

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN STRATEJİK VE PAZAR YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Emine Nihan KOÇ¹

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Orcid ID: ORCID NO: 0000-0003-0685-3755

Serdar BOZKURT²

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Orcid ID: 0000-0002-4745-9965

Sorumlu Yazar

E-mail: e.nihandegercan@gmail.com

Geliş Tarihi: 07.05.2026

Kabul Tarihi: 25.07.2026

Özet

Havacılık sektörü, doğası itibarıyla küresel ve bölgesel krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahiptir. Salgınlar, jeopolitik gerilimler ve beklenmedik dışsal şoklar, bu sektörü diğer birçok sektöre kıyasla daha derinden etkilemektedir. İşletmeler bu değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için farklı stratejiler geliştirmekte ve mevcut yapılarını bu doğrultuda yeniden şekillendirmektedir. Örgütsel çeviklik ise bu stratejiler arasında en önemli kavramlardan biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma, Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde örgütsel çevikliğin stratejik ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma, havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin 112 yer personeline yönelik bir anket çalışması ile yürütülmüştür. Çalışmada Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği'nin pazar ve strateji yenilikçiliği boyutları ile Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, örgütsel çevikliğin hem pazar yenilikçiliği hem de stratejik yenilikçilikteki değişimin önemli bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular, çevik örgütsel yapıların yalnızca operasyonel düzeyde değil; aynı zamanda stratejik iş modeli dönüşümü ve yeni pazarlara açılma kapasitesi gibi daha üst düzey yenilikçilik süreçlerinde de belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Dinamik Yetenekler Teorisi'nin havacılık sektörü bağlamında geçerliliğine yönelik ampirik bir kanıt niteliği taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, örgütsel çevikliğin yalnızca krizlere karşı bir savunma mekanizması olmadığını; aynı zamanda işletmelerin proaktif biçimde yenilikçilik üretebilmesini sağlayan temel bir yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Çeviklik, Pazar Yenilikçiliği, Stratejik Yenilikçilik, Örgütsel Yenilikçilik, Havacılık Sektörü, Dinamik Yetenekler Teorisi

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL AGILITY ON STRATEGY AND MARKET INNOVATIVENESS: EVIDENCE FROM THE AVIATION SECTOR

Abstract

The aviation sector is, by its very nature, highly vulnerable to global and regional crises. Pandemics, geopolitical tensions and unexpected external shocks affect this sector more deeply than many others. To adapt to these changing environmental conditions, businesses are developing various strategies and restructuring their existing operations accordingly. Organizational agility, meanwhile, stands out as one of the most important concepts among these strategies. This study aims to examine the effect of organizational agility on strategic and market innovativeness within the framework of Dynamic Capabilities Theory. In this context, the research was conducted through a survey of 112 ground staff members of an airline company operating in the aviation sector. The study employed the market and strategic innovativeness dimensions of the Organizational Innovativeness Scale developed by Wang and Ahmed (2004), along with the Organizational Agility Scale developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted into Turkish by Akkaya and Tabak (2018). The findings reveal that organizational agility explains a significant portion of the variance in both market innovativeness and strategic innovativeness. These results indicate that agile organizational structures play a determining role not only at the operational level but also in higher-level innovation processes such as strategic business model transformation and the capacity to expand into new markets. These findings provide empirical evidence supporting the validity of Dynamic Capabilities Theory within the aviation context. Furthermore, the results demonstrate that organizational agility is not merely a defensive mechanism against crises, but also a core competency that enables organizations to proactively generate innovation.

Keywords: Organizational Agility, Market Innovativeness, Strategy Innovativeness, Organizational Innovativeness, Aviation Industry, Dynamic Capabilities Theory

* Bu çalışma, ilk yazar Emine Nihan Koç'un ikinci yazar Prof. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığındaki doktora tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Dünyadaki birçok değişime karşı oldukça kırılgan olan havacılık sektörü, hava trafiğini neredeyse durma noktasına getiren COVID-19 pandemisi (Gössling, 2020; Sun vd., 2021) ve jeopolitik riskler nedeniyle ortaya çıkan yakıt maliyetlerindeki dalgalanmalar gibi faktörler sonucunda sürekli bir belirsizlik ortamı içinde faaliyet göstermektedir. Rekabetin yoğun olduğu ve piyasa koşullarının hızla değiştiği bu sektörde, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek örgütsel çevikliğe sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010; Teece, 2007). Bu bağlamda örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde, işletmelerin kaynaklarını yeniden yapılandırmalarına ve stratejilerini değişen koşullara göre uyarlamalarına imkân tanıyan bir yetenek olarak değerlendirilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd., 1997). Bununla birlikte, çevikliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturabilmesi için yenilikçilik ile bütünleşmesi gerektiği; yenilikçilikten bağımsız bir çevikliğin sürdürülebilir değer üretmekte yetersiz kalacağı vurgulanmaktadır (Clauss vd., 2020; Sambamurthy vd., 2003).

Günümüz koşullarında örgütlerin yalnızca ürün ve süreç yenilikleri ya da teknoloji adaptasyonu yoluyla hayatta kalma kapasitelerini geliştirmeleri yeterli olmamakta; aynı zamanda strateji ve pazar yenilikçiliği alanlarında da ilerleme kaydetmeleri gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütsel çevikliğin strateji ve pazar yenilikçiliğini yönlendiren bir yetenek olarak nasıl işlediğine dair çalışmaların, özellikle havacılık sektörü bağlamında sınırlı kaldığı görülmektedir. Wang ve Ahmed (2004), pazar ve stratejik yenilikçiliği, literatürde sıklıkla odaklanılan ürün ve süreç yenilikçiliğinden ampirik düzeyde sınyarak ayırt etmiştir. Ancak bu ayrımı test eden çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır.

Örgütsel çeviklik yazınına bakıldığında ise, araştırmaların büyük ölçüde belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir: tedarik zinciri ve imalat (Gunasekaran ve Yusuf, 2002; Sharifi ve Zhang, 1999), bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm (Overby ve ark., 2006; Sambamurthy vd., 2003; Werder ve Richter, 2022) bu alanların başında gelmektedir. Buna karşılık, örgütsel çevikliğin yenilikçilik boyutuyla ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalar oldukça az sayıdadır. Havacılık sektörüne yönelik literatür incelendiğinde de benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Mühendislik sektöründe stratejik çeviklik ile iş modeli yenilikçiliği arasındaki ilişki Ibarra vd. (2020) tarafından ele alınmış, Fainshmidt vd. (2016) ise konuyla ilgili kapsamlı bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Ancak havacılık alanındaki mevcut çalışmaların büyük bir kısmı, çevikliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinden ziyade operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi (Ali vd., 2021; Kottas ve Madas, 2018; Ye ve Chen, 2023), hizmet kalitesi ve müşteri tatmini (Jiang & Zhang, 2016; Leon ve Dixon 2023; O'Connell ve Williams, 2005), güvenlik yönetimi ve insan faktörleri (Li ve Guldenmund, 2018; Liou vd., 2008; Malakis vd., 2023), kriz toparlanması ve pandemi yönetimi (Dube vd., 2021; Su vd., 2023; Sun vd., 2021) gibi konulara odaklanmıştır. Ayrıca örgütsel çevikliğin, özellikle pazar ve stratejik yenilikçilik boyutlarıyla ilişkisinin ele alındığı çalışmaların büyük ölçüde eksik kalması (Nguyen vd., 2025), mevcut çalışmanın temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve çalkantılı iş ortamlarında işletmelerin hayatta kalabilmesini ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlayan temel bir yetenek olarak literatürde öne çıkmaktadır. Çeviklik kavramı, 1990'lı yıllarda imalat sektöründe operasyonel esneklik arayışıyla ortaya çıkmış (Sharifi ve Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999), zamanla kuruluşların değişken çevresel koşullar altında kaynaklarını ve stratejilerini yeniden yapılandırmasına imkân tanıyan dinamik bir yetenek olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Doz ve Kosonen, 2010; Teece, 2007). Son dönemde ise örgütsel çeviklik, organizasyonel performansı artıran bütüncül bir dinamik yetenek olarak ele alınmaktadır (Clauss vd., 2020).

