

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

**KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL
PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRK İHRACATÇI FİRMALARI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Mehmet Fatih BURAK

İstanbul, 2020

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

**KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL
PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRK İHRACATÇI FİRMALARI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mehmet Fatih BURAK

Öğrenci No:

110781005

(0000-0002-9187-6491)

Danışman:

Doç. Dr. Recep Baki DENİZ

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, evresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22/11/2020

Mehmet Fatih BURAK

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781005** no'lu **Mehmet Fatih BURAK**'ın hazırladığı **“Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 24.12.2020 günü saat 15:00'da Microsoft Teams programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**'ne **OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Recep Baki DENİZ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Figen YILDIRIM (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		
Prof. Dr. Turgut ÖZKAN (Üye) (Doğuş Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Mehmet Fatih BURAK
Danışmanı : Doç. Dr. Recep Baki DENİZ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı,
Çevresel Belirsizlik, Kurumsal Performans

ÖZ

KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRK İHRACATÇI FİRMALARI

Araştırmanın amacı; kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarında incelenmesidir. Araştırmada değişkenler arası direkt ilişkiler, kurum kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasında çevresel belirsizliğin ılımlastırıcı etkisi araştırılmıştır. Literatürde daha önceki yapılan çalışmalarda incelendiği tespit edilemeyen bu aracılık ve ılımlastırıcı etkilerin Türk ihracatçı firmalarında incelenmiş olması araştırmanın özgün yanını oluşturmaktadır. Literatürde yer alan teorik kapsam ve araştırma sonuçlarının incelenmesiyle araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma modelinde sunulan hipotezler, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 2018 yılında yayınladığı ilk 1000 ihracatçı işletme listesinde yer alan 260 işletmenin yöneticilerinden anket yoluyla alınan veriler kullanılarak, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla test edilmiştir. Kavramsal modele yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda adhokrasi, klan, pazar kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını pozitif, hiyerarşi kültürünün ise sürdürülebilir rekabet avantajını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca adhokrasi, pazar kültürünün kurumsal performansı pozitif etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise kurumsal performansı negatif etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık etkisi test sonuçlarına bakıldığında ise; adhokrasi, pazar, hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Mehmet Fatih BURAK
Supervisor : Assoc. Prof. Recep Baki DENİZ
Degree and Date : Phd., 2020
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Culture, Sustainable Competitive Advantage,
Environmental Uncertainty, Organizational Performance

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE, ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: TURKISH EXPORTER COMPANIES

Purpose of this research; is to examine the relationship between organizational culture, sustainable competitive advantage, environmental uncertainty and organizational performance in Turkish exporter companies. In the research, direct relationships between variables, the mediating effect of sustainable competitive advantage between organizational culture and organizational performance, and the moderating effect of environmental uncertainty between sustainable competitive advantage and organizational performance were investigated. The fact that these mediating and moderating effects, which could not have been investigated in previous studies in the literature, have been examined in Turkish exporter companies constitutes the unique aspect of this study. The research model and hypotheses have been developed by examine the theoretical scope and research results in the literature. Hypotheses presented in the research model were tested through SPSS and AMOS programs using data obtained through a survey from the managers of 260 enterprises in the list of the first 1000 exporting enterprises published by the Turkish Exporters Assembly in 2018. As a result of the analysis conducted for the conceptual model, it was determined that adhocracy, clan, and market culture positively affect sustainable competitive advantage, while hierarchy culture negatively affects sustainable competitive advantage. In addition, it was determined that adhocracy and market culture positively affect organizational performance, while hierarchy culture negatively affects organizational performance. Furthermore, it has been determined that sustainable competitive advantage positively affects organizational performance. Looking at the test results of the mediation effect; it has been determined that sustainable competitive advantage has a partial mediating effect in the relationship between adhocracy, market, hierarchy culture and organizational performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı	3
1.2. Kurum Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	4
1.3. Kurum Kültürünün Özellikleri	6
1.4. Kurum Kültürünün Boyutları	6
1.5. Kurum Kültürünün Unsurları	8
1.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	11
1.7. Kurum Kültüründe Oluşum ve Değişim	12
1.8. Kurum Kültürünün Önemi	16
1.9. Kurum Kültürü Modelleri	17
1.9.1. Parsons'un Kurum Kültürü Modeli	18
1.9.3. Peters ve Waterman'ın Kurum Kültürü Modeli	20
1.9.4. Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli	22

1.9.5. Schneider'in Kurum Kültürü Modeli	23
1.9.6. Denison ve Mishra'nın Kurum Kültürü Modeli	24
1.9.7. Byars'ın Kurum Kültürü Modeli	26
1.9.8. Jones'un Kurum Kültürü Modeli	28
1.9.9. Kono'nun Kurum Kültürü Modeli	28
1.9.10. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Modeli	30

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

2.1. Rekabet Kavramı	33
2.2. Rekabet Kavramına Yönelik İktisadi Yaklaşımlar	34
2.3. Rekabet Çeşitleri	35
2.4. Rekabet Analizi	36
2.4.1. Sektörel Rekabetin Analizi	37
2.4.2. Rakip İşletme Bazında Rekabetin Analizi	42
2.5. Rekabetin Fonksiyonları ve Önemi	43
2.6. Rekabet Stratejileri	44
2.6.1. Rekabete Yönelik Genel Strateji Sınıflandırması	45
2.6.1.1. Toplam Maliyet Liderliği	46
2.6.1.2. Farklılaştırma	47
2.6.1.3. Odaklanma	48
2.6.2. Rekabete Yönelik Davranışsal Zamanlamayı Baz Alan Strateji Sınıflandırması	49
2.7. Rekabet Avantajı	50
2.8. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	51
2.8.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Temel Yaklaşımlar	54

2.8.1.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Endüstri Temelli Yaklaşım	55
---	----

2.8.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Kaynak Temelli Yaklaşım	57
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS

3. 1. Çevresel Belirsizlik Kavramı	60
3.2. Kurumsal Performans Kavramı.....	62
3.3. Kurumsal Performansın Ölçümü ve Yönetimi.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

4.1. Kurum Kültürü ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	67
4.2. Kurum Kültürü ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki	72
4.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki	76
4.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlmlaştırıcı Etkisi	80
4.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kurum Kültürü ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi.....	83

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	88
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	88
5.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi.....	90

5.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	92
5.5. Araştırmanın Metodolojisi	92
5.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	93
5.6.1. Kurum Kültürü Ölçeği.....	93
5.6.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği	95
5.6.3. Kurumsal Performans Ölçeği	96
5.6.4. Çevresel Belirsizlik Ölçeği.....	96
5.7. Veri Analizi ve Bulgular	97
5.7.1. Demografik Bulgular.....	98
5.7.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular	99
5.7.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirliği	99
5.7.2.1.1. Araştırma Ölçeklerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	
Sonuçları.....	100
5.7.2.1.2. Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	
Sonuçları.....	107
5.7.2.1.3. Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım	
İstatistikleri	114
5.8. Korelasyon Analizi.....	115
5.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	116
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA	132
EKLER	
EK-1: Anket Formu Örneği.....	160

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Parsons Modeli.....	18
Tablo 2. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri Arasında Karşılaştırma	65
Tablo 3. Belirli Sayıda Evren Olması Durumunda Örneklem Büyüklükleri	91
Tablo 4. Kurum Kültürü Ölçeği	93
Tablo 5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği.....	95
Tablo 6. Kurumsal Performans Ölçeği.....	96
Tablo 7. Çevresel Belirsizlik Ölçeği	97
Tablo 8. Kişisel ve İşletmeye Ait Demografik Veriler	98
Tablo 9. Kurum Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	100
Tablo 10. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Açıklayıcı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	102
Tablo 11. Kurumsal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkarılmadan Önce).....	103
Tablo 12. Kurumsal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkarılmasından Sonra)	104
Tablo 13. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkarılmadan Önce).....	105
Tablo 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkarılmasından Sonra)	106
Tablo 15. Model Uyum İyiliği Kriterleri.....	108
Tablo 16. Doğrulamalı Faktör Analizi Modelleri Uyum İyiliği Değerleri...	108
Tablo 17. Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri	110
Tablo 18. Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	110

Tablo 19. Araştırma Ölçeklerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik ve Geçerliğe İlişkin Değerler	112
Tablo 20. HTMT Kriterine Göre Ayırışma Geçerliliği	113
Tablo 21. Fornell ve Larcker Kriterine Göre Ayırışma Geçerliliği Sonuçları	114
Tablo 22. Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım İstatistikleri	114
Tablo 23. Korelasyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 24. Kurum Kültürü Alt Boyutları ile Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	117
Tablo 25. Kurum Kültürü Alt Boyutları ile Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	118
Tablo 26. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	119
Tablo 27. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	121
Tablo 28. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Ilımlaştırıcı Etkisi Analiz Sonuçları	123
Tablo 29. Araştırmada Hipotezlerin Sonuç Değerlendirmeleri.....	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Kültürün Göstergeleri	9
Şekil 2. Kültürün Düzeyleri	10
Şekil 3. Kurum Kültürünün Oluşumu	13
Şekil 4. Sosyalleşme Modeli	14
Şekil 5. Tip Z Kültür Değerlerinin Amerikan Tarzı ve Japon Tarzı Kültür Değerleriyle Karşılaştırılması	20
Şekil 6. Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Sınıflandırması	22
Şekil 7. Schneider Kurum Kültürü Sınıflaması	24
Şekil 8. Denison ve Mishra Kurum Kültürü Sınıflaması	25
Şekil 9. Byars Kurum Kültürü Sınıflaması	26
Şekil 10. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Sınıflaması	30
Şekil 11. Rekabet Analizi Çeşitleri	37
Şekil 12. Sektörel Rekabet Durumunu Etkileyen Güçler	38
Şekil 13. Rakip Analizindeki Bileşenler	42
Şekil 14. Genel Rekabet Stratejileri	45
Şekil 15. Değer Zincirindeki Faaliyetler	52
Şekil 16. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temeli	53
Şekil 17. İşletme Kaynakları ile Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajı İlişkisi ..	54
Şekil 18. Geliştirilen Endüstriyel Organizasyon Paradigması	56
Şekil 19. Araştırma Modeli	89
Şekil 20. Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	109
Şekil 21. Kurum Kültürü Alt Boyutları İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkiyi Test Etmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	118
Şekil 22. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	120

Şekil 23. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlimlaştırıcı Etkisi	123
---	-----



KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Goodness Of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
AMOS	: Analysis Of Moment Structures (Moment Yapıların Analizi)
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
ÇEVB	: Çevresel Belirsizlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
HTMT	: Heterotrait-Monotrait Ratio (Heterotrait-Monotrait Oranı)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KPER	: Kurumsal Performans
RMSEA	: Root Mean Square Error Of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
SRAV	: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TLI	: Tucker Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
Vb.	: Ve Benzeri
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, işletmeleri sürekli daha iyi ve daha özgün olmaya yönlendirmektedir. Artan rekabet ve çevresel belirsizliklerin etkisi altındaki işletmeler, bulundukları rekabet ortamlarına ve çevresel belirsizliklere yönelik stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Çevresel belirsizliğin olumsuz etkisini engelleyecek, özgün olma avantajı sağlayacak olan stratejilerinin uygulanabilirliğinde ve bu stratejilerin başarılı olmasında kurum kültürü önemli etkiye sahip olabilmektedir. Kurumun tümünde benimsenmiş güçlü olan bir kurum kültürüne sahip olan kurumlar, olan olaylara ve yapılacak faaliyetlere ve stratejilere yönelik kurum olarak birlikte hareket etmede ve çözüm üretmekte kurumun tümünde benimsenmemiş olan zayıf kurum kültürüne sahip olanlara göre daha başarılı olabilmekte ve bu da kurum için rekabet avantajı ve kurumsal performansta artış anlamına gelebilmektedir.

Ülkede yeni iş alanları oluşturmada, işsizliği azaltmada, döviz getirilerinin elde edilmesinde, ülkenin dış ticaret açığının azaltılmasında vb. önemli etkiye sahip ihracat, ülke ekonomisi açısından önemli bir faaliyet haline gelmektedir. İhracat yapan kurumların başarıları da sadece kendi kurumları için değil aynı zamanda ülke ekonomisi açısından da önem arz etmektedir. Bundan ötürü ihracat yapan kurumların sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesini ve kurumsal performansının artmasını sağlayan etkenlerin neler olduğunun saptanması çok daha fazla önem taşımaktadır.

Kurum kültürü, kurumların yönlendirilmesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve kurumsal performansın artmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin ve çevresel belirsizliklerin var olduğu bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi ve bu avantajın olabildiğince korunabilmesi ile kurumsal performans göstergelerinde olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir. Literatür incelendiğinde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarında etkisi kapsamında inceleyen araştırmaya rastlanılmamış olması, ayrıca kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin

ılımlaştırıcı etkisini inceleyen araştırmalara da rastlanılmamış olmasından ötürü tezin hem ilgili literatürdeki eksikliğin kısmen giderilmesine yardımcı olacağı hem de ihracatçı firmalardaki yöneticilere önemli yönetsel bilgi sağlayabileceği öngörülmektedir.

Tezin birinci bölümünde, kurum kültürü kavramı ele alınarak; kurum kültürünün özellikleri, boyutları, unsurları, fonksiyonları, oluşum ve değişimi, önemi ve kurum kültürü modellerine değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde öncelikle, rekabet kavramı, rekabet kavramına yönelik iktisadi yaklaşımlar, rekabet çeşitleri, rekabet analizi, rekabetin fonksiyonları ve önemi ve rekabet stratejilerine değinilmiş, sonrasında ise rekabet avantajı ve temel yaklaşımlarıyla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı kavramları ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde çevresel belirsizlik kavramı, kurumsal performans kavramı ve kurumsal performansın ölçümü ve yönetimi ele alınmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans arasındaki ilişkiler daha önce yapılmış olan ulusal ve uluslararası çalışmalara değinilerek ele alınmıştır.

Tezin beşinci bölümünde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, ana kütlesi ve örnekleme, varsayımları ve sınırlılıkları, metodolojisi, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekleri açıklanmıştır. Sonrasında araştırma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri incelenmiş, korelasyon analiziyle değişkenler arası ilişki düzeylerine değinilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sonuç bölümünde araştırma hipotezlerinin test edilmesinden elde edilen bulgular yorumlanmış, işletmelere ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının yetiştirmek, bakmak anlamına gelen Latince culture veya colere kelimelerinden geldiği kabul edilmektedir. Kültür kavramı, zaman içerisinde sosyal bilimlerde, toplum ve insanla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamların yüklenmesiyle tanımlana gelmiştir (Şişman, 2014, 1).

Kültür kavramının örgütsel araştırmalarda ilk kez yer alması Elliott Jaques (1951) Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek (The Changing Culture of a Factory) adındaki kitabıyla gerçekleşmiştir (Chaney, 2001, 10). Jaques (1951) kültürü, iş görenlerin tamamı veya büyük kısmı tarafından paylaşılan, işe yeni başlayan iş görenlerin kurumda kabul görmeleri için öğrenmek zorunda oldukları geleneksel hale gelmiş iş yapış şekilleri olarak belirtmektedir (Jaques, 2001, 251).

Kültür kavramıyla ilgili araştırmacılar tarafından yapılan birçok farklı tanımlama mevcuttur. Kültür kavramıyla ilgilenen araştırmacılar, bu kavramı kendi bakış açılarıyla, sadece kendi çalışma alanı kapsamına giren temel özellikler çerçevesi içinde tanımlamışlardır (Koçel, 2007, 23). Kroeber ve Kluckhohn (1952), yaptıkları çalışmalarında kültür kavramı ile ilgili 164 kültür tanımını içeren bir liste hazırlamışlardır. Kroeber (1948) kültürü, öğrenilen ve aktarılan eylemler, alışkanlıklar, fikirler, teknikler, değerler ve davranışların tamamı olarak belirtmekten (Kroeber ve Kluckhohn, 1952, 44), Kluckhohn (1951) ise kültürün insan topluluklarının kendilerine has yapılarını ortaya koyan, çoğunlukla oluşturularak aktarılan semboller ile ifade edilen duygu, düşünce, davranış ve değerlerinden oluştuğunu belirtmektedir (Rajasekar ve Beh, 2013, 70).

Kültür kavramıyla ilgili ülkemizde sistemli inceleme yapan Ziya Gökalp'tir. Gökalp (1994)'a göre kültür, toplumdaki tüm fertleri birbirlerine bağlamakta olan ve bu fertler arasında dayanışma oluşturan kurumlardır (Tutar, 2017, 12). Kültürün oluşabilmesinde, insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlaması gereklidir. Toplumla kültür yan yanadır (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, 3).

İngiliz antropolog Tylor’a göre kültür, bilgi, ahlak, inanç, sanat, hukuk ve töreler ile toplumun bir üyesi olarak insanın edinmiş olduğu her türlü alışkanlık ve becerileri içeren karmaşık bütündür (Tylor, 2016, 1).

İnsan davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren kültürün özelliklerine bakıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Spencer-Oatey, 2012, 3-15; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014, 36):

- Kültür, öğrenilen davranış topluluğudur.
- Kültür, davranışı ve davranışın yorumunu etkiler.
- Kültür, betimsel bir kavramdır.
- Kültür, toplumdaki yaşam biçimidir.
- Kültür, bütünleştiriciliğe sahiptir.
- Kültür, toplum tarafından benimsenmiş ve paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olmakla birlikte devamlıdır ve değişiklik gösterebilir.
- Kültür, hem evrensel hem de ayırt edici öğelere sahiptir.
- Kültür, insanın psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını giderici yapıya sahiptir.

1.2. Kurum Kültürü Kavramı ve Tanımı

Kurum kültürü kavramına odaklanan ilk çalışmanın Pettigrew’in Administrative Science Quarterly dergisinde 1979 yılında yazdığı On Studying Organizational Cultures (Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma) makalesi olduğu belirtilmektedir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, 286). Pettigrew (1979, 574) kültürü, belirli bir grupta ve belirli bir zamanda var olmakta olan açık ve ortaklaşa kabul edilen anlamlar sistemi olarak tanımlamaktadır.

Yönetim literatüründe kurum kültürü kavramının önem kazanması 1980’li yıllarda olmuştur. 1982 yılında Thomas Peters ve Robert Waterman Jr.’ın en çok satılanlar listesinde Mükemmelin Peşinde (In Search of Excellence) kitabı, Aynı yıl Terrence Deal ve Allan Kennedy’nin Kurumsal Kültürler (Corporate Cultures) eseri, 1983 yılında Fortune dergisinde Bro Uttal tarafından yayınlanan Kurumsal Kültür Akbabaları (The Corporate Culture Cultures) yazısı ve Business Week dergisinin 14 Mayıs 1984 tarihli kapak yazısı Kurumsal Kültürün Değiştirilmesi (Changing a

Corporate Culture) gibi yöneticilere ve akademisyenlere yönelik kitaplar, süreli yayınlar ve makaleler yönetim literatüründe dikkat çeken çalışmalar olmuştur (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, 383).

Schein (1984, 3) tarafından yapılan tanımına göre kurum kültürü; *“bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde öğrendiği geçerli sayılabilecek kadar başarılı, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilecek olan paylaşılan temel varsayımlar modelidir.”*

Hofstede (2011, 3) kurum kültürünü bir kurumun üyelerini diğerlerinden ayırmakta olan zihnin kolektif programlaması olarak tanımlamaktadır. Deshpande ve Webster (1989, 4) ise kurum kültürünü bireylerin kurumun işleyişini anlamalarına yardım eden ve onların kurumdaki davranışlarına yönelik normlar sağlayan ortak değerler ve inançlar şeklinde tanımlamışlardır. Peters ve Waterman tarafından kurum kültürü paylaşılmakta olan değerlerden oluşan, iş görenlere sembolik anlamlar ile birlikte yansıyan, kurum içerisindeki inançlar, hikâyeler, masallar ve sloganlardan meydana gelmekte olan bir yapı olarak tanımlamaktayken (Özkalp, 2003, 103) Ojo (2012, 48) ise kurum kültürünü, kurum çalışanlarının nelerin kabul edilebilir nelerin kabul edilemez olduğunu bilmelerine yardımcı olan değerler kümesi olarak belirtmektedir.

Kurum kültürüyle ilgili yaklaşımlara bakıldığında kurum kültürü karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü kurumun kendisi olarak kabul eden yaklaşım olmak üzere üç ayrı yaklaşımla açıklanabilmektedir. Bunlar (Eren, 2008, 139-141):

- **Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı:** kurumun dışında olan ve kurumun temel değer yargılarını ve inançlarını etkileyen bir değişken olarak kabul eden karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında kültür, bağımsız bir değişken olarak kuruma üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutumları ve davranış kalıplarıyla oluşmaktadır.

- **Durumsallık yaklaşımı:** Kültürü kurumun içinde olan bir değişken olarak elen alan durumsallık yaklaşımında ise kültürün kurum içinde geli mi  değer yargıları ve inançlardan oluştuğu kabul edilmektedir.

- **Kültürü kurumun kendisi olarak kabul eden yaklaşım:** Bu yaklaşımda kültür bir değişken olarak değil de kurumun kendisi olarak kabul edilmektedir.

1.3. Kurum Kültürünün  zellikleri

Tanımı üzerinde bir uzlaşma olmamakla birlikte çoğu yazar kurum kültürü yapısının  u nitelikleri üzerinde anla maktadır (Eren, 2008, 138-139; Hofstede ve diğerleri, 1990, 286):

- Kurumun bütününe yönelik b t nc ll ğe sahip olmak
- Tarihsel olarak belirlenmiş olmak
- Antropolojik kavramlarla ilişkili olmak
- Kurumdaki birçok bireyin bir araya gelmesiyle sosyal olarak yapılanmış olmak
- Hassas, değiştirilmesi zor olmak
- Grup  yeleri arasında paylaşılır olmak
-  ğrenilmi  veya sonradan kazanılmış olmak
- Davranışsal kalıp biçiminde olmak

Hofstede ve diğerleri (1990, 286)'ne göre kurumların tüm bu nitelikleri önceden literatürde ayrı ayrı kabul edilmiştir. Kurum kültürü konusunda yeni olan şey ise bunların tek bir yapı içerisinde birle tirilmesidir.

1.4. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürünü anlaşılması için farklı yönlerine bakılması gerekmektedir. Bunlar (Champoux, 2010, 74-75; Champoux, 2011, 74'dan akt. Kirel ve Ağlargo , 2013, 96-97):

- **Düzey boyutu:** Kurum kültürünün fark edilme derecesi veya görünürlüğü ile ilgilidir. Logolar ve diğer semboller vb. kurum kültürünün fiziksel özellikleri görülmesi kolay olanlarken, temel değerler ise en az görünür olanlardır.

- **Yaygınlık boyutu:** Kurum kültürünün kurumdaki etkili olma derecesi ile ne kadar benimsendiğiyle ilgilidir. Kurum kültürü insanların inançlarını, örgüt içindeki ve dışındaki ilişkilerini, işletmelerin rakiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine yönelik görüşlerini ve daha birçok farklı yönünü etkilemektedir. Kurum kültürünün etkiledikleri bir kurum kültüründen diğerine göre farklılık göstermektedir.

- **Örtüklük boyutu:** Kurum kültürünün temel değerlerinin kıdemli çalışanlarca ne ölçüde farkında olunmadan veya fazla düşünme gereği duyulmadan kabul edildiği ve bu temel değerlere uygun davranıldığıyla ilgilidir. Kıdemli çalışanlar bu değerleri herkesin bildiğini varsaymalarıyla beraber yeni çalışanlar tarafından değerler kolayca algılanamamaktadır.

- **Baskı boyutu:** Kurum kültürünün kurum tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğuyla ilgilidir. Bu boyutun gözlenebilmesi eski ve kurumsal olan, ayrılmış, belirgin tarihe sahip olan kurumlarda olabilmektedir. Bu boyut kurum kültürünün üyeleri üzerindeki güçlü etkilerini ortaya koymaktadır. Değerler ve inançlar bu kültürlerde üyelerin üzerinde o kadar etkilidir ki, üyeler başka kurumlara geçerlerse diğer kurumsal değerleri benimseyememekte, yeni değerlere geçmeyi zor bulmaktadırlar.

- **Politik boyutu:** Kurum kültürünün kurum içinde bütünleşik olan bir güç sistemi olarak ele alınması ile ilgilidir. Kurum içinde koalisyon ve işbirliği yapmış olan gruplar, ittifaklar örgütün tarihinde önemli rol oynarlar. Bu gruplardaki değerlere bağlılık derecesi değişime karşı olan direncin en önemli kaynağı veya değişikliği sağlamada en önemli kaynak haline gelebilmektedir.

- **Çokluk boyutu:** Kurumdaki alt kültürlerin varlığı ile ilgilidir. Kurumdaki alt kültürler, sorunlar ve çözüm önerileriyle ilgili farklı tutumların, inançların geliştirilmesine neden olurlar. Kurum içindeki güç mücadeleleri özellikle yöneticilerin kurum kültürünü değiştirmeye kalkması durumunda belirginleşmektedir.

- **Karşılıklı bağımlılık boyutu:** Kurum kültürünün, kurum içindeki bağlantıları ve kurumun diğer yönleriyle nasıl ilişkilendirildiğiyle ilgilidir. Örneğin, alt kültürler, inançlar ve semboller arasında karmaşık ilişkiler olabilmektedir. Kültürler kurumların dış çevreyle olan ilişkilerine de karşılıklı olarak bağımlı olmaktadır. Örneğin, çalışanlar müşterilere değer verilen inançlarına göre

davranırlar ve bu davranış kalıpları da kurumun çevresini büyük ölçüde etkileyebilmektedir.

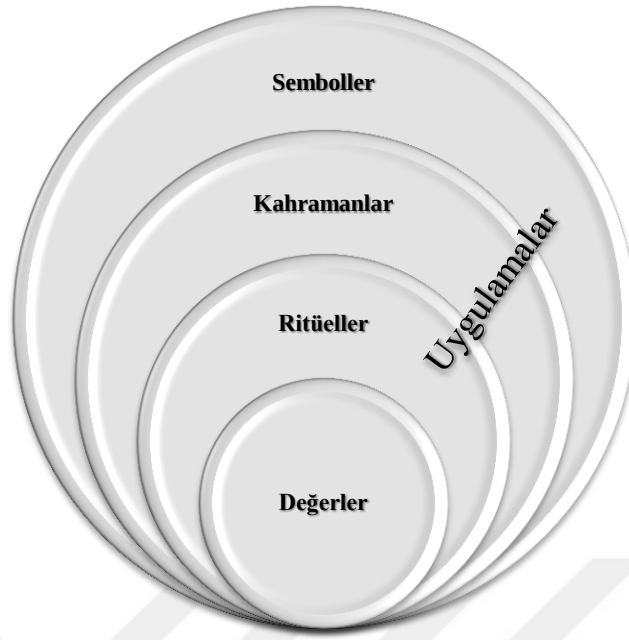
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), geliştirdikleri bir aracı kullanarak kurumsal kültür profilinin yedi kurumsal kültür boyutunu belirlemiştir. Bunlar; yenilikçi, istikrarlı, insana saygılı, sonuç odaklı, ayrıntı odaklı, takım odaklı ve saldırgandır (Chatman, ve Jehn, 1994, 525).

Schein (1990) kurum kültürünün görünen ve görünmeyen olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmektedir. Kurum kültürünün gözle görünen boyutları sloganlar, semboller, giysiler, törenler vb. somut unsurları içermektedir. Kurum kültürünün görünmez boyutu ise temel değerleri, varsayımları, inançları, tutumları ve duyguları içermektedir (Chia ve Udoh, 2018, 37).

Kurum kültürüne yönelik ilk izlenimlerin elde edilmesi işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri, kullanılan araçlar ve gereçler, binalar gibi kurumun görünen öğelerinden sağlanabilmektedir. Ancak o kurumda bir süre bulunulmasıyla ve hatta birlikte çalışmaya başlanmasıyla, kurumun yazılı belgeleri, normları, kuralları, değerleri, işlerin yapılış biçimi öğrenilmeye başlanabilmektedir. Ancak kültürün halkalarının en içinde ve gizli yerinde yer almakta olan varsayımlar, temel inançlara kısa bir süre içerisinde ulaşabilmek pek mümkün olmamaktadır (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000, 29).

1.5. Kurum Kültürünün Unsurları

Kurum kültürün unsurlarına bakıldığında kültürün göstergeleri değerler, ritüeller, semboller ve kahramanlardır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, 7). Şekil 1'de kültürün göstergeleri yer almaktadır.



Şekil 1. Kültürün Göstergeleri

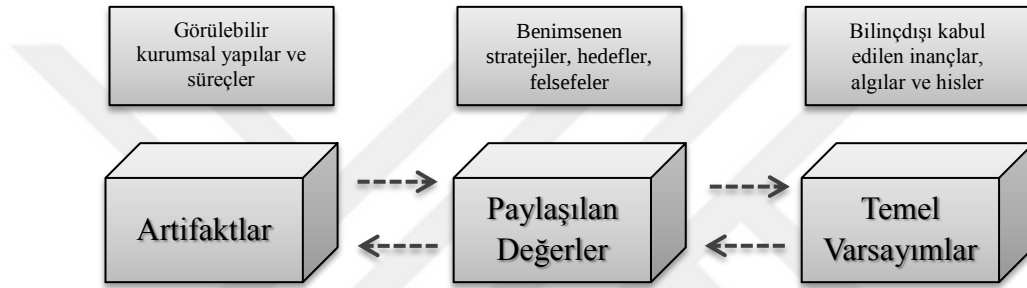
Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind, 3rd Edition. USA: McGraw-Hill Publishers, s. 8.

Değerler tarafından kültürün çekirdeği biçimlenmektedir. Değerler iyi-kötü, güvenli-tehlikeli, mantıklı-akılsız, güzel-çirkin, rasyonel-irrasyonel gibi artı ve eksi yönü olan duygulardan oluşmaktadır. Kahramanlar hayatta olsun veya olmasın, gerçek veya hayal olsun toplum tarafından model olarak kabul edilenleri içermektedir. Semboller kelimeler, işaretler, resimler veya kültür içinde anlam taşıyan nesneleri içermektedir. Ritüeller, kültür içinde toplumsal olarak yapılan kolektif faaliyetlerdir. Ritüeller, kahramanlar ve semboller kültürün görülebilen kısmı olan uygulamalar adı altında yer almaktadır. Ritüeller, kahramanlar ve semboller dışarıdan birisi içinde gözlemlenebilirler (Hofstede ve diğerleri, 2010, 8-9).

Schein (1990, 111) kültürün düzeylerini, temel varsayımlar, paylaşılan değerler, artifaktlar olarak ele almıştır. Şekil 2’de kültürün düzeyleri yer almaktadır.

Temel varsayımlar grup üyelerinin bilinçaltılarında yer alan inançlar, algılar, düşünceler ve duyguları içermektedir. Paylaşılan değerler grup üyelerinin farkında oldukları ve davranışlarını açıklayan değerlerdir. Bu değerler kurum stratejileri,

hedefleri, amaçları ve felsefelerinde ortaya çıkmaktadırlar. Değerlerin kabul ve paylaşılma düzeyini ifade etmektedir. Bu değerler tüm çalışan faaliyetleri için kılavuz olmaktadır. Artifaktlar ise kuruma girenler tarafından gözlemlenebilmekte ve hissedilebilmektedirler. Bunlar; fiziksel ortamın mimarisine, giyim tarzlarına, insanların birbirleriyle ilgilenme şekline, çalışma ortamının kokusuna ve hissine, duygusal yoğunluğuna ve işletme kayıtları, ürünler, teknolojiler, beyanlar, yıllık raporlar gibi daha kalıcı arşiv tezahürlerine kadar birçok şeyi içermektedir (Quang, 2017, 59469; Schein, 1990, 111; Tolfo, Wazlawick, Ferreira ve Forcellini, 2011, 425-426).



Şekil 2. Kültürün Düzeyleri

Kaynak: Schein, E. H. (2009). The Corporate Culture Survival Guide (New and Revised Edition). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., s. 21

Kurumlardaki yerleşik olarak uygulanmakta olan, gözlemlenen ve bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde içselleştirilerek ortak hale gelen unsurlar kurum kültürünün yansımaları olarak düşünülmektedir. Kurum kültürünü en iyi şekilde ifade eden paylaşılan kurumsal unsurlar şunlardır (Keskin ve diğerleri, 2016, 386-387):

- **Kurumsal etkileşimde gözlemlenen davranış biçimleri:** Dil, törenler, gelenek ve görenekler.
- **Dayatılan değerler:** Açıkça beyan edilen ve hedeflenen ilkeler ve kurallar.
- **Grup normları:** Çalışma gruplarında ortaya çıkmakta olan resmi olmayan standartlar ve değerler
- **Resmi düşünce biçimi:** Dış ve iç paydaşlara yönelik sergilenmekte olan tutumun dayandığı ideolojik politikalar ve prensipler
- **Oyun kuralları:** Açıkça belirtilmemiş, kurumsal hayata uyum sağlamak için öğrenilmesi gerekmekte olan kurallar.

- **İklim:** Kurumsal bağlamın kurum içinde yaydığı duygu ve kurum üyelerinin etkileşim biçimleri.
- **Yerleşik beceriler:** Kurum üyelerinin belli görevlerin gerçekleştirilmesinde sergilemiş olduğu yetkinlikler.
- **Zihinsel modeller, düşünce biçimleri ve dilin kullanımı:** Kurum üyelerinin düşüncelerini, algılarını ve kullanılan dili yönlendirmekte olan ortak bilişsel çerçeveler.
- **Paylaşılan anlamlar:** Kurum üyelerince etkileşim yoluyla geliştirilen anlayışlar.
- **Temel benzetmeler ya da birleştirici semboller:** Kurumların kendilerini nitelendirmek için geliştirdikleri yapılar, ofis düzenleri, hikâyeler, törenler ve diğer yapay göstergeler ile yüzeye yansıtılan bilinç dışı fikirler, anlamlar ve işaretler.

1.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürünün, kurumun üyeleri üzerindeki etkisi o kadar yüksek olmaktadır ki, kurumun üyelerinin duygularının, davranışlarının ve tutumlarının nasıl gerçekleşeceği ve gelecekteki olaylarla ilgili tepkilerinin nasıl olacağı kurum kültürü incelenerek tahmin edilebilmektedir. Kurum kültürü üyelerinin iş tatminleri düzeyinde de etkili olmaktadır. Kurum kültürünün güçlü olması ve kurum kültürü ile kurum üyelerinin talepleri arasında tutarlılık ve uyum olması durumunda iş tatmini artmaktadır (Davoodalmousavi, 2013, 390).

Güçlü kurum kültüründe, yöneticiler yaptıkları işlerde göreceli olarak tutarlı bir dizi değer ve yöntem paylaşmaktadırlar. Çalışanlar bu değerleri çok hızlı şekilde benimsemektedirler. Kurum kültürü çalışanlarda yüksek motivasyon düzeyi sağlamaktadır. Paylaşılan değerler ve davranışlar çalışanların, bir kurumda çalışma konusunda istekli olmalarına yol açmaktadır. Kurum kültürleri bürokrasiye güvenmek zorunda kalmadan gerekli yapı ve kontrolleri sağladığı için motivasyon, inovasyon ve performansı olumlu etkilemektedir (Kotter ve Heskett, 1992, 15-16).

Güçlü bir kurum kültürü, kurumsal işleyişi kontrol edebilmektedir. Kurum kültürü, kurumun yerleşik düzenine olan bağlılığını artırarak çevresel değişime uyum sağlamasına yol açabilmektedir (Keskin ve diğerleri, 2016, 385). Brown (1998)'e

göre çalışanları birbiriyle ve kurumla bütünleşerek birlikte hareket etme becerisine ulaşmış olan kurumlar, çevresel değişimlere daha hızlı ayak uydurmalarıyla, sahip oldukları güçlü ve çevreye uyum sağlayabilen kültürleriyle rakiplerinin arasında fark oluşturarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Yiyit, 2017, 155). Gelişmiş kurumsal kültürün üyeleri, sonuçları nasıl ölçecekleri ve gerekli olursa ne gibi önlemler alacakları konusunda hemfikir olmaktadır. Bu konularla ilgili fikir birliği olmaması durumunda kurumdaki çatışma seviyesi yüksek olabilmektedir. Üyeler arasında ihtilaf olması durumunda, kurum hızlı hareket gerektiren durumlarda hızlı cevap vermekte zorlanılabilmektedir (Champoux, 2010, 78). Bundan ötürü kurumdaki üyeler arasında hemfikir olunması gerekmekte ve böylelikle hızlı cevap verebilme sağlanabilmektedir.

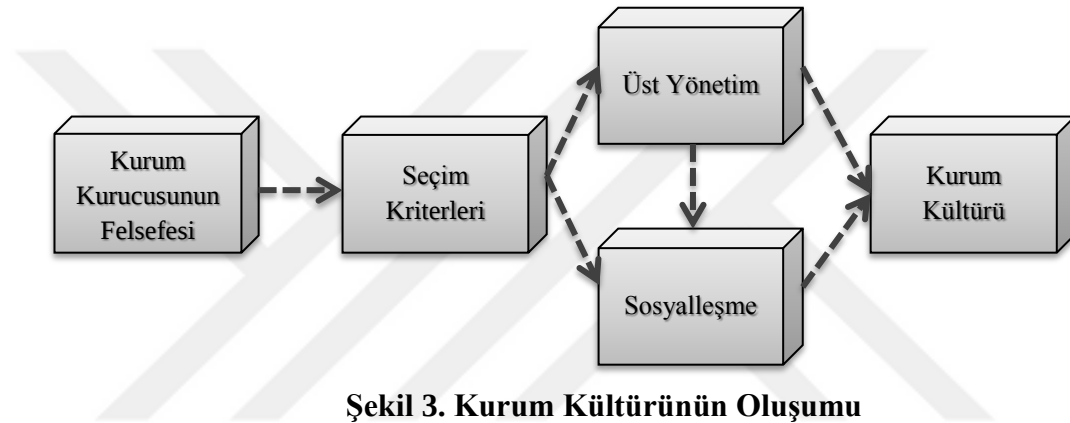
Kurum kültürü, çalışanların iş tatmini, iş ilişkileri ve iş süreçlerini şekillendiren güçlü bir unsur ve çalışanların geleneğine ve işinde iyi performans göstermesini sağlayacak ve böylece örgütsel verimliliği artıracak sistemlere adapte olması yeteneğidir. Kurum kültürü çalışanların iş davranışlarını etkilediği için kurumların başarısının temel belirleyicilerinden biridir (Ojo, 2012, 47-48). Kurum kültürü çalışanlara bir kimlik duygusu vermektedir. Kurumda nasıl devam edileceği konusunda yazılı olmayan ve çoğu zaman konuşulmayan ilkeler sağlamakta ve deneyimledikleri sosyal sistemin istikrarını artırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 16). Kurum içerisindeki ortak dil kültür içinde gelişerek iletişime yardımcı olmaktadır. Önemsiz detaylara filtre uygulayan, dikkatleri önemli konulara odaklayan kavramsal kategoriler geliştirilmektedir. Algısal filtreleme, üyelerin kültür tarafından önemsiz olarak tanımlanan uyarılara yönelik aşırı yönelmeleri olasılığını azaltmaktadır. Kültür, grup sınırlarını ve gruba katılma ölçütlerini tanımlamaktadır. İyi tanımlanmış grup sınırları, grupla ve grubun çalışmalarıyla üye kimliğini yükseltmektedir. Güçlü gruplar üyelere işlerini yapmalarında destek olmaktadır (Champoux, 2010, 78). Kurum kültürü, fonksiyonları ile kurumsal başarıya ulaşılmasında önemli pay sahibi olabilmektedir.

1.7. Kurum Kültüründe Oluşum ve Değişim

Kurum kültürünün oluşumuna bakıldığında; kurucular öncelikle kendisiyle benzer biçimde düşünen, hissedenleri istihdam etmektedir. Daha sonrasında

Çalışanların kendileri gibi düşünüp hissedecek şekilde sosyalleşmeleri ve kurumsal ortamda kltrlenmeleri sağlanmaktadır. Kurucular kendi değer, inanç ve varsayımlarını çalışanların içselleştirerek zdeşleşmelerine teşvik etmektedirler (Robbins ve Judge, 2013, 519).

Kurucular genellikle dinamik kişiliklere, gl değerlere ve belirgin vizyonlara sahiptirler. Başlangıçtan itibaren işe alım süreçlerinde de ön planda olmalarından dolayı değerlerini ve tutumlarını yeni çalışanlara kolayca aktarabilmektedirler (Kırel ve Ağlargo, 2013, 100). şekil 3'te kurum kültürünün oluşumu gösterilmektedir.



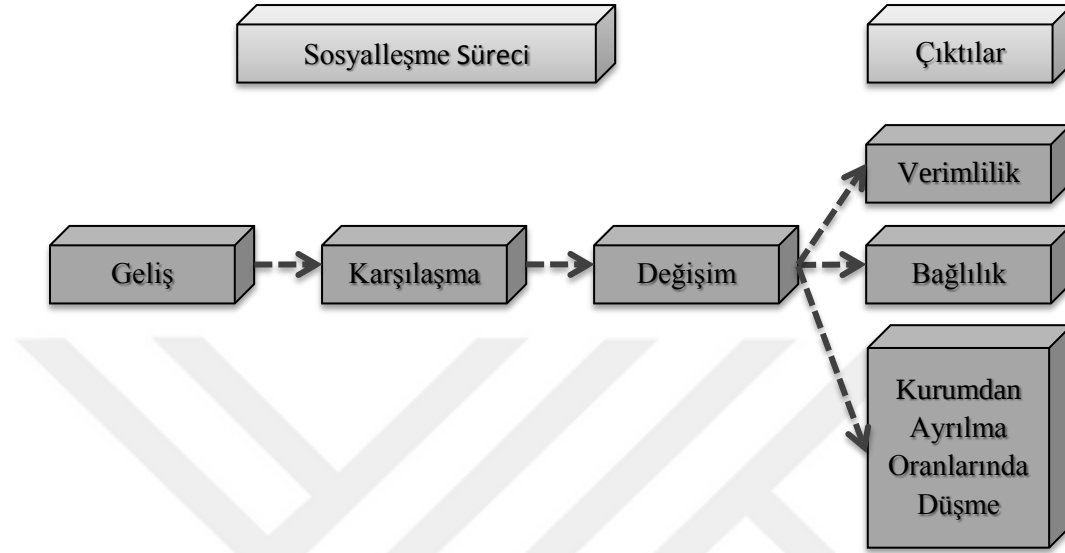
şekil 3. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kaynak: Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Organisational Behavior. 15th edition, Pearson, Boston, s. 523

Kurumların orijinal kültürü kurum kurucusunun felsefesinden gelmekte, çalışanların işe alınmasındaki seçim kriterlerini etkilemektedir. Kurumda st düzey yöneticilerin faaliyetleri, neyin kabul edilebilir davranış olduğunu içeren genel iklimi belirlemektedir. Çalışanların sosyalleşmesi, hem seçim sürecinde yeni çalışanların değerleriyle kurumun değerlerinin uyumlu olmasındaki başarıya hem de st yönetimin sosyalleşme yöntemlerine yönelik tercihlerindeki başarılarına bağlı olacaktır (Robbins ve Judge, 2013, 523).

