlarının beklentilerine yönelik yenilik (inovasyon) yapar.				,800
İPO4- Değer yaratma sürecinde iç paydaşları ile işbirliği içindedir.				,682
Açıklanan Toplam Varyans: % 76.315				

Tablo 10. Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,928
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3577,437
	df	595
	Sig.	,000

Gözlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayı büyüklüklerinin karşılaştırılmasını sağlayan KMO indeksi (Kalaycı, 2010:322), Tablo 10'da görüldüğü üzere ,928 ile mükemmel bir örneklem yeterliliğine işaret etmektedir. Bartlett Küresellik testi, $\chi^2_{(595)}=3577,437$, $p<.000$, değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. Bu aşamadan sonra, faktörler ile değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlılığı, faktörler altında yüksek ağırlığa sahip olan değişkenlerin sıralanması ile ortaya konulmuştur. Değişken ile faktör arasında kurulan yeni ve yakın ilişki, madde faktör yükleri .50 üzerinde olan değişkenlerin dikkate alınması ile sağlanmıştır.

Kurumsal çeviklik faktör analizi tablosuna göre (Bkz. Tablo 9), proaktiflik ve yanıt verebilirlik oryantasyonlarının tek bir boyut şeklinde algılandıkları görülmüştür. Proaktiflik oryantasyonu boyutundan 5, 6, 7 ve 8 numaralı ve yanıt verebilirlik boyutundan da 3 ve 8 numaralı maddeler analiz dışında bırakılarak, söz

konusu boyutların birleştikleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde, stratejik esneklik ve hız oryantasyonlarına ait maddelerin analiz sonucunda bir boyut altında toplandıkları anlaşılmıştır. Söz konusu boyutların birleşimlerinde, her iki boyuta ait maddelerin analiz dahilinde devamlılıklarının olduğu (*analiz dışı bırakılan madde yoktur*) izlenmiştir. Tez çalışmasının analiz aşamasında kurumsal çevikliğe ait ortaya çıkan yeni boyutların soruları amaçları ile birlikte tekrar incelenmiştir. Söz konusu boyutların adlandırılmaları öncesi kuramsal altyapı varlığının denetlenmesi adına, yazında konu ile ilgili detaylı araştırma yapılmıştır. Faktörleştirme için kuramsal altyapı desteği ile oluşan yeni boyutlar sırasıyla; "*proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu*" (Narver ve Slater, 2004; Atuahene-Gima vd., 2005; Blocker vd., 2011) ile "*stratejik esneklik hız oryantasyonu*" (Sethi vd., 1991; Upton, 1994) şeklinde düzenlenmiştir (Bkz. Tablo 11).

Tablo 9 incelendiğinde, iç ve dış paydaş oryantasyonlarını oluşturan maddelerin analiz sonucunda mevcut sayılarını korudukları görülmektedir. Tüm boyutlarla yapılan temel bileşenler analizinde, özdeğerleri 1'in üzerinde olan 4 boyutun toplam varyasyon %76.315'ni açıkladığı anlaşılmaktadır. Maddelerin ilgili faktörü açıklama güçlerini ifade eden faktör ağırlıklarının yüksek olmaları faktörlerin artan güvenilirliğine işaret edeceğinden, analiz sonucunda faktör yükleri .50 ve üzerindeki maddeler tatminkar olarak kabul edilmiştir.

Tablo 11'de faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt boyutların cronbach alfa katsayılarının, .922 ile .970 arasında olduğu görülmektedir. Kurumsal çevikliğin yeni alt boyutları olarak adlandırılan, stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktiflik ve yanıt verebilirlik müşteri oryantasyonu ile iç ve dış paydaş oryantasyonlarının cronbach alfa değerlerinin sırasıyla; .97, .95, .93 ve .96 oldukları ifade edilmektedir. Çevresel dinamizmin .92 alfa değerine sahip olduğu anlaşılırken, kurumsal performansın yeni alt boyutları olan, üniversite performansı, marka düzeyi performansı ve operasyonel performansın alfa değerlerinin; .95, .96 ve .93 şeklinde sıralandıkları görülmektedir.

Tablo 11. Ölçek Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	14	,970
Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	10	,952
Dış paydaş Oryantasyonu	7	,959
İç paydaş Oryantasyonu	4	,932
Çevresel Dinamizm	8	,922
Üniversite Performansı	8	,952
Marka Düzeyi Performansı	8	,964
Operasyonel Performans	5	,935

Tablo 12. Çevresel Dinamizm Faktör Analizi Tablosu

Çevresel Dinamizm	Boyut
ÇD2- Rakipler tarafından pazara sunulan hizmetlerdeki değişim	,858
ÇD8- Pazarda yaşanan hizmet inovasyonu (yeniliği) hızındaki değişim	,857
ÇD6- İç ve dış paydaşlarının fiyat hassasiyetlerindeki değişim	,843
ÇD3- Rakiplerin satış stratejilerindeki değişim	,829
ÇD5- Pazardaki hizmet teknolojilerindeki değişim	,800
ÇD4- Rakiplerin tanıtım ve reklam stratejilerindeki değişim	,791
ÇD7- Pazar yapısında yaşanan radikal değişim	,764
ÇD1- İç ve dış paydaşlarının hizmet taleplerindeki değişim	,704
Açıklanan Toplam Varyans: % 65.167	

Tablo 13. Çevresel Dinamizm Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,876
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	489,614
	df	28
	Sig.	,000

Örneklem büyüklüğünün uygunluğu olarak tanımlanan KMO değerinin ($KMO > 0,50$), faktör analizinde kullanılan girdilerin homojen oldukları anlamını taşıdığı, başka bir deyişle, değişkenlerin faktör analizine elverişli olduklarını ifade ettiği belirtilmektedir. Söz konusu değer çevresel dinamizm boyutu için 0,876 olarak kaydedilmiş ve faktör analizine uygunluğu çok iyi düzeyde kabul edilerek, söz konusu analizin yapılabileceğine karar verilmiştir. Bartlett Küresellik testi de $\chi^2_{(28)}=489,614$, $p < .000$, değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 13). Tek boyutlu çevresel dinamizm değişkeninin faktör analizi tablosu olan Tablo 12, değişkenlerin faktör yükleri ile birlikte sıralanmış hallerini göstermektedir. Analizde, madde faktör yükleri .50 üzerinde olanlar dikkate alınmıştır.

Kurumsal performans açıklanan toplam varyans tablosundan (Bkz. EK 6) analize dahilindeki 22 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktör altında toplandıkları görülmektedir. Başka bir deyişle, analizde önemli faktör sayısı özdeğer ölçütüne göre 3 olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu faktörlerin gerçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın %78,701 olduğu anlaşılmaktadır. Analizde öne çıkan 3 faktörün, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları ifade edilmektedir. Analizde, madde faktör yüklerinin .50 üzerinde olmalarının, yüklenmenin anlamlılığına işaret ettiği kabul edilmiştir.

Özdeğerlere göre çizilen çizgi grafiğinde (Bkz. EK 7) söz konusu durum açıkça görülmektedir. Faktör yüklerinin X ekseninde, özdeğerlerin Y eksenin gösterildiği çizgi grafiğinde, özdeğeri yüksek olan az sayıda faktörün izlendiği anlaşılmaktadır. Grafikte, birinci faktörden sonra görülen yüksek ivmeli düşüşü takiben, ikinci faktörden sonra daha az ivmeli bir düşüşün kaydedilmesi, ölçeğin iki faktörlü olabileceğini düşündürmektedir. Grafiğin yatay gidişe başladığı noktaya kadarki faktör sayıları, ölçeğin kesin faktör sayısını netleştirmektedir. Düşüş eğiliminin görülmediği yatay gidiş devamlılığının saptandığı grafikte, geri kalan faktörlerin varyansa olan katkılarının birbirlerine yakın oldukları anlaşılmaktadır (Bkz. EK 7).

Grafikte eğimin kaybolmaya başladığı noktanın faktör sayısına işaret ettiği ve bu bağlamda ikinci faktörden sonra azalmaya başladığı görülen eğim dikkate alındığında faktör sayısının 3 ile sınırlandırılmasının mümkün olduğu görülmektedir. Buna ek olarak özdeğeri 1'den büyük olan 3 değişkenin belirlendiği açıklanan toplam varyans tablosu (Bkz. EK 6) baz alındığında, çizgi grafiği kriterine göre ortaya çıkan faktör sayısının aynı olduğu kabul edilmektedir. Tez çalışması kapsamında, değişkenleri temsil edecek yeter sayıda faktörün oluştuğu savunulmaktadır.

Tablo 14. Kurumsal Performans Faktör Analizi Tablosu

Kurumsal Performans	Boyutlar		
	1	2	3
ÜP4- Tamamlanan projelerin sayısı	,862		
ÜP2- Yürütülen bilimsel projelerin sayısı	,822		
ÜP7- Hibe, proje telifleri, danışmanlık ve diğer finansal gelirler	,818		
ÜP3- Sektörel projelerin sayısı	,809		
ÜP5- Sektöre özel geliştirilen süreç ve yöntem yeniliklerinin sayısı	,775		
ÜP6- Patent alabilecek ya da patent almış yeniliklerin sayısı	,772		
ÜP1- Bilimsel yayın sayısı	,756		
ÜP10- Bilimsel araştırmalara dahil olan öğrenci sayısı	,648		
MP2- Hedef pazarda marka farkındalığı		,784	
PD1- Mevcut pazar payı		,784	
MP4- Marka imajı		,764	
MP3- Marka sadakati		,755	
PD3- Rekabetteki konum		,754	
MP5- Markalaşma memnuniyeti		,741	
PD2- Pazar payında yaşanan yıllık artış		,707	
MP1- Kurum itibarı		,686	
OP5- Verimlilik düzeyi			,834
OP4- Yanıt verebilirlik düzeyi			,797
OP3- Birim maliyetlerdeki düşüş			,782
OP6- Üretkenlik kapasitesi			,732
OP2- Hizmet kalitesi			,655
OP1- İç ve dış paydaş memnuniyeti			,619
Açıklanan Toplam Varyans: %78,701			

Tablo 15. Kurumsal Performans Faktör Analizi KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		,921
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2384,717
	df	231
	Sig.	,000

Tablo 15'te, verilerin faktör analizi uygunluk katsayıları KMO ($KMO > 0,50$) kurumsal performans için 0,921 olarak kaydedilirken, Bartlett Küresellik testinin $\chi^2_{(231)}=2384,717$, $p < .000$ olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir. KMO katsayısının, veri matrisinin faktör analizi ve veri yapısının faktör çıkarma uygunluğu

hakkında bilgi verdiği ve faktörleşebilirlik için KMO değerinin 0,60 üzerinde bir değerde olmasının beklendiği bilinmektedir (Büyüköztürk, 2010:126). Sonuçlar bağlamında, değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Üniversite performansını oluşturan 8, 11,12 ve 13 numaralı maddeler analiz dışında bırakılmıştır. Kurumsal performans faktör analizi tablosuna göre (Tablo 14), marka performansı ve performans düzeyinin tek bir boyut şeklinde algılandıkları görülmüştür. Birleştikleri görülen söz konusu boyutları oluşturan maddeler tekrar incelenmiş ve ortaya çıkan yeni boyut bağlamında derinleştirilen araştırma sonunda kurumsal altyapının olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu boyutların birleşimlerinde, her iki boyuta ait maddelerin analiz dahilinde devamlılıklarının olduğu (*analiz dışı bırakılan madde yoktur*) izlenmiştir. Sözü edilen boyutların adlandırılması, kurumsal altyapı denetimi ile netlik kazanmıştır. Faktörleştirme için kurumsal altyapı desteği ile oluşan yeni boyut "*marka performans düzeyi*" (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Putrevu ve Lord, 1994; de Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998; Keller ve Lehman, 2003; Henkel vd., 2007; Wong ve Merriless, 2008; Hult vd., 2008; da Silveira vd., 2013; Fadzline vd., 2013; Hirvonen ve Laukkanen, 2014; Laforet, 2014; Yang vd., 2015) olarak düzenlenmiştir. Faktör analizi sonucunda operasyonel performansın madde yapısını koruduğu görülmüştür.

Kurumsal performansın tüm boyutları ile yapılan temel bileşenler analizinde (Bkz. EK 6), özdeğerleri 1'in üzerinde olan 3 boyutun toplam varyansın %78.701'ni açıkladığı görülmektedir. Maddelerin, ilgili faktörü açıklama güçlerini ifade eden faktör ağırlıklarının yüksek olmaları, faktörlerin artan güvenilirliğine işaret edeceğinden, analiz sonucunda faktör yükleri .50 ve üzerindeki maddeler tatminkar olarak kabul edilmiştir.

Tablo 16. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Alfa (α)	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	3,2508	,917	,970	1							
2.Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	3,4489	,891	,952	,821**	1						
3.Dış Paydaş Oryantasyonu	3,5390	,911	,959	,777**	,756**	1					
4.İç Paydaş Oryantasyonu	2,9943	1,01	,932	,652**	,615**	,674**	1				
5.Üniversite Performansı	2,9190	1,01	,952	,551**	,520**	,573**	,601**	1			
6.Marka Düzeyi Performansı	3,3821	1,04	,964	,751**	,727**	,711**	,603**	,716**	1		
7.Operasyonel Performans	3,1818	,878	,935	,828**	,757**	,751**	,693**	,631**	,793**	1	
8.Çevresel Dinamizm	3,0276	,793	,922	,538**	,488**	,517**	,402**	,287**	,424**	,477**	1

**p<,01, N=88

"Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemi korelasyon (correlation)" olarak adlandırılmaktadır (Sipahi vd., 2008:143). İki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan "korelasyon analizi" (correlation analysis) ile söz konusu iki değişken arasında nedenselliğin saptanması mümkün olmaktadır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:347).

İki değişken arasındaki ilişkinin miktarını yorumlamak amacıyla kullanılan korelasyon katsayısı, uzaklığın bir ölçüsü olarak ele alınmaktadır (Büyüköztürk, 2010:31; Albayrak, 2006:42). İki değişken için hesaplanan bir korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük-orta-yüksek), yön (pozitif-negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı, r^2), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık şeklinde ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2010:31-32). Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almaktadır (Sipahi vd., 2008:144). Katsayının değeri pozitif ise iki değişken arasında aynı yönlü ilişkinin olduğu, (birinin değerinin artarken diğerinin de arttığı), işaret negatif ise iki değişken arasında ters yönlü ilişkinin bulunduğu (bir değişkenin değerinin artarken diğerinin azaldığı) belirtilmektedir. Katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki gücünün arttığı vurgulanmaktadır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:347). "Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif yönlü bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif ilişkiyi, 0.00 olması ilişkinin olmadığını" göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında kesin sınırlamalar olmamakla birlikte, korelasyonu ifade ederken sıklıkla kullanılan sınırların; "0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkiyi" göstermektedir (Büyüköztürk, 2010:32).

Araştırma modelini oluşturan değişkenlere ait korelasyon tablosu olan Tablo 16 incelendiğinde, değişkenler arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Tablodan, değişkenler arasında $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir. Değişkenlere ait korelasyon katsayıları ,287 ile ,828 arasında değişkenlik göstermekle birlikte, genel olarak tüm değişkenler arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizinden faydalanılmaktadır. "Regresyon analizi (*regression analysis*), aralarında ilişki olan iki veya daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak yapılan ayrımı sonucu, değişkenler arasındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini" anlatmaktadır (Büyüköztürk, 2010:91). Basit korelasyon ve regresyon iki sürekli değişken arasındaki ilişki ile ilgili iken, çoklu korelasyon ve regresyonda birden çok bağımsız ve bir bağımlı değişken olduğu ifade edilmektedir. Regresyon analizi ile amaçlanan; bağımlı değişkeni etkileyen etkenleri araştırmak, başka bir deyişle, bağımsız değişkenlerle ilişkisini araştırarak bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklamak olduğu anlatılmaktadır (Punch, 2005:117-119).

Kurumsal çeviklik ve performansın çok boyutlu yapıları arasındaki nedensel ilişkinin açıklanabilmesi için *çoklu doğrusal regresyon (multiple linear regression)* analizine başvurulmaktadır. "Bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi basit, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi" şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın başlangıcında 6 boyut (*proaktiflik, yanıt verebilirlik, stratejik esneklik, hız, iç ve dış paydaş oryantasyonları*) şeklinde tasarlanan kurumsal çeviklik ile 4 boyut (*marka, operasyonel, üniversite, performans düzeyi*) olarak ele alınan kurumsal performans arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi, faktör analizi sonucu birleşen boyutların oluşması ile, kurumsal çevikliğin 4 alt boyutu; (*stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu ve iç paydaş oryantasyonu*), ve kurumsal performansın 3 alt boyutu (*üniversite performansı, marka düzeyi performansı, operasyonel performans*) arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile gerçekleştirilmektedir. Özetle, kurumsal çevikliği oluşturan çoklu alt boyutların, tüm performans kriterleri üzerindeki etkilerinin anlaşılması için çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tüm modeller, SPSS 21. paket programı ile analiz edilmiştir.

5.4.1. Kurumsal Çevikliğin Üniversite Performansı Üzerindeki Etkisi

Kurumsal çevikliğin performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bunun için kurumsal çevikliği oluşturan 4 alt boyutun; stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu ve iç paydaş oryantasyonunun, öncelikle performans kriterlerinden biri olan üniversite performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 17. Kurumsal Çevikliğin Üniversite Performansı Üzerindeki Etkisi

	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri
M1	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	,125	,763	,448
	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,048	,311	,757
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,200	1,352	,180
	İç Paydaş Oryantasyonu	,355	3,015	,003
R²=,468 Düzenlenmiş R²=,394 F=15,143 p=,000				
M2	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	,218	1,293	,200
	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,085	,525	,601
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,319	2,305	,024
R²=,359 Düzenlenmiş R²=,336 F=15,654 p=,000				
M3	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	,381	2,428	,017
	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,207	1,319	,191
R²=,318 Düzenlenmiş R²=,302 F=19,818 p=,000				
M4	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,520	5,650	,000
R²=,271 Düzenlenmiş R²=,262 F=31,925 p=,000				

F değeri, kurulan modelin anlamlı olup olmadığını gösteren istatistiksel gösterge olarak kabul edilmektedir. Tablo 17’de yer alan Model 1; F=15,143, p=,000, Model 2; F=15,654, p=,000, Model 3; F=19,818, p=,000 ve Model 4; F=31,925, p=,000 incelendiğinde, tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1’in üniversite performansını açıklama gücü R²=,468 olmakla birlikte, üniversite performansını açıklayan tek bağımsız değişkenin iç paydaş oryantasyonu (β =,355) olduğu anlaşılmaktadır.

