



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL USTALIĞIN REKABET
AVANTAJINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

SERHAT ULUCAN

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN**

ÇANAKKALE - 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL USTALIĞIN REKABET
AVANTAJINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Serhat ULUCAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Çanakkale - 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Serhat ULUCAN tarafından Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN yönetiminde hazırlanan ve **22/06/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalığın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**’nda **DOKTOR TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

(Danışman)

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

Tez No : 10554235

Tez Savunma Tarihi : 22/06/2023

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

22/06/2023

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Serhat ULUCAN

22/06/2023

TEŞEKKÜR

Öncelikle doktora çalışmamam başladığım andan itibaren gerek tecrübesiyle gerekse rehberliği ile sürekli gelişmemi sağlayan, sıkıntıya düştüğümde anlayışı ile moral ve motivasyonumu artıran değerli tez danışmanın Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e şükranlarımı sunarım. Bu özverilerle dolu yolda doktora çalışmamın başarıya ulaşmasında en büyük pay değerli Hocam'a aittir. Ayrıca değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan kıymetli hocam Prof. Dr. Pelin KANTEN'e teşekkürlerimi sunarım. Teşekkürlerimin az kalacağını düşündüğüm gerek yüksek lisans çalışmamda gerekse doktora çalışmamda en büyük desteği gördüğüm değerli hocam ve abim Prof. Dr. Aykut GÖKSEL'e şükranlarımı sunarım. Çalışmama vizyonu ile destek veren değerli kardeşim Yusuf Sağlam'a ve hayattaki en büyük şansım gece gündüz demeden desteğini gösteren sabır ile doktora çalışmam için özveride bulunan değerli aileme sonsuz teşekkürler...

Serhat ULUCAN
Çanakkale, Haziran 2023

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL USTALIĞIN REKABET AVANTAJINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Serhat ULUCAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

22/06/2023, 174

Ülkelerdeki işletmelerin %90-%95'ini oluşturan aile işletmeleri artık ülkelerin ayakta kalmasını sağlayan en temel ekonomik unsurlar olarak görülmekte ve global ekonomik sistemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada lokomotif görevi görmektedir. Aile işletmelerinin ekonomilere olumlu yönde katkısı; mevcut sorunlarının ortaya konması, çözüm üretilmesi ve sürdürülebilirliği ile doğru orantılıdır. Ülkeler tarafından zorunlu olan aile işletmelerin varlığı özellikle istihdam yaratmak adına ülkeler tarafından bizzat planlanmakta ve sorunları için çareler üretilmeye çalışılmaktadır. Literatürde aile işletmelerinde örgütsel ustalık ile performans arasındaki ilişki adına bir çok çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel ustalığın rekabet avantajındaki etkisini ortaya koyan çalışma çok az sayıdadır. Çalışmada; Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren 509 kadar aile işletmesinden elde edilen veriler ile örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün bu ilişkideki düzenleyicilik etki seviyesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile ortaya konulan analiz neticesinde; aile işletmelerinde, örgütsel ustalık yararlanma stratejileri ile rekabet avantajı kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu, örgütsel ustalığın araştırma stratejileri ile rekabet avantajının firma ve dağıtım kanalı sermayesi kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ancak örgütsel ustalığın araştırma stratejisi ile rekabet avantajının marka sermayesi kavramları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Düzenleyicilik etkisine bakıldığında; örgüt kültürünün, örgütsel ustalık ile rekabet avantajının marka sermayesi arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgütsel Uсталık, Rekabet Avantajı, Örgüt Kültürü



ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE FAMILY BUSINESSES

Serhat ULUCAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Business Administration Doctoral Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

22/06/2023, 174

Family businesses, which make up 90%-95% of the enterprises in the countries, are now seen as the most basic economic factors that ensure the survival of the countries and act as a locomotive in providing sustainable competitive advantage in the global economic system. Family businesses have a positive effect on the economy; their contributions are directly proportional to revealing existing problems, producing solutions and sustainability. The existence of family businesses, which are obligatory by the countries, are planned by the countries in order to create employment, and solutions are tried to be produced for their problems. Although there are many studies in the literature on the relationship between organizational ambidexterity and performance in family businesses, there are very few studies revealing the effect of organizational mastery on competitive advantage. In our study; with the data obtained from about 509 family businesses operating in Ankara and Istanbul, the relationship between organizational ambidexterity and competitive advantage and the level of moderating influence of organizational culture in this relationship were tried to be revealed. As a result of the analysis revealed by the structural equation model; in family businesses, there is a strong relationship between organizational ambidexterity exploitative strategies and competitive advantage concepts. Also there is a strong relationship between organizational ambidexterity's exploratory strategies and competitive advantage's firm and channel equity concepts, but there is no relationship between organizational ambidexterity's exploratory strategy and competitive advantage's brand equity concepts. Considering the moderating influence; it has been determined that

organizational culture has a moderating influence on the relationship between organizational ambidexterity and competitive advantage's brand equity.

Keywords: Family Businesses, Organizational Ambidexterity, Competitive Advantage, Organizational Culture



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Önemi	4
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri	5
1.3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği.....	7
1.4. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri	9

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi	16
2.2. Örgütsel Ustalığın Boyutları	22
2.2.1. Yararlanma Boyutu	22
2.2.2. Araştırma Boyutu	23
2.3. Örgütsel Ustalık Türleri	25
2.3.1. Yapısal Örgütsel Ustalık	26
2.3.2. Bağlamsal Örgütsel Ustalık.....	27
2.3.3. Ardışık Örgütsel Ustalık	28
2.3.4. Dinamik Örgütsel Ustalık.....	29
2.4. Örgütsel Ustalık Yaklaşımları	30
2.5. Örgütsel Ustalığın Öncülleri ve Sonuçları	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI KAVRAMI

3.1. Rekabet Avantajının Tanımı ve Önemi	40
--	----

3.2. Rekabet Avantajı ile İlgili Yaklaşımlar	43
3.3. Rekabet Avantajının Gelişimi.....	47
3.3.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorileri.....	48
3.3.2. Heckser-Ohlin (Faktör Donatımı Teorisi) Modeli	49
3.3.3. Ürün Devreleri Kuramı	49
3.3.4. Oli Paradigması (Eklektik Paradigma).....	50
3.4. Rekabet Avantajının Boyutları	51
3.4.1. Maliyet	52
3.4.2. Kalite	53
3.4.3. Farklılaşma	54
3.4.4. Esneklik.....	55
3.4.5. Yaratıcılık.....	57
3.4.6. Teslimat.....	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	59
4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesi	64
4.3. Örgüt Kültürünün Modelleri	67
4.3.1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli.....	68
4.3.2. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	70
4.3.3. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli	72
4.3.4. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli.....	74
4.3.5. Dennison'un Örgüt Kültürü Modeli.....	77

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL USTALIK, REKABET AVANTAJI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

5.1. Örgütsel Ustalık ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	82
5.2. Örgüt Kültürü ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	84

ALTINCI BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR, YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	90
6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	91
6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	92

6.4.1. Örgütsel Uсталık Ölçeği.....	92
6.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği	94
6.4.3.Örgüt Kültürü Ölçeği	95
6.5. Metodoloji.....	98
6.5.1. Araştırmanın Modeli	98
6.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli.....	99
6.6. Bulgular	100
6.6.1. Demografik Özellikler.....	101
6.6.2. Normallik İstatistikleri	103
6.6.3. Demografik Özelliklere Göre Rekabet Avantajının ANOVA Testi Sonuçları	107
6.6.4. Güvenilirlik Analizleri	112
6.6.5. Veri Toplama Aracının Geçerliliği	119
6.6.6. Örgütsel Uсталık, Rekabet Avantajı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	125
6.6.7. Örgütsel Uсталık ile Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Etkisinin İncelenmesi.....	136
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	142
KAYNAKÇA.....	150
EK-1 ANKET FORMU	I

SİMGELER KISALTMALAR

T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
GSMH	Gayrisafı Milli Hasıla
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOSGEP	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1. Bazı ülkelerde aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı	10
Tablo 2. Dünyanın en büyük yirmi beş şirketi	11
Tablo 3. Türkiye'deki bazı aile işletmeleri.....	14
Tablo 4. Örgütsel ustalığa ilişkin tanımlar	20
Tablo 5. Yapısal ve bağlamsal örgütsel ustalık arasındaki farklılıklar.....	25
Tablo 6. Örgütsel ustalığın kapsamı	37
Tablo 7. Rekabet avantajı tanımlamaları.....	42
Tablo 8. Rekabet avantajının boyutları	51
Tablo 9. Örgüt kültürü tanımlamaları	61
Tablo 10. Altı kültürel boyut için 76 ulusun karşılaştırması	75
Tablo 11. Denison örgüt kültürü esas ve alt boyutları.....	78
Tablo 12. Belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri	92
Tablo 13. Örgütsel ustalık ölçeği.....	93
Tablo 14. Rekabet avantajı ölçeği	94
Tablo 15. Denison örgüt kültürü ölçeği.....	96
Tablo 16. Yaş ile ilgili tanımlayıcı istatistikler	101
Tablo 17. Eğitim durumu	101
Tablo 18. Çalışan sayısı.....	102
Tablo 19. İşletme yaşı.....	102
Tablo 20. İşletme yönetimine sahip kuşaklar	103
Tablo 21. Normal dağılım test sonuçları	104
Tablo 22. Mevcut yaşların rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu	107
Tablo 23. Yaşa göre yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada tukey testi.....	108
Tablo 24. Eğitimin rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu	108
Tablo 25. Eğitim durumuna göre yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada tukey	109

Tablo 26. İşletmede çalışan sayısının rekabet avantajı sağlamada farklılaşma.....	110
Tablo 27. İşletmede çalışan sayısına göre rekabet avantajı sağlamada tukey	110
Tablo 28. İşletme yaşlarının rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu	111
Tablo 29. İşletme yaşına göre rekabet avantajı sağlamada tukey testi	111
Tablo 30. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları	113
Tablo 31. Örgütsel ustalık ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları	113
Tablo 32. Rekabet avantajı ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları	114
Tablo 33. Örgüt kültürü ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları	116
Tablo 34. Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin değerleri	120
Tablo 35. Örneklem büyüklüğüne dayalı faktör tanımlama tablosu	121
Tablo 36. Örgütsel ustalığın faktör analizi	121
Tablo 37. Rekabet avantajı faktör analizi	122
Tablo 38. Örgüt kültürü faktör analizi	123
Tablo 39. Örgütsel ustalık ölçeğinin uyum iyilik değerleri	126
Tablo 40. Örgütsel ustalık ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları	127
Tablo 41. Rekabet avantajı ölçeğinin uyum iyilik değerleri	128
Tablo 42. Rekabet avantajı ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları	128
Tablo 43. Örgüt kültürü ölçeğinin uyum iyilik değerleri	130
Tablo 44. Örgüt kültürü ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları	130
Tablo 45. Örgütsel ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişki	131
Tablo 46. Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişki	132
Tablo 47. Örgütsel ustalık ile dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişki	134
Tablo 48. Örgütsel ustalık ile rekabet arasındaki ilişki	135
Tablo 49. Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi	136
Tablo 50. Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi	138
Tablo 51. Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı	139

Tablo 52. Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi 139

Tablo 53. Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi 141

Tablo 54. Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı 141



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sürdürülebilirliğin alt boyutları.....	8
Şekil 2. Çok aşamalı örgütsel ustalık modeli.	31
Şekil 3. Çok aşamalı örgütsel ustalık modeli.	31
Şekil 4. Paradoksal örgütsel ustalık döngüsü.	33
Şekil 5. Kalite rekabeti.	54
Şekil 6. Örgüt kültürü seviyeleri.....	60
Şekil 7. Örgüt kültürünün oluşumu.	66
Şekil 8. Rakip değerler çerçevesi.	69
Şekil 10. Denison örgüt kültürü modeli.	77
Şekil 11. Araştırma modeli.....	98
Şekil 12. Örgütsel ustalık modeli.	126
Şekil 13. Rekabet avantajı modeli.	128
Şekil 14. Örgüt kültürü modeli.....	129
Şekil 15. Örgütsel Ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişki.	131
Şekil 16. Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişki.	132
Şekil 17. Örgütsel ustalık ile dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişki.....	134
Şekil 18. Örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasındaki ilişki.....	135
Şekil 19. Farklı örgüt kültürü düzeylerinde araştırma ve marka sermayesi	137
Şekil 20. Farklı örgüt kültürü düzeylerinde yararlanma ve marka sermayesi	140

GİRİŞ

Genel olarak işletmeler, ham madde ve insan unsurlarını bir araya getirerek kâr elde etmek için kurulmuş yapılardır. İşletmeler bir yandan kârlılığını düşünürken bir yandan da verimliliğini devam ettirmek ve çevrede rekabet avantajını sağlamak için mevcut yeteneklerini geliştirmek ve farklılaşma yaratmak adına yeni ürünler elde edebilmek için araştırmalar yapmak zorundadır. Her ne kadar bu faaliyetler icra edilse de bazen kritik zaman ve kritik yerde doğru verilmeyen kararlar işletmelerin sonunu getirebilmektedir. Ancak yararlanma ve araştırma faaliyetlerini etkin kullanan işletmelerin ömürleri daha uzun sürdüğü yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır.

İşletmeler mevcut yeteneklerinden yararlanmalarına rağmen büyüyen ve gelişen ekonomilerde durumlar daha da karmaşık hale gelmekte ve işletmelerin performansının artırılması için yeni ürün ve hizmetlerin araştırılması zorunlu olmaktadır. Bu değişime uyum sağlayamayan işletmeler dış çevrede rekabet avantajını kaybederek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Temel yeteneği kullanarak başarı elde etmiş işletmeler değişimin yarattığı karmaşıklık ile baş etmede zorluk yaşamakta ve değişime karşı direnç geliştirerek önüne çıkan fırsatları değerlendirmeyerek sonunu hızlandırabilmektedir. Hal bu ki temel yeteneğinin yanında yine aynı sektörde yapabileceği araştırmalar ile değişime ayak uydurup yeni ürünler ve hizmetler ile rekabet avantajını sürdürebilmektedir. Özetle esneklik olarak tanımlayacağımız değişime ayak uydurma durumu işletmelerin devamlılığı için çok önem arz etmektedir.

Tüm dünyada kabul görmüş diğer bir konu ise aile işletmelerin ekonominin temel yapı taşları olmalarıdır. Aile şirketlerinin tüm dünyadaki ekonomilere yön verdiği ve kritik öneme sahip oldukları kabul edilmektedir (Agyaponga ve Acquah, 2021: 411). Aile işletmelerinin birçok ekonomi için önemine rağmen, aile dışı işletmelere kıyasla hayatta kalma oranları çok düşüktür. Bununla birlikte, aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri gelecek nesillere aktarılması konusudur. Aile işletmelerinin birçoğu ikinci ve üçüncü nesle aktarılamayarak son bulmaktadır. Aile işletmeleri genellikle aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Aile üyelerinden bir veya bir kaç diğ er üyelerin gereksinimlerine cevap verdiği oranda yönetimde kalmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin devamlılığı, yönetimini elinde tutan üyelerin kişisel özellikleri ile de yakından ilişkili olmaktadır. Değişime direnen gelenekçi yapıdan gelen yönetici konumunda ki aile üyesi bir süre sonra diğ er üyelerin gereksinimlerine cevap veremeye bilmektedir. Onun için aile işletmeleri

yaşayan bir yapıdadır ve rekabet avantajını sürdürebilmesi için sürekli yeniliğe ve değişime açık olmak zorundadır.