Kurum kültürünün oluşumunda en önemli olan kurucuların etkisidir (Schein, 2010, 219). Kurum kültürünün oluşumunda kurucuların etkisi olmakla birlikte, kurumsal ortamdaki çalışanlarda kendilerine özgü olan bir kültür oluşturabilmektedirler (Başaran, 1991, 241).

Kurum kültürünün oluşumun aşamalarından olan yeni çalışanların mevcut kurumsal kültüre uyumunu sağlamada yardımcı olan sosyalleşmede kendi içinde üç aşamalı bir süreci içermektedir. Bunlar; geliş öncesi, karşılaşma ve değişimdir (Robbins ve Judge, 2013, 521). Şekil 4’te sosyalleşme modeli yer almaktadır.



Şekil 4. Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Organisational Behavior. 15th edition, Pearson, Boston, s. 521

Sosyalleşme modelindeki geliş öncesi aşamasında kuruma geliş öncesi yeni çalışanların öğrenme süreçlerini, beklentilerini kapsamaktadır. Karşılaşma aşamasında ise yeni çalışanlar kendi tutum, davranış ve değerleri ile örgütsel tutum, davranış ve değerleri keşfederek karşılaştırırlar. Kendininkilerle uyuşmayanları anlamaya çalışarak uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Değişim aşamasındaysa yeni çalışanlar kurumsal tutum, norm ve değerleri içselleştirerek kurumla bütünleşebilmek için değişimi sağlamaktadırlar (Özkalp, 2003, 115). Sosyalleşme süreci, yeni çalışanlar organizasyonun normlarını kabul ettiklerinde ve benimsediklerinde, yeterliliklerine güvendiklerinde ve diğer çalışanlar tarafından kendilerini değerli ve güvenilir hissettiklerinde tamamlanmaktadır. Başarılı sosyalleşme sürecinin yeni çalışanların verimliliklerini ve bağlılıklarını olumlu etkilemesi ve işten ayrılma eğilimlerini azaltması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013, 522).

Kurum kültürünü şekillendiren iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Kurum kültürünü şekillendiren iç faktörler kurucuları, yöneticileri ve birbiriyle etkileşime giren, yöneticilerin ve yönetim şeklinin etkisi altında kalan çalışanları içermektedir. Kurum kültürünü şekillendiren dış faktörlere bakıldığında ise politik, teknolojik, sosyal koşullar, küreselleşme, değişen pazar ve yaşam tarzı gibi faktörleri içermektedir (Szczepańska ve Kosiorek 2017, 466).

Kilmann (1984, 26)'a göre kültür değişiminde beş temel evre bulunmaktadır. Bunlar; ilk evrede, mevcut normlar tanımlanmaktadır. İkinci evrede, başarı için neyin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Üçüncü evrede yeni normlar oluşturulmaktadır. Dördüncü evrede kültür boşlukları belirlenmektedir. Son evrede ise kültürde belirlenen boşluklar kapatılmaktadır. Cameron (2008, 14-20) ise kültürün değişimine yönelik yedi evreyi açıklamıştır. Bunlar; ilk evrede kültür değişiminin ne anlama geldiği netleştirilmektedir. İkinci evrede kültür aktarımında önemli olan hikâyeler tanımlanmaktadır. Üçüncü evrede değişim için gerekli stratejik faaliyetler belirlenmektedir. Dördüncü evrede değişim için önemli küçük kazanımlar belirlenmektedir. Beşinci evrede başarının ölçümüne yönelik kilit göstergeler belirlenmektedir. Altıncı evrede değişime yönelik oluşabilecek direnci önleyici iletişim kurulmakta ve yeni durumun görsel temsilleri olan sembollerde değişiklik yapılmaktadır. Son evrede ise tercih edilen yeni kültür için gerekli olacak liderlik yetkinlikleri belirlenerek yeni duruma göre geliştirilmektedir.

Kurumsal kültür değişmez değildir ve kurumlarda tartışmasız bir kurumsal kültürün varlığından söz edilememektedir. İç çevre ve dış çevre şartları kurumlara baskı yaparak onları değişimi yapmaya zorunlu kılabilir. Böyle bir durumda kültürel değişim lider öncülüğünde yapılmalıdır. Lider tarafından gerekli çaba gösterilmeli ve tüm çalışanlara örnek olacak inanç ve değerleri sergilenerek standartlar ortaya konulmalıdır (Eren, 2008, 169). Kurumlar birer sistemdirler ve her sistem gibi kurumlarında çevreye uyum göstermeleri gerekmektedir (Tutar, 2017, 199). Kurumların dış çevreleriyle olan etkileşimleri önem arz etmektedir. Kurumlar çevreden sağlanan girdileri işlemeleriyle kültürlerinin gelişimini sağlayarak çevrelerine zenginleştirilmiş kültürel öğeleri sunabilmektedirler. Kurumlar negatif entropi oluşturmada dinamikleri çevrelerinden sağlarken girdilerin bir kısmına

yönelik seçici bir tavır geliştirmeleriyle çevreleriyle ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutmakta ve bu kararlı durum sayesinde benzer kültürel çevreden olsalar bile kurum kültürleri farklılaşmaktadır. Kararlı olan bu durum dinamik bir dengeyi içermektedir (Sargut, 2001, 109-110). Kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri çevrelerine uyum göstermeleriyle sağlanabilmektedir.

Kurum kültüründeki değişimin büyüklüğü ve derinliği, istenilen yeni kültür ile eski arasındaki farkın derecesine göre değişmektedir. Homojen iş gücüne sahip olan bir kurumun kültürünü değiştirmek uzun bir çaba gerektirebilmektedir. Değişim, uzun yıllar geçmesiyle kurumun kültürüne derinlemesine ulaşabilmektedir. Kurumlarda beklenen performans gösterilmediğinde ve yaşamlarını sürdürmeleri net tehditlerle karşı karşıya kalması durumunda da değişiklik gerekli olabilmektedir. Değişim çabaları, kurum kültürünün ideoloji, değerler ve semboller gibi birçok yönüne odaklanabilmekle beraber önceki kültürün tüm parçalarının kaldırılmasını beklemek gerçekçi değildir (Champoux, 2010, 85).

1.8. Kurum Kültürünün Önemi

Organizasyonun bir süre benzer ve istikrarlı çalışması ve hedeflere ve başarılarla ulaşması durumunda belirli davranış kalıpları öğrenilmekte, başarılarıdaki tutarlılığı güçlendiren standartlar kabul edilmektedir. Kurum kültürü ortak deneyimin idealleşmesi olarak oluşmaktadır. Kurum kültüründeki normlar, hem çalışanların entegrasyonuna hem de organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiye odaklanmakta, kurum ile çevresi arasındaki ilişkinin modelini ve bunun nasıl korunacağını belirleyen temel oluşturmaktadır (Szczepańska-Woszczyńska, 2014, 30-31).

Kurum kültürü, çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen bir sosyal kontrol şeklidir. Kültür kurumda yaygındır ve farkında olmadan işlemektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2013, 117). Çalışanların çoğu kurumun misyonu ve değerlerine yönelik aynı görüşlere sahiplerse kültür güçlü olmakta, misyon ve değerlerine yönelik görüşlerde farklılığın mevcudiyetinde ise kültür zayıf olmaktadır. Kurum kültürü ne kadar güçlü olursa, yönetimin çalışanların davranışına yön verecek resmi kurallar ve düzenlemeler ile o kadar az ilgilenmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2013, 514-516).

Kurum kültürü çalışanları kurumsal beklentilere yönlendiren otomatik bir pilot olmakta ve çalışanları birbirlerine bağlayan ve kurumun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayan sosyal bir yapıştırıcı olmaktadır. Çalışanlar sosyal kimlik gereksinimlerini karşılamak için kurumun baskın kültürünü içselleştirmeye motive olmaktadır. Kurum kültürünün sosyal yapıştırıcılığı yeni personeli kuruma çekmeyi ve üst düzey personeli elde tutmayı da sağlamaktadır. Kurum kültürü anlamlandırma sürecine yardımcı olarak çalışanların kurumsal olayları anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini bulmaya zaman harcamak yerine verilen görevlerini üstlenebilmektedirler. (Osibanjo ve Adeniji, 2013, 117).

Kurum içindeki bireysel becerilerin geliştirilmesi, sürekli olarak iyileştirilmesi, bunların işe yansıtılması, çalışanlar arasında deneyimlerin ve tecrübelerin paylaşılması kurum kültürünün sayesinde gerçekleştirilmektedir (Demirel ve Karadal, 2007, 256-257). Kurum kültürü performansı iyileştirmekte, işten ayrılma oranlarını düşürmekte, kurumdaki sorunların çözümünü kolaylaştırmakta, çalışmak için hoş bir ortam sağlamakta, çatışmaları azaltarak çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmekte ve çalışanları daha yenilikçi olmaları için motive etmektedir (Hao ve Yazdanifard, 2015, 3).

Kurum kültürüyle çalışanlar daha verimli iletişim kurabilmekte ve ortak zihinsel gerçeklik modellerini paylaşımlarından ötürü daha yüksek düzeyde işbirliğine ulaşabilmektedirler. Kurumlar kültürlerine etik değerleri de ekleyerek çalışanların davranışlarına rehberlik edebilmektedirler (Osibanjo ve Adeniji, 2013, 117).

1.9. Kurum Kültürü Modelleri

Araştırmacıların kurum kültürüne ilişkin varsayımlarına dayanarak kurum kültürüne ilişkin modeller geliştirilmiştir. Kurum kültürü modelleri ilk olarak Burn ve Stalker (1961) tarafından organik ve mekanik olarak, Schein (1966) tarafından üç yönetim kültürü, Likert (1967) tarafından Sistem 1-4 olarak, Blake ve Mouton (1969) tarafından yönetim ızgarası olarak modellenmiştir. Daha sonra bunlara Harrison ve Handy, Ouchi, Peters ve Waterman, Cameron ve Quinn, Sethia ve Von Glinow,

McDonald ve Gandz, Parsons, Deal ve Kennedy, Hofstede gibi bazı araştırmacılar tarafından başka bazı kurum kültürü modelleri daha eklenmiştir (Tutar, 2017, 255).

Literatürde kurum kültürünü açıklamak amacıyla geliştirilmiş birçok kurum kültürü modelleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Parsons, Ouchi, Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy, Schneider, Denison ve Mishra, Byars, Jones, Kono, Cameron ve Quinn'in kurum kültürü modelleri açıklanmıştır.

1.9.1. Parsons'un Kurum Kültürü Modeli

Parsons'un modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olarak adlandırılmıştır. Bunlara sistemin fonksiyonel zorunlulukları denilmektedir. AGIL paradigması adıyla da anılan bir modeldir (Parsons ve Smelser, 2005, 18; Tittenbrun, 2014, 20). Tablo 1'de Parsons modeli yer almaktadır.

Tablo 1. Parsons Modeli

Uyum	Amaca Ulaşma
Sistemin değişen çevreye uyumundaki yeteneği	Sistemin amaca ulaşmadaki ve amaç belirlemedeki yeteneği
Bütünleşme	Meşruluk
Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Sistemin yaşamda kalabilmedeki hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp, E. (Ed.). (2003). Örgütsel Davranış. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 106

Talcott Parsons geliştirdiği modeliyle ister ekonomik, ister organizasyon ve isterse toplum olsun her sosyal sistemde sistemin devamlılığının sağlanmasında belirli fonksiyonların karşılanması gerekliliğini ileri sürmektedir (Özkalp, 2003, 106). Bir sistemin varlığı çevreye uyumunu, amaçlarına ulaşmasını, alt sistemleri arasında bütünleşebilmesini, toplumca meşru ya da yasal olarak varlığına inanılmasını gerektirmektedir. Sosyal olarak uyumu sağlamada sistem, üst sistemle ortama ve topluma uyum sağlarken alt kısımlarıyla bütünleşmelidir. Sistemin toplum tarafından kabul edilmesi ve dışlanmaması için işlevlerinin topluma yararlı olması gerekmektedir. Modelde öne sürülmekte olan bütün işlevlerin yerine getirilişinde

kültürel değerler en önemli araçlardır. Bu değerlerle sistem ortamdaki hızlı değişmelere ve gelişmelere ayak uydurabilmektedir. Parsons'a göre herhangi bir sosyal sistemde çevresiyle denge korunacaksa bu fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir (Eren, 2008, 142-143; Treviño, 2005, 322).

1.9.2. Ouchi'nin Kurum Kültürü Modeli

Parsons'un bu modeline karşılık, bazı yazarlar tarafından belirgin bir grup işletmenin üzerinde çalışılarak yeni bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu konuyla ilgili çalışan araştırmacılardan ilki Japon araştırmacı William G. Ouchi Z kültürü kuramını ortaya atarak kurum kültürünü üç ayrı grup işletmenin üzerinde çalışmış ve analiz etmiştir. William Ouchi (1981) teorisinin temelini oluşturmakta olan tipik bir Z şirketini tanımlarken, büyük şirketlerin başarılı olmalarındaki ana unsurlarını, Japon işletme modelini oluşturmakta olan dört temel faktörün (kalite, verimlilik, güdülenme, iş gücünün devamlılığı) oluşturduğunu hep dikkate almıştır. Ana odağı insan ilişkileri olan Teori Z insancıl bir yaklaşımdır. Kurumları daha demokratik hale getirebileceği düşünülmektedir. (Özkalp, 2003, 106-107; Robbins, 1983, 73).

William Ouchi Z yönetim teorisi isimli kitabında öncelikle kendine has ve katılımcı olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamış sonra bu yönetim şeklinin Amerikan tarzına uyarlanışının nasıl olabileceğini izah etmiştir. Buradan hareketle Z yönetim kültürünü bazı başarılı Amerikan şirketlerinden örnekler vererek açıklamış ve Amerikan şirketlerindeki yöneticilerinin de isterlerse Z yönetim kültürünü kurumlarında geliştirerek Japonların başarılı olan yönetim şekillerini kendi şirketlerine uygulayabileceklerini belirtmiştir (Eren, 2008, 158). Şekil 5'te Tip Z kültür değerlerinin Amerikan tarzı ve Japon tarzı kültür değerleriyle karşılaştırılması yer almaktadır.

Tip J (Japon Tarzı) Kültür Değerleri	Tip Z Kültür Değerleri	Tip A (Amerikan Tarzı) Kültür Değerleri
Hayat Boyu İstihdam	Uzun Süreli İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Yavaş Değerlendirme Ve Terfi	Yavaş Değerlendirme Ve Terfi	Hızlı Değerlendirme Ve Terfi
Uzmanlaştırılmamış Mesleksel Terfi	Orta Ölçüde Uzmanlaştırılmış Kariyer Ve Terfi	Uzmanlaştırılmış Mesleksel Kariyer Ve Terfi
Kapalı Ve Biçimsel Olmayan Kontrol Mekanizmaları	Dengeli Kontrol Mekanizmaları	Açık Ve Biçimselleştirilmiş Kontrol Mekanizmaları
Kolektif Karar Alma	Katılımcı Karar Alma	Bireysel Karar Alma
Kolektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Çalışanı Bağlı Olduğu Tüm Sistemlerle Ele Alma	Çalışanı Tüm Çevre Bağlılıkları Ve Ailesi İle Birlikte Ele Alma	Birey İle Aile Hayatını İş Hayatından Ayrı Ele Alma

Şekil 5. Tip Z Kültür Değerlerinin Amerikan Tarzı ve Japon Tarzı Kültür Değerleriyle Karşılaştırılması

Kaynak: Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 160

William Ouchi (1981), üç farklı şirket türünün temel bileşenlerini ana hatlarıyla açıklamıştır. Tipik Amerikan şirketleri (Tip A), tipik Japon şirketleri (Tip J) ve hem Amerikan hem de Japon yaklaşımlarının en iyisini yönetimle birleştirerek başarılarını en üst düzeye çıkarmayı başaran Amerikan şirketleri (Tip Z) olarak belirtilmektedir (George, 1983, 12).

1.9.3. Peters ve Waterman'ın Kurum Kültürü Modeli

Thomas J. Peters ve Robert Waterman, 1961'den 1980'e kadar olan yirmi yıllık bir süre boyunca 62 başarılı Amerikan işletmesi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Daha sonra işletme sayısı 62 den 43'e düşürülmüştür. Araştırmalarının sonuçlarına Mükemmelin Peşinde (In Search of Excellence) adlı eserlerinde yer vermişlerdir. Araştırmalarında, kurum kültürünü bu işletmelerin başarısında yakından ilgili bulmuşlar ve yalnızca belirli sayıdaki işletmelerin mükemmellik

koşullarını sağladıkları sonucuna varmışlardır. Mükemmel işletmeleri karakterize eden sekiz özellik tanımlanmışlardır (Ghicaşanu, Irimie, Marica, ve Munteanu, 2015, 446; Lunenburg, 2011, 3; Peters, 2001). Bu sekiz ortak özellik (Eren, 2008, 162-163; Iles ve Sutherland, 2001, 28; Peters ve Waterman, 1987, 46-49):

- **Eylemden yana olarak uygulama ve kararları eyleme dönüştürme:** Kararlar verilirken çok çabuk davranılması gerekmektedir, kararların geciktirilmesi bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Kapsamlı tartışma ve analizlere katılmak yerine hareket etme eğilimini içermektedir.

- **Müşteriye yakın olma, sürekli ilişkiler kurma:** Müşteriye yakın olarak onlara değer vermekte olan şirketler, bu değerlere sahip olmayan şirketlere kıyasla daha büyük bir başarıya sahip olmaktadır. Çünkü müşteriler, üretilen ürünlerdeki kalite ve yeni ürünlerin neler olabileceği gibi konularda fikirler veren kaynaklar olmaktadır.

- **Girişimcilik ve özerklik:** Yenilikçi olan şirketler, kurum bazında birçok yenilikçi kişi ve lider yetiştirmektedirler. Çalışanlarda, işlerinde girişimci özellikler göstermektedirler. Çalışanlara yenilikçiliklerini ortaya koyabilecekleri ortam sağlanmaktadır. Başarılı şirketler yenilikçiliği desteklemekte bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltmaktadır. Bunu şirketi küçük parçalara bölerek, bağımsızlığı pekiştirerek, yenilikçiliği, riske girme eğilimini destekleyerek yapmaktadırlar.

- **İnsanlar aracılığıyla verimlilik:** Çalışanlar kurumun en değerli unsuru olarak görülmekte ve saygı duyulmaktadır. Çalışanlar, kalitede ve verimlilikte temel unsur olarak değerlendirilmektedirler. Çalışanlara şirket için değerli ve önemli oldukları duygusunu oluşturmayı içermektedir.

- **Basit yapı ve az kurmay:** Başarılı şirketlerde çok yönetici veya karar alma organı olmadan az sayıdaki kaliteli yöneticilerle çalışmakta olan organizasyonlardır. Birkaç idari katman ve karmaşık olmayan sistemler ile karakterize edilmektedir. Örgütteki kişi sayısı önemli değilken gösterdikleri başarı ve performans önem arz etmektedir.

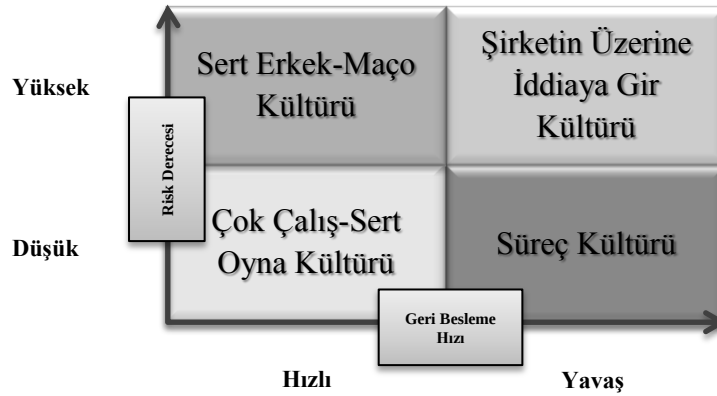
- **İşin içinde olma ve değerlerle yönetme:** Başarılı şirketlerdeki yöneticiler her bölümün yaptığı işten haberdar olmak ve her sahada bilgili olmak ve zorunluluğu

hissetmektedirler. Bu davranış biçimiye şirketlerdeki başarıyı pekiştirmekte olan bir değer olarak görülmektedir.

- **En iyi yapılan işe bağlı kalma:** Şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemekte sadece kendi işleriyle ilgilenmektedirler. Mevcut uzmanlık alanlarında çalışmakta ve başarılı olunan alanlardan uzaklaşılması gerekmektedir.
- **Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması:** Şirketin sıkı bir biçimde organize olarak çalışanlar birbirini anlamakta ve şirketin değerlerine inanmaktadır. Bu şekilde şirketi bir arada tutan ortak kültür oluşturulmaktadır. Şirketin gevşek bir biçimde organize olmasında ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilerek az sayıda kural ile yönetmeliklerle idare edilmekte bireysel özerklik teşvik edilmektedir.

1.9.4. Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli

Terrance Deal ve Allan Kennedy kurum kültürlerini oluşturan iki faktör belirlemişlerdir. Bunlar; kurumların başarılı olmaları için yapmaları gereken görevlere yönelik risk derecesi ve stratejilerinin ve eylemlerinin başarılı olma durumuna yönelik geri bildirim hızı olarak belirtilmiştir (Reyes, 1997, 75). Şekil 6'da Deal ve Kennedy'nin kurum kültürü sınıflandırması yer almaktadır.



Şekil 6. Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Kaupp, D. (2018). Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement, s. 22

Kurumların başarılı olmaları için yapmaları gereken görevlere yönelik risk derecesi ve stratejilerinin ve eylemlerinin başarılı olma durumuna yönelik geri

bildirim hızı faktörlerine göre oluşturulan dört kültür sınıflandırması (Kaupp, 2018, 20-22; Revenaugh, 1994, 41):

- **Sert erkek-maço kültürü:** Yüksek risk, hızlı geri bildirim ortamına sahip kültür biçimidir. Reklam, eğlence, inşaat, yatırım bankacılığı gibi sektörlerde çalışan firmalarda görülmektedir. Büyük sermaye harcamaları talep edilebilmekte ve sonuçlar genellikle oldukça hızlı bir şekilde bilinebilmektedir.
- **Çok çalış-sert oyna kültürü:** Düşük risk, hızlı geri bildirim ortamına sahip kültür biçimidir. Genellikle perakende sektörlerde çalışan firmalarda görülmektedir. Satıcıların belirli bir satış görüşmesi yapması genellikle çok pahalı olmamakta ancak geri bildirim oldukça hızlı olmaktadır.
- **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:** Yüksek risk, yavaş geri bildirim ortamına sahip kültür biçimidir. İlaç, petrol, havacılık gibi sektörlerde çalışan firmalarda görülmektedir. Büyük sermaye yatırımları gerekebilmekte ve bu yatırımların sonuçlarının geri dönüşleri uzun sürebilmektedir.
- **Süreç kültürü:** Düşük risk, yavaş geri bildirim ortamına sahip kültür biçimidir. Sigorta, kamu hizmetleri, bankacılık gibi sektörlerde çalışan firmalarda görülmektedir. Yapılan işlerden ziyade, işin nasıl yapıldığına odaklanılan bürokratik organizasyonlarca örneklendirilmektedir.

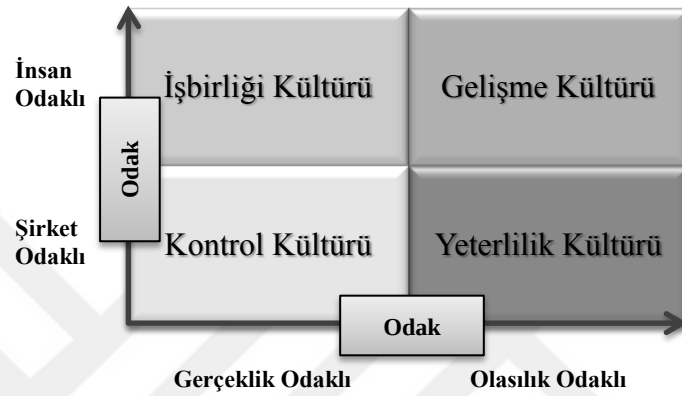
1.9.5. Schneider'in Kurum Kültürü Modeli

William E. Schneider (1994) kurum kültürünü; gelişme kültürü, yeterlilik kültürü, işbirliği kültürü ve kontrol kültürü olarak dört farklı kategoride açıklamaktadır. Bunlar (Sahato, 2012, 8; Tutar, 2017, 281):

- **Gelişme kültürü:** Ortak amaç duygusuyla öğrenme ve gelişme ile ilgilidir. Karar verme sürecinin insan odaklı olduğu inançlara, fikirlere, yenilikçiliğe, ilhama ve inisiyatifte önem veren dini kuruluşlarda ve terapi faaliyetlerinde bulunan kurumlarda uygulanması uygun bir kültür kategorisidir.
- **Yeterlilik kültürü:** En iyisi olmakla ilgilidir. Karar verme sürecinin analitik, formüle dayalı, nesnel, bilimsel ve bütüncül olduğu teorik düşüncelere ve yeniliğe önem vermekte olan daha çok araştırma ve reklam şirketleri için uygun olan bir kültür kategorisidir.

- **İşbirliği kültürü:** Birlikte çalışmakla ilgilidir. Karar verme sürecinin insana yönelik, organik ve gayri resmi olduğu insan odaklı çalışan firmalara ve bazı yardım kuruluşlarına uygun bir kültür kategorisidir.

- **Kontrol kültürü:** Kontrolü sağlama ve sürdürmek ile ilgilidir. Karar verme sürecinin analitik, formüle yönelik, emredici ve tarafsız olduğu kesin, somut ve kesin gerçeklere, gerçek tecrübeler, pratikliğe ve faydaya önem vermekte olan kültür kategorisidir. Şekil 7’de Schneider kurum kültürü sınıflaması yer almaktadır.



Şekil 7. Schneider Kurum Kültürü Sınıflaması

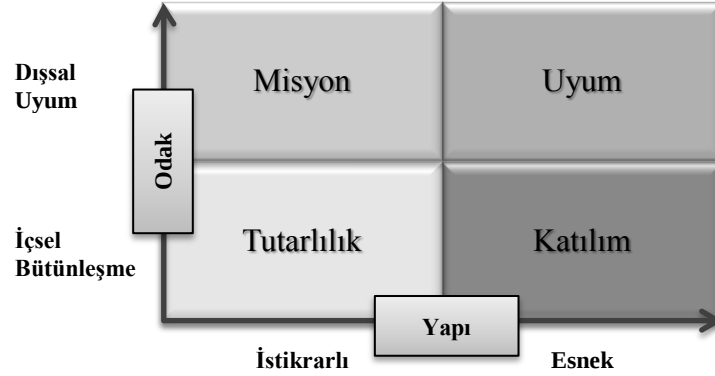
Kaynak: Sahato, M. (2012). An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture. InfoQ, s. 8

Schneider’in kurum kültürü sınıflamasındaki bir kültür kategorisi diğerinden daha iyi veya kötü değildir her birinin kendilerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Belirli tipteki işlerde veya belirli sektörlerde daha uygun olabilecek kültür kategorileri olabilir. Kurumlarda baskın olan kültür kategorisiyle birlikte bütün kültür kategorilerinden öğeler bulunabilmektedir. Bir şirket içindeki farklı organizasyonlar veya gruplar farklı kültür kategorilerine sahip olabilmektedir bu da çatışmaları besleyebilmektedir (Sahato, 2012, 9).

1.9.6. Denison ve Mishra’nın Kurum Kültürü Modeli

Daniel R. Denison ve Aneil K. Mishra (1995) kurum kültürü kavramına ölçülebilir özellik kazandırmak için iki ana eksen tanımlamışlardır. Bunlar; kurumun kontrolü dışında olan dış çevreye uyum sağlayabilme derecesi ve dış çevreye uyum sağlayabilmek için kendi yapısındaki gereken işlevsel ve yapısal değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki ana eksenle kendi içerisinde ikiye

ayrılmasıyla kurum kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturulmuştur (Yahyagil, 2004, 59). Şekil 8’de Denison ve Mishra kurum kültürü sınıflaması yer almaktadır.



Şekil 8. Denison ve Mishra Kurum Kültürü Sınıflaması

Kaynak: Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6 (2), s. 216

Denison ve Mishra kurum kültürü sınıflamasının temel kavramsal boyutları şu şekilde özetlenebilir:

- **Katılım:** Yenilikçilik, esneklik ve çevresel adaptasyon gibi kavramlar örtük bilgiye sahip ve içsel enerjilerini işlerine aktarabilen çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Çalışanlar faaliyetleri gerçekleştiren ve yönetenler olarak, enerjilerini istenilen hedeflere yönlendirebilmeleri için kararlara katılmaları ve değer görmeleri gerekmektedir (İnce, 2017, 89). Katılım kültürü, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya büyük önem vermekte, kurumda aile ortamına benzer bir atmosfer yer almaktadır. Yöneticiler işbirliği, hem çalışanların hem de müşterilere önem verilmesi, statü farklılıklarından kaçınılması gibi değerleri vurgulamaktadırlar (Daft, 2008a, 91).

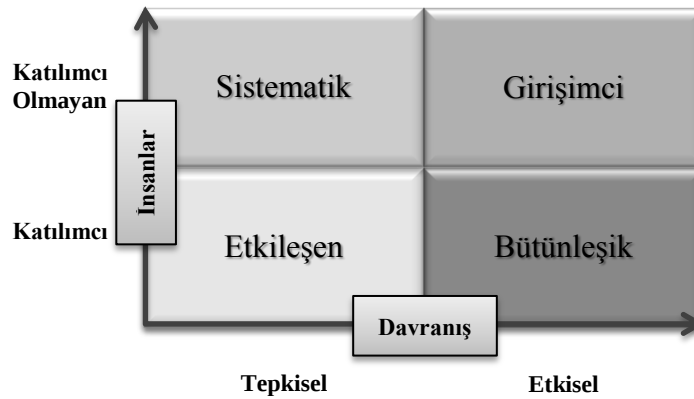
- **Tutarlılık:** Bu kültür, içsel odağa sahiptir ve istikrarlı bir ortam için yönelimi bulunmaktadır. İş yapmanın düzenli, rasyonel bir yolunu desteklemektedir. Kurallara uymak değerliyken kurum son derece entegre ve verimli olmayı başarabilmektedir. (Daft, 2015, 445). Tutarlılık kültüründe kurum yapısı, süreçler ve sistemlerin çalışanlara aktarıldığı şekliyle tutarlı olarak işlemeye devam etmesine vurgu yapmakta ve uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme gibi temel değerlere dayalı bir yapı gerektirmektedir (İnce, 2017, 89).

- **Uyum:** Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik ve değişim yoluyla dış çevreye stratejik odaklanma ile karakterize edilmektedir. Uyum kültürü, kurumun çevreden gelen işaretleri algılama, yorumlama ve yeni davranış yanıtlarına dönüştürme kapasitesini destekleyen girişimci değerleri, normları ve inancı desteklemektedir. Ancak, bu tür bir kurum sadece çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde tepki vermemekte, aynı zamanda aktif bir değişim oluşturmaktadır. Yenilik, yenilikçilik ve risk alma değerli olmaktadır ve ödüllendirilmektedir (Daft, 2007, 368).

- **Misyon:** Belirli müşterilere dış ortamda hizmet vermekle ilgilenen ancak hızlı değişime ihtiyaç duymayan bir organizasyon misyon kültürüne uygun olmaktadır. Misyon kültürü, kurumun amacının açık bir vizyonuna ve bu amaca ulaşmak için satış artışı, kârlılık veya pazar payı gibi hedeflere ulaşılmasına vurgu yapmakla karakterize edilmektedir (Daft, 2007, 368). Vizyonun belirlenmesinin ardından kurumun misyonunu da yansıtan temel amaçlar en alt çalışana kadar iletilmesiyle kurumsal bir değer örüntüsü gerçekleştirilmektedir (İnce, 2017, 89).

1.9.7. Byars'ın Kurum Kültürü Modeli

Byars'ın kurum kültürü modelinde, geliştirilen kurumsal kültür ölçeği kullanılarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Şekil 9'da Byars'ın kurum kültürü sınıflaması yer almaktadır.



Şekil 9. Byars Kurum Kültürü Sınıflaması

Kaynak: Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-4, s. 26.

Byars'ın kurum kültürü sınıflamasında kurumsal kültür sistematik, etkileşen, girişimci ve bütünleşik kültür olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000, 26-27; Vural, 2018):

- **Sistematik kültür:** Bu kültürde politikaların prosedürlerin ve kuralların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde durulmaktadır. Görevler kalıplanmışken rutin faaliyetlerle çevresel ihtiyaçların karşılanmasına devam edilmektedir. Karar verme dış çevre ile olan etkileşimlere göre yönlendirilmektedir. Tepkiseldir ve katılımcılık bulunmamaktadır.

- **Etkileşen kültür:** Çalışanların ve müşterilerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçi olan kültür tipidir. Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi hizmeti vererek karşılamaya yöneliktir. Etkileşen kültürde çevrenin etkilenmesinden çok rekabet ve yeni teknolojilerle ortaya çıkan çevresel ihtiyaç ve istekleri en iyi şekilde karşılama amaçlanmaktadır. Bu kültür tipi katılımcı ve tepkisel'dir.

- **Girişimci kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça girişimci olan bir kültür tipidir. Katılımcılığın olmamasından ötürü çalışanlara yönelimde yetersiz olmaktadır. Bireycilik yönü ağır basmakta ve etkiseldir.

Girişimci kültür yeniliği, uyarlanabilirliği ve esnekliği vurgulamaktadır. Çalışanlara genellikle yeni şeyler denemek için çok fazla özerklik verilmekte ve başarısızlık korkusu olmadan risk almaları ve yeni büyüme fırsatlarını değerlendirmeleri teşvik edilmektedir (Rothberg, 2015, 2).

- **Bütünleşik kültür:** Bu kültürde çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bu yeni ürün veya hizmetlerin meydana getirilmesiyle yenilikçi davranışlar sergilenmesiyle çevreyi etkileyerek gerçekleştirilmektedir. Rekabet avantajı elde edilmesinde tüm beşeri yenilikçi güçleri harekete geçirmekte ve rekabeti hızlandırmaktadır. Bu kültür tipi katılımcı ve etkiseldir.

1.9.8. Jones'un Kurum Kültürü Modeli

Gareth R. Jones (1983), kurum kültürünü üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olarak sınıflandırmaktadır. Bu kültür sınıflaması şu şekilde açıklanabilir (Hofstede, 1998, 9; Jones, 1983, 461-464):

- **Üretim kültürü:** Üretim süreci rutin olduğunda ve işler standardize olduğunda ortaya çıkmaktadır. Üretim süreci rutin olduğunda, teknik olarak en verimli üretim aracı, sermaye yoğun teknolojilerin kullanımına ve iş sürecinin standardizasyonuna dayanmaktadır. Beceri gereksinimleri de düşük olacağından, işgününe yönelik özel bir yatırım yapılmasına gerek kalmamaktadır.

- **Bürokratik kültür:** İşler rutin olmayan unsurlar içerdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bürokratik kültürde hak ve yükümlülüklerin belirlenmesine, çalışanların işe alımına, seçimine vb. yönelik resmi yetki alanları ve kapsayıcı prosedürler oluşturularak uygulanmaktadır. İşlerin rutinliği azaldıkça ve girdilerin çıktılara dönüştürülme süreci belirsizleştikçe, izleme zorlaşmakta ve işlem maliyetleri artmaktadır. Bürokratik kültür kurum üyeleri arasındaki atmosferi etkilemekte ve izleme maliyetlerini azaltmaktadır.

- **Profesyonel kültür:** İşler nitelikli personel tarafından yapılmaktadır. İşler rutin olmadığında, hem görevlerin çeşitliliği hem de görevlerle başa çıkmadaki zorluk fazla olduğunda ve işlerde esas olarak nitelikli uzman personelin nitelikleri önem arz ettiğinde işlem maliyetleri de fazla olmaktadır. Ancak nitelikli uzman personellerin eğitiminde sofistike sosyelleşme programlarının kullanılması, normların ve değerlerin içselleştirilmesiyle ortak bir dil sağladığından işlem maliyetlerini ekonomikleştirmenin bir yolu olarak da görülebilmektedir.

1.9.9. Kono'nun Kurum Kültürü Modeli

Toyohiro Kono kurum kültürlerini, bürokratik kültür, dinamik kültür, lider izleme-dinamik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider-hareketsiz kültür olarak sınıflandırmaktadır. Kono'nun sınıflandırması aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kono ve Clegg, 1998, 36-47; Vural, 2018):

- **Dinamik kültür:** Bu kültürde kurumun üyeleri yeniliğe önem vermektedirler. Üyeler dışa dönük, müşteri odaklıdır ve bilgi topladıktan sonra karar vermektedirler. Başarısızlıktan korkmazlar, riskli olsa bile yeni denemeler yapma eğilimindedirler. Bu kültürde ortamdaki fırsatlara hızlı tepkiler verilmekte, başarılı olan yeni ürün geliştirmelerine ulaşılmaktadır. Kuruluştaki hem dikey hem de yatay olarak çok iyi iletişim bulunmaktadır. Bu kültürde çalışanlar kendileriyle kıdemli olan yöneticileri arasındaki sosyal farkın çok az olduğunu hissetmektedirler.

- **Lideri izleme-dinamik kültür:** Bu kültürün temel özelliği, şirketin kurucusu olan güçlü bir lider çoğunlukla üyeleri tarafından izlenmektedir. Liderlerin yeteneklerine güvenilmektedir. Önemli bilgi ve fikirler üst yönetimden gelmektedir. Güçlü karizmatik lider değerleri oluşturmaktadır. Yönetim tarafından iyi kararlar alındığı sürece bu kültür tipi iyi çalışmaktadır. Fakat üst yönetimin yaşlanması ve yanlış kararlar almaya başlamasıyla bu kültür tipi kendi içinde dönüşüme girmektedir.

- **Bürokratik kültür:** Bu kültürdeki kurumlarda, kurallar ve standartlar çoktur. Üyelerin davranışları bu kurallara göre olmaktadır. Üyeler risk almaya çalışmazlar. Bu kültürde faaliyetler standart hale gelmekte ve uzmanlaşma önem kazanmaktadır. Yenilikçi fikirler sunumlarda nadiren ifade bulmakta, kurallara uymak ve günlük rutinlerin verimli çalışması görmek önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirlerin uygulanması yavaş olmaktadır.

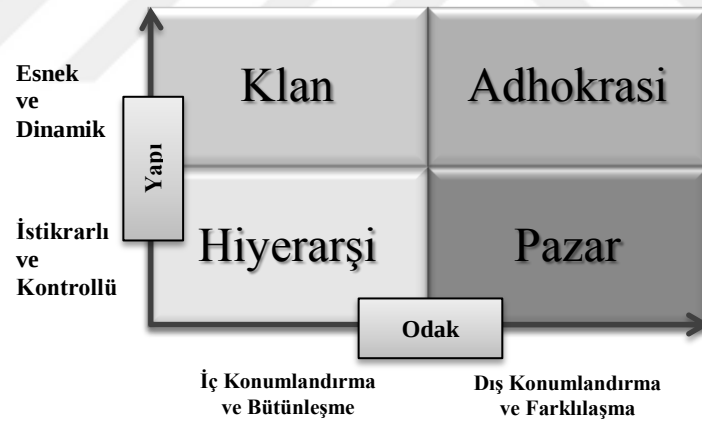
- **Hareketsiz kültür:** Bu kültürde eski davranış örnekleri kurumda çalışanlar tarafından tekrarlanmaktadır. Bilgi toplama içe yönelik olmaktadır ve ortamdaki değişikliklere duyarlılık bulunmamaktadır. Risklerden kaçınılmakta, bilinen ve tanıdık olunanlar yakın kalınmakta, yanlış olabilecek durumların değerlendirilmesinden daha fazla tercih edilmektedir. Yeni fikir üretme yetenekleri zayıf olmaktadır ve rekabette ayakta kalması zor olmaktadır.

- **Güçlü lider-hareketsiz kültür:** Bu kültürde otokratik bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Üst yönetim, değerleri belirlemektedir. Üyeler yalnızca emirlere uymak zorundadır ve bundan ötürü çalışanların girişimcilik yanları kaybedilmektedir. Yeni fikirler, üst yönetimin eleştirisi sayılabileceğinden çalışanlar tarafından sunulmamaktadır. Kurumun üyeleri birbirleriyle rekabet etmekte ve kendilerini korumaya yönelik politika izlemektedirler. Üst yönetimin yıllarca aynı

konumda kalması durumundan lideri izleme-dinamik kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir.

1.9.10. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn geliştirdikleri kurum kültürü modelinde kurum içinde geliştirilen kültür ile bu kültürün kurumsal başarıya ya da etkinliğe yönelik etkisini araştırmışlardır. Rekabetçi değerler adında bir model geliştirmişlerdir. Rekabetçi değerler modelinin temelinde, kurumsal etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi bulunmaktadır. Cameron ve Quinn'e göre kültür değer yargıları, yorumlamalar ve varsayımlarla ifade edildiğine ve bu unsurların bazı ortak olan hususların yardımı ile düzenlenebilmesi mümkün olduğuna göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir (Eren, 2008, 147). Cameron ve Quinn'nin rekabetçi değerler modeli oldukça sık kullanılan bir modeldir. Bu model farklı sektörden 10.000'den fazla kurumda uygulama yapılarak oluşturulmuştur (Ergün, 2007, 267). Şekil 10'da Cameron ve Quinn kurum kültürü sınıflaması yer almaktadır.