Model 2’de iç paydaş oryantasyonu değişkeni dışarıda bırakılarak diğer 3 alt boyut ele alınmış ve regresyon analizi tekrar yapılmıştır. Söz konusu modelin üniversite performansını açıklama gücü R²=,359 olmakla birlikte, söz konusu

performansı bu modelde açıklayan bağımsız değişkenin dış paydaş oryantasyonu ($\beta=,319$) olduğu anlaşılmaktadır.

Model 3’de iç ve dış paydaş oryantasyonları analiz dışında bırakılarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Model 3’ün toplam açıklama gücü $R^2=,318$ olarak kaydedilmekle birlikte, stratejik esneklik hız oryantasyonu ($\beta=,381$) anlamlı olan tek bağımsız değişken olarak öne çıkmaktadır. Model 4’te ise, daha önceki modellerde anlamlı olan alt boyutlar çıkarıldıktan sonra basit regresyon analizi ile kalan son alt boyut olan proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonunun, üniversite performansı üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Söz konusu modelin üniversite performansını açıklama gücü $R^2=,271$ olarak kaydedilmektedir.

5.4.2. Kurumsal Çevikliğin Marka Düzeyi Performansı Üzerindeki Etkisi

Kurumsal çevikliğin marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda kurumsal çevikliği oluşturan 4 alt boyutun; stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu ve iç paydaş oryantasyonunun, marka düzeyi performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 18. Kurumsal Çevikliğin Marka Düzeyi Performansı Üzerindeki Etkisi

	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri
M1	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	,328	2,494	,015
	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,238	1,914	,059
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,206	1,738	,086
	İç Paydaş Oryantasyonu	,104	1,103	,273
$R^2=,629$ Düzenlenmiş $R^2=,611$		F=35,147	p=,000	
M2	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,406	3,766	,000
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,304	2,642	,010
	İç Paydaş Oryantasyonu	,148	1,553	,124
$R^2=,601$ Düzenlenmiş $R^2=,587$		F=42,167	p=,000	
M3	İç Paydaş Oryantasyonu	,227	2,266	,026
$R^2=,534$ Düzenlenmiş $R^2=,523$		F=48,616	p=,000	

Tablo 18’de yer alan ve regresyon analizi çerçevesinde kurulan 3 modele ait F değerleri incelendiğinde, tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. F değerlerinin sırasıyla; Model 1; $F=35,147$, $p=,000$, Model 2; $F=42,167$, $p=,000$ ve Model 3; $F=48,616$, $p=,000$ olarak kaydedildiği tespit edilmektedir. Model 1’in marka performansını açıklama gücü $R^2=,629$ olmakla birlikte, marka performansını açıklayan tek bağımsız değişkenin stratejik esneklik hız oryantasyonu ($\beta=,328$) olduğu anlaşılmaktadır.

Model 2’de stratejik esneklik hız oryantasyonu değişkeni dışarıda bırakılarak diğer 3 alt boyut ele alınmış ve regresyon analizi tekrar edilmiştir. Söz konusu modelin açıklama gücü $R^2=,601$ olmakla birlikte, marka performansını bu modelde açıklayan bağımsız değişkenlerin sırasıyla; proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu ($\beta=,406$) ile dış paydaş oryantasyonu ($\beta=,304$) olduğu anlaşılmaktadır.

Model 3’de stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu ve dış paydaş oryantasyonları analiz dışında bırakılarak basit regresyon analizi yapılmıştır. Model 3’ün toplam açıklama gücü $R^2=,534$ olarak kaydedilmekle birlikte, iç paydaş oryantasyonunun beta katsayısı; $\beta=,227$ olarak tespit edilmiştir.

5.4.3. Kurumsal Çevikliğin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi

Kurumsal çevikliğin operasyonel performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Buradan hareketle, kurumsal çevikliği oluşturan 4 alt boyutun; stratejik esneklik hız oryantasyonu, proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu, dış paydaş oryantasyonu ve iç paydaş oryantasyonunun, operasyonel performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 19. Kurumsal Çevikliğin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi

	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri
M1	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	,472	4,312	,000
	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,134	1,292	,200
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,144	1,468	,146
	İç Paydaş Oryantasyonu	,206	2,629	,010
R² = ,743 Düzenlenmiş R² = ,731		F = 60,086	p = ,000	
M2	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	,375	3,920	,000
	Dış Paydaş Oryantasyonu	,286	2,798	,006
R² = ,686 Düzenlenmiş R² = ,675		F = 8,173	p = ,000	

Tablo 19 incelendiğinde, kurulan iki modele ait F değerleri modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. F değerlerinin Model 1 için $F=60,086$, $p=,000$ ve Model 2 için $F=78,173$, $p=,000$ şeklinde sıralandığı görülmektedir. Model 1'in operasyonel performansı açıklama gücü $R^2=,743$ olmakla birlikte, operasyonel performansı açıklayan iki bağımsız değişkenin stratejik esneklik hız oryantasyonu ($\beta=,472$) ve iç paydaş oryantasyonu ($\beta=,206$) olduğu anlaşılmaktadır.

Model 2'de stratejik esneklik hız oryantasyonu ve iç paydaş oryantasyonu bağımsız değişkenleri dışarıda bırakılarak diğer 2 alt boyut tutulmuş ve regresyon analizi tekrar yapılmıştır. Söz konusu modelin açıklama gücü $R^2=,686$ olmakla birlikte, marka performansını sözü edilen modelde açıklayan bağımsız değişkenlerin sırasıyla; proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu ($\beta=,375$) ile dış paydaş oryantasyonu ($\beta=,286$) olduğu anlaşılmaktadır.

5.4.4. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Üniversite Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Tablo 20. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Üniversite Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
ÇD*SEMO	,100	,328	,743	,091	10,969
ÇD*PYVMO	-,075	-,247	,806	,092	10,882
ÇD*DPO	,074	,273	,786	,115	8,723
ÇD*IPO	,458	2,479	,015	,248	4,027
R² = ,298		F = 8,792	p = ,015		

Moderatör etkiye sahip değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen üçüncü bir değişken olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1174). Kurumsal çeviklik ve üniversite performansı ilişkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici rolü olup olmadığını anlamak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 20 incelendiğinde, iç paydaş oryantasyonunun üniversite performansını açıklamada, çevresel dinamizm faktörünün düzenleyici etkisi ile anlam kazandığı anlaşılmaktadır [(t(83)=8,792, p<,015]. İç paydaş oryantasyonu ve çevresel dinamizmin üniversite performansı üzerindeki etki büyüklüğü; $\beta=,458$ olarak kaydedilmiştir. Modelin, üniversite performansını toplam açıklama gücü ise; $R^2=,298$ olarak tespit edilmiştir.

5.4.5. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Marka Düzeyi Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Tablo 21. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Marka Düzeyi Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
ÇD*SEMO	,296	1,107	,271	,091	10,969
ÇD*PYVMO	,243	,914	,363	,092	10,882
ÇD*DPO	,069	,291	,771	,115	8,723
ÇD*İPO	,092	,571	,570	,248	4,027
$R^2=,460$ $F=17,646$ $p=,000$					

Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve marka düzeyi performansı ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığını anlamak üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, Tablo 21'de, modelin anlamlı görünmesinin [(t(83)=17,646, p<,000] ve modelin açıklama gücünün $R^2=,460$ olmasının yanında, modelde söz konusu düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı p değerleri incelendiğinde anlaşılmaktadır.

5.4.6. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Operasyonel Performans İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Tablo 22. Çevresel Dinamizmin Kurumsal Çeviklik ve Operasyonel Performans İlişkisinde Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta (β) Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağantı	
				Tolerans	VIF
ÇD*SEMO	,565	2,358	,021	,091	10,969
ÇD*PYVMO	-,018	-,074	,941	,092	10,882
ÇD*DPO	-,024	-,111	,912	,115	8,723
ÇD*İPO	,254	1,749	,084	,248	4,027
$R^2=,566$ $F=27,080$ $p=,000$					

Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve operasyonel performans ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığını anlamak üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, Tablo 22 incelendiğinde, stratejik esneklik hız oryantasyonunun operasyonel performansı açıklamada, çevresel dinamizm faktörünün düzenleyici etkisi ile anlam kazandığı görülmektedir [(t(83)=2,358, p<,021]. Stratejik esneklik hız oryantasyonu ve çevresel dinamizmin operasyonel performans üzerindeki etki büyüklüğü; $\beta=,565$ olarak kaydedilmiştir. Modelin, operasyonel performansı toplam açıklama gücü ise; $R^2=,566$ olarak tespit edilmiştir.

Yapılan tüm analizler sonucunda, araştırma kapsamında deseklenen, reddedilen ve geçersiz sayılan hipotezler Tablo 23'te raporlanmaktadır.

Tablo 23. Desteklenen, Reddedilen ve Geçersiz Olan Hipotezlere İlişkin Özet Tablo

1	Stratejik Esneklik Hız Oryantasyonu	H1a:Stratejik esneklik hız oryantasyonunun üniversite performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H1b:Stratejik esneklik hız oryantasyonunun marka düzeyi performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H1c:Stratejik esneklik hız oryantasyonunun operasyonel performans üzerinde etkisi vardır.	D
2	Proaktif ve Yanıt Verebilir Müşteri Oryantasyonu	H2a:Proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonunun üniversite performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H2b:Proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonunun marka düzeyi performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H2c:Proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonunun operasyonel performans üzerinde etkisi vardır.	D
3	Dış Paydaş Oryantasyonu	H3a:Dış paydaş oryantasyonunun üniversite performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H3b:Dış paydaş oryantasyonunun marka düzeyi performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H3c:Dış paydaş oryantasyonunun operasyonel performans üzerinde etkisi vardır.	D
4	İç Paydaş Oryantasyonu	H4a:İç paydaş oryantasyonunun üniversite performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H4b:İç paydaş oryantasyonunun marka düzeyi performansı üzerinde etkisi vardır.	D
		H4c:İç paydaş oryantasyonunun operasyonel performans üzerinde etkisi vardır.	D
5	Çevresel Dinamizm	H5a:Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve üniversite performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	D
		H5b:Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve marka düzeyi performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	R
		H5c:Çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ve operasyonel performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	D

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması kapsamında ele alınan; "*çeviklik, kurumsal çeviklik ve çevresel dinamizm*" kavramlarına ait yeni tanımların sonuç ve öneriler bölümünde yapıldığı görülmektedir. Araştırmanın, kavramsal açıdan özeti şeklinde yapılan değerlendirme ile başlayan sonuç ve öneriler bölümü; analiz sonuçlarının yorumlanmasıyla devam etmekte ve araştırmanın kısıtlarının belirtilmesini takiben, gelecek araştırmalar ve pratik uygulamalara yönelik verilen tavsiyelerin tartışılması ile sonlandırılmaktadır.

Kurumlar açısından, öngörümeyen değişimlere uygun şekilde, zamanında yanıt vermek ve değişimden, değişimin avantajları olarak görülen fırsatlardan yararlanmak "*çeviklik*" kavramı ile anlatılmaktadır. Dışsal uyarımlar sonucu ortaya çıkan içsel ve ani tepki şeklinde algılandığında çeviklik, bir refleks olarak ifade edilmektedir. Yaklaşımın, yalnızca imalata bağlı şekilde yapılan retrospektif tanımlamalarının terk edildiği, bütünsel bir arayıştan yola çıkılarak oluşturulan sakin bir kavrama dönüştüğü gözlenmektedir. Kavramın, içinde taşıdığı dönüşüm ruhuna ek olarak, yenilikçilik ve özgünlük müjdecisi vurgusu ile fenomenal olduğu savunulmaktadır. Zaman içinde yaklaşıma yönelik yapılan eksantrik bakış denemeleri ile kavramının zenginleştiği görülmektedir. Çeviklik ile altı çizilmek istenenin; dinamik ve değişen çevreyi yönetmek adına ortaya çıkan yeni çözümün adı olarak, küreselleşen birey, fikir ve ürün çerçevesinde, her açıdan rekabet edebilmenin koşullarından biri olarak algılandığı olmaktadır. Özetle, "*kurumun işlevselliğinin, etkileşim içinde olduğu çevre ile çatışması sonucu oluşan fenomen*" çeviklik olarak nitelendirilmektedir. Kurumun ve yoğun bir iletişim içinde olduğu çevresi ile ilişkisi sonrasında, gizli bir potansiyeli olarak ortaya çıkan çevikliğin, kurumların açığa çıkan bitimsiz enerjileri olduğu kabul edilmektedir. Kurumların üretim ve faaliyetlerden oluşan yapılarında gömülü olan çevikliğin, derin ve yansımaları olan anlamlı bir çözüm olarak imdada yetiştiği görülmektedir. Kurumun farkında olmadığı taşıyıcı bloklarından biri olan çeviklik, geçirgenlik ile kurumu buluşturarak, aşınmışlığı sonlandıran olmaktadır.

Çeviklik argümanı, bir bakıma geleceği resimleme olarak anlaşılmaktadır. Kurum pratiklerinin gelecekte alması beklenen form şeklinde kabul edildiğinde, kavramın, işletmede gömülü olanın ortaya çıkarılmasından ibaret olduğu görülmektedir. Kurumun sahip olduğu kaynakların, içinde bulunulan zamana göre akılcı kullanım yollarından biri olarak tanımlanan çeviklik, söz konusu kaynakların daha pragmatik yönetilmesi mantığından yola çıkarak, küresel yönetim sistemlerinin, radikal şekilde yeniden düzenlenmeleri gereği olduğunu da ortaya koymaktadır. Güçlü etkinlik, tamamlayıcı unsur, idealize edilen ve önemsenen içerik vb. minör örgütsel etkilerin kaynağında da kurum kapsamında yürütülen çevik kültür politikasının yattığı anlaşılmaktadır. Kurumlarda çeviklik için öngörülen çok yönlü dönüşümün; parçalanma, bükülme, ölçeklenme, biçimlenme vb. şekillerdeki döngüler olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bir anlamda, küresel olarak görünür olabilmenin, işletme kalkını görevini gören çeviklik ile mümkün olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, işletme pratiklerinin, küresel değişim ve dönüşümlere odaklanmaları ile geçirilen yenilikçi evrimin "*kurumsal çeviklik*" ile açıklandığı ifade edilmektedir.

Belirsizlik ve kaos odaklı gelişen kurumsal çeviklik, rekabetin yeni kriterleri arasında yer almaktadır. Kurumların, küresel iş paylarını yükseltmek için; proaktif davranan, ani yanıt verebilen, esnek olan, seri hareket eden ve paydaşlarına (iç ve dış) odaklanan olmaları gerekliliğinin farkına varıldığı görülmektedir. Rekabet yorgunluğuna deva olan kurumsal çeviklik, işletmeler için bir "*değişim, dönüşüm ilhamı*" olarak kabul edilmektedir. "*Küresel dünyanın uzlaşamaz ayrılıklarında, kurumların geliştirdiği bir refleks*" olarak tanımlanan kurumsal çeviklik, kurumlar için bir bakıma savunma mekanizması görevini görmektedir. Kurumsal refleks olarak çeviklik, değişimlere karşı verilen bir yanıt, geliştirilen bir yetenek, kazanılan bir özellik ve de işletmelerin ulusal ve uluslararası alandaki direniş stratejisi şeklinde algılanmaktadır. Öngörülemeyen değişim, kurumu; birim, bölüm, yönetim vb. açılardan aşındırabilmekte ve kurumun var olma erkinin çözülmesine neden olabilmektedir. Sözü edilen değişim fenomeni ile kurum amaçlarında da erozyon yaşandığı görülmektedir. "*Değişim perspektifinin derinleştirilmesi sonucunda, değişimin fırsatlara aracılığı ile değişime karşı verilen ani tepki*" kurumsal çeviklik ile anlatılmaktadır. Kurumsal refleksin öncülü olduğu anlaşılan değişimin provakatifliği ile kurumların; niyet, kabiliyet ve direnç açılarından test edilmelerinin

sağlandığı görülmektedir. Özetle, "değişime yanıt veren kurumsal sistemin bir yeteneği olduğu savunulan çeviklik, işletme tarafından alınan stratejik bir pozisyon" olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal üretim, kalite, hız, işgücü, yönetim vb. konularda iyileşmelerin, değişim ile elde edileceği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, küresel stratejilerin gerçekleştirilmesinde kaydedilecek ilerlemenin de değişim ile ortaya çıkacağına inanılmaktadır. Değişimin oluşturduğu fırsat ve yararlar göz önüne alındığında, kurumsal standarda indirgenen çevikliğin, kurumlar açısından bir "bağıklık sistemi kuvvetlendiricisi" etkisinde olduğu ve işletmelerin çekiciliklerini arttırdığı ifade edilmektedir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları çeviklik zihniyeti, küresel rekabetin yeni boyutlarını anlamlandırmaya yardımcı olmaktadır. Buradaki kilit noktanın, kurumların, refleksleri dahilinde sergiledikleri davranışlar ile (*çevik davranma, improvize etme, refleksif hareket etme vb.*) sahip oldukları uygulamaların bütünleştirilmesi konusu olduğu anlaşılmaktadır. "Küresel arenada, işletmenin kurumsal yaşam deneyiminin iz düşümlerinden biri" olan çeviklik ve "kurum pratiklerindeki değişimin olağan bileşenleri arasında yer alan" kurumsal çeviklik, değişim ile kurulan zorunlu bağ sonucunda, kurumların uygulamalarında kendini göstermektedir.

