

Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü

Yunus Emre TAŞGİT (<https://orcid.org/0000-0003-2176-1733>), *Düzce University, Türkiye;*
yunusemretasgit@duzce.edu.tr

İrem HORUZ (<https://orcid.org/0000-0002-6048-4452>), *Düzce University, Türkiye;* *iremhhoruz@duzce.edu.tr*

Taner KÖMÜR (<https://orcid.org/0000-0001-8348-540X>), *Düzce University, Türkiye;* *tanerkomur@duzce.edu.tr*

Aslınur YAVUZ (<https://orcid.org/0000-0002-5646-8468>), *Düzce University, Türkiye;*
aslinuryavuz@duzce.edu.tr

The Mediating Role of Strategic Capability in the Relationship between Strategic Awareness and Strategic Agility

Abstract

In today's business world, strategic agility is a critical feature for businesses to tackle successfully. Therefore, determining the variables that affect strategic agility is crucial in strategic management literature. This research examines the mediating effect of strategic capability in the relationship between strategic awareness and strategic agility. The relational model, one of the quantitative research methods, was used in the research, and the data were obtained from 391 managers by questionnaire technique. SPSS and LISREL programs were used to analyse the data. According to the research results, although strategic awareness significantly affects strategic agility, strategic capability has a significant mediating role in the relationship between strategic awareness and strategic agility.

Keywords : Strategic Management, Strategic Awareness, Strategic Agility, Strategic Capability.

JEL Classification Codes : M10, L21, L25.

Öz

Günümüz iş dünyasında işletmelerin başarılı bir şekilde mücadele etmeleri için stratejik çeviklik, kritik bir özellik olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla stratejik çeviklik üzerinde etkisi olan değişkenlerin belirlenmesi stratejik yönetim literatürü açısından oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık etkisini incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi olan ilişkisel tarama modeli kullanılmış, veriler 391 yöneticiden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Veriler analiz edilirken SPSS ve LISREL programlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre stratejik farkındalığın, stratejik çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bununla birlikte stratejik yetenek, stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide önemli düzeyde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir.

Anahtar Sözcükler : Stratejik Yönetim, Stratejik Farkındalık, Stratejik Çeviklik, Stratejik Yetenek.

1. Giriş

Hızla değişen piyasa koşulları, dinamik çevre unsurlarına uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve sürdürme konuları işletmeler için stratejik çevikliği kritik bir özelliğe haline getirmektedir. İşletmelerin bu özelliği kazanabilmeleri için taklit edilmesi zor rekabetçi stratejik yeteneklere ihtiyaçları gittikçe artarken aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri doğru algılamalarına imkân tanıyacak stratejik farkındalıklarını da geliştirmeleri gerekmektedir.

Stratejik çeviklik hem fırsatları ve tehditleri algılama hem de çevresel sürprizlere gerektiği gibi yanıt verme ile ilgilidir (Weber & Tarba, 2014: 7). Etkili bir yanıt verme çevresel koşullarda yaşanan değişimleri zamanında fark etme, algılama ve başarılı bir şekilde analiz etmeye bağlıdır. Ayrıca yanıtın türü ve etkililiği birçok örgütsel dinamiğin başarılı bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu dinamikler arasında en fazla dikkati çeken unsurlardan birisi de işletmenin sahip olduğu yeteneklerdir. Özellikle dışsal ve içsel çevrede yaşanan değişimler bağlamında ele alındığında stratejik yetenek daha önemli bir yetenek türü olarak değerlendirilebilir (Vagnoni & Khoddami, 2016: 628). Bununla birlikte diğer bir unsur olarak yöneticilerin, işletmenin çevresindeki fırsatları tanımaması ve belirsiz ortamdaki risklerden kaçınmasını sağlayan stratejik farkındalık özelliği dikkati çekmektedir (İbrahim & Al-Nuaimi, 2020: 101).

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, stratejik çeviklik üzerinde yenilikçi örgüt iklimi, örgütsel iletişim, iş özerkliği, örgütsel bağlılık, sosyal sermaye ve stratejik öğrenme gibi kavramların etkilerinin araştırıldığı görülmektedir (İdris & AL-Rubaie, 2013; Bozgül, 2018; Işık, 2020). Fakat bu araştırmaya konu edinilen, stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik çeviklik değişkenlerini birlikte inceleyen kapsamlı çalışmalara rastlanılmamıştır. Dolayısıyla yürütülen araştırmanın literatüre keşifsel bilgi sağlama yönlü katkı yapabileceği savunulabilir. Araştırmada genel olarak; stratejik farkındalığın işletmelerin stratejik çevikliğine katkısı var mıdır? var ise bu katkı ne düzeydedir? Stratejik yeteneğin, stratejik çeviklik ve stratejik farkındalık arasındaki ilişkide bir aracılık etkisi var mıdır? sorularına cevap aranmıştır. Nicel bakış açısıyla ve ilişkisel tarama modeli olarak incelenen bu çalışmada öncelikle stratejik çeviklik, stratejik farkındalık ve stratejik yetenek ile ilgili literatür taramasına yer verilmiş ardından bir alan araştırması kapsamında elde edilen bulgular istatistiki olarak değerlendirilmiştir.

2. Literatür

2.1. Stratejik Farkındalık

Hambrick'e (1981: 264) göre stratejik farkındalık, üst yönetim takımının, işletmenin stratejik öncelikleri hakkında bir farkındalığa sahip olma düzeyidir. Berry (1996: 489) ve Moyeen (1997: 185) kavramı, yöneticilerin organizasyonun konumu, değişim fırsatları, iç ve dış çevresel faktörlere ilişkin farkındalıklarının derecesi olarak ifade etmişlerdir. Bowman'a (2017) göre, işletmenin gelecekteki olası eğilimler konusundaki farkındalığı ile ilgilidir. İbrahim & Al-Nuaimi (2020: 101)'ye göre ise işletmenin çevresindeki fırsatları

tanıma ve risklerden kaçınma yönlü eğilimdir. Stratejik farkındalık; organizasyonun g c l  ve zayıf yönlerini belirleyerek fırsatları yakalayıp tehditlerden kaçınmasına yardımcı olduğu için önemlidir. Bununla birlikte çevresel faktörlerin analiziyle rakipler, kaynaklar, müşteriler ve araçlar hakkında gerekli bilgi edinmeyi sağlamaktadır (Kamariotou & Kitsios, 2018: 506). Aynı zamanda modernite ve girişimcilik ile karakterize edilen entelektüel bir yaklaşımı ve işletme performansını geliştirme becerisini temsil etmektedir (Al-Badayneh, 2021: 47). Literatürde stratejik farkındalığı farklı yönleri ile inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin; iek (2019) alışmasında işletmelerin stratejik farkındalığı ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pencarelli vd. (2009), girişimcilerin stratejik farkındalık algılarını; Salih & Al-Khatib (2018), stratejik farkındalığın stratejik risk üzerindeki etkisini; Ibrahim & Al-Nuaimi (2020), stratejik farkındalığın amaçlara ulaşmada engelleri azaltmadaki rolünü; Faesil & Ali (2021), stratejik farkındalığın işletmelerin girişimci pazarlama yaklaşımına etkisini; Al-Badayneh (2021), stratejik farkındalığın bir işletmenin savunma sisteminin gücünü artırması üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Diğer taraftan içerik bağlamında stratejik farkındalığın kendi içerisinde içsel ve dışsal farkındalık olmak üzere iki farklı boyutta ve zaman bağlamında (şimdi ve gelecek) değerlendirildiği görülmektedir (Gibb & Scott, 1985: 601; Pencarelli et al., 2009: 82; Faesil & Ali, 2021: 267; Al-Badayneh, 2021: 54). Kavramın daha iyi anlaşılması ve açıklanması bağlamında mevcut yaklaşımların temel özellikleri dikkate alınarak bu araştırmada stratejik farkındalık fırsat ve tehdit farkındalığı şeklinde ele alınmaktadır.

2.1.1. Fırsat Farkındalığı

Fırsat farkındalığı, işletmenin proaktif risk alma tutumuyla ilişkilidir. Bu tutum, başarı olasılığı yüksek faaliyetlerden fayda sağlamak için önemli kaynakların yatırımında yönetimsel perspektifi içerir (Cai et al., 2015: 57). Aynı zamanda bütünleştirici yeni fikir üretimi kapasitesi ve pazar liderliği yönelimi bu farkındalığı açığa çıkarmak noktasında işletmeye önemli fırsatlar sunmaktadır (Sriboonlue, 2019: 655). Yeni fikir üretimi, bir işletmenin potansiyelini, etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yeni operasyonel süreçler tasarlama ile ilgiliyken (Grandi & Grimaldi, 2005: 826), pazar liderliği yönelimi, yeni fırsatlara ve yeniliklere öncelik verme, zorlu durumlarda risk alarak iş yöntemlerini değişen koşullara hızla adapte edebilmekle ilgilidir (Tsai et al., 2008: 885).