Şekil 10. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Sınıflaması

Kaynak: Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass., s. 35

Dört kültür tipi rekabetçi değerler modelinde tanımlanmıştır. Bunlar; adhokrasi, klan, pazar, hiyerarşi ismiyle modelde yer almaktadır. Her kültür tipinin analizinde kurumsal nitelikler, liderlik stilleri, stratejik önem ve kaynaştırma mekanizmaları incelenmektedir (Eren, 2008, 148). Kurumlarda dört kültür tipinde bir dereceye kadar yansıması beklenilebilmekte dört kültür tipinde belirli bir kurumda

ve zaman içerisinde göreceli bir istikrarla çalışabilmektedir (Morais ve Graça, 2013, 131). Kurumların kültürel yapısı bu kültür tiplerinden birine yatkın olabilmekle beraber kurumlar, yaşam döngüleri içerisinde farklı kültürel yaklaşımlar içerisinde de olabilmektedirler (Ergün, 2007, 268).

Adhokrasi kültür tipi yenilikçiliğe, girişimciliğe, uyum sağlamaya ve değişime yöneliktir. Esneklik, tolerans ve dışsal odaklılık gerekli özellikler olmakta ve başarı ve etkinlik için yeni pazarların bulunması, yeni alanlara yönelik genişlemeler büyük önem arz etmektedir (Eren, 2008, 150; Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Perez-Caballero, 2011, 1000). Bu kültür tipinde teknolojiye gelişmiş durumda olabilmek, değişime hazır durumda olabilmek ve yeni fırsatlarla karşılaşabilmek önemlidir. Bu kültür tipinde çalışanlar, risk almaya istekliken liderlerse vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklı olmaktadır. Kurumu tecrübeye ve yenilikçiliğe olan bağlılık bir arada tutmaktadır. Yeni bilgi, ürün ve servislere sahiplikte lider olabilmek stratejik odak noktasıdır. Adhokrasi kültür tipinin uzun dönemli stratejileri arasında hızlı büyüyebilme ve yeni kaynaklar elde edebilme yer almaktayken başarı, kendine özgün olan orijinal ürünler ve servisler üretebilmek ile tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 43-45).

Klan kültür tipi esnekliği vurgulamakta ve içsel olarak odaklanmakta, katılımcılığa, birleştiriciliğe, açık iletişime, takım çalışmasına, ebeveyn rolündeki liderliğe, aile bilincine, sadakate, kişiler arasındaki bağlılığa, insan kaynaklarının geliştirilmesine, geleneklere sahip çıkmaya ve geliştirmeye dayanmaktadır. Bu değerler pazardaki paydan veya finansal kazançtan daha üstün tutulmaktadır (Alas, Ubius, ve Gaal, 2012, 541; Eren, 2008, 149; Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, 1000). Klan kültür tipinde çalışanlar, kendilerinden çokca şey paylaşarak arkadaşça kurulu olan bir çalışma ortamını oluştururlar. Bu kültür tipindeki kurumlar, geniş bir aile gibidir. Bu kültür tipinde akıl hocası, anne, baba figürü olarak liderler görülmektedir. Kuruma duyulan bağlılık yüksek seviyedeysen gelenekler ve sadakat kurumu bir arada tutmaktadır. Stratejik vurguları arasında yüksek düzeyde olan moral ve örgüte bağlılık ile elde edilecek kişisel gelişimden uzun dönemde kazanç elde etmek bulunmaktadır. Başarı, içsel kurum iklimi ve insan odaklılık olarak tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 42-43).

Pazar kültür tipinin yönelimi rekabet etmek ve amaca ulaşmaktır. Kontrol, istikrarı vurgulamakta ve dışsal olarak odaklanmaktadır. Pazar mekanizmaları tarafından faaliyetler yönlendirilmektedir. Pazar dinamikleri ve pazarda yer alan unsurların verimlilikleri başarı değerlendirilirken ölçek oluşturmaktadır (Eren, 2008, 148; Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, 1000). Bu kültür tipindeki çalışma ortamı sonuç odaklıyken, liderlerse kararlı, rekabetçi ve titiz çalışan üretici olarak görülmektedir. Kazanmaya verilen önem kurumu bir arada tutmaktadır. Uzun dönemli kurum stratejisinde rekabetçi faaliyetlerle zor hedefleri elde etmek yer almaktadır. Başarı ölçütü olarak pazar payı ve pazara girme görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 40).

Hiyerarşi kültür tipinde biçimlendirilen ve yapılandırılan bir iş yaşamı söz konusu olmaktadır. Kontrolü vurgulamakta, içsel olarak odaklanmaktadır. Prosedürler çalışanlara neleri nasıl yapacaklarını söylemektedir. Bu kültür tipindeki liderler, organizasyon ve koordinasyon yetenekleri gelişmiş kişiler olmaktadır. Uzun dönemli stratejisinde istikrar, geleceği öngörebilme ve verimli olmak yer almaktadır. Kurumu bir arada tutan biçimsel kurallar ve politikalar (Cameron ve Quinn, 2006, 38; Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, 1000). Bu kültür tipinde kurallar, düzen ve düzenlemeler, istikrar üstün tutulan değerlerdir (Eren, 2008, 150).

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramının Hami-Sami dil ailesi kökenine dayanmakta olan Arapça kökenli bir kelime olduğu belirtilmektedir. Rekabet, Arapçada raqabat olarak geçmekte ve kontrol etme, denetleme anlamında kullanılmaktadır. Tarihteki eski kullanımlarına bakıldığında rekabet kelimesinin yazılı olarak ilk ele alındığı metin 1680 yılında Meninski'nin yayınlanan Thesaurus eseridir. Burada yıldızları gözetlemek anlamında kullanılmış olan kelime daha sonra Şemseddin Sami'nin 1900 yılında yayınlanan Kamus-ı Türki kitabında, meslek veya sanatta yarışmak, bir şeyi elde etmek için başkasıyla mücadele etmek anlamında kullanılmıştır (Şafak 1992, 473'tan akt. Ateş ve Kalaman, 2018, 821).

Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı Güncel Türkçe Sözlüğü'ndeki anlamına göre rekabet, aynı amacı gütmekte olan kişiler arasındaki yarışma, çekişme ve yarıştır (Türk Dil Kurumu, 2019). Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde ise rekabet, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüslerin arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış ifade etmektedir (Rekabet Kurumu, 2014, 164).

Stigler (1987)'e göre rekabet, bireyler, gruplar veya uluslararası bir rekabettir ve iki veya daha fazla taraf, herkesin elde edemeyeceği bir şeyi elde etmek için çaba gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır (Brandts, Riedl, ve van Winden, 2009, 1159). De Bono (2000, 12) rekabeti aynı yarışta koşmak olarak tanımlarken Türkkan (2001, 69) ise rekabeti nispeten adil olan bir yarışma ortamında birçok benzer konumda olan katılımcının, yarışmanın kurallarına bağlı kalmalarıyla, eşanlı olarak kısıt olan bir şeyi veya istenilen konumu kazanmak amacıyla yaptıkları çabalar olarak tanımlamaktadır.

Rekabet, piyasa ekonomilerinin önemli unsurlarındandır. Farklı işletmeler fiyat, kalite, hizmet vb. dayalı olarak müşterileri kazanma özgürlüğüne sahiptir (Pettinger, 2018). Rekabet aslında bir yarıştır. Rekabet yarışının, her yarışta olduğu gibi bir hedefi ve aktörleri vardır. Rekabet yarışındaki hedef, toplumdaki refah

seviyesini mümkün olabildiğince yükseltebilmek için tüketicilere en kaliteli malların mümkün olan en düşük fiyatlarla sunulabilmesini sağlayacak bir piyasa sisteminin veya ortamının oluşturulabilmesi, korunabilmesi ve geliştirilebilmesidir. Rekabet yarışındaki aktörler ise ticari veya ekonomik faaliyette bulunan tüm işletmelerdir. Rekabet yarışındaki aktörler olan işletmeler her yarışta olduğu gibi belirli kurallara uyarak ortaya konulan toplumsal hedeflere ve kendi bireysel hedeflerine ulaşmak için yarışmaktadırlar (Koparal ve Şakar, 2013, 27). Rekabet yarışı işletmeleri sürekli daha iyi ve öncü olmaları konusunda motive etmektedir.

Rekabet kavramının tanımlanmasında dört hareket noktası gözlenmektedir. Bunlar (Türkkan, 2001, 69):

- **Rekabetin davranışsal ve yapısal koşullarına ağırlık veren tanımlar:** Rekabetin hangi koşullarla oluşabileceği, rekabet baskısının nasıl sağlanabileceği veya rekabet ortamının nasıl oluşturulabileceği soruları çerçevesinde anlam kazanmakta olan tanımlardır.
- **Rekabetin fonksiyonlarına veya işlevlerine ağırlık veren tanımlar:** Rekabetin istenilirliğinin ve etkilerinin ön plana çıkmakta olduğu tanımlardır.
- **Rekabet niteliğini ve farklı şekillerine ağırlık veren tanımlar:** Rekabet sürecine yönelik sorunların tespit edilmesinde, yapılacak dış müdahalelerin ve stratejilerinin tespit edilmesi ve belirlenmesinde ön plana çıkmakta olan tanımlardır.
- **Rekabet gücüne ağırlık veren tanımlar:** Stratejik yaklaşım yönünden önem kazanmakta olan tanımlardır.

2.2. Rekabet Kavramına Yönelik İktisadi Yaklaşımlar

Rekabet kavramı her zaman iktisadi düşüncenin merkezinde olmasına rağmen (Leon, 2014, 5) iktisatçılar arafından bu kavramın iktisadi olarak analiziyle ilgili kesin bir fikir birliğine varılamamıştır (Tokatlıoğlu, 1999, 5).

Klasik iktisadi yaklaşımda rekabet, tam olarak dinamik bir kavram şeklinde algılanmaktan uzaktır. Klasikler rekabeti, dinamik bir süreç olarak yalnızca üretim faktörlerinin düşük getirideki alanlardan yüksek getirideki alanlara yönelmesi durumunda dinamik bir süreç olarak algılamaktadırlar. Klasik yaklaşımda rekabet

dar piyasa olgusunun dışına çıkmamaktadır (Esen, 2010, 20). Klasik iktisadi yaklaşımda dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran olarak algılanan rekabet kavramı, neo-klasik iktisadi düşüncede, denge sağlanması durumunda, dengenin nerede olması gerektiğini göstermekte olan ve dengeden uzaklaşmayı engellemekte olan statik durumlar olarak belirtilmektedir (Tokathioğlu, 1999, 15). Avusturya Okulu yaklaşımı neo-klasik tam rekabet yaklaşımından ayrılmakta ve piyasaya bir süreç olarak bakmaktadır. Avusturya Okulu iktisatçılarına göre şartlar mükemmel olmaktan uzak olmakta ve piyasalar kendi içerisinde bir süreç olarak işletilebildikleri durumunda belirsizlikleri ortadan kaldıracılabilmektedir (Alp, 2010, 186). Post-keynezyen yaklaşımda rekabet, hayatta kalma süreci olarak görülmekte, şirketlerin kazanç amacıyla kurulmalarından ötürü kazanç elde etme yeteneklerini kaybetmeleri durumunda piyasadan yok olacakları belirtilmektedir. Chicago Okulu yaklaşımında ise rekabet sürecinin serbest bırakılarak kendi kendini düzenlemesi gerektiği ortaya konmaktadır. Burada piyasalarda yapay engeller oluşturulmadığı sürece, piyasaların kendi düzenleyici güçlerinin rekabetin iyi işlemlerini sağlayacağı belirtilmektedir (Esen, 2010, 22-23).

2.3. Rekabet Çeşitleri

Rekabet çeşitlerinin ekonomik literatürdeki sınıflandırılmasında rekabetten sapılması biçimleri esas alınmıştır. Ancak rekabetten sapma biçimlerinin dışında çeşitli kriterlerin esas alınmasıyla da çeşitli rekabet sınıflandırmalarının yapılması mümkün olmaktadır. Rekabetten sapmaların belirlenmesinde iki temel yaklaşım esas alınabilmektedir. Birincisi geleneksel yaklaşımda, sapmaların belirlenmesinde referans olarak belli bir rekabet anlayışının referans olarak alınmasıdır. Rekabetten sapmaların belirlenmesinde genellikle referans noktası olarak esas alınan kavram, tam rekabettir. İkinci yaklaşım olarak rekabetten sapmaların sebeplerinden hareket edilmesidir (Türkkan, 2001, 99).

Firmaların rekabet ettikleri piyasa yapılarını iktisatçılar, dört ayrı piyasa yapısı çerçevesinde gruplandırarak incelemektedirler. Bu dört piyasa yapısı; tam rekabet, monopolcü rekabet, oligopol ve monopoldür. Rekabet düzeyi en çoktan en aza doğru bu dört piyasa yapısı şu şekilde özetlenebilir (Ballıoğlu, 2012; Yıldırım ve Kostakoğlu, 2016, 143-144):

- **Tam rekabet:** Yeni firmalar endüstriye çok kolay girebilmekte veya endüstriden çok kolay çıkabilmektedir. Standardize edilmiş bir ürünün çok sayıdaki firmalar tarafından üretilmesiyle karakterize edilmektedir. Dolayısıyla, rekabet tam olduğu durumda fiyatlar piyasa tarafından belirlenmekte ve firmalar bu fiyatı veri olarak almaktadırlar. Sonuç olarak, tam rekabet piyasasındaki firmaların fiyatları belirleyebilme gücü bulunmamaktadır.

- **Monopolcü rekabet:** Fiyat dışı rekabet stratejilerinin yaygın olarak kullanılabildiği endüstriye girmesi ve çıkması kolay olmaktadır. Farklılaştırılmış ürün üretmekte olan nispeten çok, endüstri için yeterli sayıdaki firmayla karakterize edilmektedir. Çok sayıdaki firma olmasından ötürü, firmaların fiyat üzerinde kontrolleri ve etkileme güçleri sınırlanmakla beraber firmaların fiyat ve üretim konularında birbirleriyle anlaşabilmeleri olanaksız hale gelmektedir. Firmalar kararlarını bağımsız şekilde verebilmektedirler.

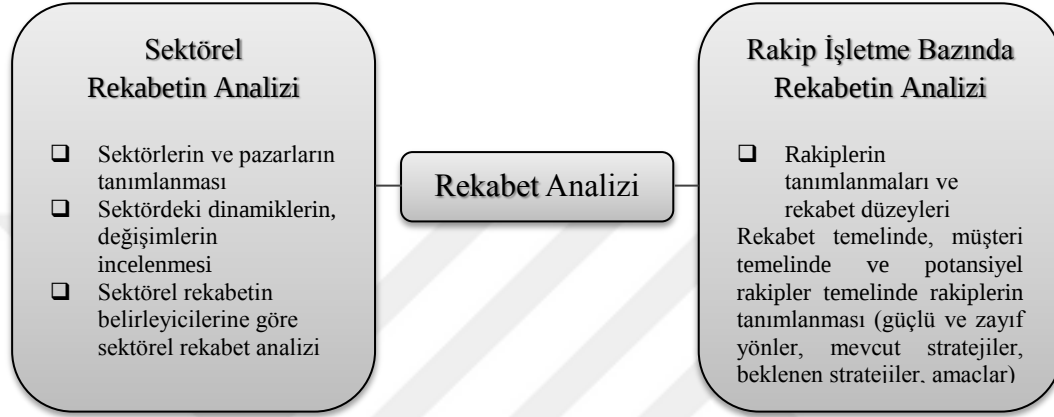
- **Oligopol:** Her firma rakiplerinin aldığı kararlardan etkilendiğinden fiyatlarını ve çıktılarını belirlemelerinde rakiplerinin kararlarını dikkate almak zorunda kalmaktadır. Standardize veya farklılaştırılmış ürünün az sayıdaki satıcıyla karakterize edilmektedir. Standardize ürün satmakta olan az sayıdaki firmanın oluşturmuş olduğu oligopol saf oligopol olarak adlandırılırken farklılaştırılmış şekilde ürün satmakta olan az sayıdaki firmanın oluşturmuş olduğu oligopole ise farklılaştırılmış oligopol olarak adlandırılmaktadır.

- **Monopol:** Yeni firmaların girişi engellendiğinden sadece bir firma tüm endüstriyi kapsamaktadır. Endüstride ikamesi olmayan ürün veya hizmetin (doğalgaz, elektrik veya su dağıtım gibi) satıcısı olan yalnızca bir firma bulunmaktadır. Tam rekabet piyasasında aşırı kâr uzun dönemde ortadan kalkmaktayken monopol piyasasında ise kısa dönemdeki aşırı kâr uzun dönemde de devam ettirilebilmektedir.

2.4. Rekabet Analizi

Geleneksel rekabet analizinde öncelikle işletmelerin rakiplerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler rakiplerini incelemeleriyle, onların kararlarını ve davranışlarını analiz etmeleriyle rekabet avantajı sağlayabilecek stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak işletmelerin geliştirdikleri stratejileri, stratejik

kararlarını ve davranışlarını yalnızca kendi ana pazarlarındaki rakipleri ve müşterileriyle olan ilişkileri belirlememektedir. Bundan ötürü, işletmelerin stratejilerini geliştirirken, stratejik kararlarını ve davranışlarını belirlerken iş çevrelerinde bulunan veya iş çevrelerinde bulunması muhtemel olan diğer bazı unsurları da incelemeleri gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, 94). Şekil 11’de rekabet analizi çeşitleri yer almaktadır.



Şekil 11. Rekabet Analizi Çeşitleri

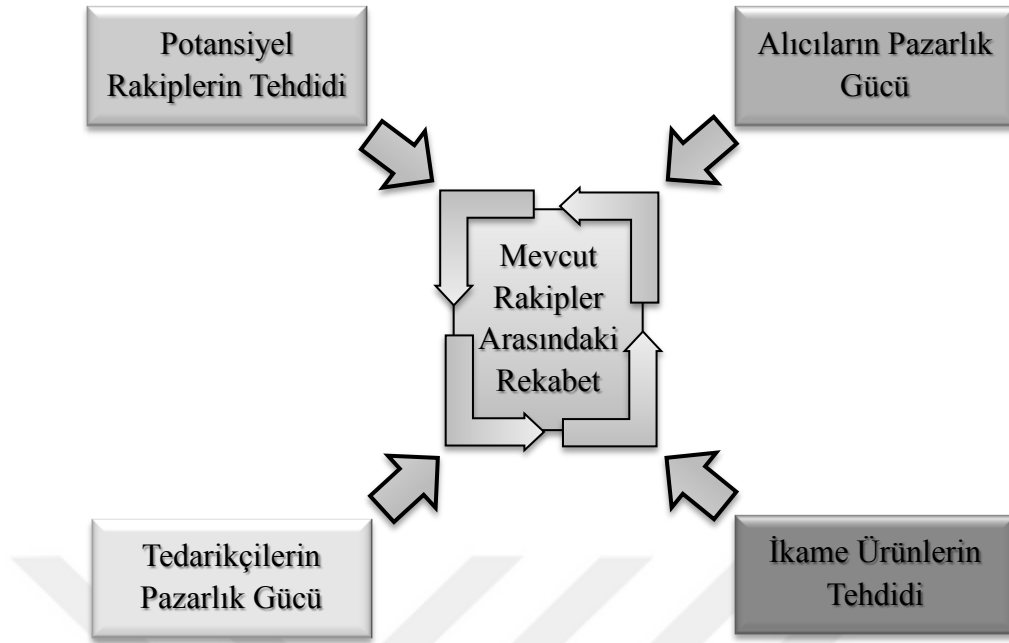
Kaynak: Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2018). Pazarlama Stratejileri, Yönetmel Bir Yaklaşım. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 114.

Bu bölümde rekabet analizinin açıklanmasının ardından sonraki bölümde sektörel ve rakip firma bazında rekabetin analizine değinilmiştir.

2.4.1. Sektörel Rekabetin Analizi

Michael Porter sektörteki rekabet durumunun beş temel rekabet gücüne bağlı olduğunu belirtmektedir (Porter, 2008b, 3).

Beş rekabet gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, potansiyel rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücünü içermektedir (Porter, 2008a, 27). Şekil 12’de sektörel rekabetin durumunu etkileyen temel rekabet güçleri yer almaktadır.



Şekil 12. Sektörel Rekabet Durumunu Etkileyen Güçler

Kaynak: Porter, M. E. (2008a), The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, s. 27.

Sektöre yeni girecek olan firmalar, ikameci firmalar, tedarikçiler ve müşterilerin tümü sektörde var olan firmalar için birer rakip olmaktadır ve özel koşullara bağlantılı olarak az veya çok öne çıkabilmektedirler. Sektördeki rekabetin ve kârlılıktaki yoğunluğu beş rekabet gücünün hepsi birlikte belirlemektedir. Stratejilerin belirlenmesinde güçler etkili olmaktadır ve son derece önemli hale gelmektedirler (Porter, 2008b, 6).

Rekabeti şekillendirmekte olan ve işletmelerin iş çevrelerinde yer alan güçler mevcut rakipler, alıcılar, tedarikçilerdir. Sektöre yeni girecek olanlar ile ikame ürünler birer tehdit unsurlarıyken işletmelerin şu anki iş çevrelerinde yer almayan güçlerdir. Ancak işletmelerin geleceğe yönelik stratejilerini belirlemede verecekleri kararlarda ve bulunacakları davranışlarda bu iki faktöründe her an ana pazara girebileceğini ve kendilerini etkileyebileceğini düşünerek kararlarını ve davranışlarını buna göre yönlendirmeleri gerekmektedir (Koparal ve Şakar, 2013, 32).

Sektörel rekabet durumunu etkileyen güçler olan mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, potansiyel rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü şu şekilde özetlenebilir:

- **Mevcut rakipler arasındaki rekabet:** Birçok endüstride rekabetteki durumun ve kârlılığın ana belirleyicisi endüstrideki firmaların arasında olan rekabettir. Mevcut rakiplerin arasındaki rekabetin yoğunluğu faktörler arasındaki etkileşimin sonucudur (Grant ve Jordon, 2014, 66). Sektörlerin çoğunda, bir firma tarafından yapılan rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri olmakta ve bu durum karşı hamlede bulunmayı veya misilleme çabalarını arttırabilmektedir. Bu hamle ve tepkinin şekli, bir bütün halinde sektörü ve olayı başlatan firmayı daha iyi bir hale getirebilmektedir de ancak hamleler ve karşı hamlelerin artması durumunda sektördeki mevcut firmalar bundan zarar da görebilmektedirler (Porter, 2008b, 21).

Endüstrideki mevcut firmalar arasında yaşanmakta olan rekabetin şiddetini, sektördeki yavaş büyüme, sabit maliyetlerin yüksekliği, işletme sayısının fazlalığı, farklılaşmanın ve tedarikçi değiştirme maliyetinin düşüklüğü, yüksek stratejik çıkarlara sahip olunma, üretim kapasitesinin artması ve sektörden çıkış engellerinin varlığı gibi pek çok faktör belirlemektedir. Yoğun rekabette bu faktörlerin etkileşimlerinin sonucu olmaktadır (Koparal ve Şakar, 2013, 33-34).

- **İkame ürünlerin tehdidi:** Sektörde bulunan tüm firmalar genel anlamda ikame ürünleri üretmekte olan sektörlerle rekabet içinde olmaktadır. İkame ürünler tarafından firmaların kârlı olacak şekilde belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır belirlenmekte, bir sektörün potansiyel getirileri sınırlanmaktadır. İkame ürünler tarafından sunulmakta olan fiyat ve performans alternatifleri ne kadar cazip olursa, sektör kârları üzerinde de etki o kadar çok olmaktadır (Porter, 2008b, 28-29). Tüketiciler tarafından daha önceden kullanmış oldukları yüksek fiyattaki ve düşük kalitedeki ürünlerden ikame ürünlere geçiş olabilmektedir. Yüksek kaliteli ve düşük maliyetteki ikame ürünlerin rekabeti, firmaların stratejik avantajlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Firmaların ürettikleri ürünlerin ikameleri ne kadar fazlaysa kârlılıkta o kadar düşük olmaktadır. Endüstriye yönelik tehlikeler veya riskler ikame

ürünlerin üretilmesine başlanmasıyla analiz edilmelidir. Yeni teknolojiler yeni ikame ürünler üretmektedirler (Koparal ve Şakar, 2013, 32).

- **Alıcıların pazarlık gücü:** Endüstrideki firmalar girdi pazarları ve çıktı pazarları olmak üzere iki tür pazarda rekabet etmektedirler. Girdi pazarlarındaki firmalar ham maddeler, tamamlayıcı parçalar, finans ve iş güvenliğiyle ilgili hizmeti satın almaktayken çıktı pazarındaki firmalar ise, ürünlerini (mal veya hizmet) müşterilere (dağıtıcılar, tüketiciler veya diğer üreticiler) satmaktadırlar (Grant ve Jordan, 2014, 68). Alıcılar, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık etmeleriyle, fiyatları aşağıya çekmeye zorlamalarıyla ve rakipleri birbirleriyle yarıştırmalarıyla sektörle rekabet etmektedirler (Porter, 2008b, 30). Çok miktarda ürün satın alınıyorsa, satın alınmakta olan ürünler alıcıların satın alımlarının büyük bir kısmını içeriyorsa, tedarikçilerin değiştirilme maliyetleri düşükse, alınan ürünler farklılaşmamış ve standartsa, düşük kâr marjları varsa, geriye dönük olarak büyüme tehditleri bulunmaktaysa, ürün hakkında bilgileri tam ise alıcıların pazarlık güçleri artmaktadır. Pazarlık güçleri yüksek olan alıcılar tarafından ağırlıklı olarak fiyatlar tayin edilebilmektedir (Koparal ve Şakar, 2013, 33).

Şirketlerin satış yapacakları alıcı gruplarına yönelik seçimleri, çok önemli bir stratejik karar olarak görülmektedir. Şirketler kendilerini tersi yönde etkilemek için en az güce sahip olan alıcıları bulmalarıyla stratejik duruşlarını iyileştirebilmektedirler. Şirketlerin tüm alıcı gruplarına satış yaparak gücü eşit dağıtmaları ender görülmektedir (Porter, 2008b, 33).

- **Potansiyel rakiplerin tehdidi:** Sektöre yeni katılan firmalar, yeni kapasiteleri, pazar payı elde etme arzularını ve genellikle de önemli olmakta olan kaynaklarını beraberlerinde getirmektedirler. Bundan ötürü de kârı azaltacak şekilde fiyatlar aşağı yönlü hareket edebilmekte veya sektördeki mevcut firmaların maliyetleri artabilmektedir. Sektöre girişin oluşturduğu tehdit, sektöre yeni katılacak firmanın, mevcut rakipleri tarafından bekleyebileceği tepkileriyle ilişkilendirilmekte, mevcut giriş engellerine bağlı olmaktadır. Engellerin yüksek olması durumunda ve mevcut rakiplerden yoğun misilleme hamleleri beklenmekteyse, sektöre yeni katılacak firmalar tarafından kaynaklanan giriş tehdidi düşük olmaktadır (Porter,

2008b, 7-8). Birçok endüstride yeni giren firmalar, mevcut rakip firmalar ile eşit şartlarda girememekte, giriş engelleri yeni girecek firmalara karşı mevcut var olan rakipler için avantaj olmaktadır (Grant ve Jordan, 2014, 63). Sektöre yeni firmalar girmesi durumunda sektördeki mevcut rakipler fiyat rekabeti yoluyla sektöre yeni giren firmaların kârlılıklarını ortadan kaldıracılabilmektedir, tedarikçiler ve dağıtım kanallarındaki sahip oldukları ilişkilerle de tedarik ve dağıtım kanallarına erişimlerini kısıtlayabilmektedirler. Bazı endüstrilerde çok olan giriş engelleri bazılarında ise az olmaktadır. Yüksek teknik uzmanlık gerektiren ve büyük miktarda sabit yatırımlar gerektiren sektörlerde pazara girmek kolay olmamaktadır. Faaliyet alanına girişle ilgili hukuki ve yapısal engeller de bulunabilmektedir. Mevcut rakiplerin içerisindeki bulundukları sanayi sektörlerinin ekonomik yapıları, işletmelerin büyüklükleri, talepteki sabitlik, pazarlama kanallarında etkin olma ve işletmelerin arasındaki anlaşmalar gibi etkenler de piyasaya yeni rakiplerin girişlerini zorlaştırabilmektedir (Koparal ve Şakar, 2013, 32).

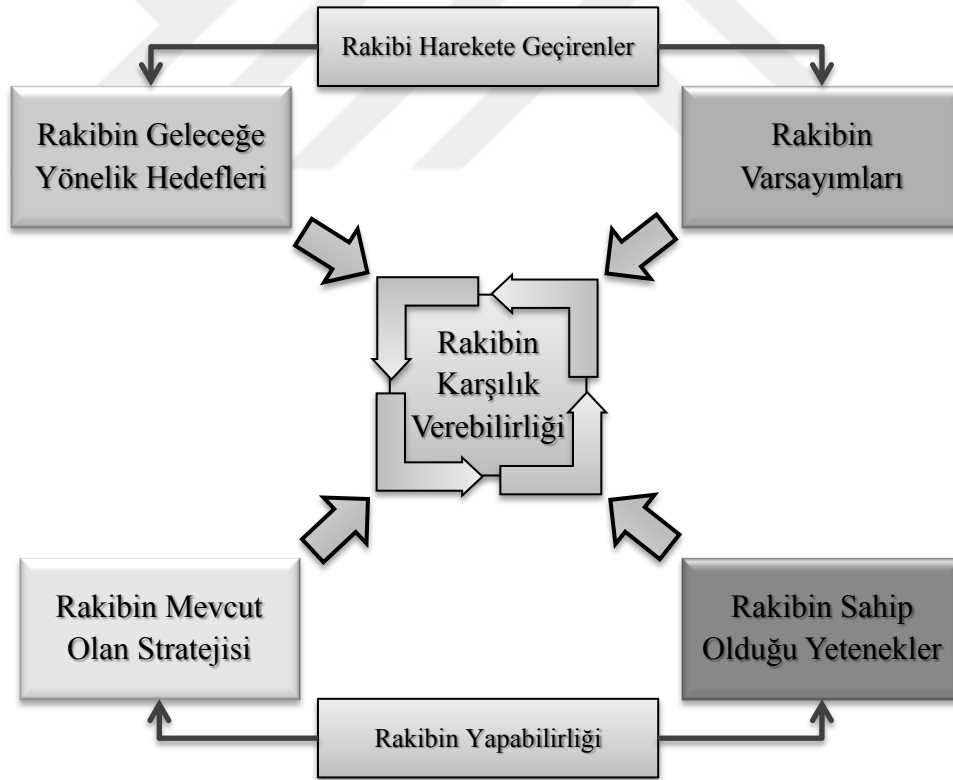
- **Tedarikçilerin pazarlık gücü:** Bir sektördeki tedarikçiler, fiyatların arttırılması ve satın alınların ürünlerin kalitelerinin düşürülmesi tehditleriyle, sektöre yeni girecek olan işletmelere yönelik pazarlık güçlerini gösterebilmektedirler (Porter, 2008b, 33). Ham madde, yarı bitmiş ürün ve tamamlayıcı ürünler, küçük şirketler tarafından büyük üretim şirketlerine sağlanmakta olan mal olmakta ve tedarikçilerinin de pazarlık güçleri düşük olmaktadır. Oldukça karmaşık ve teknikliğe sahip olan tamamlayıcı ürünlerin tedarikçileriye yüksek pazarlık gücüne sahip olmaktadır (Grant ve Jordan, 2014, 70). Endüstride az sayıdaki tedarikçinin olması durumunda, sunulan ürünlerin ikameleri yoksa, sağlanan girdiler şirketler için çok önem arz ediyorsa, verilen ürünler farklılaşmışsa ve ileriye doğru yatay büyümeye yönelik tehditler bulunmaktaysa tedarikçilerin pazarlık güçleri yüksek olmaktadır. Şirketlerin çalıştıkları tedarikçiler ne kadar çok ise bu, şirketlerin tedarikçileri üzerinde uyguladıkları kalite, fiyat ve teslim programları üzerinde o kadar kontrole sahip olduklarını göstermektedir (Koparal ve Şakar, 2013, 33).

Porter'ın beş rekabet gücü zaman içerisinde test edilmiş etkili bir model olsa da, stratejik ittifakları açıklamadığı için eleştirilmektedir. Adam Brandenburger ve Barry Nalebuff (1996), ürün ve hizmetleri üreten veya başka işletmenin ürünlerini ve

hizmetlerini tamamlayan veya destekleyen işletmelere atıfta bulunan altıncı güç olarak tamamlayıcıları eklemişlerdir. Kuruluşlar arasında işbirliği ihtiyacını vurgulayan oyun teorisine dayalı çerçeve sunmaktadırlar. Stratejik analizin sadece rekabeti değil aynı zamanda işbirliğini de içermesi gerektiğini belirterek, rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerinde işletmenin kârını artırabileceğini ifade etmektedirler (Ozhogina, Pellonpää ve Zotova, 2012, 21). Tamamlayıcılar ikame malların tam tersi etkiye sahip olmaktadır. İkame malların varlığı ürünlerin değerini düşürmekteyken, tamamlayıcılar ürünlerin değerini arttırabilmektedir (Grant ve Jordan, 2014, 84).

2.4.2. Rakip İşletme Bazında Rekabetin Analizi

Rakiplerin yapabilecekleri olası strateji değişikliğinin ve rakiplerin diğer firmaların başlatabilecekleri stratejik hamlelerine yönelik olası tepkilerinin saptanabilmesi amacıyla rakip firma analizi yapılmaktadır (Porter, 2008b, 59). Şekil 13'te rakip analizindeki bileşenler yer almaktadır.



Şekil 13. Rakip Analizindeki Bileşenler

Kaynak: Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, s. 49

Rakibin analizinde dört tanımlayıcı bileşen bulunmaktadır. Rakibin geleceğe yönelik hedefleri, mevcut olan stratejisi, varsayımları ve sahip olduğu yetenekleridir. Şirketlerin çoğu rakiplerin mevcut olan stratejilerine, güçlü ve zayıf olan yönlerine yönelik algı geliştirmektedirler. Rakibi hareket geçiren etkenlere ise çok daha az ilgi gösterilmektedir. Rakibi harekete geçiren bu faktörlerin gözlenebilmeleri, fiili rakip hareketlerinin gözlenebilmesinden çok daha zor olmaktadır. Genellikle rakibin gelecekteki davranışlarını yönlendirenlerde bu rakibi hareket geçiren etkenler olmaktadır (Porter, 2008b, 60).

Rakip analizi uygulanmaktayken bir rakip gibi rekabet durumu analiz edilmektedir. İşletmeler tarafından 1980'li yılların sonlarına kadar bu yaklaşım yaygın olarak kullanılmıştır. Rakibin analizinde amaç, rakibin zayıf olduğu yönlerini belirleyebilmektir. İşletmelerin rakiplerinin zayıf olduğu yönlerine karşı güçlü oldukları yönlerinin belirlenmesiyle rekabet avantajı oluşturulmaktadır. 1990'lı yıllarda bu yaklaşım yerini büyük ölçüde rakiplerin gelecekteki işbirlikçi olarak tanımlandığı yaklaşıma bırakmıştır. Rakip analizleri yalnızca rakibin zayıf yönlerinin tespiti için değil aynı zamanda rakip işletmelerle işbirliği olanaklarının belirlenmesinde de yapılmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2018, 123).

2.5. Rekabetin Fonksiyonları ve Önemi

Rekabetin stratejik olarak anlaşılabilmesinde incelenmesi önemli olan rekabetin fonksiyonları şunlardır (Türkkan, 2001, 83-90):

- Rekabet tüketicilerin istek beklentilerini önemli hale getirmektedir.
- Rekabet alternatifler arasında seçim yapma imkânını arttırmaktadır.
- Rekabet kıt olan kaynakların etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktadır.
- Rekabet başarılı şirketleri ödüllendirirken etkin olamayan işletmelerin çekilmesine sebep olmaktadır.
- Rekabet yenilik yapma çabalarında motive edici olmaktadır.
- Rekabet toplumsal ve bireysel hedeflerin uyumlu olmasını sağlamaktadır.
- Rekabet makroekonomik ve mikroekonomik sevideki performansa olumlu etki sağlamaktadır.
- Rekabetin olduğu ortamda demokratik bir ortam oluşması sağlanmaktadır.

- Rekabetle gelirin dağılımı olumlu etkilenmektedir.
- Rekabetle düzenleme ve yönetim maliyetlerinde azalma olmaktadır.

İşletmeler arasındaki rekabet, üretimde verimliliğin iyileştirilmesine, tüketiciler için yapılan yenilikler sayesinde daha iyi ürünler üretilmesine, tedarikçiler arasındaki rekabetten ötürü daha düşük fiyatlara ve daha fazla seçeneklere, ekonomide büyümeye ve tüketicilerin refah seviyelerinde artışa sebep olabilmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017, 23-24). Rekabetçi olan piyasalarda yeni şirketlerin ve teknolojilerin pazara girebilmesi kolaylaşmaktadır. Rekabet girişimlerde özgürlüğün en önemli güvencesi olmaktadır. Yurtiçinde rekabette yarış ortamının sağlıklı olarak işlemesiyle dış pazarlardaki rekabet gücüne katkı sağlanmaktadır. Rekabet küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetlerini sürdürerek ayakta kalabilecekleri uygun ortamın sağlanmasına yarar sağlamaktadır (Rekabet Kurumu, 2016, 2). Rekabet bir yarış olarak toplumdaki refah seviyenin mümkün olabildiğince artabilmesini sağlamak için piyasa ortamı veya sisteminin oluşturularak korunması ve geliştirilmesidir. Ekonomik ve ticari faaliyette bulunmakta olan tüm işletmeler rekabet yarışının aktörleri olarak belirli kurallara uymaları suretiyle ortaya konulmuş toplumsal ve kendi bireysel hedeflerine ulaşmak için yarışmaktadırlar (Koparal ve Şakar, 2013, 27).

2.6. Rekabet Stratejileri

Strateji bir plan, bilinçli bir şekilde amaçlanan eylem tarzı ve bir durumla başa çıkmak için bir kılavuздur. Stratejiler iki temel özelliğe sahiptirler. Bunlar; uygulandıkları eylemlerin öncesinde belirlenmeleri ve belli bir amaçla, bilinçle geliştirilmeleridir (Mintzberg, 1987, 11). Stratejiler günümüzde sadece bugünün rekabetiyle ilgili olmamakta yarının rekabeti ile de ilgili olmaktadır. Bu dinamik strateji kavramı da, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu belirlenen hedeflerin nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili karar verilmesini kapsamaktadır (Grant ve Jordon, 2014, 20).

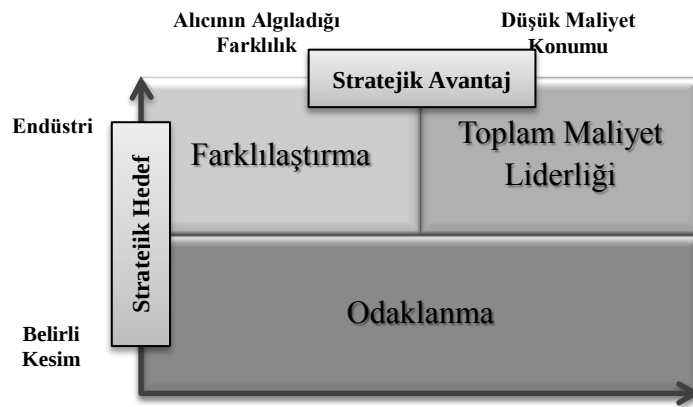
Dünyada yaşanmakta olan küreselleşme olgusuyla mevcut durum ve koşullarda değişim gerekli olmakta ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel konularda

yenilikler ortaya çıkmaktadır (Öngel ve Kuzu, 2012, 307). Rekabette avantajlı olabilmek ve rekabette ayakta kalabilme mücadelesinin başarısını belirlemekte olan faktör uygun olan stratejilerin seçimi olmaktadır. En iyi stratejiler, işletmelerin özgün olan koşullarını yansıtmakta olan stratejilerdir. Rekabet stratejileri, işletmelerin günlük yaşamında mevcut olduğu pazarındaki rakiplerine karşı nasıl hareket etmesi gerektiği ve onlarla rekabetini nasıl yapacağıyla ilgili olan stratejilerdir (Koparal ve Şakar, 2013, 30). Küreselleşmeyle birlikte rekabet artmakta ve işletmeler rekabet edebilmek için geliştirdikleri rekabet stratejilerini uygulamaktadırlar (Göktepe, 2012, 374). Rekabet stratejileri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktayken bunlar içerisinde en çok kullanılanları Porter'ın pozisyonu baz alan genel rekabet stratejileri ile Miles ve Snow tarafından geliştirilen davranışsal zamanlamayı baz alan rekabet stratejileri sınıflamasıdır (Koparal ve Şakar, 2013, 34).

Bu çalışmada da rekabet stratejileri olarak Porter'ın pozisyonu baz alan genel strateji sınıflandırması ile Miles ve Snow'un davranışsal zamanlamayı baz alan strateji sınıflandırması incelenmiştir.

2.6.1. Rekabete Yönelik Genel Strateji Sınıflandırması

Porter (1998, 35) endüstride mevcut olan diğer rakiplerden üstün olmakta ve beş rekabet gücüne karşı başarılı olabilmekte uygulanabilecek üç genel strateji yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Şekil 14'te genel rekabet stratejileri yer almaktadır.



Şekil 14. Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, s. 39.

Wright (1987) her işletme için genel stratejilerin tercih edilebilecek bir seçenek olduğunu ancak bu seçeneklerin işletmenin büyüklüğü, kaynaklara erişim imkânları, endüstri ve rekabet analizindeki olanaklarla sınırlı olduğunu bundan ötürü de küçük ölçekli işletmelerin sadece odaklanma stratejisi ile rekabet etmeleri gerektiğini, daha büyük ölçekli işletmelerin ise maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini seçebileceklerini belirtmektedir (Viltard, 2017, 475).

Porter (2008b, 44) genel stratejilerin endüstrideki rakipleri devre dışı bırakmaya yönelik yaklaşımlar olduğunu, bazı endüstrilerdeki yapıların yüksek gelirlerin elde edilebilmesi anlamına geldiğini bazı endüstrilerde ise kabul edilebilir gelirler elde edilebilmesi için genel stratejilerin birinde başarılı olunması gerekebildiğini belirtmekteyken ayrıca bazen işletmelerin ana hedefleri olarak birden fazla stratejik yaklaşımı da başarılı olarak izleyebileceklerini ifade etmektedir.