Yaşanan çevresel dinamizm ile değişime sürüklenen kurumlarda atıl olan çevikliğin, değişimden beslendiği görülmektedir. Kavramın, kurumun karakteristik özelliklerinden biri olarak kurum kültürüne katkı sağladığı ifade edilmektedir. Yaklaşımın; sistematik bir değer, liderlikle güçlenen bir strateji, üretkenliğin anahtarı vb. olarak ele alınması ile artan kurumsal performans, verimlilik, büyüme ve sürdürülebilir rekabete hizmet ettiği anlaşılmaktadır. Kurumlar açısından, çevresel dinamizmle kuşatılmış iken dinamizmi kuşanmış olma halinin, kurumsal refleks olarak tanımlanan çeviklik ile mümkün hale geldiği anlaşılmaktadır.

6.1. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması

Tez çalışması kapsamında; kurumsal çeviklik kavramı için ölçüm aracı işlemselleştirilmesi, kurumsal çeviklik kavramının yeni boyutlar dahilinde temellendirilmesi, kurumsal çeviklik ile performans ilişkisinin çevresel dinamizm ile düzenlenmesi, kurumsal çeviklik kavramının imalat yerine hizmet üreten kurumlar üzerine odaklanması ile oluşturulması ve hizmet üreten kurumlar olarak üniversitelerin tez kapsamında ele alınması ile incelenen performans ilişkisine üniversite performans boyutunun eklenmesi sağlanmıştır.

Kurumsal kimlik özelliklerinden biri olduğuna inanılan çevikliğin, boyutları göz önünde bulundurularak, kurum dahilinde ele alınmasıyla, kurumlar açısından konuya ilişkin bir farkındalığın oluşması öngörülmektedir. Söz konusu farkındalık ile kurumların çevik davranma alışkanlığını kazanabileceklerinin mümkün olduğu savunulmaktadır. Her tür faaliyette bulunan kurum için geçerli bir kriter olarak sayılan çevikliğin, kurumların, çevre dinamiklerine yanıt vermeleri şeklinde motive edilmeleriyle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda kurumların; "*proaktif davranmaları, yanıt verebilmeleri, esnek olmaları, müşteri odaklı hareket etmeleri ve hızlı davranmaları*" dahilinde çevik oldukları kabul edilmektedir.

Duncan (1972), kurumsal çevre kapsamını, kurumsal karar almada dikkate alınan, kurum sınırları dışında kalan ilgili fiziksel ve sosyal faktörler şeklinde sınırlamaktadır. Kuruma yakın çevreyi, kurumun doğrudan işlem yaptığı sektörleri içeren çevre olan iş çevresi (*task environment*) olarak tanımlamakta, söz konusu alan dışında kalan ve kurumları dolaylı şekilde etkileyen çevreyi, genel çevre (*general environment*) şeklinde adlandırmaktadır. Dill (1958) de birçok sektörü içeren kurumsal çevre için çok katmanlı yorumunu yapmaktadır (Daft, 1988:124). Bu bağlamda, kurumsal çevrenin, kurumlar tarafından algılanan sınırları kadar değişkenlerinin de değişiklik göstermesinin beklendiği savunulmaktadır. Buna ek olarak, Child'in (1972:3), farklı çevresel koşulların (*çevresel değişkenlik, karmaşıklık, bilgisizlik/bağnazlık*) farklı çevresel ilişkileri gerektirdiğini belirttiği görülmektedir.

Kurumsal dış çevrenin bir durmunu ifade eden ve farklı boyutlardaki çevresel değişkenlerden biri olan "*dinamizm*" kavramı kurumlar için, pazarda algılanan istikrarsızlığı ve devam eden değişimleri ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Bu bağlamda dinamizmin kurumlar için uyarı niteliği taşıdığı, bununla birlikte öngörülemeyen fırsatları içerdiği anlaşılmaktadır. "*Çevresel dinamizmin*" farkında olan kurumlar, risk içeren yenilikçi davranışlarda bulunarak ve proaktif stratejilerde öncü olarak dinamizmin fırsatlarını değerlendirebilmektedirler. Çevresel dinamizmin girişimsel fırsatların doğmasına olanak sağladığı görülmektedir. Buna ek olarak, dinamizm ile teknolojik değişimlerin, girişimciliğe neden olan en önemli çevresel özellikler arasında sayıldıkları savunulmaktadır. Belirli bir mücadeleyi gerektiren söz konusu çevresel boyutun, yüksek belirsizliği, bilgi edinme ve işleme gücünde eksikliği, stres ve endişe gibi olumsuzlukları beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Kurumların, halihazırda yaşadıkları problemleri çözme yollarına başvurmak yerine, var olan kaynaklarını yeniden sorgulayarak, söz konusu problemlere farklı çözümler aramaya ihtiyaç duyduklarının altı çizilmektedir (Hsu ve Wang, 2012:188). Çevresel dinamizm ile gelen değişime uyum sağlamaya çalışan kurumların, performanslarında azalma yaşamaları, kurumun değişimi yönetme yeteneği kazanması ile giderilmektedir. Bu bağlamda belli düzey çevresel değişimin, iş performansına üretkenlik olarak yansıdığı kabul edilmektedir (Jost ve Zschoch, 2012:18).

Tez çalışması, çevresel dinamizmin kurumsal çeviklik ve performans ilişkisine potansiyel etkisini göstermeyi amaçlayan keşifsel bir araştırmadır. Çevresel dinamizm ile modere edilen kurumsal çeviklik ve performans ilişkisi, data kısıtları sebebiyle kullanılan ölçeklerde düzenlemeler ve eklemeler yapılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çevresel dinamizmin, kurumsal çeviklik ile operasyonel performans ve üniversite performansı ilişkilerinde düzenleyici rolü olduğu ortaya konurken, söz konusu değişkenin, marka düzeyi performansı üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, üniversite performansının, çevresel dinamizmden etkilendiği yönünde akademik personel tarafından bir algının oluştuğu saptanmaktadır. Buna ek olarak, marka düzeyi performansının, çevresel dinamizminden etkilenmediği görülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında, H5a ve H5c desteklenirken, H5b reddedilmektedir.

Çevresel dinamizmin az olduğu veya olmadığı çevrelerde kurumların daha az proaktif veya reaktif davranarak, piyasayı anlamaktan geri kaldıkları ve bunun sonucu olarak da kaynaklarını piyasaya ayak uydurmak adına harcadıkları savunulmaktadır. Bu bağlamda kurumların proaktifliği, kurumsal stratejileri olarak ve çevresel faktörler bağlamında benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Miller ve Friesen (1978:923), karar vermede proaktif olmanın, kurumun çevresindeki yönelimlere verdiği yanıt (*yeni ürünleri, teknolojileri, yönetim tekniklerini tanıtarak çevreyi değiştiren veya çevreye zoraki tepki gösteren*) ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Miller (1983:771), girişimci kurumu; proaktif inovasyonları ilk kullanan şekilde tanımlayarak, kurumsal bağlamda "*proaktifliği*", "*yenilik yapma ve yeni ürün ve hizmetleri oluşturmada en hızlı davranan*" şeklinde betimlediği görülmektedir. Proaktiflik ile kurumsal performans ilişkisinin, kurumun "*yeni ürün ve hizmetlerini başarı ile pazara tanıtmasına imkan veren hızlı-yanıt stratejisi*" bağlamında artmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:161).

Dinamik çevrelerde bulunan kurumlara uygun düşen veya büyüme evresinde olan endüstrilerde hızla yaşanan değişimleri ve elde edilen sayısız fırsatları anlatan proaktiflik, "*fırsatlara verilen yanıt*" şeklinde yorumlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001:430). Kurumların, pazar fırsatlarını elde etmede girişken olmalarına ve pazarı yönetmelerine yönelik kullanılan proaktiflik tanımında (Lumpkin ve Dess, 2001:434) yer alan yanıt verebilirlik için, değişimler tarafından tetiklenen uyarana karşı alınan bir seri aksiyon veya davranış sistemi yeteneği olduğu ifade edilmektedir. "*Yanıt verebilirlik*"; "*iş düzeyi performans yeteneği, sistem davranışı veya çıktısı, var olan uyarana göre amaçlı ve zamanında gerçekleştirilen davranış değişiklik eğilimi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Bernardes ve Hanna, 2009:41-42). Özetle yanıt verebilirlik, "*değişimleri tanımlamak, reaktif veya proaktif davranarak değişimlere hızla yanıt vermek ve değişimlerden kurtulmayı*" içermektedir. (Zang ve Sharifi, 2000:506).

Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans gibi kriterlerin proaktiflikle elde edildikleri ifade edilmektedir. Proaktifliğin, pazara hızlı yanıt verebilir olmakla sağlandığı ve bu bağlamda proaktiflik ve yanıt verebilirlik kavramlarının birbirlerini içerdikleri anlaşılmaktadır. Proaktifliği içeren yanıt verebilirlik olduğu kadar, yanıt verebilir olmanın, proaktiflik ile başladığı savunulmaktadır. Faktör analizi sonucunda tek bir boyut olarak birleştikleri görülen kurumsal çevikliğin proaktiflik ve yanıt verebilirlik oryantasyonu boyutlarının, müşteri oryantasyonu algısı çerçevesinde birbirlerinin içine nüfuz etmiş oldukları anlaşılmıştır. Bir faktör altında anlamlı şekilde birleşen iki boyutun, müşteri perspektifinden yeniden değerlendirilmesi gerçekleştirilerek, sözü edilen iki boyutun, yazında, "*proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu*" (Narver ve Slater, 2004:346; Atuahene-Gima vd., 2005:480; Blocker vd., 2011:231) şeklinde ele alınmış oldukları görülmüştür.

Slater ve Narver (1990:21) müşteri oryantasyonunu, "*potansiyel müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen, yanıt verebilen ve sürekliliği olan davranışlar*" olarak ifade etmektedirler. Başka bir deyişle, söz konusu oryantasyon, "*kurum kapsamında bilginin toplanması, paylaşılması ve kullanılması*" şeklinde nitelendirilmektedir. Müşteri oryantasyonu ile uzun vadeli müşteri memnuniyetini arttırmak için odaklanılan faaliyetlere işaret edilmektedir (Jain vd., 2013:426). Örneğin, müşteri ve öğrenme oryantasyonlarının, küresel pazarda rekabet edebilmek için en gerekli kaynaklar arasında yer aldıkları belirtilmektedir (Tajeddini, 2011:438). Slater ve Narver (1990:24) tarafından geliştirilen müşteri oryantasyon ölçeği, edinilen ve kullanılan müşteri bilgisinin ve müşteri taleplerine yanıt veren faaliyetlerin düzeyini göstermektedir (Tang, 2014:3-5). Müşterilerden alınan bilgi ile yapılandırılan kurumsal stratejilerin, kurumların yanıt verebilir olmalarını sağlayarak, müşteri taleplerinin karşılanmasına imkan yarattıkları savunulmaktadır. Kurumsal performansın da müşteri odaklı olarak arttırılmasının söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Özetle, hedef müşterilerin anlaşılması ile yüksek performans sürekliliğinin elde edilmesi sağlanabilmektedir (Narver ve Slater, 1990:21).

Müşteri odaklılık, pazar oryantasyonunun çekirdek ögesi olarak kabul edilmektedir. Müşteri odaklı davranarak, müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri konularında bilgi toplanmasının yanında, pazar bilgisi elde edilmesi için bir takım

faaliyetlerde bulunulduğu anlaşılmaktadır. Sözü edilen pazar bilgisi ile müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini etkileyen dışsal pazar faktörleri (*rekabet, düzenleme*) ve müşterilerin gelecek ihtiyaçlarının bilgisi anlatılmak istenmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990:3). "*Müşteri yanıt verebilirliği*", "*söz konusu pazar bilgisinin, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kullanılması ve düzenlenmesi eğilimi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Bernardes ve Hanna, 2009:45). Müşteri yanıt verebilirliğinin, hızlı ve doğru olmak ile ilgili olduğu savunulmaktadır. Kararlar, fikirler ve sağduyu bağlamlarında müşteri için doğru olma ile yanıt verme konusunda hızlı veya proaktif davranma anlamlarında ele alınan söz konusu oryantasyon, müşteriler tarafından kesin olarak neye ihtiyaç duyulduğunu, neyin istendiğini veya henüz bilinmeyen istekleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Sözü edilen oryantasyon sürecinin, rakiplerden daha hızlı gerçekleştirilmesi ile müşteriler için üretilen kararların ve fikirlerin değer kaybetmesi engellenmektedir (Meehan ve Dawson, 2002:26-29).

Kohli ve Jaworski (1990:6) ve Jaworski ve Kohli'nin (1993:59) çalışmalarında, yanıt verebilirliğin, müşteri ve pazar oryantasyonları yapısının alt boyutu olarak ele alındığı görülmektedir. Jayachandran ve Kaufman (2004:220) müşteri oryantasyonunun müşteri yanıt verebilirliği ile ortaya çıkmadığını, yanıt verme eğiliminin yanıt verebilme yeteneği (*customer response capability*) ile aynı olmadığını savunmakta, söz konusu kavramı, kurumların dış çevreye uyum sağlaması anlamında kullandıkları anlaşılmaktadır. Kurumun pazara uyum sağlaması proaktif veya reaktif davranması ile olabilmektedir. Çevredeki değişimlere yönelik verilen yanıt proaktif, dış güçler (*müşteriler, rakipler, yeni teknolojiler ve düzenlemeler*) tarafından oluşan çevresel değişimlere uyum sağlamaya karşı geliştirilen yanıt ise reaktif şeklinde kabul edilmektedir (Bernardes ve Hanna, 2009:45).

Pazar oryantasyonuna bakışın zenginleşmesi ile birlikte Narver vd.'nin (2004:334) çalışmalarında, müşterilerin gizli ihtiyaçlarını anlatmak için "*proaktif pazar oryantasyonu*" ve mevcut/açık ihtiyaçların ifadesi için *yanıt verebilir pazar oryantasyonu* kavramlarını kullandıkları görülmektedir. Yanıt verebilir pazar oryantasyonu; "*müşterinin mevcut, bilinen, açık olan ihtiyaçlarını anlama girişimi*" olarak ifade edilmekte, proaktif pazar oryantasyonu ise; "*müşterilerin gizli olan*

ihtiyaçlarını anlayarak müşteri memnuniyeti sağlamak" şeklinde nitelendirilmektedir. Blocker vd.'ne (2011:217) göre odağında müşteri olan proaktif pazar oryantasyonu, "*proaktif müşteri oryantasyonu*" (PMO) şeklinde tanımlanarak, kurumun sürekli müşterilerinin gizli ihtiyaçlarını arama kapasitesi olarak ifade edilmektedir. PMO; müşterilerin gelecek ihtiyaçlarının saptanması, müşterilerden önce fikir üretilmesi ile müşterilerin bile farkında olmadıkları ihtiyaçlarının anlaşılması sağlanmaktadır. Müşteriler açısından söz konusu oryantasyon, kurumun kendi gizli ve gelecekteki ihtiyaçlarının proaktif süreçler ve yeteneklerle karşılanması algısını yansıtmaktadır.

Blocker vd. (2011:2016), PMO için "*rekabet avantajı yaratan oryantasyon*" tanımlamasını yapmaktadırlar. PMO'nun müşteri değeri yaratan en önemli oryantasyon olduğunu, sağlanan uluslararası düzeydeki verilerden tespit ettiklerini savunmaktadırlar. Buna ek olarak, proaktif müşteri oryantasyonu (PMO) ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu (YVMO) etkileşimlerinin, yüksek performans yarattığını gösteren güçlü bulgular bulunduğunu ortaya koymaktadırlar (Jain vd., 2013:439-440). PMO'nun, yeni pazarlara ve teknolojik gelişmelere, neden sonuç ilişkisi ile geliştirilen fikirlere karşı kurumu alarma geçirdiği ifade edilmekte, bunun sonucunda, radikal ürünler ve eşsiz faydalar yaratılmasının sağlandığı belirtilmektedir (Atuahene-Gima vd., 2005:467). Özetle, müşterilere yanıt verme yerine onları yönetmeyi içeren eğilim, proaktif olarak nitelendirilmektedir (Narver vd., 2004:336). PMO ile müşterinin gizli ve gelecek ihtiyaçlarına ulaşıldığı, yapılan az sayıdaki çalışma ile (Narver vd., 2004; Atuahene-Gima vd., 2005; Blocker vd. 2011) ortaya konulmaktadır.

Müşteri oryantasyonu ve müşteri yanıt verebilirlik ölçümlerinin gerçekleştirildiği çalışmalarda (Narver ve Slater, 1990; Narver ve Slater, 2004; Jayachandran ve Kaufman, 2004; Tajeddini, 2010; Tajeddini, 2011; Tang, 2014) çevresel değişkenler kaynaklı olarak, müşteriye karşı yürütülen faaliyetlerin zamanla farklılaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için söz konusu eğilimlerde iyileştirme gerekliliğinin olduğu ortaya konulmaktadır. Bu amaçla geliştirildiği görülen PMO ve YVMO oryantasyonlarının, yeni ve uzak olan müşteri ihtiyaçlarını elde etmede, kurumları gerçekçi olmaya teşvik ettikleri belirtilmektedir (Atuahene-Gima vd., 2005:467).

Tez çalışması kapsamında sağlandığı görülen ölçek uyumu ile elde edilen kuramsal altyapı desteği sonucunda, tek boyut halini alan kurumsal çevikliğin poaktiflik ve yanıt verebilirlik oryantasyonları alt boyutlarının, "*proaktif ve yanıt verebilir müşteri oryantasyonu*" (PYVMO) şeklinde tek boyut olarak yeniden düzenlendiği ifade edilmiştir. Çalışmada uygulanan ölçeğin üretilmiş olan sorularının, faktör analizi sonucunda kullanımlarının geçerli olduğu görülmüştür. Analiz dışında bırakılan soruların ise, kuramsal desteğin alındığı ölçek soruları dahilinde olmadıklarının tespiti ile ve araştırma ihtiyacına yönelik yeni soruların ölçüm aracı içinde değerlendirilmesi sonucunda, tez çalışması kapsamında kullanılan ölçek son halini almıştır. Araştırma çerçevesinde yürütülen regresyon analizi sonucunda, PYVMO'nun, tez kapsamında ele alınan 3 performans kriteri olan üniversite performansı, marka düzeyi performansı ve operasyonel performans üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda H2a, H2b ve H2c desteklenmektedir.