2.1.2. Tehdit Farkındalığı

Çevredeki olası tehditlerin zayıf sinyallerini anlama ve bunları fırsata çevirme konusunda işletmenin sürekli stratejik farkındalığa sahip olması gerekir (Ireland et al., 2011: 33). İşletmenin evresel faktörleri göz ardı etmesi veya karşılık vermemesi işletmeyi rekabet açısından dezavantajlı bir konuma getirebilir (Wang et al., 2012: 120). Bu sebeple dış çevrenin tehditleriyle yüzleşmek ve esnek çözümler üretmek için sektörle ilgili gerekli tahmin mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir (Al-Badayneh, 2020: 51). Sektördeki rekabeti etkileyen faktörlerin farkında olmak, bir firmanın sektörünün yapısını anlamasını, rekabete karşı kendini savunmasını ve bu tehdit unsurlarını işletme lehine

şekillendirmelerini sağlar (Porter, 2008: 79). Literatürde işletme için tehdit oluşturabilecek faktörler, 5 temel alanda ortaya çıkmaktadır: yeni rakiplerin pazara girişi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti (Porter, 1980: 31). Rakipler arasındaki yüksek rekabet, sektörün karlılığını sınırlandırırken (Porter, 2008: 85; Pringle & Huisman, 2011: 39) alıcıların, kaliteli ürünler ve iyi hizmet gibi maliyeti artırıcı beklentilerinin olması ve fiyatların olduğundan daha aşağı çekilmesi yönünde birlikte hareket etmeleri rekabet yönünden tehlike arz edebilir (Porter, 1980: 39; Karagiannopoulos et al., 2005: 66). Tedarikçiler, ürün fiyatlarını yükselterek ya da ürünün kalitesini düşürerek işletmeyi tehdit edebilirler (Porter, 2000: 35; Goyal, 2020: 149). Bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmete ikame olan ürünler ise daha ucuz maliyetli veya cazip olursa bir tehdit unsuru oluştururlar (Porter, 1985: 5; Mathooko & Ogutu, 2015: 337). Son olarak pazara yeni girişlerin kolaylığı, sektördeki dengeyi sürekli bozucu bir nitelik taşıdığı için işletmeyi tehdit altında bırakabilir (Porter, 2008: 80; Rajasekar & Raee, 2013: 240).

2.2. Stratejik Yetenek

İş ortamında karmaşıklığın artmasıyla birlikte firmalar yetenek profillerini geliştirmeye odaklanmışlardır (McGovern, 2006: 302). Özellikle stratejik yetenek bu bağlamda oldukça dikkat çekicidir. Rekabetin giderek dinamikleştiği bir iş ortamında, diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilirliğin önüne geçmenin stratejik yetenek ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Collis, 1994: 144). Genellikle pazarlama ve yönetim literatürü kapsamında değerlendirilen stratejik yetenek (Benedetto et al., 2008: 420), firmaların faaliyetlerini koordine etmelerini ve varlıklarını kullanmalarını sağlayan karmaşık becerilerini ve birikimlerini ifade etmektedir (Day, 1990: 38). Stratejik yetenek, işletmelerin performansını artırabilmek amacıyla somut veya soyut varlıklarını etkili bir şekilde kullanması ile ilgilidir (Amit & Schoemaker, 1993: 33). Rekabet avantajı elde etmek için stratejik seviyede önemli bir içsel özellik olarak da tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 99; Wernerfelt, 1984: 171). Ayrıca stratejik örgütsel kaynakları, rekabet avantajı sağlayacak şekilde sürdürülebilir kılma yönüyle dikkat çekmektedir (Ambrosini & Bowman, 2009).

Literatürde stratejik yeteneğin firmaların yönetiminde önemli bir unsur olduğuna (Johannesson, 2010: 9) yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Şöyle ki stratejik yeteneğin; firmalar arasında bulunan sosyal sermayeyi içerdiğine (Chen et al., 2008: 119), yenilikçi faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmada firmalar arası iş birliğini olumlu yönde etkilediğine (Benedetto et al., 2008: 420) işletme performansını açıklama ve öğrenme yeteneğini ortaya çıkarmada (Ulrich & Smallwood, 2004) kritik bir rol oynadığına dair bulgular bulunmaktadır. Ayrıca kavramsal anlamda stratejik yeteneği farklı boyutlarda değerlendiren çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır (Sussan & Johnson, 2003; Parnell, 2019; Vishnu et al., 2020). Bu araştırmada stratejik yetenek; rekabet üstünlüğü sağlama ve özgünlük/taklit edilemezlik özellikleri bağlamında değerlendirilmektedir.

2.2.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlama

Rekabet üstünlüğü, kaynak kullanım modelleri ile rakipler karşısında elde edilen eşsiz konum şeklinde tanımlanmaktadır (Bamberger, 1989: 85; Hofer & Schendel, 1978). Fahey (1989: 20) rekabet üstünlüğünü, bir firmanın ürün veya hizmetleriyle müşterilerin gözünde rakiplerinden farklılaşmasıyla ilişkilendirmektedir. İşletmelerde, rekabet üstünlüğünün sağlanması rakiplere kıyasla birtakım uygulamaların daha iyi yönetilmesi ya da daha verimli gerçekleştirilmesi ile ilgilidir (Lado et al., 1992: 80). Bakış açısı itibarıyla rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsamaktadır (Baumol et al., 1982). Literatürde işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde edeceğine ilişkin birçok faktör tartışılmaktadır. Örneğin; yeni pazarlar keşfetme, finansal açıdan istikrarlı olma (Ross, 2010: 2), organizasyonel zayıflıkların etkisini azaltma (Schermerhorn, 2004), rakiplerini çaresiz bırakacak yetenek çeşitliliğine sahip olma (Orr et al., 2014: 534), rakiplerine karşı fikir liderliği sağlayarak rakiplerin tutum ve davranışlarını biçimsel olmayan bir şekilde etkileyebilme (Stern & Gould, 1988: 44), başarılı deneyimleri ile rakiplerini hamle yapmaktan vazgeçirebilme (Goldsmith & Flynn, 1992: 42) gibi özellikler bu kapsamda rekabet üstünlüğü sağlama açısından önemli konular arasında yer almaktadır.

2.2.2. Taklit Edilemezlik

Bir firmanın, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından kopyalanması çok zor taklit edilemeyen bir yeteneğinin olması gerekmektedir (Barney, 1991:102). Değişim hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği piyasada sadece mükemmel ürün ve hizmete değil, aynı zamanda denenmemiş veya fark oluşturan çözümler sunmaya ihtiyaç vardır (Power, 1999: 59). Firmalar belirli bir konuda eşsiz/üstün bir yetenek oluşturarak rakiplerinden ayrılabilirler (Treacy & Wiersema, 2001: 20-24). Firmalara özgü bu yetenekler, işletmelerin yinelenen iş akışlarından ve uygulamalarından ortaya çıkmadığı için rakiplerince genellikle taklit edilememektedir (Dierckx & Cool, 1989: 1504). Rakipler, bu yetenekleri taklit etmeye çalışsa yahut hayata geçirse dahi firmaya özgü özel sinerjiye bağlı olduğundan devamlılığı için yine sahip firmaya ihtiyaç duyulmaktadır (DeSarbo et al., 2006: 909).

2.3. Stratejik Çeviklik

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabeti sürdürmek ve farklı koşullara adapte olmak için çevikliğe gereksinim duymaktadır (Salih & Alnaji, 2014: 1872). Stratejik çeviklik, hem ani değişikliklere cevap verme (proaktif/reaktif) hem de kaynakları ve bilgiyi kullanarak, yalnızca kısa vadede rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sürekli iş modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalmayı sağlayan yenilikçi çözümler üretmeyle ilişkili bir kavramdır (Sampath & Krishnamoorthy, 2017: 163). Beltrame (2008: 1-6) stratejik çevikliği, değişen çevresel koşullara cevap vererek işletmenin stratejik yönelimlerini uyarılma süreci olarak tanımlamıştır. Stratejik çeviklik, işletmelerin karmaşık ve dinamik ortamlara esnek bir şekilde cevap vermelerini sağlamaktadır (Lewis et

al., 2014: 60). Stratejik çeviklik birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Weber & Tarba (2014) stratejik çevikliğin iki temel boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Boyutlardan ilki liderlikle ilişkili olarak, gereksinim duyulan değişimin yönünü hissetmek ve doğru stratejiyi yürütmek adına doğru kaynakları bir araya getirmekle ilgilidir. İkincisi ise, eylem sürecini gerçekleştirmek için gerekli yapısal uyarlamayı ve mekanizmaları içeren örgütsel tasarım ile ilişkilidir (Weber & Tarba, 2014: 7). Doz & Kosonen (2008) stratejik çevikliği stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliği yoluyla oluşturulan bir sonuç olarak ele almışlardır. Hemmati et al., (2016) ise stratejik çevikliği, stratejik hedeflerin seçimi, doğru yeteneğin kavranması ve harekete geçme olarak incelemişlerdir. Shin et al. (2015) de stratejik çevikliği “teknoloji kapasitesi, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum” dan oluşan bir yapı olarak ele almışlardır.