2.6.1.1. Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği stratejisinde bir kural olarak maliyet liderleri olan işletmeler mümkün olan en rekabetçi fiyatlar ile standart ve yüksek hacimli ürünler sunulmaya çalışılmaktadır. Bu yapılırken de pazardaki mevcut ortak standartlardan ötürü kalite göz ardı edilmemelidir (Delfmann, Baum, Auerbach ve Albers, 2017, 124).

Maliyet liderliği stratejisinde verimliliğe sahip tesislerin kurulmasını, maliyet ve genel giderlerin kontrol edilmesini, araştırma geliştirme, servis, reklamlar ve satış gücü gibi alanlarda maliyetlerin en az olacak şekilde indirilmesini gerektirmektedir. Yönetim maliyet kontrolüne önem vermelidir. Tüm stratejiyi belirleyen rakiplere oranla düşük maliyetin sağlanmasıdır. Düşük maliyetli konuma sahip olunması, rekabet güçlerinin varlıklarına rağmen işletmelere sektöründe ortalamanın üzerinde getiriler sağlamakta, rakiplerine, alıcılarına, tedarikçilerine, ikame ürünlere karşı savunma sağlamakta ve ölçek ekonomileri ve maliyetteki avantajlarından ötürü de potansiyel rakiplere karşıda giriş engelleri sağlayarak işletmeleri rekabet güçlerine karşı korumaktadır (Porter, 2008b, 44-45).

Maliyet liderliği stratejisinde, değer zincirindeki tđm faaliyetlerin maliyetlerini indirerek mđmkđn olabildiğince en dđřđk maliyete sahip olabilmek amacı taşınmaktadır. Geniş mđřteri kesimine hitap edilmesi hedeflenmekteyken, mal ve hizmetlerinin fiyatlarını dđřđrmek değil tđm faaliyetlerde maliyetlerin dđřđrđlmesini gerektirmektedir. Tasarruf stratejisi, fiyatta liderlik olarak dđřđnđlmemesi gerekmektedir. İşletmeler kaliteden ödđn vermeyecek şekilde, belli sayıda standartta özellikleri sunmalarıyla maliyetlerini dđřđrmeye çalışmaktadırlar (Yaşlıoğlu, 2016, 95).

2.6.1.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisinde, işletmeler özellikle mđřterilerinin gözünde pazardaki mevcut ürünlerden farklı olduğunu dđřđndđđ değerli ürünlerini sunmak amacındadırlar. Bu farklılık için işletmeler daha yđksek fiyatlar ve ortalamanın üzerinde getirilerle ödđllendirilmektedir. Farklılaşmaya göre rekabet avantajı kaynakları, olađanüstđ ürün tasarımları, gđçlđ marka imajları, öncđ teknolojiler, farklı özellikler veya birinci sınıf mđřteri hizmetleri gibi çok yönlđ olmaktadır. Farklı olabilmek için çok fazla yatırım yapılması gerekmele birlikte, toplam maliyet liderliği stratejisine göre daha geniş ürün ve hizmet çeşitliliği sunulabilmektedir (Delfmann ve diğerleri, 2017, 124).

Rekabet güçlerine karşı toplam maliyet liderliği stratejisinden farklı da olsa savunulabilir konum oluşturabilmektedir. Mđřterilerin markaya olan sadakatinin sonucunda fiyatlara yönelik daha dđřđk hassasiyetle birlikte rekabet hamlelerine karşı avantaj sağlamaktadır. Mđřterilerin markaya olan sadakatleri ve rakiplere karşı işletmenin sağladığı farklılık giriş engellerini oluşturmaktadır. Farklılaştırmayı başarabilmek yđksek pazar payına sahip olmayı önleyici olabilmektedir. Farklılaştırmanın sağlanması maliyetli olmasından dolayı maliyet konumundan ödđn vermeyi gerektirmektedir (Porter, 2008b, 47-48). Bu strateji daha çok hedef pazarlardaki mđřterilerin tercihlerinin olgunlaştığı ve bđyđk mđřteri gruplarının özđnllüđe ve spesifikliğe sahip ürünler talep ettikleri ortamlarda daha başarılı olabilecektir (Torlak ve Altunışık, 2018, 32).

Mintzberg (1988) farklılaştırma stratejilerini imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, kalite farklılaştırma, destek farklılaştırma ve farklılaştırmama stratejileri olarak ele almaktayken (Li, 2016, 11), Beal ve Yasai-Ardekani (2000) ise inovasyon farklılaştırma, pazarlama farklılaştırma, kalite farklılaştırma ve hizmet farklılaştırması olarak ele almaktadır (Pertusa-Ortega, Claver-Cortés ve Molina-Azorín, 2007, 9).

2.6.1.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisinde, toplam pazarın belli bir alıcı grubu, ürün grubu veya coğrafi pazar segmenti gibi belli bir kesiminde yoğunlaşmaktadır. İşletmeler bu stratejide stratejik odaklarını maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisini izleyerek ortalamanın üzerinde getiri elde etmeyi beklediği bu pazar kesimine indirgemektedirler (Delfmann ve diğerleri, 2017, 125).

Odaklanma stratejisinde bütün pazarda düşük maliyeti veya farklılaştırma stratejisini uygulayamamasına rağmen, dar olan pazar hedefinde bu stratejilerinden birini veya ikisini beraber başarabilmektedir. Odaklanma stratejisi rakiplerin zayıf olduğu veya savunmasız olan hedefleri seçmek için de kullanılabilir (Porter, 2008b, 121). Küçük bir pazar bölümünde farklılaştırma stratejisini uygulayarak pazar bölümünün tercihlerine odaklanması ile başarı yakalamak daha anlaşılabilir bir yaklaşım olmaktadır küçük bir pazar bölümüne odaklanılarak maliyet liderliği stratejisini uygulamak ise hedef alınan pazar bölümünün koşullarına uygun maliyet etkinliklerini geliştirebilecek durumda olunmasını gerektirdiğinden daha ender görülebilen bir durum olmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2018, 34).

İşletmeler toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden herhangi birinde kendi stratejilerini geliştiremeyerek sıkışıp kalmaları durumunda rakiplerinin arasında zayıf bir durumda olacaklardır (Porter, 1998, 41). Genel strateji sınıflandırmasında yer alan stratejilerin, stratejiyi belirlemek veya sürdürmekte başarısız olabilme ile sektörün gelişimiyle birlikte uygulanan stratejinin sağladığı stratejik avantajın aşılması riskleri de bulunmaktadır (Porter, 2008b, 55).

2.6.2. Rekabete Yönelik Davranışsal Zamanlamayı Baz Alan Strateji Sınıflandırması

Miles ve Snow (1978) strateji sınıflandırmasında savunmacı, öncü, analizci ve tepkici olmak üzere dört grup yer almaktadır (Koparal ve Şakar, 2013, 34). Miles ve Snow'un strateji sınıflandırması şu şekilde özetlenebilir (Blayney ve Blotnicky, 2011, 108; Griffith, Kiessling ve Dabic, 2012, 382-383; Isoherranen ve Kess, 2011, 577-578; Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1978, 550-558):

- **Savunmacı:** İstikrarlı bir ürün veya hizmet grubuna sahip olan ve öncelikle fiyat, kalite ve hizmet temelinde rekabet etmekte olan işletmelerdir. Savunmacılar istikrarlı çevrelerini ve organizasyon yapılarını korumaya çalışmaktadırlar. Belli bir pazar kısmına yönelik belirli sayılarda ürünler üreterek pazardaki paylarını koruyacakları istikrarlı bir alan oluşturmaya çalışmaktadırlar. Hızlıca yeni fırsatlara uyum sağlama kapasiteleri düşük olmakla beraber savunmacıların istikrarlı çevre oluşturma çabalarının gereği, yoğun rekabet ile karakterize edilmekte olan pazarlara girme olasılıkları da düşük olmaktadır. Bunun yerine, pazarda istikrarlı ve güvenli bir yer bulmaya ve savunmaya çalışmaktadırlar.

- **Öncü:** Yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmak ve kullanmak için çalışan işletmelerdir. Öncüler çevreyi dinamik ve belirsiz olarak algılamakta ve çevresel değişimi yönlendirmek için yeniliği kullanmaktadırlar. Başarıları, yeni ürünler ve pazar fırsatlarını bulmaya ve korumaya dayanmaktadır. Öncülerin proaktif ve agresif tutumları yüksek düzeyde dinamiklik ve rekabet barındıran pazarlar için uyumlu olmaktadır.

- **Analizci:** Fırsatı en üst düzeye çıkarırken riski en aza indirmeye çalışan işletmelerdir. Yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmaya ve kullanmaya çalışırken, aynı zamanda da işletmenin geleneksel ürünlerini ve müşteri çekirdeklerini korumaktadırlar. Analizciler, ancak yeni ürünlerde ve yeni pazarlarda başarı gözlemledikten sonra taklit ederek yeni ürünlere veya yeni pazarlara yönelmektedirler. Analizciler öncü işletmeleri takip etmeleri durumunda kendi pazar araştırması harcamalarını önleyebilmektedirler. Analizci işletmeler, savunmacı ve öncü işletmelerin özelliklerine sahiptirler. Analizciler, esneklik ve istikrar için

birbiriyle çelişen talepler arasındaki dengenin nasıl sağlanacağını ve korunacağını öğrenmek amacıyla çevresel taramanın bazı yönlerinin önemini vurgulamaktadırlar.

- **Tepkici:** Operasyonel yapıya ve stratejiye sahip olmayan, hem tutarsız hem de kararsız eylemler sergileyen, düşük firma performansı sergileyen işletmelerdir. Çevrelerinde karşılaştıkları değişikliklere hazırlıklı olmadıklarından olaylara meydana geldikten sonra tepki vermektedirler. Savunmacı, öncü veya analizci stratejisinin uygulanamaması işletmelerin stratejilerinin tepkici olmasına yol açabilmektedir.

2.7. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı kavramının aslı Robinson (1933), Chamberlin (1933) ve Alderson (1937)'un yaptıkları çalışmalarda bulunabilmektedir. Yaptıkları bu çalışmalarda pazar yapılarından çok işletme heterojenliğini vurgulayarak işletmelerin sahip oldukları rakiplerinden farklı olan kaynak ve yeteneklerinin eksik rekabet koşullarına yol açmasından ötürü normalin üzerinde kârların elde edilmesine imkân verdiğini belirtmişlerdir (Soyer, 2012, 21). Rekabet avantajı kavramının literatürde yaygın anlamda yerini alması 1985'te Michael Porter'ın Rekabet Avantajı (Competitive Advantage) adlı kitabıyla olmuştur (Papatya, 2007, 12).

İşletmeler rakiplerinden farklı olarak kendilerine has olarak güç sağlayan yöntemler ile uzun vadede kârlı ve kalıcı olmaya çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı, işletmelerin kendilerine has olan avantajlar oluşturmalarıyla, rakiplerin taklit edebilmesi, kıyaslama gibi yöntemlerle elde edebilmeleri zor olan veya kısa dönem için imkânsız olan yetenekleri ve özellikleri kazanmalarıyla elde edilebilmektedir (Koparal ve Şakar, 2013, 28). Medina-Muñoz ve García-Falcón (1998, 1) rekabet avantajına sahip kuruluşların en yüksek kâr oranına sahip olamasalar bile sektördeki diğer şirketlerden daha yüksek kâr marjı elde etme kabiliyetine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Rumelt'e göre rekabet avantajının kesin bir tanımını yapmak zordur. Ancak strateji literatüründe rekabet avantajı kavramının kullanılmasının gözden geçirilmesindeki ortak tema, değer oluşturmaktır (Ondari-Okemwa, 2011, 145). Barney (1991, 102)'e göre de işletmeler aynı anda mevcut veya potansiyel rakipleri

tarafından uygulanmayan bir değer oluşturma stratejisi uygularken rekabet avantajına sahip olmaktadır. Yaşlıoğlu (2016, 10) rekabet avantajını rakiplerle kıyaslandığında rakiplerden daha fazla ekonomik değer oluşturmak olarak belirtmektedir. Fahey (1989) bir işletmeyi veya ürünlerini, müşterilerin veya son kullanıcıların gözünde rakiplerinden olumlu yönde ayırmakta olanın rekabet avantajı olduğunu belirtmekten (Foon ve Nair, 2010, 64) Papatya (2007, 13) ise rekabet avantajının temelde yenilik yapılmasından, geliştirilmesinden ve değişimden doğmakta olduğunu, işletmelerin rekabette yeni bir temel bulmaları hâlinde ya da rekabette daha iyi olan araçları keşfetmeleri durumunda rakiplerine karşı avantaj sağladıklarını belirtmektedir.

2.8. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı fikrinin ortaya çıkışı Day'ın 1984 yılında rekabet avantajını sürdürmeye yardımcı olabilecek stratejileri önerdiği çalışmasıyla olmakla beraber asıl kavram olarak sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya çıkması ise 1985'de Porter'ın sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşmak için işletmelerin sahip olması gereken temel rekabet stratejilerin neler olması gerektiğini içeren çalışması ile olmuştur (Hoffman, 2000, 1).

İşletmeleri sürdürülebilir olmalarına zorlayan bazı güçler bulunmaktadır. Bu güçlerin bazıları işletmelerin maddi kaygılarından kaynaklanmaktayken, bazıları da kurumsal kimlik oluşturmada gerekli görülen sosyal sorumluluk duygusu içerikli olmaktadır (Kuşat, 2012, 228). İşletmelerin rekabet avantajını sürdürememeleri durumunda gelecekte kendi yaşamlarını sürdürmekte de zorlanabilmektedirler. Bundan ötürü rekabet avantajının sürdürülmesi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, 272).

Barney (1991, 102), sürdürülebilir rekabet avantajını diğer kuruluşlar tarafından kullanılmayan veya kopyalanması kolay olmayan değer oluşturma stratejisi olarak tanımlamaktayken, Hoffman (2000, 1) ise sürdürülebilir rekabet avantajı, eşzamanlı olarak mevcut veya potansiyel bir rakip tarafından aynı anda uygulanamayan bazı özgün değer oluşturma stratejisinin uygulanmasının uzun süreli yararı olarak tanımlamaktadır. Keskin ve diğerleri (2016, 299)'ne göre değer

oluşturan ve rakip örgütler tarafından kullanılmayan stratejiler, rakip örgütlerce öğrenilemediğinde ve taklit edilemediğinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmektedir. Hofer ve Schendel (1978) rekabet avantajı ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki farkın zaman olduğunu ve işletmelerin amacının rakiplerinden sürekli olarak daha iyi performans sergileyebileceği, rakiplerinden farklı olan özgün bir konuma ulaşmak olduğunu belirtmektedir (Enders, 2004, 18). Hani ve Al-Hawary (2009)'de sürdürülebilir rekabet avantajının firmanın performansının taklit edilmesini zorlaştıran bazı engeller oluşturduğunu belirtmektedir (Mahdi, Almsafir, Yao, 2011, 9914).

Porter (1985) rekabet avantajı konusundaki çalışmaları bağlamında değer zinciri kavramını geliştirmiştir. Değer oluşturan faaliyetleri analiz etmeye yönelik konsept geliştirmiştir. Porter bir işletmenin faaliyetlerini temel faaliyetler (gelen lojistik, üretime yönelik operasyonlar, giden lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrasında yönelik hizmetler) ile destek faaliyetleri (işletme alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, tedarike yönelik faaliyetler) olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Faße, Grote ve Winter, 2009, 5). Şekil 15'de değer zincirindeki faaliyetler yer almaktadır.

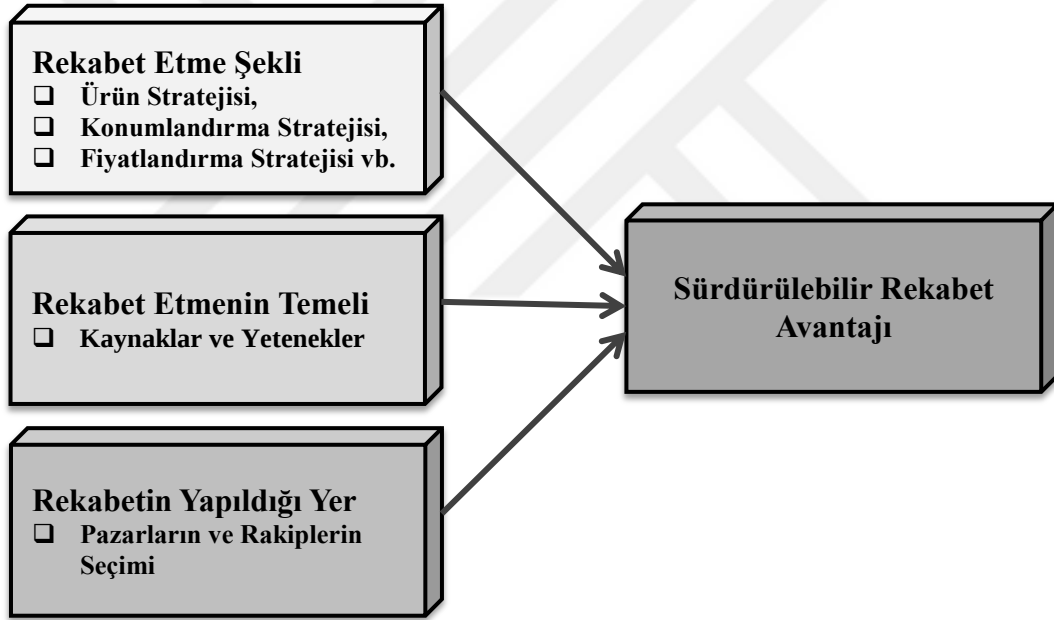


Şekil 15. Değer Zincirindeki Faaliyetler

Kaynak: Barnes, D. (Ed.). (2001). Understanding Business: Processes. London: Routledge, s. 52.

Ana faaliyet gruplarından olan temel ve destek faaliyetleri, kendi içlerinde de alt grup faaliyetlerini içermektedir. Değer zinciri analizinde ana ve alt gruplarda yer alan tüm faaliyetlerin her biri farklılık oluşturabilmesi veya maliyetlerin düşürülmesi açısından belirlenmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajı oluşturabilecek değer katkıları ana veya alt grup faaliyetlerinden kaynaklanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, 124-125).

Aaker (1989, 91)'e göre doğru yerde ve doğru şekilde rekabet etmek yalnızca belirli bir süre için kârlı olabilmektedir. Rekabetin temeli olan işletmenin kaynakları ve yetenekleri ise sürdürülebilir rekabet avantajının ve uzun vadeli performansın temelini oluşturmaktadır. Şekil 16'da sürdürülebilir rekabet avantajının temeli yer almaktadır.



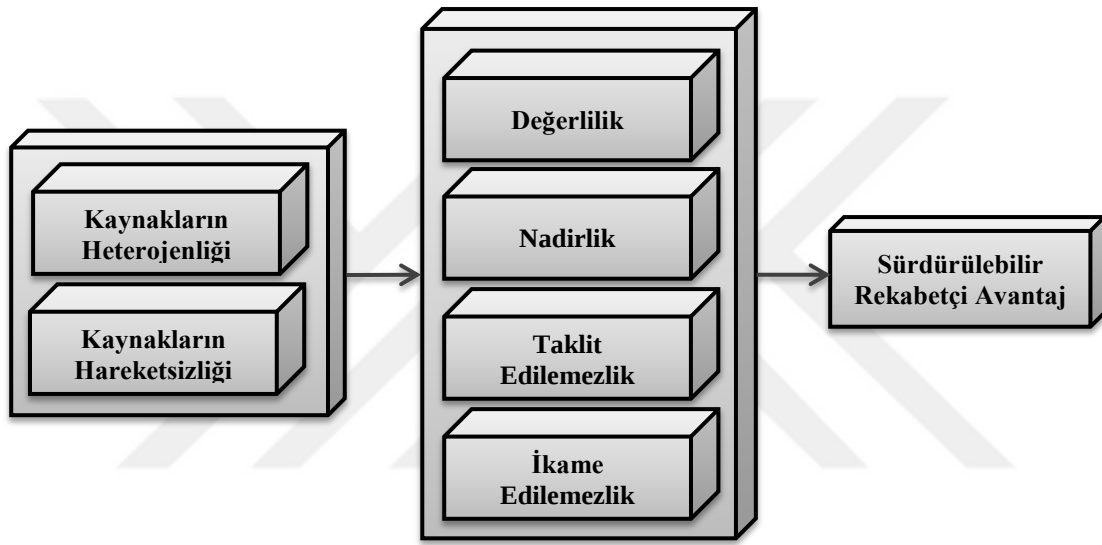
Şekil 16. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temeli

Kaynak: Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. California Management Review, 31, s. 92.

İşletmelerin rekabet etme şekli ve rekabet ettiği yer kolaylıkla taklit edilebilmekteyken uzmanlık gerektiren yetenekleri ve kaynakları kazanmak daha zor olmaktadır (Aaker, 1989, 91).

Grant (1991, 124), sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir göstergesi olabilecek kaynak ve yeteneklerin dayanıklılığa sahip olmaları, şeffaf, aktarılabilir ve tekrarlanabilir olmamaları gerektiğini belirtmektedir.

Barney (1991, 105-106)'e göre kaynaklar, sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olabilmeleri için heterojenlik ve hareketsizlik özelliğine sahip olmanın yanı sıra değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik özelliğine sahip olmaları gerekmektedir. Şekil 17'de işletme kaynakları ile sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi yer almaktadır.



Şekil 17. İşletme Kaynakları ile Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajı İlişkisi

Kaynak: Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17 (1), s. 112.

Sürdürülebilir rekabet avantajının sürdürülmesi, sonsuza kadar devam edeceği anlamına gelmemektedir. Bir endüstrinin ekonomik yapısındaki beklenmedik değişikliklerle bir zamanlar sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olanlar etkisini kaybedebilmektedirler (Barney, 1991, 103).

2.8.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Temel Yaklaşımlar

Sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik iki temel yaklaşımın mevcudiyetinden bahsedilmektedir. Bunlar; hareket noktası olarak işletmelerin piyasalardaki rakiplerine karşı nasıl bir rekabet stratejileri geliştirmeleri gerektiği tezi

üzerine kurulu Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Porter (1980) tarafından öne sürülen Pozisyon Okulu(endüstri temelli) yaklaşımı ile rekabet avantajının asıl kaynağı olarak işletmeye has olan kaynak ve kabiliyetlerin ön plana çıkarıldığı, ilk katkıların Penrose (1959) tarafından yapılmış olmasıyla beraber Harvard İşletme Okulu öğrencilerinden Wernerfelt (1984)'e ait olan ve daha sonraları da Hamel, Prahalad, Barney ve Rumelt gibi bazı araştırmacılar tarafından da katkılar sağlanan kaynak temelli yaklaşımıdır. İlgili literatüre bakıldığında Pozisyon Okulu yaklaşımı ile kaynaklara dayalı yaklaşımın farklı isimlerle de incelendiği görülmektedir (Barca ve Esen, 2012, 90; Cantürk ve Çiçek, 2016, 98). Bu çalışmada da sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik temel yaklaşımlar endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım olarak incelenmiştir.

2.8.1.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Endüstri Temelli Yaklaşım

Endüstri temelli yaklaşım, ilgili literatürde endüstriyel ekonomi veya endüstriyel organizasyon teorisi olarak da isimlendirilmektedir. Endüstriyel ekonomi ve endüstriyel organizasyon teorisinde işletmeler ve piyasalar arasındaki etkileşimleri açıklamaya yönelik bir yaklaşımdır. Endüstriyel organizasyon teorisine yönelik ilk fikirler 18. Yüzyılın sonunda Alfred Marshall tarafından sunulmuştur. Marshall rekabet halindeki işletmeler ve aralarındaki etkileşim süreçleri üzerinden durmuştur (Nart ve Yıldırım, 2018, 112).

Endüstri temelli yaklaşım, eksik rekabet piyasalarının ve katılımcı işletmelerin davranış ve faaliyetlerini incelemektedir. Geleneksel mikro iktisat teorisinin bir parçası olarak geliştirilmiştir. Yapı-davranış-performans paradigmasına dayanmaktadır (Jones, 2001, 746). Bain (1968), yapı-davranış-performans paradigması olarak da bilinen endüstriyel organizasyon paradigmasını geliştirmiştir. Endüstri yapısının işletme davranışını ve nihayetinde işletme performansını nasıl etkilediğinin ilişkisini tanımlamaktadır. Yapı-davranış-performans paradigması Caves ve Porter (1977), Caves (1980) ve Porter (1980) tarafından geliştirilmiş ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için rekabet ettikleri sektörün yapısına yönelik strateji geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Wang, 2014, 34).

Porter (1981, 615-616), Bain (1968)'in yapı-davranış-performans paradigmasının stratejik seçimlerin endüstri yapısı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görüşünün yerine işletme davranışının endüstri yapısı üzerinde etkileri olduğunun kabul edildiğini belirtmektedir. Şekil 18'de geliştirilen endüstriyel organizasyon paradigması yer almaktadır.



Şekil 18. Geliştirilen Endüstriyel Organizasyon Paradigması

Kaynak: Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. The Academy of Management Review, 6 (4), s. 616.

Porter 1996 yılında Harvard Business Review Dergi'nde yayınlanan Strateji Nedir? (What Is Strategy?) başlıklı makalesinde stratejik uyum kavramını önererek, uyumun stratejik bağlantılı önemini ifade etmektedir (Papatya, 2007, 33). Porter (1996, 70-73)'a göre uyum rekabetçi avantaj unsurudur. Özgünlüğü arttırdığı için en değerli uyum stratejiye özgüdür. Porter'a göre üç tür uyum bulunmaktadır. Bunlar; her faaliyet (fonksiyon) ile genel strateji arasındaki tutarlılıktan kaynaklanan uyum, faaliyetlerin birbirlerini pekiştirmelerinden kaynaklı uyum ve çabaların optimizasyonundan kaynaklı uyumdur. Rekabetçi avantaj, faaliyetler sisteminin bütününden gelişmektedir. Faaliyetler arasındaki uyum, maliyetleri önemli ölçüde azaltmakta veya farklılaşmayı arttırmaktadır. Bireysel faaliyetlerin veya ilgili becerilerin, yetkinliklerin veya kaynakların rekabetçi değerleri sistemden veya stratejiden ayrılamaz.

Porter (1985, 11) endüstrideki göreceli pozisyonun bir firmanın kârlılığının endüstri ortalamasının üstünde mi veya altında mı olduğunu belirleyebileceğini belirterek endüstri yapısı elverişli olmasa ve endüstrinin ortalama kârlılığı mütevazı olsa bile, kendisini iyi konumlandıran bir firmanın yüksek getiri oranları kazanabileceğini belirtmektedir.

Endüstri temelli yaklaşımda rekabet avantajı, işletmelerin endüstrilerindeki üstün konumundan kaynaklanmaktadır. İşletmeler genel stratejilerden birini izleyerek üstün bir pozisyon elde edebilmektedirler. İşletmelerin çevresine olan

konumları, rakipler için engel oluşturabilme ve kendi işini koruyabilme yetenekleri önem arz etmektedir (Weigl, 2008, 90). Endüstri temelli yaklaşım ve Porter'ın beş güç analizi endüstrideki işletmelerin kaynaklarının homojen ve işletmeler arasında kaynak elde etmenin mümkün olduğu varsayımına dayanmasından ötürü kaynak temelli yaklaşım savunucularınca eleştirilmiş ve yeni bir yaklaşımın belirmesine neden olmuştur (Nart ve Yıldırım, 2018, 113).

2.8.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yönelik Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli görüşe yönelik ilk katkılar Penrose'un öncü çalışmalarına dayanmaktadır. Penrose (1959)'a göre bir işletme yalnızca daha iyi kaynaklara sahip olmasından ötürü değil aynı zamanda işletmenin temel yetkinliklerinden daha iyi faydalanabilmesinden ötürü gelir elde edebilmektedir (Enders, 2004, 1). Penrose (1959)'a göre bir işletme, yönetim biriminden daha fazlası olarak farklı kullanımlar arasında, zamanla yönetsel kararlar tarafından belirlenen üretken kaynaklar topluluğudur (Shafaeddin, 2014, 13). Kaynak temelli terimi ilk olarak Penrose (1959)'un firma büyüme teorisinde sunulan fikirleri temel alan Wernerfelt (1984) dile getirmiştir (Maier, 2007, 96). Wernerfelt (1984, 171-173) işletmeler için kaynakların ve ürünlerin aynı madalyonun iki yüzü olduğunu ve çoğu ürünün çeşitli kaynakların hizmetlerini gerektirdiğini, çoğu kaynağında çeşitli ürünlerde kullanılabileceğini ifade etmektedir. Wernerfelt, işletmelerin farklı ürün pazarlarındaki faaliyetlerinin büyüklüğünün belirlenmesiyle gerekli asgari kaynak taahhütlerini çıkarmanın mümkün olduğunu, buna karşılık bir işletme için bir kaynak profilinin belirlenmesiyle de en uygun ürün pazarları faaliyetlerini belirlemenin mümkün olacağını belirtmektedir. Wernerfelt, stratejik kaynakların önemini vurgulayarak işletmelerin kendi kaynak pozisyonlarının doğrudan veya dolaylı olarak rakip işletmeler tarafından elde edilmesinin önüne geçmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Kaynak temelli yaklaşıma yönelik diğer katkılar Rumelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx ve Cool (1989) gibi bazı araştırmacılar tarafından bulunulmuştur. Bu çalışmalar genellikle sürdürülebilir bir rekabet avantajına katkıda bulunabilecek işletme kaynaklarının özelliklerine odaklanmıştır. Peteraf (1993),

Prahalad ve Hamel (1990), Wernerfelt (1984) gibi bazı araştırmacılar Penrose (1959)'u takip ederek, kaynakların çeşitlendirmeye nasıl katkıda bulunduğunu ve çeşitlendirmenin optimum performans için işletmenin temel yetkinlikleri ile nasıl eşleşmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Barney, (1991), Conner (1991) ve Powell (1992) gibi bazı diğer araştırmacılar ise kaynakların belirli bir ürün, pazardaki bir işletmeden diğerine avantaj sağlamasına neden veya niçin katkıda bulunduğunu inceleyerek, kaynakların sürdürülebilirlik avantajına olan daha temel olarak katkısını vurgulamışlardır (Priem ve Butler, 2001, 23).

Barney (1991, 105-106) işletme kaynaklarının tümünün sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeline sahip olmadığını bu potansiyele sahip olmak için, bir işletme kaynağının dört özelliği olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; işletmenin ortamındaki tehditleri etkisiz hale getirmesi bakımından değerli olması, mevcut ve potansiyel rekabetinin arasında nadir görülmesi, kusurlu taklit edilebilecek düzeyde taklit edilemez olması, stratejik olarak eşdeğer ikamelerinin olmayacağı düzeyde ikame edilemez olması gerekmektedir. İşletme kaynakları bu özelliklere sahip olmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada yararlı olmaktadır. Grant ve Jordan (2014, 130)'na göre yetkinlik ve kaynaklarla rekabet avantajı oluşturmak için iki koşul mutlaka gerekmektedir. Bunlar; kaynak veya yetkinlik bir endüstride çokça mevcutsa rekabet avantajı için temel olmayacağı için az bulunur olmalı ve kaynak veya yetkinlik pazarda temel başarı faktörleri arasında uyumlu olmalıdır.

Hamel ve Prahalad (1990)'a göre temel yetkinliklerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmak, çeşitli pazarlara girme imkânı sağlamak ve nihai ürün faydalarına önemli katkılar sağlamaktır (Srivastava, 2005, 51). Grant ve Jordan (2014, 131) yetkinlikler ve kaynaklardan elde edilebilen kârın yalnızca rekabet avantajı oluşturma yeteneklerine bağlı olmadığını, avantajın ne kadar sürdürülebildiğine de bağlı olduğunu, bu sürdürülebilirliğinde yetkinliklerin, kaynakların dayanıklı olmasına ve rakiplerin rekabet avantajını taklit edip edememesine bağlı olduğunu belirtmekte ve yetkinlikler ve kaynakların tekrarlanabilir veya taşınabilir olmaları durumunda taklit edilebileceğini ifade etmektedirler.

Kaynak temelli yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması, kaynakların hareketsiz ve heterojen oldukları varsayımına dayanmaktadır. Rekabet etmekte olan işletmeler arasında stratejik kaynakların hareketliliğe sahip olduğu ve homojen olarak eşit dağıldığı durumlarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları beklenilememektedir. Kaynakların hareketli ve homojen olmaları, işletmelerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlamalarını önlemektedir. Bundan ötürü kaynak temelli yaklaşım işletmelerin hareketsiz ve heterojen kaynaklara sahip olduklarını vurgulamaktadır (Keskin ve diğerleri, 2016, 299).

Kaynak temelli yaklaşım, başarılı işletmelerin eşanlı ve hızlı olarak değişmekte olan çevre koşullarına hitap etmekte olan dış ve iç yeteneklerini oluşturma, koordine etme ve yeniden biçimlendirme kabiliyetlerini nasıl gösterdiklerini açıklamada yetersiz kalmaktadır (Nart ve Yıldırım, 2018, 115). Kaynak temelli yaklaşımın statik olan bakış açısı yerini kaynakların nereden geldiklerini, nasıl oluştuklarını ve nasıl gelişeceklerini sorgulamakta olan dinamik bir yaklaşıma bırakmaktadır (Keskin ve diğerleri, 2016, 303). Bu yaklaşımda dinamik yetenek kavramından söz edilebilmektedir. Dinamik yetenek yaklaşımı mevcut değerli kaynakların nasıl yenilebileceğini ele alarak kaynak temelli görüş argümanını genişletmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009, 29). Teece, Pisano, ve Shuen (1997, 516), dinamik yeteneklerin, kurumların hızla değişen çevre ortamlarına dahili ve harici yeteneklerini oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olduğunu belirtmektedirler.

Dinamik yeteneklerin değeri, çıktılarından yani yeni değerli kaynaklar kümesinin oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajını sürdürebilmesini veya geliştirmesine izin veren kaynakların oluşturulmasıyla sonuçlanan dinamik yetenek değerli olacaktır (Ambrosini ve Bowman, 2009, 35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS

3. 1. Çevresel Belirsizlik Kavramı

Çevresel belirsizlik, karar verici durumundakilerin iyi bilgi edinmede ve dışsal değişiklikleri tahmin etmekte zorlandıkları anlamına gelmektedir. Belirsizlik, dış ortam hızla değiştiğinde ve karmaşık olduğunda ortaya çıkmaktadır (Daft, 2008b, 145). Dinamik ortamlarda karar veren birimler ortamlarının basit veya karmaşık olmasına bakılmaksızın daha fazla belirsizlik yaşamaktadırlar (Duncan, 1972, 325).

Çevreyi daha az tahmin edilebilir yapan belirsizliğin, karmaşıklığın ve heterojenliğin derecesi olmaktadır. Yöneticiler bu özellikteki çevrelerde fonksiyonlarını yerine getirmeleri durumunda daha çok belirsizlik algılamaktadırlar (Süder, 1991, 124). Çevresel değişikliklerin minimum ve öngörülebilir olması durumunda kararlı ortamdan bahsedilebilirken kurumların ortamlarındaki bileşenler canlı, öngörülemez ve sıklıkla değişmekte ise dinamik ortamdan söz edilebilmektedir. Karmaşıklık, çevredeki heterojen unsurlarının sayına odaklanmaktadır. Sıklıkla değişmeyen birkaç benzer bileşen olması durumunda basit ortamdan söz edilebilirken, birçok bileşenin kurumların işleyişini etkileme olasılıkları var ise karmaşık ortamdan söz edilebilmektedir (Zhang, Majid ve Foo, 2012).

Dinamik ve rekabetçi bir ortamda, işletmelerin avantajlarından herhangi birinin uzun vadede korunması zordur. Juristler-Bosanko izolasyon mekanizmasının sürdürülebilir olmadığını imkansız kaynaklara veya kabiliyete dayanan ilk hamle rekabet avantajı, yeni teknolojiler ortaya çıktığında, tercihler değiştiğinde veya hükümet politikaları değiştiğinde eski, modası geçmiş hale geleceğini belirtmektedir (Weihong, Caitao, ve Aiqiang, 2008, 328). Seviçin (2009, 173)'e göre üstünlükler sonsuza kadar kalıcı olamamakta, sürekli değişen çevrelerde ertesi gün tamamen yok olabilmektedir.

Yüksek çevresel belirsizlik anlamına gelen teknolojiye, müşteri talebinde ve rekabet stratejilerinde değişiklik olasılığı yüksek olması durumunda ideal olan

durumlar ve organizasyon yapıları da etkilenebilmektedir (Özsomer, Calantone ve Di Bonetto, 1997, 401). Kurumların değişmekte olan çevresel koşullarda ürünlerini, stratejilerini ve planlarını belirlemeyen müşteri sayısı ve tercihindeki değişim talepteki meydana gelen belirsizliği ifade etmekteyken, teknolojik değişim ve yeniliğin hızı ve derecesi ise teknolojiye meydana gelen değişimi ifade etmektedir (Uzkurt, 2002, 3).

Milliken (1987, 136-138)'e göre üç tür algılanan çevresel belirsizlik söz konusudur. Bunlardan ilki kurumsal yöneticilerin yaşayabileceği bir tür belirsizlik olan ortamın durumu hakkındaki belirsizlik olmaktadır. Yöneticiler, organizasyonel ortamın bileşenlerini tahmin edilemez olarak algılamalarında durum belirsizliği yaşayabilmektedirler. İkinci algılanan çevresel belirsizlik etki belirsizliğidir. Etki belirsizliğinde çevrenin gelecekteki durumunun veya çevresel değişikliklerin kurumlar üzerindeki etkisinin ne olabileceğinin tahmin edilememesi durumudur. Üçüncü algılanan çevresel belirsizlik ise tepki belirsizliğidir. Bu tür belirsizlik hızlı karar verme ihtiyacı olması durumunda yaşanabilmektedir.

Çevresel belirsizlik türleri, kurumsal yöneticinin seçim yapma becerilerine bazı sınırlamalar getirmektedir. Ortam hakkındaki kesinlik eksikliği, yöneticinin stratejik seçim yapmayı ertelemesine neden olabilmektedir. Kurumsal yöneticilerin kararlarına güvenememesi veya zamanında karar verememesi, kurumlarının adaptasyon süreçlerini etkileyebilmektedir (Potter, 2014, 900).

Yöneticilerin kurumsal çevrenin özelliklerine yönelik yüksek belirsizliğe sahip olmaları durumunda stratejilerini belirleme süreçleri daha zorlaşabilmektedir. Çevresel değişikliklerin bilinmemesi durumunda fırsatların ve tehlikelerin tanımlanması güç olabilmektedir. Stratejik tercihlerin özünü çevresel belirsizlik düzeyi etkileyebilmektedir. Çevresel unsurların iyi anlaşılabilmesi ve stratejik alternatiflerin değerlendirme kapasitelerinin sınırlı olmasından ötürü belirsizlik algılanması durumunda, birçok genel stratejiler kurumların önemli fonksiyonlarının korunmasına yönelik tasarlanabilmektedir (Süder, 1991, 127).

3.2. Kurumsal Performans Kavramı

Çoğu işletme, performanslarını mümkün olan her şekilde arttırmaya çalışmaktadır. Sürekli değişen bir ortamda rekabet etmede performansı anlamak ve izlemek çok gereklidir. Bu nedenle kurumların performansını değerlendirmek, yönetim ekipleri ve araştırmacılar için her zaman ilgi çeken bir konu olmuştur (Taouab ve Issor, 2019, 93).

Performans, kuruma ve duruma özel kısıtlar dahilinde belirtilen hedeflere ulaşılmasını sağlayan nedensel modellerin bileşenlerini iyi bir şekilde dağıtmak ve yönetmekle ilgilidir (Lebas, 1995, 29).

Kurumsal performans kavramı, kurumların üç farklı alandaki gerçek performansı ile (finansal performans, pazar performansı ve hissedar getirisi) ilgilidir. Finansal performans, kurumların yatırımlarının geri dönüşü ve varlıklarının geri dönüşü vb. ile ilgili sonuçları ifade etmektedir. Pazar performansı, üretilen mal veya hizmetle ilgili satışları, pazar payları vb. ile ilgili sonuçları ifade etmektedir. Hissedar getirisi ise, toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer vb. ile ilgili sonuçları ifade etmektedir (Richard, Devinney, Yip ve Johnson, 2009, 722).

Kurumsal performans, önceden belirlenen ve uygulanan stratejilerde rekabet ortamı içerisinde başarılı olunması ile ilgilidir. Belirlenen bir zaman içerisinde endüstrideki rakiplere kıyasla kurumların performanslarının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şen 2017, 28).

Kurumsal performans, kurumların faaliyetlerini ve ortamlarını yönetme ve değerlendirmede en önemli kriterdir (Ahmed ve Shafiq, 2014, 23). Sink ve Tuttle (1989)'e göre yedi performans kriteri bulunmaktadır. Bunlar; kârlılık, üretkenlik, çalışma hayatı kalitesi, yenilikçilik, kalite, etkinlik ve verimlilik (Phusavat ve Photaranon (2006, 1273).

3.3. Kurumsal Performansın Ölçümü ve Yönetimi

Kurumsal performans, bir kurumun faaliyetlerinin potansiyel getirisinin ve bu faaliyetleri yürütme yeteneğinin bir fonksiyonudur (Sørensen, 2001, 6). Literatürde kurumsal performansın ölçümüne yönelik birçok çalışma yer almaktadır (Atkinson vd., 1997; Cross ve Lynch, 1992; Ghalayini vd., 1997; Kaplan ve Norton, 1992; Kueng, 2000; Neely vd, 2001).

Kaplan ve Norton (1992, 71) ölçtüğünüz şey, ne elde ettiğinizdir belirterek, üst düzey yöneticilerin kurumlarının ölçüm sistemlerinin yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını güçlü şekilde etkilediğini anladıklarını, ayrıca yatırımın geri dönüşü ve hisse başına kazanç gibi geleneksel finansal muhasebe ölçütlerinin, sürekli iyileştirme ve günümüzün rekabet ortamı talepleri, inovasyon faaliyetlerini için yanıltıcı sinyaller verebileceğini de anladıklarını ve bundan ötürü de yöneticilerin hem finansal hem de operasyonel ölçütlerin dengeli bir şekilde gösterimini istediklerini ifade etmektedirler. Kaplan ve Norton, geliştirdikleri “Balanced Scorecard” (dengeli puan kartı)’nda gerçekleştirilen işlemlerin sonuçlarını belirten finansal ölçümler ile müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve kurumun inovasyon ve iyileştirme faaliyetleri ilişkin operasyonel ölçümler yer almaktadır.

