

İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü¹

(The Mediating Role of Competition Strategies on the Influence of Organizational Culture to the Sustainable Competitive Advantages in Organizations)

Zeki TÜYEN ^a Akın MARŞAP ^b

^a İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. zekituyen@hotmail.com

^b İstanbul Aydın Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. akinmarsap@aydin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Örgüt Kültürü
Sürdürülebilir Rekabet
üstünlüğü
Rekabet stratejileri

Gönderilme Tarihi 26 Mart
2022
Revizyon Tarihi 25 Ağustos
2022
Kabul Tarihi 30 Ağustos 2022

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Amaç – Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da yerleşik en büyük 300 gümrük müşavirliği ve lojistik işletmelerine yönelik olarak, örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolünün yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlenmesidir.

Yöntem- Bu çalışmada, bağımlı değişken olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bağımsız değişken olarak örgüt kültürü ve aracı değişken olarak rekabet stratejileri ele alınmıştır. Örneklem İstanbul’da yerleşik en büyük 300 gümrük müşavirliği ve lojistik işletmesidir. Kullanılan ölçekler beşli likert yapısında ve Türkçe, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan örgüt kültürü, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü ölçekleridir. İlk aşamada, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda faktörler başarılı bir şekilde indirgenmiştir. Daha sonra, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak uyum iyiliği sonuçları uygunluk göstererek son aşamada belirlenen modele yönelik ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi yapılmıştır.

Bulgular- Yapısal Eşitlik Modeli analizi sonucunda, işletmelerde örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinde, kullanılan rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, işletmelerde örgüt kültürünün rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğünü, rekabet stratejilerinin de rekabet üstünlüğünü artırıcı yönde etkilediği görülmüştür.

Tartışma- Araştırma sonuçları, işletmelerde örgüt kültürünün ve kullanılan rekabet stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracı rolünün bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin örgüt kültürlerini geliştirmeleri ve rekabet stratejilerine sahip olmaları rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için önem arz etmektedir. Araştırma kullanılan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler açısından özgün bir araştırmadır. Farklı sektörler ve farklı örneklem için çalışma genişletilebilir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Organizational Culture
Sustainable Competitive
Advantages
Competition Strategies

Received 26 March 2022
Revised 25 Ağustos 2022
Accepted 30 Ağustos 2022

Article Classification:
Research Article

Purpose- The purpose of this research is to determine the mediating role of competition strategies on the influence of organizational culture to the sustainable competitive advantages in organizations for the greatest 300 customs consultancy and logistic companies established in İstanbul

Design/methodology/approach- In this study, sustainable competitive advantages as a dependent variable, organizational culture as an independent variable and competition strategies as a mediating variable are discussed. The population is the greatest 300 customs consultancy and logistic companies established in İstanbul. The scales used are organizational culture, competitive strategies and sustainable competitive advantages, in a five-point likert structure, for which Turkish validity and reliability studies were conducted. In the first stage, factors were successfully reduced as a result of Explanatory Factor Analysis (EFA), After that, by using Confirmatory Factor Analysis (CFA) for construct validity, the Structural Equation Model (SEM) was estimated in order to determine the correlation relations for the model determined in the last stage by showing goodness of fit results.

Findings- As a result of SEM, it has been come to the conclusion that there is a mediation role effect of used competitive strategies in the influence on sustainable competitive advantage of organizational culture. Furthermore, organizational culture were found to be increasing effect on competition strategies and sustainable competitive advantages, competition strategies also were found to be increasing effect on sustainable competitive advantages in organizations.

¹ Bu çalışma, Zeki TÜYEN tarafından Prof. Dr. Akın MARŞAP danışmanlığında hazırlanan ve 18.10.2021 tarihinde savunularak kabul edilen “İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü” konulu doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Tüyen, Z., Marşap, A. (2022). İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2145-2167.

Discussion- The result of the research, organizational culture and competition strategies were found to have significantly effective on sustainable competitive advantages and also competition strategies has a mediating role in the relationship between organizational culture and sustainable competitive advantages in organizations. Therefore, the improving of their organizational culture and the having competition strategies are important to provide sustainable competitive advantages for organizations. The research is an original research from point of used variables and relationship between variables. The study can be extended for different sectors and different samples.

1. GİRİŞ

Günümüzde dünya ticaretinin küresel bir nitelik kazanması, rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişim ve gelişimlerin hızı, bilgi ve iletişim alanında sağlanan gelişmeler gibi nedenlerle üretim ve pazarlama alanlarında hızlı değişimler yaşanmaktadır.

Bu bağlamda, işletmelerin uzun dönemli olarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve sektörlerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için uygun rekabet stratejileri oluşturmaları yanında uygun bir örgüt kültürüne sahip olmaları da gerekli bulunmaktadır.

Ayrıca, örgüt kültürü işletmelerin kendi iç yapılarında bütünleşme ve dış çevreye uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözme hususunda etkin bir işleve sahip bulunmaktadır. Bu etkin işlevin sağlanabilmesi için, örgüt kültürünün yönetici ve çalışanlar tarafından öğrenilmesi, algılanması, düşünülmesi ve hissedilmesi gerekli bulunmaktadır.

Günümüz dünyasında üretim ve pazarlama alanında sağlanan yoğun rekabet sonucu, işletmelerin klasik ve geleneksel yönetim anlayış ve uygulamalarından öte, özgün örgüt kültürü ve rekabet stratejileri ile iç bütünleşme ve dış çevreye uyumlarını sağlamaları önemli hale gelmiştir.

Bu kapsamda, işletmelerin örgüt kültürleri ile uyguladıkları rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü sağlanması hususunda etkisinin araştırılması ve söz konusu etkinin ne düzeyde mevcut olduğunun saptanmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, işletmelerde örgüt kültürü, rekabet stratejisi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim ile İstanbul’da faaliyet gösteren gümrük müşavirliği ve lojistik sektöründeki işletmelerin örgüt kültürü, uyguladıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü düzeylerinin ve örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolünün belirlenmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Unsurları

Örgüt kültürünü tanımlayabilmek için öncelikle örgüt kavramının tanımlanması gerekmektedir. Örgütü, belli amaçları gerçekleştirmek üzere insanların güçlerini birleştirerek yapı, sosyal sistem ve alt sistemler oluşturmaları olarak tanımlamak mümkündür (Hatch, 1997:9).

Alvesson (2002) örgüt kültürünü “örgüt içinde tutarlı biçimde oluşturulan, paylaşılan, öğrenilen ve aktarılan deneyimler, değerler ve anlayışlar bütünü” şeklinde tanımlamıştır (Alvesson: 2002: 6).

Bu bağlamda, örgüt kültürünü, örgütün içsel ve dışsal uyumunu sağlayan oluşturulan ve geliştirilen, öğrenilen ve aktarılan temel varsayımlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü resmi ve statik olmayıp yaşamın algılanan biçimidir. Örgüt kültürünün temel özelliği, örgüt çalışanlarının örgütsel davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, değerler, inançlar, davranışlar şeklindeki ortaklaşa paylaşılan anlamlar seti olmasıdır (Schein, 1983: 14).

Örgüt kültürünün unsurları, örgüt ortamında örgüt kültürünü oluşturan maddi ve manevi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların belli başlılarını törenler, ritüeller, adetler, hikayeler ve efsaneler (mitler), inançlar (temel varsayımlar), değerler, örgütsel normlar, liderler, kahramanlar, sloganlar, semboller, dil, olarak belirtilebilir.

Törenler, örgüt üyelerinin davranışlarını örgüt kültürü ile uyumlu hale getirmek için yapılan eylemlerdir (Deal ve Kennedy, 1982: 63).

Ritüeller, törenlere benzemekle beraber, daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatım ve faaliyetleri ifade etmektedir (Trice ve Beyer: 1984: 654). Adetler, örgüt üyelerinin davranışlarını örgüt kültüre uygun hale getirebilmek için tekrar edilen ve geleneksel hale gelmiş etkinliklerdir.

Hikayeler ve efsane (mitler), örgüt kültürünü yerleşik hale getirmek için örgütün tarihinde yaşanmış olayların sözlü olarak anlatımıdır. Mitler hikayelerin abartılı anlatımıdır (Bate, 1994: 21-22).

İnançlar (temel varsayımlar) , örgüt amaç ve hedeflere inanma ve onları benimseme amaçlı düşüncelerdir (Schein, 1997: 17, Hofstede vd, 1990: 286-316). Değerler, örgüt çalışanlarının durumlarını, tutum ve davranışlarını, genel olarak olayları ve çalışanları değerlendirmede kullanılan ölçüt ve standartlardır. Çalışanların iyiye ve kötüye yönelik davranışlarının değerlendirilmesini sağlamakta ve örgüt davranışlarına yön vermektedir (Posner vd, 1987: 373).

Örgütsel normlar, örgüt içinde uyulması gereken kurallardan oluşmaktadır. Örgütsel normlar genel olarak görev, yetki ve yasaklılık uygulamaları ile ilgili bulunmaktadır (Bassis vd, 1984: 71).

Liderler, örgüt çalışanlarını örgütün vizyonuna uygun amaç ve hedeflere yönelten ve motive eden kimselerdir ve örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlarlar (Schein, 2010: 219). Kahramanlar, örgüt değerlerini temsil etme ve uygulama konusunda rol model olma özelliği taşıyan kimselerdir (Hofstede, 1990: 286-316).

Sloganlar, örgütleri amaçları ve hedefleri doğrultusunda ifade etme ve tanıtmada etkin bir öneme sahip kısa cümlelerdir. (Adler, 2008). Buna karşılık, semboller örgütlerin iletişim aracı olarak kullandıkları söylem, eylem, obje ve nesnelere oluşmaktadır. (Pettigrew, 1979: 574-575). Dil, toplumsal yaşamda olduğu gibi örgüt yaşamında da duygu, düşünce ve fikirlerin iletiminde kullanılan işaret, resim, yazı ve görüntü gibi unsurlardan oluşmaktadır. (Robbins ve Judge, 2007: 538).