İlgili alan yazın tarandığında stratejik çevikliğin yukarıda sayılan boyutlar üzerinden açıklandığı ve yerli literatürde de ilgili kavramın yine bu boyutlar üzerinden uyarlama ölçekler kullanılarak ölçülmeye çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise gerek literatürdeki tartışılma şekli gerekse kavramın çok boyutlu yapısı düşünülerek stratejik çeviklik “güçlü bilgi akışı ve hızlı yapısal uyarlanma” boyutları üzerinden incelenmiştir.

2.3.1. Güçlü Bilgi Akışı

Çevik işletmelerde kararlar hızlı alınmakta ve stratejiler hızla eyleme geçirilmektedir (Bozgül, 2018: 17-19). Değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu çevre koşullarında seçenekler arasında en doğru kararı vermede ve stratejiyi uygulama sürecinin başarısında ise işletme içerisindeki bilgi akışının sağlıklı kurgulanması kritik rol oynamaktadır (Teece et al., 2016: 21; Neilson et al., 2008: 63-66). Forsythe’e göre (1997: 4) işletmelerde insan ya da teknik nedenlerden dolayı bilgi akışı durduğunda çeviklik ortadan kalkmaktadır. Bu kapsamda çalışmada “güçlü bilgi akışı”nın iki temel özelliği vurgulanmıştır: (1) rekabetçi ortamda ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak adına dış çevreden önemli bilgilerin işletmeye aktarılması, (2) işletme içinde önemli bilgilerin ilgili taraflara dağıtılması. Dolayısıyla “güçlü bilgi akışı” boyutu; iş çevresinde yaşanan değişimler hakkında bilgilerin sürekli toplanması (İdris & Al-Rubaie, 2013: 74), rekabetçi çevreye uyum sağlamak adına önemli verilerin genel merkeze hızlı şekilde ulaştırılması, işletme bünyesinde önemli bilgilere ilgililerin kolayca ve hızlıca erişebilmesi ve ilgili departmanlar arasında aktif olarak paylaşılması (Tippins & Sohi, 2003: 749-761; Bontis et al., 2002: 761-762; Neilson et al., 2008: 63-66) ve paydaşlarla ilgili bilgi alışverişini kolaylaştıracak güçlü iletişim ağlarına sahip olunması (Kuleelung & Ussahawanitchakit, 2015) gibi özellikler bağlamında değerlendirilmiştir.

2.3.2. Hızlı Yapısal Uyarlanma

Stratejik çevikliğin bir özelliği de başarılı eylem süreçleri için gerekli yapısal uyarlamayı ve mekanizmaları içeren örgütsel tasarım ile ilgilidir (Weber & Tarba, 2014: 7). Worley & Lawler (2010) da çevikliği örgüt tasarımı üzerinden değerlendirmiş, örgütteki her bir tasarım öğesinin esneklik/uyarlanabilirlik göz önünde bulundurularak inşa edilmesi

gerektiğini belirten çeviklik modeli önerisini yapmışlardır. Bunun yanında dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için hız temel bir niteliklerdir (Phuong et al., 2012: 181). Çevik örgüt, insan ve diğer fiziksel kaynakların hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasına olanak sağlayan esnek bir yapıdadır (Aktaş, 2021: 86). Bu kapsamda çalışmada hız ve esneklik olmak üzere iki temel özellik üzerinden "hızlı yapısal uyarlanma" boyutu kurgulanmıştır. Söz konusu boyut; işletmenin ortaya çıkan ani değişimler karşısında; farklı iletişim kanallarını inşa edilebilmesi (Kocabaş, 2005: 251; Forsythe, 1997), iş yapma modelini kolayca değiştirebilmesi (Sampath & Krishnamoorthy, 2017: 161-163), insan kaynağını koordine edebilmesi (Seo & La Paz, 2008: 139; Sherehiy et al., 2007: 446-448); karar verme mekanizmasını düzenleyebilmesi (Sekman & Utku, 2009: 43-44); hızla uyarlanabilir teknolojiye sahip olması (Sekman & Utku, 2009: 43-44; Zaheer & Zaheer, 1997: 1505; Bakan vd., 2017: 132-133); kaynaklarını alternatif alanlara kolayca tahsis edebilmesi (Sherehiy et al., 2007: 446-448; Ganguly et al., 2009: 411-412) ve örgütsel öğrenmeyi en kısa zamanda gerçekleştirebilmesi (Araza, 2015: 179) gibi özellikler üzerinden incelenmiştir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, stratejik farkındalık, stratejik yetenekler ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde, ilişki analizinde değişkenler arasında birlikte değişimin varlığı ve değişim varsa bunun nasıl gerçekleştiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2011). Kullanılan veriler, kesitsel (anlık) ve birincil verilere dayanmaktadır. Araştırma denek sayısı bakımından çok denekli, ölçme ve deneme koşullarına göre ise karışık desenlidir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, çeşitli sektörlerde ve işletmelerin farklı departmanlarında görev yapmakta olan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. 2020 yılının Mart Ayı'ndan bu yana devam eden küresel COVID-19 salgını sebebiyle veri toplama süreçlerinde yaşanan hedef kitleye ulaşım yönlü zorluklar göz önünde bulundurularak örnekleme yönteminde kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem sayesinde ihtiyaç duyulan evreni temsil edebilen örneklem sayısına daha etkili bir şekilde ulaşılmıştır. Literatürde sayısı tam olarak bilinmeyen evrenlerden örneklem grubu oluşturulabilmesi için bazı formülasyonlar üzerinde tartışılmaktadır. Her bir formülasyonun, geliştirildiği alan bazı birtakım özellikler taşıdığı varsayılarak bu çalışmada örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde Sekaran (2003: 294) örneklem büyüklüğü hesaplanması formülünden yararlanılmıştır. Bu formülasyona göre evren büyüklüğü 1.000.000 kişi için %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile olması gereken örneklem alt limiti 384 olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci

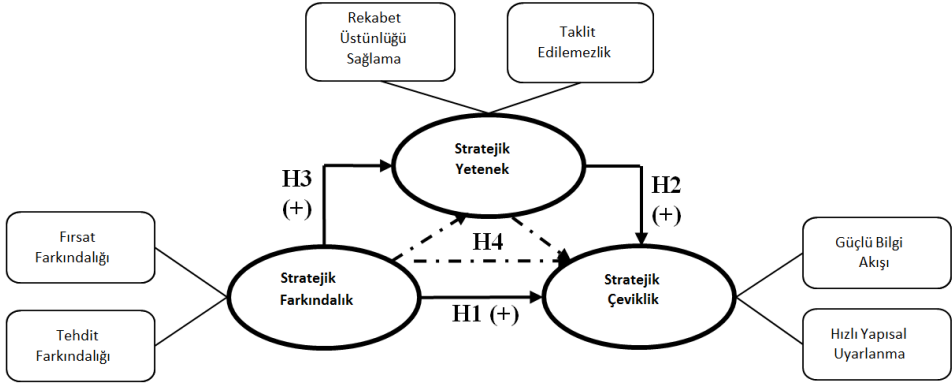
Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Literatüre dayalı olarak oluşturulan anket formu, 4 bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk bölümde yöneticilerin stratejik farkındalığa ilişkin görüşlerini içeren 11 madde, ikinci bölümde yöneticilerin stratejik yetenek ilgili görüşlerinden oluşan 10 madde, üçüncü bölümde yöneticilerin stratejik çeviklik ile ilgili görüşlerinden oluşan 13 madde ve dördüncü bölümde ise demografik özelliklerini gösteren 10 madde bulunmaktadır. Demografik özellikleri içeren sorular çoktan seçmeli şekilde hazırlanmıştır. Stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik çeviklik ile ilgili yönetici algılarını ölçmek için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum). Anketin hazırlanması için literatür taraması yapılmış, model çalışmaları bulunmuş, anketteki ölçeklerin oluşturulmasına esas teşkil eden madde havuzu literatüre dayalı olarak şekillendirilmiştir. Kapsam geçerliliği için hazırlanan anket formu, alanında uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda uzmanların görüşleri dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlenen anket formu bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygunluğu açısından Düzce Üniversitesi Etik Kurul onayına sunulmuş ve karar sonrasında uygulama aşamasına geçilmiştir.