Aile şirketleri, özel istihdamının önemli bir bölümünü (tüm işlerin ortalama %40-50'sini) oluşturmaktadır ve borç finansmanı yerine öz sermayeyi tercih ederek kârlarını sorumlu bir şekilde yatırıma dönüştürmektedir. En önemlisi de gelecek nesiller için girişimci ruhun yaratılmasında asıl kaynaklılardır. Ancak dünya genelinde aile işletmelerinin %30'u 2. kuşağa başarıyla devredilirken, ancak %10'u 3. kuşağa başarıyla devredilmiştir. Kalan işletmelerin %3'ü ise başarıyla 4. kuşağa devredilmiştir. Aile işletmelerinin ortalama yaşam sürelerinin 24 yıl olduğu ön görülmektedir (Lambrecht, 2005:267).

Aile işletmelerinde örgütsel yapının belirsiz olması ve sermaye kaynaklarına ulaşmadaki zorluğun yanında psikolojik bazı etkilerinde başarısızlıkta etkin olduğu düşünülmektedir. Bunlar arasında üst yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı ile şirketin gelişim aşamaları arasında kademelerdeki uyumsuzluk, aile içi çatışmalar gibi birçok konu yer almaktadır. Bunların yanı sıra aile işletmelerinin geleceğe devrinde; akraba ve dost kayırma olarak bilinen nepotizm, aile bireyleri arası şiddetli mücadeleler, tutuculuk, yönetimin tek elden yapılmaya çalışılması, sahip olunan rol üzerinden çatışmaların olması ve devretme sorunu gibi birçok konu karşılaşılan problem sahalarıdır.

Son dönemde yapılan çalışmalarda özellikle aile işletmelerinin rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlamada örgütsel ustalığın önemli olduğu ortaya konmuştur. Sınırlı sayıda yapılan çalışmalara katkı sağlaması açısından çalışmada, aile işletmelerinde örgütsel ustalık ile rekabet avantajı sağlama arasındaki ilişki ile örgüt kültürünün bu ilişkideki önemi incelenmiştir.

Bu bakımdan çalışmanın birinci bölümünde aile işletmeleri kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmada; aile işletmeleri tanımı ve önemi, özellikleri ve bulunduğu çevrede sürdürülebilirliği ile dünyada ve Türkiye'de aile işletmelerinin özellikleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise son zamanlarda sıkça literatürde çalışılan örgütsel ustalık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel ustalığın tanımının ve öneminin ortaya konduğu bu bölümde, örgütsel ustalığın boyutları olan yararlanma ve araştırma boyutu genel çerçeveleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümün sonunda örgütsel ustalık türleri ele alınarak bölüm tamamlanmıştır. Üçüncü bölümde ise rekabet avantajı kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde rekabet avantajının tanımı ve önemi, gelişimi ve boyutları ortaya konmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise örgüt kültürü kavramı

açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı ve önemi, oluşumu, sürdürülmesi ve değiştirilmesi ve en son olarak örgüt kültürü modellerinden; Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli, Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli, Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli, Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli ve Denisson'un Örgüt Kültürü Modeli açıklanmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise kısaca örgütsel ustalık, rekabet avantajı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Son olarak çalışmanın altıncı bölümü analiz kısmını oluşturmuştur. "Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalığın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü" konulu bu araştırma; globalleşen dünya finans sistemde milli güç unsurunun temelini oluşturan ekonomik gücün sağlanması açısından mevcut aile işletmelerinin problemlerini ortaya koyulması ve çözüm yolları bulunması açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, ele alınan konular ile ilgili araştırmalar, yöntem, bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın ne amaçla yapıldığı ve önem derecesi belirtilmiştir. Devamında araştırmanın metodolojisi ele alınmış kısıtların ortaya konmasına müteakip mevcut araştırmanın evren ve örnekleme hakkında gerekli açıklama yapılmıştır. Araştırmanın ölçeklerinin ortaya konulmasından sonra bulgular açıklanmış son olarak da bulgular değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

Finansallaşma, yalnızca ülkelerin mikro ve makroekonomilerini değil toplumsal yapıyı oluşturan birey ve aileleri de ekonomik yönden şekillendiren ve yönlendiren bir yapıdadır. Finansallaşma arzusu doğal olarak toplumsal psikoloji ve sosyolojik yapı gereği aile işletmelerinin oluşumunu ve bir takım oyunu kurulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşte aile işletmeleri olarak ele alacağımız bu yapının kurulmasının yanı sıra devamlılığının da nasıl sağlanması gerektiği soruları ele alınması gereken temel konudur.

Aile şirketlerinin tüm dünyada ki ekonomilere yön verdiği ve kritik öneme sahip oldukları kabul edilmektedir (Agyaponga ve Acquaah, 2021: 411). Ayrıca aile işletmeleri ülke ekonomilerinde diğer işletmelere göre sayısal çoğunluk oluşturduğu gibi istihdamın artmasını da sağlamakta ve kalkınmanın temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (İlhan, 2016: 1). Aile işletmelerinin birçok ekonomide önemli bir yeri olmasına rağmen, aile dışı işletmelere kıyasla hayatta kalma oranları çok daha düşüktür (Agyaponga ve Acquaah, 2021: 411). Bundan dolayı, aile işletmelerinin istenen nihai hedefine ulaşması ve devamlılığının temini, ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemlidir (Çini, 2016: 1).

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Önemi

Aile işletmesini tanımlamak, aile işletmelerini araştıran akademisyenlerin karşılaştığı ilk ve en belirgin zorluktur. Aile işletmesinin kesin bir tanımını vermek zordur. Literatürde yer alan tanımlara geçmeden önce iki farklı yapıyı temsil eden aile ve işletme kavramlarının tanımlarına değinmek gerekmektedir. Literatürdeki tanımlamalarda aile kavramı genellikle göz ardı edilmektedir. Aile; genel olarak sosyal bir kurum olarak tanımlanmaktadır. Aile; psikoloji, sosyoloji, tarih ve ekonomi alanındaki çalışmaların kritik yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Aile, özellikle anne, baba ve çocuklar olmak üzere birbirleriyle akrabalık bağı olan kişilerden oluşan bir grup olarak tanımlanır. Ailelerin çoğu, bireyleri aileye dönüştüren kan, evlilik veya evlat edinme üzerine kurulu sosyal bir bağ olan akrabalık üzerine kuruludur (Şensoy, 2008: 6).

İşletme, isteyen ve ihtiyacı olan bireylere mal veya hizmet sağlamak amacıyla kurulan ekonomik bir varlık olarak tanımlanabilir. Ülkelerin ekonomik temelini işletmeler oluşturur. Ticari kuruluşlar, her ülkenin hukuk sistemine göre farklı şekilde düzenlenmiştir.

Ancak kuruluşlar, özelliklerine göre tek mülkiyet, ortaklık ve şirket olarak üç yapıda gruplandırmak mümkündür (Şensoy, 2008: 7).

Aile işletmesi ise; aynı aileye ait birey ya da bireyler tarafından, amacı ekonomik geçim olan ve bu maksatla kurulan, babadan oğula geçmesi ve bu sayede devamlılığını sağlaması düşünülen, aileye ait olan değerlerin, tutum ve inançların işletmenin hedefleri üzerinde etkili olduğu, şirket mülkiyetinin ve yönetiminin aile bireylerinde olduğu işletmeler olarak kavramsallaştırılabilir (Güleş vd., 2013: 15).

Aile işletmelerinin araştırmacılar tarafından ortak bir tanımının olmamasının en büyük nedeni bu işletmelerin kendine has birtakım özellikler barındırmasıdır. Aile işletmelerinin nasıl kurulduğu, işletmeyi yönetenin kişilik yapısı, ailenin kendine has kültürel ve sosyal değerleri ve ailenin büyüklüğü, aile işletmesinin bulunduğu sektör gibi pek çok durum ve faktör aile işletmelerinin hem yapısı hem de gelişimini etkilemektedir. Bu durum dolayısıyla aile işletmelerinin tanımı üzerine uzlaşmayı zorlaştırmaktadır (Özkaya vd., 2006: 795).

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri kendine has yapısı, değerleri, örf ve adetleri olan bir yapıdır. Aile işletmeleri, içinde “aile” kavramının varlığını barındırdığı için özelliklerinin oluşumunda aile kültürünün azımsanamayacak kadar etkisi bulunmaktadır. Ülkemizde mevcut aile işletmelerine de bakıldığında kültürel yapımızı etkileyen, sosyal yapımızı şekillendiren değerlerin aile işletmelerinde etkili olmaması mümkün değildir.

Aile işletmelerinin diğer işletme türleri ile karşılaştırıldığında öne çıkan bazı özellikleri şunlardır (Aydemir vd., 2004: 606);

1. Aile işletmelerinin sahip olduğu kültür diğer işletme türlerinden belirgin şekilde farklıdır. Çünkü ailenin sahip olduğu kültür işletmeye yön veren en büyük faktörlerden biridir.

2. Aile işletmeleri genellikle küçük ölçekli ve basit örgüt yapısındadır.

3. Aile işletmeleri genellikle tek ürün ve pazar üzerinde durmaktadır.

4. Aile işletmelerinde üst düzey yöneticiler genellikle aile üyelerinden olmakta ve bu üyeler karar almada etkili olmaktadır.

5. Aile işletmelerinde genellikle finans şirketleri, müşteriler ve ham madde temin eden kuruluşlar ile güçlü ve kişisel ilişkiler kurulur.

6. Aile işletmelerinde aile üyelerinden birinin yönetici olması, profesyonel bir yöneticinin olmasına göre daha ağır basar.

7. Aile işletmelerinde alt sistemin çokluğu karmaşıklık yaratmakta ve kuşaklar arası yönetsel bir bağlılık söz konusudur.

8. Aile işletmelerinde, aile değerlerinin işletme değerleri ile çatıştığı zamanlar olmaktadır. Bu durum diğer işletmelerden ayıran belirgin bir farktır.

9. Aile işletmelerinin değişimi kabullenmesi ve uygulaması diğer işletmelere oranla daha zordur ve daha az riski kabul eder.

10. Aile işletmeleri genellikle dış kaynak kullanımını kontrolü kaybetme riski olarak kabul etmekte ve dış kaynak kullanmama yönünde bir eğilim içerisinde olmaktadır.

Genellikle aile işletmelerinde görülen ve olumsuz etkileri bilindiği halde sıklıkla uygulanan akraba ve dost kayırma eğilimi; karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir. Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, aile bağlarının ve ilişkilerinin kuvvetli olduğu ve piyasanın yeterince olgunluk seviyesine ulaşmadığı ülkelerdeki aile işletmelerinde daha sık görülmektedir (Aydiner, 2008: 77).

Aile işletmeleri, diğer işletmelere göre daha hızlı kararlar alarak uygulayabilmektedir. Bu durum sorunlara müdahalede aile işletmelerine zaman bakımından bir avantaj oluşturmakta ve işletmenin devamlılığını sağlamaktadır. Çabuk karar vermenin avantajları olduğu gibi, dezavantajları da bulunmaktadır. Hızlı karar verme, sahip olunan problemleri analiz ve değerlendirme aşamasında bazı konuların gözden kaçmasına sebep olmakta ve bu durumda gelecekte düzeltilmesi zor yeni problemlerle karşılaşılmasına sebep olmaktadır.

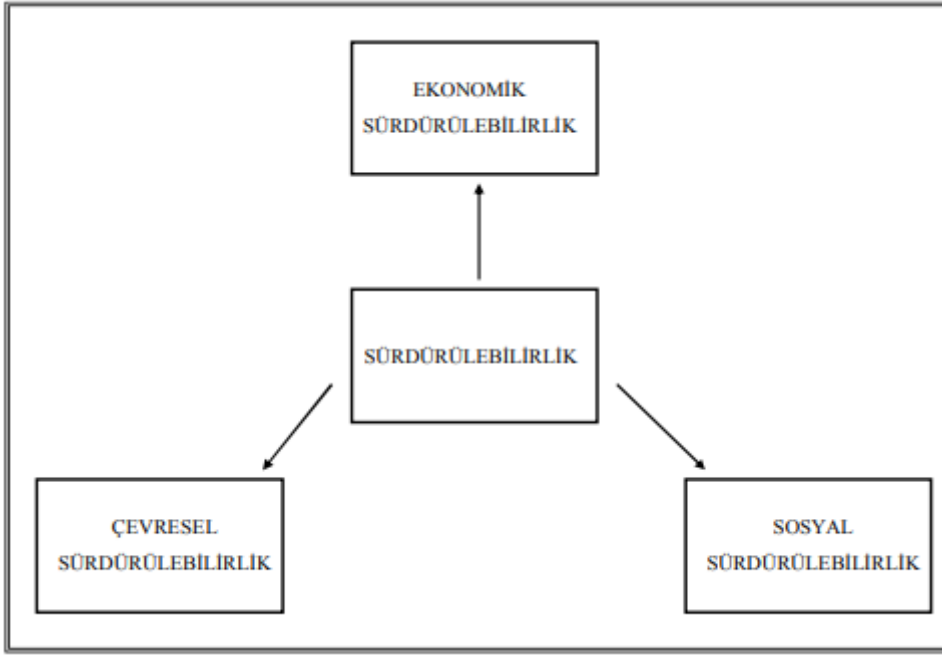
Aile işletmelerinde hem mülkiyetin hem de yönetimin aynı aile üyesinde bulunması diğer işletmelerde karşılaşılan yönetim ve mülkiyet arasındaki çatışmaları görünmez hale getirmektedir. Ayrıca yönetimin aile bireylerinin elinde bulundurulması ortak akıl sonucu oluşmuş olan aile işletme politikalarının devamlılığını sağlamaktadır. Bu durum istikrarı ve sürdürülebilirliği devam ettirdiği için aile işletmeleri açısından bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. (Günver, 2002: 20). Rekabet avantajı sağlamanın önemli bir yapı taşı olan

sermaye ise; aile fonları kullanılarak sağlanabilmekte. Bu durum, finansal kriz dönemlerinde aile işletmelerini daha avantajlı hale getirmektedir (Ateş, 2003: 12).

1.3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Rekabetin arttığı, sürdürülebilirliğin zorlaştığı günümüzde işletmelerinin ayakta kalması ve kâr marjını yakalaması güçleşmektedir. Globalleşmenin arttığı, ülke sınırlarının kalktığı liberal bir ekonomik sistemde ve tek pazar ortamında işletmelerin ayakta kalarak rekabet üstünlüğü sağlamaları farklılaşmayı ve temel yeteneği zorunlu kılmaktadır. İşletmeler mevcut iç ve dış çevreyi çok iyi analiz etmeli ve değişime ayak uyduracak yönetim kararları almalıdır (Ateş, 2003: 19; Besler, 2009: 5; Çini, 2016: 9; Dinçer, 1998: 1). Bu bağlamda işletmeler sürdürülebilirliği sağlayabilmek için; en iyi tek bir organizasyon yerine, durum ve koşullara göre kendini yenileyerek ve stratejik yönetimini “durumsallık yaklaşımı” bağlamında şekillendirerek rekabet avantajı sağlamaktadır (Çini, 2016: 9; Küçükali, 2011: 50). İşletmelerde sürdürülebilirlik, genel anlamda piyasa şartlarında işletmelerin sürekliliği sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu sürekliliğin sağlanmasında, ekonomik, sosyal, çevresel ve ahlaki performans büyük rol oynamaktadır (Çini, 2016: 10; Lynch, 2011: 4; Welter, 2011: 31).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik temelinde ele alındığında ise işletmeler büyüme ve maksimum karlılık için sosyal eşitliğe önem vererek mevcut çevresel faktörlerin dengede tutulmasını sağlamalıdır. Ayrıca ekonomik kalkınma için hedeflerinin peşinden gitmeleri de önemlidir. Aile işletmeleri, rekabet avantajı sağlayacak sürdürülebilirlik uygulamalarını ekonomik, sosyal ve çevresel girdileri düşünerek yapmalıdır. Ayrıca yönetim ve üretim stratejilerini ve karar alma mekanizmalarını bu girdilere göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Aslında burada dikkat çeken husus aile işletmelerinin sadece ekonomik bir kuruluştan ibaret olmadığı aynı zamanda sosyal yapı içerisinde etkisinden dolayı çevresel faktörlere karşı sorumlu olduğu gerçeğidir. Sonuç olarak aile işletmeleri rekabet avantajını kurumsal sürdürülebilirlik ile elde etmektedir (Öznel vd., 2012: 33).