2.2.Stratejik Yönetim Uygulamaları

Stratejik yönetim örgüt veya işletmelerin varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürebilmeleri ve rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayabilmelerine olanak sağlayan işletme faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 10).

Stratejik yönetim konusunda yapılmış çok sayıda tanımlama mevcuttur. Modernist görüş stratejik yönetimi, “örgütün veya işletmenin uzun dönemli olarak varlığını sürdürebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayabilmesi amacıyla yönelik olarak, üretim faktörlerinin etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlayan yönetim faaliyetleri ve anlayışı” olarak tanımlamaktadır (Bowman, 1990: 1-3).

Stratejik yönetim uygulamaları işletmelerin uzun dönemli olarak varlıklarını sürdürebilmek amacıyla rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kar sağlamaya yönelik çaba ve faaliyetlere odaklanmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin geleceği ile ilgili bulunduğu belirsizlik ve karmaşıklık gibi unsurları içermekte ve keza yenilikçi, yaratıcı ve temel çevre değerlerine dayalı bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Okumuş vd, 2014: 32-33).

Buna göre, stratejik yönetim sürecini, işletmenin uzun dönemli olarak varlığını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik olarak veri toplama, toplanan verilerin analizi, strateji oluşturma, uygun stratejilerin seçimi ve uygulamasını kapsayan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Wright vd, 1996: 2).

2.3.Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kaynakları

1970 ve 80'li yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan büyük gelişmeler sonucu özellikle uluslararası pazarlarda rekabet koşullarının zorlaşması ile rekabet kavramının giderek önemi artan bir kavram haline geldiği ve işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama çabalarına dönüştüğü görülmektedir.

Bu bağlamda; rekabet üstünlüğü unsurları olarak “varlık ve yetenek farklılığı, fırsat esaslı rekabet yaklaşımı, kaynak esaslı rekabet yaklaşımı, işletme performansı, çevresel fırsat ve tehditler, temel yetenek ve ürün farklılaştırması” gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Görüldüğü üzere, rekabet üstünlüğü genel olarak farklılık kavramına dayanmakta ise de, farklılığın tek başına yeterli olmadığı

da bir gerçektir. Farklılığın rekabet üstünlüğü olabilmesi için ürünün nitelikli olması kadar pazarda ve müşterilerde bir karşılığının olması da önemli bulunmaktadır (Soyer, 2007: 5-9).

Rekabet üstünlüğü kavramının stratejik yönetim uygulamaları açısından taşıdığı anlam sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ile ilişkilidir. Modern stratejik yönetim anlayışında, sadece rekabet üstünlüğü sağlanması değil, bunun sürdürülebilir olması da önem arz etmektedir. Ancak; belirtmek gerekir ki; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Sevicin, 2009: 172).

Porter (1985), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, işletmelerin uzun dönemde ortalamasının üzerinde bir performans ve getiri sağlamaları ile açıklamış bulunmaktadır. Böylece, Porter'ın tanım içinde uzun döneme vurgu yapmakla, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini zaman unsuru ile açıkladığı görülmektedir. Buna karşılık; Barney (1991) ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, işletmelerin nadir, değerli, eşsiz ve sektördeki rakipleri tarafından elde edilemeyen ve taklit edilemeyen temel (öz) yeteneklere sahip olmaları ile açıklamıştır (Porter, 1985: 65, Barney, 1991: 99-120).

Stratejik yönetim alanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları ile ilgili olarak başlıca iki bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını endüstri yapısına bağlayan endüstriyel esaslı bakış açısı, ikincisi ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını işletmelerin varlık ve yeteneklerine bağlayan kaynak esaslı bakış açısıdır. Söz konusu iki bakış açısının birbirinden bağımsız bakış açıları iken, zaman içinde birbirini tamamlayan yaklaşımlar haline dönüştükleri görülmektedir (Hill ve Jones, 1989: 130-135).

Öte yandan; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını, işletme performansı kavramı ile birlikte ele alan ve değerlendiren görüşler de bulunmaktadır. Bu yöndeki görüşlerden bazıları, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında bir ilişki ve etkileşimin olduğunu ileri sürerken, bazıları ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansının birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Seviçin, 2009: 173-174).

2.4.Rekabet Stratejileri

Stratejik yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri, işletmelerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine yönelik olarak gerekli stratejileri oluşturmalarıdır. Bu anlamda, işletmelerin oluşturması gereken stratejilerinden birisi de rekabet stratejileridir (Alayoğlu, 2010: 30).

Rekabet stratejileri ile ilgili olarak geliştirilmiş literatürde farklı tanım ve uygulamalar yer almaktadır. En çok ele alınan ve uygulanan rekabet stratejileri aşağıda belirtilmiştir.

Ansoff Rekabet Stratejisi: Ansoff (1971) tarafından geliştirilen rekabet stratejisinin “pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejisi” olmak üzere dört unsuru bulunmaktadır (Ansoff, 1971: 83-100).

Porter'ın (Jenerik) Genel Rekabet Stratejisi: Porter'ın (1985) Jenerik Stratejilerinin temelini, müşteri için değer yaratılması teşkil etmektedir. Müşteri için değer yaratma, müşteriye maliyeti düşük olan ya da benzerlerine nazaran farklı bir özelliğe sahip olan mal ve hizmet sunulması şeklinde olabilmektedir. Böylece, işletmelerin rekabet stratejilerini, en düşük maliyetli mal veya hizmeti üretmek ya da farklı özellikler taşıyan bir mal veya hizmeti daha yüksek fiyatla üretmek şeklinde bir tercih ile oluşturmaları söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, Porter, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç çeşit rekabet stratejisi üzerinde durmaktadır (Porter, 1985: 65).

Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi: Miles ve Snow (1978) rekabet stratejileri ile ilgili olarak işletmelerin zamanlama ve risk almalarına göre “öncü, analizci, savunmacı ve tepkici” olmak üzere dört ayrı rekabet stratejisi üzerinde durmaktadır. Öncü rekabet stratejileri, yenilikçi uygulamalar a dayanmaktadır. Savunmacı rekabet stratejisi, daha çok öncü rekabet stratejisini uygulayan sektörlerin takibine dayanmaktadır. Analizci rekabet stratejisi, işletmelerin sektörde üretilen ve pazarı bulunan mal ve hizmetlerin geliştirilerek ve çeşitlendirilerek üretilmesi esasına dayanmaktadır. Tepkici rekabet stratejileri ise, değişim konusunda yetersizlik içinde olup genellikle stratejilerin yapısal uyumları da zayıf bulunmaktadır (Miles ve Snow, 1978).

Mintzberg'in Farklılaştırma Rekabet Stratejisi: Söz konusu strateji, esas olarak Porter'ın farklılaştırma stratejisinin geliştirilmiş halini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Mintzberg (1991) altı değişik farklılaştırma türü üzerinde durmaktadır. Belirtilen farklılaştırma kavramları, "fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama stratejilerinden" oluşmaktadır (Mintzberg, 1991: 75-76).

Wright, Pringle ve Kroll'un Rekabet Stratejisi: Wright vd (1992) tarafından öne sürülen strateji esas olarak, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin büyük ve küçük işletmeler için geliştirilmiş şeklini oluşturmaktadır. Buna göre; büyük işletmeler için jenerik rekabet stratejilerinden maliyet liderliği, farklılaştırma, maliyet liderliği ve farklılaştırma ile karma stratejiler uygun olmaktadır. Buna karşılık, küçük işletmeler için ise, odaklanmış maliyet liderliği, odaklanmış farklılaştırma ve odaklanmış maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri uygun stratejiler olarak belirtilmektedir (Wright vd, 1992: 96-109).

2.5.Örgüt Kültürü, Rekabet Stratejisi ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

İşletmelerin, çalışanlarını örgüt kültürünün bir parçası yapmaları ve örgüt kültürü etrafında buluşturma çabaları, işletmelerin bu konuda giderek bilinçlenmeleri ve küresel uygulamaların da etkisiyle örgüt kültürü konularının giderek önem kazandığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 578).

İşletmelerin çevre ile geliştirdikleri ilişki ve etkileşimin biçimi ve gücü de, örgüt kültürü ile ilişkili bir konu olarak değerlendirilmektedir. Gerçekten de, işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü anlayışları, onların çevre ile ilişkilerinde etkili olmakta ve işletmenin çevreye uyumunda olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır (Schein, 2010: 88-112).

Bu bağlamda; işletmelerin gerek iç çevre ve gerekse dış çevre ile ilişkileri ile bu ilişkiler sonucu sağlanan etkileşim, işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü anlayışına göre şekillenmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin iç çevrelerinde rakiplere göre sağlayacakları üstünlük ve zayıflıklar ile dış çevrelerinden sağlayacakları fırsatlar ve karşılaşılabilecek tehditler sonucu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları ya da sağlayamamaları hususu, işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ve uyguladığı rekabet stratejileri ile ilişkili bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 160-168).

3.YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana hipotezi, işletmelerde örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü bulunduğu yönüyledir. Çalışma ile ilgili olarak geliştirilen hipotezler ve model aşağıdadır.

H1 : İşletmelerde örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü bulunmaktadır.

H2 :İşletmelerde örgüt kültürü uygulamaları rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.1.1:İşletmelerde örgüt kültürünün katılım uygulamaları farklılaştırma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.1.2:İşletmelerde örgüt kültürünün katılım uygulamaları maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.1.3:İşletmelerde örgüt kültürünün katılım uygulamaları odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.2.1:İşletmelerde örgüt kültürünün tutarlılık uygulamaları farklılaştırma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.2.2:İşletmelerde örgüt kültürünün tutarlılık uygulamaları maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.2.3:İşletmelerde örgüt kültürünün tutarlılık uygulamaları odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.3.1:İşletmelerde örgüt kültürünün uyum uygulamaları farklılaştırma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.3.2:İşletmelerde örgüt kültürünün uyum uygulamaları maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.3.3:İşletmelerde örgüt kültürünün uyum uygulamaları odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.4.1:İşletmelerde örgüt kültürünün misyon uygulamaları farklılaştırma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.4.2:İşletmelerde örgüt kültürünün misyon uygulamaları maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H2.4.3:İşletmelerde örgüt kültürünün misyon uygulamaları odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarını etkilemektedir.