Rekabetin çok yüksek olduğu ve rekabet değişiminin sık ve radikal yaşandığı çevrelerde, kurumların, esneklik ile yüksek yanıt verebilirliğe ve belli diğer yönetsel yeteneklere ihtiyaç duymaları sebebiyle kendi hallerinde kalabildikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda "*esneklik*", "*kurumların sahip oldukları çeşitli yönetsel yetenekler ile kontrol yönetim kapasitesilerinin arttırılması ve kontrol edilebilirlik gelişimleri için elde edilmesi beklenen hız düzeyi*" şeklinde ifade edilmektedir (Volberda, 1996:360-361). Sethi ve Sethi'nin (1990:289), üretimde esneklik konulu çalışmalarında, esnekliğin, kompleks ve çok boyutlu ele alınması gereken ve de anlaşılması güç bir kavram olduğunu savundukları görülmektedir. Sanchez'e (1996:138) göre "*stratejik esneklik*", "*pazar fırsatlarına ve değişen teknolojilere hızla yanıt verme yeteneği*" olarak ifade edilmektedir (Grewal ve Tansuhaj, 2001:67). Bernardes ve Hanna'ya (2009:41) göre ise esneklik; "*faaliyet özelliği, doğal sistem ögesi ve sistemin var olduğu düzen içinde konumunu değiştirme yeteneği*" olarak tanımlanmaktadır. Gerekli yeteneklere sahip olan yönetimin bile, zamanında harekete geçmede zorlanabildiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, esnekliğin durağan bir durum yerine dinamik bir sürece işaret ettiği savunulmaktadır. Buradan hareketle hızın, kurumsal bağlamdaki esneklik için de önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Volberda, 1996:362).

Sistem esnekliğinin, karşılaşılan olası çevrelere uyum sağlamak anlamını taşıdığı ifade edilmektedir. Kickert (1985) esneklik ile; kontrol kapasitesini, çeşitliliği, hızı, geleceğe ait belirsiz olan çevresel gelişmelere verilen yanıtları arttırmayı hedeflemektedir. Pazar esnekliği ise, değişen pazar çevresine uyum sağlayan üretim sistemi şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu esneklik ile kurumu tehlikeye atan değişimlere yanıt arandığı belirtilmektedir (Sethi ve Sethi, 1990:295-312). Kurumlara avantaj sağlayan stratejik esneklik, ürün, hizmet ve süreçlerde değişiklik yapma, çevresel değişimlere hızla uyum sağlama yeteneğine bağlı olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kurumların stratejik esnekliğe sahip olmalarının gerektiği ifade edilmektedir. Çevresel dinamizm ile ilgili olduğu bilinen stratejik esnekliğin, kurumların, pazar belirsizliği ile proaktif olarak baş edebilmeleri adına kullanmalarının gereği olduğu bilinen bir yetenek şeklinde kabul edildiği anlaşılmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2013:583-587).

Upton (1994:73-79) esnekliği; az bir zaman, çaba, maliyet veya performans kaybı ile değişme veya yanıt verme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Değişimin boyutuna göre uyum sağlama durumunun ortaya çıktığı ve söz konusu değişim sıklığına bağlı olarak uyum sıklığının gelişmesi önemli olarak kabul edilmektedir. Sözü edilen esneklik ile değişim boyutunda ve zaman aralığında esnek olunmasını sağlayan öğeler arasında; "*alan (range), hareketlilik/mobilite (mobility) ve tekdüzelik/istikrar (uniformity)*" yer almaktadır. Bernandes ve Hanna'nın (2009:35), bazı yazarların (Slack, 1983,1987; Upton, 1994; Koste ve Malhotra, 1999), her tür esneklik boyutu için 4 ana taşıyıcı duvarın (*alan-sayı/alan-çeşitlilik, hareketlilik ve istikrar*) olduğundan bahsettiklerini vurguladıkları görülmektedir. Upton'a (1994) göre "*alan*" ile; alanlar arasında yaratılan geçerli durumların ortaya koyduğu değişimin boyutunda geniş alan sağlanması yeteneği, "*hareketlilik/mobilite*" ile; zaman veya değişim maliyeti ile ölçülen, değişimin boyutunda manevra yapabilme yeteneği ve "*tekdüzelik/istikrar*" ile; alan içinde performans çıktılarında yaşanan benzerlik anlatılmak istenmektedir (Koste ve Malhotra, 1999:78; Li, 2009:19-20). Koste ve Malhotra (1999:75), günümüzün rekabetçi çevresinin, esnekliğin, yanıt mekanizması olması dolayısıyla benimsediğine işaret etmektedirler. Yazarların esnekliğin, kurum içinde farklı formlarda var olabilen bir yetenek yaratımı olduğuna inandıkları görülmektedir. Bazı yazarlara göre (Slack, 1983;1987; Gupta ve Buzacott, 1989), kurumların hareket kolaylığını, durumdan duruma geçişleri ile

anlatan esnekliğin hareketlilik/mobilite boyutunun, hız özelliğini değişim ile ilişkilendirdiği anlaşılmaktadır. Zaman ve maliyet arasında değişimin farkına vardıkça mobilitenin gelişim gösterdiği ve toplam değişim kaybının azaldığı ifade edilmektedir (Koste ve Malhotra, 1999:78-79).

Sistemin esnek olmasının, değişim boyutunda hareketliliğin sağlanmasına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Belli bir aralıkta hareket eden sistemlerin değişim bedelini az oranda yaşadıkları ifade edilmektedir. Az olan değişim bedeli ile alanda hareketli/mobil olduğu savunulmaktadır. Esnekliğin boyutlarından olduğu kabul edilen hareketlilik/mobilite, "*zaman ve değişim maliyeti ile ölçülen, yaklaşık maliyet veya değişim güçlüğü*" şeklinde tanımlanmaktadır (Koste ve Malhotra, 1999:80). Ürünler arasında hızlı hareket etmek, küçük bir ekonomik hareket ile (*örneğin stoğu azaltarak*) müşteri isteklerine hızlı yanıt verebilmeyi mümkün kılmaktadır. Üretim sisteminde esnekliğin öğeleri arasında bu anlamda yer aldığı görülen hareketliliğin/mobilitenin, yönetim literatüründe, kullanım alanına bağlı olarak "*hız*" ile ifade edildiği anlaşılmaktadır. Stratejik olarak esnek olmanın, kurumun içsel ve dışsal tüm faktörlerinin göz önünde bulundurulmasıyla, kurumsal bağlamda hızla hareket etmeyi mümkün kıldığı ortaya konulmaktadır. Tez çalışması kapsamında, stratejik esneklik ile hız oryantasyonlarının, analiz sonucunda, boyutların tüm soruları ile birlikte tek boyut olarak birleşmeleri sebebiyle, aralarında bir ayrımın olmadığı algısının bulunduğu anlaşılmıştır. Stratejik esnekliğin üzerinde durduğu; değişime uyum sağlama, hızlı yanıt verme ve yetenek olma özelliklerinin ortak noktasının hız olduğu görülmüştür. Hızlı/seri olmanın yönetim alanında kullanılan stratejik esneklik için önemi analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

Upton'un (1994:79) çalışmasında, zaman veya değişim maliyeti ile ifade edilen esneklik öğelerinden hareketliliğin/mobilitenin, üretimdeki esneklik için kullanıldığı görülmüştür. Kurumsal çevikliğin boyutlarından biri olarak ifade edilen stratejik esneklik ve hız oryantasyonları için Upton'un (1994) çalışması göz önünde bulundurularak (*aynı kuramsal mantık ile*), analiz sonucu tek boyut olarak ortaya çıkan yeni boyutun *stratejik esneklik hız oryantasyonu* şeklinde adlandırılması uygun bulunmuştur. Türkçe sözlükte mobilitenin, devinim ve hareketlilik ile eşdeğer anlamda olduğu görülmüş (Püsküllüoğlu, 2012:562), fakat stratejik esneklik oryantasyonuna ait devinimin, üretimin esnekliğinin anlatılmasında mobilitenin ortaya

konan içeriği ile birlikte, öncül çalışmalarda kullanılmış olması ve bu bağlamda yazında kavram karmaşası yaratmanın önüne geçilmek istenmesinden ötürü, tez çalışmasında kavram için hızın kullanılması tercih edilmiştir. Stratejik esneklik oryantasyon ölçeğinin az sayıda yeni soru ve hız oryantasyonu ölçeğinin ise büyük oranda geliştirilmiş olması ile analiz sonucu tüm soruları dahilinde tek boyut olarak algılanan oryantasyonların, ölçeği ile birlikte yeni bir oryantasyon olarak geliştirilmesi tez çalışmasının özgün değerine katkı olarak yorumlanmıştır. Kurumsal çevikliğin boyutları arasında yer olan stratejik esneklik hız oryantasyonun, regresyon analizi sonucunda, üniversite performansı, marka düzeyi performansı ve operasyonel performans olarak sıralanan tüm performans kriterlerinin üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında geliştirilen H1a, H1b ve H1c desteklenmektedir.

Freeman (1984:46) "*paydaşı*" (*stakeholder*); "*kurumun başardığı hedeflere etkisi olan ve onlardan etkilenen herhangi bir grup veya birey*" olarak adlandırmaktadır (Woods ve Jones, 1995:231; Mitchell vd., 1997:854). Paydaş yaklaşımı, teorisi, yönetimi konuları, kurumlar için paydaşların önemini ortaya koymaktadır. Kurumların etkileyeni ve kurumların etkileneni olmaları açılarından paydaşların aralarında; güç ayrılıkları, önem farklılıkları bulunması ve söz konusu etkileşimin kurumlar arası boyuta taşınmasının yanında kurum içi, dışı ve diğer olarak kabul edilen paydaşların sınıflandırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, "*müşteri odağı (customer focus), ortaklık kalitesi/ortaklık (quality of partnership/partnership), ortaklık düzeyi (partnership extent) ve müşteri katılımı (customer involvement)*" ölçeklerinden üretilen iç ve dış paydaş ölçüm aracı, kurumların paydaş perspektifinden değerlendirilmesini mümkün kılmıştır. Tez içeriği gereğince yapılandırılan ölçeğe yeni sorularla katkılar yapılmıştır. Sözü edilen ölçeklerden yola çıkılarak kurumsal çeviklik boyutları arasında ele alınan iç ve dış paydaşın ayrı 2 boyut olarak oluşturulması anlamlı bulunmuştur. "*İç paydaşı*"; öğrenciler, yönetim personeli ve akademik personel, "*dış paydaşı*" ise diğer devlet/kamu üniversiteleri, meslek yüksekokulları vb. içermektedir. Faktör analizi sonucunda, söz konusu oryantasyon boyutları soru sayısı ve içerikleri bakımından aynı kalmış ve 2 ayrı boyut şeklindeki ölçek kurgusunun devamlılığı sağlanmıştır. İç ve dış paydaş bakışının tez çalışmasının anketini yanıtlayanlar tarafından anlaşıldığı ve yönetim literatürüne ayrı 2 boyut şeklinde yapılmış olan iç ve dış paydaş

oryantasyonlarının kazandırıldığı ifade edilmiştir. Kurumsal çevikliğin boyutları arasında yer alan iç ve paydaş oryantasyonlarının, hipotez testi sonucunda, üniversite performansı, marka düzeyi performansı ve operasyonel performans kriterlerini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda H3a, H3b, H3c, H4a, H4b ve H4c hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Hedefleri olan ve müşterilere sahip kurumlar, hedeflerini gerçekleştirme ve müşterilerinin getirilerini yükseltme güçlüğüne stratejik yönetim bağlamında yaşamaktadırlar (Simerly ve Li, 2000:36). Kurumsal stratejilerin harekete geçmesi, kurum kaynakları ile pazarda görülen fırsatların farkına varılmasına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal performansın artırılmasının, dış çevrenin dinamikleri ile uyumlu rekabet stratejilerinin uygulanmasıyla mümkün olduğu anlaşılmaktadır (Hsu ve Wang, 2010:2). Tez çalışması kapsamında strateji olarak ele alınan kurumsal çevikliğin ilişkili olduğu kurumsal performans boyutları; "*marka performansı, operasyonel performans, üniversite performansı ve performans düzeyi*" şeklinde belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda *marka performansı ve performans düzeyinin* tek bir boyut şeklinde algılandıkları görülmüştür. Faktörleştirme için kurumsal altyapı desteği ile oluşan yeni boyut, "*marka performans düzeyi*" (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Putrevu ve Lord, 1994; de Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998; Keller ve Lehman, 2003; Henkel vd., 2007; Wong ve Merriless, 2008; Hult vd., 2008; da Silveira vd., 2013; Fadzline vd., 2013; Hirvonen ve Laukkanen, 2014; Laforet, 2014; Yang vd., 2015) olarak düzenlenmiştir.

"*Marka performansı*", markanın farklı boyutlarla (*fiyat getirisi, fiyat esneklikleri, pazar payı, marka başarısı, maliyet yapısı, marka karlılığı vb.*) değerlendirilmesi anlamını taşımakta (Keller ve Lehman, 2003:29-30) ve değer yaratımının pazarlama yatırımından fazlası ile sağlandığı vurgulanmaktadır. Venkatraman ve Ramanujam (1986) ve Hult vd.'ne (2008) göre kurumsal marka performansı, paydaşlar tarafından algılanan "*genel etkinlik*" olarak veya "*finansal ve operasyonel faktörler*" (*örneğin; satış, büyüme, kar, coğrafi dağılım, pazar payı*) dahilinde ölçülebilmektedir (Yang vd., 2015:12).

Yazındaki yeni çalışmalar kapsamında sadeleştiği görülen marka performans ölçeğinin (örneğin, Wong ve Merriless, 2008) tez çalışması kapsamında, performansın düzeyini ifade eden faktörlere ihtiyaç duyduğu ve faktör analizi sonucunda, söz konusu ölçeğin performans düzeyi ölçeği ile birleştiği anlaşılmıştır. Başka bir deyişle, marka performansı ölçeğini oluşturan soruların, zincir etkiyle performans düzeyi ölçek sorularına bağlandıkları görülmüştür. Performans düzeyi ölçek sorularının (mevcut pazar payı, pazar payında yaşanan yıllık artış, rekabetteki konum), marka performansı ölçek sorularına (kurum itibarı, marka farkındalığı, marka sadakati, marka imajı, marka memnuniyeti) tamamlayıcı etki yaparak, ölçeğe katkı yaptıkları anlaşılmıştır.

Performans ölçümünün; "toplanan datanın kaynağına (birincil, ikincil), ölçüm türüne (finansal, operasyonel, genel etkinlik), analiz düzeyine (kurum, stratejik iş birimi, kurumlar arası)" bağlı olarak yapıldığı ifade edilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986:804; Hult, vd., 2008:1065). Bu bağlamda, veri, zaman ve kapsam bakımından marka performans boyutlarının tez kapsamında genişletilmesine gereksinim duyulduğu anlaşılmıştır. Ölçülmeye çalışılanın, marka performansının genel etkinlik düzeyi olmasından ötürü, marka performansının "marka performansı düzeyi" olarak adlandırılması anlamlı bulunmuştur. Farklı çalışmalarda benzer yaklaşımla, çalışmaya göre farklı ölçek adlandırılmalarının yapıldığı görülmüştür. Örneğin, Yang, vd.'nin (2015:12) çalışmasında, marka performansı kapsamına alındığı görülen boyutlar dahilinde, marka performans ölçeğinin, müşteri odaklı marka performansı olarak düzenlendiği anlaşılmıştır. Odak noktasının müşteriler tarafından algılanan genel etkinlik olması, ölçeğin adında yapılan yeniden düzenlemenin yönünü açıklar nitelikte bulunmuştur. Başka bir deyişle, çalışmalar kapsamında ele alınan performansların, genel kurumsal etkinliğe yaptıkları katkılar bağlamında adlandırıldıkları tespit edilmiştir.

Marka performansının ölçüm değerinin, söz konusu performansın öncül yapısını zenginleştiren çoklu göstergeler ve data kaynakları ile sağlandığı kabul edilmektedir (Hult vd., 2008:1065). Buna ek olarak, marka performans ölçekleri dahilinde var olan farklılığın; paydaş (işgören, müşteri) çeşitliliğine ve farklılığına bağlı olduğu da belirtilmektedir. Buna ek olarak, paydaşların markaya bakışlarında farklılıkların olduğuna da işaret edilmektedir. Markanın olası tekrarlı kullanımı ile

müşteri geri dönüşleri izlenerek, markaya artı değer katılmasına çalışıldığı görülmektedir. Buradan hareketle, markanın kurumlar ve müşteriler tarafından sürekli olarak yeniden üretildiği ifade edilmekte (Chernatony ve Dall'Olmo Riley, 1998:436), bu bağlamda marka performansının yeni çalışmaların paydaş profiline göre farklı boyutlarla ele alınmalarının olasılık dahilinde olduğu anlaşılmaktadır.

"Performans düzeyi" ölçeğinin (örneğin; Delanay ve Huselid, 1996; Claycomb vd., 1999; Calatone vd., 2002; Bottani, 2010; Roberts ve Grover, 2012); "kurum performansı (örneğin; Roberts ve Grover, 2012:582) "finansal performans (örneğin; Inman vd., 2011:353) veya algılanan pazar performansı (Delanay ve Huselid, 1996:956)" ölçeklerinden farklı şekilde tasarlandığı anlaşılmıştır. Kurum performansının düzeyine yönelik bilgi edinmenin yeterli sayıldığı tez çalışmasında, kurumsal çevikliğin ilişkilendirildiği kurumsal performans boyutlarından performans düzeyinin, kurum performans ölçeklerinin sadeleşmiş şekli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda marka performansı ile tek boyut şeklinde algılanan ve kurum performansının bir bölümü niteliğinde olan performans düzeyinin, genel etkinlik bağlamında ele alınan marka performansını pekiştirtirici etkisinin olduğu kuramsal altyapı denetimi ile sağlanmıştır.