Örgütsel çeviklik literatürde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda çeviklik; organizasyonların çevresel değişimleri algılama ve bu değişimlere hızlı ve etkili biçimde yanıt verme yeteneği (Overby vd., 2006), rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kapasite (Goldman vd., 1995) ve dijital teknolojilerin hızlı benimsenmesi yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeyi mümkün kılan bir dinamik yetenek sistemi (Chen ve Siau, 2020; Walter, 2021) olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgütsel çeviklik, işletmelerin belirsizlik ve değişim koşullarında fırsatları zamanında algılayarak kaynaklarını bu doğrultuda yeniden konumlandırmasına olanak tanıyan bir uyum kapasitesi olarak da değerlendirilmektedir (Brown ve Eisenhardt, 1997; Nagel ve Dove, 1998; Overby vd., 2006).

2.1.1. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çeviklik kavramı ilk kez Sharifi ve Zhang (1999) tarafından çeviklik etkenleri, çeviklik sağlayıcıları ve çeviklik yetkinlikleri arasındaki ilişkiler ekseninde ele alınmıştır. Sharifi ve Zhang (2001) diğer çalışmalarında ise önceki çalışmada yer alan kavramsal çerçeveyi ampirik olarak test etmişlerdir. Söz konusu çalışmada örgütsel çeviklik, kuruluşların dinamik ve hızla değişen ortamlarda hayatta kalmalarını ve rekabet avantajını sürdürmelerini sağlayan dört temel yetkinlik boyutu çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır. Bu boyutlar; duyarlılık, yetkinlik, esneklik ve hız olarak sıralanmaktadır.

Duyarlılık, değişimleri algılama ve bu değişimlere hızlı ve uygun yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Bu boyut, organizasyonların çevresel dinamikleri zamanında fark edebilmesi ve gerekli müdahaleleri gerçekleştirebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Benzer şekilde, Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı; bilgi üretimi, bilginin yayılımı ve yanıt verme süreçleri üzerinden ele alarak organizasyonel yanıt kapasitesinin stratejik önemine dikkat çekmişlerdir. Dove (1999) ise duyarlılığı, algılama ve yanıt uygulama olmak üzere iki temel yetenek üzerinden genişletmiştir. Sharifi ve Zhang (2001), bilgi sistemleri ve teknolojilerinin bu süreçte örgütsel öğrenmeyi ve dış paydaşlarla etkileşimi destekleyen kritik altyapılar sunduğunu vurgulamaktadır. Duyarlılık boyutu; müşteri taleplerine yanıt verme kapasitesi ve piyasa değişimlerine tepki hızı gibi nitel göstergelerin (Overby vd., 2006; Sharifi ve Zhang, 1999) yanı sıra, müşteri şikâyetlerine yanıt süresi ve çevresel değişimleri tespit etme süresi gibi nicel göstergelerle de (Gunasekaran vd., 2004) ölçülebilmektedir.

Yetkinlik, Prahalad ve Hamel'in (1990) temel yetkinlik yaklaşımıyla ilişkilidir. Bu yaklaşım, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için stratejilerini taklit edilmesi zor, müşteri değeri yaratan ve farklı pazarlara erişim sağlayan özgün yetenekler üzerine inşa etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Sharifi ve Zhang (1999, 2001) bu çerçeveyi örgütsel çeviklik bağlamına uyarlayarak yetkinliği; stratejik, operasyonel ve teknolojik yetkinlikler olmak üzere üç alt boyutta ele almıştır.

Esneklik, çeviklikle kavramsal olarak yakın anlam taşımasına rağmen, belirli noktalarda ondan ayrılmaktadır. Esneklik, örgütün mevcut yapısı içinde uyum sağlama kapasitesini ifade ederken; çeviklik, daha geniş kapsamlı bir dönüşümü ve örgütsel yapıların yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999).

Hız, çevik organizasyonların temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Goldman vd., 1995). Sharifi ve Zhang'ın (1999) modelinde hız; iş süreçlerinin zamana dayalı performansını ve operasyonların mümkün olan en kısa sürede tamamlanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyut; yeni ürün/hizmet geliştirme hızı, teslimat hızı, operasyonel süreç hızı ve karar alma hızı olmak üzere dört alt bileşen üzerinden ele alınmaktadır. Literatür bu boyutu ampirik olarak da desteklemektedir. Örneğin, Gunasekaran ve Yusuf (2002) çevik üretim sistemlerinin yüksek hız kapasitesi gerektirdiğini ortaya koyarken, güncel çalışmalar, hız sayesinde firmaların kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesini artırarak performanslarını artırdığını kanıtlamaktadır (Aslam vd., 2018; Mikalef ve Pateli, 2017). Eisenhardt (1989) hızlı stratejik karar alabilen organizasyonların rekabetçi ortamlarda daha yüksek performans sergilediğini göstermiştir. Bu temel argüman güncel çalışmalarda, veri analitiği ve açık iletişim kanallarıyla desteklenen yüksek stratejik karar alma hızı olarak genişletilmiştir (Akter vd., 2016; Ghasemaghaei vd., 2018).

2.2. Yenilikçilik ve Örgütsel Yenilikçilik

Yenilikçilik, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasının ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin temel mekanizmalarından biri olarak kabul edilmektedir (Damanpour, 1991; Crossan ve Apaydın, 2010; Camisón ve Villar-López, 2014). Havacılık sektörü bağlamında ise bu ilişki, farklı bir sorunsal üretmektedir. Söz konusu sorunsalın odağında, yenilikçiliğin doğası gereği barındırdığı keşfedici deneme-yanılma yaklaşımı ile havacılık sektörünün hataya düşük toleranslı yapısının nasıl dengeleneceği hem akademik yazında hem de uygulamada temel bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2001; Franke, 2007). Bu bağlamda temel zorluk, literatürde “örgütsel çiftyönlülük” olarak da bilinen bu durum (He ve Wong, 2004), havacılık çalışanlarının mevcut operasyonları güvenli ve kesintisiz biçimde yürütürken, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri hızla algılayarak bunları rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yenilikçi çıktılara dönüştürme gerekliliğiyle karşı karşıya kalmalarıdır (Teece, 2007).