Şekil 1. Sürdürülebilirliğin alt boyutları.

Kaynak: Besler, S. (2009). *Kurumsal Sürdürülebilirlik*. Beta Yayınları, İstanbul.

Çevresel sürdürülebilirlik (bütünlük) ilkesi, ekosistemin sınırlı yenilenme kabiliyeti olduğu, insan faaliyetlerinin toprak, hava ve su kaynaklarını aşındırmaması gerektiğini temel alan bir boyuttur (Bansal, 2005: 198). İşletme bazında bu ilkeyi ele aldığımızda, işletmelerin kâr marjı elde etmek için uygulamış olduğu faaliyetlerin, çevreye zarar vermeyen ve çevreyi koruyan üretim teknolojilerini kapsayan aşamaların gerekliliğini belirtir. Sosyal sürdürülebilirlik ise aile işletmelerinin sahip olduğu sosyal ve beşerî sermayenin, işletmenin amaçları ve değerleri doğrultusunda yönetilmesidir. Burada amaç sahip olunan sosyal sermayenin artırılmasıdır. Bu amaçlara da sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesi ile ulaşılabilmektedir (Çini, 2016: 11).

Ekonomik sürdürülebilirlik açısından düşünüldüğünde firmalar ürettikleri mal ve hizmetlerle bir değer oluştururlar. Firmalar, bu mal ve hizmetlerin kalitesini verimli bir şekilde yükselterek yarattıkları değeri artırır. Değer, tüketicilerin arzu ettiği yeni ve farklı ürünler üreterek, girdi maliyetlerini düşürerek veya üretim verimliliği artırılarak yaratılır. Firmalar mal ve hizmetlerini piyasada satmayı veya ticaretini yapmayı seçebilirler. Firma, mal veya hizmetleri en az bu mal ve hizmetlerin maliyetini aşan bir fiyata sattığında, yarattığı değeri yakalar ve finansal performansını artırarak ekonomik sürdürülebilirliğini sağlar. Ancak, yüksek değer yaratma her zaman yüksek finansal performansla ilgili olmayabilir (Bansal, 2005: 200).

Sonuç olarak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği içsel ve dışsal faktörlerin etkilerinin hesaplanmasına bağlıdır. Özellikle çevresel, sosyal ve ekonomik faktörler, işletmenin sürdürülebilirliği açısından iyi sentezlenerek yönetimde alınacak doğru kararlara ışık tutmalıdır. Bu işletimin temelinde de kurumsallaşma yatmaktadır.

Aile işletmeleri, aile kavramından da anlaşılacağı gibi aile ve yönetimin iç içe geçtiği bir yapı sergilemektedir. Bu durum aile içinde doğacak problemlerin yönetime yansımaya, oluşan sorunların büyümesine ve çözümlerin çok daha karmaşık faaliyetler yapılmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı sürekliliğin sağlanması ailenin ve işletmenin kurumsallaşması ile yakından bağlantılıdır (Dil ve Gümüştakin, 2008: 306).

1.4. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri insanlığın var olduğu ve toplum yaşamına geçtiği tarihe kadar eski bir varoluş gösterse de sanayileşmenin başladığı 19. yüzyılda önemi artmış, 20. yüzyılda sanayileşmenin hız kazanmasıyla araştırma konusu haline gelmiştir. Çünkü sanayileşme ile hız kazanan üretim ve hizmet sektörü çok daha karmaşık problemlerle karşı karşıya kalmıştır. Bu karmaşıklık ve belirsizlik içinde oluşan aile işletmeleri, sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetim modelleri geliştirmekte ve sermayesini korumak için çaba sarf etmektedir. Bundan dolayı aile işletmelerinin önemi ülke ekonomileri için artmakta ve gelecek kuşaklara aktarılması konusunda çözüm yolları aranmaktadır.

Aile işletmeleri incelendiğinde ve kültürel yapıları dikkate alınmadığında hemen hemen tüm ülkelerde benzer özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerden biri yaşam süreçleridir ve aile işletmelerinin ortalama yaşam süreçleri 24 yıldır. Bu da kurucu müdürün 24 yıllık hizmet süresine tekabül etmektedir (Güleş, 2013: 15). Yapılan araştırmada ABD’deki aile işletmelerinin sadece %30’u ikinci kuşağa kadar devam ederken bunların yaklaşık %15-16’sı üçüncü nesil yönetime geçmiştir. İngiltere’de aile işletmelerinin ikinci kuşağa geçme oranı %24, üçüncü kuşağa geçme oranı ise %14’tür (Bjuggren ve Sund, 2002: 124).

Aile işletmeleri; riskli, aile odaklı, yönetimde yetersiz oldukları, profesyonel olmadıkları ve çoğunlukla yerel olarak faaliyet gösterdiklerine dair yaygın olarak kabul gören varsayımlara rağmen, dünya çapında en yaygın ticari organizasyon türüdür (Güleş, 2013: 16). Aile işletmeleri yıllık küresel gayri yurt içi harcamanın %70’inden fazlasını oluşturur. ABD’deki Standart and Poors’un açıkladığı 500 firmanın üçte birinden fazlasını aile işletmeleri oluşturur. Avrupa firmalarının %90’ından fazlasını temsil eden küresel sermayeye hâkim olan aile işletmeleri; Asya, Latin Amerika ve Afrika’daki ekonomilerin

büyümesine önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Debellis vd., 2021: 1). Tüm bu verilere rağmen dünya geneli ele alındığında ikinci nesilde varlığını sürdürebilen aile işletmelerinin %10'u geçmediği görülmektedir (Keskin, 2014: 17).

Tablo 1

Bazı ülkelerde aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı

ÜLKELER	%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	> 90
İtalya	> 95
Türkiye	> 95

Kaynak: Kırım, A.(2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 4.*

Kore Bankası tarafından 41 ülkede yapılmış bir araştırma neticesinde Mayıs 2008 tarihinde yayınlanan raporda, 200 yıllık tarihi olan 5.586 şirket tespit edilmiştir. 200 yıllık tarihi olan bu şirketlerden Japonya'da 3146 tanesi bulunurken, Almanya'da 837 tanesi, Hollanda'da 222 tanesi ve Fransa'da 196 tanesi bulunmaktadır. Ayrıca dünyada bilinen en eski aile işletmesi halen 40. nesille devam eden ve 578 yılında Japonya'da inşaat sektörü ile faaliyetine başlayan Kongo Gumi'nin olduğu belirtilmiştir (Sevim ve Korkut, 2014: 22).

Dünyanın en büyük 200 şirketi yirmi iki ülkeye yayılmıştır ve farklı özelliklere sahiptir. Birçoğu kendi ülkelerinde faaliyet gösterirken aynı zamanda ülke dışında ülke ekonomilerini etkileyecek seviyede faaliyetlerine devam etmektedir. Tablo 2'de dünyanın en büyük 25 şirketi gösterilmektedir.

Tablo 2

Dünyanın en büyük yirmi beş şirketi

Sıra No	Şirket	Kuruluş	Gelir	Çalışan	Ülke
1	Wal-Mart Inc.	1962	485.87	2,300,000	A.B.D.
2	Volkswagen AG	1937	287.90	642,300	Almanya
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	242.14	402,166	A.B.D.
4	EXOR SpA	1927	170.82	307,637	İtalya
5	Ford Motor Company	1903	156.78	202,000	A.B.D.
6	Bayerische Motoren Werke AG	1916	118.80	129,932	Almanya
7	Koch Industries Inc.	1940	110.00	100,000	A.B.D.
8	Cargill, Incorporated	1865	109.70	153,000	A.B.D.
9	Schwarz Group	1930	109.65	360,000	Almanya
10	Robert Bosch GmbH	1886	94.63	402,166	Almanya
11	ALDI Group	1913	84.92	162,579	Almanya
12	Comcast Corp.	1963	84.53	164,000	A.B.D.
13	Arcelor Mittal	1976	68.68	197,108	Lüksemburg
14	Gunvor SA	2000	64.00	1,600	İsviçre
15	Dell Technologies Inc.	1984	61.64	138,000	A.B.D.
16	Metro AG	1996	60.19	57,852	Almanya
17	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	56.51	93,734	İsviçre
18	LG Corporation	1947	55.71	37,902	Güney Kore
19	Continental AG	1871	53.21	235,473	Almanya
20	Groupe Auchan S.A.	1961	53.15	355,107	Fransa
21	CK Hutchison Holdings	1828	53.00	300,000	Hong Kong
22	America Movil SA de CV	2000	51.63	191,851	Meksika
23	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1987	51.14	128,637	Fransa
24	JBS SA	1953	49.50	235,000	Brazilya
25	China Evergrande Group	1996	47.93	140,000	Çin

Kaynak: <http://familybusinessindex.com/> (Erişim 01.09.2021).

Dünyada tüm ülkelerin ekonomisinin lokomotifi nasıl aile işletmeleri ise, Türkiye’de ekonominin temel yapı taşı ve itici gücü de aile işletmeleridir. Ülkemizde elde

edilen GSMH'nın %75'den fazlasının aile işletmeleri vasıtasıyla oluşturulduğu bilinmektedir (Aydemir, 2011: 14; Baraz, 2008: 6;).

Dünyada geneline bakıldığında işletmelerin yaklaşık %80'ini, Türkiye'ye bakıldığında işletmelerin %90-95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır (Ak, 2006: 151; Baraz, 2006: 120). Aile işletmelerinin temel özellikleri ise;

1. Aile işletmesini yönetecek kişinin aileyi oluşturan bireylerden olması.
2. Yönetim kurulunun sadece aile içerisindeki bireylerden oluşturulması.
3. İşletmenin itibarını aile bireylerinin yapmış olduğu davranışların belirlemesi ve bunun düşünülmesi.
4. Aile üyesinin işletmesinde almış olduğu görevin aile içerisindeki konumunu ve itibarını etkilemesi.
5. Aile üyesinin iş ile ilgili bulunmak istediği görevi belirlerken işletmeyle olan ilişkisi hakkında belirli bir kanaate varması,
6. İşletmenin kurumsal değerlerinin aile ile ilişkilendirilmesi olarak sıralanmaktadır (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 58; Çetin vd., 2008: 110).

Ayrıca ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla her ülke Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) politikasını kendi gerçeklerine göre şekillendirmektedir. Ülkeler bu politika çerçevesinde KOBİ'lerin oluşması, gelişmesi, hayatta kalması ve rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik destek ve hizmetler sunar. Ülkemizde yatırım ve istihdamın artırılması, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi, bölgesel gelişmişlik seviyesine ulaşılması, verimliliğin ve ihracatın artırılması gibi hedeflere ulaşmak için çeşitli kamu kurum/kuruluşları tarafından çok sayıda finansman programı sunulmaktadır.

Ülkemizde aile işletmelerinin kuruluş ve sürdürülebilirlik aşamasında destek sağlayacak söz sahibi olan başlıca kurum/kuruluşlar şu şekildedir (KOSGEB Stratejik Planı, 2019-2023; 14);

1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,
2. Hazine ve Maliye Bakanlığı,
3. Ticaret Bakanlığı,
4. Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı ,

5. T.C. Küçük ve orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB),
6. Türk Standartları Enstitüsü,
7. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu,
8. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
9. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu,
10. Kalkınma Ajansları,
11. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,
12. Türkiye İhracat Kredi Bankası,
13. Kredi Garanti Fonu,
14. Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri,
15. KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı

Türkiye'de yerel ve bölgesel düzeyde sağlıklı politikaların şekillenmesinde önemli rol oynayan bu kurum ve kuruluşlar, Türkiye ekonomisinin hedeflerine ulaşabilmesi için aile işletmelerinin hem taleplerini hem de ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Özellikle Türkiye genelinde örgütlü Ticaret Odaları ve Borsaların yerel veri ve bilgi üretimi yoluyla strateji geliştirme yeteneklerini geliştirmesi, aile işletmeleri açısından Türkiye'deki önemli bir boşluğun doldurulmasına yardımcı olacaktır. Sahada veri toplayarak aile işletmeleri ile yakın temas kuran Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), işletmeler açısından sorun teşkil eden hususları tespit ederek stratejiler geliştirmektedir (Özetle TOBB, 2023;14).

Türkiye'de geçmişten günümüze faaliyetlerini sürdürebilen firma sayısı çok azdır. Türkiye'de özel sektör Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra oluşmaya ve ivme kazanmaya başlamıştır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte ortaya çıkmaya başlayan liberal sistem, İkinci Dünya Savaşı ile sarsılmış ve bu nedenle Türkiye'de özelleşme ancak son yarım asırda ekonomide yerini almaya başlamıştır (Naipoğlu, 2006: 29). Cumhuriyetin kurulmasından sonra ülke gelişimi için devlet fonlarının destek amaçlı kullanıldığı "Devletçilik Dönemi" olarak nitelendirilen 1930-1950 yılları arasında 1929 Dünya Ekonomik Krizi ile sarsılmış olan kamu ve özel sektör, yeni fabrikalar kurmaya başlamıştır. Bu dönem girişimcilik faaliyetlerinin yoğunlaştığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2006: 56; Aydın, 1984: 7).

Türkiye'de altıncı veya yedinci kuşağa geçen aile işletmesi yoktur. Aile işletmelerinin Türkiye'deki sınırlı ömrü ülkemiz şartlarına göre değerlendirilmelidir. İş

büyüdükçe, girişimciler yönetimde oldukları için işi bıraktıklarında iş etkilenir. Bir sonraki kuşağa aktarım sırasında çocukların farklı istekleri olduğu için şirketin kuşak aktarımı zorlaşmaktadır (Özcan, 2015: 23). Bundan dolayı Türkiye’deki sürdürülebilir olmayı başarmış ve yönetimi gelecek birkaç kuşağa aktarabilmiş bazı aile işletmelerinin faaliyet alanlarını, dünya genelinin aksine, geleneksel ürünlerin aldığı görülmektedir (Kamacı, 2019: 12). Tablo 3’de Türkiye’deki bazı aile işletmeleri ve aktarıldığı kuşaklar görülmektedir.