Bireysel ve toplumsal önemi olduğu anlaşılan üniversite öğrenimine bakışın uluslararası, ulusal ve yerel otoriteler bağlamında farklılaştığı ve bu durumun birçok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Endüstri ve makine toplumunun bir çıktısı olarak kabul edilebilecek olan üniversitelerin, söz konusu sisteme faydalı olunması amacıyla kuruldukları, mevcut sisteme birey yetiştirilmesinin sağlanması amacının güdüldüğü ve toplumların ekonomilerine bu yolla katkı sağlandığı görülmektedir. Buna örnek olarak, varsayılanın, üniversitelerin bilgiyi meta ve öğrencileri tüketiciler şeklinde algıladıkları ve de verdikleri eğitimin, kamuya ekonomik yarar sağlamak amacıyla iş piyasasına birey yetiştirmekten ibaret olduğu kabul edilmektedir (Tierney ve Kechuga, 2010:119).

Çağı şekillendiren kurumların başında gelen üniversitelerin kamu statüleri, zaman için değişen yasalar ile birlikte vakıf niteliği kazanmıştır. Kuruluş şartları ve standartlarının küresel bağlamda farklılaştığı görülen üniversitelerin, küreselde birleştikleri tek noktanın, "araştırmacı olmak" olduğu kabul edilmektedir. Ortak

amacın görünür ve bilinir olması, tam anlamı ile yerine getirildiği algısını yaratmamalıdır. Burada, günümüz gereklerine uyma şartlarında; politik, ekonomik hatta birey kaynaklı sorunların yaşandığı kabul edilmektedir. Bunun yanında, kaynakları vakıflar tarafından desteklenen üniversitelerin de benzer sorunları bünyelerinde barındırdıkları anlaşılmaktadır. İhtiyaca yanıt veremeyen devlet/kamu üniversiteleri olmasının yanında, ihtiyaca cevap niteliğinde olup, söz konusu gereksinimi tam karşılayamayan üniversitelerin bulunmasının, yetişen neslin kaderi durumuna geldiği söylenebilmektedir. Bir branşın hatta bir düzey eğitimin yetmediği günümüzde, performans algısını en naif noktada yaşayanın öğrenciler oldukları kabul edilmektedir. Buradan hareketle, zaman içinde gelişim gösterdikleri görülen üniversitelerin, gelişim yön ve düzeylerinin, öğrencilerin başarıları ile ölçülmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Söz konusu kriterin öncülü olarak akademik personelin gösterdiği varlığın kritik önemine vurgu yapılması bir gereklilik olarak görülmektedir. Araştırmacılık bayrağı; yönetim, yönetim kurulu ve akademik personel tarafından taşınan üniversitelerin, akademisyen ve öğrenci performansları bakımlarından başı çektikleri savunulmaktadır. Tartışmaların geldiği son noktada, üniversitelerin yükseköğretim merkezleri olmaları kadar iş kurumları oldukları da kabul edilmektedir (Azoury vd., 2010:1).

Üniversitenin paydaşları arasında; işgörenler (*akademik personel ve yönetim personeli vb.*) ve öğrenciler yer almaktadır. Yükseköğretim düzeyi ve küresel yönetici eğitimi konularının, üniversite paydaşları (*işgören ve öğrenci*) için bir seçenekten çok bir gereklilik haline geldiği anlaşılmaktadır. Yükseköğretim sektöründeki büyümenin inanılmaz boyutlara ulaştığı ifade edilmektedir. Öğrenci mevcudu, verilen eğitim, kurulan araştırma grubu ve yeni mali kaynak arayışı gibi konularda sürdürülen rekabetin çok çekişmeli olduğu vurgulanmaktadır. Üniversitelerin rakiplerinden geri kalmamak adına, küresel düzeyde meydana gelen değişikliklerin farkında olmalarının ve kurum kültürlerine uygun olan en doğru faaliyetlere uyum sağlamalarının gerekli olduğu görülmektedir (Azoury vd., 2014:5-6). Eğitim ve öğretimde derinleşmek ve öğrencilerin bilişsel karakteristikleri ve davranışsal stratejileri arasındaki bireysel farklılıkları daha iyi anlayabilmek için, söz konusu bağlamlarda yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmektedir (Hassanbeigi vd., 2011:1422). Profesyonel ve akademik üniversite performanslarının öğrencilerin karakteristik özelliklerine dayandığı da ifade

edilmektedir (Saldaña vd., 2014:30-34). Ekonomik gelişmelere ve kamuya katkı sağlayarak yüksek performans gösteren üniversitelerin, araştırmalarını ticarileştirdikleri ve endüstrideki bilim adamları ile akademisyen kesimin işbirliklerini arttırdıkları görülmektedir (Lee, 1996:860).

Varlık nedeni ile devamlılık nedeni arasında zaman içinde farklılık yaşandığı görülen üniversitelerin araştırmacılık uğraşları ile kuruluş amaçlarına kısa vadede ters düşmelerinin yanında, uzun vadeli planlarını, kuruluş amaçları çerçevesinde kurgulamaları gerektiği savunulmaktadır. Bu inançla, üniversitelerin; geçmişlerine, benimsedikleri kültürel özelliklere ve tabi oldukları politikalara ve ekonomilere bakılarak performanslarının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Tez kapsamında üniversite performansının akademik yönetim tarafından değerlendirilmesi, akademisyenlerin üniversite performansına etki eden bireysel performansları değerlendirme konusunda daha yetkin olduklarına vurgu yapmaktadır. Buna ek olarak, diğer iç paydaşlara yönelik soruların, akademik yönetimde görev alanlar tarafından analiz sonucunda algılanmadığı anlaşılmış, toplam performansa etkileri olmadığı görülen söz konusu sorular analiz dışında bırakılmıştır. Bu noktada, söz konusu durumun sebepleri arasında;

- yöneticilik kimliğinin akademisyenlik kimliğinden ağır basması,
- öğrenci odaklılığın yalnızca akademik başarılarla ilişkilendirilmesi,
- merkezinde öğrencilerin olduğu performansın, halihazırda öğrenci olan ve buna ek olarak idari göreve katkı sağlayan araştırma görevlileri tarafından değerlendirilmemesi,
- mevcut kriterlerin performans algısında ölçüm açısından yeter önemde bulunmaması sayılabilmektedir.

Analiz sonucunda üniversite performans sorularından bazılarının marka algısı düzeyinde değerlendirildiği ve bu bağlamda, marka performansı kapsamının, üniversiteler açısından genişletilerek, üniversite performans kriterlerinin söz konusu gerekçe ile yeniden düzenlenmesinin gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bunun nedeni olarak; kısıtlı bütçe, yeterli olmayan pazarlama bilinci ve bilinmeyen markalaşma kazanımları gösterilmekte ve söz konusu durumun, üniversitelerin kimlik oluşturarak markalaşmalarını engelledikleri vurgulanmaktadır (Nardalı ve Tanyeri, 2011:316). Başka bir deyişle, üniversite performansı kapsamında yer alan sorulardan marka

değerini ölçmeye yönelik olanların, markalaşmanın üniversite önceliğinde olmadığını varsayılarak, performans niteliğinde değerlendirilmediği düşünülmüştür. Tez çalışmasında, toplam üniversite performansına yönelik inceleme yapılması ve marka performansının kurumsal performans kriterleri arasında başka bir boyut olarak ele alınmasının, analiz dışında bırakılan üniversite performans sorularının marka performans düzeyi boyutuna ait sorular aracılığıyla yanıtlanmasını sağlamıştır.

Üniversitelerin artan katılım, öğretim ve kaynak kullanımı konularında etkili oldukları kadar verimli olmaları da beklenmektedir. Bu bağlamda üniversite performansının, yalnızca finansal perspektiften incelenmesi yeterli olarak görülmemelidir. Üniversitelerin, *"bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluşlardan ve birimlerden oluşan öğretim kurumu"* şeklinde tanımlandıkları (Püsküllüoğlu, 2012:889) gerçeğinden hareketle, akademik etkinliğin, üniversitelerin performansında yer alan en önemli kriter olduğu unutulmamalıdır (Pursglove ve Simpson, 2007:103). Tez çalışmasının, devlet/kamu ve özel/vakıf üniversiteleri çerçevesinde yürütülmesi, kurumsal çevikliğin özellikle *"üniversite performansı"* ile ilişkisinin kurulması noktasında değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, çevresel dinamizmin etkisi ile kurulan söz konusu ilişkinin, geniş çerçevede incelenmesi ve yorumlanması sağlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Kısıtları ve İleriki Araştırmalar İçin Tavsiyeler

Her araştırmanın bilimsel bakımdan kusursuz olması arzulanırken, toplumbilimlerde gerçek anlamda söz konusu kusursuzluğa ulaşma güçlükleri olabilmektedir. Sözü edilen zorluklar arasında; *"araştırma sorusu için en uygun modeli bulamamak, gerekli olan bilgileri tam anlamıyla toplamada sorun yaşamak, karmaşık olan konuyu basite indirgemedeki sıkıntı çekmek vb."* sayılabilmektedir. Buna ek olarak araştırmacının, araştırma boyunca bir dizi olumsuzlukları yaşaması da mümkün olabilmekte, aşılabilenlerin yanında giderilemeyen söz konusu olumsuzlukların anlatılması ve ileriki araştırmalara yönelik öneriler yapılması beklenmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:77). Bu bağlamda, çalışmanın güçlü yönleri ile kısıtları tezin bu bölümde ele alınmaktadır.

Araştırmanın başlıca kısıtını örneklem büyüklüğü oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen 167 üniversiteden ancak 82 adedine ulaşılmıştır. %50'ye yakın bir oranda erişim sağlanmasına rağmen, 82 üniversitenin (47 adet devlet/kamu üniversitesi, 35 adet vakıf/özel üniversite) yalnızca 46'sından anket geri dönüşleri sağlandığından, araştırmaya katılımcı olarak dahil olan üniversitelerin, örneklemin %56'sını temsil ettikleri görülmektedir. Buna ek olarak, araştırmaya katılan söz konusu 46 üniversitenin, devlet/kamu ve vakıf/özel dağılımları sırasıyla; 29 (%63) ve 17 (%37) şeklinde kaydedilmiştir.

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, idari görevi olan akademik personelin yoğunluğu ile ilgili olarak anket geri dönüşlerinin az olduğu ve genelde yaşanan anket yanıtlama talebinin çokluğuna bağlı olarak, söz konusu araştırmaya katkının bir iş olarak algılandığı anlaşılmıştır. Katılım gönüllülüğünün arandığı tez araştırmaları için söz konusu çalışmalara dolaylı katılımın, bireylerden bağımsız olarak üniversiteler bağlamında desteklenmesi beklenmektedir. Devlet/kamu üniversitelerinden sağlanan anket geri dönüşlerinin vakıf/özel üniversitelerden edinilen yanıtlara oranla daha fazla olmasının, sözü edilen üniversitelerin; coğrafyaları, kültürleri, uygunlukları, etik anlayışları ve gönderi yapılan bölümler bağlamlarında gerçekleştiği varsayılmaktadır. Buna karşılık, vakıf/özel üniversitelerinin katılım oranlarının dengeli olmasının, araştırma bulgularının anlamlılığı açısından önem arz ettiği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, dengeli örneklem dağılımının karşılaştırmalı analizler için yararlı olacağı savunulmaktadır. Araştırmada, az sayıda istatistiksel denklem kurulmuş olması da örneklem sayısının azlığına bağlanmaktadır. Araştırmanın keşifsel veya doğrulayıcı perspektiften değerlendirilmesinde yüksek örneklem sayısının daha tatminkar sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Nicel araştırma olarak ele alınan tez çalışmasına nitel bakışın eklenmesi ile birlikte, araştırma konusu bağlamında gerçekleştirilecek analizlerin çeşitlenmesi ile farklılaşmasının sağlanmasının mümkün olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak, konu ile ilgili zaman serimli çalışmalar kapsamında, üniversitelerden belirli aralıklarda toplanan data ile söz konusu üniversitelerin, kurumsal çeviklik yönelimleri ile ilgili olarak daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasının sağlanması öngörülmektedir. Araştırmanın yerel ve bölgesel çıktılarına ulaşmak için de

üniversitelerin buldukları coğrafya çerçevesinde eş zamanlı yürütülecek zaman serimli çalışmaların yapılması önerilmektedir. Karşılaştırmalı analizler ile üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal platformdaki performanslarını görmelerinin mümkün olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmada ele alınan performans kriterlerinin çeşitlendirilmesinin, farklı kurumsal performanslar (*yenilikçilik performansı, risk performansı vb.*) ile kurumsal çevikliğin ilişkilendirilmesi açısından yararlı olacağını altı çizilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen ölçüm aracına ait soruların içeriksel olarak geliştirilmesi ile konunun, mevcut ve potansiyel performanslarla ilişkilerinin incelenmesinde yarar sağlanacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, kurumsal çeviklik için öngörülecek farklı boyutların (*yetkinlik, yeterlilik, öğrenme, inovasyon, etkinlik, modülerite, improvizasyon vb.*), kuramsal altyapı desteği ile pekiştirilmesi sonucunda, kavramın zenginleşmesine katkı yapılmasının ve tez çalışması ile ortaya konan ölçüm aracının geliştirilmesinin mümkün olacağına inanılmaktadır. Kavrama yönelik bakışın çok boyutluluktan, çok boyutlu örtük bir yapıya dönüştürülmesinin, kullanılacak yeni analizler ile birlikte kavramın literatürdeki anlamına derinlik katarak kuvvetlendireceği savunulmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin (*devlet/kamu, vakıf/özel*) tez çalışmasının evrenini oluşturması sebebiyle, kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin üniversiteler göz önünde bulundurularak oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, tez kapsamında öncelikli önemin, kurumsal çeviklik ile üniversitelerin performans değerlendirmelerine verildiği görülmektedir. Analiz sonucunda, üniversite performansına yönelik elde edilen bulgulara yönelik olarak, araştırmanın söz konusu yönü ile ortaya çıkan kısıtlarının detaylı olarak yorumlanmasına çalışılmaktadır. Bu bağlamda, üniversite performans ölçüm aracı ile ilgili kısıtların olduğu vurgulanmakta ve söz konusu performans ölçeğinin geliştirilmesine yönelik öneriler perspektif değerlendirmesi ile sağlanmaktadır.

Caruana ve Ewing (1998:59), üniversite eğitim performansına yönelik net bir ölçümün bulunmadığı ifade etmektedirler. Entelektüel sermayeye yapılan katkının ölçülme güçlüğünden bahseden yazarlar, performans değerlendirmesinin ancak öznel veya nesnel ölçümlere dayanarak yapılabileceğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda, üniversite performansına yönelik olarak kullanılmış olan soruların söz konusu kısıtı aşacak şekilde yeniden kurgulanmalarının anlamlı olacağına inanılmaktadır. Buna ek

olarak, söz konusu performans ölçümüne ait soruların daha açık, net, detaylı ve farklı şekilde ölçeklendirilmesi ile farklı çıktılara ulaşılmasının mümkün olabileceği savunulmaktadır. Bunun yanında, yükseköğretim için iç ve dış paydaş ayrımlarının (örneğin, akademik personel, yönetim personeli, öğrenciler vb.) daha ayrıntılı olarak yapılmasının, üniversite performansının değerlendirilmesi aşamasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Dış paydaş (diğer devlet/kamu ve vakıf/özel üniversiteler, meslek yüksekokulları, enstitüler vb.) algısının, toplam üniversite performansı dahilinde ele alınması sonucu, söz konusu ölçek ile daha sağlıklı sonuçlara ulaşmanın mümkün olacağı öngörülmektedir. Bu noktada altı çizilmek istenenin, tüm paydaşların birbirleriyle, karşılıklı bağımlılık kuramı (Kelley ve Thibaut, 1978; Bersheid ve Reis, 1998) gereği, etkileşim içinde olduklarının kabul edilmesidir.

Birbirlerinin farkında olan karşılıklı-bağımlı paydaşların, toplumsal etkileşimleri, çıktılarının değişimi ve koordinasyonu üzerinden yaşadıkları ifade edilmektedir. Karşılıklı kurulan ilişkinin ödül ve bedel değerlendirmesinin yapılması, ilişkinin geleceği hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır (Taylor vd., 2012:271-272). Üniversite performansına paydaşların birlikte etkilerinin olduğu algısının, aralarındaki karşılıklı-bağımlı olma durumuna bağlı olarak geliştiği anlaşılmakta ve çıktılarının uygunluğunun, her iki taraf için sağlanabileceği beklentisinin anlamlı olduğu savunulmaktadır. Burada amaç, üniversitelerin paydaşları ile paydaşların da birbirleri ile var olduklarının anlaşılması ve bu bağlamda, ödül-bedel ilişkisinin doğru kurulması ile elde edilecek çıktılarının her kesime aynı oranda uygun olmasının sağlanması şeklinde kurgulanabilmektedir.

Tez çalışmasında üniversite performans ölçümünde paydaşlar arasında farkındalığın ve objektif bakışın olmadığı görülmüş ve ölçek kapsamında, iç paydaşlar (üniversitelerin yönetim kademelerinde görev alan akademisyenler) tarafından yanıtlanması beklenen soruların, kendileri dışında kurumda var olan diğer paydaşlar (öğrenciler) dikkate alınarak yanıtlanmadığı anlaşılmıştır. Üniversite paydaşları arasındaki ilişkiselliğin araştırıldığı Kuzu vd.'nin (2013:283) çalışmasında, üniversitenin, potansiyel misyon ve vizyonunun yeniden değerlendirildiği de görülmektedir. Buna ek olarak, çevresel dinamizmden, kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin olumlu etkilendiğinin ortaya konduğu tez çalışması

ile kurumsal çevre bağlamının geliştirilebileceği (*karmaşıklık, cömertlik vb.*) ve kavrama ait gerçekleştirilecek ölçümün farklı çevresel etkilerle nasıl şekilleneceği konusuna açıklık getirilmesinin sağlanacağı savunulmaktadır. Bu bağlamda, üniversiteler için değişen çevre dinamiklerinin göre farklı düzeylerde olması ile, beklenen çeviklik ve performans ilişkilerine dayanarak, kurum çerçevesinde yeni stratejilerin oluşturulabileceği öngörülmektedir.

Özetle, kurumsal çeviklik çerçevesinde yürütülecek ileriki araştırmalarda, araştırmanın evrenine ve örnekleme yönelik yapılan planlanma kapsamında; kavrama farklı perspektiflerden yaklaşılması, kavramın halihazırdaki boyutlarına yenilerinin eklenmesi ve mevcut ve yeni performans kriterlerinin kavramla ilişkilendirilmesi ile kısıtların minimize edildiği analiz bulgularının elde edilmesi mümkün olabilecektir. Performans kriterlerinin ve söz konusu kriterlere ait ölçeklerin, konu ile olduğu kadar evrene yönelik şekilde kurgulanmalarının, araştırma bulgularını daha anlamlı kılacağı kabul edilmektedir.