Literatür, çeviklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak beslenen ve güçlenen bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır (Ravichandran, 2018). Çeviklikten yoksun yenilikçilik çoğunlukla gecikmeli ya da başarısız sonuçlar doğururken; yenilikçilikten yoksun çeviklik, katma değer üretmeyen salt bir operasyonel hız düzeyine indirgenmektedir (Sambamurthy vd., 2003). Dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde çeviklik; fırsatları algılama, yakalama ve örgütsel yapıyı yeniden yapılandırma kapasitesiyle yenilikçiliğin ortaya çıkmasını mümkün kılan stratejik bir zemin olarak değerlendirilmektedir (Teece vd., 1997; Danneels, 2002). Bu yetkinlikler, organizasyonların inovasyon üretme kapasitesini artırmakta ve rakipler tarafından taklit edilmesi güç, sürdürülebilir değer yaratım süreçlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Fainshmidt vd. 2016; Zhou ve Wu, 2010).

Wang ve Ahmed (2004), örgütsel yenilikçiliği yalnızca ürün veya süreç yeniliğiyle sınırlamayan, çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmış ve “bir örgütün yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara sunma ya da yeni pazarlar geliştirme konusundaki bütünsel yenilikçi kapasitesi” şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşım, inovasyonu örgütsel düzeyde hem süreç hem de çıktı boyutlarıyla ele almaktadır. Yazarlar, örgütsel yenilikçiliği beş temel boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; ürün yenilikçiliği (yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi), pazar yenilikçiliği (yeni pazarlara giriş ve pazarlama yaklaşımlarındaki yenilikler), süreç yenilikçiliği (üretim ve hizmet sunum süreçlerindeki yenilikler), davranışsal yenilikçilik (birey ve ekiplerin inovasyona yönelik tutum ve davranışları) ve stratejik yenilikçilik (örgütün stratejik yönelimi ve iş modelinin yeniden yapılandırılması) şeklindedir. Bu çalışmada söz konusu çerçevenin özellikle strateji yenilikçiliği ve pazar yenilikçiliği boyutlarına odaklanılmaktadır. Zira bu iki boyut, havacılık sektörünün deneyimlediği yapısal rekabet dönüşümleriyle doğrudan ilişkili olup, çeviklik–yenilikçilik etkileşiminin en belirgin biçimde gözlemlenebildiği alanları temsil etmektedir.

2.2.1. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik, ürün veya süreç düzeyindeki iyileştirmelerin ötesine geçerek örgütün değer yaratma mantığını ve rekabet yaklaşımını köklü biçimde yeniden kurguladığı radikal bir yenilik türü olarak tanımlanmaktadır (Hamel, 1998; Markides, 2006; Varadarajan, 2018; Schlegelmilch vd., 2003). Bu bağlamda odak noktası yalnızca neyin üretildiği değil; değer nasıl, kimin için ve hangi iş modeli mantığıyla yaratıldığıdır (Desyllas ve Sako, 2013; Spieth vd. 2014). Stratejik yenilikçilik, mevcut iş modeli varsayımlarının sorgulanmasını ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek özgün değer önerilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Casadesus-Masanell ve Zhu 2013).

Havacılık sektörü bu tür yenilikçiliğe ilişkin çarpıcı örnekler sunmaktadır. Havayollarının yalnızca uçuş hizmeti sunan işletmeler olmaktan çıkarak konaklama, araç kiralama ve sigorta gibi tamamlayıcı hizmetleri entegre etmesi (Warnock-Smith vd., 2017); kısa mesafeli hatlarda hızlı tren gibi alternatif ulaşım çözümlerini hizmet portföyüne dâhil etmesi (Givoni ve Banister, 2006) ya da tek tip uçak filosuna dayanan düşük maliyetli iş modelinin sektörün rekabet dinamiklerini dönüştürmesi (Gillen ve Lall, 2004; Lawton, 2003), stratejik yenilikçiliğin somut yansımaları arasında değerlendirilebilir.

2.2.2. Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği, bir işletmenin mevcut ürün veya hizmetlerini yeni pazarlara sunması, farklılaşmış dağıtım kanalları geliştirmesi (Soto-Acosta vd., 2016) yeni müşteri segmentlerine ulaşması (O'Cass ve Ngo, 2012) veya yenilikçi fiyatlandırma ve konumlandırma stratejileri benimsemesi yoluyla pazar konumunu güçlendirmesini ifade etmektedir (John, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Drucker (1954), pazarlama ve inovasyonu işletmenin iki temel işlevi olarak tanımlarken; Wang ve Ahmed (2004), bu iki işlevin kesişimini pazar yenilikçiliği kavramı üzerinden açıklamaktadır. Bu perspektiften hareketle işletmelerin temel amacı yalnızca mevcut talepleri karşılamak değil, aynı zamanda yeni talepler yaratarak pazar sınırlarını genişletmektir ve ampirik çalışmalar, pazar yenilikçiliğinin ürün yenilikçiliğine oranla firma değerine daha doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir (Sood ve Tellis, 2009; Ren vd., 2010).

Havacılık sektöründe pazar yenilikçiliği giderek daha belirgin bir stratejik öncelik haline gelmektedir. Wizz Air'in aylık belirli bir ücret karşılığında sunduğu uçuş abonelik sistemi (Bloomberg, 2024) ya da yolcuların uçuşlarındaki karbon emisyonunu azaltma hedefine bilet alırken finansal olarak katkıda bulunmaları (De mello, 2024; Park vd., 2024), Lufthansa ve Deutsche Bahn iş birliğinde olduğu gibi tek bir biletle havayolunun uçmadığı yerlere dahi ağını genişletebilmesi (Buire vd., 2024; Chiambaretto ve Decker, 2012) havacılık sektöründeki pazar yenilikçiliğinin öne çıkan uygulamaları arasında yer almaktadır.

3. TEORİK ÇERÇEVE: DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ

Kaynak temelli bakış açısı (RBV), örgütlerin rekabet avantajını değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmalarıyla açıklamaktadır (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Ancak bu yaklaşım, söz konusu kaynakların nasıl elde edildiğini, süreçlere nasıl entegre edildiğini ve değişen çevre koşulları altında nasıl yeniden yapılandırıldığını açıklamakta sınırlı kalmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler teorisi, bu boşluğu doldurmak üzere geliştirilmiş süreç temelli bir çerçeve olarak öne çıkmaktadır. Teece vd. (1997), sürdürülebilir rekabet avantajının yalnızca sahip olunan kaynaklardan değil; aynı zamanda değişen ve belirsizleşen çevre koşullarını algılama, kaynakları yeniden düzenleme ve yetkinlikleri değer yaratacak şekilde entegre etme becerisinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yetkinlikler, öğrenme süreçleri ve tekrarlanan deneyimler yoluyla gelişmekte (Zollo ve Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra, 2006) ve yöneticilerin stratejik eylemler aracılığıyla rekabet ortamını proaktif biçimde şekillendirmelerine olanak tanımaktadır (Teece, 2018; Helfat ve Martin, 2015).