H3: İşletmelerde rekabet stratejileri uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H3.1:İşletmelerde farklılaştırma rekabet stratejileri uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H3.2:İşletmelerde maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H3.3:İşletmelerde odaklanma rekabet stratejileri uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

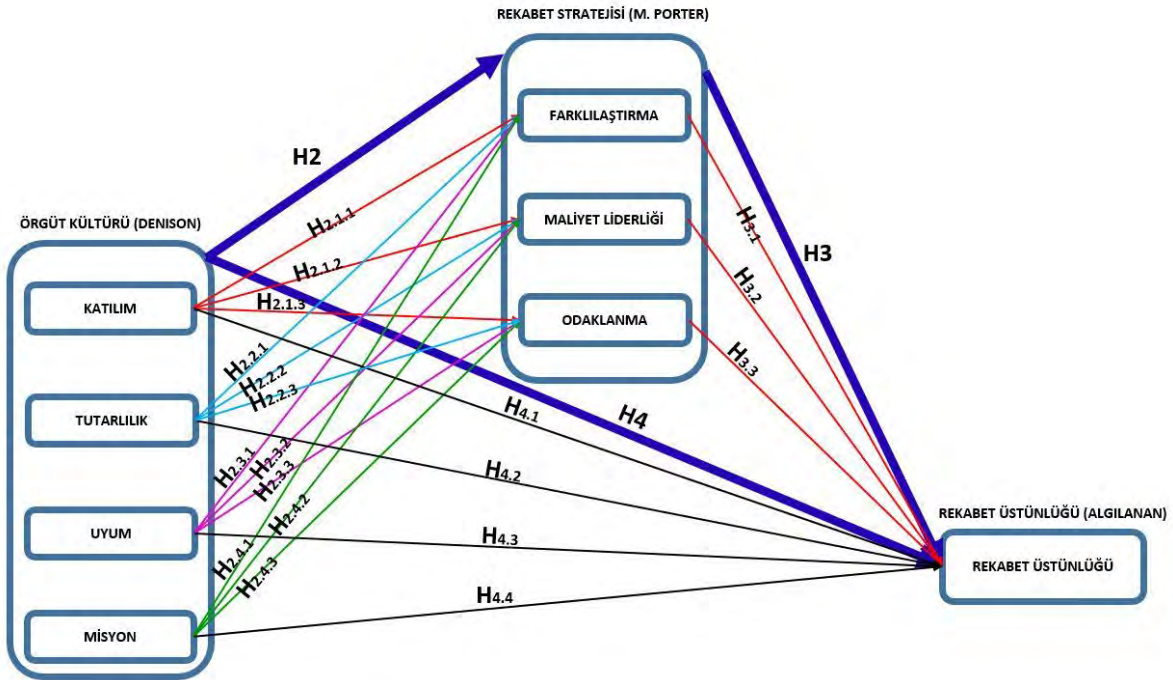
H4:İşletmelerde örgüt kültürü uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H4.1:İşletmelerde örgüt kültürünün katılım uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H4.2:İşletmelerde örgüt kültürünün tutarlılık uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H4.3:İşletmelerde örgüt kültürünün uyum uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H4.4:İşletmelerde örgüt kültürünün misyon uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde gümrük müşavirliği ve lojistik alanında faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul Ticaret Odası kayıtlarına göre İstanbul ilinde faaliyet gösteren toplam 1092 gümrük müşavirliği ve lojistik işletmesinden sermaye büyüklüğü kriterine göre seçilen en büyük sermayeye sahip (300) gümrük müşavirliği ve lojistik firması üzerinde yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın yapılmasında kullanılacak veri toplama aracı anket yapılması olarak belirlenmiştir. Anket formu, demografik, örgüt kültürü, rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü olmak üzere dört bölümden oluşmuştur.

Örgüt kültürü ölçeği soruları, Denison, vd, (2003) tarafından “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World?” başlıklı araştırmalarında kullanılan ölçeklerden alınmıştır (Denison vd, 2003: 205-227).

Rekabet stratejileri ölçeği soruları, Nayyar (1993) tarafından “On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From a Large Multiproduct U.S Firms” başlıklı araştırmasında kullanılan ölçeklerden alınmıştır (Nayyar, 1993:1652-1669).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (işletme performansı) ölçeği soruları, Allen ve Helms (2006) tarafından “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies” başlıklı araştırmasında kullanılan ölçeklerden alınmıştır (Allen ve Helms, 2006: 433-454).

Örgüt kültürü anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 6 maddeden ayrı olarak örgüt kültürü ölçeğinin katılım uygulamaları ile ilgili olarak 15 madde, tutarlılık uygulamaları ile ilgili olarak 15 madde, uyum uygulamaları ile ilgili olarak 15 madde ve misyon uygulamaları ile ilgili olarak 15 madde olmak üzere toplam 60 maddeye yer verilmiştir.

Buna karşılık, rekabet stratejisi anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 6 maddeden ayrı olarak farklılaştırma rekabet stratejisi ile ilgili olarak 10 madde, maliyet liderliği rekabet stratejisi ile ilgili olarak 6 madde, odaklanma rekabet stratejisi ile ilgili olarak 2 madde olmak üzere toplam 18 maddeye yer verilmiştir. Keza; rekabet üstünlüğü (işletme performansı) anket formunda 5 maddeye yer verilmiştir.

Ölçeklerden Örgüt kültürü ölçeği ve rekabet stratejisi ölçeği sorularının tamamı, 5’li Likert ölçeğiyle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçümlenmiştir.

Buna karşılık; algılanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (işletme performansı) ölçeği soruları ankete katılan işletmelerin, son üç yıl ortalaması (tahmini) olarak toplam hasılat, toplam varlık, net gelir, pazar payı büyümesi soruları ile genel performans soruları olarak en düşük, düşük, orta, yüksek ve en yüksek şekilde ölçümlenmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bu konuda hazırlanan örneklem belirleme tablolarından yararlanılmıştır. Sekaran (1992) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü belirleme tablosunda 1100 evren büyüklüğü için 285 örnek büyüklüğü öngörüldüğünden, anket araştırmasında 300 işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır (Sekaran, 1992: 253).

Öte yandan; yapılan literatür taramalarında, stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü araştırmalarının ağırlıklı olarak büyük işletmelerde ve yöneticiler üzerinden yapıldığı görülmüştür.

Yapılan literatür taraması sonucu, stratejik yönetim alanında yapılan benzer araştırmalarda toplanan verilere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1 :Benzer Araştırmalarda Toplanan Verilere İlişkin Bilgiler

Araştırmanın Adı	Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance
Araştırmacı Adı	Robinson, R.B. ve Pearce, J.A
Araştırmanın Yılı	1988
Araştırma Konusu	Stratejik Davranış Planlamaları ile İşletme Performansı İlişkisi
Örnekleme	Amerika’da 60 farklı sektörde faaliyet gösteren 97 işletmenin 609 yöneticisi
Uygulandığı Kişiler	Yöneticiler
Ölçek Madde Sayısı	30
Toplanan Anket Formu Sayısı	96
Araştırmanın Adı	On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From a Large Multiproduct U.S. Firms
Araştırmacı Adı	Nayyar, P.R.
Araştırmanın Yılı	1993
Araştırma Konusu	Porter’ın Rekabet stratejilerinin ürünler açısından uygulanmasının araştırılması
Örnekleme	Çoklu ürün yapıları olan ve daha çok paketlenmiş gıda, tarım ürünü, güzellik malzemesi ağırlıklı ürünlerde dünya düzeyinde önemli pazara sahip büyük ölçekli Amerikan işletmelerinin yöneticileri
Ölçek Madde Sayısı	25
Uygulandığı Kişiler	Ürün grupları itibariyle her düzeyde yöneticiler
Toplanan Anket Formu Sayısı	Belirtilmemiş
Araştırmanın Adı	An Examination into the Casual Logic of Rent Generation: Constrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource based Perspective
Araştırmacı Adı	Sponos, Y.E. ve Lionkas, S
Araştırma Yılı	2001
Araştırma Konusu	Rekabet Stratejileri ile İşletme performansı ilişkisi
Örnekleme	En az 20 çalışanı olan 1090 işletme
Uygulandığı Kişiler	Yöneticiler
Ölçek Madde Sayısı	17
Toplanan Anket Formu Sayısı	187
Araştırmanın Adı	Corporate Culture and Organizational Effectiveness is there a Similar Pattern Around the World ?
Araştırmacı Adı	Denison, R.D., Haalad, S ve Goelzer, P.
Araştırma Yılı	2003
Araştırma Konusu	Örgüt kültürü ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi (işletme performansı)
Örnekleme	1) Çeşitli sektörlerden Forbes Global 1000 listesinde (2001) bulunan ve K.Amerika, Asya, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika’da faaliyet gösteren 230 işletmede çalışan 36.820 kişi
Uygulandığı Kişiler	Her işletmeden en az 25 çalışan
Ölçek Madde Sayısı	65
Uygulandığı Kişiler	2) Kanada, Avustralya, Brezilya, U.S.A, Japonya, Jamaika, Güney Afrika’da faaliyet gösteren 218 meyve ve sebze marketinde çalışan 2162 kişi
Uygulandığı Kişiler	Çalışanlar
Toplanan Anket Formu Sayısı	6078 (iki çalışmada birden)
Araştırmanın Adı	Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies

Araştırmacı Adı	Allen, R. S. ve Helms, M.M.
Araştırmanın Yılı	2006
Araştırma Konusu	Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin işletme performansına etkisi
Örneklem	3-57.000 arasında çalışanı bulunan mal ve hizmet üreten işletmeler ile bazı kamu işletmelerinden oluşan işletmelerde çalışan 1467 çalışan
Uygulandığı Kişiler	Çalışanlar
Ölçek Madde Sayısı	30
Toplanan Anket Formu Sayısı	Belirtilmemiş
Araştırmanın Adı	The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan
Araştırmacı Adı	Chen, Y.S., Lai, S. B ve Wen, C.T
Araştırmanın Yılı	2006
Araştırma Konusu	İşletmelerde yeşil inovasyon performansının işletme performansına etkisi
Örneklem	Taiwan'da bilgi ve elektronik teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmelerdeki 600 yönetici
Uygulandığı Kişiler	Yöneticiler
Ölçek Madde Sayısı	16
Toplanan Anket Formu Sayısı	203
Araştırmanın Adı	Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü arasındaki etkileşim
Araştırmacı Adı	Koçyiğit, Y
Araştırmanın Yılı	2018
Araştırma Konusu	Örgütsel esnekliğin rekabet üstünlüğüne etkisi ve rekabet stratejilerinin aracı rolü
Örneklem	Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin yöneticileri
Uygulandığı Kişiler	Yöneticiler
Ölçek Madde Sayısı	40
Toplanan Anket Formu Sayısı	201

Tablo 1'de görüleceği gibi, literatür taraması ile ulaşılan benzer araştırmalarda, araştırma yapılan işletmelerin ağırlıklı olarak büyük ölçekli ve yönetici ve çalışan sayısı yüksek işletmeler olduğu, araştırmaların ölçek madde sayısının 16-40 arasında bulunduğu, ölçek madde sayısı 65 olan bir araştırmanın çalışanlar üzerinden yapıldığı ve yöneticilere uygulanan anketlerin geri dönüş oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetim araştırmalarında, yöneticiler üzerinden veri toplanmasının güçlüğü yanında, işletme performansına (rekabet üstünlüğü) ilişkin toplanan verilerin subjektif ve yönetici algısına dayalı olması nedeniyle, A.B.D. de stratejik yönetim araştırmalarında, işletme performansına (rekabet üstünlüğü) ilişkin hasılat, varlık, gelir, pazar payı büyümesi ve genel performans verilerinin sağlanmasında, işletmelere ait nicel ve nitel başarı bilgileri ve 100'den fazla performans ölçütü içeren PİMS programı veri tabanından yararlanılması yoluna gidildiği gözlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 449).

Yukarıda belirtilen hususlar yapılan anket araştırması açısından değerlendirildiğinde; araştırmanın evrenini oluşturan gümrük ve lojistik işletmelerinin ağırlıklı olarak tek ya da az ortaklı limited şirket konumunda küçük işletmeler oldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan; oluşturulan araştırma modeli ise, çok değişkenli ve çok maddeli bir araştırma modeli özelliğine sahip bulunmaktadır.

İşletmelerin yapısına ve araştırma modeline ilişkin bu hususlar, sadece yöneticiler üzerinden yapılacak anket uygulamasında hedeflenen ve analize yeterli sayıda anket formuna ulaşılması hususunda araştırmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca; işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunda yönetici ve liderlerin önemli rol ve etkileri bulunsa da; örgüt kültürü uygulamaları daha çok çalışanlar ile ilişkili olduğundan, örgüt kültürü düzeyi

ölçümünün çalışanlar üzerinden yapılmasının, verilecek cevapların güvenilirliği açısından da uygun olacağı düşünülmüştür. Nitekim; araştırmada örgüt kültürü ölçeği sorularının kullanıldığı örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik (işletme performansı) ilişkisini araştıran (Denison vd, 2003) “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around the World ?” başlıklı araştırmada da, araştırmanın işletme çalışanları üzerinden yapıldığı görülmüştür (Denison vd, 2003: 205-227).

Belirtilen nedenlerle, örgüt kültürü anket formunun çalışanlara, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü anket formlarının ise yöneticilere uygulanmasının daha uygun bir veri toplama yöntemi olacağı düşünülmüş ve bu şekilde işletmelerden anket formlarının en az bir yönetici ve en az üç çalışan tarafından doldurulması talep edilmiştir. İstanbul Aydın Üniversitesi’nden Etik Kurul Onayı alınmıştır. Anketler, 7.01.2019 ve 15.02.2019 tarihleri arasında posta ve e-posta yoluyla uygulanmıştır.

Anket formu gönderilen 300 işletmeden 203’ünden geri bildirim sağlandığı, geri bildirim sağlanan 203 işletmeden 1179 adet örgüt kültürü ve 384 adet rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü anket formunun doldurulması iade edildiği görülmüştür. İşletmelerden gelen anket formlarının katılan işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından tasnifleri ve dosyalama işlemi yapılmıştır. Verilen cevapların ankete katılan her işletme ve her işletmenin ankete katılan yönetici ve çalışanları için ayrı ayrı olmak üzere excell ve SPSS programlarına kayıtları gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, söz konusu program üzerinde çalışanlardan toplanan örgüt kültürü ve yöneticilerden toplanan rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü verilerinin merkezi eğilim ölçütlerinden aritmetik ortalama yöntemi işe eşitlenmesi ve eşleştirilmesi sağlanmış ve analize hazır hale getirilmiştir (Karagöz, 2017: 93-97).

Aritmetik ortalama yöntemi ile verilerin eşitlenmesi ve eşleştirilmesine ilişkin uygulanan usul ve izlenen yol aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Aritmetik Ortalama İle Verilerin Eşitlenmesi ve Eşleştirilmesi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (ÇALIŞAN)										
Firma	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5					
A firmasının 1 nci çalışanı	3	2	3	4	3					
A firmasının 2 nci çalışanı	4	3	2	4	3					
A firmasının 3 ncü çalışanı	2	4	3	2	3					
A firmasının 4 ncü çalışanı	3	3	2	2	4					
A firmasının çalışan ortalaması	3	3	2.5	3	3.2					
B firmasının 1 nci çalışanı	5	2	3	4	3					
B firmasının 2 nci çalışanı	3	4	5	4	4					
B firmasının 3 ncü çalışanı	4	4	5	4	2					
B firmasının çalışan ortalaması	4	3.3	4.3	4	3					
REKABET STRATEJİSİ VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ (YÖNETİCİ)										
Firma	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5					
A firmasının 1 nci yöneticisi	4	2	5	1	4					
A firmasının 2 nci yöneticisi	2	2	5	3	4					
A firmasının yönetici ortalaması	3	2	5	2	4					
B firmasının 1 nci yöneticisi	1	4	5	3	2					
B firmasının 2 nci yöneticisi	5	2	2	5	4					
B firmasının yönetici ortalaması	3	3	3.5	4	3					
İŞLETME DÜZEYİNDE EŞLEŞTİRME										
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					REKABET STRATEJİSİ VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ					
Firma	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
A	3	3	2.5	3	3.2	3	2	5	2	4
B	4	3.3	4.3	4	3	3	3	3.5	4	3

Tablodan görüleceği gibi, aritmetik ortalama yöntemi ile verilerin eşitlenmesi ve eşleştirilmesi işleminde, ankete katılan her işletmenin ankete katılan yönetici ve çalışanlarının sorulan her soruya

verdikleri cevapların, her işletmenin yönetici ve çalışanları ve sorulan her soru için ayrı ayrı olmak üzere aritmetik ortalamaları alınması suretiyle verilerin eşitlenmesi sağlanmaktadır (Kalaycı, 2014: 51).

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin analizi SPSS ve LISREL 8.7 programları kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, araştırmanın demografik sorularına ilişkin analizler yapılmıştır. İkinci aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Son aşamada ise, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışanların % 15,5' i 20-25, % 25,5' i 26-30, % 18,8' i 31-35, % 15,3' ü 36-40, % 24,9' u 41 ve üzeri yaş grubundayken, % 40,1' i kadın, % 59,9' u erkektir. % 2,1' i ilkokul/ortaokul, % 19,1' i lise, % 76,8' i üniversite, % 2'si master-doktora eğitim düzeyindedir. % 9' u müdür, % 81,9' u çalışan, % 9,4' ü diğer görev tanımlarındadır. % 56,1' i evli, % 43,9' u bekadır. Yöneticilerin % 13,2'si 25-35, % 36,6' sı 36-45, % 28,5' i 46-55, % 21,6' sı 56 yaş ve üzeri yaş grubundayken, % 13,7' si kadın, % 86,3' ü erkektir. % 18,6' sı lise mezunu, % 72' si üniversite, % 9,4' ü master/doktora eğitim düzeyindedir. % 16,8' i yönetim kurulu başkanı, % 8,1' i yönetim kurulu üyesi, % 14' ü genel müdür, % 7,4' ü genel müdür yardımcısı, % 38,9' u müdür, % 14,8' i diğer görev tanımlarındadır. % 85,8' i evli, % 14,2' si bekadır.