Tablo 3

Türkiye’deki bazı aile işletmeleri

	Şirket	Kuruluş	Nesil	Sahibi
1	Hacı Bekir Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
2	İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efe
3	Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
4	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	4	Mehmet Efendi
5	Güllüoğlu	1871	5	Mehmet Güllü
6	Sabuncakis	1874	3	Sistari Sabuncakis
7	Komili	1878	3	Komili Hasan
8	Cemilzade A.Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
9	Çoğenler Helva	1883	4	Rrasih Efendi
10	Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
11	Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
12	Teksima Tekstil	1893	4	H. Mehmet Botsalı
13	Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
14	Arkas Holding	1902	3	Gabriel J.B. Arcas
15	Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
16	Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
17	Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
18	Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
19	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
20	Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
21	Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
22	Ülker	1944	2	Sabri Ülker
23	Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı

Kaynak: Özcan, L.(2015). *Aile şirketleri ve Kurumsallaşma. Ankara.*

Türkiye’deki aile işletmelerinin kaçınıcı nesle aktarıldığına baktığımızda Asya, Avrupa ve Amerika kökenli aile işletmelerine göre gelecek nesillere aktarımda başarısız olduğunu görmekteyiz. Bu noktada, Türk aile işletmelerinin yönetimi gelecek nesillere aktarımda başarısızlık sebeplerinin neler olduğunun tespiti önem kazanmaktadır. Tespitlerin doğru yapılması ve düzeltici önlemler alınması aile işletmelerin sürdürülebilirliği açısından bir gereklilik oluşturmaktadır (Aydemir, 2011: 14).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMI

Araştırmacılar son zamanlarda insani bir özellik olan çok yönlülüğü (ustalık) ve insanların iki elini de eşit beceride kullanma yeteneğini, organizasyonları tanımlamak için bir metafor olarak kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerde örgütsel ustalık kavramına baktığımızda, çok yönlü firmalar, eşit beceri ile yeni fırsatları keşfetmenin yanı sıra mevcut yetkinlikleri kullanma yeteneğine de sahiptir. Ayrıca, yararlanıcı ve araştırmacı yönelimler birbirinden bağımsız bilgiyi işleme becerilerinden ortaya çıktığı için, araştırmacılar firmaların her iki yönelimi nasıl başarı ile sonuçlandıracaklarını ve böyle bir arayışın daha yüksek performansla nasıl yapılacağını tartışmaktadır (Lubatkin vd., 2006: 647).

Uluslararası pazarda başarılı bir şekilde rekabet eden birçok işletmenin, yenilik ve artan hız doğrultusunda meydana gelen karmaşıklık düzeyine karşı; örgütsel ustalık stratejilerini nasıl uyguladıkları hem büyümekte olan işletmelerin hem de işletme yönetimi araştırmacılarının ilgi odağı olmuştur. Çok sayıda ampirik araştırma, özellikle belirsiz bir çevrede çok yönlü ve örgütsel ustalığı etkin kullanan firmaların sürdürülebilir rekabet avantajlarına sahip olduğu ve başarılı olduğu iddiasını desteklemektedir (Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009: 30; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 223; He ve Wong, 2004: 493; Kiss vd., 2020: 2001; Lubatkin vd., 2006: 647; Raisch vd., 2009: 693).

2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi

İnsanlığın varoluşu ile başlayan ve devamında gelişen bilimin her çağda toplumla olan ilişkisi ekolojik bir gerçektir. Toplumların doğaya karşı hayatta kalma mücadelesi için, insanoğlunun sahip olması gereken bilgi, öğrenme ve problemlerle başa çıkma zorunluluğu; özellikle günümüzde yani bilginin çağa hükmettiği bir zamanda, dünya üzerindeki tüm işletmeler için sürdürülebilirliği sağlamak adına, rekabet avantajı elde etmede oldukça önemli hale gelmiştir. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde bilgiye çok kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılmaktadır. Bilginin çok daha hızlı yayılması küresel ve yerel arasındaki sınırları görünmez hale getirirken, etkileşim küresel boyutta hızlanmaktadır. Bu dönüşüme ve dolayısıyla dönüşen çevreye karşı kayıtsız kalamayacak olan işletmeler, karşılaşılan baskılarla mücadele ederek kendi stratejilerini oluşturmalı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için değişimin gerektirdiği yöntemleri tespit

etmek zorundadır. Bu zorunluluk ise tüm işletmeler için kendi yetenek ve ustalıklarının neler olduğunun tespitinin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Çiftçi, 2017: 188).

Literatür çalışmalarından ve örgütlerin incelenmesinden elde edilen temel bir anlayışa göre, farklı örgüt biçimleri; farklı stratejiler ve farklı çevresel koşullarla ilişkilidir. Örneğin, ortamın istikrarlı olduğu durumlarda faaliyet gösteren işletmelerin; hiyerarşik ilişkilerin açık bir şekilde uygulandığı, roller ve sorumlulukların iyi belirlendiği ve bu durumlar ile özdeşleşen 'mekanik' sistemler olarak adlandırılan sistemleri geliştirdikleri, buna karşılık, daha çalkantılı ortamlarda faaliyet gösteren firmaların, daha fazla koordinasyon mekanizmaları oluşturduğunu ve ani değişen çevrelere göre daha esnek yani daha 'organik' sistemler geliştirdikleri belirlenmiştir. Daha sonra yapılan araştırma sonuçları organik sistem görüşünü doğrulamış ve işletmelerin farklı içsel ve dışsal ortamlarda (yapılarda) farklı stratejiler geliştirilmesinin gerekliliğini büyük ölçüde kabul edilmiştir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 324).

Organizasyonlar değişim karşısında nasıl hayatta kalır? Merak edilen bu soru, yönetim, tarih, strateji, örgütsel sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi birbirinden farklı disiplinlerden akademisyenleri meşgul etmiştir. Yapılan bazı araştırmalar, organizasyonların uyum ve adaptasyonunu ele alırken bazı araştırmalar da organizasyonların eylemsizliğine vurgu yaparak değişimin doğal bir seleksiyon ve müşteri odaklı değişimsel bir süreç olduğunu belirtmektedir (Gözen, 2018: 24; O'Reilly ve Tushman, 2008: 3). Organizasyonların uyum ve adaptasyonunu ele alan kuram, organizasyondaki değişiklikleri, teknoloji ve çevredeki değişikliklere göre şekillenen bir süreç olarak ele almaktadır. Olasılık teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsal teoriyi içeren bu kuramsal yaklaşımın yanında eylemsizliği esas alan çevredeki değişimleri ciddiye almayan ve yavaş hareket eden organizasyonların yok olacağını belirten örgütsel ekoloji, örgütsel ustalık kavramının kuramlarını oluşturmaktadır (Gözen, 2018: 24). Buradan hareketle işletmeler sürdürülebilirlik için mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak ve yeteneklerini geliştirmek zorundadır. (Sezer, 2016: 7; Vijande, 2012: 1079).

Gelişen dünyada işletmelerin kemer sıkma zorunluluğu ve yoğun rekabet ortamı, işletme yöneticilerini maliyetleri düşürmeye ve verimliliği artırmaya yönlendirmektedir. Öte yandan artan değişim hızı yeniliği gerekli kılmaktadır. Yani hem yeni yollar keşfetme hem de mevcut olanları kullanma becerisi zorunludur. Şirketler, aynı anda farklı strateji

tarzları gerektiren çeşitli ortamlarda faaliyet gösterirken çok yönlülüğe ihtiyaç duyarlar (Reeves vd., 2013: 1). İşte “örgütsel ustalık” bu şartlar altında ortaya çıkmış bir kavramdır.

Örgütsel ustalık işletme literatürüne yeni girmiş bir kavram olsa da Türkçe’de “örgütsel çift yeteneklilik, örgütsel çift yönlülük, örgütsel çift ellilik ve örgütsel ustalık” gibi birkaç farklı ifade ile geçmektedir. Türkçe’de karşılığı genellikle “Örgütsel Ustalık” olarak kullanılan kavramın İngilizce karşılığı “Organizational Ambidexterity” kelimelerinden oluşmuştur (Başkan, 2020: 42).

Örgütsel ustalık kavramı literatüre Robert Duncan (1976) tarafından kazandırılmıştır. Duncan yazınında işletmelerin sürdürülebilir olması ve uzun vadede hayatta kalabilmesi için ikili bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmiştir. İşletmeler üretim sürecinde etkinliği temel almanın yanında, gerektiğinde standartlaşmayı veya yenilikçi olmayı, farklılaşmayı ve maliyet liderliği gibi yönetim stratejilerini bir arada kullanabilmelidir. Bununla birlikte yeri geldiğinde küreselleşmeyi ve aynı zamanda bulunduğu yerde faaliyetlerinin devam ettirebilmeyi düşünebilmesinin yanında, bazen kısa sürede kâr etmeyi bazen de uzun dönemde büyüeyebilme gibi unsurları da bir arada uygulayabilmelidir (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 223; Gözen, 2018: 26; He ve Wong, 2004: 493).

Raisch ve Birkinshaw (2000: 375) ise örgütsel ustalığı; bir işletme müşteriler tarafından talep edilen hizmet ve üretimin yönetiminde uyumlu ve verimli olurken, aynı zamanda bu işletmenin çevredeki değişikliklere çabuk reaksiyon göstererek strateji geliştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. O’Reilly ve Tushman (2008: 3) tarafından yapılan çalışma hem üründe farklılaşmış hem de adapte edilmiş birimler yaratan firmaların örgütsel ustalıklarının örgüt olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca literatürdeki bir çok ampirik çalışma, örgütsel performansın, örgütsel ustalığın bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermekte ve aralarında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Başkan, 2020: 42).

Stubner vd. (2012: 218), işletmelerin kendine has özellikleri nedeniyle, özellikle aile işletmelerinin gelecekteki büyüme fırsatlarını keşfetmeye ve eşzamanlı olarak mevcut iş süreçlerinden yararlanmaya uygun olduğunu ve sonuçta ortaya çıkan yüksek örgütsel ustalık seviyesinin aile üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Bu tür örgütsel ustalık seviyesi yüksek olan işletmeler sadece günlük iş potansiyellerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayacak olan sürdürülebilirlik adına, belirsiz ve

dinamik bir ortamdaki değişikliklere adapte olacak kadar esnek bir yapıya bürünürler (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 223). Kıt kaynaklar ile bu anlatılanları sağlayabilmek işletmeler için çok karmaşık ve uygulanması güç hususları içermektedir. Sürekli araştırma ve çevreden yararlanma gibi uygulamada zıt gibi görünen yapıları hayata geçirmek bazı yetenekleri ve bir işletme kültürünü gerekli kılar. Bu durum işletmeler için uygulamada güçlüğüne sebep olur. Bunların en başında çatışma ve çelişkili uygulamalar gelmektedir. Bu süreci başarı ile yönetmek ancak örgütsel ustalık seviyesi yüksek işletmelerde mümkün olmaktadır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde sürekli değişen iç ve dış çevreye karşı uyum sağlamayı, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için yeni ürünler ve hizmetler ortaya koyarken, bir yandan da mevcut öz yeteneğini etkin bir şekilde kullanmayı ve bu iki hususu dengede götürmeyi ancak örgütsel ustalık seviyesi yüksek olan işletmeler sağlayabilmektedir. Yani örgütsel ustalık rastgele bir uygulama süreci değil, belli bir plan dahilinde rekabet avantajını devam ettirebilmek için yeni fırsatları kovalarken mevcut yapıyı da etkili bir biçimde uygulayan bilinçli bir süreci tanımlamaktadır (Gözen, 2018: 27).

Son yıllarda, örgütsel ustalık kavramı ve örgütler üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmıştır. Önde gelen yönetim dergilerinde çok yönlülük kavramına açıkça atıfta bulunan çalışmaların sayısı 2004'te 10'dan az iken 2009 yılında 80'in üzerine çıkmıştır. Bu artan ilgi, örgütsel ustalık kavramının iyileştirilmesine ve genişletilmesine katkıda bulunmuştur. İlk olarak kavramsal çalışma, örgütsel ustalığın genel olarak firma performansı ile pozitif ilişkisine dair kanıt sağlayan büyük ölçekli ampirik çalışmalarla tamamlanmıştır. İkinci olarak, örgütsel ustalığın yapısal öncüllerine yönelik araştırmalar yapılırken bu öncüllerde; bağlamsal yapının, informel ağların ve liderliğin oynadığı rollerin etkileri araştırılmıştır. Üçüncü olarak ise çevresel ve örgütsel moderatörlerin örgütsel ustalık ve onun öncüllerinin performans üzerindeki etkilerinin tespitine yönelik çalışmalardır (Raisch vd., 2009: 685). Tablo 4'te örgütsel ustalık kavramına dair literatürde yer alan belli başlı örgütsel ustalık tanımları gösterilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel ustalığa ilişkin tanımlar

Yazar	Tanım
Duncan (1976)	Örgüt yapısındaki değişiklikleri ve yenilikleri iki aşamada da hareket ettirebilen örgüt becerisi. Daha özel olarak ifade etmek gerekirse, örgüt biriminin çıkan problemler ile ilgilenmesi, kişiler arası etkileşimin yürütmesi, değişimin çerçevesinin geliştirilmesi ve yenilik için iki yönlü örgüt ustalık yapısının geliştirilmesi.
McDonough ve Leifer (1983)	Çalışma biriminin aynı anda birçok farklı yapıyı barındırma kapasitesi
Tushman ve O'Reilly (1996)	Artan ve aralıklı olarak sürdürülen yenilik ve değişimi, aynı organizasyon içinde birden çok çelişkili yapıyı, süreci ve kültürü entegre ederek ele alma becerisi.
Tushman vd. (1997)	Usta örgütler hem artan hem de aralıklarla devam eden yeniliklerde farklı yenilik ihtiyaçlarını aynı anda karşılamak için birden fazla organizasyonel yapıya sahiptir. Bu süreci gerçekleştirirken yine aynı anda kısa ve uzun vadeli faaliyetlerini devam ettirebilme kapasitesine sahiptirler. Küçük bir organizasyondaki bu ikilik, deneme yanılma, doğaçlama ve bazen şans yoluyla doğar. Büyük kuruluşlar için verimlilik, tutarlılık ve güvene dayalı bir yapıyı esas alır.
Adler vd. (1999)	Hem sürekli olan hem de sürekli olmayan görevlerin aynı anda takibi.
Benner ve Tushman (2003)	Örgütsel ustalığı kullanan örgütler veya ikili örgüt yapıları aynı anda hem sert ve hem daha yumuşak stratejiler uygulayan örgütlenme biçimleridir. Bu tür örgütler genellikle birbirine sıkı olarak bağlanmamış alt birimlerden oluşmaktadır.
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Örgütsel ustalık, aynı anda işin tüm alanlarındaki davranışları uyarılma ve adaptasyon yeteneği anlamına gelir. Buradaki uyarılma, iş birimi içindeki tüm faaliyetlerin aynı hedefe doğru birlikte çalıştığını gösteren uyumu ifade eder. Adaptasyon gösterebilme ise, bir iş birimi içindeki faaliyetleri yeniden organize etme ve çalışma ortamının değişen ihtiyaçlarına hızla yanıt verme yeteneğidir.
He ve Wong (2004)	Doğru araştırma ve mevcut kullanım dengesi ile olgun pazarlarda (maliyet verimliliği ve yeniliğin önemli olduğu yerler) ve gelişmekte olan pazarlarda (deneyim, hız ve esneklik önemli olduğu yerler) yeni ürün ve hizmetler geliştirme becerisi.
Atuahene-Gima (2005)	Mevcut ürüne ait yeni yeteneklerinden faydalanmaya ve yeni ürün keşfine yönelik aynı anda yapılan yatırım.
Jansen vd. (2005)	Keşfetmeye ve yararlanmaya dayalı yenilikleri takip etme yeteneği.
Kaplan ve Henderson (2005)	Örgütün, önceki faaliyetlerine devam ederken yeni kurulan küçük işletmelerle entegrasyon yoluyla en iyi perspektifleri geliştirme girişimidir.
Smith ve Tushman (2005)	Usta örgütler, bir iş bölümü içinde tutarlı bir tasarım, yapı ve kültür geliştiren ve örgütün hem araştırma hem de yararlanma süreçlerini yürüten bir yapıdır. Bu organizasyon yapıları, oldukça farklı departmanların ve üst düzey yönetim ekiplerinin entegrasyonunu içerir.
Dannels (2006)	Yıkıcı yenilikler ve temeller geliştiren ve ticarileştiren işletmelerdir.