Havacılık sektörünün yakın geçmişi, dinamik yeteneklerin bir seçenek olmaktan çıkıp varoluşsal bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir (Wenzel vd., 2021). COVID-19 pandemisi, jeopolitik krizlerin tetiklediği yakıt maliyeti dalgaları, çevikliği stratejik bir tercih olmaktan çıkararak kritik bir yetkinlik düzeyine taşımıştır (Albers ve Rundshagen, 2020). Dinamik yetenekler teorisi, örgütsel çevikliğin yenilikçilik performansına nasıl dönüştüğünü açıklamak açısından güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır (Ferreira vd., 2020). Bu çerçevede Teece (2007), üç temel süreçte işaret etmektedir. Bu süreçler; algılama (sensing), fırsatları yakalama (seizing) ve dönüşüm (transforming) olarak ifade edilmektedir.

Algılama (sensing), kuruluşların dış çevrede ortaya çıkan fırsat ve tehditleri sistematik biçimde belirleme, yorumlama ve değerlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Bu süreç yalnızca mevcut pazarların izlenmesiyle sınırlı olmayıp, var olan fırsatların girişimci bir bakış açısıyla öngörülmesini de kapsamaktadır. Teece (2007), etkili algılama için sürekli çevresel tarama, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve zayıf sinyallerin yorumlanmasına olanak tanıyan güçlü bir örgütsel öğrenme altyapısının gerekliliğini vurgulamaktadır (Rohrbeck ve Gemünden, 2011). Cohen ve Levinthal'ın (1990) geliştirdiği emici kapasite kavramı bu noktada tamamlayıcı bir perspektif sunmakta; dış bilgiyi tanıma, özümseme ve uygulama yeteneğinin algılama sürecinin etkinliğini belirlediğini ortaya koymaktadır. Algılama kapasitesi; sistematik tarama, derinlemesine öğrenme ve girişimci karar verme olmak üzere üç temel faaliyet üzerinden işlemektedir (Augier ve Teece, 2009).

Fırsatları Yakalama (seizing), algılama aşamasında belirlenen fırsatların somut değere dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu süreç, kaynakların etkin biçimde harekete geçirilmesini ve stratejik eylemin zamanında gerçekleştirilmesini gerektirir. Teece (2007), bu aşamada uygun iş modelinin tasarlanmasını kritik bir unsur olarak ele almaktadır. Süreç üç temel adım üzerinden ilerlemektedir. Bu adımlar şu şekildedir; (i) müşteri değer önerisi, gelir modeli ve maliyet yapısını içeren iş modelinin belirlenmesi, (ii) gerekli altyapı, teknoloji ve insan kaynağına yönelik etkin kaynak tahsisi ve (iii) tamamlayıcı varlıklara erişim için stratejik ortaklıklar veya yatırımlar yoluyla gerekli taahhütlerin gerçekleştirilmesidir.

Dönüşüm (transforming), sürdürülebilir rekabet gücünü korumak amacıyla örgütsel yapıların, rutinlerin ve iş modellerinin sürekli olarak yeniden yapılandırılması kapasitesini ifade etmektedir. Bu süreç, organizasyonel atalet nedeniyle dinamik yeteneklerin en zor geliştirilen boyutu olarak değerlendirilmektedir. Zollo ve Winter (2002), bu kapasitenin deneyim birikimi, bilginin ifade edilmesi ve rutinlere kodlanması olmak üzere üç öğrenme mekanizmasının etkileşimiyle geliştiğini belirtmektedir. Bu öğrenme süreçlerine sistematik biçimde yatırım yapan örgütler, değişimi yönetebilen ve tekrarlanabilir organizasyonel rutinler geliştirebilmektedir. Helfat ve Peteraf (2003) ise bu süreci “yetenek yaşam döngüsü” kavramıyla açıklamakta ve dönüşümün tek seferlik bir adaptasyon değil, süreklilik arz eden bir organizasyonel yenilenme süreci olduğunu vurgulamaktadır.

4. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Dinamik yetenekler teorisi, örgütsel çevikliğin yenilikçilik performansı ile ilişkisini açıklamada güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Bu teoriye göre örgütler, çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve yapılarını yeniden düzenleme kapasiteleri sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektedir (Teece vd., 1997). Örgütsel çeviklik ise bu kapasitelerin örgütsel düzeydeki somut yansıması olarak değerlendirilmekte ve yenilikçilik çıktılarının ortaya çıkmasında kritik bir ara mekanizma işlevi

görmektedir (Fainshmidt vd. 2016; Clauss vd., 2020). Özellikle havacılık gibi dış şoklara yüksek derecede duyarlı sektörlerde, örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinin hem kuramsal hem de ampirik olarak incelenmesi önem arz etmektedir.

4.1. Örgütsel Çeviklik ve Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği, örgütlerin yeni pazarlara giriş yapma, dağıtım kanallarını farklılaştırma, müşteri segmentlerini yeniden tanımlama ve yenilikçi fiyatlandırma stratejileri geliştirme kapasitesini ifade etmektedir (John, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Bu kapasitenin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi için örgütlerin piyasa sinyallerini hızla algılaması, kaynaklarını esnek biçimde yeniden yapılandırması ve fırsatlara rakiplerinden önce yanıt verebilmesi gerekmektedir (Doz ve Kosonen, 2010; Zhou ve Wu, 2010). Bu gereklilikler, doğrudan örgütsel çevikliğin temel bileşenleriyle örtüşmektedir.

Sambamurthy vd. (2003), dijital altyapılar üzerinden şekillenen çevikliğin örgütlerin pazar tepki kapasitesini ve yenilikçilik hızını artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Zhou vd. (2019) dinamik bir yetenek örneği olan pazarlama çevikliğinin, finansal performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve piyasa türbülansının, pazarlama çevikliğinin finansal performansa olan dolaylı etkisini azalttığını; piyasa türbülansı düşük olduğunda ise dolaylı etkinin daha güçlü olduğu ifade etmektedir. Teece (2007) ise çevik örgütlerin algılama kapasitesi sayesinde henüz oluşmakta olan Pazar fırsatlarını erken aşamada tespit edebildiğini ve bu fırsatları yenilikçi değer önerileriyle değerlendirebildiğini vurgulamaktadır.

Havacılık sektörü bu ilişkiyi somutlaştıran uygun bir bağlam sunmaktadır. Çevik havayolları; yeni rotalar açarak farklı pazarlara hızla giriş yapabilmekte (Wensveen ve Leick, 2009), dijital dağıtım kanallarında yenilikçi uygulamalar geliştirebilmekte ve dinamik fiyatlandırma stratejileriyle müşteri değer önerilerini sürekli güncelleyebilmektedir (Malighetti vd., 2009). Pandemi sonrası dönemde dijital göçebelik eğilimine yanıt olarak yeni destinasyonların hızla uçuş ağlarına eklenmesi (Albers ve Rundshagen, 2020) ve yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş teklif sistemlerinin devreye alınması, örgütsel çevikliğin Pazar yenilikçiliğine dönüşümünün somut göstergeleri arasında yer almaktadır (Buhalis vd., 2019; Samara vd., 2020). Bu kuramsal ve ampirik çerçeveden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel çeviklik, Pazar yenilikçiliğini pozitif yönde etkiler.