Anket uygulamasının büyük çoğunluğu yüz yüze anket yöntemi gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin tamamına birebir ulaşmanın mümkün olmadığı durumlar için <<https://tr.surveymonkey.com/>> internet sitesi kullanılarak anket uygulanmıştır. Anketin genel uygulamasına başlanmadan önce anketin katılımcılar açısından anlaşılabilirliğini ve zorluk derecesini görebilmek için 60 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın ardından, işletmeler ziyaret edilerek işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verileri, 30 Aralık 2021 - 15 Ocak 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Stratejik farkındalık ile stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık rolünü ortaya koyan araştırma modeli, literatür taramasıyla birlikte araştırmacıların konuya kişisel gözlemlerine dayanarak tasarlanmıştır. Araştırma modelinin şematik hali ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren detaylar Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil: 1
Araştırma Modeli



Şekil 1 incelendiğinde modelde 3 temel değişken görülmektedir: bağımsız değişken olarak stratejik farkındalık, aracı değişken olarak stratejik yetenek ve bağımlı değişken olarak stratejik çeviklik. Stratejik farkındalık, tehdit farkındalığı ve fırsat farkındalığı olmak üzere iki boyutla açıklanmaktadır. Stratejik yetenek, rekabet üstünlüğü ve taklit edilemezlik (özgünlük) özelliklerini içermektedir. Stratejik çeviklik ise güçlü bilgi akışı ve hızlı yapısal uyarlanma boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca araştırma modelinde, iki tür ilişki tanımlanmıştır. Bunlar; doğrudan ve dolaylı (aracılık) ilişkiler şeklindedir. Doğrudan ilişkiler, değişkenler arası ikili ilişkileri ifade ederken, dolaylı (aracılık) ilişkiler, değişkenler arası üçlü ilişkiyi ifade etmektedir. Araştırma modeli dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Bir işletmede stratejik çeviklik için stratejik gelişmelere yönelik farkındalık gerekmektedir (Doz & Kosonen, 2008: 96). Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin farkındalığını içeren stratejik farkındalık; işletmeye hem bulunduğu sektörde oluşabilecek avantajları rakiplerinden önce tespit etmesini hem de rakiplerin, müşterilerin, ikame ürünlerin vb. ortaya çıkarabileceği tehditleri algılamasını sağlamaktadır. Ayrıca stratejik farkındalık, işletmenin gelecekteki olası eğilimler konusundaki farkındalığını veya içsel bilgiyi stratejik karar verme sürecine dâhil etmektedir (Bowman, 2017). Dolayısıyla stratejik farkındalığın işletmede güçlü bilgi akışına ve çevresel değişimler karşısında işletmenin hızlı yapısal uyarlanmasında katkı sağlayacağı öngörülebilir. Nitekim rekabet ortamında ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin iyi algılanıp çözümlenebilmesinin işletmelerin kaynaklarını hızlı bir şekilde yeniden yapılandırarak bu fırsat ve tehditlere uygun şekilde tepki verebilmesine yardımcı olacağı muhtemeldir. Aynı zamanda stratejik farkındalığın rekabetçi ortamda ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak adına dış çevreden önemli bilgilerin işletmeye aktarılması ve işletme içinde önemli bilgilerin ilgili taraflara dağıtılmasında pozitif anlamda katkı sağlayacağı olasıdır. Bu bilgiler doğrultusunda;

"H1: Stratejik farkındalık, stratejik çevikliğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" şeklinde oluşturulmuştur.

Stratejik çeviklikte, tehditleri veya fırsatları tespit etme ve bunlara tepki vermenin (Tan & Sia, 2006) yanında avantajların rakipler tarafından taklit edilmesinden önce işletmenin rekabet avantajını koruması da önem taşımaktadır (Mathiassen & Pries-Heje, 2006). Ancak, burada eylemlerin ne kadar hızlı gerçekleşmesi gerektiğine dair belirli bir gösterge yoktur. Hız, mevcut fırsatlar ve rakiplerin eylemlerinin zaman çerçevesi içinde anlaşılmalıdır (Phuong et al., 2012: 181). Nitekim rakiplerden önce harekete geçmek çeviklik kavramının temel taşlarından biridir (Sucu, 2020: 47). Bu kapsamda işletmelere taklit edilemezlik (özgünlük) ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi yararlar sağlayan stratejik yeteneklerinin stratejik çevikliği artıracığı öngörülmektedir. Çünkü stratejik nitelikteki yetenekler işletmelere rakiplerini hamle yapmaktan vazgeçirme, aynı işi yapsalar dahi rakiplerinden ayırt edilme ve sektörde fikir liderliğini elde etme gibi katkılarda bulunmaktadır. Ayrıca rakiplerinden ayırt edici, farkına varılması zor, fark edilse de rakiplerince hayata geçirilmesi ve kendisi istemedikçe rakiplerince uygulanması mümkün olmayan yeteneklere sahip olan işletmelerin güçlü bilgi akışını daha kolay sağlayabilmesi, gerektiğinde iş yapma modelini değiştirip yapısal uyarlanmayı daha hızlı gerçekleştirmesi daha olasıdır. Bu doğrultuda;

"H2: Stratejik yetenek, stratejik çevikliğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" şeklinde oluşturulmuştur.

Stratejik farkındalık; çevresel faktörlerin analiziyle rakipler, kaynaklar, müşteriler ve araçlar hakkında gerekli bilgi edinmeyi sağlamaktadır (Kamariotou & Kitsios, 2018: 506). Bu kapsamda stratejik farkındalığın işletmelerin sektörel değişim ve ihtiyaçlarına cevap verecek, sektörde fikir liderliği sağlayan, rakiplerince hayata geçirilmesi mümkün olmayan özellikteki stratejik yeteneklerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda;

"H3: Stratejik farkındalık, stratejik yeteneğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" şeklinde oluşturulmuştur.

Stratejik çeviklik hem fırsatları ve tehditleri algılama hem de çevresel sürprizlere gerektiği gibi yanıt verme ile ilgilidir (Weber & Tarba, 2014: 7). Etkili bir yanıt verme çevresel koşullarda yaşanan değişimleri zamanında fark etmeye bağlıdır. Ayrıca yanıtın türü ve etkililiği birçok örgütsel dinamiğin başarılı bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu dinamikler arasında en fazla dikkati çeken unsurlardan birisi de işletmenin sahip olduğu yeteneklerdir. Özellikle dışsal çevre ve içsel çevrede yaşanan değişimler bağlamında ele alındığında stratejik yetenek daha önemli bir yetenek türü olarak değerlendirilebilir (Vagnoni & Khoddami, 2016: 628). Bu doğrultuda ve yukarıda verilen açıklamalar kapsamında, stratejik farkındalık stratejik yetenekleri etkileyen bir değişken olarak ele alınırken (H3); stratejik çeviklik, stratejik yeteneğin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (H2). Stratejik yeteneklerin işletmelerin stratejik çevikliği üzerindeki pozitif etkisi göz önüne alınacak olursa, stratejik farkındalığın stratejik çeviklik üzerindeki etkisinin belirli bir

kısımının, stratejik yetenek üzerinden ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Bu varsayımlar ışığında, stratejik yeteneğin, stratejik farkındalık ve stratejik  vicklik arasındaki ilişkide bir aracılık etkisinin olacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda;

"H4: Stratejik yetenek, stratejik farkındalık ile stratejik  vicklik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir" şeklinde oluşturulmuştur.

4. Bulgular

Elde edilen anket formları değerlendirilerek anketlerden eksik, işaretlenmemiş, yanlış işaretlenmiş veya gelişigüzel doldurulmuş formlar veri setinden çıkarılmış, toplamda 391 adet geçerli anket analize hazır hale getirilmiştir. Araştırma bulgularının elde edilmesinde keşifsel analizler için SPSS 18.0 programı doğrulatoryıcı analizler için LISREL 8.72 programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları, iş hayatlarındaki toplam hizmet süreleri, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşmak için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında  l eklere ilişkin yapı geçerliliği, keşifsel faktör analizleri ile sağlanmış, ölçek ifadelerinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. İlişkisel analizlere geçmeden önce analizlerin temel varsayımları sağlama noktasında verilerin normal dağılım gösterme durumu,  arpıklık ve basıklık katsayıları aracılığıyla değerlendirilmiştir. Sonrasında değişkenler arasındaki ilişki ve etki  l emleri için korelasyon analizi, model testi için regresyon analizi ve Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Son olarak aracılık ilişkisine ilişkin uyum iyiliği endeks sonuçlarını incelemek için Path analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda işletme yöneticilerinin stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik  vicklik ilgili algılarına yönelik bulgular ortaya konulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya toplamda 391 yönetici katılım sağlamıştır. Demografik  zellikleri incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla turizm (%31,7), kamu (%17,1) ve tekstil sektöründe (%11,5); pazarlama (%34,4), üretim planlama (%17,6) ve insan kaynakları (%14,3) departmanlarında; orta kademe (%39,6) ve üst kademe (%24,6) yöneticilik pozisyonunda görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcı yönetici grubu çoğunlukla 20-30 yaş grubunda (%37,9) yer alan bek r durumdaki (%51,2) erkek yöneticilerden oluşmaktadır (%62,4). Katılımcılar  ğrenim durumuna göre lisans öğrenim düzeyinde bir profile (%61,9) ve iş hayatındaki çalışma süresi açısından 5 ile 8 yıl arasında bir deneyime (%28,4) sahiptirler.

Araştırma modelinin testi için öncelikle yöneticilerin; stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik  vicklik algılarına ilişkin keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bulgulara dair ayrıntılar Tablo 1'de paylaşılmaktadır.