Cross ve Lynch (1992), kurumların hiyerarşik yapılardan oluşmasından ötürü piramit yaklaşımının benimsenmesini ve her seviyedeki performansı iş amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde ölçmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Haider, 2012, 111). Piramidin en üstünde işletme stratejisi, ikinci seviyede finansal performans hedefleri ve piyasa konumu ve hedefleri, üçüncü seviyede, müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik açısından işletmenin günlük işlemleri ile bağlantılıdır. Dördüncü seviyede ise departman ve iş merkezi operasyonel kriterleri(kalite, teslimat, işlem süresi ve maliyet) yer almaktadır (Khan ve Shah, 2011, 13414).

Atkinson, Waterhouse ve Wells (1997, 35-36) sonuç üretmek için kullanılan süreçlerin (imalat, lojistik vb.) sonucu işletmelerin birincil hedeflerine (Örneğin, kâr elde etmek isteyen bir kurumda kâr elde edilmesi) yönelik performansını inceleyen bir model önererek, işletmelerin birincil hedeflerine yönelik performanslarını

iyileştirmeleri için süreçlerin ikincil hedeflere ulaşma yeteneklerini izleyen ve değerlendiren kapsamlı bir sistem geliştirmeleri gerektiği belirtmektedirler. Atkinson, Waterhouse ve Wells hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümlerini içeren bir performans ölçüm sistemini içeren bir performans ölçüm modeli önermektedirler.

Ghalayini, Noble ve Crowe (1997), geliştirdikleri entegre dinamik performans ölçüm sisteminin, bir işletmenin günümüzün dinamik ve küresel pazarında rekabetçi kalmasını sağlamak için yönetsel ve operasyonel seviyelerde performans ölçüm sistemi uyumunu destekleyen bir yaklaşım sunduğunu belirtmektedirler (Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, 225). Ghalayini, Noble ve Crowe (1997), bir işletmenin üç ana alanının (yönetim, süreç iyileştirme ekipleri ve fabrika) entegrasyonuna dayanan entegre dinamik performans ölçüm sistemi geliştirmişlerdir. Entegre bir sistem elde etmek için üç alana yönelik tanımlanmış başarı alanlarının, performans ölçütlerinin ve performans standartlarının belirlenmesi, raporlanması ve dinamik olarak güncellenmesi gerekmektedir (Yuen, 2006, 35).

Kueng (2000, 72), açıkladığı süreç performans ölçüm sisteminin temel amacının, iş süreçlerinin performansı hakkında kapsamlı ve zamanında bilgi sağlamak olduğunu, bu bilgilerin düzeltici faaliyetlerin gerekli olup olmadığına karar vermek ve yapılan işlemlerin etkisini değerlendirmede iş süreçlerinin hedeflerini ve mevcut performansı doğrudan süreç ekibine iletmek, miktar ve kalite ile ilgili kaynak tahsisini ve süreç çıktısını iyileştirmek, erken uyarı sinyalleri vermek, bir iş sürecinin zayıflıklarını tespit etmek, kullanılabildiğini belirtmektedir.

Neely, Adams ve Crowe (2001), kuralcı bir ölçüm çerçevesi olmadığını belirttikleri performans prizmasını geliştirerek, performans prizmasının yönetim ekipleri tarafından, işlerin yönetilmesine yönelik temel sorunların ne olduğu hakkındaki düşüncelerini etkilemede kullanılabilecekleri bir araç olduğunu belirtmişlerdir (Neely, Adams ve Crowe, 2001, 7). Neely, Adams ve Crow (2001), performans ölçümünde sıklıkla ihmal edilen çalışanları, tedarikçileri ve araçlar gibi yeni paydaşları dikkate almaktadır. Çerçeve birbirleriyle ilişkili beş perspektif etrafında düzenlenmiştir. Bunlar; paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler,

yetenekler ve paydaş katkısıdır. Soruların cevapları, performans ölçüm sistemine yol açmaktadır. İşletmenin perspektif tanımına göre her perspektif için bir ölçü seçmesi gerekmektedir (Khan ve Shah, 2011, 13415).

Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümleri arasındaki karşılaştırma Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri Arasında Karşılaştırma

Özellikler	Geleneksel	Geleneksel Olmayan
☐ Sistemin Temeli ☐ Önlem Türleri ☐ İzleyiciler ☐ Sıklık ☐ Gerçek ile Bağlantı ☐ Üretim Bölümü Alaka Düzeyi ☐ Biçim ☐ Yerel-Global Alaka Düzeyi ☐ İstikrar ☐ Amaç ☐ Yeni İyileştirme Yaklaşımlarına Destek ☐ Sürekli İyileştirme Üzerindeki Etkisi	☐ Muhasebe Standartları ☐ Mali ☐ Orta ve Üst Düzey Yöneticiler ☐ Haftalık veya Aylık ☐ Dolaylı, Yanıltıcı ☐ Yok Sayılan ☐ Sabit ☐ Statik ☐ Statik ☐ İzleme ☐ Zor Adapte Olan ☐ Engelleme	☐ İşletme Stratejisi ☐ Operasyonel ve Finansal ☐ Tüm Çalışanlar ☐ Saatlik veya Günlük ☐ Basit ,Doğru, Doğrudan ☐ Yok Sayılmayan ☐ Esnek ve Değişken ☐ Dinamik ☐ Dinamik ☐ Gelişme, İyileşme, İlerleme ☐ Uygulanabilir ☐ Destekleme

Kaynak: Ghalayini, A. M., Noble, J. S. ve Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. International Journal of production economics, 48 (3), s. 210

İşletmelerin ilerleyişinin ve mevcut durumunun anlaşılmasını kolaylaştıran performans ölçümünün yararları şunlardır (Yuen, 2006, 31-32):

- **İşteki ilerlemenin izlenmesi:** Performans ölçümü işletmelerin konumlarını ve gelecekteki hedeflerine ulaşma yolundaki ilerlemesini izlemek için kullanılabilir. Performans ölçümü ortak bir anlayış oluşturabilmektedir.
- **Strateji ve planların etkisinin izlenmesi:** Performans ölçüm sonuçları, yöneticilerin strateji ve planların etkisini ve uygulanabilirliğini test etmelerine yardımcı olmaktadır.
- **Teşhis etme:** Performans ölçüm sonuçlarıyla işletmeler sorunları tanımlayabilmekte ve sorunları ortaya çıkmadan önleyebilmektedirler.
- **Karar vermenin desteklenmesi:** Performans ölçümü, işletmelerin başarılarını ve potansiyel fırsatlarını belirlemelerine yardımcı olmakta, hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını açıklamakta ve kararların gerçeğe dayalı olarak alınmasını sağlamaktadır.

- **Operasyonlara doğrudan rehberlik etme:** Operasyonel performansla ilgili zamanında ve doğru geri bildirim, hedef odaklı operasyonların sürdürülmesi ve zamanında düzeltmeler yapılması için önemlidir.

- **Motivasyon ve iletişimin kolaylaştırılması:** Performans ölçümü, kuruluşun mevcut durumu ve gelecekteki beklentilerini vurgulamakta, tüm operasyonlar için açıklık ve motivasyonel teşvik sağlamak ve çalışan iletişimini geliştirmektedir.

Performans yönetimi, yöneticilerin çalışanların çalışmalarını izlemelerine ve değerlendirmelerine yardımcı olan kurumsal bir yönetim aracıdır. Performans yönetiminin amacı, çalışanların en yüksek kalitede işi en etkin ve verimli şekilde üretmek için ellerinden gelenin en iyisini yapabilecekleri ortam oluşturmaktır (Tardi, 2019).

Lebas (1995), yönetimin ölçülmeden var olamayacağını belirtmekte, performans yönetimi ve performans ölçümünün yakından iç içe geçtiğini ve bu nedenle ayrılamaz olduğunu savunarak performans yönetimi, performans ölçümünden önce geldiğini ve performans ölçümünün performans yönetiminin parçası olduğunu öne sürmektedir. Performans yönetimine yönelik tanımlar, performans yönetiminin tüm yönetim faaliyetlerini (planlama, organize etme, koordine etme, liderlik etme, kontrol etme, işe alma ve motive etme) kapsadığını göstermektedir. Bu, yönetimin daha büyük alan olduğu gerçeğini destekleyerek performans ölçümünü içermektedir. (Samsonowa, 2012, 32-33).

Kurumsal performans yönetiminin uygulanmasının etkili ve etkin olabilmesinde, stratejik planlamaya yönelik çalışmaların yapılması, sonrasında kritik başarı alanlarının, operasyonel süreçlerin ve yıllık hedeflerin neler olduğunun belirlenmesi ve tüm bu süreçlerin birbirleriyle entegre edilebilmesi, ölçüme yönelik kriterlerin belirlenerek izlenmesi öncelikli olmaktadır (Cihangir, 2014, 42).

Sürekli hesap verebilirliğe odaklanmak daha sağlıklı, daha şeffaf çalışma ortamı oluşturmaktadır. Performans yönetimi somut kurallar oluşturduğu için herkes beklentileri daha net anlamaktadır. Beklentiler daha net olduğunda ise işyeri ortamı daha az stresli olmaktadır (Tardi, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

4.1. Kurum Kültürü ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Kurum kültürü performansın sürdürülmesi, rekabet avantajı ve mükemmel organizasyon olmanın iyi bir nedeni olma konusunda önemli olan unsurlardan biri olarak öne çıkmakta (Madu, 2012, 6) ve paranın satın alamayacağı bir faktör olarak düşünülebilmektedir (Ramadan, 2010, 1).

Flamholtz ve Randle (2012, 83) kurum kültürünün kopyalanmasının zor ve nispeten görünmez olan stratejik bir kaynak olduğunu belirterek, kurum kültürünün sadece rekabet avantajı kaynağı değil aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olduğunu belirtmektedir. Ramadan (2010), Wisconsin yeni nesil üretim araştırmasında yer alan Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 492 üretim kuruluşundan elde edilen verilerle yaptığı çalışmada, kurum kültürünün anlayış için bir çerçeve oluşturmada ve daha da önemlisi bir kurumun sürdürülebilir rekabet avantajına yatırım yapmakta temel oluşturduğunu belirterek kurum kültürünün belirgin özelliklerinin rekabet avantajından elde edilen sonuçları ve kaynakları etkilediğini belirtmektedir.

Foon ve Nair (2010, 75) 21. yüzyılda sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarının daha soyut hale geldiği, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ana odak noktalarının yenilikçi olmak, öğrenen organizasyon olmak, gelişmiş yönetim bilgi sistemi, organizasyon altyapısı, entelektüel sermaye, esneklik, çabukluk, küreselleşme çabaları, pazar odaklı öğrenme, pazarlama yeteneği ve insan kaynakları yeteneklerini yönetmek gibi ana odak noktaları ile pozitif organizasyon kültürü olduğunu belirtmektedir. Sadri ve Lees (2001, 853) pozitif kurum kültürünün, kurumların rekabet ettiği diğer kurumlara göre önemli bir rekabet

avantajı olabileceğini belirtmekteyken Lee, Park ve Lee (2013, 1716) ise kurum kültürü ve yeteneklerinin rekabet avantajı için kaynak olduğunu belirtmektedirler.

Kurum kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; adhokrasi kültür tipi, yenilikçiliğe, girişimciliğe ve uyum sağlamaya yöneliktir ve teknolojide gelişmiş durumda olabilmek, değişime hazır durumda olabilmek ve yeni fırsatlarla karşılaşabilmek önemlidir. Kendine özgün olan orijinal ürünler ve servisler üretebilmeyi başarı olarak tanımlayan adhokrasi kültür tipinde yeni bilgi, ürün ve servislere lider olabilmek stratejik odak noktasıdır (Cameron ve Quin, 2006, 45; Eren, 2008, 150).

Papatya (2007, 13) rekabet avantajının temelde yenilik yapılmasından, geliştirilmesinden ve değişimden doğmakta olduğunu belirtmekteyken Hosseini, Soltani ve Mehdizadeh (2018, 5) ise yeniliğin, yeni ürün ve süreçlerin oluşturulmasını içerdiğini rakipleri uyaranın yenilik olduğunu ve yeniliğin rakiplerde olmayan özgün avantajlar sağlamasından ötürü de rekabet avantajının ana kaynağı olarak kabul edilebileceğini belirtmektedirler. Madueke ve Emerole (2017, 245) rekabet avantajı elde etmek için organizasyonların yenilikçi olmaları gerektiğini, yöneticilerin yararlı bilgilere sahip çalışanları aramaları ve onları kurumun yararına çalışmaları için motive etmeleri gerektiğini belirterek bu yararlı bilgilere sahip değerli çalışanların kurumlarda kalması sağlandığında yenilikçi bir kültürün gelişebileceğini belirtmektedirler. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2016, 33) yeniliği en çok teşvik etmesi beklenen kültür tipinin esnekliği vurgulaması ve dışa dönük olmasından ötürü adhokrasi kültür tipi olduğunu belirtmektedirler. Lee ve Hsieh (2010), Tayvan'da 118 üretici işletmedeki yöneticilere yönelik yaptıkları araştırmada yenilik, girişim ve risk alma alt boyutları ile girişimciliğin, sırasıyla pazar araştırması, ürün farklılaştırması, satış ve müşteri hizmeti alt boyutları ile pazarlama yeteneğini, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve yönetim inovasyonu alt boyutları ile inovasyon yeteneğini ve taklit edilmesi zor yetenekler ve firma kârlılığı alt boyutları ile sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan etkilemekte olduğunu, girişimcilik ve inovasyon yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan olumlu yönde etkileyebileceğini, pazarlama yeteneğinin ise sürdürülebilir rekabet avantajını

doğrudan etkilemese de inovasyon yeteneği aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedirler.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında adhokrazi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

Kurum kültürü alt boyutlarından klan kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; klan kültür tipi takım çalışması, katılımcılık, açık iletişim, aile bilinci, kişilerarası bağlılığa dayanmaktadır. Geniş bir aile gibi olan, çalışanların kendilerinden birçok şey paylaştıkları arkadaşça kurulu olan çalışma ortamında kuruma duyulan bağlılık yüksek seviyedeyken, gelenekler ve sadakat kurumu bir arada tutmaktadır. Yüksek düzeydeki moralle ve örgütsel bağlılıkla elde edilecek kişisel gelişimden uzun dönemde kazanç elde edilmesi stratejik odak noktasıdır (Alas ve diğerleri, 2012, 541; Cameron ve Quinn, 2006, 42-43; Eren, 2008, 149).

Ricci ve Wiese (2011, 20) işbirlikçi organizasyon oluşturma kültür, süreçler ve teknolojiye dönüştürücü bir yaklaşım gerektirdiğini belirterek işbirlikçi davranışları teşvik eden kültürün desteklenmesiyle, insanların birlikte daha iyi çalışmasına ve işbirliğini kolaylaştıran teknolojileri benimsemelerine yardımcı olabilecek süreçlerin uygulanması durumunda ödül olarak değişen pazarlara hızla adapte olabilen ve sonuç verebilen enerjik bir organizasyonun ortaya çıkacağını belirtmektedirler. Jones ve George (1998, 542) kurumlarda koşulsuz güven ortamı olması durumunda çalışanların arasında sinerjik takım ilişkileri konusunda işbirliği yapma ve geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirterek bu sinerjik takım ilişkilerinin de özgün organizasyon yeteneklerinin geliştirilmesi ve kuruma rekabet avantajı kazandırabilecek ekstra davranışlar gibi üstün performans avantajlarına yol açacağını belirtmektedirler. Šalkauskienė (2017) yaptığı çalışmada takım çalışmasının sadece kurumun rekabet avantajı kazanmasının değil, aynı zamanda ekonomik değişikliklere yönelik yeni yeterlilikler kazanmasının da şartı olduğunu belirtmektedir. Lei, Le ve Nguyen (2017), Vietnam'da 150 büyük ölçekli üretim ve hizmet işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmada işbirliği kültürünün kurumlar için, araştırmada düşük maliyet ve farklılaştırma alt boyutları ile yer alan rekabet avantajının artmasında çok önemli bir rol oynadığını belirterek güçlü ve

pozitif işbirliği kültürü oluşturmada uzun vadeli vizyon ve değişimin gelişmiş yönetimi, takım çalışması, iletişim, risk varsayımı, saygı ve güçlendirme ve bireylerin bilgisini desteklemenin çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Lei ve diğerleri (2017), yaptıkları araştırmada ayrıca örgütsel öğrenmenin (kurumsal bellek, paylaşılan yorum, bilgi yayma ve bilgi edinme alt boyutları) işbirlikçi kültür ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında klan kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

Kurum kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; pazar kültür tipi pazar mekanizmaları tarafından faaliyetleri yönlendirilen rekabet etmek ve amaca ulaşmak yönelimde olan kontrol, istikrarı vurgulayan dışsal odaklı bir kültür tipidir. Rekabetçiliğe, sonuç odaklılığa ve kazanmaya önem verilen bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Başarının değerlendirilmesindeki ölçüt pazar dinamikleri, pazar payı, pazara girme ve pazarda yer alan unsurların verimliliklerini içermektedir. Rekabetçi faaliyetlerle zor hedeflerin elde edilmesi uzun dönemli stratejisinde yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 40; Eren, 2008, 148; Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, 1000).

Pazar kültüründe başarı ölçütü olarak belirtilen pazar payına yönelik Kramer (2018), daha yüksek pazar payının kurumlara rekabet avantajı kazandırabileceğini yüksek pazar payına sahip olan kurumların daha büyük sipariş hacimleriyle satın alma güçlerini arttırmalarından ötürü tedarikçilerinden daha iyi fiyatlar alabileceklerini belirterek artan pazar payı ile de daha fazla üretim yapılmasının sonucunda birim üretim maliyetinin azalabileceğini belirtmektedir. Kulelung ve Ussahawanitchakit (2015), Tayland'ta 728 bilgi ve iletişim teknolojileri işletmesine yönelik yaptıkları çalışmada pazar kültürünün örgütsel çeviklik boyutlarından duyarlılık, yetkinlik, esneklik ve hız ile önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ve örgütsel çevikliğinde rekabet avantajlarını kazanmakta etkili olabildiğini belirtmektedirler. Almuslamani ve Daud (2018), Bahreyn'de 159 küçük, orta ve büyük ölçekli üretim işletmelerinde yaptıkları çalışmada üretim yapan işletmelerde kurum kültürü tiplerinden adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturduğunu, klan kültürünün ise

sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinden olumlu bir etkisi olmadığını belirtmektedirler.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında; pazar kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

Kurum kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; hiyerarşi kültür tipi kuralların, düzen ve düzenlemelerin, istikrarın, verimliliği üstün tutulduğu biçimlendirilen ve yapılandırılan bir iş yaşamının olduğu içsel olarak odaklanmakta olan bir kültür tipidir. Kurumu bir arada tutmakta olan kurallar ve politikalar, prosedürler çalışanlara neleri ne şekilde yapacaklarını belirtmektedir. Geleceğin öngörülebilmesi, istikrar ve verimlilik uzun dönemli stratejisinde yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 38; Eren, 2008, 150; Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, 1000).

Naranjo-Valencia ve diğerleri (2016), İspanya’da 446 yöneticiye yönelik yaptıkları araştırmada kültürün, performansın yanı sıra yeniliği teşvik edebileceğini veya kültürün teşvik ettiği değerlere göre her ikisini olumsuz etkileyebileceğini belirterek, hiyerarşi kültürünün kontrol, istikrar ve içsel yönelimi olduğundan ötürü yeniliği engellediğini, yenilikçilik, özgürlük ve risk alma tutumunun eksik olduğunu ve kurumsal sonuçlar üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedirler. Taormina (2008), Çin’de çeşitli kurumlardan 166 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada bürokratik kültürde lider davranışları daha kontrol odaklıyken yenilikçi kültürde daha esneklik odaklı olduğunu belirterek beklentilerin dışında destek kültürünün de daha kontrol odaklı olduğunu belirtmektedir. Silverthorne (2004), yaptığı çalışmada bürokratik kurum kültürünün en düşük düzeyde, yenilikçi kurum kültürünün orta düzeyde ve destekleyici kurum kültürünün de en üst düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirterek bürokratik kurum kültürünün en düşük miktarda iş memnuniyetine sahipken destekleyici kurum kültürünün en üst düzeyde iş memnuniyetine sahip olduğunu belirtmektedir. McClure (2010) yaptığı çalışmada bürokratik bir yapının pazar yönelimini sürdürmede etkili olmadığını belirtmektedir. Pelham ve Wilson (1996) yaptıkları çalışmada yüksek düzeydeki pazar yöneliminin güçlü bir rekabet avantajı ve performans kaynağı olarak görüldüğünü ve pazar yöneliminin büyümeyi, kârlılığı ve ürün kalitesini önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında hiyerarşi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile negatif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

4.2. Kurum Kültürü ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki

Kurumsal performans, bir kurumun faaliyetlerine potansiyel olarak geri dönüşün ve bu faaliyetleri yürütme yeteneğinin bir fonksiyonudur. Mükemmel stratejileri olan kurumlar, uygulamada başarısız olduklarında düşük performans gösterebilmektedirler. Rutinleri çok iyi uygulayan kurumlar ise düşük seviyedeki stratejileri telafi edebilmektedirler. Kültür etkisi teorileri, bir kurumun rutinleri uygulama becerisinde, güçlü kültürün yararlarına odaklanma eğilimindedir (Sörensen, 2001, 6).

Denison (1984), 34 büyük lekli Amerikan işletmesinde yaptığı araştırmada katılımcı kurumsal kültürleri ve iyi organize edilmiş işyerleri olan kurumların, bu özelliklere sahip olmayan kurumlardan daha iyi performansa (yatırımın getirisi ve satış getirisi) sahip olduğunu belirtmektedir. Barney (1986, 656) gerekli niteliklere (işletmenin ortamındaki tehditleri etkisiz hale getirmesi bakımından değerli olma, mevcut ve potansiyel rekabetinin arasında nadir görülme, kusurlu taklit edilebilecek düzeyde taklit edilemez olma, stratejik olarak eşdeğer ikamelerinin olmayacağı düzeyde ikame edilemez olma) sahip kültürdeki işletmeler, kültürlerinden sürdürülebilir üstün finansal performans elde edebileceklerini belirtmektedir.

Kotter ve Heskett (1992) yaptıkları araştırmada kurum kültürünün bir işletmenin uzun vadeli performansı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini belirtmektedir. Denison ve Mishra (1995), çeşitli sektörlerden 764 işletmede yaptıkları araştırmada kurum kültürü ile etkinlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada dört kültürel sınıfın (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon) performans algılarıyl, varlıkların geri dönüşü ve satışların büyümesi gibi objektif ölçümlerle pozitif ilişkili olduğunu belirterek kurum kültürünün, ölçülebilir ve önemli kurumsal sonuçlarla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan ve Denison (2015), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 95 otomobil bayisinden 6 yıl boyunca toplanan veriler ile yaptıkları araştırmalarında pozitif organizasyon kültürü özelliklerinin sonraki yıllarda daha fazla müşteri memnuniyetine yol açtığını, müşteri

memnuniyetinde kültür temelli kazanımların sonraki araç satışlarında küçük ama güvenilir iyileştirmelere yol açtığını belirtmişlerdir. Ayrıca Boyce ve diğerleri (2015), kurumsal kültür ve kurumsal performans ilişkisinde hangi kavramın önce geldiğine yönelik olarak da yaptıkları araştırmanın sonucunda kurum kültürünün önce geldiğini belirtmektedirler.

Flamholtz (2001), yaptığı çalışmada kurumsal kültürün finansal performans üzerinde etkisi olduğunu, kurumsal kültürün kurumsal başarının önemli faktörü olduğunu belirtmektedir. Sørensen (2002, 70) güçlü kültüre sahip kurumların nispeten istikrarlı ortamlarda daha güvenilir (daha az değişken) veya tutarlı performansa sahip olduklarını, istikrarsızlık artması durumunda ise güvenilirlik faydalarının azalacağını belirtmektedir.

Ojo (2010), Nijerya'daki bankalarda çalışan 72 yönetici, müdür ve kıdemli personel üzerinde yaptığı çalışmada kurumsal kültürün, kurumun genel performansında önemli bir rol oynadığını, çalışanların kendilerini kurumsal hedeflere adanmış olduklarında ve kültürel normları edindiklerinde bu hedeflere ulaşmak için aktif olarak çalışacaklarını ve bununla birlikte de kurumsal performansın artacağını belirtmektedir. Tseng (2010), Tayvan'da 131 işletmede, klan, adhokrasi ve hiyerarşi alt boyutlarıyla yer alan kurumsal kültür, bilgi sosyalleştirmesi, bilgi dışsallaştırması, bilgi birleştirmesi ve bilgi içselleştirmesi alt boyutlarıyla bilgi dönüşümü ve kurumsal performans ilişkisine yönelik yaptığı çalışmada kültür tipleri olarak incelediği adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerinden adhokrasi kültürünün klan ve hiyerarşi kültüründen daha fazla bilgi dönüşümüne olanak sağlayarak kurumsal performansı daha fazla artırdığını belirtmektedir. Bilgi dönüşümünün kurumsal performans üzerindeki etkisine yönelik ise bilgi dönüşümü alt boyutlarından bilgi sosyalleştirmesi alt boyutu dışında, bilgi dışsallaştırması, bilgi birleştirmesi ve bilgi içselleştirmesi alt boyutlarının kurumsal performansı önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir.

Zhang ve Zhu (2012), Çin'de imalat, finans ve sigorta vb. sektörlerden 25 işletmede yaptıkları çalışmada adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün finansal performans ve pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, klan

kültürü ve hiyerarşi kültürünün ise finansal performans ve pazar performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Naranjo-Valencia ve diğerleri (2016), İspanya’da tarım sektörü hariç bir dizi sektörde yer alan 446 işletmede yaptıkları araştırmada kurum kültürünün işletme performansını olduğu gibi inovasyonu da destekleyebileceğini veya kurum kültürünün desteklediği değerlere göre her ikisi içinde engel olabileceğini göstermekte olduğunu belirtmektedirler. Kurum kültürü ile işletme performansını arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerini test etmek için Baron ve Kenny’nin (1986) tarafından önerilen metodolojiyi uygulamışlar, bu metodolojideki şartlar yalnızca adhokrasi kültüründe ve hiyerarşi kültüründe yerine getirildiğinden, bu iki kültür türünün birleşik etkisi değerlendirmişlerdir. İşletme inovasyonunun, adhokrasi kültürünün performans üzerindeki olumlu etkisine ve hiyerarşi kültürünün performans üzerindeki etkisine aracılık etmesini sağladığını ifade etmişlerdir. Adhokrasi kültürünün en iyi inovasyon ve performans belirleyicisi olduğunu belirttikleri araştırmalarında hiyerarşi kültürünün inovasyonu olumsuz etkilediğini klan ve pazar kültürünün inovasyon üzerinde önemli bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Kurum kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik, adhokrasi kültürünün performans üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahip olduğunu, adhokrasi kültüründen daha az olmasına rağmen klan kültürünün olumlu etkisi olduğunu pazar kültürünün performans üzerinde olumlu bir etki olmasını beklediklerini ancak olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, hiyerarşi kültürünün performans üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu belirtmektedirler.

Lee ve Kim (2017), Güney Kore’de üretim, finans ve diğer endüstrilerden 164 işletmede, kurumsal sosyal sorumluluğun işletme performansı (çalışan başına satış) ilişkisinde kurumsal kültürün ılımlaştırıcı etkisini inceledikleri araştırmalarında, klan kültürü, pazar kültürü baskın olduğu işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluğun işletme performansı üzerindeki etkilerinin arttığını, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün baskın olduğu işletmelerde ise kurumsal sosyal sorumluluğun işletme performansı üzerindeki etkileri azaldığını belirtmektedirler. Ayrıca yaptıkları çalışmada klan ve pazar kültürünün işletme performansı üzerinde olumlu, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün ise işletme performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip

olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Leal-Rodríguez, Albort-Morant, Martelo-Landroguez (2017), İspanya’da otomotiv parçaları üreten 145 aile işletmesinde yaptıkları araştırmalarında, inovasyon süreçleri ve performansı sağlamak için aile şirketleri içinde girişimci bir kültürün geliştirilmesinin önemli olduğu, girişimcilik ile inovasyon çıktılarının ve inovasyon çıktıları ile işletme performansının olumlu yönde ilişkili olduğu, girişimcilik kültürü ve inovasyon çıktıları ile inovasyon çıktıları ve işletme performansı arasında işletmenin aile yapısının olumlu ılımlaştırıcı etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Samad, Abdullah ve Ahmed (2013), Malezya’daki lojistik işletmelerinde çalışan 150 yöneticiye yönelik yaptıkları araştırmada kurum kültürünün dört sınıflaması olan katılım, tutarlılık, misyon ve uyumun kurumsal performans ile ilişkili olduğunu ve katılımın da kurumsal performansı etkileyen kurumsal kültürün en önemli sınıflaması olduğunu belirtmektedirler. Nikpour (2017), İran’da eğitim bürosundaki 190 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada misyon, uyum, tutarlılık ve katılım alt boyutları ile yer alan kurum kültürünün, verimlilik, kalite, inovasyon, etkinlik, etkinlik alt boyutları ile yer alan kurumsal performans üzerinde doğrudan olumlu etkisinin olduğunu ve duygusal, sürekli ve normatif bağlılık alt boyutları ile yer alan çalışanların kurumsal bağlılığı aracılığıyla da dolaylı olarak kurumsal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve bu dolaylı etkinin doğrudan etkiden daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Valmohammadi ve Roshanzamir (2015), yaptıkları araştırmada İran’daki ilaç üretim şirketlerindeki kalite, operasyon, Ar-Ge ve satış departmanlarındaki 209 yöneticiye yönelik yaptıkları araştırmada klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü alt boyutlarıyla yer alan organizasyonel kültürün liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, ölçme, analiz ve bilgi yönetimi, işgücü odağı, operasyonlara odaklanma alt boyutlarıyla yer alan toplam kalite yönetimini ve kurumsal performansı olumlu etkilediğini, toplam kalite yönetimin de kurumsal performansı olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

Zhang, Li ve Wei (2008), Çin’de 270 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi alt boyutlarıyla yer alan kurum kültürü ve dış çevre arasındaki tutarlılığın, insan kaynakları geliştirme performansı ve finansal

performans alt boyutlarıyla yer alan kurum performansı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Zhang, Li ve Wei (2008), ayrıca kurum kültürü dengesinin kurumsal performans ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Dengeli kültür, her kurum kültür tipinin değerlerinin eşit tutulduğu kültür olarak tanımlanmıştır.

Ergün (2018), Türkiye’de 85 imalat işletmesinde adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürü alt boyutları ile yer alan kurum kültürü ve yenilik performansı ilişkisinde güçlendirmenin aracılık etkisini incelediği araştırmada güçlendirmenin klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin yenilik performansına etkisinde tam aracılık etkisi gösterdiğini ve sadece adhokrasi kültürünün yenilik performansını doğrudan desteklediği sonucuna ulaşmışken, Wei, Liu, Zhang ve Chiu (2008) ise Çin’deki 223 işletme de yaptığı araştırmada gelişim kültürünün performansı doğrudan olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında; adhokrasi kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir hipotezi, klan kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir hipotezi, pazar kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir hipotezi ve hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans negatif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

4.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki

Barney (1986, 658), gerekli niteliklere (işletmenin ortamındaki tehditleri etkisiz hale getirmesi bakımından değerli olma, mevcut ve potansiyel rekabetinin arasında nadir görülme, kusurlu taklit edilebilecek düzeyde taklit edilemez olma, stratejik olarak eşdeğer ikamelerinin olmayacağı düzeyde ikame edilemez olma) sahip kültürdeki işletmeler, kültürlerinden sürdürülebilir üstün finansal performans elde edebileceklerini belirtmektedir.

Organizasyonların çoğunda, kurumun rekabet avantajı ile performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu avantajlar kurumları yüksek kâr elde etmeye yönlendirmektedirler (Majeed, 2011 191). Rekabet avantajı, bir kurumun rekabetçi pazarlardaki performansının merkezinde bulunmaktadır (Klein, 2002, 317).

Porter (1985, 11), uzun vadede ortalamanın üzerinde performansın temelini sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu belirtmektedir. Bir işletmenin rakipleri karşısında sayısız güçlü ve zayıf yanları olsa da, işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı türü olduğunu ve bunlarında düşük maliyet veya farklılaşma olduğunu, bu iki temel rekabet avantajının bir endüstride ortalamanın üzerinde bir performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç genel stratejiye yönlendirdiğini belirtmektedir.

Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao (2006), etkili tedarik zinciri yönetiminin rekabet avantajı sağlamanın ve kurumsal performansı artırmanın potansiyel olarak değerli bir yolu haline geldiğini belirtmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde 196 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada stratejik tedarikçi, ortaklık, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşımı düzeyi, bilgi paylaşımının kalitesi, erteleme alt boyutlarıyla yer alan ileri düzey tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının fiyat/maliyet, kalite, teslimat güvenilirliği, ürün inovasyonu ve pazara sunma süresi alt boyutlarıyla yer alan rekabet avantajına ve pazar performansı, finansal performans alt boyutlarıyla yer alan kurumsal performansa yol açabileceğini belirterek rekabet avantajının kurumsal performans üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olabileceğini belirtmektedirler.

Teece (2007), yaptığı çalışmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı kazanmayla ilgili olduğuna şüphe olmadığını belirterek dinamik yeteneklerin, işletmelere uzun vadeli üstün işletme performansını destekleyen maddi olmayan varlıklar oluşturmalarını, uygulamalarını ve korumalarını sağladıklarını belirtmektedir.

Newbert (2008), değer, nadirlik, rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada değer ve nadirliğin rekabet avantajı ile pozitif yönlü ilişkili, rekabet avantajının da performans ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu belirtmekte rekabet avantajının nadirlik ve performans ilişkisine aracılık ettiğini ifade etmektedir.

İsmail, Rose, Abdullah ve Uli (2010), 2008 Malezya reticileri Fedarasyonu'nda listelenen 127 üreticiye yönelik yaptıkları çalışmada maliyet bazlı

avantaj, ürün bazlı avantaj ve hizmet bazlı avantaj alt boyutlarıyla yer alan rekabet avantajı ve satış bazlı performans, kurumsal bazlı performans alt boyutlarıyla yer alan performans arasındaki ilişkide işletmelerin büyüklüğü ve işletmelerin yaşının ılımlaştırıcı ilişkisini inceledikleri çalışmada işletmelerin yaşının rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkide önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin yaşlı (daha deneyimli) şirketler için daha güçlü olduğunu göstermekte olduğunu belirtmektedirler.

Tuan ve Yoshi (2010), Vietnam'daki 102 firmada yaptıkları araştırmada kaynak tabanlı görüş çerçevesinde kalite, inovasyon ve maliyet azaltma alt boyutlarıyla yer alan kurumsal yeteneklerin rekabet stratejilerinden kalite, maliyet ve inovasyon stratejileri alt boyutlarıyla yer alan rekabet avantajı ile ilişkili olduğunu ve rekabet avantajının organizasyonel yetenekler ile performans (satışlarda büyüme göstergesi) arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmektedirler. Yaptıkları araştırmada rekabet avantajının performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Lakhal (2009), Tunus'ta 74 kurumda yaptığı araştırmada kalite iyileştirmenin daha yüksek rekabet avantajı ve iyileştirilmiş kurumsal performans sağlayabileceğini, rekabet avantajının kurumsal performansı olumlu etkilediğini, kurumsal performansın kaliteden ziyade rekabet avantajından daha fazla etkilendiğini belirtmekteyken, Munizu (2013) da, Endonezya'daki balıkçılık işletmelerinde liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi ve analiz, insan yönetimi, süreç yönetimi ve tedarikçi yönetimi alt boyutlarıyla yer alan toplam kalite yönetimi uygulamalarının fiyat/maliyet, teslimat güvenilirliği, ürün yeniliği ve pazara sunma süresi alt boyutlarıyla yer alan rekabet avantajı ve yatırımın getirisi, satışlar ve pazar payı alt boyutlarıyla yer alan kurumsal performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve kurumsal performans üzerinde ve rekabet avantajının da kurumsal performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmekte, daha üstün olan rekabet avantajının en iyi performansı sağlayabileceğini belirtmektedir.

Ferreira ve Fernandes (2017), Portekiz'de 108 işletmede yaptıkları araştırmada işletmenin kaynak ve yetenek kombinasyonunun değeri ne kadar

büyükse, rekabet avantajı elde etme olasılığında o kadar yüksek olacağını, rekabet avantajının işletmenin performans seviyesini artırmanın temel bir aracı olarak kaynak tabanlı bir stratejinin uygulanmasından kaynaklandığını, rekabet avantajının kurumsal performansı olumlu etkilediğini belirtmektedirler.

Potjanajaruwit (2018), rekabetçi avantajın Tayland'daki girişimlerin performansı üzerindeki etkileri üzerindeki araştırmasında teknolojik yetenek ve kurumlar arası işbirliğinin, girişimlerin rekabet avantajı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu ve rekabet avantajında Tayland'daki girişimlerin performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunduğunu belirtmektedir.

Talaja, Miočević, Pavičić ve Alfirević (2017), Hırvatistan'da 265 orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada istihbarat sağlama, istihbarat yayma ve istihbarata yanıt verme alt boyutlarıyla pazar yöneliminin, yüksek VRIN (değerli olan, mevcut ve potansiyel rekabetinin arasında nadir görülen, kusurlu taklit edilebilecek düzeyde taklit edilemez olan, stratejik olarak eşdeğer ikamelerinin olmayacağı düzeyde ikame edilemez olan) kaynakları düzeylerinde rekabet avantajını daha güçlü etkilediğini, rekabet avantajının pazar yönelimi ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmektedirler.

Setyawati, Rosiana ve Shariff (2017), Endonezya'da 125 küçük ve orta ölçekli işletmede yaptıkları araştırmada inovasyonun işletme performansı ve rekabet avantajı üzerinde ve rekabet avantajının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirterek rekabet avantajının inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmediğini belirtmektedirler.

Quynh ve Huy (2018), Vietnam'da 183 küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırmalarında tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, rekabet avantajı ve işletme performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu belirterek rekabet avantajının işletme performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Guimarães, Severo, ve Vasconcelos (2017), Brezilya'da 1496 farklı büyüklükte işletme ve faaliyet alanında yaptıkları araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajının organizasyonel performansın önemli bir öncüsü olduğunu belirterek,

kurumların olumlu ekonomik sonuçlara ulaşmasındaki temel niteliklerini sürdürülebilir rekabet avantajının gösterdiğini belirtmektedirler.

Khan, Yang, ve Waheed (2019), Pakistan’da 329 küçük ve orta ölçekli işletmede yaptığı araştırmada entelektüel sermayenin, finansal kabiliyetin ve kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilir rekabet avantajını ve firma performansını etkileyen faktörler olduğunu belirtmekte, sürdürülebilir rekabet avantajının finansal kapasite ile firma performansı ve kurumsal sosyal sorumluluk ve firma performansı arasındaki ilişkide tam aracılık yaptığını, entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiye ise kısmen aracılık yaptığını belirtmektedir.

Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

4.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlmılaştırıcı Etkisi

Dış faktörler hızla değiştiğinde, işletmeler yüksek belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler, çevredeki hızlı değişikliklere uyum sağlamak için çaba sarf etmek zorundadır (Daft, 2008b, 145).

Weihong, Caitao, ve Aiqiang (2008), Çin’deki 204 üretim işletmesinde yaptıkları araştırmada dinamizm, öngörülemezlik ve karmaşıklık alt boyutlarıyla yer alan çevresel belirsizlik ile devamlı ilk hamle avantajı, kitle özelleştirme avantajı ve marka avantajı alt boyutlarıyla yer alan sürdürülebilir rekabet avantajı arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, ancak kaynak değişkenliği, öğrenme yeteneği, karar verme hızı ve yenilik sıklığı alt boyutlarıyla yer alan örgütsel esneklik aracı değişkeni tarafından dolaylı olarak sürdürülebilir rekabet avantajına olumlu etki edebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca düşük belirsiz ortamlarda esneklikte bir artışın performansın düşmesine neden olacağını, esnekliğin maliyeti olduğunu belirtmektedirler.

Abdelkader ve Abed (2016), Cezayir’deki 36 işletmede yaptıkları araştırmada bilgi teknolojileri altyapısı, bilgi teknolojileri teknik becerileri, bilgi teknolojileri yönetim becerileri ve bilgi teknolojileri iş ortaklığı alt boyutlarıyla yer alan bilgi

teknolojileri ile maliyet liderliği, farklılaşma liderliği, müşteri ilişkileri, yenilik ve büyüme alt boyutlarıyla yer alan rekabet avantajı arasındaki ilişkide moderator değişken olarak çevresel karmaşıklık, çevresel dinamizm ve çevresel muhalefet alt boyutlarıyla yer alan çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisine yönelik yapılan araştırmada, çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda bilgi teknolojileri ile rekabet avantajı arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu, çevresel belirsizlik orta veya yüksek olduğunda ise bilgi teknolojileri ile rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve çevresel belirsizliğin bilgi teknolojileri ile rekabet avantajı arasında önemli ılımlaştırıcı etkisi olmadığı sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler.

Ge ve diğeri (2018) Çin'deki 241 yeşil işletmede yaptıkları araştırmada strateji uygulama sürecinde işletmelerin farklı çevresel belirsizlik düzeylerine göre uygun yöntemleri seçmeleri gerektiklerini belirtmekte, düşük çevresel belirsizlik durumunda rutin değışikliği ve rutin oluşturma alt boyutları ile dinamik yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde önemli olumlu bir etkiye sahip olduğu, yüksek belirsizlik durumunda ise dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, düşük çevresel belirsizlik durumunda dinamik yeteneklerin yeşil inovasyon stratejisi ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasında tam bir aracı rol oynamakta olduğu, yüksek çevresel belirsizlik durumunda ise dinamik yeteneklerin yeşil inovasyon stratejisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında aracı bir etkisi olmadığı sonucuna vardıklarını ifade etmektedirler.