4.2. Örgütsel Çeviklik ve Stratejik Yenilikçilik

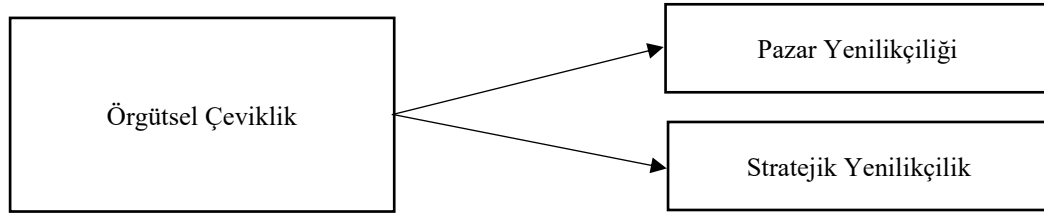
Stratejik yenilikçilik, örgütün mevcut rekabet kurallarını sorgulayarak iş modelini, değer yaratma mantığını ve rekabet yaklaşımını yeniden yapılandığı dönüşümsel bir süreçtir (Hamel, 1998; Markides, 2006; Varadarajan, 2018). Bu süreç, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda rekabet ortamını proaktif biçimde yeniden şekillendirmesini gerektirmektedir. Dinamik yetenekler perspektifinde bu kapasite, örgütsel çevikliğin özellikle dönüşüm (transforming) boyutuyla örtüşmektedir (Teece, 2007). Ibarra vd. (2020), mühendislik sektöründe gerçekleştirdikleri ampirik çalışmada stratejik çevikliğin iş modeli yenilikçiliğinin temel bileşenleri olan değer yaratma, değer yakalama ve değer önerisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler ürettiğini ortaya koymuştur. Doz ve Kosonen (2010) ise stratejik çevikliğin, üst yönetimin değişen çevre koşullarını öngörebilme ve iş modellerini hızla yeniden yapılandırabilme kapasitesiyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Sambamurthy vd. (2003), dijital altyapılar aracılığıyla gelişen çevikliğin örgütlere yeni stratejik seçenekler sunduğunu ve bu durumun stratejik yenilikçilik için uygun bir zemin oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Havacılık sektöründeki dönüşümler bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Düşük maliyetli taşıyıcıların geliştirdiği iş modeli yenilikleri (Gillen ve Lall, 2004), pandemi döneminde yolcu uçaklarının kargo operasyonlarına dönüştürülmesi (Albers ve Rundshagen, 2020) ve ultra uzun menzilli uçuşların yeni bir stratejik konumlandırma aracı olarak ortaya çıkması (Bauer vd., 2020), örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği nasıl mümkün kıldığını göstermektedir (Doz ve Kosonen, 2010). Bu kuramsal ve ampirik çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.

- *Araştırma Modeli*

Araştırma hipotezleri doğrultusunda önerilen araştırma modeli ise Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Tasarımı, Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma evreni, yer operasyonu, bilgi teknolojileri, müşteri hizmetleri ve uçak bakım gibi çeşitli departmanlarda görev yapan Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin yer ekibi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu açıklayıcı ve kesitsel çalışmada, iç iletişim kanalları aracılığıyla dağıtılan yapılandırılmış bir çevrimiçi anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Katılım gönüllü ve anonimdir; etik araştırma standartlarına uygundur. Anket dört hafta boyunca açık kalmış ve 112 geçerli katılımcıdan veri elde edilmiştir.

5.2. Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak, ampirik çalışmalarda değerlendirilmiş ve literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçeklere dayanan bir anket formu kullanılmıştır. Pazar ve strateji yenilikçiliği için Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin iki alt boyutu kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik için ise Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır.

6. BULGULAR ve YORUMLAR

6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan 112 havacılık sektörü çalışanın demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur. Bu doğrultuda cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların 61’inin (%54,46) erkek, 51’inin (%45,54) kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı açısından ele alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 30–49 yaş aralığında yoğunlaştığı (n=83, %74,10) dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının lisans (n=70, %62,50), üçte birinden fazlasının ise lisansüstü düzeyde (n=37, %33,04) eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozisyon dağılımı değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışan (n=66, %58,93) ya da yönetici (n=46, %41,07) konumunda olduğu görülmektedir. Kıdem dağılımı açısından bakıldığında, katılımcıların yaklaşık üçte birinin 3 yıldan az deneyime sahip olduğu (n=32, %28,57), bununla birlikte 10 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların da örneklem içinde kayda değer bir ağırlık taşıdığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırma örnekleminin; orta yaş grubunda yoğunlaşan, yüksek eğitim düzeyine sahip, farklı kıdem kademelerini temsil eden ve cinsiyet bakımından dengeli bir dağılım sergileyen heterojen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	51	45.54
	Erkek	61	54.46
Yaş	18–29	14	12.50
	30–39	43	38.39
	40–49	40	35.71
	50 ve üzeri	15	13.39
	Ön Lisans ve Lise	5	4.47
Eğitim Düzeyi	Yüksek Lisans/Doktora	37	33.04
	Lisans	70	62.50
	Çalışan	66	58.93
Pozisyon	Yönetici	46	41.07

Kıdem	11–15 yıl	16	14.29
	16 yıl ve üzeri	15	13.39
	3–5 yıl	15	13.39
	6–10 yıl	11	9.82
	3 yıldan az	32	28.57

Araştırmaya katılan 112 havacılık sektörü çalışanından elde edilen veriler doğrultusunda yürütülen tanımlayıcı istatistik analizine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde tüm değişkenlere ait ortalama değerlerin 4,21 ile 4,91 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durum, 5’li Likert ölçeği bağlamında değerlendirildiğinde katılımcıların ölçekte yer alan tüm boyutlara yüksek düzeyde katılım gösterdiğine işaret etmektedir.

Ortalama değerler incelendiğinde en yüksek katılımın yetkinlik boyutunda ($\bar{X} = 4,91$) gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların örgütsel yetkinlik algısının oldukça güçlü olduğuna işaret etmektedir. Yetkinlik boyutunu sırasıyla örgütsel çeviklik ($\bar{X} = 4,68$), esneklik ($\bar{X} = 4,68$), stratejik yenilikçilik ($\bar{X} = 4,53$) ve duyarlılık ($\bar{X} = 4,50$) boyutları izlemektedir. Öte yandan pazar yenilikçiliği ($\bar{X} = 4,22$) ve hız ($\bar{X} = 4,24$) boyutları en düşük ortalama değerlere sahip olmakla birlikte bu değerler de yüksek katılım eğiliminin üzerinde kalmaktadır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde esneklik boyutunun en yüksek değere ($SS = 1,34$) sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, katılımcılar arasındaki görüş farklılığının söz konusu boyutta daha belirgin olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın yetkinlik ($SS = 1,06$) ve çeviklik ($SS = 1,08$) boyutlarındaki düşük standart sapma değerleri, katılımcıların bu konularda görece homojen bir tutum sergilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel inovasyon (çarpıklık = -0,017; basıklık = 0,136), pazar yenilikçiliği (çarpıklık = 0,017; basıklık = 0,025), stratejik yenilikçilik (çarpıklık = -0,400; basıklık = 0,233), örgütsel çeviklik (çarpıklık = -0,236; basıklık = 0,223), yetkinlik (çarpıklık = -0,218; basıklık = -0,051), esneklik (çarpıklık = -0,324; basıklık = -0,359), hız (çarpıklık = -0,142; basıklık = 0,220) ve duyarlılık (çarpıklık = -0,192; basıklık = 0,042) değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. İlgili literatürde çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 ya da daha esnek bir yaklaşımla ± 2 (George & Mallery, 2020) sınırları içerisinde bulunmasının normal dağılım varsayımının sağlandığını gösterdiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı ve parametrik analizlerin uygulanması için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama ($\bar{X}$)	Std. Sapma (ss)
Stratejik yenilikçilik	4.52	1.18
Pazar yenilikçiliği	4.21	1.24
Örgütsel çeviklik	4.68	1.08
Yetkinlik	4.91	1.06
Esneklik	4.67	1.34
Hız	4.24	1.28
Duyarlılık	4.50	1.26