Tablo: 1
Keşifsel Faktör Analizleri

Değişkenler	Faktörler	Madde	KMO	Bartlett's Test	Çıkarım Metodu	Rotasyon Metodu	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Stratejik Farkındalık	Fırsat Farkındalığı	5	,906	,000	Principal Component Analysis	Varimax	44,195	4,420
	Tehdit Farkındalığı	5					23,349	2,335
Stratejik Yetenek	Rekabet Üstünlüğü Sağlama	5	,900				37,269	3,727
	Taklit Edilemezlik	5					30,506	3,051
Stratejik Çeviklik	Hızlı Yapısal Uyarlanma	7	,948				41,390	4,967
	Güçlü Bilgi Akışı	5		33,941	4,073			

Tablo 1 incelendiğinde, faktör analizine tabi tutulan stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik çeviklik değişkenlerinin tamamının KMO ve Bartlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,60'ın üzerinde ve Bartlett's Test sonucu <0,05) oldukça iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Stratejik farkındalık değişkeni için analize dâhil edilen 11 madde 2 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; Fırsat farkındalığı ve Tehdit farkındalığı. Analiz sürecinde birden fazla faktörde yüksek faktör yükü olan (çakışan) 1 madde yapıdan çıkarıldıktan sonra faktörlerin ölçeğe ilişkin toplam varyansı %67,545'tir. Fırsat farkındalığının stratejik farkındalık değişkenini açıklama düzeyi (%44) tehdit farkındalığına nispeten (%23) daha yüksektir. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre her bir faktördeki maddelerin faktör yüküne ait değer aralıkları kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Fırsat Farkındalığı: 0.880 ile 0.814 arasında, Tehdit Farkındalığı: 0.742 ile 0.515 arasında). Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının iyi olduğunu göstermektedir. Stratejik yetenek değişkeni incelendiğinde ise faktör analizine dâhil edilen 10 maddenin, hiçbir madde çıkarımına gerek kalmaksızın, 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; Rekabet Üstünlüğü Sağlama ve Taklit Edilemezlik. Bu faktörler ölçeğe ilişkin varyansın çoğunu açıklamaktadır (%67,776). Stratejik yetenek değişkenini açıklama düzeyi itibariyle rekabet üstünlüğü sağlama boyutu (%37) taklit edilemezlik boyutuna (%30) kıyasla daha yüksektir. Bununla birlikte analiz sonuçlarında her bir faktörde bulunan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla faktörlerin içsel tutarlılığının iyi olduğu söylenebilir. Son olarak stratejik çeviklik değişkenini incelemek için faktör analizine 13 madde dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda birden fazla faktörde yüksek faktör yüküne sahip olan (çakışan) 1 madde yapıdan çıkarılmış ve geriye kalan 12 madde 2 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; Hızlı Yapısal Uyarlanma ve Güçlü Bilgi Akışı. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %75,330'dur. Yani ortaya çıkan 2 faktör birlikte, varyansın büyük kısmını açıklamaktadır. Bunun yanı sıra analiz sonuçlarında her bir faktörde bulunan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Söz konusu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının iyi olduğunu göstermektedir.

Keşifsel faktör analizi sonrasında değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık skorları, güvenilirlik katsayıları) incelenmiş ve korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2
Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. Sap.	Skew.	Kurto.	α	SF	SY	ŞÇ
Stratejik Farkındalık (SF)	3.7230	,73501	-,848	,501	,752	1		
Stratejik Yetenek (SY)	3,6606	,81321	-,583	-,170	,816	,693**	1	
Stratejik Çeviklik (ŞÇ)	3,8027	,81862	-,844	,227	,867	,776**	,824**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin örgütlerine yönelik stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik çeviklik algılarının orta düzeyde ve iyiye yakın olduğu görülmektedir. Özellikle stratejik çevikliğe ilişkin algının daha olumlu olduğu söylenebilir. Diğer taraftan literatürde çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında (Kalaycı, 2009), -2 ile +2 arasında olması (Pallant, 2007) normal dağılım için kabul edilebilirlik sınırları olarak tartışılmaktadır. Bu doğrultuda tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık skorlarının -1 ile +1 arasında olduğundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Ayrıca güvenirlilik katsayıları açısından değişkenler, literatürde eşik değer olarak kabul edilen sınırın (α : 0.60) üzerinde yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise stratejik farkındalık ile stratejik yetenek arasında orta düzeyde pozitif yönlü istatistiki olarak anlamlı bir ilişki görülürken (,693), stratejik farkındalık ile stratejik çeviklik arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (,776). En yüksek düzeyde ilişkinin ise stratejik yetenek ile stratejik çeviklik arasında çıktığı görülmektedir (,824). Elde edilen ilişkiyel yönlü bu bulgular, araştırmanın model kurgusunun doğrulanacağına yönelik işaretler barındırmaktadır. Bu kapsamda araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki etkiyi ve aracılık rolünü ortaya koymak için regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizlere ilişkin detaylar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3
Regresyon ve Aracılık Analizleri

Model Değişkenleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
M1	(Constant)	,585	,135		4,328	,000
	Stratejik Farkındalık	,864	,036	,776	24,266	,000
	Bağımlı Değişken: Stratejik Çeviklik r: ,776 r ² : ,602 F(1-389): 588,829 p: ,000 VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.924					
M2	(Constant)	,768	,109		7,073	,000
	Stratejik Yetenek	,829	,029	,824	28,643	,000
	Bağımlı Değişken: Stratejik Çeviklik r: ,824 r ² : ,678 F(1-389): 820,438 p: ,000 VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.891					
M3	(Constant)	,807	,154		5,258	,000
	Stratejik Farkındalık	,766	,040	,693	18,945	,000
	Bağımlı Değişken: Stratejik Yetenek r: ,693 r ² : ,480 F(1-389): 358,907 p: ,000 VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.850					
M4	(Constant)	,138	,109		1,269	,205
	Stratejik Farkındalık	,440	,038	,395	11,442	,000
	Stratejik Yetenek	,554	,035	,550	15,932	,000
Bağımlı Değişken: Stratejik Çeviklik r: ,872 r ² : ,760 F(2-388): 612,701 p: ,000 VIF: 1.923 Durbin-Watson: 2.004						

Tablo 3 incelendiğinde araştırma modelinin, aracılık ilişkisinin temel varsayımları bağlamında, 4 spesifik hipotez/model üzerinden (M1-M2-M3-M4) test edildiği görülmektedir. M1 basit doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre stratejik farkındalık, stratejik çevikliğin anlamlı bir yordayıcısıdır ($p < 0.05$ ve t değeri: 24,266) ve stratejik

çeviklikteki değişimin %60'ını açıklama düzeyine sahiptir. Bu bulgular doğrultusunda aracılık ilişkisinin birinci varsayımı sağlanmış ve H1: "Stratejik farkındalık, stratejik çevikliğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" hipotezi kabul edilmiştir. M2 modelindeki skorlar dikkate alındığında, stratejik yetenek değişkeninin de stratejik çevikliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($p < 0,05$ ve t değeri: 28,643) ve stratejik çeviklikteki değişimin %67'sini açıkladığı görülmektedir. Bu kapsamda aracılık ilişkisinin ikinci varsayımı sağlanmış ve H2: "Stratejik yetenek, stratejik çevikliğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla stratejik farkındalık ve stratejik yetenek, işletmelerde stratejik çevikliğin anlamlı bir öncülü olarak kabul edilebilir. M3 modelindeki bulgular ise stratejik farkındalığın, stratejik yeteneğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ($p < 0,05$ ve t değeri: 18,945) ve stratejik yeteneğe ilişkin varyansın %48'ini açıkladığı göstermektedir. Bu bulgulara göre aracılık ilişkisinin üçüncü varsayımı sağlanmış ve H3: "Stratejik farkındalık, stratejik yeteneğin pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır" hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak araştırma sorunsalının çözümüne yönelik temel bulguları içeren M4 modelindeki sonuçlar incelendiğinde stratejik farkındalık ve stratejik yetenek değişkenleri birlikte modele dâhil edildiğinde, stratejik farkındalık değişkeninin stratejik çeviklik üzerindeki etkisine ilişkin β katsayısı ve t değerinde önemli bir düşüş yaşandığı görülmektedir (0,864'ten 0,440'a). Yaşanan bu düşüşün istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Sobel Testi gerçekleştirilmiştir. Sobel Testi hesaplaması için stratejik farkındalık (bağımsız değişken) ve stratejik yetenek (aracı değişken) ile stratejik yetenek (aracı değişken) ve stratejik çeviklik (bağımlı değişken) arasındaki etkiye ilişkin standart hata değerleri ve β katsayıları hesaplama aracına girilmiştir. Hesaplama sonucunda Sobel Test değeri $p < 0,05$ olarak bulunmuştur (Preacher & Leonardelli, 2021). Test ile ilgili ayrıntılar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo: 4
Sobel Testi Sonuçları

Girdiler		Test İstatistikleri	Std. Hata	P-Değeri
<i>a</i>	0,766	Sobel test:	15,90995501	0,039913
<i>b</i>	0,829	Arolan test:	15,90323993	0,03992985
<i>Sa</i>	0,040	Goodman test:	15,91667861	0,03989614
<i>Sb</i>	0,029	Hesaplama		

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, stratejik yeteneğin işletmelerin stratejik çevikliği üzerindeki pozitif etkisi göz önüne alınacak olursa, stratejik farkındalığın stratejik çeviklik üzerindeki etkisinin belirli bir kısmının, stratejik yetenekler üzerinden ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bununla beraber her ne kadar stratejik farkındalığın stratejik çeviklik üzerindeki etkisi azalsa da ortadan kalkmamış, istatistiki olarak anlamlılık devam etmiştir. Sonuç olarak bu durum tam aracılık ilişkisinden ziyade kısmi aracılık ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular ışığında "H4: "Stratejik yetenek, stratejik farkındalık ile stratejik çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir" hipotezi "kısmi aracılık rolüne sahiptir" şeklinde kabul edilmiştir.