Hisrich, Peters ve Shepherd (2017, 66), bir işletmenin performansı, kaynakları ve dış çevre arasındaki uyuma bağlı olduğunu, kaynakları ve dış çevre arasında iyi bir uyum varsa üstün performansla ödüllendirileceğini, uyumun zayıf olması durumunda ise performansında düşük olacağını belirtmektedirler. Hisrich ve diğeri (2017) örnek olarak girişimcilerin, pazarın değeri vermediği özelliklere sahip yeni bir ürün sunmaları durumunda işletmelerin mevcut ürün teklifleri ile dış çevre ve performans arasında zayıf bir uyum olacağını ifade etmektedirler.

Uzkurt (2002, 9), çevrede oluşan değışimlere adapte olabilme yeteneği olarak tanımlanan stratejik esnekliğin rekabet avantajı sağlayan başlıca araçlardan biri olduğu konusunda yaygın bir kabul olduğunu belirtmekle beraber, esnekliğin çevre

şartlarıyla uyumlaştırılmadığı durumlarda aşırı esnekliğin firmanın maliyet avantajını başarmasını engelleyerek performans üzerinde olumsuz etki oluşturabilmekte olduğunu belirtmektedir.

Elbanna ve Alhwarai (2012)'de Mısır'dan 169 ve Birleşik Arap Emirlikleri'nden 93 özel imalat işletmelerindeki toplam 262 yönetici üzerinde araştırmada Mısır'daki işletme yöneticilerinden elde edilen verilere göre ürün belirsizliği, rekabet belirsizliği, ekonomik belirsizlik ve devlet politikası belirsizliği alt boyutları ile yer alan çevresel belirsizlik değişkeninden ürün belirsizliğinin kurumsal performansı olumsuz etkilediğini, rekabet belirsizliği, ekonomik belirsizlik ve kurumsal performans arasında ilişki olmadığını, devlet politikası belirsizliğinin ise kurumsal performansı olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki işletme yöneticilerinden elde edilen verilere göre ise ürün belirsizliğinin kurumsal performansı olumsuz etkilemekle birlikte rekabet belirsizliği, ekonomik belirsizlik ve devlet politikası belirsizliği ile kurumsal performans arasında ise ilişki olmadığını belirtmektedirler. Hem Mısır hem de Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki işletme yöneticilerine göre ise sadece ürün belirsizliği alt boyutunun kurumsal performans üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Singh (2019), online anket linki ile Kuzey Amerika, Güney Amerika, Asya ve Avrupa'dan kimya, ilaç, sağlık ürünleri, otomotiv, teknoloji, gıda, servis, lojistik ve imalat sektörlerinden toplam 271 yönetici üzerinde işletmelerin tedarik zincirlerindeki çevresel belirsizliğin firmanın finansal performansını nasıl etkilediğine dair yaptığı araştırmada çevresel belirsizliğin, firma finansal performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu, bununla birlikte makro ve ağ tedarik zinciri risk yönetim uygulamalarını (tedarik zinciri risk yönetim uygulamaları) benimseyen kuruluşların, yönetsel karar alma çerçevesini iyileştirebileceği ve çevresel belirsizliğin firma finansal performansı üzerinde olumsuz etkisini azaltabileceği sonucuna ulaştığını ifade etmektedir.

Bae (2017), Çin'deki 208 Kore firması üzerinde yaptığı araştırmada çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonunun bir öncüsü olduğunu ve bu entegrasyonunda operasyonel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu

belirtmekte, performansı arttırmak için yöneticilerin departmanlar arası olduğu kadar tedarikçiler ve müşterilerle de etkileşime ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir.

Matanda ve Schroder (2002) yaptıkları çalışmada, piyasa türbülansı ve iş performansı arasındaki ilişkinin negatif olduğunu, üretim ve talepte istikrarsızlığın, işletmelerin pazarın ihtiyacını karşılayacak üretim planlamasını kısıtlayacağını belirtmektedirler.

Literatürde önceki yapılan çalışmalarda, çevresel belirsizliğin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelendiği anlaşılmıştır. Yapılan bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar ışığında sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik negatif ılımlaştırıcı etkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

4.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kurum Kültürü ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

İyi yönetilen kurumlar, kurum kültürlerini çalışanları idare etme veya yönlendirme konusunda etkin bir araç olarak kullanmaktadırlar. Değerler, standartlar ve alışkanlıklar sistemi olarak kültür, tüm çalışanların davranış ve performanslarını etkilemektedir. Pozitif kurum kültürü, çalışanların kurum hedeflerine katılmasına, inisiyatif alma ve çalışma kalitesinin güçlendirilmesine, kuruluşa olan bağlılık ve sorumlulukların desteklenmesine ve kurum içindeki iletişimin daha etkin hale getirilmesine yönelik istekliliğe katkıda bulunmaktadır. Çalışanların başarılı ve verimli olabilmeleri, kurum kültürünü tanımalarını ve uyum sağlamalarını gerektirmektedir (Hitka, Vetráková, Balážová ve Danihelová, 2015, 34). Alton (2017), güçlü kurum kültürüne sahip olmanın açık yararlarını şu şekilde açıklamaktadır; kültür yeni başlayanlar için şirketin tanımlanmasına katkıda bulunmakta, daha iyi yeteneğe sahip çalışanları çekmekte, bu yeteneğe sahip olan çalışanları kurumda tutmaktadır aynı zamanda kurum kültürü marka kimliğine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlara iyi davranılması ve eğlenceli kurum atmosferi oluşturulması durumunda müşterilerde eğlenceli, cömert bir marka olarak görülmesi sağlanabilmekte bununla birlikte müşteri sadakati için önemli bir imkân

sağlamaktadır. Bu sayede kurum kültürü iç müşteri olan çalışanların ve dış müşterilerin işletmeden memnun olmalarında etkili rol oynayabilmektedir.

Kurum kültürü işlerin nasıl yapıldığı ve neyin önemli olduğunu anlattığından ötürü çalışanlar için de değerlidir (Robbins ve Judge, 2013, 517). Güçlü kurum kültürüne sahip kurumlar kurumsal hedefleri çevreleyen anlaşmazlık maliyetlerini taşımamaktadırlar. Güçlü kurum kültürü yalnızca motivasyonu artırmak, koordinasyon ve kontrolü kolaylaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda rekabet güçlerini artırabilecek yatırım fırsatlarına yanıt verme de kurumların daha güçlü bir konumda olmasını sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilmektedir (Sørensen, 2001, 30-31). Kültürel modeller yenilikçilik, büyüme, pazar liderliği, etik davranış ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmektedirler (Anderson, Anderson ve Lee, 2015, 36).

Kurum kültürleri duvarlardaki tabelalar veya ofisteki posterlerle ilgili değildir. İnsanlar, iş, tutum ve çıktı türü için net vizyon ve beklenti oluşturmak ve herkesi bu standartta karşı sorumlu tutmakla ilgilidir. Etkili kurum kültürleri kurumlarını özgün kılan değerleri ve inançları empoze etmektedir. Farlılaştırılmış kurum kültürünü kodlamak, tanıtmak, yeniden düzenlemek ve taahhüt etmek oldukça zor olmakla birlikte kurum kültürü kurumun çalışma şeklinin dokusuna dönüştüğünde gerçek rekabet avantajı haline gelmektedir (Burke, 2017). Heinz (2019), birçok yönden kurum kültürünün kurumun kimliğinin parçası haline geldiğini bunun içinde kurum kültürünün doğru şekilde oluşturulmasının önemli olduğunu belirtmekte, her kurumun özgün hedefler ve farklı çalışanlardan oluştuğundan dolayı da kurumların kültürlerinde farklılık olduğunu ifade ederek pozitif kurum kültürünün çalışanları birleştirmesi ve onları paylaşılan hedefe yönlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Rekabet avantajı, bir kurum rakiplerini geride bırakmasına imkân veren bir özellik edindiğinde veya geliştirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Wang, Lin. ve Chu, 2011, 100). Kurumun rekabet üstünlüğünün büyüklüğü oluşturduğu algılanan değer ile doğrudan rakiplerine kıyas ile mal veya hizmeti üretme maliyetleri arasındaki farktır. Eğer oluşturulan ekonomik değer rakiplerinden daha büyükse, kurumun rekabet avantajı vardır (Thursby, 2016, 117).

Barney (1986) değerli olan, nadir görülen, taklit edilemez ve ikame edilemez olan bir kültüre sahip olan kurumların sürekli rekabet avantajına sahip olacaklarını ve olumlu ekonomik sonuçlarından fayda elde edeceklerini belirtmektedir (Barney, 1986, 659). Kurum kültürünün değeri, insanların davranışlarını daha yüksek performansa yönlendirmedeki rehberliğinden kaynaklanmaktadır. Nadirlik, rakip organizasyonlar arasında yaygın olmayan kurum kültürünün özelliklerini ifade etmektedir. Bu tür nadirlik, kurumun kurucularının özgün kişiliklerinden ve kültürünün altında yatan özgün tarihlerinden kaynaklanabilmektedir. Kolayca taklit edilemeyen kültürler, rakiplerin aynı avantajları elde etmek için kültürlerini değiştirmelerini zorlaştırmaktadır. Taklit edilmedeki zorlukta bazılarının nadir özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Champoux, 2010, 83).

Barney (2008) rekabet avantajında geçici ve sürdürülebilir olmak üzere iki tür ayırım yapmaktadır. Rekabet avantajı, tipik olarak yüksek kârla sonuçlanmaktadır, ancak bu kârlar rekabeti çekmekte ve rekabette çoğu durumda rekabet avantajının süresini sınırlamaktadır. Bundan ötürü rekabet avantajlarının çoğu geçici olmaktadır. Rakiplerin avantajın kaynağını taklit edememeleri durumunda bazı rekabet avantajları sürdürülebilir olmaktadır (Bogdanowicz, 2014, 54).

Porter (1985, 11) uzun vadede ortalamanın üstünde performansın temel dayanağının sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu belirterek bu avantajların, işletmelerin pazardaki göreceli konumlarından kaynaklanmakta olduğunu belirtmekteyken, Bridoux (2004, 10) ise performansın işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün çekiciliğine ve işletmelerin rekabet avantajlarına bağlı olduğunu belirtmektedir.

Wanjiku ve Agusioma (2014), kurum kültürünün işlerin nasıl yapıldığını, kuruluşun felsefesini, çalışma ortamını, performans hedeflerini ve kuruluşun istikrarını etkilediğinden ötürü performans üzerinde de etkisi olduğu sonucuna varılabileceğini belirtmektedir (Wanjiku ve Agusioma, 2014, 11). Kültürün unsurlarından paylaşılan değerler, inançlar ve normlar davranışlarda tutarlılığı artırma yetenekleri sayesinde kurumun çalışanlarının koordinasyon ve kontrolünün geliştirilmesi, hedeflere yönelik uyumun geliştirilmesi ve çalışanların memnuniyetinin ve çabalarının artırılmasıyla kurumun performansını ve rekabet

avantajını etkileyebilmektedir. Bu ortak değerler, inançlar ve normlar kurumdaki resmi kontrolden daha etkili olan sosyal kontrolü arttırmasıyla kurumun performansını da arttırabilmektedir (Okpara, 2015, 20).

Sürdürülebilir kültürleri olan kurumlar, kim olduklarını güçlü bir şekilde hissetmektedirler. Kurumların topluma olumlu katkı yapma sorumluluğuna sahip olduğu inancı, kimlikleri için temel öneme sahiptir. Değerler karar vermeyi yönlendirmektedir. Sürdürülebilir kültürleri olan kurumlar, yetenek kazanma konusunda ve uzun vadede finansal olarak başarılı oldukları için rekabet avantajı kazanmaktadır (Perkins, 2019).

Kurumların performans üzerinde güçlü etkiye sahip temel maddi olmayan kaynak olan kurum kültürü, kurumların amaçlarına uygun ve pozitif olması durumunda rekabet avantajı sunabilmektedir. Kültürlerini gerekli niteliklerle başarılı bir şekilde geliştiren kurumlar, kültürlerinden üstün finansal performans elde edebilmektedirler (Shaari, 2019, 26).

Literatürde önceden yapılan çalışmalarda kurum kültürü ile kurumsal performans arasında, kurum kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki doğrudan ilişkilere yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Aracılık etkisinin test edilmesinde en çok tercih edilen Baron ve Kenny (1986)'nin üç aşamalı metodolojisinin son aşamasının dışında, diğer aşamaları literatürdeki çalışmalar ile incelenmiştir. Kurum kültürü ile kurumsal performans arasında aracı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisini inceleyen çalışmalar tespit edilemediğinden Baron ve Kenny (1986)'nin metodolojisi ve değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalara dayanılarak bu araştırmada kurumsal performans öncüllerinden olan sürdürülebilir rekabet avantajının farklı kurum kültürü boyutları ile kurumsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olabileceği öngörüsü ile; ana hipotez olarak kurum kültürleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır hipotezi, alt hipotezler olarak da adhokrasi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır hipotezi, klan kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır hipotezi, pazar kültürü

ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır hipotezi ve hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır hipotezi geliştirilmiştir.

Bu bölümde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans ilişkisi incelenmiş, sonraki bölümde ise araştırma yöntemi ve bulgularına değinilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yurtiçi pazarlara göre çok daha fazla rekabetçiliğe, belirsizliğe sahip olan ve ülke ekonomisi açısından önem arz eden uluslararası pazarlarda ihracat yapmakta olan firmaların sürdürülebilir rekabet avantajlarının ve kurumsal performanslarının artmasını sağlayan etkenlerin neler olduğunun saptanması çok daha fazla önem taşımaktadır.

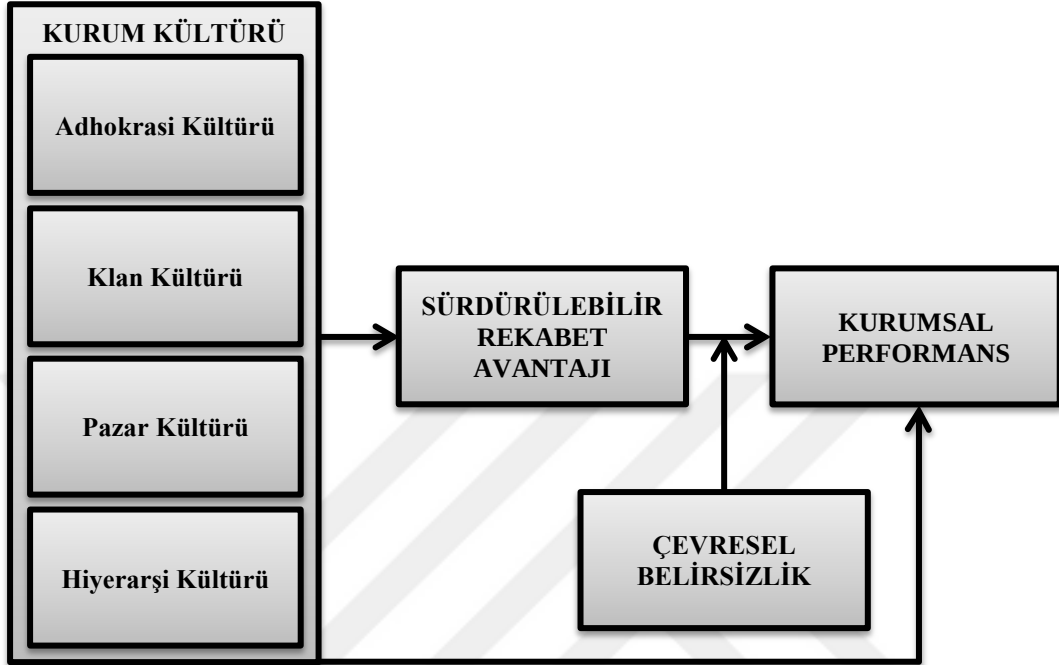
Bu araştırmanın amacı; Türk ihracatçı firmalarında kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin incelenmesidir. Değişkenler arası direkt ilişkilerin araştırılmasının yanı sıra kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık rolü ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı rolünün de araştırılması amaçlanmıştır.

Literatür incelendiğinde kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisini inceleyen araştırmalara rastlanılmamış olması, ayrıca kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarında etkisi kapsamında inceleyen araştırmaya da rastlanılmamış olmasından ötürü tezin hem ilgili literatürdeki eksikliğin kısmen giderilmesine yardımcı olacağı hem de ihracatçı firmalardaki yöneticilere önemli yönetsel bilgi sağlayabileceği öngörülmektedir.

5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın teorik modelinde kurum kültürü bağımsız değişken, kurumsal performans bağımlı değişken, sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişken ve çevresel belirsizlik ılımlaştırıcı değişken olarak yer almaktadır.

Kurum kültürü sınıflandırması tespit edilirken Cameron ve Quinn (2006)'ın kurum kültürü sınıflandırması temel alınmıştır. Araştırma, Şekil 19'daki araştırma modeli kapsamında incelenmiştir.



Şekil 19. Araştırma Modeli

Teorik altyapıdan yararlanılarak geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Adhokrasi kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H₂: Klan kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H₃: Pazar kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H₄: Hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans negatif ilişkilidir.

H₅: Adhokrasi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.

H₆: Klan kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.

H₇: Pazar kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.

H₈: Hiyerarşi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile negatif ilişkilidir.

H₉: Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H₁₀:Kurum kültürleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

H_{10a}:Adhokrasi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

H_{10b}:Klan kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

H_{10c}:Pazar kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

H_{10d}:Hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

H₁₁:Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik negatif ılımlaştırıcı etkilidir.

5.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından her yıl ilk 1000 ihracatçı firma listesi yayınlanmaktadır. 2018 yılının ilk 1000 ihracatçı firması listesinde yer alan adının açıklanmasını kabul eden 790 firma araştırmanın anakütle(evren)sini oluşturmaktadır.

Örneklem hacmi belirlenirken örneklem belirleme formülü kullanılmıştır. Bu formül (Karatay, 2008, 7):

Evrendeki birey sayısı biliniyorsa;

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1)+t^2.p.q} \text{ formülü ile belirlenmektedir.}$$

Formülde;

N: Evrendeki birey, eleman sayısı

n: Örneklem alınacak birey, eleman sayısı

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan elde edilen teorik değerdir, z olarak da gösterilmektedir.

p: İncelenen olayın görülme sıklığı,

q: İncelenen olayın görülmemeye sıklığı,

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen sapma olarak yer almaktadır.

Evrendeki sayı olarak (N) 790, güven düzeyi olarak %95 (z tablosu değeri 1.96), görülme sıklığı (p) ve görülmemeye sıklığı (q) 0,50 olarak, d değeri 0,05 olarak alınarak örneklem hacmi hesaplama formülünden yararlanıldığında;

$$n = \frac{790 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2 \cdot (790 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} \cong 259 \quad \text{olarak} \quad \text{örneklem} \quad \text{hacmi}$$

belirlenmiştir.

Belirli sayıdaki anakütle için belirli güven düzeyleri ve kabul edilebilir hata payı ile belirlenen referans örneklem büyüklükleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Belirli Sayıda Evren Olması Durumunda Örneklem Büyüklükleri

Kabul Edilebilir Hata Payı	Anakütle Büyüklüğü				
	5000	2500	1000	500	200
± 20	24	24	23	23	22
± 15	42	42	41	39	35
± 10	94	93	88	81	65
± 7,5	165	160	146	127	92
± 5	357	333	278	217	132
± 3	880	748	516	341	169

Kaynak: Conroy, R. (2015). Sample size A rough guide. Beaumontethics, s. 4

Araştırmada 260 anket verisi ile çözümleme yapılmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına değinilmiştir.

5.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılım gösterenlerin araştırmada yer alan ölçek sorularını okuyarak anlayabildikleri, cevaplarında samimi, tarafsız ve gerçekçi oldukları varsayılmıştır.
- Katılım gösterenlerin, araştırmanın amacına uygun şekilde seçildikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada yer alan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin dışında kontrol altına alınmamış olan değişkenlerinde etkilerinin olabileceği, ancak araştırmada yer alan değişkenlerin ve değişkenler arası ilişkilerin araştırılması amaç edinilen konuyu yansıtabildiği varsayılmıştır.
- Araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarının, araştırmada ölçülmesi istenen özelliklere yönelik doğru ölçüm sağladıkları varsayılmıştır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Araştırma, Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından yayınlan 2018 yılı ilk 1000 işletmesinden adının açıklanmasını kabul eden 790 işletme ve bulundukları sektörler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma belli zaman aralığında (Şubat 2020 – Ağustos 2020) yapıldığından ve zamanla algılar ve tutumlarda değişim olabileceğinden, bu araştırma yapıldığı süreç ile sınırlıdır.
- Elde edilen sonuçlar, Türk ihracatçı firmalarındaki yöneticilere uygulanan ölçekten elde edilen verilerle sınırlıdır.

5.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada literatür araştırmasından sonra geliştirilen araştırma modelinin test edilmesi için yapılan nicel araştırmaya yönelik veri toplanılmasında anket yönteminden yararlanılmıştır.

SPSS Statistics 25 ve AMOS 24 programlarından yararlanılarak tanımlayıcı analizler, güvenilirlik ve geçerlik analizleri, normal dağılıma uygunluk analizi,

korelasyon analizi, ve hipotez testlerine yönelik analizler yapılmıştır. Hipotez testleri direkt etkiler, aracılık etkisi ve ılımlatıcı etki analizlerini içermektedir. Aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin kriterleri dikkate alınmıştır.

5.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacı doğrultusunda sistematik veri toplama araçlarından olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yöneticilere ve kurumlarına ilişkin genel bilgilerin yer aldığı sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde kurum kültürü ölçeği, üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği, dördüncü bölümde kurumsal performans ölçeği ve beşinci bölümde çevresel belirsizlik ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, önceki çalışmalarda geliştirilen ölçeklerden oluşmaktadır.

Anket formunda toplam 56 soru bulunmaktadır. Kişisel ve firmaya ait genel bilgilere yönelik 9 soru yer almaktadır. Ankette yer alan sorular İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye her iki dili bilen uzman akademisyenler ve ihracatçılar tarafından çevirileri yapılmıştır. Teorik olarak uyumlu olması için sorular tekrar değerlendirmelerle son hâlini almıştır. Anketteki soruların son hâli tez izleme komitesi üyeleri tarafından kontrol edilmiştir.

5.6.1. Kurum Kültürü Ölçeği

Araştırmada kullanılan kurum kültürü ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır ve Cameron ve Quinn (2006)'in geliştirdiği kurum kültürü değerlendirme ölçeğinden uyarlanmıştır. Kurum kültürü ölçeği maddeleri ve kodlanması Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Kurum Kültürü Ölçeği

Kod No	Maddeler
KKUL1	Çalıştığım kurum çok özel ve bir aile gibidir. Çalışanların birbirleriyle birçok şeyi paylaştıkları görülmektedir.
KKUL2	Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almaya isteklidirler.
KKUL3	Çalıştığım kurum çok sonuç odaklıdır. En büyük ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklılardır.

KKUL4	Çalıştığım kurum çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların yaptıkları işlerde ne yapacakları genellikle resmi prosedürlerce belirlenmektedir.
KKUL5	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle mentörlüğe, kolaylaştırıcılığa veya yetiştiriciliğe örnek oluşturduğu düşünülmektedir.
KKUL6	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle girişimciliğe, yenilikçiliğe veya risk almaya örnek oluşturduğu düşünülmektedir.
KKUL7	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle mantıklı davranmaya, girişkenliğe, sonuç odaklı olmaya örnek oluşturduğu düşünülmektedir.
KKUL8	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle koordinasyona, organizasyona veya çalışma verimliliğine örnek oluşturduğu düşünülmektedir.
KKUL9	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı ekip çalışması, fikir birliği ve katılım ile karakterize edilmektedir.
KKUL10	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmektedir.
KKUL11	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı güçlü rekabet gücü, yüksek talepler ve başarı ile karakterize edilmektedir.
KKUL12	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı iş güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile karakterize edilmektedir.
KKUL13	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Kuruma bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır.
KKUL14	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri düzeyde olma vurgusu vardır.
KKUL15	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, başarı ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önemdir.
KKUL16	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, resmi kurallar ve politikalar. Düzgün çalışan organizasyonun sürdürülmesi önemlidir.
KKUL17	Çalıştığım kurum çalışan gelişimini vurgulamaktadır. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürdürülmektedir.
KKUL18	Çalıştığım kurum yeni kaynaklar edinmeyi ve yeni meydan okumayı vurgulamaktadır. Yeni şeyler denemek ve fırsatları araştırmak değerlidir.
KKUL19	Çalıştığım kurum rekabetçi eylemler ve başarıları vurgulamaktadır. Kurumumuzda geniş hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak egemendir.
KKUL20	Çalıştığım kurum süreklilik ve istikrarın vurgulamaktadır. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz işleyiş önemlidir.
KKUL21	Çalıştığım kurum başarısını, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana ilgi temelinde tanımlamaktadır.
KKUL22	Çalıştığım kurum başarısını, özgün veya en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlamaktadır. Kurumumuz lider ve yenilikçidir.
KKUL23	Çalıştığım kurum başarıyı pazarda kazanma ve rekabeti aşma temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği çok önemlidir.
KKUL24	Çalıştığım kurum başarısını verimlilik temelinde tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir.
Kaynak: Cameron ve Quinn (2006)	

Araştırmaya katılanlar firmalarının kurum kültürünü dikkate alarak kurum kültürünü ölçmeye yönelik her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5’li Likert ölçeğe göre değerlendirmişlerdir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Cameron ve Quinn’in kurum kültürü ölçeğinde her boyut altında 6 ifade ve toplamda 24 ifade yer almaktadır. Ölçümünde cevaplayıcılardan her boyutun toplamı 100 olacak şekilde ifadelere puan vermeleri istenmektedir. Yapılan araştırmalarda

araştırmaya katılanlar tarafından puanlama yapılırken hata yapmaları mümkün olabildiğinden (Koçoğlu, 2018, 125; Yıldırım ve Karabey, 2016, 437) yapılan bazı araştırmalarda (Aktan ve Aydın, 2016; Mikre, 2018; Phillips, 2005) likert ölçek ile de ölçüm sağlandığı görülmektedir. Aktan ve Aydın (2016), kurum kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi katsayılarını adhokrasi kültürü boyutunu 0,88, klan kültürü boyutunu 0,88, pazar kültürü boyutunu 0,89, hiyerarşi kültürü boyutunu 0,86 olarak belirtmişlerdir. Mikre (2018), kurum kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi katsayılarını adhokrasi kültürü boyutunu 0,90, klan kültürü boyutunu 0,87, pazar kültürü boyutunu 0,87, hiyerarşi kültürü boyutunu 0,96 olarak belirtmiştir. Phillips (2005), kurum kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi katsayılarını adhokrasi kültürü boyutunu 0,75, klan kültürü boyutunu 0,82, pazar kültürü boyutunu 0,81, hiyerarşi kültürü boyutunu 0,81 olarak belirtmiştir.

5.6.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği Yu, Zhang, Lin ve Wu (2017)'nin çalışmalarındaki ölçekten 5 soru ve Guimaraes, Severo ve de Vasconcelos (2018)'nin çalışmalarındaki ölçekten 2 soru olmak üzere toplam 7 soru olarak uyarlanmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği maddeleri ve kodlanması Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği

Kod No	Maddeler	Kaynak
SRAV1	Rakiplerin işletmemin rekabet avantajının yerini alması zordur.	Guimaraes, Severo ve de Vasconcelos (2018); Yu, Zhang, Lin ve Wu (2017)
SRAV2	Yeni ürünler / hizmetler ile elde ettiğimiz gelir, rakiplerimizle karşılaştırıldığında çok daha iyidir.	
SRAV3	Üretim ve/veya hizmet teslimi sırasındaki işletme maliyetlerimiz rakiplerimizden daha düşüktür.	
SRAV4	İşletmemin sunduğu ürün veya hizmetlerin kalitesi, rakip ürün veya hizmetlerin kalitesinden daha iyidir.	
SRAV5	İşletmem rakiplerinden daha fazla Ar-Ge kapasitesine sahiptir.	
SRAV6	İşletmem rakiplerinden daha iyi yönetim yeteneğine sahiptir.	
SRAV7	İşletmemin kurumsal imajı rakiplerinden daha iyidir.	

Araştırmaya katılanlar firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajını dikkate alarak sürdürülebilir rekabet avantajını ölçmeye yönelik her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert ölçeğe göre değerlendirmişlerdir (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Guimaraes, Severo ve de Vasconcelos (2018)'nin çalışmalarındaki sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinden Akram, Goraya, Malik ve Aljarallah (2018) yaptıkları çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğini analiz yaparak yararlanmışlardır. Akram ve diğerleri (2018) sürdürülebilir rekabet avatanjı ölçeğinin güvenirlik analizi katsayısını 0,88 olarak belirtmiştir.

5.6.3. Kurumsal Performans Ölçeği

Kurumsal performans ölçeği Lynch, Keller ve Ozment (2000)'nin çalışmalarındaki ölçekten 5 soru ve Chen, Mattioda ve Daugherty (2007)'nin çalışmalarındaki ölçekten 2 soru olmak üzere toplam 7 soru olarak uyarlanmıştır. Kurumsal performans ölçeği maddeleri ve kodlanması Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Kurumsal Performans Ölçeği

Kod No	Maddeler	Kaynak
KPER1	Net kâr marjı	Chen, Mattioda ve Daugherty (2007); Lynch, Keller ve Ozment (2000)
KPER2	Genel rekabet durumu	
KPER3	Varlıkların geri dönüş oranı	
KPER4	Genel kârlılık	
KPER5	Yatırımın getirisi	
KPER6	Müşteri memnuniyeti	
KPER7	Satışlar	

Araştırmaya katılanlar firmalarının rakiplerine kıyasla göreceli performansını dikkate alarak kurumsal performansı ölçmeye yönelik her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert ölçeğe göre değerlendirmişlerdir (1=Çok Daha Kötü, 2=Kötü, 3=Aynı, 4=İyi, 5=Çok Daha İyi).

5.6.4. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Çevresel belirsizlik ölçeği ise Hoque (2004)'nin çalışmasındaki ölçekten 7 soru ve Boujelbene ve Affes (2012)'nin çalışmalarındaki ölçekten 2 soru olmak üzere toplam 9 soru olarak uyarlanmıştır. Çevresel belirsizlik ölçeği maddeleri ve kodlanması Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Kod No	Maddeler	Kaynak
ÇEVB1	Tedarikçilerin eylemleri	Boujelbene ve Affes (2012); Hoque (2004)
ÇEVB2	Müşteri talepleri, zevkleri ve tercihleri	
ÇEVB3	Rakiplerin pazar faaliyetleri	
ÇEVB4	Üretim ve bilgi teknolojileri	
ÇEVB5	Hammadde bulunabilirliği	
ÇEVB6	Hammadde fiyatı	
ÇEVB7	Devlet düzenlemeleri ve politikaları	
ÇEVB8	Ekonomik çevre	
ÇEVB9	Endüstriyel ilişkiler	

Araştırmaya katılanlar firmalarının çevresel belirsizliğini dikkate alarak çevresel belirsizliği ölçmeye yönelik her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5’li Likert ölçeğe göre değerlendirmişlerdir (1=Hiç Öngörülemez, 2=Öngörülemez, 3=Ne Öngörülebilir Ne Öngörülemez, 4=Öngörülebilir, 5=Çok Öngörülebilir).

5.7. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde demografik bulgular, araştırma ölçeklerine yönelik açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, normal dağılım istatistikleri, korelasyon analizi sonuçları ve hipotez testleri sonuçlarına değinilmiştir.

Pilot araştırma uygulaması 2020 yılı Ocak ayında gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma uygulaması İstanbul’da ihracat yapan işletmelerdeki 80 yöneticiyi kapsamaktadır. Pilot araştırmada araştırmaya katılanların soruları algılama düzeylerinin iyi olduğu anlaşılmıştır. Pilot araştırma verileri ile ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizde sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin srav3 maddesi 0,298 yük değerine sahip olmasından ötürü anketten çıkarılmıştır. Pilot araştırma uygulamasından sonra anketin son hali ile 2020 yılı Şubat ve Ağustos ayları arasında esas çalışma verilerinin toplanması sağlanmıştır. Araştırma evreninde ki 790 firmaya yüz yüze ve e-mail ile ulaşılmaya çalışılmıştır. E-mailde online anket formu linkine yer

verilmiştir. Google docs üzerinden online anket formu oluşturulmuştur. Bu online anket formu hem Google web adresi üzerinden hem de kişisel web adresi üzerinden sunulmuştur. Süreç sonunda toplam 264 firmadan 264 yöneticinin anket verisi elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile analizlere başlamadan önce ölçeklere yönelik kayıp veri analizi yapılmıştır. Anket verisinin 2 tanesinde kayıp veri tespit edilmiş ve veri setinden çıkarılmıştır. Sonrasında Mahalanobis uzaklığının analiziyle çoklu uçdeğerler tespit edilmiştir. 2 adet çoklu uç değer tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Mahalanobis uzaklığının analizinde veri setinde ki-kare değeri $p < 0.001$ ’ in altındaki veriler çıkarılmıştır (Kline, 2011, 54). Söz konusu verilerin çıkarılmasından sonra 260 adet anket verisi ile çözümleme yapılmasına devam edilmiştir.

5.7.1. Demografik Bulgular

Araştırma katılımcılarının kişisel ve işletmelerine ait genel özelliklerine ilişkin demografik veriler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Kişisel ve İşletmeye Ait Demografik Veriler

Kişisel Genel Bilgiler			İşletme Genel Bilgiler		
Unvan	Frekans	Yüzde	Sektör	Frekans	Yüzde
Diğer Yetkililer	64	24,6	Çelik	26	10
Orta Düzey Yönetici	167	64,2	Demir ve Demir Dışı Metaller	24	9,2
Üst Düzey Yönetici	29	11,2	Elektrik, Elektronik	16	6,2
Toplam	260	100	Gıda	53	20,4
			Hazırgiyim ve Konfeksiyon	29	11,2
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	24	9,2
Erkek	143	55	Makine ve Aksamları	7	2,7
Kadın	117	45	Otomotiv Endüstrisi	18	6,9
Toplam	260	100	Savunma ve Havacılık Sanayii	1	0,4
			Tekstil ve Hammaddeleri	62	23,8
Yaş	Frekans	Yüzde	Toplam	260	100
21-30 yaş	145	55,8	İşletme Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde
31-40 yaş	97	37,3	5 yıldan az	2	0,8
41-50 yaş	15	5,8	5-9 yıl	10	3,8
51 yaş ve üstü	3	1,2	10-14 yıl	19	7,3
Toplam	260	100	15-19 yıl	21	8,1
			20 yıl ve üstü	208	80
Eğitim	Frekans	Yüzde	Toplam	260	100

Lisans	154	59,2	İhracat Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans	104	40	5 ülkeden az	4	1,5
Doktora	2	0,8	5-9 ülke	4	1,5
Toplam	260	100	10-14 ülke	12	4,6
			15-19 ülke	29	11,2
			20 ülke ve üstü	211	81,2
Kıdem	Frekans	Yüzde	Toplam	260	100
1 yıl ve altı	31	11,9	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
2-4 yıl	132	50,8	1-250	75	28,8
5-9 yıl	54	20,8	251-500	39	15
10-14 yıl	30	11,5	501-1000	35	13,5
15 yıl ve üstü	13	5	1001 ve üstü	111	42,7
Toplam	260	100	Toplam	260	100

Araştırmanın katılımcıları ve işletmelerine yönelik demografik verilerinde katılımcıların çoğunluğuna bakıldığında % 64,2'nin orta düzey yönetici, % 55'in erkek, % 55,8'in 21-30 yaş aralığında, % 59,2'nin lisans mezunu, % 50,8'in 2-4 yıl işletmede kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

İşletmelerin çoğunluğuna bakıldığında ise % 62'sinin tekstil ve hammaddeleri sektöründe, % 80'nin 20 yıl ve üstü işletme faaliyet yılına sahip, % 81,2'sinin 20 ülke ve üstü ihracat yapan, % 42,7'sinin 1001 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmeler oldukları görülmektedir.

5.7.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik ölçeklerine yönelik geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, normal dağılım incelemesine yönelik normal dağılım istatistikleri incelenmiştir.

5.7.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirliği

Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirmesi yapılmıştır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla tüm değişkenlere ait sorulara açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak araştırma

verilerinin faktör analizine uygunluğunu öğrenmek için Bartlett küresellik testi (Bartlett sphericity) testi ile örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,60'tan büyük olması (Tabachnick ve Fidell, 2013, 620), Bartlett küresellik testinin ise ($p < 0,05$) anlamlı olması gerekmektedir.

Ayrıca faktör analizi yapabilmek için örneklem sayısının 100 ve üstü olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2010). Bu araştırmada örneklem sayısının 260 olmasından ötürü yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

5.7.2.1.1. Araştırma Ölçeklerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik ölçeklerine yönelik açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına değinilmiştir.

a) Kurum Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurum kültürü ölçeği açıklayıcı faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Bartlett Küresellik testi sonucu incelenmiştir. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,60'tan büyük olması (Tabachnick ve Fidell, 2013, 620), Bartlett küresellik testinin ise ($p < 0,05$) anlamlı olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). KMO değeri 0,898 olarak hesaplanmış ve Bartlett küresellik ($\chi^2 (276) = 2913,559$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Tablo 9'da kurum kültürü ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Kurum Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ağırlıkları			
	Faktörler			
	1	2	3	4
	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Klan Kültürü
kkul2adhks	0,784			
kkul6adhks	0,766			
kkul10adhks	0,753			

kkul14adhks	0,743			
kkul22adhks	0,698			
kkul18adhks	0,688			
kkul15pazar		0,797		
kkul3pazar		0,785		
kkul7pazar		0,762		
kkul23pazar		0,712		
kkul19pazar		0,686		
kkul11pazar		0,670		
kkul12hyrsi			0,784	
kkul24hyrsi			0,777	
kkul16hyrsi			0,770	
kkul8hyrsi			0,760	
kkul20hyrsi			0,654	
kkul4hyrsi			0,591	
kkul5klan				0,787
kkul17klan				0,781
kkul13klan				0,758
kkul1klan				0,735
kkul9klan				0,728
kkul21klan				0,696
Özdeğer	7,226	3,306	2,226	1,699
Açıklanan Varyans	30,108	13,773	9,273	7,079

Toplam Açıklanan Varyans (%): 60,234

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizin yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde rotasyon yöntemlerinden en yaygın kullanılan varimax rotasyonu (Tabachnick ve Fidell, 2013, 625) tercih edilmiştir.

Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin 0,45'den büyük olması dikkate alınırken, iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az 0,10'dan büyük olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002, 118-119). 24 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 60,234'ünü açıklayan ve 4 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Açıklanan varyans oranlarının yüksek olması faktör yapısının güçlü olmasını sağlamakta ve açıklanan varyans oranlarının % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul görmekte olduğundan (Karagöz, 2016, 880) açıklanan varyans

oranının yeterli olduğu görülmektedir. Analiz sonrası kurum kültürü ölçeğine ait maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45’den büyük olduğu görülmektedir.

Faktör isimlendirmelerinde Cameron ve Quinn (2006)’in yaptıkları çalışmadaki sınıflandırma dikkate alınmıştır. Birinci faktör altında toplanan maddeler kkul2, kkul6, kkul10, kkul14, kkul18, kkul22’dir. Birinci faktör için “adhokrasi” adı kullanılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddeler kkul3, kkul7, kkul11, kkul15, kkul19, kkul23’tür. İkinci faktör için “pazar” adı kullanılmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddeler kkul4, kkul8, kkul12, kkul16, kkul20, kkul24’tür. Üçüncü faktör için “hiyerarşi” adı kullanılmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan maddeler kkul1, kkul5, kkul9, kkul13, kkul17, kkul21’dir. Dördüncü faktör için “klan” adı kullanılmıştır.

b) Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği açıklayıcı faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri 0,897 olarak hesaplanmış ve Bartlett Sphericity ($\chi^2 (15) = 632,814$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Hair ve diğerleri, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013, 620).