6.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçme araçlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Literatürde $\alpha \geq ,70$ değeri kabul edilebilir, $\alpha \geq ,80$ ise iyi düzeyde güvenilirlik olarak nitelendirilmektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 3. Ölçek ve Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek / Alt Boyut	Cronbach Alfa	Madde Sayısı (N)
Pazar Yenilikçiliği	,912	5
Stratejik Yenilikçilik	,837	4
Örgütsel Çeviklik – Yetkinlik Boyutu	,909	8
Örgütsel Çeviklik – Esneklik Boyutu	,690	2
Örgütsel Çeviklik – Hız Boyutu	,934	3
Örgütsel Çeviklik – Duyarlılık Boyutu	,873	3

Tablo 3 incelendiğinde, tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin ,69 ile ,93 arasında değiştiği görülmektedir. Pazar yenilikçiliği ($\alpha = ,912$) ve Örgütsel Çeviklik – Hız ($\alpha = ,934$) alt boyutu en yüksek iç tutarlılığa sahip ölçekler olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel Çeviklik – Esneklik boyutunun Alpha değeri ($\alpha = ,690$) görece düşük kalmakla birlikte kabul edilebilir sınırın içinde değerlendirilmektedir (Hair vd., 2019; Nunnally, 1978). Genel olarak ölçeklerin güvenilirlik koşulunu yeterince karşıladığı söylenebilir.

6.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz, 112 gözlem içeren veri seti üzerinde çift yönlü olarak gerçekleştirilmiş ve $p < .01$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
Pazar Yenilikçiliği	1						
Stratejik Yenilikçilik	.738**	1					
Örgütsel Çeviklik	.786**	.810**	1				
Yetkinlik	.743**	.763**	.967**	1			
Esneklik	.556**	.680**	.835**	.795**	1		
Hız	.777**	.734**	.911**	.813**	.683**	1	
Duyarlılık	.749**	.772**	.895**	.795**	.639**	.848**	1

Not: ** $p < .01$

Tablo 4'e göre tüm değişkenler arasında $p < .01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ile stratejik yenilikçilik arasındaki korelasyon ($r = .810$) en güçlü ilişkiyi temsil ederken, esneklik boyutu ile pazar yenilikçiliği arasındaki ilişki ($r = .556$) görece daha ılımlı düzeyde kalmaktadır. Yetkinlik alt boyutunun örgütsel çeviklik bütünüyle neredeyse mükemmel korelasyon göstermesi ($r = ,967$), bu boyutun çeviklik yapısının merkezinde yer aldığına işaret etmektedir.

6.4. Hipotez Testleri

Örgütsel çevikliğin, pazar ve stratejik yenilikçilik üzerindeki açıklayıcı etkisini test etmek amacıyla iki ayrı doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Her iki modelde de bağımsız değişken olarak örgütsel çeviklik yer almakta; bağımlı değişkenler ise sırasıyla pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Araştırmanın birinci hipotezi (H1), örgütsel çevikliğin pazar inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu hipotezi sınamak amacıyla kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Model Özeti – Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	F Değişimi	Sig. F	D-W
1	.786	.617	.614	.77	177.475	.000	2.124

Not: Bağımsız Değişken: Sabit, Örgütsel Çeviklik; Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

Tablo 6. Katsayılar – Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

Model	B (Std. edilmemiş)	Std. Hata	Beta (Std.)	t	p
Sabit	.001	.325		.005	.996
Örgütsel Çeviklik	.901	.068	.786	13.322	.000

Not: Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

Tablo 5 ve 6'ya göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,110) = 177.475$; $p < .001$). Örgütsel çeviklik, pazar yenilikçiliğindeki varyansın %61,7'sini ($R^2 = .617$) açıklamaktadır. Katsayılar incelendiğinde, örgütsel çevikliğin pazar yenilikçiliğini anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir ($\beta = .786$; $t = 13.322$; $p < .001$). Durbin-Watson değerinin 2.124 olması otokorelasyon sorununa işaret etmemektedir. Standardize edilmemiş katsayı ($B = .901$), örgütsel çeviklik düzeyindeki bir birimlik artışın pazar yenilikçiliğini .901 birim artırdığına işaret etmektedir. Bu bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2), örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu öngörmektedir. Aşağıda bu ilişkiyi test etmek amacıyla kurulan regresyon modeline ait bulgular aktarılmaktadır. Bu modelde de bağımsız değişken örgütsel çeviklik olup bağımlı değişken stratejik yenilikçilik olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Model Özeti – Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	F Değişimi	p	D-W
1	.810	.657	.654	.69915	210.354	.000	1.871

Not: Bağımsız Değişken: Sabit, Örgütsel Çeviklik; Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Tablo 7'ye göre örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçilikteki varyansın %65,7'sini ($R^2 = .657$) açıklamaktadır. F değeri 210,354 olup $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır. Önceki modelle kıyaslandığında bu modelin açıklama gücünün görece daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 8. Katsayılar – Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Model	B (Std. edilmemiş)	Std. Hata	Beta (Std.)	t	p
Sabit	.376	.294		1.278	.204
Örgütsel Çeviklik	.887	.061	.810	14.504	.000

Not: Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Tablo 7 ve 8'e göre örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçilikteki varyansın %65,7'sini ($R^2 = .657$) açıklamaktadır ($F(1,110) = 210.354$; $p < .001$). Standart dışı regresyon katsayısı $B = .887$ olup bu değer örgütsel çeviklik artışının stratejik yenilikçiliğin üzerindeki güçlü pozitif etkisini teyit etmektedir ($\beta = .810$; $t = 14.504$; $p < .001$). Bu bulgular H2 hipotezini desteklemektedir.

7. TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin hem pazar yenilikçiliği hem de stratejik yenilikçilik üzerinde güçlü ve anlamlı bir açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizleri, çevikliğin tüm alt boyutlarının yenilikçilik değişkenleriyle pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon bulguları ise örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği açıklama gücünün pazar

yenilikçiliğine kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, çevik organizasyonların stratejik dönüşüm kapasitelerinin daha belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir.