Ölçeklere ilişkin olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, ölçeklere ilişkin geçerlilik güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi yönünden uygun bulunduğu anlaşılması üzerine, açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek amacıyla temel bileşenler analizinden dikey döndürme yöntemlerinden varimax dik döndürme yönteminden yararlanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri	Alt Üst % 27 Dilim Analizi
Katılım	26.73	0.96	p<0.001
Tutarlılık	12.01	0.97	p<0.001
Uyum	11.69	0.97	p<0.001
Misyon	8.83	0.96	p<0.001
KMO=0.959; Barlett X ² =21673.973; Varyans Açıklama Yüzdesi: 59.26; Faktör Yüğü Değeri: 0.507-0.877			
Rekabet Stratejileri Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri	Alt Üst % 27 Dilim Analizi
Farklılaştırma Stratejisi	29.36	0.88	p<0.001
Maliyet Liderliği Stratejisi	24.34	0.88	p<0.001
Odaklanma Stratejisi	14.03	0.88	p<0.001
KMO=0.901; Barlett X ² =4235.949; Varyans Açıklama Yüzdesi: 67.73; Faktör Yüğü Değeri : 0.580-0.931			
Rekabet Üstünlüğü Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri	Alt Üst % 27 Dilim Analizi
Rekabet Üstünlüğü	82.90	0.947	p<0.001
KMO=0.910; Barlett X ² =1920.065; Varyans Açıklama Yüzdesi: 82.90; Faktör Yüğü Değeri : 0.865-0.932			

Örgüt kültürü ölçeği açısından ölçeğin güvenilirlik düzeyinin Cronbach's Alpha değeri olarak yüksek (Alpha=0,966) olduğu, Alt-Üst % 27' lik puan ortalaması farklarının istatistiksel anlamlı olduğu (p<,01), KMO örneklem yeterliliğinin 0.959 >0.60, Barlett's Küresellik testinin p<,01 istatistiksel anlamlı olduğu, ölçeğin faktör yükü değerinin 0.507-0.877 arasında değiştiği görülmüş, faktör yükü değeri 0.50'nin altında olan faktörler ölçekten çıkarılmıştır. Böylece, 30 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 59,26' sını açıklayan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan DFA analizi sonucu, AFA sonucu elde edilen faktör yapısının DFA bulguları ile de doğrulandığı görülmüş, t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş, faktörler arasındaki ilişkilerin % 99 güven düzeyinde ($t > 2,58$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. 50-59, 48-49 ve 27-28 nolu maddeler arasında modifikasyon yapılmıştır. DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	6,85	0,000	0,072	0,98	0,86	0,84	0,97	0,97	0,036	0,041
Sonrası	3,75	0,000	0,049	0,99	0,92	0,91	0,99	0,98	0,029	0,034

Örgüt kültürü ölçeği uyum iyiliği değerlerinin, en önemli uyum indeksi değeri olan X²/df değerinin 3.75 ile kabul edilebilir uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,049 ile mükemmel uyum aralığına düştüğü, diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksleri içerisinde olduğu anlaşılmıştır.

Rekabet stratejileri ölçeği açısından ölçeğin güvenilirlik düzeyinin Cronbach's Alpha değeri olarak yüksek (Alpha=0,888) olduğu, Alt-Üst % 27' lik puan ortalaması farklarının istatistiksel anlamlı olduğu ($p < ,01$), KMO örneklem yeterliliğinin 0.901 $> 0,60$, Barlett's Küresellik testinin $p < 0,01$ istatistiksel anlamlı olduğu, ölçeğin faktör yükü değerinin 0.580-0,931 arasında değiştiği görülmüş, faktör yükü değeri 0.50'nin altında olan faktörler ölçekten çıkarılmıştır. Böylece, 12 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın % 67,72' sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Rekabet stratejileri ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan DFA analizi sonucu, AFA sonucu elde edilen faktör yapısının DFA bulguları ile de doğrulandığı görülmüş, t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş, faktörler arasındaki ilişkilerin % 99 güven düzeyinde ($t > 2,58$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5: Rekabet Stratejisi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,72	0,000	0,066	0,97	0,94	0,91	0,96	0,96	0,059	0,058

Rekabet stratejisi ölçeği uyum iyiliği değerlerinin, En önemli uyum indeksi değeri olan X²/df değerinin 2,72 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,066 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü diğer uyum indekslerinde kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

Rekabet üstünlüğü ölçeği açısından ölçeğin güvenilirlik düzeyinin Cronbach's Alpha değeri olarak yüksek (Alpha=0,947) olduğu, Alt-Üst % 27' lik puan ortalaması farklarının istatistiksel anlamlı olduğu ($p < ,01$), KMO örneklem yeterliliğinin 0.910 $> 0,60$, Barlett's Küresellik testinin $p < 0,01$ istatistiksel anlamlı olduğu, ölçeğin faktör yükü değerinin 0.865-0,932 arasında değiştiği görülmüştür. Böylece, ölçeğin % 82,90 nı açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Rekabet üstünlüğü ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan DFA analizi sonucu, AFA sonucu elde edilen faktör yapısının DFA bulguları ile de doğrulandığı görülmüş, t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş, faktörler arasındaki ilişkilerin ($t > 2,58$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA analizi sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri aşağıda belirtilmiştir.

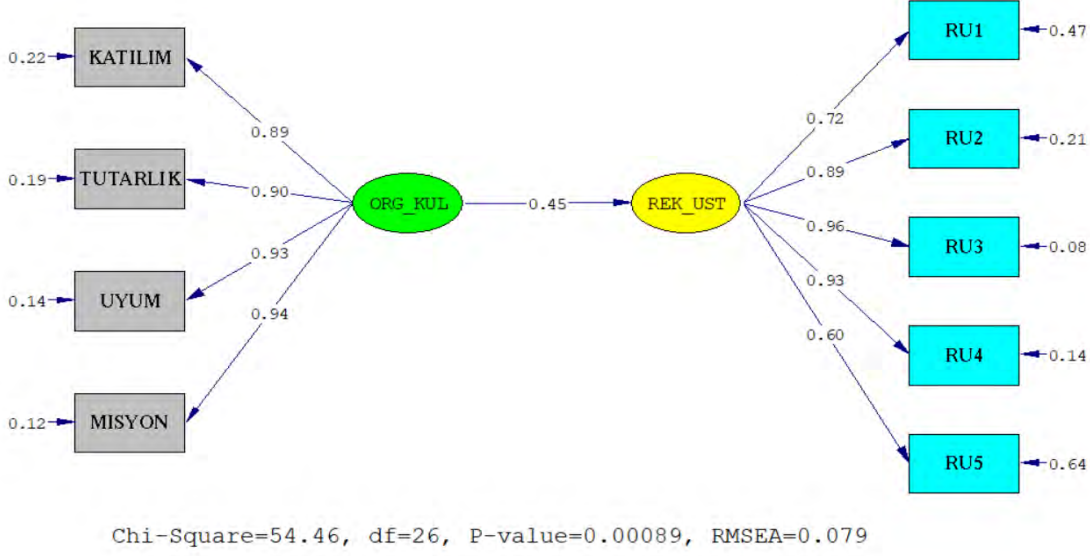
Tablo 6: Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,16	0,000	0,054	0,99	0,99	0,97	0,99	0,99	0,013	0,009

Rekabet üstünlüğü ölçeği uyum iyiliği değerlerinin, en önemli uyum indeksi değeri olan X²/df değerinin 2,16 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,054 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü diğer uyum indekslerinde mükemmel uyum indeksleri içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ve rekabet üstünlüğü arasında kullanılan rekabet stratejilerinin aracı rolünün tespit edebilmek için yol analizi yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile aracı rolü testinde öncelikle aracı değişkenin bulunmadığı doğrudan model test edilmekte, daha sonra bu modele aracı değişken ilave edilmek suretiyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamsız hale gelip gelmediği hususu test edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177).

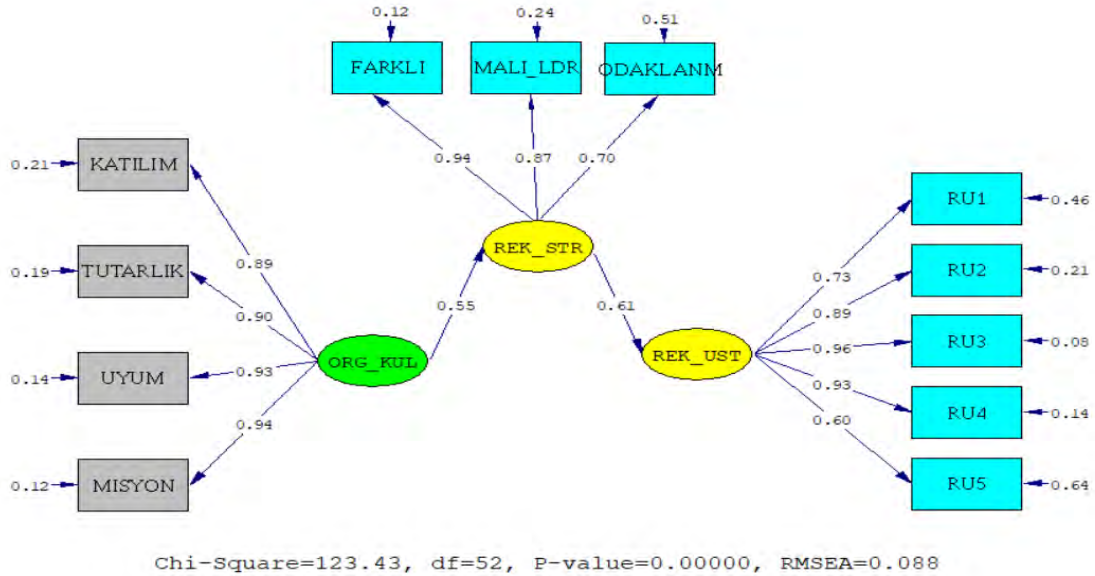
Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü sağlanmasına etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolünün belirlenmesine yönelik oluşturulan modellerin diyagramları Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Örgüt Kültürünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisine İlişkin Diyagram

Şekil 2’de görüleceği gibi, örgüt kültürü ile rekabet üstünlüğü değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü ($t= 5.60 > 2.58$) üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