Ulaşılan sonuçları istatistikî anlamda daha g cl  analizlerle incelemek amacıyla araştırma modeli, keşifsel analizlerden sonra doğrulamacı karakterli path analizi uygulanarak test edilmiştir. Nedenel etkiyi değerlendirmek için öncelikle değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiyi (ikili) açıklayan modeller incelenmiş sonra dolaylı ilişkiyi (cl  ilişki) açıklayan skorlar değerlendirmeye alınmıştır. Katsayıları yorumlamak için ise standardize edilmiş regresyon katsayıları kullanılmıştır. Uyum iyiliği  lut değerleri ve analiz edilen model yapıları ile ilgili detaylar Tablo 5'te sunulmuştur.

Literatürde uyum iyiliği indeksleri konusunda model-veri uyumunu en iyi tanımlayan birçok  lut kullanılmaktadır.  lutlerin fazlalığı, bir modelde bu indekslerin tamamının karşılanmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte model geçerliliği için bazı temel  lutlerin karşılanması gerekmektedir. Daha güvenilir sonuçlar üretmek için literatürde birkaç uyum iyiliğinin birlikte kullanılması önerilmektedir. Bu araştırmada, hangi modelin en üst düzeyde uyumlu olduğunu ve modelin örnek verilere ne derece iyi uyduğunu (Hooper et al., 2008) belirlemek için beş mutlak uyum indeksi (absolute fit indices) kullanılmıştır: Ki-kare test istatistiği (χ^2/df), GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR. Modelin aynı verilere sahip diğer olası modellerle karşılaştırıldığındaki iyilik durumunu ölçmek (Maruyama, 1998) için ise göreceli uyum indekslerinden (McDonald ve Ho, 2002) Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) skorları dikkate alınmıştır.

Tablo: 5
Uyum İyiliği Endeks Sonuçları

Uyum İndeksleri	Uyum Değerleri		Araştırma Modeli Değerleri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	SF>S	SF>SY>S
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	0.34/1	26.21/6
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.80 \leq NNFI < 0.95$	1.00	0.98
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	1.00	0.99
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	1.00	0.98
AGFI	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.85 \leq GFI < 0.90$	1.00	0.92
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	0.00	0.09
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.08$	0.00	0.02

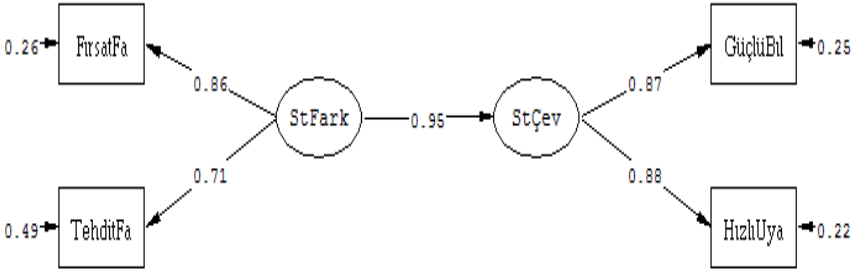
Stratejik Farkındalık (SF), Stratejik Yetenek (SY), Stratejik  eviklik (S)

Kaynak: Hooper et al. (2008: 53-60) den faydalanılmıştır.

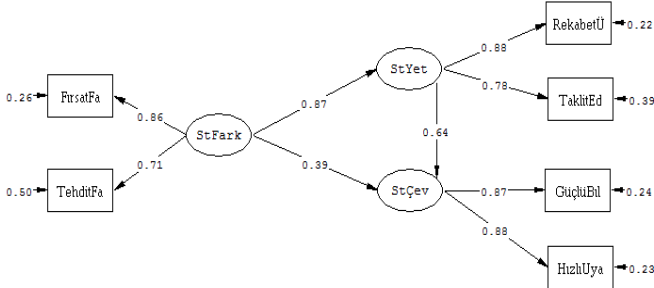
Tablo 5'te doğrudan ilişkiyi açıklayan stratejik farkındalık ve stratejik  eviklik (SF>S) modeli ve dolaylı ilişkiyi temsil eden stratejik farkındalık, stratejik yetenek ve stratejik  eviklik (SF>SY>S) modeline ilişkin bulgular sunulmaktadır. İlgili skorlar incelendiğinde, (SF>S) modelinde tüm endekslerde iyi uyum düzeyi yakalanırken (SF>SY>S) modelinde bazı endekslerde kabul edilebilir uyum iyiliği sonuçları  retildeği görülmektedir. Bununla birlikte dolaylı ilişkiyi açıklayan Stratejik Farkındalık (SF), Stratejik Yetenek (SY), Stratejik  eviklik (S) modelinin araştırmanın temel sorusunu cevaplandırabilecek nitelikte uyum iyiliği skorlarına sahip olduğu söylenebilir. Model, sadece RMSEA skorları ve (χ^2/df) testi açısından kabul edilebilir uyum değerleri üretirken, NNFI, CFI, GFI, AGFI ve SRMR uyum kriterleri açısından iyi uyum düzeyinde skorlar üretmiştir. Diğer taraftan model üzerinde bazı modifikasyonlar geekleştirilerek daha g cl  bir model elde etme imk nı olmasına rağmen literatürdeki kabul edilebilir sınır değerleri sağlandığı için modifikasyonlara ihtiyaç duyulmamıştır.

Son olarak model değişkenleri arasındaki ilişki katsayılarını açıklayan path analizi bulgularını özet olarak yansıtan modellere ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıda Şekil 2 ve Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil: 2
SF-SÇ Doğrudan İlişki Modeli Path Analizi Sonuçları



Şekil: 3
SF-SY-SÇ Dolaylı İlişki Modeli Path Analizi Sonuçları



Şekil 2 ve Şekil 3'teki her iki modele ilişkin üretilen analiz dokümanlarındaki t değerleri ve standardize edilmiş regresyon katsayıları dikkate alındığında stratejik farkındalık ile stratejik çeviklik arasındaki ilişki katsayısının (0.95), stratejik yeteneğin modele eklenmesiyle birlikte (SF-SY-SÇ üçlü ilişki modelinde) önemli düzeyde düştüğü (0.39) görülmektedir. Bu bulgular ışığında; stratejik yeteneğin, stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide güçlü bir aracılık rolüne sahip olduğu savunulabilir. Elde edilen bu sonuç keşifsel analizlerde ulaşılan sonucu doğrulamaktadır.

5. Sonuçlar

Bugün ve gelecek için cevaplandırılması gereken önemli sorulardan biri dinamik çevre unsurlarına uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve sürdürme konularında kritik önem taşıyan stratejik çeviklik özelliğinin nasıl kazanılabileceği ile ilgilidir. Bu çalışmada stratejik farkındalık ve stratejik yetenek, stratejik çevikliğin önemli öncülleri olarak

 ng r lm ş ve aralarındaki etkileşimler incelenmiştir. Literatürde bu değişkenlerin ayrı ayrı farklı kavramlarla ilişkilerinin ele alındığı çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Fakat bu araştırma kapsamında ele alınan model kurgusundaki gibi etkinin incelendiği çalışmalara rastlanmamıştır.

Elde edilen sonuçlar çoğunlukla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, pazarlama departmanında çalışan, lisans düzeyinde öğrenime sahip, 20-30 yaş aralığında, bek r, erkek, 5-8 yıl aralığında deneyimli orta kademe yöneticilerin bakış a ırlarını yansıtılmaktadır.