Gupta vd. (2006)	Usta örgütler, her biri kendini araştırma ve uygulamaya adanmış, farklılaşmış alt birimler veya eş zamanlı araştırma takibi yapan ve gevşek bir şekilde birleştirilmiş yararlanıcı faaliyetlere katılan bireylerden oluşmaktadır.
Lubatkin vd. (2006)	Usta örgütler, mevcut yeteneklerden yararlanma fırsatlarına sahiptir ve diğer örgütler ile eşdeğer yetenekler elde etmek için yeni fırsatlar aramaktadır.
O'Connor ve DeMartiona (2006)	İş birimi liderleri, günlük operasyonları yürütürken radikal inovasyon için inisiyatif alabilir.
Venkatraman vd. (2006)	Bir örgütün mevcut ürün pazarlarından yararlanırken yeni ürünleri araştırma ve takip etme yeteneğidir.
Bierly ve Daly (2007)	Paradoksal şirketler, aynı anda hem araştıran hem de yararlanan şirketlerdir.
CegarraNavarro ve Dewhurst (2007)	Bir organizasyonun öğrenme sürecinde sıralama ve uyarılmanın eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesidir.
Sidhu vd. (2007)	Global sistemde arz ve talep yönü hızla değişen bir ortamda, dinamik bir çerçevede yönetilen işletmeler, ortam sakinleştiğinde bu dengeyi ihtiyacın olduğu yönde kullanarak eşitleyeceklerdir.
Raisch ve Birkinshaw (2008)	Bir organizasyonun günümüzün iş taleplerinin yönetiminde uyumlu ve verimli olurken, aynı zamanda çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneği
Şimşek (2009)	Usta örgütler; kullanım (yerel arama yoluyla öğrenme, deneyimsel iyileştirme ve mevcut bilginin yeniden kullanımı) ile keşif (uyumlu varyasyon, planlı deney ve oyun süreçleri yoluyla kazanılan öğrenme) arasında yüksek derecede denge sağlar.
Burton vd.(2012)	Organik yönetim sistemlerinde yararlanıcı faaliyetlerde daha fazla fayda sağladığına dair yerleşik varsayımla birlikte, araştırma ve işletmeyi aynı anda sürdürme ihtiyacı, örgütsel ustalığın temel yapı taşıdır.
O'Reilly ve Tushman (2013)	Örgütsel ustalık, bir kuruluşun hem keşfetme hem de kullanma - verimlilik, kontrol ve kademeli iyileştirmenin ödüllendirildiği olgun teknolojilerde ve pazarlarda rekabet etme ve ayrıca esnekliğin, özerkliğin ve denemenin gerekli olduğu yeni teknolojilerde ve pazarlarda rekabet etme becerisini ifade eder.

Literatürde birçok araştırmacı; stratejik yönetim, yenilik ve teknoloji yönetimi, örgütsel öğrenme ve uyum çalışmaları, örgüt teorisi ve örgütsel davranış konularında yapmış oldukları analizlerde örgütsel ustalığın etki seviyesine bakmaktadır. Aynı zamanda araştırmacılar örgütsel ustalığın yönetsel önemini kurumsal performansı iyileştirmede uyum ve sürdürülebilirlik açısından mutlak gereklilik olarak görmüştür (Gözen, 2018: 29; Şimşek, 2009: 597). Örgütsel ustalık yeteneği gelişmiş bir organizasyon, yararlanma (yerel araştırma, deneyimsel iyileştirme ve mevcut bilginin yeniden kullanımı yoluyla öğrenme) ve araştırma (uyumlu varyasyon, planlı deney ve oyun süreçleri yoluyla kazanılan öğrenme) arasında yüksek derecede bir denge sağlar. Bu anlamda araştırmacılar, çok sayıda önemli örgüt özelliklerini analiz ederken örgütsel ustalığı kullanmaktadır (Şimşek, 2009: 597; Wu, 2017: 1).

2.2. Örgütsel Ustalığın Boyutları

Literatür çalışmalarında, örgütsel ustalığın; araştırma ve durağanlık, verimlilik ve esneklik, mekanik ve organik, yararlanıcı ve keşfedici örgütsel öğrenme, sıraya koyma veya uyarılma, artırılmış ve radikal yenilik, keşfedici ve yararlanıcı bilgi paylaşımı, geliştirme ve yenilikçi araştırma, yetenek geliştirme veya daraltma gibi alt boyutlarının incelendiği görülmüştür. Her ne kadar bu alt boyutlar farklı isimlerde ele alınmışsa da temelde kapsam ve konu olarak incelenen yapı büyük ölçüde aynı olguları içermektedir (Başkan, 2020: 46; Özbebek, 2017: 37).

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda daha çok yararlanma ve araştırma boyutları ele alınmıştır. Araştırma boyutu, daha çok işletmelerin yeni yetenekler kazanması, yeni müşteri gruplarına hitap etmesi ve teknolojik yenilikleri işletme içine entegre etmesi gibi birtakım geleceğe yönelik planlamaları ele almaktadır. Yararlanma boyutu ise; işletmelerin mevcut yeteneklerinin iyileştirilmesi ve mevcut ürün ve süreçler üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsar. Yararlanma boyutunda esas; mevcut eldeki yeteneğin, etkinliği artırmada ve kâr marjını en üst seviyeye çıkartmada nasıl kullanılacağına odaklanmaktadır. Bu anlamda örgütsel ustalık yeteneği gelişmiş işletmeler bu iki boyutu uygulayabileceği seviyede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmeler uygulanan bu iki boyut stratejileri ile istenen hedeflere daha kolay ulaşabileceklerdir. Özetle örgütsel ustalığın yararlanma boyutu mevcut yeteneği geliştirmeye yönelik olarak kısa vadede sonuç verirken, araştırma boyutu yeni ürün ve hizmet ile pazardan kazanç sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Gözen, 2018: 30; March, 1991: 85).

2.2.1. Yararlanma Boyutu

Literatürde kabul görmüş ustalığın ana boyutlarından biri olan yararlanma; işletmelerin sahip olduğu öz yeteneklerini, öz kaynaklarını ve mevcut bilgi birikimlerini kullanarak yarar sağlamasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gözen, 2018: 31). Ayrıca March (1991: 71)'a göre yararlanma boyutu, iyileştirme, seçim, üretim, verimlilik, seçim, uygulama ve yürütmeyi içermektedir.

Yararlanma boyutu, birbirine bağımlı sistemlerin mekanik kontrolünü gerektirir (Tan ve Liu, 2014: 425). Ürün veya hizmet üretimi, verimlilik, mevcut ürün veya hizmetin daha iyi seviyeye getirilmesi, mevcut durumun kontrolü ve mevcut durumun uygulaması bu boyutu açıklamada kullanılan terimlerdir. Yararlanma boyutunun esas amacı, mevcut

imkanları, elde edilmek istenen ürün için uyarlamaktır. Bunun sonucunda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için çevresel koşullara cevap vermiş olacaktır. (Lubatkin, 2006: 647; March, 1991: 71; O'Reilly ve Tushman, 2013: 24; Yılmaz, 2017: 32).

Levinthal ve March'ın (1993: 105) yapmış olduğu çalışmalar bize; yararlanma boyutunun zaten bilinen şeylerin kullanımını ve geliştirilmesini içerdiğini göstermektedir. Yararlanma faaliyetleri genel olarak örgütsel odaklanmayı, deneyimi ve çeşitlilik azaltmayı tanımlamak için kullanılmıştır (Lavie, 2010: 109). İşletmelerde yararlanma faaliyetleri öz yetkinlik çerçevesinde dış çevre fırsatları hakkında eksiksiz bilgi sahibi olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Stratejilerini yararlanma odaklı belirleyen örgütler problemlerin açıkça belli ve çözüm yollarının da net olduğu bir ortamda bulunma beklentisi içerisindedir. Bu örgütlerin odak noktalarını yaptıkları işler, bu işleri yapma biçimleri, hedefleri ve piyasadaki konumları oluşturmaktadır. Belirsizlik; örgütlerin yararlanma faaliyetinin en düşük seviyesini, başarı ise en üst odaklanma seviyesini göstermektedir (Gözen, 2018: 31).

Çömez (2012: 29) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel ustalığın yararlanma boyutuna ile ilgili bazı ifadeler şu şekilde sıralamıştır;

1. İşletmelerin; üretim veya hizmete yönelik sahip olduğu bilginin geliştirilmesi ve tecrübelerden yararlanılması,
2. Mevcut imkanların sahip olunan müşterilerin hizmetine sunulması,
3. İşletmenin sahip olduğu teknolojiyen, mevcut ürün piyasasını iyileştirmek maksadı ile yararlanılmasıdır.

Literatürde yapılan başka bir çalışmaya göre ise yararlanma boyutunun temeli, işletmelerin paradigmaları iyileştirme ve genişletme sürecine, teknolojilerine ve mevcut imkanlarına dayanmaktadır (Çömez, 2012: 29; Zhang vd., 2016: 1). İşletmeler yararlanma boyutunu esas alan faaliyetlerinde, bir yandan mevcut bilgi ve becerilerini kullanırken, bir yandan da sektörle ilgili yeni araştırmalar yapabilmekte ve bu stratejilerini sırayla veya aynı anda da uygulayabilmektedir (Çömez, 2012: 29; Jansen, 2005: 17).

2.2.2. Araştırma Boyutu

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve mevcudiyetlerini gelecek zamana ulaştırabilmek için, özellikle çevresel değişikliklere ayak uydurmak ve yenilikleri yakından takip ederek entegrasyonunu tamamlamak zorundadır. Örgütsel ustalığın

araştırma boyutu işte bahsedilen bu konuyu esas almaktadır. Örgütsel ustalığın araştırma boyutu, örgütlerin sahip olmadığı bilgilerin, yetenek ve süreçlerin, araştırılarak keşfedilmesi olarak tanımlanabilir (Erşahan, vd., 2015: 616). Ayrıca çeşitlendirmenin yapıldığı, gerektiğinde risk alınabilen, denemeden çekinmeyen, esnek ve yenilikçi bir süreç olarak görülmektedir (Başkan, 2020: 47; Jansen, 2005: 17; March, 1991: 71). Örgütün sürekliliğini sağlayacak ve bu durumu kalıcı hale getirecek şekilde, yapılan tüm faaliyetlerde güvenin sağlanması ve sürdürülebilirlik için örgütün büyümesine, ülke içinin yanı sıra ülke dışına ve ileriye dönük de yatırım yapılmasını sağlayan bir alt kavram olarak da tanımlanmaktadır (Gözen, 2018: 32; March, 1991: 71).

Çömez (2012: 28) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel ustalığın araştırma boyutuna ile ilgili bazı ifadeler şu şekilde sıralamıştır (Başkan, 2020: 47):

1. İşletmelerin kaynakları yeni ürün geliştirmek, nasıl kullanacağına dair karar vermesini sağlamakta,
2. Yeni düşüncelerin ve yeni yolların denenmesi süreci,
3. Yeni ürün ve hizmetleri yeni müşterilerine sunma faaliyetlerine odaklanmakta,
4. Araştırmalar sonucu ortaya çıkabilecek fırsatlar ile ilgili alınacak karar ve yatırımlarla ilgilenmektedir.

Araştırma boyutu, mevcut ürün veya hizmetin değişimine ve denemeler yaparak yeni şeyler öğrenmeye yönelik olarak gerekli çalışmalara ve işletmenin gelecekte nerede olacağına odaklıdır (Smith ve Tushman, 2005: 22). Daima yeni ürün ve hizmetlerin neler olabileceğini sorgular ve yeni iş biçimlerinin nasıl oluşabileceğini bulmaya çalışır. Araştırma faaliyetleri, yararlanma faaliyetlerinin aksine, kısa sürede kaynakları tüketirken, geri dönüşümler belirsizdir ve çoğu zaman örgüte yansıması gecikmektedir. Her ne kadar araştırma faaliyetleri yeni hizmet ve ürün ortaya çıkartsa da elde edilen ilk çıktılarının başarısızlığa uğraması muhtemel bir sonuçtur (Gözen, 2018: 32). Henüz bilinmeyen şeyleri bulmaya ve üretmeye odaklı bu boyutta, işletmelerin, karşılaşılabilecek olası tüm imkanlar ve durumlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunamayacağına işaret edilir. Bu sebeple yeni fırsatların neler olabileceğinin tespit edilmesi ve kazanca dönüştürülmesi gerekmektedir. İşletmeler araştırma faaliyetleri ile en yüksek kapasiteye ulaşmaya çalışmaktadır. Bu yüzden sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeleri ve bu yeteneklerine yenilerini eklemeleri gerekmektedir (Başkan, 2020: 48; Chen, 2017: 388).

2.3. Örgütsel Ustalık Türleri

Örgütsel ustalığın işletmeler üzerindeki artan önemi göz önüne alındığında, araştırmacıların bu yapıyı nasıl kavramsallaştıracakları konusunda fikir birliğine varamadıkları görülmektedir (Siachou ve Gkorezis, 2018: 4). Geniş araştırma alanlarına sahip olmasından dolayı örgütsel ustalığın kavramsallaştırılması, bu kavramı ilk araştıranlar tarafından çok karmaşık bulunmuştur (Panagopoulos, 2016: 5). Araştırmacılar genel olarak, örgütsel ustalık türlerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; yapısal, bağlamsal, ardışık ve dinamik örgütsel ustalık türleridir. Ancak literatür çalışmalarında, organizasyonların uyumlu bir çalışma yapılarının olması zorunluluğu ve bu uyumun belirlenen stratejiler paralelinde sürdürülebilir olması için daha çok yapısal ve bağlamsal örgütsel ustalığın öneminden bahsedilmektedir (Başkan, 2020: 58; Fındıklı ve Pınar, 2014: 158).

Yapısal ustalık türünde, büyük sorumluluk üst yönetim biriminde toplanmıştır. Üst yönetim birimleri, örgüt içerisindeki yapıları ayrıştırarak kararlar alır ve yönetmeye çalışır. Bağlamsal ustalık ise; örgütsel ustalık boyutları kapsamında (araştırma ve yararlanma boyutu) örgüt faaliyetlerinin bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlamaya çalışır ve örgüt üyelerinin insani değerleri ile ilgilenir (Başkan, 2020: 58; Gözen, 2018: 55). Yapısal ve bağlamsal ustalık birbirinden farklı birçok özellik barındırmasına rağmen aslında birbirlerini tamamlayan kavramlardır (Başkan, 2020: 58). Tablo 5’de yapısal ve bağlamsal ustalık türleri arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Tablo 5

Yapısal ve bağlamsal örgütsel ustalık arasındaki farklılıklar

	Yapısal Ustalık	Bağlamsal Ustalık
Ustalık nasıl gerçekleşir?	Yardımlaşma ve uyum odaklı faaliyetler ayrı birim veya gruplar tarafından yapılır.	Bireysel çalışanlar, zamanlarını yardımlaşma ve uyum odaklı faaliyetler arasında böler.
Yardımlaşma ve uyumluluk arasındaki ayırım hakkında karar nerede oluşturulur?	Örgütün başında.	Ön sırada satıcılar, işletme yöneticileri ve çalışanlar tarafından.
Yöneticilerin aldığı rol	Örgütsel yapıyı tanımlamak, yardımlaşma ve uyumluluk arasında değişiklik yapmak.	Kişilerin rol oynadığı içerikleri daha iyi seviyeye getirmek.
Rollerin türü	Kesin olarak belirtilmiş.	Net değil, esnek.
İşçi Becerileri	Kendi işlerinde uzman	Kültür seviyeleri daha yüksek.

	kişiler.	
--	----------	--

Kaynak: Başkan (2020) tarafından aktarılmıştır. Birkinshaw, J. ve Cristina G. (2004) "Building Ambidexterity in to an Organization" MIT Sloan Management Review Summer 2004 Vol:45 No:4.