6.3. Pratik Uygulamalara Yönelik Tavsiyeler

Kurumsal çeviklik ve performans ilişkisinin çevresel dinamizme etkisi konulu tez çalışmasının odağında üniversitelerin yer aldığı görülmektedir. Tez çerçevesinde geliştirilen kurumsal çeviklik ölçüm aracının, üniversite performansına yönelik bir indeks şeklinde yorumlanması ile çalışmanın yaratacağı faydanın artırılması düşünülmektedir. Söz konusu metriğin yaratılması ile her üniversitenin kurumsal çeviklik ölçüm değerinin saptamasının mümkün olacağına inanılmaktadır.

Üniversiteler arasında yapılacak karşılaştırmalı analizler için kullanılması önerilen ölçüm aracı ile üniversitelerin; statüleri, buldukları coğrafyalar vb. bağlamlarında kendilerini değerlendirmelerinin söz konusu olabileceği savunulmaktadır. Buna ek olarak, sözü edilen indeks uygulamasının içeriği dahilinde, çevresel koşullar göz önünde bulundurularak, üniversite ihtiyacına yönelik olarak modüller halinde geliştirilecek eğitimlerin (*proaktiflik, yanıt verebilirlik, stratejik esneklik hız oryantasyonları vb.*), üniversitelerin tüm iç paydaşlarına (*akademik personel, yönetim personeli ve öğrenciler*) verilmesi ile değişimlere uyumlanmanın ve beklenen performans artışının sağlanacağı düşünülmektedir.

Üniversite kurumsal çeviklik ölçüm çıktılarının YÖK tarafından paylaşılmasının, çalışmanın sosyal fayda yaratmasına imkanı vereceği savunulmaktadır. YÖK'ün üniversiteler için kurgulayacağı "*kurumsal çeviklik endeksi*" ile üniversitelerin kendilerini çeviklik açısından değerlendirmelerine olanak sağlanacağı düşünülmektedir. "*Kurumsal çeviklik haritasının*" YÖK, TÜBİTAK vb. kurumlar tarafından yürütülecek projeler çerçevesinde yapılandırılması, diğer bir öneri olarak arz edilmektedir. Yeni çağda yatırımın çeviklik kavramına yapılması ile üniversitelerin geleceğe taşınacağına ve uluslararası yükseköğretim modellerine öncülük edileceğine inanılmaktadır. Çevresel dinamizmin yarattığı değişim rüzgarında ve girişimci üniversite anlayışının benimsendiği günümüzde, üniversitelere başarının çeviklik ile geleceği öngörülmektedir. Zihni dingin kurumların, yenilikçi, girişimci, yol gösterici olabilecekleri ve enerjilerini ihtiyaç duydukları odaklar için kullanabilecekleri savunulmaktadır.

Çevresel dinamizm etkisi ile kurumsal çeviklik ve performans ilişkisine yönelik geliştirilen ölçümün, işletmelere uygulanması da söz konusu olabilmektedir. Söz konusu ölçüm ile kurumsal çevikliğin mevcut derecesini değerlendirmek için;

- kurumun mevcut operasyonel düzeyine yönelik araştırmanın yapılması teşvik edilmekte ve kurumsal çeviklik derecesini yükseltecek değişimin öngörülmesi sağlanmakta,
- kurumun içteki güçlü yanları ve zayıflıklarının kaotik çevre ile baş ederken belirlenmesi ve çevik bir örgüt modeli olmaya doğru yol alınması hedeflenmekte,
- kurumsal çevikliğin nasıl inşa edileceği sorusunun tatminkar şekilde yanıtlanması beklenmekte,
- teknolojinin kuruma uyarlanması,
- değişime açık ve yatkın olunması,
- müşteri odaklı davranılması ve
- sonuç odaklı olunması sağlanmaktadır.

Kurumların metrik dahilinde kendilerini değerlendirmeleri, genel analizin yanında, yönetim, departman, bölüm, birim, birey vb. çerçevesinde ölçüm desteği almaları da olasılık dahilinde sayılmaktadır. Eğitim, proje, çözüm ortaklığı vb. şeklinde kurulacak kurumsal çeviklik performans ilişkisinin, belli zamanlarda tekrarlı

ölçümlerle gerçekleştirilmesi ile işletmelerin artan değer yaratacaklarına inanılmaktadır.

Özetle, kurumların rekabetçi çevreleri, stratejik yönetim alanında yer alan önemli konular arasında yer almaktadırlar. Rekabet yoğun çevrelerde var olabilmenin ve dahası başarı sağlamanın, söz konusu çevresel duruma uyum göstermeye bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Kurumların geleceklerinin bir parçası olarak kabul edilen çevresel dinamizm ile baş edebilmenin tek şartı olarak, içinde bulunulan durumun kabullenilmesi ve söz konusu durumla yaşamının öğrenilmesi gösterilmektedir. Çevresel dinamizm ile başa çıkabilmek adına, küresel kurumların öngördükleri uygulamaların ve tekniklerin izlenmesi sonucunda, söz konusu kurumun belirsizlik yönetimine ve stratejik karar mekanizmasına destek olunması sağlanmaktadır. Parçası olunan zamanın kurumlara maliyeti, yine zaman için ve zamana karşı yapılan yatırım ile giderilmektedir. Bu bağlamda, kurumların yeni yatırım aracı olarak kurumsal çevikliği benimsemeleri önerilmekte, zamanın aşındırıcılığının ve yarattığı değişim baskının önüne geçilerek, performans çıktılarında artış sağlayacaklarına güvenilmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A. & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.

Abramo, G., Cicero, T. ve D'Angelo, C. A. (2013). The impact of unproductive and top researchers on overall university research performance. *Journal of Informetrics*, 7(1), 166-175.

Abramo, G., D'Angelo, C. A. ve Solazzi, M. (2010). Assessing public-private research collaboration: is it possible to compare university performance?. *Scientometrics*, 84(1), 173-197.

Achrol, Ravi S. & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.

Adonisi, M. & Van Wyk, R. (2012). The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(5), 477-486.

Ahmadi, F. (2011). Exploring the casual relationships between organizational citizenship behavior, organizational agility and performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 618-627.

Akgün, A. E., Keskin, H., ve Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.

Aktan, C. (2007). Yükseköğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar, *Değişim Çağında Yükseköğretim içinde* (1-43), Yaşar Üniversitesi Yayını, İzmir.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, N.I: Prentice Hall.

Alzoubi, A. E. H., Al-otoum, F. J., ve Albatainh, A. K. F. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503-516.

Anand, G. & Ward, P. T. (2004). Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments. *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385.

Andersen, T. J. (2005). Capital structure, environmental dynamism, innovation strategy, and strategic risk management. *Environmental Dynamism, Innovation Strategy, and Strategic Risk Management SMG Working Paper 2/2005*, 1-38.

Antonicic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Apaiwongse, T. S. (2010). Influence of EPA policy uncertainty: upon market innovation for environmentally related products, *Proceedings of ASBBS*, 17(1), 163-173.

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

Arteta, B. M., & Giachetti, R. E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.

Aslan, G. & Araza, A. (2013). *Örgüt Yapısı*. Ç. Bulut, İ. Pınar, (Ed.), Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar içinde (382-391). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.

Aurélio de Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L., ve Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671.

Azadegan A., Patel, P. C., Zangouinezhad, A. ve Linderman, K. (2013). The effect of environmental complexity and environmental dynamism to lean practices. *Journal of Operations Management*, 31(4), 193-212.

Aziz, A. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, 5. Basım, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Azoury, N., Daou, L. ve El Khoury, C. (2014). University image and its relationship to student satisfaction-case of the Middle Eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, 2(1),1-8.

Bailey, K. D. (1987). *Methods of Social Research*. New York, London: The Free Press.

Baker, J. (1996). Agility and flexibility: what's the difference?. *Cranfield School of Management Working Papers*, SWP 5/96, Cranfield School of Management, United Kingdom, ISBN 1 85905 088 3.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baron, R. A. & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.

Bartlett, M. S. (1950). Test of signaficance in factor analysis. *British Journal of Phychology*, 77-85.

- Baş, T. (2010). Anket, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara.
- Baş, T. (2008). Anket, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Beard, D. W. (1982). Objective measurement of organizational environments, *Academy of Management Proceedings*, August, 245-249.
- Berger, J., Draganska, M. ve Simonson, I. (2007). The influence of product variety on brand perception and choice. *Marketing Science*, 26(4), 460-472.
- Bernardes, E. S. & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Berscheid, E. & Reis, H. T. (1998). Attraction and close relationships, D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey (Ed.) içinde (193-281) *Handbook of Social Psychology*, Boston, MA:McGraw-Hill.
- Bilgin N. (2009a). Sosyal Psikoloji. 3. Baskı, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Bilgin, N. (2009b). İnsan ve Eşya İlişkileri, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Bilgin, N. (2007). Sosyal Psikoloji Sözlüğü, 2. Baskı, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Blau, P. M. (1965). Comparative Study of Organizations, *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3), 323-338.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations, *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. ve Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.

Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: an empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261.

Bourgeois III L. J. & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34(7), 816-835.

Bowerbox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P. ve Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success, *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70-78.

Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: a contingency model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301-312.

Boyer, K. K. & Lewis, M. W. (2002.). Competitive priorities: investigating the need for trade-Offs in operations strategy, *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.

Bok, D. (1982). *Beyond The Ivory Tower: Social Responsibilities of The Modern University*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Breakwell, G. M. & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most?. *Higher Education*, 60(5), 491-506.

Bulut, Ç. & Aslan, G. (2014). Üniversitelerde Gerçekleşen Girişimcilik Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 119-129.

Bulut, Ç. & Aslan, G. (2014). Üniversitelerde Girişimcilik Eğitimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 1-20.

Bulut, Ç., Alphan, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkisi: literatür gelişimi üzerine kavramsal bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-34.

Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1389-1416.

Bulut, Ç., Tütüncüoğlu, M. ve Halaç, D. S. (2012). Üniversite girişimciliği ve üniversite performansına etkileri: Türk üniversiteleri üzerine bir saha araştırması, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, Çeşme-İzmir, ISBN:978-975-441-367-0 s:86-91.

Burns. T. & G.M. Stalker (1961), *Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 12. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.

Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.

Caruana, A. R. B. & Ewing, M. T. (1998). Do universities that are more market orientated perform better?. *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55-70.

Castrogiovanni, G. (2002). Organization task environments: have they changed fundamentally over time?. *Journal of Management*, 28(2) 129-150.

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors, *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.

Cattell, R. B., Balcar, K. R., Horn, J. L. ve Nesselroade, J. R. (1969). Factor matching procedures: an improvement of the s index with tables. *Educational and Psychological Measurement*, 29(4), 781-792.

Cebeci, S. (2010). Bilimsel Araştırma ve Yazma Teknikleri, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), 119-156.

Chenhall, R. H. (1996). Strategies of manufacturing flexibility, manufacturing performance measures and organizational performance: an empirical investigation. *Integrated Manufacturing Systems*, 7(5), 25-32.

Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.

Christian, I., Ismail, H., Mooney, J., Snowden, S., Toward, M., ve Zhang, D. (2001). Agile manufacturing transitional strategies. In *Proceedings of the Fourth SMESME International Conference, Aalborg, Denmark*, 69-77.

Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235-246.

Chung, S., Lee, K. Y. ve Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management*, 51(6), 605-617.

Cingöz, A. & Akdoğan, A. A., (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: an empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.

Claycomb, C., Dröge, C. ve Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 37-58.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Monash University Faculty of Business and Economics Working Paper 18/07*, ISSN 1327-5216.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-333.

Cua, K. O., McKone, K. E. ve Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(6), 675-694.

Da Silveira, C., Lages, C. ve Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.

Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-39.

Dahmardeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-185.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York, NY: Free Press.

de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.

Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.

Dess, G. G. & Beard, D. W. (1982). Objective measurement of organizational environments. in *Academy of Management Proceedings*, [1982(1), 245-249], Academy of Management.

Dewey, J. (1936). The social significance of academic freedom. *Social Frontier*, 2, 165-167.

Dill, W. R. (1958). Environments as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-43.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Dove, R. (1994-1996). "Agile and otherwise", series of articles on agile manufacturing, *Production Magazine*, November to July.

Du, T. C., Lai, V. S., Cheung, W. ve Cui, X. (2012). Willingness to share information in a supply chain: A partnership-data-process perspective. *Information & Management*, 49(2), 89-98.

Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.

Dzisah, J. & Etzkowitz, H. (2012). *The Age of Knowledge: The Dynamics of Universities, Knowledge and Society*. Koninklijke Brill NV, Leiden, The Netherlands.

Emery, F. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18(1), 21-32.

Ensley, M. D., Pearce, C., L. ve Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji*, 2. Baskı, Erk Yayınları, Ankara.

Eroglu, C. & Hofer, C. (2014). The effect of environmental dynamism on returns to inventory leanness. *Journal of Operations Management*, 32(6), 347-356.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. ve Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.

Fadzline, P., Nor, N. M. ve Mohamad, S. J. A. N. S. (2014). The mediating effect of design innovation between brand distinctiveness and brand performance: evidence from furniture manufacturing firms in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 333-339. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.039

- Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S. ve Benrimoj, S. I. (2011). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 27-38.
- Feng, M., Terziovski, M. ve Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance: a survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22-37.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., ve Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929-939.
- Flynn, B. B., Sakakibara, S. ve Schroeder, R. G. (1995). Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Gilbert, H. A. & Reid, R. C. (2009). An analysis of the relationships among information scope, organizational proactiveness and firm performance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 13(4), 1-19.
- Giroux, Henry A. (2009). Democracy's nemesis the rise of the corporate university, *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 9(5), 669-695.
- Gligor, D. M. & Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295-308.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. ve Dent, H. S. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. (pp. 201-234). New York: Van Nostrand Reinhold.

Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87-105.

Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223-1247.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Gupta, D. & Buzacott, J. A. (1989). A framework for understanding flexibility of manufacturing systems. *Journal of Manufacturing Systems*, 8(2), 89-97.

Gürer, C., Dolu, O., Demir, S. ve Köksal, T. (2009). Kavram oluşturma ve ölçüm, K. Böke, (Ed.) içinde (63-102) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 1. Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32, 1365-1379.

Hair, J. F., Black, W. C. , Babin, B., J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis, A Global Perspective*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1988). Density dependence in the growth of organizational populations. In G. R. Carroll (Ed.), *Ecological models of organizations*: (7-31). Cambridge, MA: Ballinger.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

Harvie, D. (2000) Alienation, class and enclosure in UK universities. *Capital & Class*, 23(71), 103-132.

Hassanbeigi, A., Askari, J., Nakhjavani, M., Shirkhoda, S., Barzegar, K., Mozayyan, M. R. ve Fallahzadeh, H. (2011) The relationship between study skills and academic performance of university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1416-1424.

Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. ve Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310-320.

Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2014) Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58.

Hitt, M.A., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. (1998) Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.

Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009) Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective, *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.

Hofer, C., Schendel D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minn: West.

Holbrook, M. B. (2004). Universities in the marketplace: the commercialization of higher education book review. *Journal of Macromarketing*, 24(1), 68-74.

Holsapple, C. W. & Li, X. (2008). Understanding organizational agility: a work-design perspective. *13th International Command and Control Research and Technology Symposia*, Seattle, WA, Kentucky University Lexington School of Management, 1-25.

Homburg, C., Grozdanovic, M. ve Klarmann, M. (2007) Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.

Hoyt, J., Huq, F. and Kreiser, P., (2007) Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument, *Management Decision*, 45(10), 1573-1594.

Hsu, Li-Chang ve Wang, Chao-Hung (2012) Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.

Huckman, R. S. & Zinner, D. E. (2008) Does focus improve operational performance? lessons from the management of clinical trials. *Strategic Management Journal*, 29(2), 173-193.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J. ve Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080.

Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W. ve Whitten, D. (2011) Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343-355.

Irani, Z., Sharp, J. M. ve Race, P. (1997). A case experience of new product introduction within a once traditional subcontract manufacturing environment. *Production and Inventory Management Journal*, 38(2), 47-51.

İslamoğlu, H. A. & Almaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

İslamoğlu, H. A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 1. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Jain, R., Jain, C. ve Jain, P. (2013). Integrated framework of antecedents and effects of market orientation a qualitative review. *Management and Labour Studies*, 38(4), 425-445.

Jansen, J. J. P., Vera, D. ve Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

Jayachandran, S., Hewett, K. ve Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era: the role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 219-33.

Jiao, H., Ilan-Kwong K. ve Chun-Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.

Jost, P.J. & Zschoche, M. (2012). Efficient organization of dynamic capabilities: exploiting complementarities by organizational bundling, *GEABA-Discussion Paper*, 12-32.

Judge W. Q. & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*. Jun 1991, 34(2), 449-463.

Jurgens, M., Berthon, P., Papania, L. ve Shabbir, H. A. (2010). Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 769-775.

Jurkovich, R. (1974). A core typology of organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 380-394.

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.

Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 34(1), 111-117.

Kalar, B. & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36-37, 1-11.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Karasar, N. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 21. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Katayama, H., & 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.

Keats, B. W. & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.

Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value?. *Marketing Management*, 12(3), 26-31.

Kelley, H. & Thibaut, J. W (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley-Interscience.

Khanchanapong, T., Prajogo, D., Sohal, A. S., Cooper, B. K., Yeung, A. C. L. ve Cheng, T.C.E. (2014). The unique and complementary effects of manufacturing technologies and lean practices on manufacturing operational performance. *International Journal Production Economics*, 153, 191-203.

Khandwalla, P. N. (1987). Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies*, 8(1), 39-59.

Khandwalla, P. N. (1970). *Environment and The Organization Structure of Firms*, Montreal: McGill University Faculty of Management Working Paper.

Kickert, W. J. (1984). The magic word flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 14(4), 6-31.

Kidd, T. P. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Kim, T. Y., Lee, S., Kim, K., ve Kim, C. H. (2006). A modeling framework for agile and interoperable virtual enterprises. *Computers in industry*, 57(3), 204-217.