Korelasyon bulguları alt boyut düzeyinde incelendiğinde, örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilikle kurduğu ilişkilerin yenilikçiliğin türüne göre farklılaşan bir örüntü oluşturduğunu, söz konusu süreçlerin farklı yenilikçilik çıktılarıyla örtüştüğünü ampirik düzeyde teyit etmektedir. Bulgular incelendiğinde, hız boyutunun pazar yenilikçiliğiyle en güçlü korelasyonu sergilediği dikkat çekmektedir. Bu ilişki, stratejik yenilikçilikle kurulan bağın belirgin biçimde üzerindedir ve tüm alt boyutlar içinde pazar yenilikçiliğini en güçlü açıklayan boyut olma özelliği taşımaktadır. Pazar yenilikçiliği, yeni rota açma, dinamik fiyatlandırma stratejileri geliştirme, yeni dijital dağıtım kanalları sunarak teslimat kapasitesini artırma, yeni müşteri segmentlerine hızla erişme ve karar alma süreçlerinin kısılması gibi zaman hassasiyeti yüksek çıktıları kapsadığı düşünüldüğünde havacılık sektörü bağlamındaki dinamiklerle ne denli örtüştüğü görülmektedir (Goldman vd., 1995; John, 1999; Sharifi ve Zhang, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Bunun aksine, hız boyutunun stratejik yenilikçilik üzerindeki görece daha zayıf etkisi, stratejik dönüşüm için örgütün vizyon, yetkinlik birikimi gibi yeteneklerinin önemini göstermekte, sadece hızın yeterli olmadığına işaret etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010).

Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde bu bulgular tutarlıdır. Teece (2007) tarafından ortaya konan algılama, fırsatları yakalama ve dönüşüm süreçleri; örgütsel çevikliğin duyarlılık, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarıyla paralellik göstermektedir. Özellikle yetkinlik boyutunun dönüşüm kapasitesiyle örtüşmesi, stratejik yenilikçilik üzerindeki daha güçlü etkiyi açıklamaktadır. Bu bulgu, dinamik yeteneklerin öncelikle stratejik düzeyde iş modeli ve değer yaratma mekanizmalarını dönüştürdüğünü ileri süren çalışmalarla uyumludur (Doz ve Kosonen, 2010; Helfat ve Peteraf, 2003; Ibarra vd., 2020).

Literatür genel olarak örgütsel çeviklik ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Fainshmidt vd. 2016; Ibarra vd., 2020). Çevikliğin performans, yenilikçilik (Li, 2022; Zahoor vd., 2022) ve rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkileri birçok çalışmada ortaya konmuştur (Christofi vd., 2024; Nguyen vd., 2025; Sambamurthy vd., 2003). Özellikle havacılık gibi çevresel türbülansın yüksek olduğu sektörlerde bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir (Amankwah-Amoah, 2021; Gössling, 2020; Sun vd., 2021). Ayrıca bilgi teknolojileri altyapısının çevikliğin önemli bir öncülü olduğu; dijitalleşmenin örgütsel çevikliği, karar alma hızını ve performansı artırdığı da literatürde vurgulanmaktadır (Chen ve Siau, 2020; Overby vd., 2006; Sambamurthy vd., 2003).

Havacılık sektöründe yenilikçilik, dijital ödeme sistemlerinden yapay zekâ destekli operasyonlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkmaktadır (Buhalis vd., 2019). Yüksek düzenleme düzeyi, küresel rekabet ve çevresel kırılganlık, çevikliği bu sektör için stratejik bir zorunluluk haline getirmektedir (Bauer vd., 2020). Bu çalışmada elde edilen yüksek açıklama oranları da örgütsel çevikliğin yenilikçilik üzerindeki belirleyici rolünü desteklemektedir. Özellikle hız boyutunun pazar yenilikçiliği ile güçlü ilişkisi, zaman hassasiyetinin kritik olduğu bu sektörde hızlı yanıt verme kapasitesinin önemini ortaya koymaktadır (Carbonell ve Rodriguez-Escudero, 2010). Benzer şekilde duyarlılık boyutunun pazar yenilikçiliği ile ilişkisi, pazar bilgisi süreçlerinin önemini göstermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Santos ve Hanna, 2009; Hult vd., 2007).

Bulgular ayrıca yenilikçiliğin öncüllerinin bağlama göre değişebileceğini göstermektedir (Damanpour, 1991). Çeviklik yüksek türbülanslı ortamlarda daha etkili olurken, durağan ortamlarda aynı etkinin sınırlı kalabileceği ifade edilmektedir (Eisenhardt, 1989; Zahoor vd., 2022; Schilke, 2014; Anand ve Ward, 2004). Havacılık sektörü, üretim ve hizmet özelliklerini birlikte barındıran melez yapısıyla bu ilişkinin incelenmesi açısından özgün bir bağlam sunmaktadır (Baines vd., 2009; Bustanza vd., 2015). Artan dijitalleşme ve teknoloji yoğun uygulamalar, çeviklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirmektedir (Ravichandran, 2018; Chan vd., 2019).

Çeviklik, yalnızca hızlı tepki verme değil; aynı zamanda operasyonel güvenilirliği koruyarak yenilik üretebilme kapasitesidir (Sambamurthy vd., 2003). Bu çalışmada yetkinlik boyutunun yüksek düzeyde çıkması, güvenilirlik ve yetkinlik algısının çevikliği desteklediğini göstermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999; Ravichandran, 2018). Ayrıca bulgular, kaynak temelli yaklaşım ile dinamik yetenekler perspektifinin entegrasyonunu destekleyerek (Lin ve Wu, 2014; Teece vd., 1997), çevikliğin sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır.

7.1. Yönetel Katkılar

Çalışma bulguları, havayolu işletmelerinin yenilikçilik performansını artırabilmesi için özellikle çevikliğin hız ve yetkinlik boyutlarına odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda çevik çalışma yöntemlerinin benimsenmesi, sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi ve insan kaynağına

yönelik yatırımların artırılması önem taşımaktadır (Christofi vd., 2024; Zhou vd., 2019). Ayrıca operasyonel süreçlerin hızlandırılması, pazar bilgisi sistemlerinin geliştirilmesi ve karar alma mekanizmalarının yalınlaştırılması pazar yenilikçiliğini destekleyen kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bulgular, iş modeli yenilikçiliğinin sürdürülebilirliğinin çevik organizasyonel yapıların inşasına bağlı olduğunu göstermektedir (Teece, 2018).

7.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışma, tek bir havayolu işletmesinin yer çalışanları ve sınırlı örneklemle gerçekleştirilmiş olması nedeniyle genelleştirilebilirlik açısından kısıtlar içermektedir. Kesitsel ve öz-bildirim temelli veri yapısı nedensel çıkarımları sınırlandırmaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımlar kullanılarak çeviklik–yenilikçilik ilişkisinin zamansal dinamikleri incelenebilir. Ayrıca farklı iş modeli türlerine sahip havayolları karşılaştırılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Daha büyük örneklemle yapısal eşitlik modellemesi gibi ileri analiz tekniklerinin kullanılması önerilmektedir. Farklı sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar da bulguların genelleştirilebilirliğini artıracaktır.