Srav3 maddesi daha önceden yapılan pilot araştırma uygulamasında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu 0,298 yük değerine sahip olmasından ötürü anketten çıkartılmıştır. Tablo 10’da sürdürülebilir rekabet avantajı (Srav) ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Açıklayıcı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ağırlıkları
srav4	0,802
srav7	0,797
srav1	0,796
srav5	0,788
srav2	0,779
srav6	0,685

Özdeğer	3,607
Açıklanan Varyans	60,125

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde rotasyon yöntemlerinden en yaygın kullanılan varimax rotasyonu (Tabachnick ve Fidell, 2013, 625) tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin 0,45’den büyük olması dikkate alınırken, iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az 0,10’dan büyük olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002, 118-119). 6 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 60,125’ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Açıklanan varyans oranlarının yüksek olması faktör yapısının güçlü olmasını sağlamakta ve açıklanan varyans oranlarının % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul görmekte olduğundan (Karagöz, 2016, 880) açıklanan varyans oranının yeterli olduğu görülmektedir. Analiz sonrası sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğine ait maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45’den büyük olduğu görülmektedir.

c) Kurumsal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal performans ölçeği açıklayıcı faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri 0,900 olarak hesaplanmış ve Bartlett Sphericity ($\chi^2 (21) = 594,246$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Hair ve diğerleri, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013, 620). Tablo 11’de kurumsal performans (Kper) ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. Kurumsal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkartılmadan Önce)

Madde No	Faktör Ağırlıkları
kper6	0,774
kper1	0,763
kper5	0,763
kper7	0,762
kper3	0,754
kper2	0,753

kper4	0,346
Özdeğer	3,599
Açıklanan Varyans	51,412

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde rotasyon yöntemlerinden en yaygın kullanılan varimax rotasyonu (Tabachnick ve Fidell, 2013, 625) tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin 0,45’den büyük olması dikkate alınırken, iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az 0,10’dan büyük olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002, 118-119). 6 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 51,412’ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Kper4 maddesi 0,346 yük değerinde olmasından ötürü çıkartılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarılmasından sonra açıklayıcı faktör analizi temel bileşenler analiziyle varimax rotasyonu tercih edilerek tekrarlanmıştır. Tablo 12’de madde çıkartılmasından sonra kurumsal performans ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Kurumsal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkartılmasından Sonra)

Madde No	Faktör Ağırlıkları
kper6	0,780
kper7	0,769
kper1	0,763
kper3	0,760
kper5	0,759
kper2	0,757
Özdeğer	3,510
Açıklanan Varyans	58,493

Tekrarlan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,899 olarak hesaplanmış ve Bartlett Sphericity ($\chi^2 (15) = 573,163$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. 6 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 58,493’ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı

ortaya çıktığı görülmüştür. Açıklanan varyans oranlarının yüksek olması faktör yapısının güçlü olmasını sağlamakta ve açıklanan varyans oranlarının % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul görmekte olduğundan (Karagöz, 2016, 880) açıklanan varyans oranının yeterli olduğu görülmektedir. Analiz sonrası kurumsal performans ölçeğine ait maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45’den büyük olduğu görülmektedir.

d) Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çevresel belirsizlik ölçeği açıklayıcı faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri 0,919 olarak hesaplanmış ve Bartlett Sphericity ($\chi^2 (36) = 788,789$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Hair ve diğerleri, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013, 620). Tablo 13’de çevresel belirsizlik (CevB) ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkarılmadan Önce)

Madde No	Faktör Ağırlıkları
cevb8	0,777
cevb5	0,763
cevb6	0,750
cevb2	0,749
cevb1	0,742
cevb7	0,741
cevb3	0,732
cevb9	0,441
cevb4	0,344
Özdeğer	4,258
Açıklanan Varyans	47,312

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizin yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde rotasyon yöntemlerinden en yaygın kullanılan varimax rotasyonu (Tabachnick ve Fidell, 2013, 625) tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin 0,45’den büyük olması dikkate alınırken, iki

faktör yük değeri arasındaki farkın en az 0,10'dan büyük olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002, 118-119). 9 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 47,188'ini açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Cevb4 maddesi 0,344 yük değeri, cev9 maddesi 0,441 yük değeri ile yeterli faktör yük değerinde sahip olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı düşük faktör yüküne sahip maddeleri sırayla çıkartılmasına karar verilmiştir. Öncelikle cev4 maddesi çıkartılarak açıklayıcı faktör analizi temel bileşenler analiziyle varimax rotasyonu tercih edilerek tekrarlanmıştır. Cevb4 maddesi çıkartılmasından sonra önceki analizde düşük faktör yük değerine sahip cev9 maddesinin 0,439 faktör yük değerine sahip olduğu anlaşılarak cev9 maddesinin de ölçekten çıkartılarak açıklayıcı faktör analizinin temel bileşenler analiziyle varimax rotasyonu tercih edilerek tekrarlanmasına karar verilmiştir. Maddelerin çıkarılmasından sonra açıklayıcı faktör analizi temel bileşenler analiziyle varimax rotasyonu tercih edilerek tekrarlanmıştır. Tablo 14'de madde çıkartılmasından sonra çevresel belirsizlik ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Madde Çıkartılmasından Sonra)

Madde No	Faktör Ağırlıkları
cevb8	0,779
cevb7	0,759
cevb5	0,757
cevb1	0,753
cevb6	0,752
cevb2	0,751
cevb3	0,748
Özdeğer	4,012
Açıklanan Varyans	57,308

Tekrarlan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,920 olarak hesaplanmış ve Bartlett Sphericity ($\chi^2 (21) = 721,335$; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. 7 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 57,308'ini açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Açıklanan varyans oranlarının yüksek olması faktör

yapısının güçlü olmasını sağlamakta ve açıklanan varyans oranlarının % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul görmekte olduğundan (Karagöz, 2016, 880) açıklanan varyans oranının yeterli olduğu görülmektedir. Analiz sonrası çevresel belirsizlik ölçeğine ait maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45'den büyük olduğu görülmektedir.

5.7.2.1.2.Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis), sıklıkla ölçüm modellerinin geliştirilmesinde kullanılmakta olan ve önemli düzeyde kolaylık sağlamakta olan analiz yöntemidir. Genellikle geçerlik ve ölçek geliştirme analizlerinde ya da önceden belirlenmiş olan yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017, 78). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), tüm değişkenlere ayrı ayrı olarak ve değişkenlerin tamamına birlikte (43 soru ve 7 değişken içeren doğrulayıcı faktör analizi modeli ile) yapısal eşitlik modelinde en sık kullanılan maksimum olabilirlik yöntemi (Maximum Likelihood) kullanılarak (Kline, 2011, 12) gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi model uyumuna yönelik uyum indekslerinden hangilerinin değerlendirileceğine yönelik kesinlik olmamakla beraber genellikle ki-karenin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd), GFI, CFI, RMSEA vb. uyum indeksleri değerlendirilmektedir (Karagöz, 2016, 975).

Bu araştırmada analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla χ^2/sd (CMIN/DF), GFI (İyilik Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), TLI (Tucker-Lewis İndeksi), IFI (Artırmalı Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir.

Araştırmada incelenen uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyuma sahip olma kriterleri şunlardır: $\chi^2/sd \leq 3$ ise iyi uyuma, $\chi^2/sd \leq 5$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır. $GFI \geq 0.90$ ise iyi uyuma, $GFI \geq 0.85$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır. $CFI \geq 0.97$ ise iyi uyuma, $CFI \geq 0.95$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır. $RMSEA \leq 0.05$ ise iyi uyuma, $RMSEA \leq 0.08$ ise

kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır. $TLI \geq 0.95$ ise iyi uyuma, $TLI \geq 0.90$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır. $IFI \geq 0.95$ ise iyi uyuma, $IFI \geq 0.90$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır (Karagöz, 2016, 975). $AGFI \geq 0.90$ ise iyi uyuma, $AGFI \geq 0.80$ ise kabul edilebilir uyuma sahip olmaktadır (Bakari ve Hunjra, 2017, 29). Tablo 15’de model uyum iyiliği kriterleri yer almaktadır.

Tablo 15. Model Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
GFI	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08
AGFI	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	≥ 0.95	≥ 0.90
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90

Kaynak: Bakari ve Hunjra, 2017, 29; Karagöz, 2016, 975

Öncelikle kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik değişkenlerine ayrı ayrı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi modelleri uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da yer almaktadır.

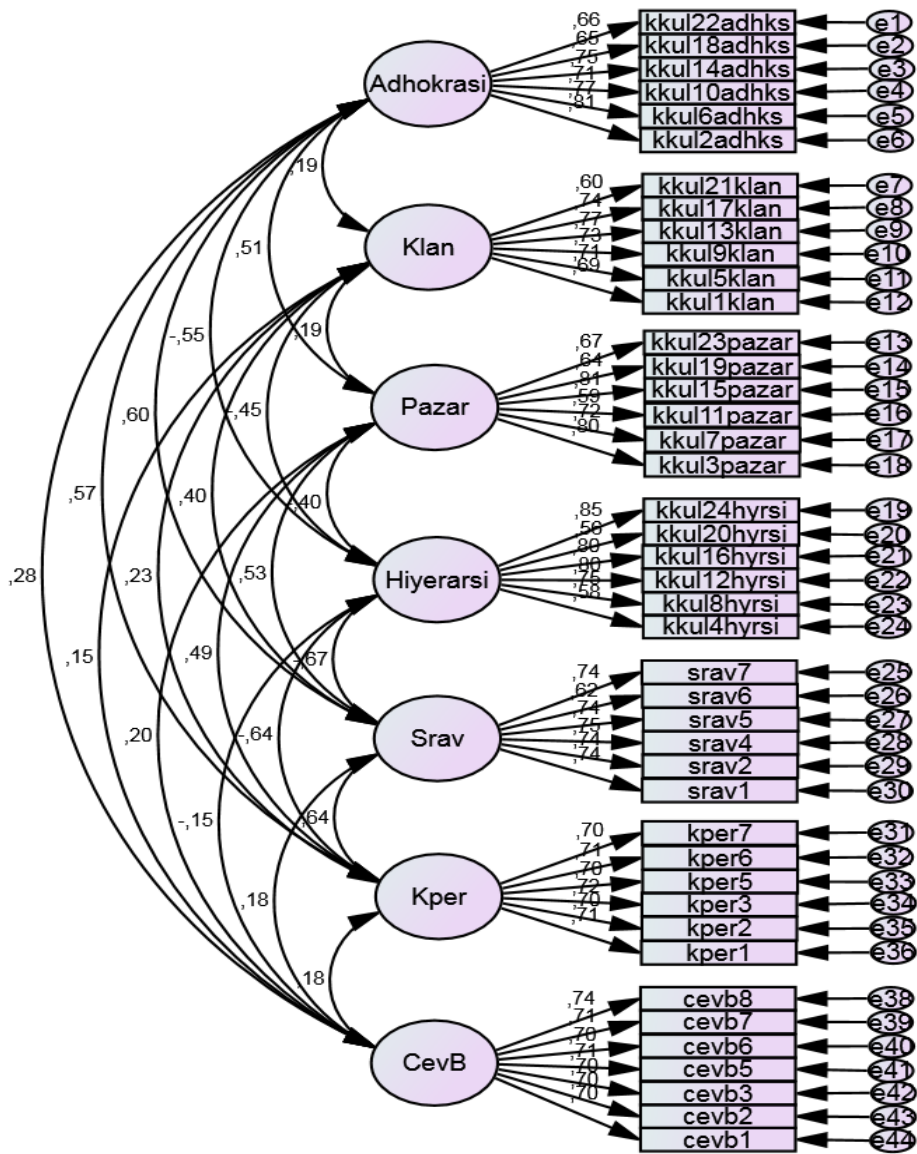
Tablo 16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelleri Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçümleri	Analiz Sonuçları				İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
	Kurum Kültürü	Srav	Kper	CevB		
χ^2/sd	1,238	0,690	0,171	0,431	≤ 3	≤ 5
CFI	0,979	1,000	1,000	1,000	≥ 0.97	≥ 0.95
GFI	0,916	0,992	0,998	0,993	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	0,030	0,000	0,000	0,000	≤ 0.05	≤ 0.08
AGFI	0,898	0,982	0,995	0,987	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	0,976	1,007	1,022	1,017	≥ 0.95	≥ 0.90
IFI	0,979	1,004	1,013	1,011	≥ 0.95	≥ 0.90

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu; sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik değişkenlerinin χ^2/sd değerleri, RMSEA değerleri, TLI değerleri, IFI değerleri, CFI değerleri, GFI değerleri, AGFI değerleri ile iyi uyum sağladıkları anlaşılmaktadır. Kurum kültürü değişkeninin ise χ^2/sd değeri,

RMSEA değeri, TLI değeri, IFI değeri, CFI değeri, GFI değeri ile iyi uyum, AGFI değeri ile kabul edilebilir uyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Tüm değişkenlere ayrı ayrı olarak doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra değişkenlerin tamamına birlikte (43 soru ve 7 değişken içeren doğrulayıcı faktör analizi modeli ile) yapısal eşitlik modelinde en sık kullanılan maksimum olabilirlik yöntemi (Maximum Likelihood) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Kline, 2011, 12). Şekil 20’de araştırma boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi modeli yer almaktadır.



Şekil 20. Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Doğrulamalı faktör analizi modeli uyum iyiliği değerleri Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçümleri	Analiz Sonuçları	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	1,237	≤ 3	≤ 5
CFI	0,961	≥ 0.97	≥ 0.95
GFI	0,854	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	0,030	≤ 0.05	≤ 0.08
AGFI	0,835	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	0,958	≥ 0.95	≥ 0.90
IFI	0,962	≥ 0.95	≥ 0.90

Doğrulamalı faktör analizi sonucu χ^2/sd değeri 1,237, RMSEA değeri 0,030, TLI değeri 0,958, IFI değeri 0,962 ile iyi uyum, CFI değeri 0,961, GFI değeri 0,854, AGFI değeri 0,835 ile kabul edilebilir uyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Araştırma ölçeklerine ait doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde No	Standart Olmayan Faktör Yükleri	Standardize Faktör Yükleri	S. H.	t-Değeri
Adhokrasi	kkul22	1,000	0,662		
	kkul18	0,918	0,648	0,100	9,209
	kkul14	1,126	0,746	0,109	10,306
	kkul10	0,918	0,711	0,093	9,894
	kkul6	1,204	0,775	0,113	10,616
	kkul2	1,327	0,807	0,121	11,000
Klan	kkul21	1,000	0,601		
	kkul17	1,127	0,742	0,122	9,206
	kkul13	1,159	0,767	0,125	9,309
	kkul9	1,032	0,726	0,116	8,894
	kkul5	1,029	0,707	0,115	8,916
	kkul1	1,021	0,694	0,119	8,562
Pazar	kkul23	1,000	0,675		
	kkul19	0,937	0,637	0,103	9,095
	kkul15	1,230	0,806	0,111	11,045
	kkul11	0,815	0,595	0,096	8,502

	kkul7	1,115	0,721	0,110	10,118
	kkul3	1,157	0,800	0,104	11,124
Hiyerarşi	kkul24	1,000	0,853		
	kkul20	0,912	0,558	0,097	9,417
	kkul16	0,871	0,795	0,057	15,180
	kkul12	0,956	0,800	0,063	15,238
	kkul8	0,971	0,754	0,070	13,793
	kkul4	0,726	0,579	0,075	9,735
Kurumsal Performans	kper7	1,000	0,704		
	kper6	1,008	0,712	0,097	10,433
	kper5	1,092	0,702	0,106	10,317
	kper3	1,139	0,715	0,109	10,456
	kper2	0,980	0,703	0,095	10,299
	kper1	1,045	0,715	0,100	10,430
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	srav7	1,000	0,742		
	srav6	0,910	0,617	0,095	9,547
	srav5	0,940	0,741	0,081	11,649
	srav4	1,007	0,753	0,086	11,700
	srav2	1,047	0,735	0,090	11,587
	srav1	0,973	0,744	0,084	11,635
Çevresel Belirsizlik	cevb8	1,000	0,742		
	cevb7	0,908	0,707	0,084	10,840
	cevb6	0,931	0,700	0,085	10,916
	cevb5	0,921	0,710	0,085	10,827
	cevb3	0,873	0,696	0,082	10,690
	cevb2	0,985	0,701	0,091	10,782
	cevb1	0,897	0,701	0,083	10,775

Not: S. H.= Standart Hata

Hesaplanan t değerlerinin 1.96'dan büyük olması 0,05 düzeyinde; 2.58'den büyük olması ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Kline, 2011, 34). Ölçekte yer alan maddelerin tümünün DFA'dan elde edilen t testi değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırma ölçeklerine yönelik ayrıca ortak yöntem varyansı olup olmadığı incelenmiştir. Hem eksojen (gizil bağımsız) hem de endojen (gizil bağımlı) değişkenlerin aynı yöntem ile ölçümü ortak yöntem varyansına neden olabilmektedir (Yang, Olsen, Ranby ve Goings, 2017, 1). Ortak yöntem varyansı olup olmadığının analizinde Harman'ın tek faktör testinden yararlanılmıştır. Bu testin

gerçekleştirilmesinde açıklayıcı faktör analizi ile araştırma değişkenlerinin tamamı tek faktör olarak seçilmeli ve döndürme işlemi olmadan analiz yapılması gerekmektedir. Analizin sonucunda bulunan varyans değerinin %50'nin altında olması durumunda ortak yöntem varyansı olmadığı anlaşılabilmektedir (Şahin ve Çankır, 2019, 205). Yapılan test sonucu bir faktörün açıkladığı varyans % 25,06 olarak görülmektedir. Bu sonuca göre ortak yöntem varyansı sorunu olmadığı anlaşılmaktadır.

Geçerlik ve güvenirlik incelemesine yönelik iç tutarlılık güvenirliği (internal consistency reliability) ve birleşme geçerliği (convergent validity) de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenirliğinde, birleşik güvenirlik ve cronbach's alfa katsayıları incelenmiştir. Cronbach's alpha ve birleşik güvenirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olması gerekli görülmektedir (Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle, 2019, 15; Nunnally, 1978'den akt. Naher, Asma ve Ahmed, 2019, 143). Birleşme geçerliliğinin sağlanmasında standardize faktör yük değerleri, açıklanan ortalama varyans (average variance extracted) ve birleşik güvenirlik katsayıları (composite reliability) incelenmektedir. Açıklanan ortalama varyans değerinin 0,50'nin (Fornell ve Larcker, 1981, 45-46), standardize faktör yük değerlerinin 0,50 veya ideal olarak 0,70'in ve birleşik güvenirlik değerlerinin de 0,70'in üzerinde olması gerekli görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Tablo 19'da araştırma ölçeklerine ait ortalama, standart sapma ve güvenirlik değerleri yer almaktadır.

Tablo 19. Araştırma Ölçeklerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik ve Geçerliğe İlişkin Değerler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Adhokrasi	3,70	0,63	0,870	0,868	0,529
Klan	4,07	0,53	0,857	0,855	0,502
Pazar	4,21	0,56	0,858	0,856	0,504
Hiyerarsi	2,77	0,69	0,871	0,855	0,536
Kper	4,27	0,50	0,858	0,857	0,502
Srav	4,32	0,52	0,868	0,865	0,524
CevB	2,97	0,48	0,876	0,876	0,502

Değişkenlerin cronbach's alfa katsayılarının 0,855 ile 0,876 arasında; composite reliability katsayılarının da 0,858 ile 0,876 arasında gerçekleşmiş olması

nedeniyle iç tutarlılık güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Değişkenlerin Tablo 18’de yer alan standardize faktör yüklerinin 0,58’in üzerinde, AVE değerlerinin de 0,50’nin üzerinde ve composite reliability katsayılarının da 0,85’in üzerinde olması nedeniyle birleşme geçerliğinin sağlandığı belirtilebilmektedir.

İç tutarlılık ve birleşme geçerliğinden sonra ayrışma geçerliğinin analizinde, Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterler kullanılmıştır.

Henseler ve diğerleri (2015)’nin kriterine göre HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), araştırmada yer alan tüm değişken ifadelerinin korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkenin ifadelerinin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranlarını belirtmektedir. HTMT değerleri yüksek olduğunda ayrışma geçerliğinde sorun olabilmektedir. Henseler ve diğerleri (2015) HTMT eşik değerinin kavramsal olarak benzer yapılar için 0.90’dan, kavramsal olarak farklı yapılar için 0.85’den daha az olması gerektiğini belirtmişlerdir (Hair, ve diğerleri, 2019, 9). Tablo 20’de de HTMT kriterine göre ayrışma geçerliliği sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20. HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği

Değişken	Adhokrasi	Klan	Pazar	Hiyerarsi	Kper	Srav	CevB
Adhokrasi							
Klan	0,171						
Pazar	0,494	0,186					
Hiyerarsi	0,547	0,437	0,416				
Kper	0,566	0,224	0,493	0,649			
Srav	0,603	0,400	0,527	0,686	0,642		
CevB	0,288	0,150	0,190	0,118	0,183	0,183	

Tablo 20’deki değerler incelendiğinde HTMT değerlerinin eşik değerin altında olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker (1981) kriterinde, araştırmadaki yapıların AVE değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan daha yüksek olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2019, 9). Tablo 21’de Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21. Fornell ve Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişken	Adhokrasi	Klan	Pazar	Hiyerarsi	Kper	Srav	CevB
Adhokrasi	(0,727)						
Klan	0,191*	(0,708)					
Pazar	0,507***	0,185*	(0,710)				
Hiyerarsi	-0,549***	-0,450***	-0,397***	(0,732)			
Kper	0,570***	0,233**	0,492***	-0,635***	(0,708)		
Srav	0,599***	0,399***	0,525***	-0,665***	0,636***	(0,724)	
CevB	0,279***	0,152*	0,201**	-0,145*	0,185*	0,185*	(0,708)

*** = p<0,001, ** = p<0,01, * = p<0,05

Tablo 21'deki parantez içindeki değerler AVE'nin karakök değerleridir. Tablo 21'deki değerler incelendiğinde her bir yapının açıklanan ortalama varyans karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler ve diğerleri (2015) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterlere dayanarak analizler sonucu elde edilen değerlerden ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilmektedir.

5.7.2.1.3. Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım İstatistikleri

Ölçek verilerinin normal dağılımı belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tablo 22'de ölçeklerin normal dağılım istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 22. Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım İstatistikleri

Madde	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	S. H.	İstatistik	S. H.
Adhokrasi	-0,303	0,151	-0,608	0,301
Klan	-0,047	0,151	-0,708	0,301
Pazar	-0,834	0,151	0,625	0,301
Hiyerarsi	1,627	0,151	1,788	0,301
Srav	-0,918	0,151	0,189	0,301
Kper	-1,028	0,151	0,483	0,301
CevB	0,007	0,151	-0,598	0,301

Not: S. H.= Standart Hata

George ve Mallery (2010), çarpıklık (skewness) -2 ile +2 arasında olması ile, basıklık (kurtosis) -2 ile +2 arasında olması durumunda verilerin normal kabul edilebildiğini belirtmektedir (Medrano, Fernández Liporance ve Pérez, 2014, 552).

Ölçek verilerinin normal dağılım istatistikleri incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre ölçek verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.8. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Adhokrasi	Klan	Pazar	Hiyerarşi	Kper	Srav	CevB
Adhokrasi	1						
Klan	0,191*	1					
Pazar	0,507***	0,185*	1				
Hiyerarşi	-0,549***	-0,450***	-0,397***	1			
Kper	0,570***	0,233**	0,492***	-0,635***	1		
Srav	0,599***	0,399***	0,525***	-0,665***	0,636***	1	
CevB	0,279***	0,152*	0,201**	-0,145*	0,185*	0,185*	1

*** = $p < 0,001$, ** = $p < 0,01$, * = $p < 0,05$

Korelasyon analizi, iki nicel değişken arasındaki ilişkinin gücünü değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Yüksek korelasyon, iki veya daha fazla değişkenin birbirleriyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu anlamına gelirken, zayıf korelasyon değişkenlerin pek ilişkili olmadığı anlamına gelmektedir (Franzese ve Iuliano, 2019, 706). Cohen (1988, 77-81) etki büyüklüklerinin büyüklüğü açısından .10 seviyesindeki korelasyon katsayılarını küçük, .30’ları orta ve .50 olanları büyük olarak belirtmiştir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında en yüksek pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olanının sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans değişkenleri arasında olduğu görülmektedir ($r = 0,636$; $p < 0,001$) en yüksek negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye ise hiyerarşi kültürü ve sürdürülebilir rekabet avantajı değişkenleri arasında olduğu görülmektedir ($r = -0,665$; $p < 0,001$). Ayrıca korelasyon katsayılarında en düşük pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etki klan kültürü ile çevresel belirsizlik değişkenleri arasında bulunmaktayken ($r = 0,152$; $p < 0,05$), korelasyon katsayılarında

en düşük negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkinin ise hiyerarşi kültürü ile çevresel belirsizlik değişkenleri arasında bulunmaktadır ($r = -0,145$; $p < 0,05$).

5.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotezler, yapısal eşitlik modeli ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS Process makro eklentisinden yararlanılarak test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizinden önce çok değişkenli analizlerde gerekli olan çok değişkenli normal dağılım test edilmiştir. Çok değişkenli normal dağılımın test edilmesinde AMOS programıyla Mardia katsayısına ve kritik oran değerlerine bakılmıştır. Kritik oran değeri mutlak değer olarak 1,96'dan büyük olmaması verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2016, 963). Yapılan analiz sonucu kritik oran değeri 1,164 olarak bulunmuştur. Raykov ve Marcoulides (2008)'e göre, Mardia katsayısı ile çok değişkenli normal dağılımın varlığından söz edebilmek için Mardia katsayısının p gözlenen değişkenlerin sayısı olmak üzere $px(p+2)$ formülüyle elde edilmiş olan değerden küçük olması gerekmektedir (Masrek ve Gaskin, 2016, 44). Formül araştırmada yer alan gözlenen değişken sayısı ile gerçekleştirildiğinde $43 \times (43+2) = 1935$ olarak bulunmaktadır. Araştırmada hesaplanan Mardia katsayısı 8,978 bulunmuştur. Hem kritik oran değerinin 1,96'dan büyük olmaması, hemde mardia katsayısının hesaplanan p değerinden küçük olmasından ($8,978 < 1935$) ötürü çok değişkenli normal dağılım olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Çok değişkenli normal dağılımın incelenmesinden sonra varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri tespit edilerek, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunun varlığı araştırılmıştır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan daha büyük olması ve tolerans değerlerinin 0.10'den daha küçük olması çoklu bağlantının sorunun olduğunu göstermektedir (Kline, 2011, 53-54). Analiz sonucunda VIF değerlerinin 1,09-1,92 arasında ve tolerans değerlerinin ise 0,52-0,92 arasında değerler aldığı görülmektedir. Elde edilen bu değerler dikkate alındığında değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada geliştirilen ilk 10 hipotez aracılık etkisi analizlerinde incelenmesi gereken değişkenler arasındaki etkileri içermektedir. Bundan ötürü araştırmada öncelikle aracılık etkisi incelenmiştir. Aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin kriterleri dikkate alınmıştır. Aracılık analizinde aracılık etkisinden söz edebilmek için Baron ve Kenny (1986)'ye göre sırasıyla bazı koşulların varlığı gerekmektedir. Bunlar (Hsiao ve Wang, 2020, 4); bağımsız olan değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, bağımsız değişkenin aracı olan değişkeni etkilemesi, aracı olan değişkenin bağımlı olan değişkeni etkilemesi ve son olarak da bağımsız değişken ile aracı olan değişkenin beraber bağımlı olan değişken üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, bağımsız olan değişkenin etkisinin ya ortadan kalması (tam aracılık durumu) ya da önemli düzeyde azalması (kısmi aracılık durumu) koşullarını içermektedir.

Cheung ve Lau (2008, 299)'ya göre aracılık analizleri yapısal eşitlik modellemesinde 2 modelin incelenmesi ile yapılabilmektedir. İlk modelde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisine yönelik oluşturulan model incelenmekteyken, ikinci modelde ise aracı değişkeninde modele eklenmesi ile bağımsız olan değişkenin bağımlı olan değişkene etkisi incelenmektedir.

Araştırmada Baron ve Kenny (1986)'nin belirttiği birinci kriterin incelenmesi için öncelikle kurum kültürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürü) ile kurumsal performans arasında yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde kurum kültürü alt boyutları bağımsız değişken, kurumsal performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 24'de yer almaktadır.

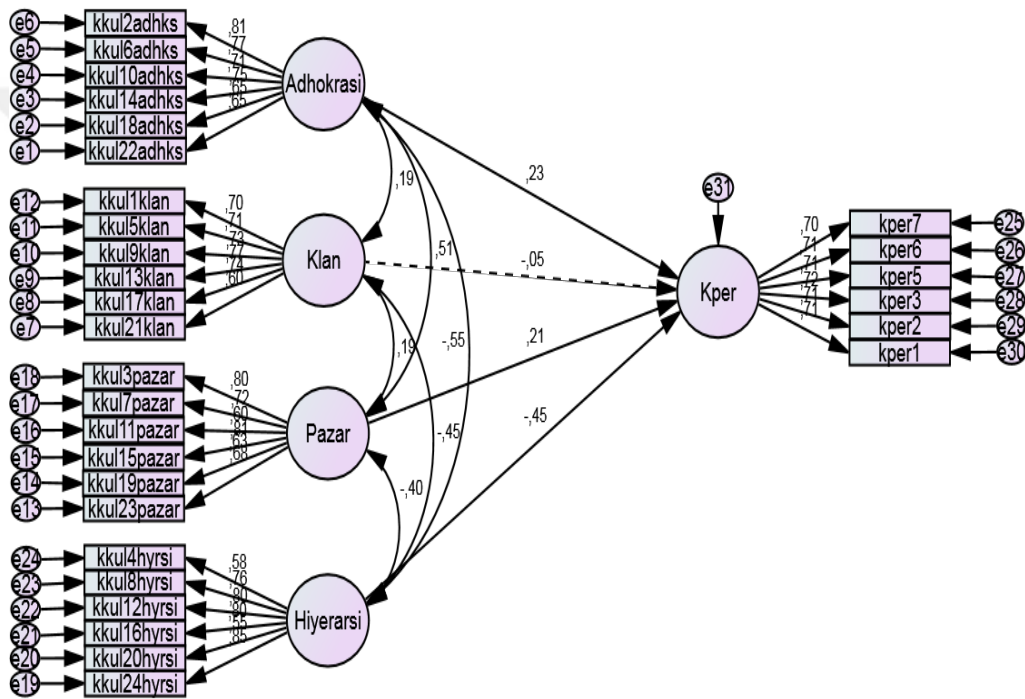
Tablo 24. Kurum Kültürü Alt Boyutları ile Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçümleri	Analiz Sonuçları	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	1,309	≤ 3	≤ 5
CFI	0,965	≥ 0.97	≥ 0.95
GFI	0,890	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	0,035	≤ 0.05	≤ 0.08
AGFI	0,871	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	0,962	≥ 0.95	≥ 0.90

IFI	0,966	≥ 0.95	≥ 0.90
-----	-------	-------------	-------------

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin; χ^2/sd değeri 1,309, RMSEA değeri 0,035, TLI değeri 0,962, IFI değeri 0,966 ile iyi uyum, CFI değeri 0,965, GFI değeri 0,890, AGFI değeri 0,871 ile kabul edilebilir uyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Kurum kültürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürü) ile kurumsal performans arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 21’de yer almaktadır. Şekil 21’de yer alan değerler standartlaştırılmış regresyon katsayısı değerleridir.



Şekil 21. Kurum Kültürü Alt Boyutları İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkiyi Test Etmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25. Kurum Kültürü Alt Boyutları ile Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	<---	Bağımsız Değişken	Standardize β	β	S. H.	t	p
Kper	<---	Adhokrasi	0,228	0,192	0,067	2,844	0,004
Kper	<---	Klan	-0,052	-0,052	0,064	-0,799	0,424
Kper	<---	Pazar	0,206	0,183	0,063	2,899	0,004

Kper	<---	Hiyerarsi	-0,453	-0,287	0,054	-5,288	***
------	------	-----------	--------	--------	-------	--------	-----

*** = p<0,001

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin katsayıları incelendiğinde elde edilen sonuçlar şunlardır: Adhokrasi kültürünün kurumsal performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,192$; $p<0,004$). Bu sonuca göre H_1 hipotezi desteklenmiştir. Klan kültürünün kurumsal performans üzerinde anlamlı herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır ($\beta=-0,052$; $p<0,424$). Bu sonuca göre H_2 hipotezi desteklenmemiştir. Pazar kültürünün kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,183$; $p<0,004$). Bu sonuca göre H_3 hipotezi desteklenmiştir. Hiyerarşi kültürünün kurumsal performansı anlamlı ve negatif etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=-0,287$; $p<0,001$). Bu sonuca göre H_4 hipotezi desteklenmiştir. R^2 değeri 0,507 olarak elde edilmiştir. Kurumsal performans üzerindeki %50'lik değişimin kurum kültürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi) tarafından açıklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisine yönelik belirttiği birinci kriterin kısmen sağlandığı anlaşılmıştır.

Araştırmada Baron ve Kenny (1986)'nin belirttiği ikinci, üçüncü ve dördüncü kriterin incelenmesi için kurum kültürü alt boyutları, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans arasında yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde kurum kültürü alt boyutları bağımsız değişken, sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişken, kurumsal performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 26'da yer almaktadır.

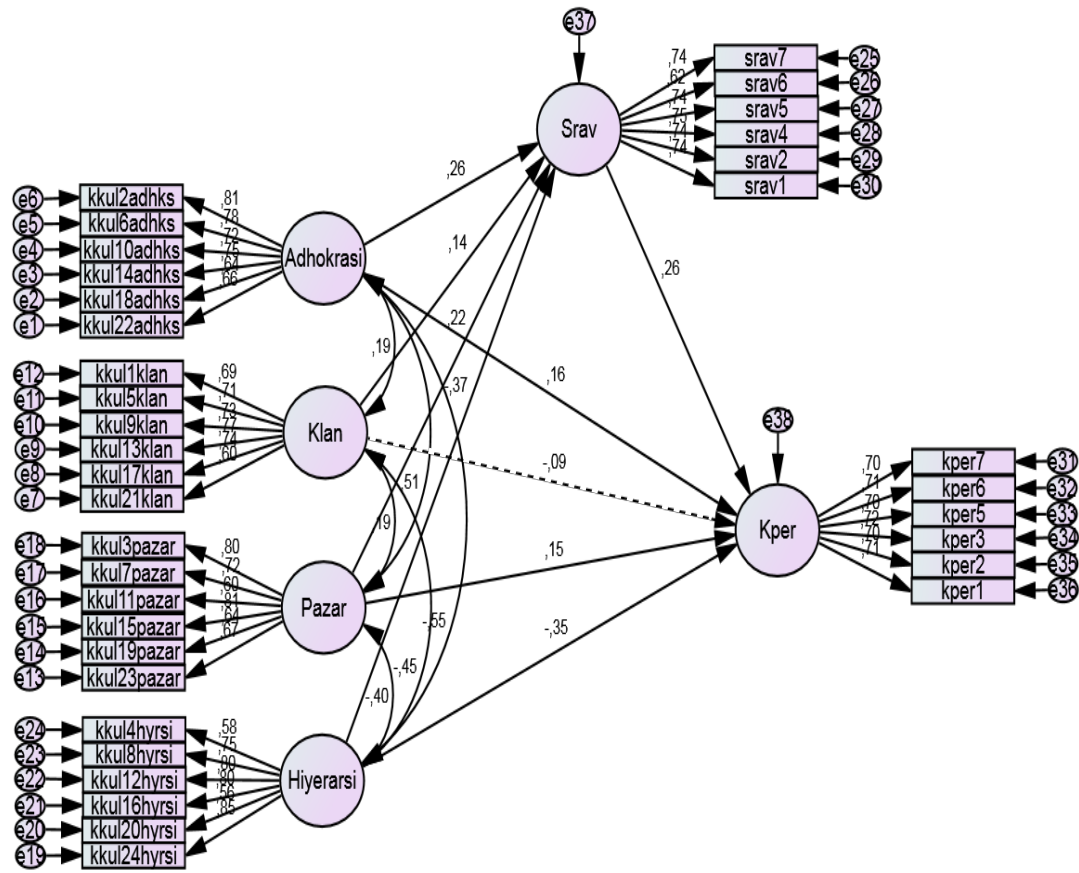
Tablo 26. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçümleri	Analiz Sonuçları	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	1,258	≤ 3	≤ 5
CFI	0,966	≥ 0.97	≥ 0.95
GFI	0,873	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	0,032	≤ 0.05	≤ 0.08
AGFI	0,854	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	0,962	≥ 0.95	≥ 0.90

IFI	0,966	≥ 0.95	≥ 0.90
-----	-------	-------------	-------------

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin; χ^2/sd değeri 1,258, RMSEA değeri 0,032, TLI değeri 0,962, IFI değeri 0,966 ile iyi uyum, CFI değeri 0,966, GFI değeri 0,873, AGFI değeri 0,854 ile kabul edilebilir uyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Kurum kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 22’te yer almaktadır. Şekil 22’de yer alan değerler standartlaştırılmış regresyon katsayısı değerleridir.



Şekil 22. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27. Kurum Kültürü Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performans Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	<---	Bağımsız Değişken	Standardize β	β	S. H.	t	p
Srav	<---	Adhokrasi	0,256	0,234	0,069	3,383	***
Srav	<---	Klan	0,141	0,152	0,067	2,256	0,024
Srav	<---	Pazar	0,221	0,217	0,066	3,302	***
Srav	<---	Hiyerarsi	-0,374	-0,259	0,054	-4,844	***
Kper	<---	Srav	0,260	0,237	0,087	2,711	0,007
Kper	<---	Adhokrasi	0,161	0,134	0,067	1,998	0,046
Kper	<---	Klan	-0,089	-0,087	0,065	-1,355	0,176
Kper	<---	Pazar	0,149	0,133	0,064	2,090	0,037
Kper	<---	Hiyerarsi	-0,355	-0,224	0,056	-3,975	***

*** = $p < 0,001$

Sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişken eklenmesiyle R^2 değeri 0,535 olarak elde edilmiştir. Aracılık etkisi, bootstrap tekniği olarak 5000 yeniden örnekleme ile %95 güven aralığında test edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olması için, yapılan test sonucu dolaylı etki değerine karşılık gelen alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfır değerini kapsamaması gereklidir (Gülbüz ve Bayık, 2018, 42).

Sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişken olarak modele eklenildiğinde oluşturulan model sonuçlarına göre; adhokrasi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,234$; $p<0,001$). Bu sonuca göre H_5 hipotezi desteklenmiştir. Klan kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,152$; $p<0,024$). Bu sonuca göre H_6 hipotezi desteklenmiştir. Pazar kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,217$; $p<0,001$). Bu sonuca göre H_7 hipotezi desteklenmiştir. Hiyerarşi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını anlamlı ve negatif etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=-0,259$; $p<0,001$). Bu sonuca göre H_8 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisine yönelik belirttiği ikinci kriterin sağlandığı anlaşılmıştır.

Oluşturulan model sonuçlarına göre; sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır ($\beta=0,237$; $p<0,007$). Bu sonuca göre H_9 hipotezi desteklenmiş ve aracı değişkenin bağımlı olan

değişkeni etkilemesine yönelik olan Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisine yönelik belirttiği üçüncü kriterinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Oluşturulan model sonuçlarına göre; adhokrasi kültürünün kurumsal performansa etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,134$; $p<0,046$). Bu durumda adhokrasi kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Dolaylı etkinin anlamlılığı sağlanmıştır ($CI=(0,009-0,170$; $p<0,05$). Pazar kültürünün kurumsal performansa etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,133$; $p<0,037$). Bu durumda pazar kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Dolaylı etkinin anlamlılığı sağlanmıştır ($CI=(0,008-0,139$; $p<0,05$). Hiyerarşi kültürünün kurumsal performansa negatif etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta=-0,224$; $p<0,001$). Dolaylı etkinin anlamlılığı sağlanmıştır ($CI=(-0,212- -0,015$; $p<0,05$). Bu durumda hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Klan kültürünün kurumsal performansa ise herhangi anlamlı etkisi bulunmamakla birlikte ($\beta=-0,87$; $p<0,176$), dolaylı etkisinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($CI=(0,001-0,114$; $p<0,05$).

Bu sonuçlara göre Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisine yönelik belirttiği dördüncü kriterinin kısmen sağlandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre $H_{10(a,c,d)}$ desteklenmiş, $H_{10(b)}$ ise desteklenmemiştir.

Araştırmada ılımlaştırıcı etkiyi test etmek için oluşturulan modelde sürdürülebilir rekabet avantajı bağımsız değişken, kurumsal performans bağımlı değişken, çevresel belirsizlik ise ılımlaştırıcı değişken olarak ele alınmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ile çevresel belirsizlik değişkenlerinin çarpımlarından etkileşim değişkeni oluşturulmuştur.

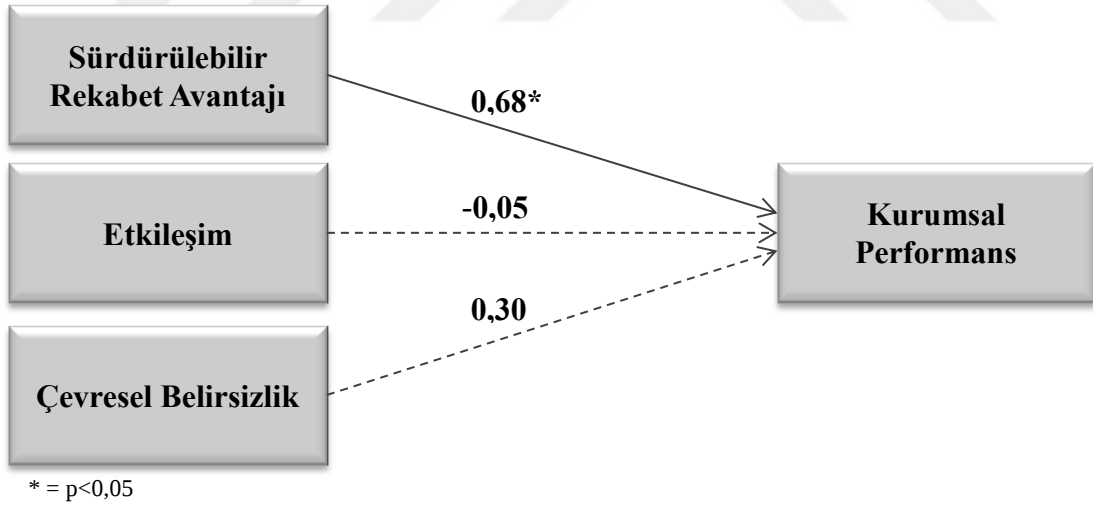
Ilımlaştırıcı etkinin incelenmesinde Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS process makro eklentisinden yararlanılmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlmılaştırıcı Etkisi Analiz Sonuçları

Model Özeti				
R	R ²	MSE	F	p
0,559	0,313	0,017	38,953	0,000
Değişim İstatistikleri				
R ² Değişim	F	df1	df2	p
0,0007	0,244	1,000	256,000	0,621
Model				
Değişkenler	β	S. H.	t	p
Srav	0,688	0,324	2,121	0,034
ÇevB	0,307	0,427	0,649	0,516
Etkileşim	-0,053	0,109	-0,494	0,621

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans

İlmılaştırıcı etkinin test edilmesi sonucunda etkileşim değişkeninin kurumsal performans üzerinde herhangi anlamlı etkisi olmadığı anlaşılmıştır ($\beta=-0,053$; $p<0,621$). Şekil 23’de sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ilmılaştırıcı etkisi yer almaktadır.