Kirzner, I. (1985). *Discovery and The Capitalist Process*. University of Chicago Press, Chicago IL.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. ve Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Koste, L. L. & Malhotra, M. K. (1999). A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of operations management*, 18(1), 75-93.

Kumar, A., & Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 36-53.

Kuş, E. (2009). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Kuzu, Ö. H., Gökbel, H. ve Güleş, H. K. (2013). Developing sustainable relations with internal and external stakeholders in universities: vision and mission views, 26 November, 13th International Educational Technology Conference, *Procedi-Social and Behavioral Sciences*, 103, 281- 289.

Laforet, S. (2014). Effects of organisational culture on brand portfolio performance. *Journal of Marketing Communications*, (ahead-of-print), 1-19.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967a). *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967b). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward agile: an integrated analysis of quantitative and qualitative field data. *Management Information Systems Quarterly*, 34(1), 87-114.

Lee, J. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.

Lee, Y. S. (1996). Technology transfer and the research university: a search for the boundaries of university-industry collaboration, *Research Policy*, 25(6), 843-863.

Lee, J. N. & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 29-61.

Leuthesser, L. & Kohli, A., K. (1995). Relational behavior in business markets implications for relationship management. *Journal of Business Research*, 34(3), 221-233.

Levine, S. & White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.

Lewins, F. (2011). Sosyal Bilim Metodolojisi, (Çev. A. V. Taştan), Lotus Yayınevi, Ankara.

Li, Q., Nagel, R. N. ve Sun, L. (2011). Migrating to agility 2.0: how social computing creates strategic value. *Organizational Dynamics*, 40(2), 119-126.

Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.

Li, D. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Li, Y. & Tan, C. H. (2013). Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 248-259.

Liu, Y., Li, Y. ve Wei, Z. (2009). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 18-29.

López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.

Lu, L. Y. Y. & Yang, C. (2004). The R&D and marketing cooperation across new product development stages: an empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 593-605.

Lu, Y. & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination, *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.

Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Luthans, F. & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.

Lynn, G., Morone, J. G. ve Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review*, 38(3), 8-37.

Mabin, V. J. & Balderstone, S. J. (2003). The performance of the theory of constraints methodology: analysis and discussion of successful TOC applications. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 568-595.

Madapusi, A. & D'Souza, D. (2012). The influence of ERP system implementation on the operational performance of an organization. *International Journal of Information Management*, 32(1), 24-34.

Manning, P. K. (1982). Organizational work: structuration of environments. *The British Journal of Sociology*, 33(1), 118-134.

Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M. ve de-Luis-Carnicer, P. (2009). Inter-organizational cooperation and environmental change: moderating effects between flexibility and innovation performance. *British Journal of Management*, 20(4), 537-561.

Martínez-Sánchez, A., José Vela-Jiménez, M., Pérez-Pérez, M. ve de Luis-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility: A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360-376.

Mascarenhas, B. (1982). Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 87-98.

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.

Meade, L. M. & Sarkis, J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261.

Meehan, S. & Dawson, C. (2002). Customer responsiveness: getting it fast and right through impatience and intolerance. *Business Strategy Review*, 13(4), 26-37.

Melnyk, S. A., Douglas M. S. ve Morgan S. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill Book Company, New York.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Miller, D. (1982). Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizaitons. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131-151.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.

Miller, D. & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.

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

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

Milliken, F. J. (1987). Three types of percieved uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

Milliken, F. J. (1990) Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1), 42-63.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes, *California Management Review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Mok, K. Y., Shen, G. Q. ve Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.

Morgan, R. E. & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.

Murphy, G. B. & Tocher, N. ve Ward, B. (2014). An examination of public private academic partnerships: does program success enhance university performance outcomes?. *Public Organization Review A Global Journal*, 14(1), 1-21.

Nadkarni, S. & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An Industry-Led View*. DIANE Publishing.

- Narasimhan, R., Swink, M., ve Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of operations management*, 24(5), 440-457.
- Nardalı, S. & Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde markalaşma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 309-319.
- Narver, J. C., Slater, S. F. ve MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, J. C. & Slater F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4), 20-35.
- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153-160.
- Paulsen, M. B. & Kenneth A.F. (1995). Toward a re-conceptualization of scholarship: a human action system with functional imperatives. *Journal of Higher Education*, 66(6), 615-640.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*, London:Tavistock.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978) .The External Control of Organizaitons. A Resource Dependence Perspective. Harper and Row, New York.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 11-20.

Podgórski, D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system—a demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. *Safety Science*, 73, 146-166.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.

Punch, F. K. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, 1. Baskı, (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara.

Pursglove, J. & Simpson, M., (2007). Benchmarking the performance of English universities. *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 102-122.

Putrevu, S. & Lord, K. R. (1994). Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions. *Journal of Advertising*, 23(2), 77-91.

Püsküllüoğlu, A. (2012). *Çağdaş Türkçe Sözlük*. 1. Baskı. Arkadaş Yayıncılık, Ankara.

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

Ravichandran, T. (2007). IT competencies, innovation capacity and organizational agility: performance impact and the moderating effects of environmental characteristics, *Lally School of Management & Technology Rensselaer Polytechnic Institute*, Troy, NY12180, June 2007, Submitted to CIST, INFORMS.

Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2009). A decision-support framework for agile enterprise partnering. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1-2), 180-192.

Ritzer, G. (2014). *Klasik Sosyoloji Kuramları*, 6. Baskı, (Çev. H. Hülür), De Ki Basım Yayım, Ankara.

Roberts, N. & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579-585.

Ruiz, J. L., Segura, J. V. ve Sirvent, I. (2015). Benchmarking and target setting with expert preferences: An application to the evaluation of educational performance of Spanish universities. *European Journal of Operational Research*, 242(2), 594-605.

Saldaña, O., Escartín, J., Torres, L., Varela-Rey, A., Martín-Peña, J., Rodríguez-Carballeira, Á. ve Vidal, T. (2014). University students' strengths associated with an optimal academic and professional performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 30-34.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 27(2), 237-263.

Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.

Sanchez, R. (1995) Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135-259.

Saruhan, C., Ş. & Özdemirci, A. (2011). Bilim Felsefe ve Metodoloji, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Sekaban, U. (2003). Research Methods for Business, A skill Building Approach, 4th Edition, John Wilwy and Sons.

Sethi, A. K. & Sethi, S. P. (1990). Flexibility in manufacturing: a survey. *International journal of flexible manufacturing systems*, 2(4), 289-328.

Setia, P., Sambamurthy, V., & Closs, D. J. (2008). Realizing business value of agile IT applications: antecedents in the supply chain networks. *Information Technology and Management*, 9(1), 5-19.

Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.

Sharifi, H. (1999). A Methodology for Asisting Manufacturing Organizations to Implement Agile Manufacturing, Yayınlanmış Doktora Tezi, The University of Liverpool.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22.

Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 155-169.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.

Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(2), 226-240.

Simerly, R. L. & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M.(2008). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Slack, N. (1983). Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(3), 4-13.

Slack, N. (1987). The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4), 35-45.

Sohi, R. S. (1996) The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.

Stank, T. P., Goldsby, T. J. ve Vickery, S. K. (1999). Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17(4), 429-447.

Sunghun C., Kyung Y. L. ve Kimin K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management*, 51, 605-617.

Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.

Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 35(2), 463-486.

Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.

Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A. ve Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.

Tan, K. C. , Kannan, V. R., Jayaram, J. ve Narasimhan, R. (2004). Acquisition of operations capability: a model and test across US and European firms. *International Journal of Production Research*, 42(4), 833-851.

Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.

Tanyeri, M. & Barutçu, S. (2005). Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü (Banka İşletmelerinde Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 183-202.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2012). Sosyal Psikoloji, 3. Baskı, (Çev. A. Dönmez), İmge Kitabevi, Ankara.

Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 590-613.

Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.

Tierney, W. G. & Lechuga, V. M. (2010). The social significance of academic freedom, *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 10(2), 118-133.

Todorovic, Z. W., McNaughton, R. B. ve Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, 31(2/3) 128-137.

- Tseng, Y. & Lin, C.(2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708.
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Tsourveloudis, N., Valavanis, K., Gracanin, D., ve Matijasevic, M. (1999). On the measurement of agility in manufacturing systems. In *Proceedings of the 2nd European Symposium on Intelligent Techniques*, 1-7.
- Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127-135.
- Tung, R. L. (1979). Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization structure, *Academy of Management Journal*, 22(4), 672-693.
- Türkay, O. & Pınar, İ. (2010). Enformasyon elde etme ve yaymanın jenerik stratejiler itibariyle farklılaşması: konaklama işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19(1), 216-232.
- Ulucan, A. (2011) Measuring the efficiency of Turkish universities using measure-specific data envelopment analysis. *Sosyoekonomi*, 7(14), 182-196.
- Upton, D. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89.
- Vazquez-Bustelo, D., Avella, L., ve Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332.
- Veblen, T. (1918/1695). *The Higher Learning in America: A Memorandum on The Conduct of Universities by Business Men*, NewYork: Augustus M. Kelley.

- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: an integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement, *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J. ve García-Morales, V. J. (2006). Environment–flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334-349.
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J. ve García-Morales, V. J. (2005). Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination, *International Journal of Technology Management*, 30(1/2), 131-46.
- Verreynne, M., Meyer, D. ve Liesch, P. (2014). In Press, accepted 3 September 2013). Beyond the formal-informal dichotomy of small firm strategy-making in stable and dynamic environments. *Journal of Small Business Management*, pp.1-25. doi: 10.1111/jsbm.12143.
- Volberda, H. W. (1998). *Building The Flexible Firm: How to Remain Competitive* Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Wadhawa, S. & Rao, K. S. (2003). Flexibility and agility for enterprise synchronization: knowledge and innovation management towards flexagility. *Studies in Informatics and Control*, 12(2), 111-128.

Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.

Wang, H. & Chen, W. (2010). Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity. *Research Policy*, 39(10) 141-154.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Wei, Y. S. & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.

Welborn, R., & Kasten, V. (2005). The DNA of Organizational Agility. In *The Agile Enterprise* (pp. 167-193). Springer US.

Wijbenga, F. H., & van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial locus of control and competitive strategies—The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 566-589.

Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.

Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

Woodward, J. (1970). *Industrial Organization: Behavior and Control*, London: Oxford University Press.

Worren, N., Moore, K. ve Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.

Yaghoubi N., Kazemi M., Dahmardeh, M. R. ve Arhami F. (2011). Organizational agility a way to import the advantageous aspects of competitive market (an analytical-comparative approach on agility models). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 766-784.

Yang, D., Sonmez, M. M., Li, Q. ve Duan, Y. (2015). The power of triple contexts on customer-based brand performance; a comparative study of Baidu and Google from Chinese netizens' perspective. *International Business Review*, 24(1), 11-22.

Yuan, L., Zhongfeng, S. ve Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. *Technovation*, 30(5), 300-309.

Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., ve Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, Part B, 531-543.

Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-4562.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33-43.

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

Zebal, M. A. & Goodwin, D.R. (2012). Market orientation and performance in private universities, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357.

Zelbst, P. J., Green Jr., Kenneth W., Sower, V. E. ve Abshire, R. D. (2011.) Radio frequency identification technology utilization and organizaitonal agility. *Journal of Computer Information Systems*, 52(1), 24-33.

Zelbst, P. J., Green Jr, K. W., Abshire, R. D. ve Sower, V. E. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility. *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), 637-658.

Zhang, D. Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies-Case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 303-312.

Zhang, Z. & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy-a taxonomical approach. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 54(2), 351-370.

Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.

Zhang, M. J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 84-103.

Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3), 163-184.

Zhang, Jie J., Benjamin L. ve Chris K. A.. (2014). An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management*, Article in Press 2014, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.005>.

Zheng, Y., Venters, W., ve Cornford, T. (2011). Collective agility, paradox and organizational improvisation: the development of a particle physics grid. *Information Systems Journal*, 21(4), 303-333.

EK 1: Tez Çalışması Kapsamı Dışında Bırakılan Diğer Yükseköğretim Kurumları Statüsünde Olan Üniversiteler

No	Üniversiteler
1	Akdeniz Karpaz Üniversitesi
2	Deniz Harp Okulu Komutanlığı
3	Doğu Akdeniz Üniversitesi
4	Girne Amerikan Üniversitesi
5	Gülhane Askeri Tıp Akademisi
6	Harp Akademileri (Kara, Deniz, Hava)
7	Hava Astsubay Meslek Yüksekokulu
8	Hava Harp Okulu Komutanlığı
9	Hoca Ahmet Yesevi Türk-Kazak
10	Kara Harp Okulu Komutanlığı
11	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
12	Lefke Avrupa Üniversitesi
13	Polis-Akademisi
14	Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi
15	Yakın Doğu Üniversitesi

EK 2: Kuruluş Yılı ve Öğrenci Kabul Yılı İtibariyle Tez Çalışması Kapsamı Dışında Bırakılan Üniversiteler

No	Üniversiteler	Açıklama
1	Ataşehir Adıgüzel Meslek Yüksek Okulu	Kuruluş yılı 2012
2	Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi	Öğrenci kabul yılı 2014-2015
3	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013
4	Biruni Üniversitesi	Kuruluş yılı 2014
5	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013
6	Kanuni Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013
7	Konya Gıda ve Turizm Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013
8	MEF Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013/Öğrenci kabul yılı 2014-2015
9	Murat Hüdavendigâr Üniversitesi	Kuruluş yılı 2012/Öğrenci kabul yılı 2014-2015
10	Nişantaşı Üniversitesi	Kuruluş yılı 2012
11	Sanko Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013
12	Selahaddin Eyyubi Üniversitesi	Kuruluş yılı 2014
13	Uluslararası Antalya Üniversitesi	Kuruluş yılı 2010/Öğrenci kabul yılı 2012-2013
14	Yüksek İhtisas/Ankara Bilge Üniversitesi	Kuruluş yılı 2013

EK 3: Tez Çalışması Kapsamına Alınan Tüm Üniversiteler

No	Üniversiteler
1	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
2	Abdullah Gül Üniversitesi
3	Acıbadem Üniversitesi
4	Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
5	Adıyaman Üniversitesi
6	Adnan Menderes Üniversitesi
7	Afyon Kocatepe Üniversitesi
8	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
9	Ahi Evran Üniversitesi
10	Akdeniz Üniversitesi
11	Aksaray Üniversitesi
12	Amasya Üniversitesi
13	Anadolu Üniversitesi
14	Ankara Üniversitesi
15	Ardahan Üniversitesi

16	Artvin Çoruh Üniversitesi
17	Atatürk Üniversitesi
18	Atılım Üniversitesi
19	Avrasya Üniversitesi
20	Bahçeşehir Üniversitesi
21	Balıkesir Üniversitesi
22	Bartın Üniversitesi
23	Başkent Üniversitesi
24	Batman Üniversitesi
25	Bayburt Üniversitesi
26	Beykent Üniversitesi
27	Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu
28	Bezm-i Alem Vakıf Üniversitesi
29	İstanbul Bilgi Üniversitesi
30	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
31	Bingöl Üniversitesi
32	Bitlis Eren Üniversitesi
33	Boğaziçi Üniversitesi
34	Bozok Üniversitesi
35	Bursa Orhangazi Üniversitesi
36	Bursa Teknik Üniversitesi
37	Bülent Ecevit Üniversitesi/Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
38	Canik Başarı Üniversitesi
39	Celal Bayar Üniversitesi
40	Cumhuriyet Üniversitesi
41	Çağ Üniversitesi
42	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
43	Çankaya Üniversitesi
44	Çankırı Karatekin Üniversitesi
45	Çukurova Üniversitesi
46	Dicle Üniversitesi
47	Doğuş Üniversitesi
48	Dokuz Eylül Üniversitesi
49	Dumlupınar Üniversitesi
50	Düzce Üniversitesi
51	Ege Üniversitesi
52	Erciyes Üniversitesi
53	Erzurum Teknik Üniversitesi
54	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
55	Faruk Saraç Tasarım Meslek Yüksekokulu
56	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
57	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
58	Fırat Üniversitesi
59	Galatasaray Üniversitesi
60	Gazi Üniversitesi
61	Gaziantep Üniversitesi
62	Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü
63	Gedik Üniversitesi
64	Gediz Üniversitesi
65	Giresun Üniversitesi
66	Gümüşhane Üniversitesi
67	Hacettepe Üniversitesi
68	Hakkari Üniversitesi
69	Haliç Üniversitesi
70	Harran Üniversitesi
71	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
72	Hitit Üniversitesi
73	Iğdır Üniversitesi

74	Işık Üniversitesi
75	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
76	İnönü Üniversitesi
77	İpek Üniversitesi/Altın Koza Üniversitesi
78	İstanbul Arel Üniversitesi
79	İstanbul Aydın Üniversitesi
80	İstanbul Bilim Üniversitesi
81	İstanbul Gelişim Üniversitesi
82	İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu
83	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
84	İstanbul Kültür Üniversitesi
85	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
86	İstanbul Medipol Üniversitesi
87	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
88	İstanbul Şehir Üniversitesi
89	İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulu
90	İstanbul Ticaret Üniversitesi
91	İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi
92	İstanbul Üniversitesi
93	İstanbul Teknik Üniversitesi
94	İzmir Ekonomi Üniversitesi
95	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
96	İzmir Üniversitesi
97	İzmir İleri teknoloji Enstitüsü
98	Kadir Has Üniversitesi
99	Kafkas Üniversitesi
100	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
101	Kapadokya Meslek Yüksekokulu
102	Karabük Üniversitesi
103	Karadeniz Teknik Üniversitesi
104	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
105	Kastamonu Üniversitesi
106	Kırıkkale Üniversitesi
107	Kırklareli Üniversitesi
108	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
109	Kocaeli Üniversitesi
110	Koç Üniversitesi
111	KTO Karatay Üniversitesi
112	Maltepe Üniversitesi
113	Mardin Artuklu Üniversitesi
114	Marmara Üniversitesi
115	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
116	Malikşah Üniversitesi
117	Mersin Üniversitesi
118	Mevlana Üniversitesi
119	Mimar Sinan Üniversitesi
120	Muğla Üniversitesi
121	Mustafa Kemal Üniversitesi
122	Muş Alparslan Üniversitesi
123	Namık Kemal Üniversitesi
124	Necmettin Erbakan Üniversitesi (Konya Üniversitesi)
125	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
126	Niğde Üniversitesi
127	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
128	Okan Üniversitesi
129	Samsun 19 Mayıs Üniversitesi
130	Ordu Üniversitesi
131	Ortadoğu Teknik Üniversitesi (O.D.T.Ü)