Değişkenler arasındaki doğrudan etkiye yönelik değerlendirme yapılacak olursa; Stratejik farkındalık, stratejik çeviklik üzerinde önemli düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırmanın H1'ini doğrulayan bu bulguya göre stratejik farkındalıkları yüksek olan işletmelerin stratejik çeviklikleri de artmaktadır. Bu nedenle işletmelerin stratejik  evikliklerini artırması için dış çevredeki fırsat ve tehditlere yönelik farkındalıklarının yüksek olması gerekmektedir. Yapılan literatür incelemesinde de fırsat farkındalığının, işletmelere risk alma konusunda pozitif eğilim sağlayarak iş yöntemlerini değişen koşullara hızla adapte edebilmelerine yardımcı olduğu görülmektedir (Tsai et al., 2008: 885). Ayrıca işletmeler dış çevredeki tehditlere esnek c z mler üretmek için sektörle ilgili tahmin mekanizmaları geliştirme konusunda yoğun bir çaba içerisine girmektedirler (Al-Badayneh, 2020: 51). Bu olgulardan hareketle fırsat ve tehdit farkındalığını içeren stratejik farkındalığın, işletmenin stratejik çevikliğini pozitif yönde etkilemesi makul bir sonuçtur. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Stratejik farkındalığın, stratejik yetenek üzerindeki etkisine ilişkin analizde ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir etki tespit edilmiştir. H2'yi doğrulayan bu bulguya göre işletmelerin stratejik yeteneklerini artırmak için de stratejik farkındalığına sahip olması önem arz etmektedir. Bunun yanında literatürde stratejik farkındalığın, başarı olasılığı yüksek faaliyetlerden fayda sağlamak için önemli kaynakların yatırımında yönetimsel perspektifi içerdiği yönünde düşünceler vardır (Cai et al., 2015: 57). Bu nedenle genel olarak bir işletmenin performansını artırabilmek amacıyla somut veya soyut kaynaklarını etkili bir şekilde kullanması olarak tanımlanan stratejik yeteneğin (Amit & Schoemaker, 1993: 33), stratejik farkındalık tarafından pozitif yönde etkilenmesi anlamlı bir sonuçtur.

Son olarak stratejik yeteneğin, stratejik çeviklik üzerindeki etkisine yönelik analizde de yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir etki ortaya çıkmıştır. H3' doğrulayan bu bulguya göre de işletmelerin stratejik nitelikteki yetenekleri arttıka stratejik çeviklikleri de artmaktadır. Yapılan literatür incelemesinde işletmenin, rakipleri tarafından taklit edilmeden önce rekabet avantajını korumasının (Mathiassen & Pries-Heje, 2006) ve rakiplerden önce harekete geçmesinin çeviklikte önemli olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır (Sucu, 2020: 47). Bu kapsamda işletmelere taklit edilemezlik ve rekabet üstünlüğü sağlama konusunda temel bir yetkinlik kazandıran stratejik yeteneğin stratejik  evikliği artırması oldukça anlamlı bir sonuçtur.

Bunun yanında araştırmanın temel sorusunu çözmeye yönelik gerçekleştirilen aracılık testi sonucunda ise stratejik yeteneklerin, stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. H4'ü doğrulayan bu bulguya göre işletmelerin, her ne kadar stratejik farkındalığa sahip olsalar da çevresel değişikliklere etkili ve zamanında başarılı bir şekilde cevap verebilmeleri stratejik yeteneklerine bağlıdır. Nitekim literatürde stratejik yetenekler için birçok araştırmacının da belirttiği gibi işletmelerin sahip oldukları farklılıklar eğer ayırt edici stratejik yeteneklere dönüşebilirse işletme performansı üzerinde olumlu yönde bir katkı oluşturmaktadır (Karakılıç & Öcal, 2008: 88).

Elde edilen sonuçlar literatürdeki bazı araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında önemli düzeyde birbirini destekler nitelikte görünmektedir. Örneğin; Taşgıt et al. (2021) tarafından stratejik farkındalık ve kurumsal evet arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada, stratejik farkındalığın kurumun birlikte hareket etme yeteneğine önemli ölçüde katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Panda (2022) tarafından stratejik uyum yeteneği, çeviklik ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada ise stratejik uyum yeteneğinin çeviklik üzerinde olumlu yönde bir katkısı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında Djaja & Arief, (2015) dinamik bilgi teknolojisi yeteneği, stratejik çeviklik, iş modeli inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, dinamik bilgi teknolojisi yeteneğinin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Chan & Muthuveloo (2020) stratejik çeviklik için ihtiyaç duyulan örgütsel yetenekleri ele aldıkları çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneğinin stratejik çevikliğe önemli ölçüde katkı yaptığını tespit etmişlerdir. Saputra et al. (2022) ise dijital yeteneğin çeviklik üzerinde stratejik bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özel Sektöre Yönelik Öneriler

Mevcut araştırma modelinin bu sonuçlarından yararlanarak işletme politika yapıcılarına bazı öneriler sıralanabilir. Şöyle ki sürekli değişimin temel kural haline geldiği günümüz rekabet ortamında, yaşanan değişikliklere uyum sağlamak adına dış çevreden önemli bilgileri işletmeye aktaran, işletme içinde de önemli bilgileri ilgili taraflara zamanında dağıtan ve bu sayede değişimlere hızla uyum sağlayıp tepki verebilen, diğer bir ifadeyle stratejik çeviklik özelliğine sahip işletmeler yaşamlarını daha başarılı bir şekilde sürdürebileceklerdir. İşletmelerin bu özelliği kazanabilmeleri için taklit edilmesi zor ve rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik yeteneklere ihtiyacı vardır. Aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri doğru algılamalarına imkân tanıyacak stratejik farkındalıklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Kıyasıyla rekabetin yaşandığı günümüzde her işletmenin amacı, ayakta kalmak ve varlığını devam ettirebilmek için gerekli stratejik çalışmaları yapmaktır. İşletmeler, stratejik farkındalıklarını ne ölçüde artırır ve stratejik yeteneklerini geliştirmeye kendilerini adarlarsa, o ölçüde stratejik çeviklik kazanabileceklerdir. İşletmeler, alacağı stratejik kararları hayata geçirmek için öncelikle stratejik konulara ilişkin bilgi seviyesini gözden geçirmeli ve bu konuda yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlarını stratejik yönelim konusunda bilinçlendirme gayreti içerisinde girmelidirler.

Bununla birlikte sahip oldukları stratejik yetenekler ve gerçekleştirmek istedikleri hedefleri birbiriyle uyumlu hale getirmeleri, işletmelerin doğru zamanda ve doğru stratejileri uygulayarak başarıya ulaşması bakımından büyük önem arz etmektedir. Yoksa ilerlemek istediği alanda ihtiyaç duyulan stratejik yeteneğe sahip olmayan işletmeler, stratejik bakımından  evik davranamayacak ve ani değişimler karşısında gerekli tepkileri veremeyeceklerdir.

Akademiye Yönelik  neriler

Gelecek  alışmalar için öneriler noktasında ise araştırmacılar, değişkenlerin incelenmesinde anket tekniğini kullanmak yerine nitel veri toplama yöntemleri aracılığıyla değişkenlere yönelik daha derinlemesine bilgiler elde edebilirler. Bunun yanında daha spesifik sonuçlara ulaşma bağlamında daha homojen örneklemeler üzerinde çalışılabilir. Ayrıca gerçekleştirilen analizlerden daha g c l  sonuçlar elde edilmek adına daha büyük örneklem gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Kaynaklar

- Aktaş, B.N. (2021), "Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının  rg tsel çeviklik  zerine Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Badayneh, G. (2021), "The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies", *International Review of Management And Marketing*, 11(2), 47-58.
- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009), "What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Amit, R. & P.J.H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Araza, A. (2015), "Kurumsal  eviklik ve Performans İlişkisinde  evresel Dinamizmin Etkisi", *Doktora Tezi*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bakan, İ. vd. (2017), "Bilgi Y netiminin  rg tsel çeviklik ve  rg tsel Adalet  zerindeki Etkisi", *KS  İİBF Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Bamberger, I. (1989), "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms, Long Range Planning", *Oxford*, 22(5), 80-88.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, (17)1, 99-120.
- Baumol, W.J. et al. (1982), *Contestable Markets And The Theory of Industry Structure*, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Beltrame, K. (2008), *Strategic Agility: Driving Business Efficiency Without Eroding Competitive Advantage With Paper*. Business & Strategy Consulting Firm, <www.iproconhcm.co.uk>, 15.11.2021.

- Benedetto, C.A.D. et al. (2008), "Strategic Capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries", *Ieee Transactions On Engineering Management*, 55(3), 420-433.
- Berry, M.M.J. (1996), "Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness and Corporate Transformation In Small High-Tech Firms", *Technovation*, 16(9), 487-522.
- Bontis, N. et al. (2002), "Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows", *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bowman, S. (2017), *The Magic of Strategic Awareness*, <<https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-steven-bowman>>, 09.11.2021.
- Bozgül, N. (2018),"Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cai, L. et al. (2015), "Radical Innovation, Market Orientation, And Risk-Taking in Chinese New Ventures: An Exploratory Study", *International Journal of Technology Management*, 67(1), 47-76.
- Chan, J.I.L. & R. Muthuveloo (2020), "Vital Organisational Capabilities for Strategic Agility: An Empirical Study", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 223-236.
- Chen, L.J. et al. (2008), "Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms", *Journal Services And Management*, 1, 111-122.
- Collis, D.J. (1994), "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, 144-152.
- Çiçek, T. (2019), "Stratejik Farkındalık, Sektör Analizi, Stratejinin Temel Bileşenleri ve Performans Arasındaki İlişkiler: Nitel Bir Analiz", *Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New York: Free.
- DeSarbo, S.W. et al. (2006), "Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology", *Management Science*, 52(6), 909-924.
- Dierickx, I. & K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Djaja, I., & M. Arief (2015). "The Impact of Dynamic Information Technology Capability And Strategic Agility on Business Model Innovation and Firm Performance on ICT Firms", *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225-1229.
- Doz, Y.L. & M. Kosonen (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Faesil, M.Z. & S.M. Ali (2021), "Entrepreneurial Marketing Under Strategic Awareness", *International Journal of Research In Social Sciences and Humanities*, 11(2), 260-274.
- Fahey, L. (1989), "Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages", in: L. Fahey (ed.), *The Strategic Planning Management Reader*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Forsythe, C. (1997), "Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, (7)1, 3-10.
- Ganguly, A. et al. (2009), "Evaluating Agility In Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.