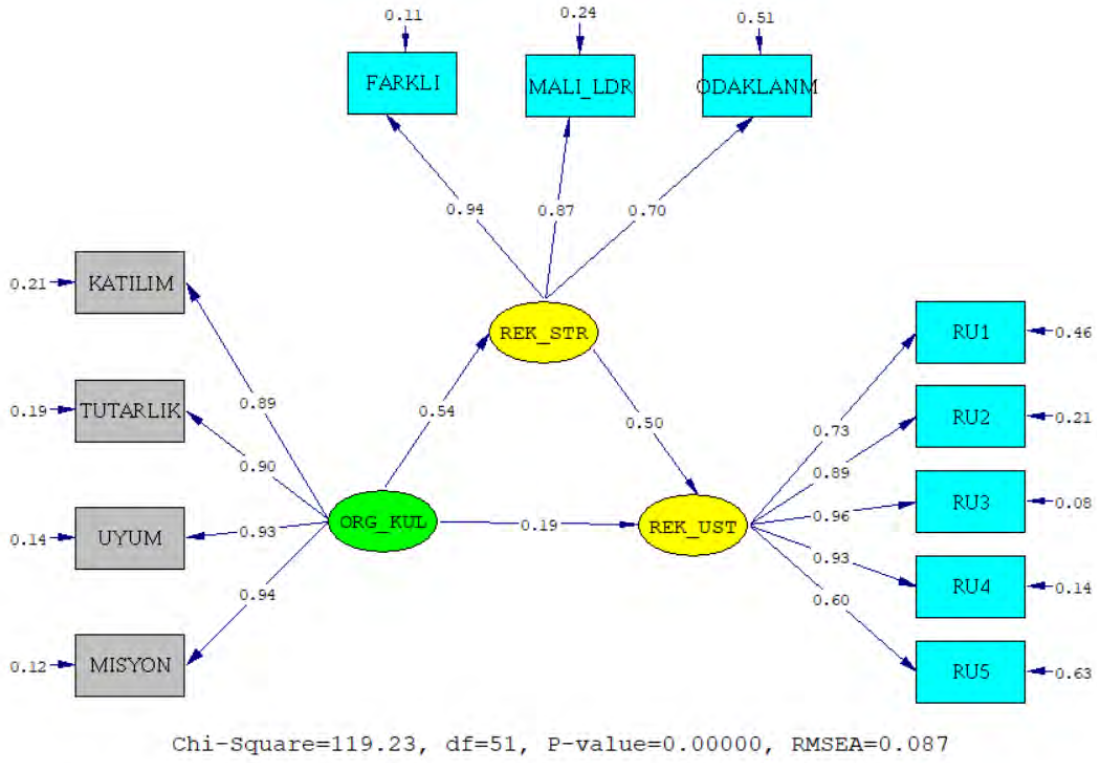
Örgüt kültürü, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenlerinin oluşturduğu modele ilişkin diyagram aşağıda Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Örgüt Kültürü, Rekabet Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğünün Oluşturduğu Modelin Diyagramı

Şekil 3'te görüleceği gibi, örgüt kültürü, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde, örgüt kültürünün rekabet stratejileri ($t=7.29>2.58$) üzerindeki etkisi ve rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki ($t=7.63>2.58$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolüne ilişkin modelin diyagramı aşağıda Şekil 4'de gösterilmiştir.



Şekil 4: Örgüt Kültürünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracılık Rolü Diyagramı

Şekil 4'te görüleceği gibi, örgüt kültürünün rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin ($t=7.14>2.58$), rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin ($t=5.76>2.58$) ve örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin ($t=2.37>1.96$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Aracı etkisi analizlerinde, üç aşamalı bir yol izlenmektedir. Birinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Üçüncü aşamada ise, aracı değişkenin bağımsız değişkenle birlikte modele dahil edilerek, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması araştırılmaktadır.

Bu şekilde, bağımsız değişkenin aracı değişkeni ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesine ilişkin olarak yapılan analizler sonucu, işletmelerde örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet stratejileri uygulamaları arasında beta katsayısı 0.55 olan istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ($t=7.29 > 2.58$) ve rekabet stratejileri uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında beta katsayısı 0.61 olan istatistiksel olarak anlamlı yüksek kuvvetli bir ilişki ($t=7.63 > 2.58$) belirlendiğinden, H2 ve H3 üncü hipotezler kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerinde bir birim artış olduğunda, rekabet stratejileri uygulamalarında 0.55 oranında, rekabet stratejileri uygulamalarında bir birim artış olduğunda ise rekabet üstünlüğünde 0.61 oranında artışlar olacaktır. Bu sonuçlar, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerindeki gelişmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını orta

düzye, rekabet stratejileri uygulamaları düzeyindeki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde etkilediğini ifade etmektedir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesine ilişkin olarak yapılan analizler sonucu, işletmelerde örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında beta katsayısı 0.45 olan istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ($t=5.60 > 2.58$) belirlendiğinden, H4 üncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerinde bir birim artış olduğunda, rekabet üstünlüğünde 0.45 oranında bir artış olacaktır. Bu sonuç, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerindeki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü orta düzeyde etkilediği anlamına gelmektedir.

Aracı değişkenin bağımsız değişken ile birlikte modele dahil edilerek bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin aracı rolü etkisinin belirlenmesine ilişkin olarak yapılan analizler sonucu, işletmelerde örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet stratejileri uygulamaları arasında beta katsayısı 0.54 olan istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ($t= 7.14 > 2.58$), rekabet stratejileri uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında beta katsayısı 0.50 olan istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ($t= 5.76 > 2.58$) ve örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında beta katsayısı 0.19 olan istatistiksel olarak anlamlı düşük kuvvetli bir ilişki ($t=2.37 > 1.96$) belirlenmiştir. Buna göre, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerinde bir birim artış olduğunda rekabet stratejileri düzeyi 0.54 oranında, rekabet stratejileri uygulamaları düzeyinde bir birim artış olduğunda rekabet üstünlüğünde 0.50 oranında ve örgüt kültürü düzeylerinde bir birim artış olduğunda rekabet üstünlüğünde 0.19 oranında artışlar olacaktır. Bu sonuçlar, işletmelerde örgüt kültürü düzeylerindeki gelişmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ve rekabet stratejileri uygulamaları gelişmelerinin rekabet üstünlüğünü orta düzeyde, buna karşılık örgüt kültürü düzeyindeki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü ise düşük düzeyde etkileyeceğini göstermektedir.

İşletmelerde örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan analizlerin bulgularına göre; rekabet stratejileri değişkeninin yer almadığı analizde, örgüt kültürü düzeyinde bir birim artışın rekabet üstünlüğü düzeyinde 0.45 oranında bir artış sağladığı görülmüştür.

Buna karşılık, rekabet stratejileri değişkeninin yer aldığı analizde ise, örgüt kültürü uygulamalarının rekabet üstünlüğüne etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ve örgüt kültürü düzeyinde bir birim artışın rekabet üstünlüğü düzeyinde 0.19 oranında bir artış sağlamaya devam ettiği görülmüştür.

Aracılık rolü analizlerinde, aracı değişkenin aracı etkisi tam veya kısmi olabilmektedir. Aracılık rolü analizlerinde, şayet bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi tamamen ortadan kalkar ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi aracı değişken üzerinden gerçekleşirse, bu durumda tam aracı rolü söz konusu olmaktadır. Buna karşılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle beraber, doğrudan etkide azalma söz konusu olduysa, bu durumda da kısmi aracı rolü ortaya çıkmaktadır (James ve Brett, 1984: 307-321, Özbek, 2011: 236-237).

Bu durumda, işletmelerde rekabet stratejileri uygulamaları aracılığı ile örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin azalmakla beraber, tamamen ortadan kalkmadığı görüldüğünden, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin kısmi aracı rolü etkisi olduğu anlaşılmış ve H1 inci hipotez kabul edilmiştir.

Rekabet stratejilerinin aracı rolü analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7: Aracı Etkisine İlişkin YEM Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H1	Örg.Kült.-Rek.Str.-Rek.Üst.Aracı Etkisi (Örgüt Kültürü→Rekabet Stratejisi)	0.54	7.14**	Doğrulandı
	(Rekabet Stratejisi→Rekabet Üstünlüğü)	0.50	5.76**	
	(Örgüt Kültürü→Rekabet Üstünlüğü)	0.19	2.37**	
H2	(Örgüt Kültürü→Rekabet Stratejisi)	0.55	7.29**	Doğrulandı
H3	(Rekabet Stratejisi→Rekabet Üstünlüğü)	0.61	7.63**	Doğrulandı
H4	(Örgüt Kültürü→Rekabet Üstünlüğü)	0.45	5.60**	Doğrulandı

**p<0.01

Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisine ilişkin yapılan YEM Analizi sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmiştir. Uyum iyiliği değerleri mükemmel uyum değeri içinde bulunmaktadır.

Tablo 8: Aracı Etkisi Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Örgüt Kültürü Rekabet Üstünlüğü Etkisi								
RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	Uyum Derecesi
0.079	0.033	0.058	0.94	0.91	0.99	0.97	0.98	Mükemmel
Ki Kare $\chi^2 = 54.46$, sd= 26, p<0.01, $\chi^2 / sd = 2.09$								
Örgüt Kültürü Rekabet Stratejisi ve Rekabet Üstünlüğü Etkisi								
RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	Uyum Derecesi
0.088	0.045	0.088	0.91	0.85	0.98	0.96	0.97	Mükemmel
Ki Kare $\chi^2 = 123.43$, sd= 52, p<0.01, $\chi^2 / sd = 2.37$								
Örgüt Kültürü Rekabet Üstünlüğü Rekabet Stratejisi Aracı Etkisi								
RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	Uyum Derecesi
0.087	0.034	0.066	0.93	0.91	0.98	0.97	0.96	Mükemmel
Ki Kare $\chi^2 = 119.23$, sd= 51, p<0.01, $\chi^2 / sd = 2.33$								

Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı etkisi rolü analizinden ayrı olarak, örgüt kültürü uygulamalarının rekabet stratejileri uygulamalarını, rekabet stratejileri uygulamalarının rekabet üstünlüğünü ve örgüt kültürü uygulamalarının rekabet üstünlüğünü etkilemesine ilişkin YEM Analizi de yapılmış, hipotezlerin doğrulanmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırma Modeli Hipotezlerine İlişkin YEM Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H2.1.1	(KATILIM)→(FARKLI)	0,22	6,22**	Doğrulandı
H2.1.2	(KATILIM)→(MALI_LDR)	0,23	6,50**	Doğrulandı
H2.1.3	(KATILIM)→(ODAKLANM)	0,54	15,27**	Doğrulandı
H2.2.1	(TUTARLIK)→(FARKLI)	0,23	6,50**	Doğrulandı
H2.2.2	(TUTARLIK)→(MALI_LDR)	0,58	16,40**	Doğrulandı
H2.2.3	(TUTARLIK)→(ODAKLANM)	0,51	14,42**	Doğrulandı
H2.3.1	(UYUM)→(FARKLI)	0,59	16,68**	Doğrulandı
H2.3.2	(UYUM)→(MALI_LDR)	0,39	11,03**	Doğrulandı
H2.3.3	(UYUM)→(ODAKLANM)	0,86	24,31**	Doğrulandı