SONUÇ

Bu çalışma, havacılık sektöründe örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilik üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde çeviklik; algılama, fırsatları yakalama ve dönüşüm süreçleri aracılığıyla yenilikçilik performansını artıran temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği daha güçlü biçimde açıklaması ($R^2 = ,657 > R^2 = ,617$), çevik yapıların öncelikle iş modeli dönüşümünü ve değer yaratma mantığının yeniden kurgulanmasını desteklediğine işaret etmektedir. Bu bulgu, dinamik yeteneklerin stratejik dönüşüm üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan teorik argümanlarıyla uyumludur (Doz ve Kosonen, 2010; Helfat ve Peteraf, 2003; Ibarra vd., 2020; Teece, 2018). Yetkinlik boyutunun örgütsel çeviklikle neredeyse yüksek korelasyon sergilemesi ise insan kaynağı ve bilgi birikiminin çeviklik altyapısının temel taşı olduğunu bir kez daha doğrulamaktadır (Nguyen vd., 2025; Prahalad ve Hamel, 1990). Yüksek belirsizlik ve rekabetin hâkim olduğu havacılık sektöründe çeviklik, sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bu çalışma, havacılık sektörü bağlamında örgütsel çevikliğin yenilikçilikle ilişkisini ampirik olarak test etmekte, Dinamik Yetenekler teorisinin açıklayıcı gücünü kanıtlayarak katkı sunmaktadır. Özellikle son yıllarda ivme kazanan dijital dönüşüm süreçleri de göz önüne alındığında, çevik iş modellerine yönelik kurumsal yatırımların artırılmasının, uzun vadeli sektörel dayanıklılığı ve rekabet gücünü artıracığı öngörülmektedir. (Werder ve Richter, 2022; Wu vd., 2024). Bu bağlamda çevik örgüt yapılarının geliştirilmesi, işletmeler için yalnızca operasyonel bir tercih değil, stratejik bir zorunluluktur.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185–206.
- Aker, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International Journal Of Production Economics*, 182, 113-131.
- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863.
- Ali, N. S. Y., Yu, C., & See, K. F. (2021). Four decades of airline productivity and efficiency studies: A review and bibliometric analysis. *Journal of Air Transport Management*, 96, 102099.
- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 106719.
- Anand, G., & Ward, P. T. (2004). Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments. *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities: how market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2266-2285.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of manufacturing technology management*, 20(5), 547-567.
- Bauer, L. B., Bloch, D., & Merkert, R. (2020). Ultra long-haul: An emerging business model accelerated by COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101901.
- Bloomberg (2024). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-08-21/wizz-considers-more-unlimited-deals-after-flight-passes-sell-out>, 2024.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of service management*, 30(4), 484-506.
- Buire, C., Marzuoli, A., Delahaye, D., & Mongeau, M. (2024). Air-rail timetable synchronisation: Improving passenger connections in Europe within and across transportation modes. *Journal of Air Transport Management*, 115, 102526.
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53-60.
- 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.
- Carbonell, P., & Rodriguez Escudero, A. I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 501-513.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information systems journal*, 29(2), 436-455.
- Chen, Y., & Siau, K. (2020). Business analytics/business intelligence and IT infrastructure. *Journal of Organizational and End User Computing*, 32(4), 138-161.
- Chiambaretto, P., & Decker, C. (2012). Air-rail intermodal agreements: Balancing the competition and environmental effects. *Journal of Air Transport Management*, 23, 36-40.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2020). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-78
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- De Mello, F. P. (2024). Voluntary carbon offset programs in aviation: A systematic literature review. *Transport Policy*, 147, 158-168.
- Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101-116.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of air transport management*, 92, 102022.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.

- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Franke, M. (2007). Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation?. *Journal of air transport management*, 13(1), 23-30.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S., & Hassanein, K. (2018). Data analytics competency for improving firm decision making performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 101-113.
- Gillen, D., & Lall, A. (2004). Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of air transport management*, 10(1), 41-50.
- Givoni, M., & Banister, D. (2006). Airline and railway integration. *Transport policy*, 13(5), 386-397.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*. Van Nostrand Reinhold.
- Gössling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101933.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. Basım). Cengage Learning.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7-14.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic management journal*, 28(10), 1035-1052.
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.
- Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80-88.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kottas, A. T., & Madas, M. A. (2018). Comparative efficiency analysis of major international airlines using Data Envelopment Analysis: Exploring effects of alliance membership and other operational efficiency determinants. *Journal of Air Transport Management*, 70, 1-17.
- Lawton, T. C. (2017). *Cleared for take-off: Structure and strategy in the low fare airline business*. Routledge.
- Leon, S., & Dixon, S. (2023). Airline satisfaction and loyalty: Assessing the influence of personality, trust and service quality. *Journal of Air Transport Management*, 113, 102487.
- Li, G. (2022). Research on the relationships between knowledge-based dynamic capabilities, organizational agility, and firm performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 606.
- Li, Y., & Guldenmund, F. W. (2018). Safety management systems: A broad overview of the literature. *Safety Science*, 103, 94-123.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Liou, J. J., Yen, L., & Tzeng, G. H. (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 20-26.
- Malakis, S., Kontogiannis, T., & Smoker, A. (2023). A pragmatic approach to the limitations of safety management systems in aviation. *Safety Science*, 166, 106215.
- Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *Journal of Air Transport Management*, 15(4), 195-203.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of business research*, 70, 1-16.

- Nagel, R. N., & Dove, R. (1998). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*. Diane Publishing.
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2709-2757.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Basım). McGraw-Hill.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Park, J., Ryu, Y., & Kim, Y. (2024). Factors influencing air passengers' intention to purchase voluntary carbon offsetting programs: The moderating role of environmental knowledge. *Journal of Air Transport Management*, 118, 102619.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management research review*, 33(1), 79-89.
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological forecasting and social change*, 78(2), 231-243.
- Samara, D., Magnisalis, I., & Peristeras, V. (2020). Artificial intelligence and big data in tourism: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 343-367.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Santos Bernardes, E., & 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.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2009). Do innovations really pay off? Total stock market returns to innovation. *Marketing science*, 28(3), 442-456.
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.
- Su, J., Wu, H., Tsui, K. W. H., Fu, X., & Lei, Z. (2023). Aviation resilience during the COVID-19 pandemic: A case study of the European aviation market. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 177, 103835.
- Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2021). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101928.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Review of Marketing Research*, 15, 143-166.

- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F., & Maleki, M. (2017). An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*, 64, 42-54.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass.
- Wensveen, J. G., & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model. *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127-133.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16-O27.
- Werder, K., & Richter, J. (2022). A meta-analysis on the effects of IT capability toward agility and performance: New directions for information systems research. *PLoS ONE*, 17(10), e0268761.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, S., Kremantzis, M. D., Tanveer, U., Ishaq, S., O'Dea, X., & Jin, H. (2024). Performance evaluation of the global airline industry under the impact of the COVID-19 pandemic: A dynamic network data envelopment analysis approach. *Journal of Air Transport Management*, 118, 102609.
- Yu, M. M., & Chen, L. H. (2023). Productivity change of airlines: A global total factor productivity index with network structure. *Journal of Air Transport Management*, 109, 102403.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43.
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.