Şekil 233. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlmılaştırıcı Etkisi

Bu sonuçlara göre H_{11} hipotezi desteklenmemiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ilmılaştırıcı etkisinin olmadığı sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmada yer alan hipotezlerin sonuç değerlendirmeleri Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. Araştırmada Hipotezlerin Sonuç Değerlendirmeleri

Araştırmanın Hipotezleri		Sonuç
H1	Adhokrasi kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H2	Klan kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.	Desteklenmedi
H3	Pazar kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H4	Hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans negatif ilişkilidir.	Desteklendi
H5	Adhokrasi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H6	Klan kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H7	Pazar kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H8	Hiyerarşi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile negatif ilişkilidir.	Desteklendi
H9	Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H10	Kurum kültürleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H10a	Adhokrasi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
H10b	Klan kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi

H10c	Pazar kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
H10d	Hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
H11	Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik negatif ılımlayıcı etkilidir.	Desteklenmedi

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara sonraki bölümde değinilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşme ile artan rekabetin ve çevresel belirsizliklerin etkisinde olan kurumlar sürekli daha iyi olabilmek, rakiplerinden daha özgün avantajlar elde edebilmek ve bu avantajlarını mümkün olabildiğince sürdürülebilir olmasını sağlayabilmek için yoğun çalışmalar yapmaktadırlar. Çevresel belirsizliklerin etkisi altındaki kurumlar güçlü kurum kültürleriyle, kurum olarak birlikte hareket edebilme kabiliyetlerinin, hızlarının çok yüksek olmasıyla, sürdürülebilir rekabet avantajlarının ve yüksek kurumsal performansın elde edilmesi çalışmalarında daha etkili olabilmektedirler. Elde edilen sürdürülebilir rekabet avantajları, kurumsal performansların çok önemli destekleyicisi olmaktadır.

Araştırmada, kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarında incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından yayınlan 2018 yılı ilk 1000 işletmesinden adının açıklanmasını kabul eden 790 işletme araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Elde edilen 260 işletme yöneticisi verisi ile analizler yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arası direkt ilişkilerin araştırılmasının yanı sıra kurum kültürleri ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık rolü ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı rolü de araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle kurum kültürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürü) ile kurumsal performans arasındaki ilişkiler oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre adhokrasi ve pazar kültürünün kurumsal performansı olumlu ve pozitif etkilediği, hiyerarşi kültürünün kurumsal performansı anlamlı ve negatif etkilediği, klan kültürünün ise kurumsal performans üzerinde herhangi anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi kültürünün kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediğine dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde yapılan bazı çalışmalarda benzer bulguların elde edildiği görülmektedir (Ergün, 2018; Joseph ve Kibera, 2019; Leal-Rodríguez ve diğerleri, 2017; Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2016; Tseng, 2010; Wei

ve diğerkleri, 2008; Zhang ve Zhu, 2012). Klan kùltürünün kurumsal performans üzerinde herhangi anlamlı etkisi olmadığı dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde; Joseph ve Kibera (2019)'nin klan kùltürü ile pazar performansı arasında, Yesil ve Kaya (2013)'nin ise klan kùltürü ile finansal performans arasında herhangi anlamlı etki bulamadıkları gör÷lmektedir. Klan kùltürünün içsel olarak odaklı olması, pazardaki paydan veya finansal kazançtan daha üstün olarak katılımcılık, birleştiricilik, açık iletişim, takım çalışması, ebeveyn rolünde liderlik, aile bilinci, sadakat, kişilerarası bağlılık vb. değerlerini üstün tutmasından (Alas ve diğerkleri, 2012, 541; Eren, 2008, 149; Sanz-Valle ve diğerkleri, 2011, 1000) ötürü klan kùltürünün kurumsal performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olamadığı düşün÷lmektedir. Pazar kùltürünün kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediğine dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde yapılan bazı çalışmalarda benzer bulguların elde edildiği gör÷lmektedir (Joseph ve Kibera, 2019; Lee ve Kim, 2017; Zhang ve Zhu, 2012). Hiyerarşi kùltürünün kurumsal performansı anlamlı ve negatif etkilediğine dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde ise yapılan bazı çalışmalarda benzer bulguların elde edildiği gör÷lmektedir (Lee ve Kim, 2017; Naranjo-Valencia ve diğerkleri, 2016; Zhang ve Zhu, 2012).

Araştırmada kurum kùltürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kùltürü) ile sürdür÷lebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiler oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre adhokrasi, klan ve pazar kùltürünün sürdür÷lebilir rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkilediği, hiyerarşi kùltürünün ise sürdür÷lebilir rekabet avantajını anlamlı ve negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum kùltürü alt boyutları (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kùltürü)'nin sürdür÷lebilir rekabet avantajını anlamlı olarak etkilediğine dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde; Almuslamani ve Daud (2018), adhokrasi ve pazar kùltürünün sürdür÷lebilir rekabet avantajının kaynağını oluşturduğunu, Lei ve diğerkleri (2017) işbirliği kùltürünün kurumlar için, araştırmada düşük maliyet ve farklılaştırma alt boyutları ile yer alan rekabet avantajının artmasında çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Naranjo-Valencia ve diğerkleri (2016), hiyerarşi

kültürünün kontrol, istikrar ve içsel yönelimi olduğundan ötürü yeniliği engellediğini, yenilikçilik, özgürlük ve risk alma tutumunun eksik olduğunu ve kurumsal sonuçlar üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişki oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre sürdürülebilir rekabet avantajının, kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediğine dair elde edilen sonucun literatürle olan uyumu kontrol edildiğinde; rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar (Ferreira ve Fernandes, 2017; Lakhal, 2009; Li, ve diğerleri, 2006; Munizu, 2013; Newbert, 2008; Potjanajaruwit, 2018; Quynh ve Huy, 2018; Setyawati ve diğerleri, 2017; Tuan ve Yoshi, 2010) ve sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar (Guimarães ve diğerleri, 2017; Khan ve diğerleri, 2019) olduğu görülmektedir.

Kurum kültürü ile kurumsal performans arasında aracı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisini inceleyen çalışmalar tespit edilememiştir. Araştırmada kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Aracılık etkisinin analizinde Baron ve Kenny (1986)'nin kriterleri dikkate alınmıştır. Kurum kültürü alt boyutları ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi test sonuçlarına göre; adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kurum kültürleriyle kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu, klan kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Klan kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılığı Baron ve Kenny (1986)'nin kriterleri dikkate alınarak değerlendirildiği için anlamlı bulunamamış olmakla beraber aracılık etkisinde Zhao, Lynch ve Chen (2010) aracılık kriterleri dikkate alınarak inceleme yapılması durumunda dolaylı aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Zhao ve diğerleri (2010, 199-200) aracılık etkisinin

olması için, bağımsız değişken ve bağımlı olan değişkenin arasında anlamlı ilişkinin bulunmasının gerekmediğini, c yolu (bağımsız değişken ve bağımlı olan değişken arasındaki yol katsayısı) anlamsız, axb yolu (aracı etki) anlamlı ise sadece dolaylı aracılık etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmada son olarak sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin negatif ılımlatıcılığı Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS process makro eklentisinden yararlanılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin negatif ılımlatıcılığı anlamlı bulunmamıştır. Dış ortam hızla değiştiğinde ve karmaşık olduğunda ortaya çıkmakta olan çevresel belirsizlik, karar verici durumdakilerin iyi bilgi edinmede ve dışsal değişkenleri tahmin etmekte zorlandıkları anlamına gelmekteyken (Daft, 2008b, 145), analizde yer alan ihracatçı işletmelerin iyi bilgi edinmede ve dışsal değişkenleri tahmin etmekte fazla zorlanmayarak çevresel belirsizliğin olumsuz etkisini minimize ettikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına yönelik genel değerlendirme yapıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans elde etmekte stratejik ve nispeten görünmez kaynak olan kurum kültürünün (Flamholtz ve Randle, 2012, 83) önemi ortaya çıkmaktadır. Aaker (1989, 91)'inde belirttiği gibi doğru yerde ve doğru şekilde rekabet etmek yalnızca belirli bir süre için kârlı olabilmekte, rekabetin temeli olan işletmenin kaynakları ve yetenekleri ise sürdürülebilir rekabet avantajının ve uzun vadeli performansın temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak isteyen kurumlar kurum kültürlerini incelemeli, sürdürülebilir rekabet avantajı için destekleyici mi yoksa önleyici mi olduklarını değerlendirmelidirler. Araştırma sonuçlarına göre kurum kültürü türlerinden dışsal odaklı ve girişimci özelliklere sahip adhokrasi kültürü, dışsal odaklı ve rekabetçi özelliklere sahip pazar kültürü, içsel odaklı ve katılımcı özelliklere sahip klan kültürü ile içsel odaklı ve kontrolcü özelliklere sahip hiyerarşi kültürünün (Cameron ve Quinn, 2006, 35-45) sürdürülebilir rekabet avantajına etkilerine bakıldığında anlamlı ve pozitif etkileyenlerin en çok etkileyenden başlayarak; adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve klan kültürü olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürünün ise sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz etkilediği görülmektedir. Kurumlar istenilen düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip değillerse kurum kültürlerinde sürdürülebilir rekabet avantajını önleyici hangi özelliklerin, etkenlerin bulunduğunu tespit ederek kurum kültürlerinde olumlu değişimi sağlamaları gerekmektedir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu etkilemeye yönelik yapılacak değişimde kurumların kültürlerine kontrolcü özelliklerin yerine rekabetçi, girişimci ve katılımcı özellikleri kazandırmalarının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Rekabet avantajının mümkün olduğunca sürdürülebilirliğini sağlamak rakiplerin rekabet avantajını taklit edip edememesine bağlı olmakta (Grant ve Jordan, 2014, 131) ve kurum kaynaklarının değerli olması, nadir görülmesi, taklit edilemez olması ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Barney, 1991, 105-106).

Araştırmanın yapıldığı süreç içerisinde pandemi etkisi ile karşılaşmıştır. Pandemi etkisine yönelik işletmeler gerekli değişim ve uyumu sağlamak durumunda kalmışlardır. Araştırmanın sonuçları ve yapıldığı süreç içerisinde pandemi etkisi ile karşılaşıldığı da dikkate alındığında rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülebilirliği ve kurumsal performansa yönelik olumlu sonuçlar elde edilmesi konularında dışsal odaklı olan, daha özgün avantajlar elde edebilen pazardaki gelişmelere göre gerekli olan değişimi ve uyumu sağlayabilen adhokrasi kültürü ve dışsal odaklı olan, pazar dinamiklerini, değişimlerini yakından takip ederek gerekli önlem ve değişimleri zamanında sağlayabilen, daha rekabetçi avantajlar elde etme imkânına sahip pazar kültürünün daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi ve kurumsal performansın olumlu etkilenmesinde kurumların kültürlerini dışsal odaklı konumlandırmalarının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Literatür incelendiğinde Türk ihracatçı firmalarında kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisini inceleyen araştırmaya rastlanılmamış olması, kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisini inceleyen araştırmalara da rastlanılmamış olmasından ötürü bu

araştırmanın ilgili literatürdeki eksikliğin kısmen giderilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından 2018 yılında yayınlanan ilk 1000 işletme içerisinde olan önemli başarılarla ulaşmış işletmeler olmasından ötürü, araştırmanın bu düzeyde başarılarla ulaşmak isteyen işletmeler ve yöneticileri için kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans konularında nasıl daha başarılı ve etkili olunabileceğine yönelik yardımcı yönetsel bilgi sağlayabileceği öngörülmektedir.

Gelecek araştırmalarda, bu araştırmaya katılan işletmelerin sektörleri dışında kalan sektörler, farklı anakütle ve örneklemeler ile araştırma tekrar yapılabilir. Kurum kültürü değişkeni alt boyutları ile (adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi), sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik değişkenleri ise tek boyut olarak analiz edilen bu araştırma, farklı ölçekler ve boyutlar ile tekrar incelenebilir. Aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin kriterleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Zhao ve diğerleri (2010)'nin aracılık kriterleri gibi farklı kriterler dikkate alınarak aracılık etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31, 91-106.
- Abdelkader, B. ve Abed, B. (2016). The effect of information technology on competitive advantage of firm: The role of environmental uncertainty. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, (22), 16-39.
- Ahmed, M. ve Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Alas, R., Ubius, U. ve Gaal, M. A. (2012). Predicting innovation climate using the competing values model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.
- Aktan, E. ve Aydınhan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama.
- Akram, M. S., Goraya, M., Malik, A., ve Aljarallah, A. M. (2018). Organizational Performance And Sustainability: Exploring The Roles Of IT Capabilities And Knowledge Management Capabilities. *Sustainability*, 10 (10), 3816.
- Almuslamani, H. A. ve Daud, S. (2018). Organizational Culture and Sustainable Competitive Advantage in Manufacturing Companies in Bahrain. *Appl. Math*, 12 (2), 431-440.

- Alp, S. (2010). Avusturya Okulu Bilgi Teorileri ve E-Ticaret Çerçevesinde Akerlof'un Limon Piyasa Modelinin Değerlendirilmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (1), 175-190.
- Alton, L. (2017). Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important> (04.12.2019)
- Ambrosini, V. ve Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. International journal of management reviews, 11 (1), 29-49.
- Anderson, G. M., Anderson, M. J., & Lee, J. B. (2015). Defining corporate culture. NACD Directorship.
- Ateş, H. ve Kalaman, S. (2018). Türk Televizyon Yayıncılığında Rekabet İhlali Şikâyetlerine Yönelik Nicel Bir Araştırma. Erciyes İletişim Dergisi, 5 (4), 1-12.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. MIT Sloan Management Review, 38 (3), 25.
- Bae, H. S. (2017). Empirical Relationships of Perceived Environmental Uncertainty, Supply Chain Collaboration and Operational Performance: Analyses of Direct, Indirect and Total Effects. The Asian Journal of Shipping and Logistics, 33 (4), 263-272.
- Bakari, H., ve Hunjra, A. I. (2017). Authentic leadership questionnaire: Case of its validation through structural equation modelling; evidence from Pakistan. Business & Economic Review, 9 (2), 21-48.
- Ballıoğlu, B. (2012). Eksik Rekabet Piyasası, Erişim adresi: https://www.academia.edu/5698324/Eksik_Rekabet_Piyasası (07.02.2019)

- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. E-Journal of New World Sciences Academy, 7 (2), 89-107.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), 1173-1182.
- Barnes, D. (Ed.). (2001). Understanding Business: Processes. London: Routledge.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. Academy of management review, 11 (3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Blayney, C. ve Blotnicky, K. (2011). The impact of gender on strategic typology in the hotel industry in Canada. Global Journal of Business Research, 5 (4), 107-117.
- Bogdanowicz, M. (2014). Organizational culture as a source of competitive advantage – Case study of a telecommunication company in Poland. International Journal of Contemporary Management, 13 (3), 53-66.
- Boujelbene, M. A. ve Affes, H. (2012). The effect of environmental uncertainty and budgetary participation on performance and job satisfaction-evidence from the hotel industry. African journal of hospitality, tourism and leisure, 2 (2), 1-17.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M. ve Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. Journal of Organizational Behavior, 36 (3), 339-359.

- Brandts, J., Riedl, A., ve van Winden, F. (2009). Competitive rivalry, social disposition and subjective well-being: an experiment. *Journal of Public Economics*, 93, 1158–1167.
- Bridoux, F. (2004). A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition. *Luvain, Belgium Institut et de Gestion, Universite Catholique de Louvain*, 2 (1), 1-21.
- Burke, K. (2017). In Good Company: How Company Culture Can Be A Competitive Advantage, Erişim Adresi: <https://gothamculture.com/2017/08/22/company-culture-competitive-advantage> (04.12.2019)
- Büyüköztürk, ř. (2002). *Veri Analizi El Kitabı* (1. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cantürk, N. ve Çiçek, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 95-121.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14 (5), 2-18.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Chaney, B. K. (2001). A case study of organizational culture in a sawmill.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37 (3), 522-553.

- Chen, H., Mattioda, D. D., ve Daugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*.
- Cheung, G. W. ve Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational research methods*, 11 (2), 296-325.
- Chia, I. ve Udoh, E. (2018). The Impact of Organizational Culture on Employee's Performance in Public Sector. *International Journal of Advanced Research in Public Policy*, 3 (1), 35-52.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 37-54.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Conroy, R. (2015). *Sample size A rough guide*. Beaumontethics.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. Thomson South-Western Corporation.
- Daft, R. L. (2008a). *Management*, Thomson South-Western Corporation.
- Daft, R. L. (2008b). *Organization theory and design*. Thomson learning.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Davoodalmousavi, S. M. (2013). The correlation between organizational culture and job satisfaction of employees in biotechnology production companies. *European Journal of Experimental Biology*, 3 (5), 389-399.
- De Bono, E. (2000). *Rekabet Üstü (Sur/Petition)*. (Çev. O. Özel). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. ve Albers, S. (2017). *Strategic Management in Aviation Industry*, New York: Ashgate Publishing.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12 (3), 253-270.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Deshpande, R. ve Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53 (1), 3-15.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Elbanna, S. ve Alhwarai, M. (2012). The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance. *Al Ain, UAEU-FBE-Working Paper Series ISSN*, 2079-7141.
- Enders, A. (2004). *Management competence: Resource-based management and plant performance*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Ergün, E. (2018). The Mediating Role of Empowerment on the Relationship between Organizational Culture and Innovation Performance. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 7 (1), 53-74.

- Esen, Ş. (2010). Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım. Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (1), 17-26.
- Faße, A., Grote, U. ve Winter, E. (2009). Value chain analysis Methodologies in the context of environment and trade research. Hannover Economic Papers, Diskussionsbeitrag, No. 429.
- Ferreira, J. ve Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?. Journal of Knowledge Management, 21 (5), 1202-1217.
- Flamholtz, E. G. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. European Management Journal, 19 (3), 268-275.
- Flamholtz, E. G. ve Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 16 (2), 76-94.
- Foon, L. S. ve Nair, P. B. (2010). Revisiting the concept of Sustainable Competitive Advantage International Journal of Business and Accountancy, 1 (1), 63-78.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.
- Franzese, M. ve Iuliano, A. (2019). Correlation analysis. Encycl. Bioinform. Comput. Biol., 1, 706-721.
- Ge, B., Yang, Y., Jiang, D., Gao, Y., Du, X. ve Zhou, T. (2018). An empirical study on green innovation strategy and sustainable competitive advantages: Path and boundary. Sustainability, 10 (10), 3631.
- George, P. S. (1983). Theory Z School: beyond effectiveness. National middle school association, Columbus.

- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. ve Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48 (3), 207-225.
- Ghicaianu, M., Irimie, S., Marica, L. ve Munteanu, R. (2015). Criteria for excellence in business. *Procedia economics and finance*, 23, 445-452.
- Göktepe, H. (2012). Küreselleşme, Rekabet ve Rekabet Hukuku. *International Conference On Eurasian Economies*, 374-381, Kazakistan, Almatı, 11-13 Ekim.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 30 (3), 114-135.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. (Çev. Gamze Sart), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Griffith, D. A., Kiessling T. ve Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing Review*, 29 (4), 379-402.
- Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A. ve Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil. *BBR. Brazilian Business Review*, 14 (3), 352-367.
- Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A. ve Vasconcelos, C. R. M. D. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of cleaner production*, 174, 1653-1663.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018/Isparta.

- Haider, A. (2012). Information systems for engineering and infrastructure asset management. Springer Science & Business Media.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis [Elektronik Sürüm]*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hao, M. J. ve Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Heinz, K. (2019). Why Is Organizational Culture Important?, Erişim Adresi: <https://Builtin.Com/Company-Culture/why-is-organizational-culture-important> (02.02.2019)
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43 (1), 115-135.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10 th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž. ve Danihelová, Z. (2015). Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27-34.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4), 1-16.

- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35 (1), 1-12.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2 (1), 8.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3rd Edition. USA: McGraw-Hill Publishers.
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hosseini, A. S., Soltani, S. ve Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (2), 1-12.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International business review*, 13 (4), 485-502.
- Hsiao, C. H. ve Wang, F. J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*, 6 (1), 1-8.
- Iles, V. ve Sutherland, K. (2001). *Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers*. London: NCCSDO.
- İnce, F. (2017). Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (14), 87-95.
- İsmail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H. ve Uli, J. (2010). The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15 (2), 157-173.

- Isoherranen, V. ve Kess, P. (2011). Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework, *Modern Economy*, 2 (4), 575-583.
- Jaques, E. (2001). *The Changing Culture of a Factory*. Routledge.
- Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454-467.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23 (3), 531-546.
- Jones, R. J. B. (Ed.). (2001). *Routledge Encyclopedia of International Political Economy*. London: Routledge.
- Joseph, O. O. ve Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9 (1).
- Karagöz, Y. (2016). *İstatistiksel Analizler, SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatay, M. (2008). Araştırmada örnekleme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (5).
- Kaupp, D. (2018). Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society. *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement*.
- Keskin, H., Akgün A. E. ve Koçoğlu İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khan, K. ve Shah, A. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13410-13418.
- Khan, S. Z., Yang, Q. ve Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26 (2), 285-295.

Kırel, A. Ç. ve Ağlargo , O. (Ed.). (2013).  rg tsel Davranı . Eski ehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Kilmann, R. H. (1984). Beyond the quick fix. Management Review. 24-37.

Klein, J. (2002). Beyond competitive advantage. Strategic Change, 11 (6), 317-327.

Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (D. A. Kenny & T. D. Little Eds. Third ed.). New York, London: The Guilford Press: A Division of Guilford Publications, Inc.

Ko el, T. (2007).   letme Y neticili i. 11. Baskı,  stanbul: Arıkan Basım Yayım Da ıtım.

Ko o lu, M. Bireylerin  rg t Kültürü ve Kontrol Oda ı Arasındaki İli ki  zerine Bir Ara tırma. Yönetim ve Ekonomi Ara tırmaları Dergisi, 16 (1), 116-135.

Kono, T. ve Clegg, S. (1998). Transformations of corporate culture: Experiences of Japanese enterprises. Walter de Gruyter.

Koparal, C. ve  akar, A. N. (Ed.). (2013). Stratejik Yönetim-II. Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.

Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. Total quality management, 11 (1), 67-85.

Kramer, L. (2018). What strategies do companies employ to increase market share?, Eri im Adresi: <https://www.investopedia.com/ask/answers/031815/what-strategies-do-companies-employ-increase-market-share.asp> (18.04.2019).

- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Kuleelung, T. ve Ussahawanitchakit, P. (2015). Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand. The Business & Management Review, 7 (1), 206.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14 (2), 227-242.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, Journal of the Operational Research Society, 60 (5), 637-645.
- Leal-Rodríguez, A. L., Albort-Morant, G. ve Martelo-Landrogué, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. International Entrepreneurship and Management Journal, 13 (3), 819-835.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. International journal of production economics, 41 (1-3), 23-35
- Lee, J. S. ve Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. Journal of Business & Economics Research, 8 (9), 109-119.
- Lee, M. ve Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. Sustainability, 9 (10), 1883.
- Lee, E. M., Park, S. Y. ve Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. Journal of business research, 66 (10), 1716-1724.

- Lei, H., Le, P. B. ve Nguyen, H. T. H. (2017). How collaborative culture supports for competitive advantage: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Business Administration*, 8 (2), 73.
- Leon, F. (2014). Measuring competition in banking: A critical review of methods. *Series Etudes et documents du CERDI*.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34 (2), 107-124.
- Li, X. (2016). Compositional Advantage And Strategy: Understanding How Resource-Poor Firms Survive and Thrive. Paper presented at The International Association For Chinese Management Research, Seventh Biennial Conference, Hangzhou, June 15-19.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29 (4), 1-10.
- Lynch, D. F., Keller, S. B. ve Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of business logistics*, 21 (2), 47.
- Madu, B. C. (2012). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 2 (4), 1-9.
- Madueke, C. V. ve Emerole, I. C. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2 (3), 244-252.
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K. ve Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5 (23), 9912-9931.

- Maier R. (2007). Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management. 3rd ed. Berlin: Springer-Verlag.
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), 191-196.
- Masrek, M. N. ve Gaskin, J. E. (2016). Assessing users satisfaction with web digital library: the case of Universiti Teknologi Mara. *The International Journal of Information and Learning Technology*.
- Matanda, M. ve Schroder, B. (2002). Environmental factors, supply chain capabilities and business performance in horticultural marketing channels. *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1), 47-60.
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7), 514-524.
- Medina-Muñoz, D. ve García-Falcón, J. M. (1998). Sustainability as a Major Source of Competitive Advantage for Small and Medium Sized Enterprises. Paper presented at the Seventh Greening of Industry Network Conference, Rome, Italy.
- Medrano, L. A., Fernández Liporance, M., ve Pérez, E. (2014). Computarized assessment system for academic satisfaction (ASAS) for first-year university student. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*. 12 (2), 541-562
- Mikre, S. (2018). Role of Organizational Culture on Job Satisfaction of Academic Staffs in Public Higher Education Institution of Ethiopia: The Case of Debre Berhan University, Ethiopia (Doctoral dissertation, AAU).

- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. ve Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12 (1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California: Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Morais, L. F. ve Graça, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31 (2), 129-144.
- Munizu, M. (2013). The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (1), 184-197.
- Naher, L., Asma, M. A. ve Ahmed, O. (2019). The Psychometric Properties Of The Academic Self-Esteem Scale-Bangla. *Bulgarian Journal of Science & Education Policy*, 13 (2).
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48 (1), 30-41.
- Nart, S. ve Yıldırım, Y. T. (Ed.). (2018). *Current Debates in Management & Organization*. İstanbul: IJOPEC Publication Limited.
- Neely, A., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice. Measuring business excellence*.

- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29 (7), 745-768.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Norton, D. ve Kaplan, R. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances. *Harvard business review*, 70 (1), 71-79.
- Okpara, J. O. (2015). Exploring the Effects of Intangible Resources on Competitive Advantage and Performance of Listed Firms in Nigeria. *Business and Applied Sciences Academy of North America*, 8.
- Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 5 (2), 1-12.
- Ojo, O. (2012). Influence of organizational culture on employee work behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11), 46-57.
- Ondari-Okemwa, E. (2011). The strategic importance of identifying knowledge-based and intangible assets for generating value, competitiveness and innovation in sub-Saharan Africa. *South African Journal Of Libraries & Information Science*, 77 (2), 138-154.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Competition Assessment Toolkit: Volume 1. Principles*.
- Osibanjo, A. O. ve Adeniji, A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4), 115-133.
- Ozhogina, S., Pellonpää, R. ve Zotova, J. (2012). Approaching the green market: Swedish natural and organic cosmetic industry analysis.

- Quang, N. H. (2017). Organizational culture model of vietnam airlines. *International Journal of Current Research*, 9 (10), 59468-59472.
- Quynh, D. V. X. ve Huy, N. H. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantages and Firm Performance: A Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Vietnam. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14 (3), 136-146.
- Öngel, V. ve Kuzu, S. (2012). 2008 Global Finansal Krizi Işığında Orta Asya Ülkelerinde Kriz Öncü Göstergelerinin Değerlendirilmesi. *International Conference On Eurasian Economies*, 305-311, Kazakistan, Almatı, 11-13 Ekim.
- Özkalp, E. (Ed.). (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özsomer, A., Calantone, R. J. ve Di Bonetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6), 400-416.
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Parsons, T. ve Smelser, N. (2005). *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. Routledge
- Pelham, A. M. ve Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24 (1), 27-43.
- Perkins, K. M. (2019). *Assessing Organizational Culture Made Simple*, Erişim Adresi:<https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2019/10/12/assessing-organizational-culture-made-simple> (04.12.2019)

- Pertusa-Ortega, E. M., Claver-Cortés, E. ve Molina-Azorín, J. F. (2007). Pure, hybrid or "stuck-in-the-middle" strategies? A revision and analysis of their effects on firm performance. Paper presented during EURAM, Fransa, Paris, 16-19 Mayıs.
- Peters, T. J. (2001). Tom Peters's true confessions. *Fast Company*, (53), 80-80.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24 (4).
- Pettinger, T. (2018). How firms compete, Erişim Adresi: <https://www.economicshelp.org/blog/143936/economics/how-firms-compete> (19.09.2020).
- Phillips, M. J. (2005). The impact of organizational culture on the perceived quality of service delivery. Nova Southeastern University.
- Phusavat, K. ve Photaranon, W. (2006). Productivity/performance measurement. *Industrial Management and Data Systems*.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008a), The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 25-40.

- Porter, M. E. (2008b). Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 11 (3), 104-111.
- Potter, P. W. (2014). Organizational Adaptation: Interorganizational Relationships and Environmental Uncertainty.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Ramadan, W. H. (2010). The Influence of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments, E-Leader, Budapest.
- Rajasekar, J. ve Beh, L. (eds) (2013). Culture and gender in leadership: Perspectives from the Middle East and Asia. New York: Palgrave Macmillan.
- Rekabet Kurumu. (2016). KOBİler İçin Rekabet Hukuku, Hepimiz için Rekabet. Ankara: Dış ilişkiler, Eğitim ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi.
- Rekabet Kurumu. (2014). Rekabet Terimleri Sözlüğü, Ankara.
- Reyes, M. G. (1997). The impact of organizational culture on the success of information technology projects. In *Information Technology in Educational Management for the Schools of the Future*. Springer, Boston, MA.
- Revenaugh, D. L. (1994). Implementing Major Organizational Change: Can We Really Do It?. *The TQM Magazine*, 6 (6), 38-48.

- Ricci, R. ve Wiese, C. (2011). The collaboration imperative: Executive strategies for unlocking your organization's true potential. San Francisco, CA: Cisco Systems.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. ve Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35 (3), 718-804.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. (1983). The theory Z organization from a power-control perspective. *California Management Review*, 25 (2), 67-75.
- Rothberg, A. F. (2015). What Type of Corporate Culture Does Your Company Have?. *Four Cornerstones of Business Success: 4. Culture*, CFO Edge.
- Sadri, G. ve Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20 (10), 853-859.
- Sahato, M. (2012). *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*. InfoQ.
- Šalkauskienė, L. (2017). The Links between teamwork and sustainable development concepts to increase the competitiveness of the organisation. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (18), 51-57.
- Samad, S., Abdullah, M. A. ve Ahmed, W. A. (2013). The impact of organizational culture on organizational performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (14), 442-449.
- Samsonowa, T. (2012). *Performance Management*. In *Industrial Research Performance Management*. Physica, Heidelberg.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., ve Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and

- organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organisational Culture. *American Psychologist*, 43, 109-119.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide (New and Revised Edition)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.
- Setyawati, S. M., Rosiana, M. ve Shariff, M. N. M. (2017). Competitive advantage as mediating variable on the relationship between innovation and business performance on SMES in Purwokerto Province. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2 (7), 693-699.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 5 (10), 171-185.
- Shaari, N. (2019). Organization Culture As The Source Of Competitive Advantage. *Asian Journal Of Research In Education And Social Sciences*, 1 (1), 26-38.
- Shafaeddin, M. (2014). *Competitiveness and Development: Myth and Realities*. New York: Anthem Press.

- Spencer-Oatey, H. (2012) What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts.
- Srivastava, C. S. (2005). Managing Core Competence of The Organization, Vikalpa, 30 (4), 49-63.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal, 25 (7), 592-599.
- Singh, N. P. (2019). Managing environmental uncertainty for improved firm financial performance: the moderating role of supply chain risk management practices on managerial decision making. International Journal of Logistics Research and Applications, 1-21.
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2019). Sürdürülebilir Kalite Algısı Ve İş Performansı: Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü. Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences, 28.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). Örgütler Ve Kùltürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sørensen, J. B. (2001). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Working Paper: Massachusetts Institute of Technology.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative science quarterly, 47 (1), 70-91.
- Soyer, A. (2012). İlaç Endüstrisinde Rekabet Modeli. İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No: 2012/5.
- Süder, A. (1991). Çevresel belirsizlik. İ. Ü. İşletme Fakùltesi Dergisi 20 (1-2): 119-130.

- Szczepańska, K. ve Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company. In *Forum Scientiae Oeconomia* 2 (3), 27-39.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Stastics*, Sixth Education.
- Talaja, A., Miočević, D., Pavičić, J. ve Alfirević, N. (2017). Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects. *Društvena istraživanja*, 26 (4), 583-604.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 85-102.
- Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15 (1), 93-106.
- Tardi, C. (2019). Performance Management, Erişim Adresi: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp> (22.11.2019)
- 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., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tittenbrun, J. (2014). Talcott Parsons' economic sociology. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (13), 20-40.
- Thursby, M. C. (Ed.). (2016). *Technological Innovation: Generating Economic Results*. Emerald Publishing Ltd.

- Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 10 (33), 5-26.
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G. G. ve Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23 (6), 423-441.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2018). *Pazarlama Stratejileri, Yönetmel Bir Yaklaşım*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Treviño, A. J. (2005). Parsons's action-system requisite model and Weber's elective affinity: A convergence of convenience. *Journal of Classical Sociology*, 5 (3), 319-348.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14 (2), 269-284.
- Tuan, N. P. ve Yoshi, T. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15 (1), 1-21.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük, Erişim Adresi: <http://www.tdk.gov.tr> (20.01.2019)
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tylor, E. B. (2016). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. New York: Dover Publications Inc.

- Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (1), 1-20.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Valmohammadi, C. ve Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. International Journal of Production Economics, 164, 167-178.
- Viltard, L. A. (2017). Strategic mistakes: The topicality of Michael's Porter generic strategies. Independent Journal of Management & Production, 8 (2).
- Vural, Z. B. A. (2018). Kurum Kültürü [Elektronik Sürüm]. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research. Wollongong, Australia: Theori, 33-43.
- Wang, W. C., Lin, C. H. ve Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. International Journal of Business and Management, 6 (5), 100-104.
- Wanjiku, N. A. ve Agusioma, N. L. (2014). Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations.
- Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y. ve Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. Human Resource Management, 47 (4), 777-794.

- Weigl, T. (2008). Strategy, Structure and Performance in a Transitional Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia. Springer Gabler Edition, Wissenschaft.
- Weihong, X., Caitao, S. ve Aiqiang, Z. (2008). An empirical research on the relationship between organizational flexibility and sustainable competitive advantage on the perspective of environmental uncertainty. In 2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 3, 326-330.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5 (2), 171-180.
- Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Şubat, 47, 53-76.
- Yang, C., Olsen, J. A., Ranby, K. W. ve Goings, T. C. (2017). Common Method Variance: Statistical Detection and Control. OAJ Gerontol & Geriatric Med. 2 (4).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2016). Rekabet Avantajı ve Strateji, Yöneticinin El Kitabı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 74-85.
- Yesil, S. ve Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 81, 428-437.
- Yıldırım, B. ve Şen, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15 (1), 23-40.

- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 426-453.
- Yıldırım, K. ve Kostakoğlu, S. F. (Ed.). (2016). İktisada Giriş-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Yiyit, T. (2017).  rg t Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, International Journal of Academic Value Studies, 3 (9), 153-163.
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C. ve Wu, Y. J. (2017). Knowledge cre ation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. Sustainability, 9 (12), 2280.
- Yuen, S. M. (2006). Performance measurement and management of third party logistics: An organizational theory approach. Hong Kong
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of consumer research, 37 (2), 197-206.
- Zhang, M., Li, H. ve Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. Frontiers of Business research in China, 2 (2), 256.
- Zhang, X., Majid, S. ve Foo, S. (2012). Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: towards a refined framework.
- Zhang, Z. ve Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance. In 2012 National Conference on Information Technology and Computer Science. Atlantis Press.

EK-1: Anket Formu Örneği

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları Üzerine Bir Araştırma**” isimli doktora tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. **Tamamen akademik amaca yönelik** bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla hem yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkı sağlayabilmeyi hem de ihracatçı firmalardaki yöneticilere önemli yönetsel bilgi sağlayabilmeyi arzuluyoruz.

Çok değerli zamanınızın bir kısmını ayırarak ankette yer alan soruları cevaplandırmanız hâlinde iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirilmesinde ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanılmasında önemli katkıda bulunmuş olacaksınız. Bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacak bu çalışmaya gönderilecek cevaplar **mutlaka gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı, katılımcı ismi belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırma çalışmasında yer alacak, istenilmesi durumunda araştırmamıza katılan işletmelere, katılımcılara yine işletme adı, katılımcı ismi belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde bildirilecektir. Tekrar gibi görünen ve birbirine benzeyen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorular olmasından ötürü bütün soruların cevaplandırılması büyük önem arz etmektedir. İlginizden ötürü teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Doç. Dr. Recep Baki Deniz (Araştırma Danışmanı) bakideniz@beykent.edu.tr
Mehmet Fatih Burak (Araştırma Sorumlusu) m.fatih@msn.com

Kişisel Ve Firmaya Ait Genel Bilgiler	
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaşınız	...
Eğitim Düzeyiniz	() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Firmanızın Faaliyette Bulunduğu Sektör	...
Firmanızın Faaliyette Bulunduğu Yıl Sayısı	() 5 yıldan az () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıl ve üstü
Firmanızın İhracat Yaptığı Ülke Sayısı	() 5 ülkeden az () 5-9 ülke () 10-14 ülke () 15-19 ülke () 20 ülke ve üstü
Firmanızdaki Çalışan Sayısı	() 1-250 () 251-500 () 501-1000 () 1001 ve üstü

Firmadaki Unvanınız / Statünüz	() Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Alt düzey yönetici veya yetkili
Şirketteki Kıdeminiz	...

Aşağıda verilen sorulara firmanızın kurum kültürünü dikkate alarak katılma düzeyinizi 1-5 arasında değerlendiriniz.
1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Kurum Kültürü (KKUL)		1	2	3	4	5
KKUL1	Çalıştığım kurum çok özel ve bir aile gibidir. Çalışanların birbirleriyle birçok şeyi paylaştıkları görülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL2	Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
KKUL3	Çalıştığım kurum çok sonuç odaklıdır. En büyük ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklılardır.	1	2	3	4	5
KKUL4	Çalıştığım kurum çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların yaptıkları işlerde ne yapacakları genellikle resmi prosedürlerce belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL5	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle mentörlüğe, kolaylaştırıcılığa veya yetiştiriciliğe örnek oluşturduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL6	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle girişimciliğe, yenilikçiliğe veya risk almaya örnek oluşturduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL7	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle mantıklı davranmaya, girişkenliğe, sonuç odaklı olmaya örnek oluşturduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL8	Çalıştığım kurumda liderliğin genellikle koordinasyona, organizasyona veya çalışma verimliliğine örnek oluşturduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL9	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı ekip çalışması, fikir birliği ve katılım ile karakterize edilmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL10	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL11	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı güçlü rekabet gücü, yüksek talepler ve başarı ile karakterize edilmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL12	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı iş güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile	1	2	3	4	5

	karakterize edilmektedir.					
KKUL13	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Kuruma bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır.	1	2	3	4	5
KKUL14	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri düzeyde olma vurgusu vardır.	1	2	3	4	5
KKUL15	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, başarı ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önemdir.	1	2	3	4	5
KKUL16	Çalıştığım kurumu bir arada tutan bağ, resmi kurallar ve politikalardır. Düzgün çalışan organizasyonun sürdürülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
KKUL17	Çalıştığım kurum çalışan gelişimini vurgulamaktadır. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürdürülmektedir.	1	2	3	4	5
KKUL18	Çalıştığım kurum yeni kaynaklar edinmeyi ve yeni meydan okumayı vurgulamaktadır. Yeni şeyler denemek ve fırsatları araştırmak değerlidir.	1	2	3	4	5
KKUL19	Çalıştığım kurum rekabetçi eylemler ve başarıları vurgulamaktadır. Kurumumuzda geniş hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak egemendir.	1	2	3	4	5
KKUL20	Çalıştığım kurum süreklilik ve istikrarın vurgulamaktadır. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz işleyiş önemlidir.	1	2	3	4	5
KKUL21	Çalıştığım kurum başarısını, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana ilgi temelinde tanımlamaktadır.	1	2	3	4	5
KKUL22	Çalıştığım kurum başarısını, özgün veya en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlamaktadır. Kurumumuz lider ve yenilikçidir.	1	2	3	4	5
KKUL23	Çalıştığım kurum başarıyı pazarda kazanma ve rekabeti aşma temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği çok önemlidir.	1	2	3	4	5
KKUL24	Çalıştığım kurum başarısını verimlilik temelinde tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen sorulara firmanızın sürdürülebilir rekabet avantajını dikkate alarak katılma düzeyinizi 1-5 arasında değerlendiriniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum						
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (SRAV)		1	2	3	4	5
SRAV1	Rakiplerin işletmemin rekabet avantajının yerini alması zordur.	1	2	3	4	5

SRAV2	Yeni ürünler / hizmetler ile elde ettiğimiz gelir, rakiplerimizle karşılaştırıldığında çok daha iyidir.	1	2	3	4	5
SRAV3	Üretim ve/veya hizmet teslimi sırasındaki işletme maliyetlerimiz rakiplerimizden daha düşüktür.	1	2	3	4	5
SRAV4	İşletmemin sunduğu ürün veya hizmetlerin kalitesi, rakip ürün veya hizmetlerin kalitesinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
SRAV5	İşletmem rakiplerinden daha fazla Ar-Ge kapasitesine sahiptir.	1	2	3	4	5
SRAV6	İşletmem rakiplerinden daha iyi yönetim yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
SRAV7	İşletmemin kurumsal imajı rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen sorulara firmanızın rakiplerine kıyasla göreceli performansına göre değerlendiriniz. 1=Çok Daha Kötü, 2=Kötü, 3=Aynı, 4=İyi, 5=Çok Daha İyi						
Kurumsal Performans (KPER)		1	2	3	4	5
KPER1	Net kâr marjı	1	2	3	4	5
KPER2	Genel rekabet durumu	1	2	3	4	5
KPER3	Varlıkların geri dönüş oranı	1	2	3	4	5
KPER4	Genel kârlılık	1	2	3	4	5
KPER5	Yatırımın getirisi	1	2	3	4	5
KPER6	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
KPER7	Satışlar	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen sorulara firmanızın çevresel belirsizliğini dikkate alarak katılma düzeyinizi 1-5 arasında değerlendiriniz. 1=Hiç Öngörülemez, 2=Öngörülemez, 3=Ne Öngörülebilir Ne Öngörülemez, 4=Öngörülebilir, 5=Çok Öngörülebilir						
Çevresel Belirsizlik (ÇEVB)		1	2	3	4	5
ÇEVB1	Tedarikçilerin eylemleri	1	2	3	4	5
ÇEVB2	Müşteri talepleri, zevkleri ve tercihleri	1	2	3	4	5
ÇEVB3	Rakiplerin pazar faaliyetleri	1	2	3	4	5
ÇEVB4	Üretim ve bilgi teknolojileri	1	2	3	4	5
ÇEVB5	Hammadde bulunabilirliği	1	2	3	4	5
ÇEVB6	Hammadde fiyatı	1	2	3	4	5
ÇEVB7	Devlet düzenlemeleri ve politikaları	1	2	3	4	5

ÇEVB8	Ekonomik çevre	1	2	3	4	5
ÇEVB9	Endüstriyel ilişkiler	1	2	3	4	5