- Gibb, A. & M. Scott (1985), "Strategic Awareness, Personal Commitment and The Process of Planning in the Small Business", *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Goldsmith, R.E. & L.R. Flynn (1992), "Identifying Innovators in Consumer Product Markets", *European Journal of Marketing*, 26(12), 42-55.
- Goyal, A. (2020), "A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage", *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 7(7), 149-152.
- Grandi, A. & R. Grimaldi (2005), "Academics' Organizational Characteristics and the Generation of Successful Business Ideas", *Journal of Business Venturing*, 20(6), 821-845.
- Hambrick, D.C. (1981), "Strategic Awareness Within Top Management Teams", *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
- Hemmati, M. et al. (2016), Development of Fuzzy Two-Stage DEA Model for Competitive Advantage Based on RBV and Strategic Agility As A Dynamic Capability", *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 208-216.
- Hofer, C.W. & D. Schendel (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, Minnesota: West Publ.
- Hooper, D. et al. (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Ibrahim, I.R. & S.A. Al-Nuaimi (2020), "The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives- Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research", *International Journal of Research in Social Sciences And Humanities*, 10(4), 100-111.
- Idris, W.M.S. & M.T.K. Al-Rubaie (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70-77.
- Ireland, D.R. et al. (2011), *The Management of Strategy: Concept and Cases*, 9th Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Işık, M. (2020), "KOBİ'lerde Sosyal Sermayenin Stratejik Çevikliğe Etkisi", *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.
- İleri, Y.Y. & Y. Soylu (2010), "Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Johannesson, J. (2010), "The Dynamics of Strategic Capability", *International Business Research*, 3(1), 3-12.
- Kalaycı, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamariotou, M. & F. Kitsios (2018, October), "Critical Factors of Strategic Information Systems Planning Phases in SMEs", in: *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems (503-517)*, Springer, Cham.
- Karagiannopoulos, G.D. et al. (2005), "Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era", *Info*, 7(6), 66-76.
- Karakılıç, N. & H. Öcal (2008), "Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Karasar, N. (2011), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Kocabaş, F. (2005), "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Kulelung, T. & P. Ussahawanitchakit (2015), "Organizational Agility and Firm Performance: Evidence from Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand", *6th International Trade and Academic Research Conference (ITARC), UK. The Business and Management Review*, 7(1), 206-217.
- Lado, A.A. et al. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual İntegration", *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lewis, M.W. et al. (2014), "Paradoxical Leadership To Enable Strategic Agility", *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Maruyama, G.M. (1998), *Basics of Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mathiassen, L. & J. Pries-Heje (2006), "Business Agility and Diffusion of Information Technology", *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116-119.
- Mathooko, F.M. & M. Ogotu (2015), "Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors That Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya", *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354.
- McDonald, R.P. & M.H.R. Ho (2002), "Principles And Practice in Reporting Structural Equation Analyses", *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McGovern, P. (2006), "Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study From The Irish Polymer Industry", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 302-305.
- Moyeen, A.F.M. (1997), "Strategic Planning And Strategic Awareness in Small Enterprises-A Study of Small Engineering Firms in Bangladesh", *Doctoral Thesis*, Department of Management and Organisation Faculty of Management University of Stirling, United Kingdom.
- Neilson, G.L. et al. (2008), "The Secrets to Successful Strategy Execution", *Harvard Business Review*, 86(6), 61-70.
- Orr, K. et al. (2014), "Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities and Practicalities", *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- Pallant, J. (2007), *SPSS Survival Manual*, England: McGraw-Hill Education.
- Panda, S. (2021), "Strategic IT-Business Alignment Capability And Organizational Performance: Roles of Organizational Agility And Environmental Factors", *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25-52.
- Parnell, J.A. (2019), "Nonmarket and Market Strategies, Strategic Uncertainty and Strategic Capabilities: Evidence from The USA", *Management Research Review*, 41(2), 252-274.
- Pencarelli, T. et al. (2009), "Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises", *Association for Business and Economics Research (ABER)*, 8(1), 81-98.
- Phuong, T.T. et al. (2012), "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Pass.

- Porter, M.E. (2000), *Rekabet Stratejileri, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çev. G.Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Porter, M.E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Power, A.A. (1999), *Satışta Başarı*, İstanbul: Nisan.
- Preacher, K.J. & G.J. Leonardelli (2021), *Calculation For The Sobel Test: An Interactive Calculation Tool Formediation Tests*, <<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>>, 08.05.2021.
- Pringle, J. & J. Huisman (2011), "Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework", *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58.
- Rajasekar, J. & M. Al Raee (2013), "An Analysis of the Telecommunication Industry in The Sultanate of Oman Using Michael Porter's Competitive Strategy Model", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259.
- Ross, S.R. (2010), *Developing Effective Partnerships Between Non-Governmental Organizations and Corporations*, <<http://srint.org/blog/wpcontent/uploads/2010/04/NGOs-CorporatePartners-.april16.2010.-doc.pdf>>, 02.01.2022.
- Salih, A.A. & L. Alnaji (2014), "Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies", *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871-1882.
- Salih, A.A. & M.M. Al-Khatib (2018), "Strategic Awareness and Its Impact on Strategic Risks: Open Book Management Practices (OBMp) As Moderating", *Transylvanian Review*, 26(30), 8098-8109.
- Sampath, G. & B. Krishnamoorthy (2017), "Is Strategic Agility The New Holy Grail? Exploring the Strategic Agility Construct", *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Saputra, N. et al. (2022). "Strategic Role Of Digital Capability on Business Agility During COVID-19 Era", *Procedia Computer Science*, 197, 326-335.
- Schermerhorn, J.R. (2004), *Core Concepts of Management*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th ed., New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sekman, M. & A. Utku (2009), *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*, 6th ed., İstanbul: Alfa Yayınları.
- Seo, D. & A.I. La Paz (2008), "Exploring The Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility", *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Sherehiy, B. et al. (2007), "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Shin, H. et al. (2015), "Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on Operational and Firm Performance", *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.

- Sriboonlue, P. (2019), "Strategic Entrepreneurial Awareness And Business Performance: Empirical Evidence From Small and Medium-Sized Enterprises in Thailand", *Procedia Computer Science*, 158, 653-661.
- Stern, B.B. & S.J. Gould (1988), "The Consumer As Financial Opinion Leader", *Journal of Retail Banking*, 10(2), 43-52.
- Sucu, M. (2020), *İşletmelerde Çeviklik*, Ankara: İksad Yayınevi.
- Sussan, A.P. & W.C. Johnson (2003), "Strategic Capabilities of Business Process: Looking for Competitive Advantage", *Competitiveness Review*, 13(2), 46-52.
- Tan, C. & S.K. Sia (2006), "Managing Flexibility in Outsourcing", *Journal of The Association for Information Systems*, 7(4), 179-206.
- Taşğit, Y.E. et al. (2021), "Stratejik Yön Farkındalığının Kurumsal Evet Üzerindeki Etkisi", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 71-86.
- Teece, D. et al. (2016), "Dynamic Capabilities And Organizational Agility", *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Tippins, M.J. & R.S. Sohi (2003), "IT Competency And Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Treacy, M. & F. Wiersama (2001), *Pazar Liderlerinin Öğretileri* (Çev. İ.B. Kalinyazgan), Ankara: MediaCat Kitapları.
- Tsai, K.H. et al. (2008), "The Curvilinear Relationships Between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: A Contingent Link", *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.
- Ulrich, D. & N. Smallwood (2004), "Capitalizing on Capabilities", *Harvard Business Review*, 82(6), 119-127.
- Vagnoni, E. & S. Khoddami (2016), "Designing Competitivity Activity Model Through The Strategic Agility Approach in A Turbulent Environment", *Foresight*, 18(6), 625-648.
- Vishnu C.R. et al. (2020), "Strategic Capabilities for Managing Risks in Supply Chains: Current State and Research Futurities", *Journal of Advances in Management Research*, 17(2), 173-211.
- Wang, C.H. et al. (2012), "Total Quality Management, Market Orientation And Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Weber, Y. & S.Y. Tarba (2014), "Strategic Agility: A State of the Art", *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Worley, C.G. & E.E. Lawler (2010), "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Zaheer, A. & S. Zaheer (1997), "Catching The Waives: Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Electronic Networks", *Management Science*, 43(11), 1493-1509.