H2.4.1	(MISYON)→(FARKLI)	0,63	17,81**	Doğrulandı
H2.4.2	(MISYON)→(MALI_LDR)	0,46	13,01**	Doğrulandı
H2.4.3	(MISYON)→(ODAKLANM)	0,71	20,07**	Doğrulandı
H3.1	(FARKLI) →(RKBT_UST)	0,66	18,66**	Doğrulandı
H3.2	(MALI_LDR)→(RKBT_UST)	0,54	15,27**	Doğrulandı
H3.3	(ODAKLANM)→(RKBT_UST)	0,88	24,88**	Doğrulandı
H4.1	(KATILIM)→(RKBT_UST)	0,40	11,31**	Doğrulandı
H4.2	(TUTARLIK) →(RKBT_UST)	0,20	5,72**	Doğrulandı
H4.3	(UYUM)→(RKBT_UST)	0,40	11,38**	Doğrulandı
H4.4	(MISYON)→(RKBT_UST)	0,60	16,98**	Doğrulandı

**p<0.01

Yapılan YEM Analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmiştir. Araştırma modeli sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin mükemmel uyum indeksleri içerisinde yer aldığı görülmüştür. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin 1,68 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,062 ile kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı, diğer uyum indekslerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum indeksleri içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 10: Oluşturulan Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,68	0,000	0,062	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,032	0,057

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracı rolünü belirlemek amacıyla geliştirilen modelde, rekabet üstünlüğü değişkeni bağımlı değişken olarak, buna karşılık örgüt kültürü ve rekabet stratejileri değişkenleri ise, rekabet üstünlüğü değişkenini etkileyen değişkenler olarak ele alınmış; ayrıca örgüt kültürü değişkeninin rekabet üstünlüğü değişkenine etkisinde, rekabet stratejileri değişkeninin aracı rolü etkisi araştırılmıştır. Rekabet stratejilerinin aracı rolüne ilişkin olarak H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde, rekabet stratejilerinin aracı değişken olarak dahil edildiği yapısal eşitlik modeli analizi sonucu, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin azalmakla birlikte tamamen ortadan kalkmadığı, rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmıştır.

Aracı rolü etkisine yönelik olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi analizinde, örgüt kültürü uygulamalarının rekabet üstünlüğünü orta düzeyde,

Bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi analizinde, örgüt kültürü uygulamalarının rekabet stratejileri uygulamalarını orta, rekabet stratejileri uygulamalarının rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde,

Aracı değişkenin bağımsız değişken ile birlikte bağımlı değişken üzerindeki aracı rolünün belirlenmesi analizinde, örgüt kültürü uygulamalarının rekabet stratejileri uygulamalarını orta, rekabet stratejileri uygulamalarının rekabet üstünlüğünü orta ve örgüt kültürü uygulamalarının rekabet üstünlüğünü düşük düzeyde etkiledikleri görülmüştür.

Yapılan aracı rolü etkisi analizleri sonucu, işletmelerde rekabet stratejileri aracılığı ile örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinin azalmakla beraber, tamamen ortadan kalkmadığı görüldüğünden, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin kısmi aracı rolü etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Belirtilen aracı rolü etkisinin kısmi olması, sektörün çoğunlukla küçük ve orta boy işletmelerden oluşması, rekabet stratejisi geliştirebilme olanaklarının sınırlı olması ve böylece sektörde uygulanan rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğüne etkisinin de kısmi olduğu anlamında değerlendirilmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatürde, aynı değişkenlerle yapılan bir araştırmaya ulaşılamamakla birlikte, işletmelerde örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolünün belirlenmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları, bu alanda yapılan benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Keskin vd (2016) 250 işletmede pazar yöneliminin işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü etkisine yönelik yaptıkları araştırmada, pazar yöneliminin rakip odaklılık uygulamaları açısından kısmi aracı rolü etkisinin varlığını belirlemişlerdir.

Topsakal (2018) 93 adet otel işletmesinde sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde Porter'ın rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin araştırılmasında, sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin kısmi bir aracı rolü etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Öte yandan; örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinden ayrı olarak, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyon uygulamalarının, farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarını; farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarının rekabet üstünlüğünü ve örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyon uygulamalarının rekabet üstünlüğü etkilemesine ilişkin olarak 19 adet hipotez oluşturulmuş ve söz konusu hipotezlerin doğrulanmasına ilişkin yapılan analizler sonucu hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçları, Gordon ve Di Tomaso (1992), Marcoulides ve Heck (1993), Lim (1995), Denison ve Mishra (1995), Petty vd (1995), Oghonna ve Harris (2000), Kotrba vd (2011), Joseph ve Kibera (2019) ve Wahyuningsih vd (2019) tarafından yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ile rekabet üstünlüğü, keza; Nayyar (1993), Allen ve Helms (2006), Robinson ve Pearce (1988) ve Chen ve Wen (2006) tarafından yapılan araştırmalarda rekabet stratejileri ile rekabet üstünlüğü arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu sonuçlarını desteklemektedir.

Belirtilen 19 adet hipotezin doğrulanmasına ilişkin yapılan analizler sonucu işletmelerde yönetim anlayışlarında katılımcı anlayışının etkin ve hakim olmasına yönelik yetkilendirme, ekip çalışması ve yetenek geliştirme uygulamalarındaki gelişmelerin farklılaştırma ve maliyet liderliği rekabet stratejisi uygulamalarını düşük, odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarını orta düzeyde,

İşletmelerde amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen uygulama ve faaliyetler arasında uyum, temel değerler ve uzlaşma anlayışı geliştirilmesi ve fonksiyonlar arasında bütünleşme sağlanması uygulamalarındaki gelişmelerin farklılaştırma rekabet stratejisi uygulamalarını düşük, maliyet liderliği ve odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarını orta düzeyde,

İşletmelerde iç bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlanması ile dış çevreden gelebilecek fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin önlenmesine yönelik örgütsel değişim, müşteri odaklı olma ve örgütsel öğrenme uygulamalarındaki gelişmelerin farklılaştırma rekabet stratejisi uygulamalarını orta, maliyet liderliği rekabet stratejisi uygulamalarını düşük ve odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarını ise yüksek düzeyde,

İşletmelerde var oluş ile ilgili bir misyon, örgütsel amaç, vizyon ve stratejik yönetim anlayışına sahip olunması ile ilgili uygulamalardaki gelişmelerin, farklılaştırma ve odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarını yüksek, maliyet liderliği rekabet stratejisi uygulamalarını ise orta düzeyde,

İşletmelerde hizmetlerin sektördeki benzer hizmetlerden farklı bir biçimde sağlanarak müşterilerin bu farklılık için yüksek fiyat ödemeleri şeklindeki farklılaştırma rekabet stratejisi uygulamalarındaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü yüksek, hizmetin rakiplere nazaran daha düşük bir maliyetle üretilmesi şeklindeki maliyet liderliği rekabet stratejisi uygulamalarındaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü orta ve sektörde belirli bir hizmet alanının veya müşteri grubunun hedef pazar olarak alınması şeklindeki odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarındaki gelişmelerin, rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde,

İşletmelerde yönetimde katılımcı anlayışın etkin ve hakim olmasına yönelik yetkilendirme, ekip çalışması ve yetenek geliştirme uygulamalarındaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü orta, işletme uygulama ve faaliyetleri arasında uyum, temel değerler ve uzlaşma anlayışı geliştirilmesi ve

fonksiyonlar arasında bütünleşme sağlanması uygulamalarındaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü düşük, iç bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlanması ile dış çevreden gelebilecek fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin önlenmesine yönelik olarak örgütsel değişim, müşteri odaklı olma ve örgütsel öğrenme uygulamalarındaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü orta ve var oluş ile ilgili bir misyon, örgütsel amaç, vizyon ve stratejik yönetim anlayışına sahip olunması ile ilgili uygulamalardaki gelişmelerin rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmıştır.

Böylece, gümrük müşavirliği ve lojistik işletmelerinde rekabet stratejileri üzerinden örgüt kültürü ve rekabet üstünlüğü ilişkisinin ortaya konulması için örgüt kültürü, rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında oluşturulan 23 adet hipotez yapılan analizler sonucu doğrulanmıştır.

Yapılan analizler sonucu elde olunan bulgular değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işletmelerde katılım, tutarlılık, uyum ve misyon uygulamalarından oluşan örgüt kültürü uygulamalarındaki gelişmelerin, farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinden oluşan rekabet stratejileri uygulamalarını genellikle düşük ve orta düzeyde etkilediği; örgüt kültürü uygulamalarından sadece uyum ve misyon uygulamalarının odaklanma rekabet stratejisi uygulamaları ile misyon uygulamalarının farklılaştırma rekabet stratejisi uygulamalarını yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerde örgüt kültürü katılım ve uyum uygulamalarının rekabet üstünlüğünü orta, tutarlılık uygulamalarının rekabet üstünlüğünü düşük ve misyon uygulamalarının rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmıştır.

Belirtilen durum, genellikle küçük ve orta boy işletmelerden oluşan sektörde örgüt kültürü bilinci ve güçlü örgüt kültürüne sahip olma anlayışının yeterince gelişmemiş olması, bu nedenle örgüt kültürünün rekabet stratejisi ve rekabet üstünlüğü uygulamalarına etkisinin düşük ve orta düzeyde olduğu anlamında değerlendirilmektedir.

Öte yandan; araştırmaya katılan işletmelerde farklılaştırma rekabet stratejisi ve odaklanma rekabet stratejisi uygulamalarının rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde, maliyet liderliği stratejisi uygulamasının ise orta düzeyde etkilediği görülmüştür.