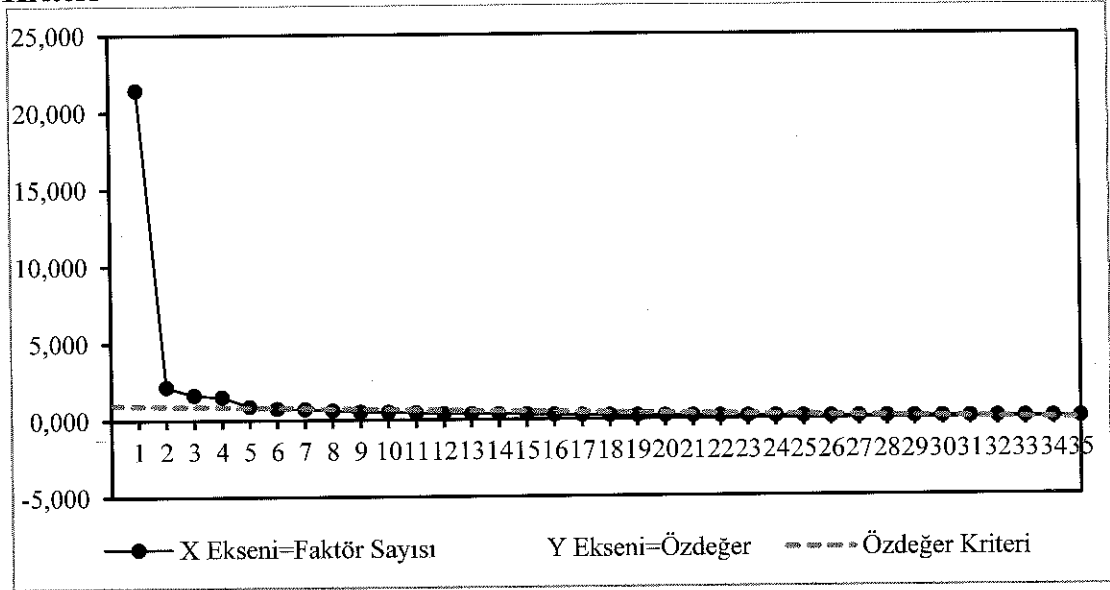
132	Osmaniye Kokut Ata Üniversitesi
133	Özyeğin Üniversitesi
134	Pamukkale Üniversitesi
135	Piri Reis Üniversitesi
136	Plato Meslek Yüksekokulu
137	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Rize Üniversitesi
138	Sabancı Üniversitesi
139	Sakarya Üniversitesi
140	Selçuk Üniversitesi
141	Siirt Üniversitesi
142	Sinop Üniversitesi
143	Süleyman Demirel
144	Süleyman Şah Üniversitesi
145	Şırnak Üniversitesi
146	Şifa Üniversitesi
147	TED Üniversitesi
148	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
149	Toros Üniversitesi
150	Trakya Üniversitesi
151	Tunceli Üniversitesi
152	Turgut Özal Üniversitesi
153	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
154	Türk-Alman Üniversitesi
155	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi
156	Ufuk Üniversitesi
157	Uludağ Üniversitesi
158	Uşak Üniversitesi
159	Üsküdar Üniversitesi
160	Yalova Üniversitesi
161	Yaşar Üniversitesi
162	Yeditepe Üniversitesi
163	Yeni Yüzyıl Üniversitesi
164	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
165	Yıldız Teknik Üniversitesi
166	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
167	Zirve Üniversitesi

EK 4: Kurumsal Çeviklik Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler (Faktörler)	İlk Özdeğerler			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	21,424	61,211	61,211	21,424	61,211	61,211	8,812	25,177	25,177
2	2,158	6,166	67,378	2,158	6,166	67,378	6,741	19,261	44,438
3	1,622	4,634	72,012	1,622	4,634	72,012	6,124	17,498	61,935
4	1,506	4,303	76,315	1,506	4,303	76,315	5,033	14,380	76,315
5	,878	2,508	78,823						
6	,733	2,095	80,919						
7	,700	2,001	82,920						
8	,608	1,736	84,656						
9	,510	1,457	86,112						
10	,484	1,383	87,496						
11	,443	1,266	88,762						
12	,374	1,068	89,830						
13	,357	1,020	90,850						
14	,343	,981	91,831						
15	,320	,913	92,744						
16	,277	,792	93,536						
17	,253	,724	94,260						
18	,230	,657	94,917						
19	,202	,578	95,496						
20	,182	,520	96,016						
21	,177	,506	96,522						
22	,156	,446	96,968						
23	,141	,402	97,370						
24	,131	,375	97,745						
25	,115	,329	98,074						
26	,105	,300	98,374						
27	,101	,288	98,662						
28	,092	,263	98,925						
29	,078	,223	99,148						
30	,068	,194	99,342						
31	,064	,182	99,523						
32	,058	,167	99,690						
33	,048	,138	99,828						
34	,036	,103	99,931						
35	,024	,069	100,000						

Faktör Türetme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

EK 5: Kurumsal Çeviklik Faktör Analizi Çizgi (Scree Plot) Testi ve Özdeğer Kriteri



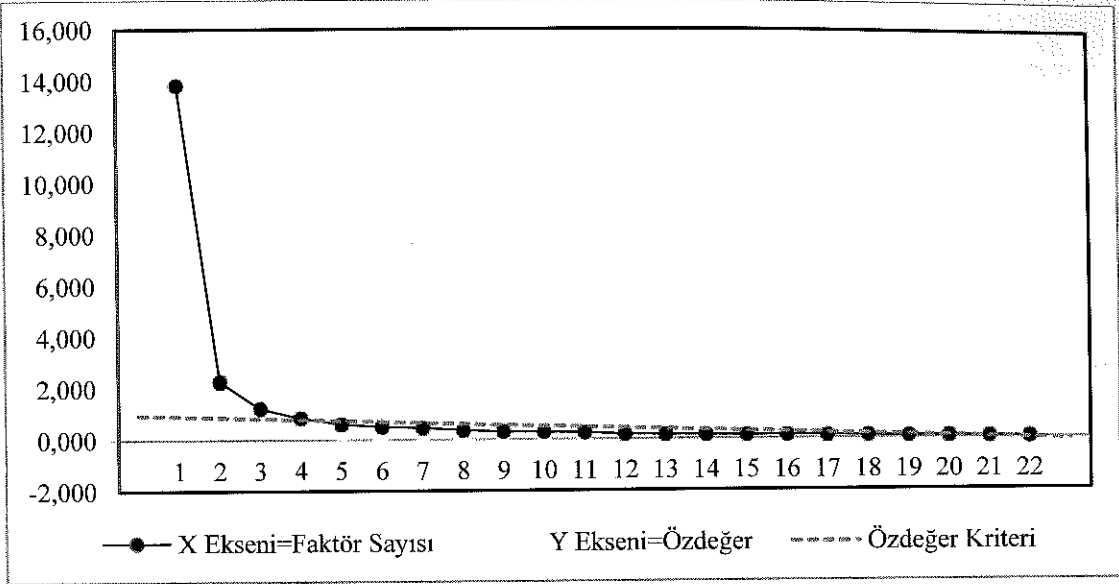
Kaynak: Hair, Joseph F., Black, William C. , Babin, Barry, J. ve Anderson, Rolph, E. (2010) *Multivariate Data Analysis, A Global Perspective*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 110'dan geliştirilmiştir.

EK 6: Kurumsal Performans Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler (Faktörler)	İlk Özdeğerler			Türetilen Kareli Ağırklar Toplamı			Çevrilmiş Kareli Ağırklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	13,827	62,852	62,852	13,827	62,852	62,852	6,399	29,088	29,088
2	2,269	10,315	73,167	2,269	10,315	73,167	6,047	27,488	56,577
3	1,218	5,535	78,701	1,218	5,535	78,701	4,867	22,125	78,701
4	,844	3,838	82,539						
5	,607	2,759	85,299						
6	,505	2,293	87,592						
7	,451	2,052	89,644						
8	,363	1,651	91,295						
9	,290	1,319	92,613						
10	,278	1,265	93,879						
11	,249	1,132	95,011						
12	,174	,789	95,799						
13	,151	,688	96,487						
14	,139	,634	97,121						
15	,125	,569	97,691						
16	,118	,538	98,228						
17	,102	,463	98,691						
18	,094	,425	99,116						
19	,070	,318	99,434						
20	,058	,262	99,696						
21	,040	,182	99,878						
22	,027	,122	100,000						

Faktör Türetme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

EK 7: Kurumsal Performans Faktör Analizi Çizgi (Scree Plot) Testi ve Özdeğer Kriteri



Kaynak: Hair, Joseph F., Black, William C. , Babin, Barry, J. ve Anderson, Rolph, E. (2010) *Multivariate Data Analysis, A Global Perspective*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 110'dan geliştirilmiştir.

EK 8: Tez Çalışmasına Ait Anket Formu



Kurumsal Çeviklik ve Performans İlişkisine Çevresel Dinamizmin Etkisi

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki çalışma, kurumsal çeviklik ile performans ilişkisine çevresel dinamizmin etkisini araştırmayı hedeflemekle birlikte, tamamen bilimsellik temelleri üzerine yapılandırılmıştır. Mevcut çalışma için kimlik bilgileriniz kesinlikle talep edilmemekte ve tarafınızdan verilecek olan tüm bilgilerin gizli, güvenli bir şekilde ve de toplu olarak değerlendirmeye alınacağı taahhüt edilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle yanıtlamanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Araştırma bulgularından elde edilecek genel sonuç raporu talebinizi, aylinaraza@yahoo.com e-mail adresine bildirdiğiniz takdirde, tarafınıza en kısa sürede iletilecektir.

Yoğun çalışma temponuz içerisinde mevcut bilimsel araştırmaya sağladığımız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Doktor Adayı, Aylin ARAZA, aylinaraza@yahoo.com, Yaşar Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Çağrı BULUT, cagri.bulut@yasar.edu.tr, Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
Görev aldığınız kurumun statüsü	<input type="checkbox"/> Kamu	<input type="checkbox"/> Özel (Vakıf)
Görev aldığınız kurumun faaliyet süresi		
Görev aldığınız fakülte		
Görev aldığınız bölüm		
Görev aldığınız fakülte ve bölümdeki idari göreviniz		
Yürüttüğünüz idari görevdeki çalışma süreniz	(ay ve/veya yıl olarak belirtiniz.)	
Görev aldığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz	(ay ve/veya yıl olarak belirtiniz.)	

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

KURUMSAL ÇEVİKLİK	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(Proaktiflik Oryantasyonu)</i>				
PO1- Mevcut faaliyetlerine ilişkin fırsatları sürekli araştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO2- Büyüme hedeflerine yönelik yeni fırsatları yakalamaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO3- Değer yaratacak yeni faaliyetler üzerine odaklanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO4- Yeni yönetim düşünce ve/veya tekniklerini kullanmada öncüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO5- Faaliyette bulunduğu çevreyi şekillendirmede inisiyatif kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO6- Pazardaki yeni ürün ve/veya hizmetlere ilişkin markaları tanıtan kurumlardandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO7- Pazara yeni ürün ve/veya hizmet sunduğunda rakipleri tarafından hemen takip edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PO8- Rakiplerinden her zaman bir adım öndedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(Yanıt Verebilirlik Oryantasyonu)</i>				
YVO1- Değişim ihtiyacını algılamada yetkindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO2- Hedeflerini, faaliyet çevresinde yaşanan değişime göre düzenler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO3- Dış çevredeki değişimlere cevap verebilmek için birimler arası düzenli toplantılar gerçekleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO4- Pazardaki rekabetçi hizmetlere ilişkin fiyat değişimlerine karşı çabuk tepki gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO5- İç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarındaki mevcut ve/veya olası değişimlere önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO6- İç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri düzenli olarak geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO7- İç ve dış paydaşlarının memnuniyetini ilk sırada tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YVO8- İç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılamada başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(Stratejik Esneklik Oryantasyonu)</i>				
SEO1- Yeni hizmetleri kolaylıkla ve hızla pazara sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO2- Hizmetlerinde çeşitlilik yaratma konusunda başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO3- Faaliyetlerini, az maliyetle ve hızla değiştirmesine yarayan hizmet teknolojilerini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO4- Talep dalgalanmaları karşısında atak davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO5- İç ve dış paydaşlarının yeni taleplerine çok hızlı tepki gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO6- Çevresel koşullar farklılaştıkça, geleceğe yönelik planlarını kolaylıkla değiştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO7- Faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan ani değişimlerle başa çıkabileceği alternatif stratejilere her zaman sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(Hız Oryantasyonu)</i>				
HO1- Değişime hızla uyum sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO2- Zamanı değerli bir kaynak olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO3- Mevcut ve olası faaliyetleri için gerekli olan kurumsal öğrenmeyi, mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO4- Hizmetleri yaratma sürecini hızlandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO5- Yeni hizmetler geliştirmede çabuk davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO6- Pazara hizmetleri sunmada seri davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HO7- Kendine ait yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara tanıtan ilk kurumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(İç Paydaş Oryantasyonu)</i>				
İPO1- İç paydaşlarının hizmetlerle ilgili geribildirimlerini dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İPO2- Esas amaç olarak iç paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamayı benimser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İPO3- İç paydaşlarının beklentilerine yönelik yenilik (inovasyon) yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İPO4- Değer yaratma sürecinde iç paydaşları ile işbirliği içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumumuz;	<i>(Dış Paydaş Oryantasyonu)</i>				
DPO1- Dış paydaşları ile stratejik ilişkiler kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO2- Dış paydaşları ile karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO3- Dış paydaşları ile bilgi alışverişini kolaylaştıran iletişim ağlarına sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO4- Dış paydaşları ile bilgi alışverişinde şeffaf davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO5- Dış paydaşları ile ortak hedefler konusunda uzlaşma sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO6- Dış paydaşları ile faaliyetleri konusunda işbirliği yapmaya isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPO7- Dış paydaşları ile karşılıklı etkileşimden, faaliyetlerine ilişkin karar almada avantaj sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geçtiğimiz yılı dikkate alarak; kurumunuzun değişimi ne sıklıkla yaşadığını (sıklık düzeyini) değerlendiriniz. 1. Oldukça nadir 2. Nadir 3. Zaman zaman (Bazen) 4. Sık 5. Oldukça sık

ÇEVRESEL DİNAMİZM	1	2	3	4	5
ÇD1- İç ve dış paydaşlarının hizmet taleplerindeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD2- Rakipler tarafından pazara sunulan hizmetlerdeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD3- Rakiplerin satış stratejilerindeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD4- Rakiplerin tanıtım ve reklam stratejilerindeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÇD5- Pazardaki hizmet teknolojilerindeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD6- İç ve dış paydaşlarının fiyat hassasiyetlerindeki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD7- Pazar yapısında yaşanan radikal değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÇD8- Pazarda yaşanan hizmet inovasyonu (yeniliği) hızındaki değişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Son 3 yılı dikkate alarak; kurumunuzun performansını, **geçmiş performanslarına göre değerlendiriniz.**

1. Ortalamanın çok altı 2. Ortalamanın altı 3. Ortalama 4. Ortalamanın üstü 5. Ortalamanın çok üstü

KURUMSAL PERFORMANS	1	2	3	4	5
<i>(Marka Performansı)</i>					
MP1- Kurum itibarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MP2- Hedef pazarda marka farkındalığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MP3- Marka sadakati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MP4- Marka imajı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MP5- Markalaşma memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(Operasyonel Performans)</i>					
OP1- İç ve dış paydaş memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP2- Hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP3- Birim maliyetlerdeki düşüş	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP4- Yanıt verebilirlik düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP5- Verimlilik düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP6- Üretkenlik kapasitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(Üniversite Performansı)</i>					
ÜP1- Bilimsel yayın sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP2- Yürütülen bilimsel projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP3- Sektörel projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP4- Tamamlanan projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP5- Sektöre özel geliştirilen süreç ve yöntem yeniliklerinin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP6- Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP7- Hibe, proje telifleri, danışmanlık ve diğer finansal gelirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP8- Öğrenci memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP9- Ödül, burs alan öğrenci sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP10- Bilimsel araştırmalara dahil olan öğrenci sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP11- Öğrenci kulüplerinin dış paydaşlarla ilişkisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP12- Öğrencilerin geliştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜP13- Öğrencilerin talep ve isteklerinin yerine getirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(Performans Düzeyi)</i>					
PD1- Mevcut pazar payı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PD2- Pazar payında yaşanan yıllık artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PD3- Rekabetteki konum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Aylin Araza, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İktisat Bölümü'nden 2000 yılında mezun olmuştur. 2001 yılında kabul edildiği, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü Para Banka yüksek lisans programını derece ile tamamlamıştır. Özel sektörde; eğitim alanında ege bölge sorumlusu ve iş ve proje geliştirme koordinatörü vb. olarak akademiye paralellik gösteren çalışma deneyimi ile birlikte, 2008 yılında Bilgi Üniversitesi'nin MBA programına özel öğrenci olarak dahil olmuştur. 2011 yılında başvurduğu Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon doktora programına kabul edilmiş ve ders aşamasını zamanında bitirmesinden sonra girdiği doktora yeterlilik sınavında başarı göstermiştir. 2012-2013 güz döneminde, Yaşar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği tezsiz yüksek lisans programı kapsamında Kurum Kültürü ve Liderlik dersini vermiştir. Halen, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olan İşletme Yönetim ve Organizasyon doktora programında eğitimine devam etmektedir. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan 4, uluslararası konferanslarda sunulan ve konferans kitapçığında basılan 1 çalışması ve yazdığı 3 kitap bölümü bulunmaktadır. Çalışmaları; örgüt teorisi/davranışı, örgütsel çekicilik, örgütsel sosyalleşme, yönetim felsefesi, girişimcilik, girişimsel öğrenme, inovasyon yönetimi ve yaratıcı endüstriler gibi stratejik yönetim alanlarını içermektedir.