2.3.1. Yapısal Örgütsel Uсталık

Çatışan süreçlerin yerleştiği ve izole edilmiş birimlerde kurulmuş olan yapısal ustalığın ilk mantığı, örgütsel ustalık hipotezine alternatif bir mantık önermektir (Julian Birkinshaw vd., 2016: 54). Literatürde bu yapısal yaklaşıma parçalı yaklaşım da denilmektedir (Turner vd., 2015: 178). Yapısal ustalık; örgütsel ustalığın temel boyutlarını kapsayan, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin yapı yönünden örgüt içerisindeki farklı birimlerde gerçekleştirildiği ve üst yönetim tarafından bu birimler arasındaki gerekli koordinasyonun sağlandığı örgütsel ustalık çeşitlerinden bir tanesidir (Gözen, 2018: 33). Ayrıca bu farklı iş birimleri ya inovasyona ya da standart operasyonlara odaklanır (García-Lillo vd., 2016: 1022).

Örgütsel ustalığa yönelik yapısal yaklaşım, organizasyonun her bir alt biriminde belirli uygun süreçlerin kurulmasına, organizasyon hiyerarşisi içinde daha üst sıralara taşınacak iş birimlerinin uzlaştırılmasına ve entegrasyonuna bağlıdır (Pellegrinelli vd., 2015: 155). Benzer şekilde, yapısal ustalık içinde her bir birimin özel ve dikkate değer yetkileri, çerçeveleri, prosedürleri ve kültürü olmalıdır. Böylece, tüm bunlar planlı bir keşif ve işletme entegrasyonu yaratma çabası içerisinde olacaktır (Sulphrey ve Alkahtani, 2017: 337). Yapısal ustalıkta, pazarlama departmanları gibi yararlanma birimleri daha büyüktür ve yönetim süreçleri aracılığıyla, etkinliği ve kontrolü artırmaya vurgu yapan sıkı kültürlerle daha fazla bütünleşir. Buna karşılık, Ar-Ge departmanları gibi araştırma birimleri, deney yoluyla yenilikler yaratmak için daha küçük, merkezi olmayan ve daha uyarlanabilir yapıdadır (Ajdarovska, 2018: 46; Panagopoulos, 2016: 8).

Yapısal ustalığa sahip kuruluşların yararı, temsilcilerin amaçlarını ve görevlerini açıkça karakterize etmesidir. Bununla birlikte, yapısal ustalık, çeşitli görevlerin göz ardı edilmesi riskini de içerir. Bu doğrultuda, belirli iş birimleri arasındaki sürekli entegrasyon ile birlikte araştırma ve yararlanma faaliyetlerindeki bilgi alışverişi temel öneme sahiptir (Gschwantner ve Hiebl, 2016: 374). Bu birimlerin entegrasyonu ve örgütsel ayrışmanın önlenmesi için; organizasyonlar, bir dizi ortak temel değerle evrensel bir rol oynayan kapsayıcı üst yönetim ekibine güvenmelidir (Martin vd., 2017: 4; Papachroni vd. 2016: 4). Bu tür örgütsel ustalıkta, üst yönetim ekibinin rolü; yararlanma ve araştırma faaliyetleri

arasında ortaya çıkan sorunlarla uğraşarak organizasyonu bir arada tutmaktır. Üst yönetim ekibi üstlendiği bu rol dolayısıyla “kurumsal yapıstırıcı” olarak tasvir edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel ustalığa yönelik yapısal yaklaşımdaki önemli kararlar üst düzey yöneticiler tarafından verilmektedir (Ajdarovska, 2018: 47; Birkinshaw ve Gupta, 2013: 294).

Örgütsel ustalığı yöneten sistemlerin, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin paralel olarak çalıştığı yapısal ustalığı içerdiği görülmektedir (Başkarada vd., 2016: 778). Bu nedenle, yapısal ustalığa sahip organizasyonlar, öncelikle araştırma birimlerini; her biri farklı strateji, yapı, yönetim ve kültüre sahip olan ancak her iki birimin de bir üst yönetim ekibi altında entegre olduğu yararlanıcı birimlerden ayırmaktadır. Kısaca, organizasyonlar eş zamanlı olarak yetenekler kazanmak için yararlanma veya araştırma üzerine odaklanmaktadır (Birkinshaw vd, 2016: 71).

2.3.2. Bağlamsal Örgütsel Ustalık

Bu yaklaşım, ustalık davranışını bütünleştirmeye ve ustalık davranışı içerisinde bireyleri yetkilendirmeye dayanır (Martin vd, 2017: 4). Bu nedenle bazı çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin (İKY) araştırma ve yararlanma faaliyetlerini dengelemek için bir aracı değişken olabileceğini göstermektedir. Örneğin, örgütsel düzeyde uygulanan insan kaynakları (İK) politikaları, öğrenmenin araştırma veya yararlanma faaliyetlerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ayrıca İKY uygulamalarının tüm organizasyon boyunca hem araştırma hem de yararlanma stratejisini arttırdığını göstermektedir.

Örgütsel ustalık kavramı; davranış, inisiyatif alma, uzmanlık kapsamı dışındaki olasılıkları algılama, katılım taraması, çok sayıda rolü sürdürme kapasitesi ve potansiyel işbirliklerini tanıma kapasitesi ile tasvir edilir (Papachroni vd, 2014: 6). Gibson ve Birkinshaw, (2004: 209) ortaya attıkları bağlamsal ustalık fikrini işletmenin tüm birimlerindeki uyum ve uyulanabilirliği aynı anda göstermek adına “davranışsal kapasite” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda, araştırma ve yararlanma faaliyetleri birbirleriyle denge yaratır. Özel bireyler ile yaratıcılık arasında bir denge kurar, ayrıntılara özen gösterir ve yaratıcı yöneticiler; kaliteyi ve etkinliği gerçekten zayıflatmayacak şekilde yürütmeye çalışır (Panagopoulos, 2016: 8; Ajdarovska, 2018: 48).

Bağlamsal yaklaşım, bir organizasyonun davranış bağlamını karakterize etmek için işbirliği yapan; disiplin, esneklik, destek ve güven gibi ustalığa yönelik dört özelliği ele alır. Disiplin ve esneklik, performans yönetimi bileşenleri olarak gösterilen katı bileşenler

olarak gözlenirken, destek ve güven, sosyal bağlam içeren yumuşak öğeler olarak bilinir (Günsel vd., 2018: 190).

Örgütlerde bağlamsal ustalığı başarıyla uygulamak zordur. Bağlamsal ustalığın çok yönlü faydalarına rağmen özellikle yapısal olarak araştırma ve yararlanma faaliyetleri daha popüler olarak kabul görmektedir. Bu nedenle bu tür çok yönlü bir örgütsel ustalığı gerçekleştirmenin en iyi yolu üzerine odaklanan araştırmalar halen sınırlıdır (Havermans vd., 2015: 180). Özellikle yöneticilerin araştırma ve yararlanma faaliyetlerine yönelik dikkatinin eş zamanlı veya sıralı olabileceği gözlemlenmiştir (Vahlne ve Jonsson, 2017: 59).

Bağlamsal örgütsel ustalık; kuruluşlara hem yararlanma hem de araştırma amaçlı görevleri dengeleme yetkisi veren ve aynı zamanda üyelerin yararlanma ve araştırma faaliyetlerinde elde edebileceği kaynakları kendi başlarına sorgulamasına imkân tanıyan bir etkileşim olarak kabul edilir. Dolayısıyla bağlamsal örgütsel ustalık bu sayede örgütsel yapı yerine birey ve grup düzeyinde ifade edilebilen bir kapasiteye dönüşmektedir (García-Lillo vd., 2016: 1023). Bu bağlamda üst yönetim ekipleri ve çalışanlar arasındaki çatışmaları hafifletmek için sosyal kuruluş sağlayan bütünlleştirici bir referans çerçevesinin varlığı bağlamsal ustalık ile başa çıkmanın bir yolu olarak görülmektedir. Örgütsel ustalığın gelişimi, bir organizasyonun tüm seviyelerinde mevcuttur ve herhangi bir yönetim seviyesinin taahhüt edilmesini gerektirir. Bağlamsal ustalığın elde edilmesinin zor, ancak mümkün olduğu göz önüne alındığında bu ustalık yaklaşımındaki temel kararlar perakendeciler, yöneticiler veya birinci kademe çalışanlar tarafından verilmektedir (Ajdarovska, 2018: 48; Sulphrey ve Alkahtani, 2017: 338).

2.3.3. Ardışık Örgütsel Ustalık

Raisch (2009) ardışık örgütsel ustalığın, örgütlerin araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki dinamiklik ve zamansal sıralamada uyum sağlandığında başarılı olacağını belirtmektedir. Ayrıca, ardışık strateji, örgütlerin değişen bir ortama uyum sağlamasına yardımcı olduğu için bir avantajdır. Koşullar değişmeye başladığında, nasıl olduğuna bakılmaksızın örgütlerin bu duruma hızlı tepki vermesi hem yararlanmaya hem de araştırmaya odaklanmasını gerektirir (Yılmaz, 2017: 22).

Ardışık örgütsel ustalık stratejisinde, bireyler hem yararlanma hem de araştırma faaliyetlerinden yararlanır. Ardışık örgütsel ustalığın başarılı olması için, yararlanma ve araştırma faaliyet sürelerinin kısa tutulması gerekmektedir. Ardışık örgütsel ustalık

örgütlerin oluşan yeni çevre koşullarını ve stratejilerini yansıtacak şekilde yapılarını yeniden düzenlemeleri gerektiğini kabul etmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 8). Duncan'a göre, örgütler inovasyon için yapılarını değiştirmeli ve yeniliğe ayak uydurmaları gerekmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 4). Chen ve Katila (2008: 2) araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin ardışık olarak gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca örgütlerin artan faaliyetlere veya çeşitliliğe odaklanabileceğini, ancak her ikisini aynı anda uygulamamanın örgütün yenilik stratejisi üzerinde bir etkisinin olup olmayacağına dair tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Yılmaz, 2017: 22).

Duncan, yenilik ve verimliliği sağlamak için araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin ilişkilendirilmesi gerektiğini ve örgütün stratejisi ile uyumlu bir yapı oluşturmak için örgüt yapısının zaman içinde değiştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca, örgütsel ustalığın, ancak ardışık ustalık yaklaşımının etkin bir şekilde uygulanması ile yapıda ara sıra yapılan değişikliklerle elde edilebileceğini belirtmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 4). Ardışık örgütsel ustalık çalışmalarındaki esas odak, uzun süreler boyunca sürekli değişimlerin meydana geldiği büyük firmalardır. Ardışık örgütsel ustalık yaklaşımında merak edilen asıl sorular ise geçişin nasıl sağlandığı, kolay olup olmadığı ve araştırmadan yararlanmaya geçişin nasıl olduğudur (O'Reilly ve Tushman, 2013: 9; Yılmaz, 2017: 22).

2.3.4. Dinamik Örgütsel Ustalık

Chen (2017: 388), örgütsel ustalığın her üç türünün (yapısal, bağlamsal ve ardışık örgütsel ustalık) avantaj ve dezavantajları olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda her bir örgütsel ustalığın faydalı olduğunu belirtirken birtakım eksiklikleri olduğundan da bahsetmektedir. Farklı organizasyon düzeylerinde her üç örgütsel ustalıktan yararlanan yeni bir örgütsel ustalık türü olan dinamik örgütsel ustalık; ilk olarak, örgütsel düzeyde yapısal örgütsel ustalıktan yararlanır. Dinamik olarak çok yönlü bir örgüt, mevcut fırsatları kullanan iş birimlerine ve radikal olarak yeni fırsatları araştıran iş birimlerine sahip olmalıdır. Ayrıca, araştırma ve yararlanma birimlerinin farklı stratejilere, yapılara ve süreçlere sahip olmasına izin vermelidir. İkincisi, dinamik örgütsel ustalık, iş birimi düzeyinde bağlamsal örgütsel ustalık değerinin farkına varır. Örgütler, her bir iş birimindeki çalışanların araştırmaya teşvik edildiği organizasyonel bağlam yaratarak, yeni fikirlerin ve yeni girişimlerin ortaya çıkmasına imkân verir. İş birimi düzeyinde bağlamsal ustalık, örgütsel düzeyde ise yapısal ustalığın tıkandığı noktaları ele alır. Üçüncü olarak dinamik örgütsel ustalık, proje düzeyinde ardışık örgütsel ustalıktan yararlanır. Özel

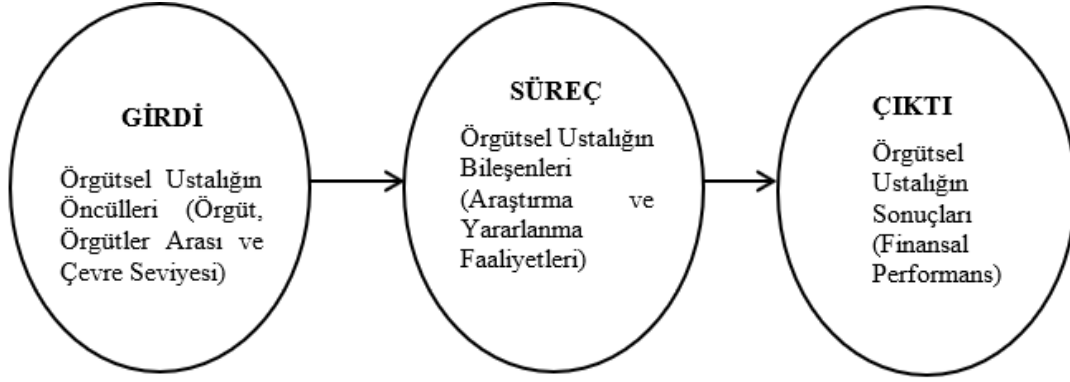
araştırma birimleri yeni girişimlerin arayışında olur. Uygulanabilir bir iş modeli bulduktan sonra, bir araştırma girişimi, yararlanıcı bir proje haline gelebilir ve araştırma biriminden ayrılır. Daha sonra mevcut bir iş biriminde yerini bulabilir veya yeni bir iş biriminin kurulmasını gerektirebilir. Proje düzeyinde ardışık ustalık, kurumsal düzeyde yapısal ustalığı tamamlamaktadır (Chen, 2017: 388).

Sonuç olarak; dinamik örgütsel ustalık, üç örgütsel ustalık türlerinden elde edilen anlayışları ve uygulamaları birleştirerek, firmaların farklı örgütsel ustalık türlerinin faydalarını fark etmelerini ve ilgili sınırlamalarını azaltmalarını sağlar. Dinamik örgütsel ustalık firmaların araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin uyum sağlamalarına ve her ikisinde de mükemmel olmalarına olanak tanımaktadır (Chen, 2017: 389; Gözen, 2018: 37).

2.4. Örgütsel Ustalık Yaklaşımları

Literatür taramasına bakıldığında hala günümüzde örgütsel ustalık teriminin kavramsallaştırılmadığı görülmektedir. Araştırmacılar örgütsel ustalık kavramının temel iki boyutu olan araştırma ve yararlanma faaliyetlerinde hem fikir olsa da örgütlerde bu iki faaliyetin ne zaman ne şekilde ve ne sıklıkta kullanacağı konusundaki tereddütleri halen devam etmektedir. Ayrıca bugüne kadar yapılan araştırmalarda genel olarak yapısal ve davranışsal örgütsel ustalık kavramları ele alınmış ancak başka örgütsel ustalık türlerinin de olacağı varsayılmıştır. Bu yüzden şimdiye kadar yapılan örgütsel ustalık kavramını açıklamaya yönelik çalışmalarda konunun bütününe ele alan geniş bir teori oluşturulamamıştır (Gözen, 2018: 37; Şimşek, 2009: 598).