Farklılaştırma ve odaklanma rekabet stratejileri uygulamalarının rekabet üstünlüğünü yüksek düzeyde etkilemelerinin, sektör hizmet alanının farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinden rekabet üstünlüğü sağlanmasına uygun bir yapıya sahip olması anlamında değerlendirilmektedir.

Bu anlamda; sektörün ana faaliyet konusunu oluşturan gümrük müşavirlik hizmetlerine ek olarak lojistik, antrepopculuk ve şubeleşme hizmetleri üzerinden rekabet üstünlüğü sağlayan bir sektör olma özelliği, araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Buna karşılık, maliyet liderliği stratejisinin rekabet üstünlüğünü orta düzeyde etkilemesi ise, sektörün bir hizmet sektörü olarak verimlilik artışına ve maliyet liderliği stratejisi üzerinden rekabet üstünlüğü sağlanmasına yeterince uygun bir yapıya sahip olmaması anlamında değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuç ve bulgular işletmelerde örgüt kültürü düzeylerinin artması ve güçlü bir örgüt kültürü anlayış ve uygulamalarının bulunması durumunda rekabet üstünlüğü anlamında da gelişmeler sağlanabileceğini göstermektedir.

Yapılan anket araştırması bulguları, işletmelerde örgüt kültürünün uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde önemli bir etmen olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle; işletmelerin personel güçlendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, temel işletme değerlerine sahip olma, uzlaşma kültürü ve içsel bütünleşme, stratejik yönetim bilinci, amaç, misyon ve vizyon geliştirme, örgütsel değişim, müşteri odaklı olma ve örgütsel öğrenme gibi konularda kendilerini geliştirerek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak suretiyle işletme performanslarını arttırmaları gerekli bulunmaktadır. Bunun gibi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları ve işletme performanslarını arttırmalarında, rekabet stratejisi oluşturmaları ve uygulamalarının da önemi bulunmaktadır.

Öte yandan; araştırmanın yapıldığı gümrük müşavirliği ve lojistik sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine yönelik

anlayış ve uygulamaların gelişmesine, rekabet stratejisi geliştirebilme olanaklarının arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bu yönde sağlayabileceği olumlu etki, araştırmanın sektörel katkısı olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca; araştırmanın işletme bilimi alanında örgüt kuramları ve örgüt yapıları ile stratejik yönetim uygulamalarına önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir.

Literatürde örgüt kültürü ile rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü (işletme performansı) arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar bulunduğu halde, Türkiye’de belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada ele alınan örgüt kültürü, rekabet stratejileri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (işletme performansı) değişkenleri arasındaki ilişkilerin ulusal düzeyde ilk kez araştırılması, araştırmanın uygulanmış bulunduğu evrende yapılan ilk çalışma niteliği taşıması ve yurt dışında oluşturulan ve uygulanan bir kuramın Türkiye’deki iş yaşamına yansımını göstermesi açısından çalışma önemli bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Araştırma, işletmelerde güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın, çevre koşullarına ve değişime uyum ve rekabet üstünlüğü sağlamadaki önemini ortaya koyan bir çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırma bulgularının ulaşabildiğimiz çalışmalarla benzer olması da araştırmanın kurama katkılarından bir diğeridir.

İşletmelerin alanlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, iç ve dış çevre koşullarına uyumu sağlayacak stratejileri oluşturmaları gerekli bulunmaktadır. İşletmelerin iç çevre bütünleşmeleri ile dış çevreye uyumları, işletme performansını ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileyen önemli etmenlerdir. Araştırma sonunda elde olunan bulgular, literatürde konu ile ilgili görüşleri doğrulamaktadır. Ayrıca; belirtilen kuramsal görüşe dayanılarak oluşturulan benzer araştırma konularının sonuçları ile uygunluk ve benzerlik içindedir.

İşletmelerin sahip oldukları örgüt kültürleri ile içinde buldukları çevrenin özellikleri arasında benzeşme bulunmaktadır. Literatürde kümeler arasında benzerlik ilişkisi (eşbiçimlilik) şeklinde tanımlanan bu durum, örgütler ile çevreleri arasındaki ilişkileri oluşturan önemli bir unsurdur. Böylece, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmeler muhtemelen aynı çevre uyumsuzlukları ile yüz yüze gelecekler ve bunları giderebilmek ve çevre ile uyumlu hale gelebilmek için benzer örgütsel yapı ve çalışma modellerini geliştireceklerdir. Belirtilen husus, araştırmanın literatüre katkısının bir başka boyutunu oluşturmaktadır.

Yapılan ulusal ve uluslararası düzeydeki literatür taramalarında, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisini araştıran bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu haliyle araştırma örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisini araştıran bir araştırma olarak özgün bir araştırma özelliği taşımaktadır. Araştırmanın özgün bir araştırma olma özelliği, literatüre katkısının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Bundan sonra başka araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisi araştırılabileceği gibi, örgüt kültürü değişkeni dışında başka bazı değişkenlerin rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin araştırılması da mümkün bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda elde olunan bulgular örneklem ile sınırlı bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada ulaşılan bulgular ve sonuçlar araştırmanın yapıldığı örnekleme özgü verilerden elde olunan bulgu ve sonuçlardır. Yapılan araştırmalarda farklı metodolojilerin kullanılabilmesi, farklı zaman dilimlerinde aynı örneklemden veya başka örneklemlerden sağlanacak başka veriler daha farklı sonuçlara varılmasına yol açabilecektir. Böylece, farklı araştırmalardan elde olunacak sonuçların birlikte değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle, araştırmanın aynı değişkenler ile farklı sektörlerde ya da aynı sektörde farklı örneklem üzerinden ve farklı değişkenler ile tekrarlanması yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2008). *International Dimension of Organizational Behavior*, 2 nd Edition, Belmont California, Wadsworth Publishing Company
- Alayoğlu, N. (2010), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 17, ss: 27-49
- Allen, R. S & Helms, Marilyn M. (2006), Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, *Business Process Management Journal*, V: 12, No: 4, pp: 433-454
- Alvesson, M., (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, 1 st Edition
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: Mc Graw Hill
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, V:17, I: 1, pp: 99-120
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, V: 51, I : 6, pp: 1173-1182
- Bassis, M. S., Gelles, R. J. & Levine, A. (1984). *Sociology*, New York, Random House
- Bate, P. (1994), *Strategies for Culture Change*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Bowman, C. (1990). *The Essence of Strategic Management*, Prentice Hall
- Chen, Y. S., Lai, S. B. & Wen, C. T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, V: 67, pp: 331-339
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison Wesley Publishing Company
- Denison, R. D. & Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, V: 6, I: 2, (March-April), pp: 204-233
- Denison, R. D., Haalad, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World ?, *Advance in Global Leadership*, V:3, pp: 205-227, www.researchgate.net
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı
- Gordon, G. G. & Di Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, V: 29, I: 6, pp: 783-798
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, V: 35, I: 2
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1989). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston Houghton, Mifflin Company
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, Moderators and Test for Mediation, *Journal of Applied Psychology*, I: 69, pp: 307-321
- Joseph, O. O. & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya, *SAGE Open Journals*, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934>

- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. (6.Baskı)
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel Nitel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 17, S: 1, ss: 111-127
- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Kotrba, L. M, Gillespie, M.A., Schmidt, A.M., Smerek, R.E., Ritchie, S.A. & Denison, D.R. (2011). Do Consistent Corporate Cultures Have Better Business Performance ? *Exploring the Interactions*, 0(0) pp: 1-22, hum.sagepub.com, DOI: 10.1177/00182671426352
- Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, *Leadership and Organization Development Journal*, V: 16, I: 5, pp: 16-21
- Marcoulides, G. & Heck, R. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing A Model, *Organization Science*, V: 4, I: 2, pp: 209-225
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw Hill
- Mintzberg, H. (1991). *Generic Strategies, Inside*, Mintzberg, H. And Quinn, J. B. (1991) Strategy Progress, Prentice Hall Int
- Nayyar, P. (1993). On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From a Large Multiproduct U.S. firm, *Academy of Management Journal*, V:36, I: 6, pp: 1652-1669
- Oghonna, E. & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resource Management*, V: 11, I: 4, pp: 766-788
- Okumuş, F., Koyuncu M. ve Günlü E. (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C: 16, S: 16, ss: 231-248
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp: 570-581
- Petty, M. M., Beadles, N. A., Lowery, C. M., Chapman, D. E. & Connel, D. W. (1995). Relations Between Organizational Culture and Organizational Performance, *Psychological Reports*, I: 76, pp: 483-492
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- Posner, B. Z., Randolph, W. A. & Schmidt, W. H. (1987). Managerial Values Across Functions, *Group & Organization Management*, V: 12, I: 4
- Robbins, S. P. & Judge, S. T. (2007). *Organizational Behavior*, Twelveth edition, Upper River, New Jersey, Prentice Hall
- Robinson Jr, R. B. & Pearce II, J. A. (1988). Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business, *Unit Performance*, V: 9, I: 1 (Jan-Feb 1988), pp: 43-60
- Schein, E. H. (1983). The Role of Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Summer 1983
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, (2 B), San Francisco, Jossey Bass Publishers

- Schein, E. H, (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, John Willey & Sons
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (2 nd Edition)*. New York John Wiley & Sons
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme, *Zonguldak, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 10, ss: 171-185
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Casual Logic of Rent Generation: Constrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective, *Strategic Management Journal*, V: 22, I: 10, pp: 907-934
- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Topsakal, Y. (2018). Konaklama İşletmelerinde Sosyal Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 17, S: 1, ss: 334-349
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through and Ceremonials, *Academy of Management Rewiew*
- Ülgen, H.ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A. & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of Organizational Culture with Denison's Model Approach for International Business Competitiveness, *Business Perspectives, Problems and Perspectives in Management*, V: 17, I: 2019/1, pp: 142-151
- Wright, P., Pringle, C. D. & Kroll, M. J. (1992). *Strategic Management, Text and Cases*, Boston, Allyn and Bacon
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnel, J. (1996). *Strategic Management, Concept and Cases*, New Jersey, Prentice Hall.