Oluşturulamayan teori adına Şimşek (2009: 598) yaptığı çalışmada, örgütsel ustalığı; bir girdi devamında bir süreç ve en son olarak çıktı ile sonuçlanan bir model ile ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmasında örgütsel araştırmanın birçok alanında olduğu gibi, örgütsel ustalık kavramında da temel kavramların etiketlenmesi, tanımlanması ve ölçümü ile ilgili olarak bazı farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Bu farklılıkları incelemenin verimli bir yolu ise örgütsel ustalığın; bileşenleri ve süreçleri (araştırma ve yararlanma gibi), sonuçları ve çıktıları (firma performansı, sürdürülebilirlik ve büyüme gibi), öncülleri veya girdileri (firma düzeyi, çevre düzeyi ve firmalar arası düzey gibi) arasında ayırım yapmaya yardımcı olan bir girdi-süreç-çıkıtı çerçevesini ortaya koymaktır (Şimşek, 2009: 598). Aşağıdaki Şekil 2’de örgütsel ustalığın girdi-süreç-çıkıtı modelini göstermektedir.

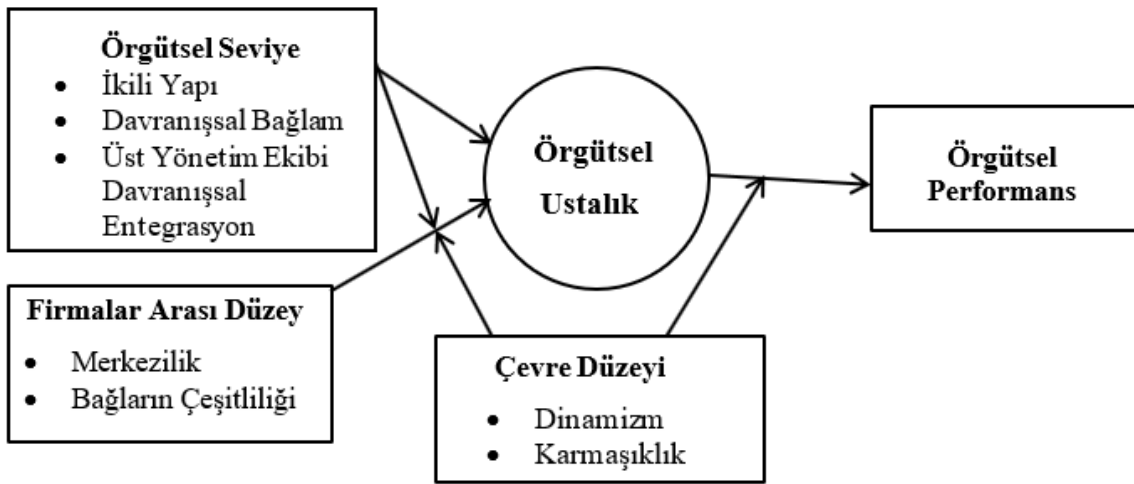


Şekil 2. Çok aşamalı örgütsel ustalık modeli.

Kaynak: Şimsek, Z. (2009). *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. J. Manag. Stud.*, 46, 597–624.

Sonuç olarak Şimşek (2009) Girdi-Süreç-Sonuç yaklaşımında, örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin en yüksek oranda performans gösterilmesi prensibini esas almıştır (Gözen, 2018: 39).

Şimşek tarafından geliştirilen diğer model ise “Çok Aşamalı Örgütsel Ustalık” modelidir. Modelin temelinde örgütsel ustalığın; organizasyon, firmalar arası ve çevre düzeylerinde bulunan faktörlerin ortaklaşa etkilendiği varsayımına dayanmaktadır. Model üç aşamada tanımlanmaktadır. Bunlar; örgütsel seviye, firmalar arası seviye ve çevresel seviyedir. Şekil 3’de çok aşamalı örgütsel ustalık modeli gösterilmiştir.

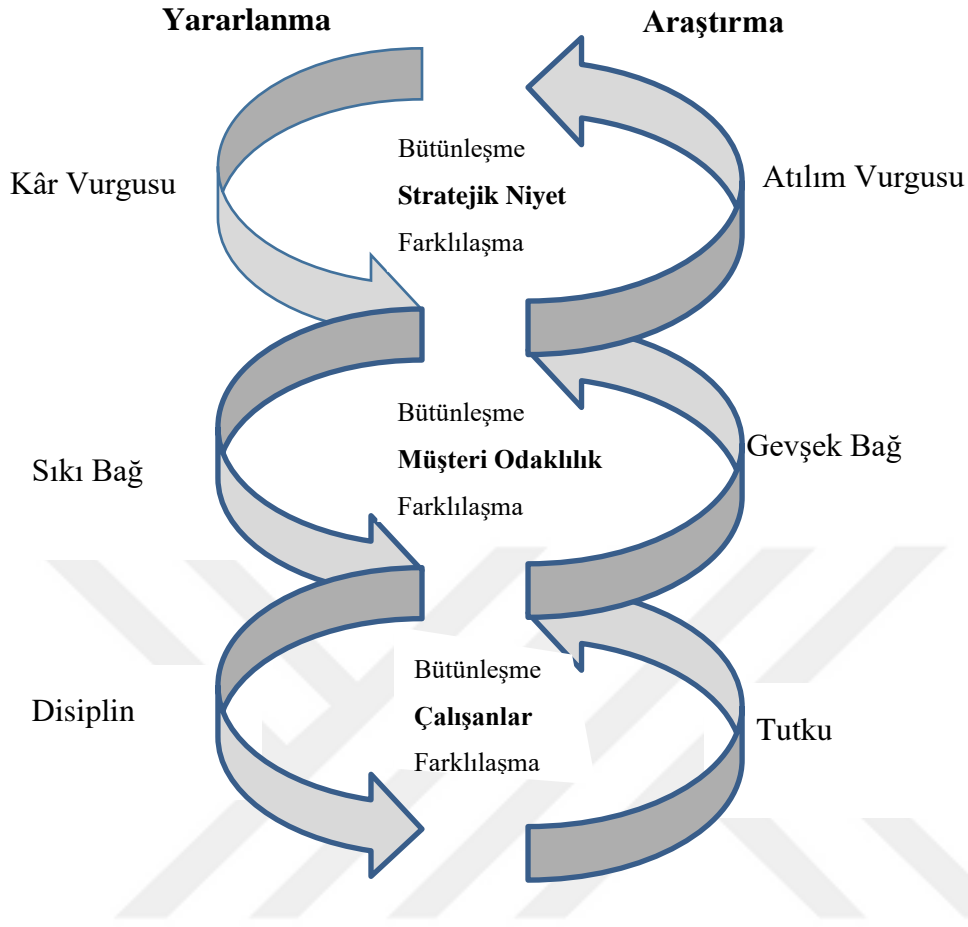


Şekil 3. Çok aşamalı örgütsel ustalık modeli.

Kaynak: Şimsek, Z. (2009). *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. J. Manag. Stud.*, 46, 597–624.

Şimşek (2009: 606) modelinde değişkenlerin örgütsel ustalığı etkilemek için etkileşime girdiğini öne sürmektedir. Buradaki temel mantığı, organizasyon ve firmalar arası düzeyin yanı sıra çevresel faktörlerin kombinasyonel olarak örgütsel ustalık üzerinde etkiler uygulayabileceğidir (Şimşek, 2009: 606). Çok aşamalı örgütsel ustalık, örgütsel seviyede araştırma ve yararlanma stratejileri arasında dik yönlü bir bağlantı olduğunu ifade eder. Örneğin, bir örgütte üst düzey yönetici sayısının fazla olması alınacak görevlerin dağılımı açısından yarar sağlayacağı öngörülür. Bu sayede örgüt birçok projeyi devreye sokma fırsatı yakalar. Ayrıca çok aşamalı örgütsel ustalığa sahip örgütlerde yöneticiler araştırma faaliyetlerini gerçekleştirirken, çalışanlar da yararlanma faaliyetlerini gerçekleştirirler (Gözen, 2018: 40; Petro, 2017: 36).

Andriopoulos ve Lewis (2009: 697) ortaya koydukları modelde ise örgütsel ustalığı uygulayan örgütlerde, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin nasıl yönetildiğini incelemek için alternatif bir çerçeve sunulmaktadır. Daha spesifik olarak modelde, üç gerilimin oldukça kuvvetli paradokslar olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu iç içe geçmiş paradokslar, stratejik niyet (kâr-atılımları), müşteri odaklı (sıkı veya gevşek bağlantılar) ve bireysel özellikler (disiplin veya tutku gibi) etrafında dönmektedir. Ayrıca entegrasyon ve farklılaştırma taktikleri yönetimler için hayati önem taşır. Entegrasyon, gerilimleri iç içe geçmiş ve sinerjik olarak konumlandırırken, farklılaşma eylemleri her iki kutupta ayrı ayrı odaklanır. İnovasyon ve paradoks çalışmalarından yola çıkarak, paradokslar ve bunların yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimin, örgütsel ustalığı şekillendirdiği belirtilmektedir (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 697). Şekil 4’de Paradoks Örgütsel Ustalık modeli gösterilmiştir.



Şekil 4. Paradoksal örgütsel ustalık döngüsü.

Kaynak: Andriopoulos, C. ve Lewis, M. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation". *Organization Science*, 20(4), 696-717.

2.5. Örgütsel Ustalığın Öncülleri ve Sonuçları

İlk olarak örgütsel ustalık kavramını literatüre kazandıran Duncan (1976), örgütsel ustalığı inovasyon faaliyetleri açısından incelemiştir. Duncan'ın (1976) önceki çalışmalarına dayanarak, Tushman ve O'Reilly (1996) ilk kez bir organizasyonel ustalık teorisini ortaya koymuştur. Bu çalışmaları ile örgütsel ustalık stratejilerini uygulayan organizasyonların üstün performans göstereceklerini iddia ederek örgütsel ustalığı mümkün kılan yapısal mekanizmaları tanımlamaya çalışmışlardır. (Raisch vd., 2009: 685). Örgütsel ustalık kavramı son yıllarda örgütler üzerine yapılan araştırmalarda ivme kazanmıştır.

Süreç yönetimi ile örgütsel ustalık boyutlarını ele alan Benner ve Tushman (2003), işletmelerin hem kısa hem de uzun vadede rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaları gerektiğini belirtirken mevcut müşteri gereksinimlerinin ve yeni müşteri taleplerini karşılaması için gerekli olan her şeyin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Süreç yönetimi; becerileri, kullanımı ve verimliliği artırırken işletmelerin kısa vadede hayatta kalmasına izin vermektedir. Süreç yönetiminde örgütsel ustalık stratejilerini kullanan işletmeler ise hem kısa vadede hem de uzun vadede oluşacak paradoksların engellenmesini sağlamaktadır. (Benner ve Tushman, 2003:252).

Örgütsel ustalık ile ilgili literatürde ampirik araştırmaların ele aldığı belki de en önemli soru, orijinal teorinin öne sürdüğü gibi, örgütsel ustalığın işletme performansı ile ilişkili olup olmadığıdır. Yapılan çalışmaların sonucu açık bir şekilde örgütsel ustalığın işletmelerin satışlarının büyümesinde (Auh ve Menguc, 2005; Caspin-Wagner vd., 2012; Geerts vd. 2010; Han ve Celly, 2008; He ve Wong, 2004; Lee vd., 2003; Nobeoka ve Cusumano, 1997; Venkatraman vd., 2006; Zhiang vd., 2007), subjektif performans derecelendirmesinde (Bierly ve Daly, 2007; Burton vd., 2012; Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006; Markides ve Charitou, 2004; Masini, Zollo ve Wassenhove, 2004 ; Schulze, vd., 2008), inovasyonda (Adler vd., 1999; Burgers vd., 2009; Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Katila ve Ahuja, 2002; McGrath, 2001; Phene, vd., 2012; Rothaermel ve Alexandre, 2008; Rothaermel ve Deeds, 2004; Sarkees ve Hulland, 2009; Tushman, vd., 2010; Yang ve Atuahene-Gima, 2007), Tobin's Q ile ölçülen piyasa değeri üzerinde (Goosen vd., 2012; Uotila vd., 2008; Wang ve Li, 2008) ve firma sürdürülebilirliği konusunda (Cottrell ve Nault, 2004; Hensmans ve Johnson, 2007; Hill ve Birkinshaw, 2010; Laplume ve Dass, 2012; Kauppila, 2010; Mitchell ve Singh, 1993; Piao, 2010; Tempelaar vd., 2012; Yu ve Khessina, 2012) etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, çok ustalığın firma, iş birimi, proje ve bireysel düzeydeki etkilerini belgelemiştir. Örgütsel ustalık, bazı koşullar altında tekrarlayıcı ve verimsiz olabilese de (Ebben ve Johnson, 2005; March, 1991; Van Looy vd., 2005), ampirik kanıtlar, piyasa ve teknolojik belirsizlik koşulları altında, tipik olarak işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (O'Reilly ve Tushman, 2013:6).

Literatürde örgütsel ustalığa yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda temel değişken olarak örgütsel performans üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar tek yönlü ve kesin değildir. Araştırmacılardan bazıları örgütsel ustalığın

doğrudan performans üzerinde etkisi olduğunu savunsalar da (He ve Wong, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006) Lin vd. (2007), koşullara bağlı olarak gelişen bir etki bulmuş diğer araştırmacılar da örgütsel ustalık ve performans arasında eğrisel trendde veya negatif bir yönlü ilişki olabileceğini savunmuşlardır (Şimşek 2009: 278).

Bulguların birbirinden farklı sonuçlar vermesi örgütsel ustalığın iki bileşeni; yararlanma ve araştırma stratejilerinin iki ayrı strateji olarak performans üzerindeki etkilerinin incelenmesinden kaynakladığı söylenebilir. Birbirinden ayrı olarak iki farklı strateji olarak düşünüldüğünde yararlanma stratejisinin performans üzerindeki etkisi daha kolay tahmin edilebilir ve kısa dönem göz önüne alındığında pozitifdir. Ancak daha uzun süreli bir dönemde yararlanma stratejileri örgütsel bir miyopiye yol açarak işletme performansı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sebep olabilir. Tam tersi şekilde araştırmacı stratejinin tehlikeli, belirsiz, radikal değişim süreçleriyle yeni ürün ve hizmetler geliştiren bir strateji olarak kendi doğası gereği performans üzerine çok daha uzun dönemli bir sürede pozitif etki beklenirken, kısa dönemde negatif bir etki yaratabilir. Bu anlamda hem yararlanıcı hem de araştırmacı strateji belirli zaman aralıklarında ve durumlarda farklılık göstermektedir. Literatürde iki stratejinin aynı anda dengelenmesini gerektiren bir kavram olarak nitelendirilen örgütsel ustalığın performansa yönelik etkisinin farklı şartlarda farklı derecelerde olabileceği anlaşılmaktadır (O'Reilly, Harrelld ve Tushman, 2009: 79-83).

Daha önce yapılan literatür çalışmaları, işletmelerin aynı anda hem yararlanma hem de araştırma stratejilerini başarılı şekilde uygulamalarının zor olduğunu göstermiştir (Hannan ve Freeman, 1977; McGill vd., 1992; Miller ve Friesen, 1986). Dolayısıyla çağdaş yönetim teorilerinin çoğu, organizasyonel olguları zıt kategoriler açısından sunmuş ve firmaları ya yararlanma ya da araştırmaya zorlamıştır (Burns ve Stalker, 1961; Denison, vd., 1995; Ghemawat ve Costa, 1993). Bu stratejilerin birbirine zıt kategorilere dayanması, yararlanma ve etkili keşfetmenin aynı anda kullanılamayacağına desteklenmesini sağlayan temel fikirdi. Porter (2000: 51) bu durumu 'arada kalma' olarak nitelendirerek, bu durumun işletmeler için tehlike ve risk içerdiğini belirtmiştir.

Bu literatür çalışmasının sonucuna karşın, bir çok örgütsel ustalık yazını temelinde; başarıya ulaşmış işletmelerin örgütsel ustalığı elde etmiş işletmeler olduğu düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla başarılı işletmeler hem gündelik talepleri aktif biçimde yönetmekte hem de çevrede meydana gelen bir takım değişimlere de adapte olmaya çalışmaktadır. Çünkü örgütler, oluşan karmaşık ve belirsiz durumlardan kurtulmak isterken

aynı zamanda birbirinden farklı olan görevlerin başarıya ulaşmasını sağlamaya çalışmakta ve bu farklılıklarda ihtiyaç olan gerekli koordinasyonun sağlanması için çok fonksiyonlu yapılar oluşturmaktadırlar (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 376). Bu koordinasyonun yakalanamaması neticesinde March (1991: 76), yararlanıcı veya araştırmacı faaliyetlerden birini seçerek yönetilen işletmelerin başarısız olabileceğini ileri sürmektedir.

Örgütsel ustalığın inovasyon, firmanın hayatta kalması ve satışların büyümesi ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmaların yanı sıra artan rekabet ve çevresel istikrarsızlık ortamında örgütsel ustalık uygulamalarının daha önemli hale geldiği tartışılmaktadır (Jansen vd. 2005; O'Reilly ve Tushman, 2013; Wang ve Li, 2008). March (1991) makalesinde, organizasyonların hem yararlanan hem de araştırma stratejileri için uyumlu hale getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yararlanma stratejileri kısa vadeli performansı artırabilir, ancak firmalar çevresel değişikliklere yeterince yanıt veremeyebileceğinden bir yetkinlik konusunda yetersiz kalabilir (Ahuja ve Lampert, 2001: 527; Leonard-Barton, 1992: 6). Aksine, çok fazla araştırma strateji uygulamaları, bir organizasyonun bilgi tabanını yenileme yeteneğini artırabilir, ancak organizasyonları sonsuz bir araştırma ve sonuç vermeyen değişim döngüsüne hapsedebilir (Volberda ve Lewin, 2003: 2119).

Jansen, vd. (2006), tarafından yapılan çalışmada örgütsel ustalığın araştırıcı ve yararlanıcı faaliyetlerini aynı anda kullanan firmaların yenilikçi değişimler sayesinde kârlılığı ve rekabet avantajını sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu işletmeler organizasyonlarını büyük ve ani gelişen durumlardan koruyarak yüksek performans ve kâr elde etmektedir. Çalışma bulgularına göre örgütsel ustalık, firmaların öğrenme kapasitesini geliştirmekte ve aynı zamanda da yüksek kârlar elde etmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar usta örgütlerin; ani örgütsel değişimlerin etkilerinden korunarak, yüksek performans elde edebileceğini, örgütsel katılıktan kurtularak, satışlarda artışı ve öğrenme kapasitelerini iyileştirerek hedeflenenin üzerinde kâr elde edebileceğini göstermektedir. (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Han ve Celly, 2008; O'Reilly ve Tushman, 2008; Tushman ve O'Reilly, 1996).

Levinthal ve March (1993:105), uzun vadeli hayatta kalma bir organizasyonun mevcut yaşayabilirliğini sağlamak için yeterince istismara ve gelecekteki yaşayabilirliği sağlamak için yeterli araştırma faaliyetlerinde bulunmaya bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca bazı araştırmacılar ustalığı, organizasyonların örgüt yapısı, davranışsal bağlamda ve

liderlik ile ilişkilendirmekte; çevresel uyum ve dengeli yönetimin önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 389).

O'Reilly ve Tushman (2004:3) çalışmasında bazı organizasyonların hem bugünü kullanmada hem de geleceği tahmin etmede (keşfetmede) başarılı ve önemli özelliklere sahip olduklarını tespit etmiştir. Özellikle, araştırmacı ve yararlanıcı birimlerin farklı süreçlere, yapılara ve kültürlere sahip olduğu; bu yapıların aynı zamanda, üst düzey yönetici seviyesindeki birimler arasında sıkı bağlar kurduğu belirtilmiştir. Bu tür organizasyonlara “çok yönlü organizasyonlar” denildiği gibi, bu tip organizasyonların, artımlı kazançlar peşinde koşarken radikal veya yıkıcı yeniliklere öncülük etmek isteyen ileri görüşlü yöneticiler için pratik ve kanıtlanmış bir model sağladığı belirtilmektedir. Bu model organizasyonların gelecek için kendini yenilemek zorunda olmalarının yanında geçmişte elde edilen kazanımlardan da yararlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca örgütsel ustalığı uygulayan organizasyonlar, son derece farklı iki stratejiyi izlerler; ilk olarak mevcut yetenekleri kâr için kullanmaya odaklanırken ve ikinci olarak büyüme için yeni fırsatları keşfetmeye odaklanırlar. Tablo 6’da gösterildiği gibi, iki boyutta çok farklı stratejiler, yapılar, süreçler ve kültürler gerektirir. (O'Reilly ve Tushman 2004: 3).

Tablo 6
Örgütsel ustalığın kapsamı

Sıralama	Yararlanıcı İşletmeler	Araştırmacı İşletmeler
Stratejik Niyet	Maliyet, Kar	İnovasyon, Büyüme
Kritik Görevler	Operasyonlar, Etkinlik, Artımlı Yenilik	Uyarlanabilirlik, Yeni Ürünler, Çığır Açan Yenilik
Yeterlilikler	Operasyonel	Girişimci
Yapı	Formal, Mekanik	Uyarlanabilir, Gevşeklik
Kontrol ve Ödüllendirmeler	Fazlalık, Üretkenlik	Kilometre Taşları, Büyüme
Kültür	Verimlilik, Düşük Risk, Kalite, Müşteriler	Risk alma, Hız, Esneklik, Deneyimleme
Liderlik Rolü	Yetkili, Yukarıdan Kontrol	Vizyoner, Sürece Dahil

Çok Yönlü Liderlik

Üst düzey ekip entegrasyonu, ortak vizyon, değerler ve ortak üst düzey takım ödülleri aracılığıyla bir arada tutulan farklı sıralamalar.

Kaynak: O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2004). “The Ambidextrous Organization”. *Harvard Business Review*, 74-81.

Lavie vd. (2010: 128-129)'a göre; liderlik, rekabet yoğunluğu, örgütsel yapı, örgütün büyüklüğü, çevresel değişiklikler ve kaynak bolluğu örgütsel ustalığın öncüllerini oluşturmaktadır. Özellikle işletmenin büyüklüğü ve kaynakların durumu örgütsel ustalığın sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Lee ve Huang (2012: 1101-1103)'e göre küçük işletmelerin yetersiz kaynaklara sahip olması ve dış çevrede meydana gelen zorluluklara karşı koymadaki kapasite eksikliği örgütsel ustalığın sağlanmasında dezavantajlı bir konum yaratmaktadır (Lee ve Huang, 2012: 1102). Tam tersi şekilde işletmelerin yeterli kaynaklara sahip olması araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi açısından avantajlı bir konuma geçirmektedir. Bu bağlamda küçük işletmelere kıyasla büyük işletmelerde araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasında bir denge oluşturmak daha kolaydır (Cao vd., 2009: 783-786; Tamayo-Torres vd., 2014: 72). Ayrıca Lubatkin vd. (2006: 648) küçük işletmelerin hiyerarşik yönetim sistemlerinden yoksun olmaları ve enformasyon süreçlerinin işlenmesine olanak sağlayan kaynakların eksikliği dolayısıyla araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetler arasındaki dengenin kurulmasının zor olduğunu belirtmiştir.

Hughes vd. (2010)'in çalışmaları, yüksek teknolojiye sahip kaynaklara sahip olan firmaların, örgütsel ustalıkla ilgili olarak inovasyonun kilit rolünü ele almıştır. Araştırmacılar, Meksika'daki yüksek teknolojiye sahip firmaların, örgütsel ustalığın yararlanıcı ve araştırmacı stratejilerini aynı anda kullanılmasına bağlı olarak inovasyonun, bulunulan pazarda hem ürün farklılaşmasını hem de maliyet liderliğini sağladığı ayrıca ihracat performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Özetle örgütsel ustalık becerilerine sahip olmak maliyet liderliği avantajını ve pazarlama farklılaşmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Türkiye'nin Nevşehir bölgesinde Şimşek vd. (2010) tarafından otel müdürleri ile yapılan araştırmada örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu pozitif yönlü ilişki düşük bir düzeydedir. Araştırmacıların çalışma modeline çevresel belirsizliği dahil etmesiyle birlikte çevresel belirsizlik arttıkça örgütsel ustalığın performansa yönelik etkisinde açık bir pozitif artış gözlenmiştir.

Sonuç olarak örgütsel ustalığın araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlerini aynı anda yürüten işletmeler ani değişimlere karşı kendileri savunabilmekte ve öğrenmeye

yönelik yetenek ve kapasitelerini geliştirebilmektedir (Gibson ve Birkinshaw 2004: 212; Tushman ve O'Reilly, 1996: 11-12). Özetle örgütsel ustalık stratejileri örgüte şu faydaları sağlamaktadır (Han ve Celly, 2008: 336);

1. Organizasyonun rekabet gücünü güçlendirebilmekte,
2. Daha yüksek performans ve sürdürülebilirlik sağlayabilmekte,
3. Büyük veya ani organizasyon değişikliklerinden ve yönetim modlarını değiştirmenin beraberinde getirdiği maliyetlerden kaçınmayı sağlamakta,
4. Örgütsel ataletten uzaklaşmayı kolaylaştırmakta,
5. Her zaman kendi geleceğini şekillendirmek için harekete geçmeye hazır beklenti ve hazırlık modunda olmayı sağlamaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI KAVRAMI

Rekabet avantajı kavramı hem yönetim hem de işletme ekonomisinde büyük ilgi görmektedir. Rekabet avantajı, işletmelerin rakiplerine kıyasla sürekli kârlılığa ulaşması için önemli fırsat sağlayan kritik bir stratejik unsuru temsil eder. Bazı yazarlara göre stratejik yönetim süreci, rekabet avantajının yönetimi olarak bilinir. Rekabet avantajı, bir işletmenin rekabetçi bir pazardaki performansının özüdür. İşletmenin üstün ve başarılı olabilmesi için rekabetin gerçek temelinin anlaşılması gerekir, çünkü gelecekte başarı; şirketin yeni rekabet avantajı modelleri belirleme yeteneğine bağlı olacaktır. Ayrıca, zaman içinde rekabet avantajı; işletme hayatta kalmak istiyorsa bir avantaj değil, rekabet için zorunluluk haline gelir. Bu durum çoğu işletmeyi üretime odaklar (Al-Mazedi, 2006: 58; Mawlood, 2018: 32).

Rekabet avantajı kavramı özellikle iki ana fikirde tartışılmıştır. Stratejik yönetimdeki ana düşünce okullarından ilki, firma ve endüstri arasındaki ilişkiyi esas alan Endüstriyel Organizasyondur. Endüstriyel Organizasyon, endüstri yapılarını fırsatlar ve tehditlerle analiz etmek için Michael Porter'ın (1985) “Beş Rekabet Gücü” modelini kullanmaktadır. İkinci düşünce okulu, bir firmanın güçlü ve zayıf yönleriyle temsil edilen Kaynak Temelli Görüş'tür. Kaynak Temelli Görünüm, bir firmanın kritik analiz birimi olarak önemine odaklanır. Rekabet avantajı kavramına dair teorik bir arka plan sağlamak için en önemli iki stratejik bakış açısına yönelik genel bir bakış atmak kavramın temellerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2014: 5).

3.1. Rekabet Avantajının Tanımı ve Önemi

Porter'a (1998: 48) göre rekabet avantajı, organizasyonların rakipleri tarafından kullanılan daha etkili yöntemleri keşfettiklerinde ortaya çıkar. Ancak bu süreç sadece, organizasyonların kendi içerisinde oluşturulan yaratıcılık beceresi ile mümkün olur. Baltzan ve Phillips (2010: 16) ise rekabet avantajını bir hizmet olarak nitelendirir. Dolayısıyla rekabet avantajı bir organizasyonun müşterilere rakiplerine kıyasla daha fazla değer verdiğinde ortaya çıkan bir süreçtir. Bu anlamda bir organizasyon rakiplerinin sahip olmadığı yararlı bir şeye (ürünler, hizmetler, yetenekler) sahipse rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak rakip organizasyonlar genellikle rekabet avantajı sağlamanın yollarını aradığından, elde edilen rekabet avantajları genellikle geçici olmaktadır (Boli, 2018: 36).

Lambin (1998) rekabet avantajını, ürün veya markayı karakterize eden ve kuruluşa yakın rakiplerine göre bir miktar üstünlük sağlayan özelliklerin veya niteliklerin tamamı olarak tanımlamıştır. Kotler (2000) ise rekabet avantajını; organizasyonun yeteneklerini dikkate alarak, yapılan işin bir çok şekilde yürütülmesini, bunun sonucunda rakiplerin organizasyonun yeteneklerine kavuşması veya kopyalamasının zor olduğunu söyleyerek tanımlamaktadır (Alfarra, 2018: 32).

Rekabet avantajı rakiplerin mevcut durumuna bakılarak ve argümanlar geliştirerek rakiplerden üstün olmayı ifade etmektedir. Organizasyonlar bu rekabet ortamında başarıya ulaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek için bir yandan çevresindeki tüm tehdit ve fırsatları değerlendirmek, diğer yandan da kendi öz yeteneği bünyesinde rekabet gücünü etkileyebilecek güçlü ve zayıf yönlerini gözden geçirmek zorundadır (Türkkan, 2001: 63).

Sürdürülebilir bir rekabet avantajından söz edilebilmesi için ürün ve hizmette rakiplere göre farklı ve taklit edilemez olmalı ve müşteriler açısından değer yaratmalıdır. Bu nedenle, değer yaratmak işletmelerin öncelikli faaliyetleri arasında olmalıdır. Dolayısıyla elde edilmek istenen avantaj, değer yaratmakla birlikte; zaman ve şartlara göre ürün ve hizmette farklılaşmaya gitmektedir. Ancak literatürde bu üstünlüğü devam ettirebilmek için yöneticilerin rekabet avantajını nasıl belirledikleri konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Genellikle geçmişteki yöneticilerin tecrübeleri ve işletmelerin karşılaştıkları olaylar, izlenecek rekabet avantajının stratejisini belirlemektedir (Gençtürk vd., 2010: 13).

Rekabet ve rekabet avantajı kavramlarına bakıldığında, basit bir üstünlük anlatılmak istenmemektedir. Rekabet avantajı, öncelikle birden çok oyuncuyu ve faaliyetin varlığını gerektirmektedir. Rekabet, katılımcıların sürekli girip çıktığı, bir pay alma yarışının olduğu ve nihai hedef olarak kazanma amacının olduğu bir ortamda gerçekleşmektedir. Ayrıca bu ortamda adil kurallar ve hukukun üstünlüğü olmalıdır (Türkkan, 2001: 64-70). Rekabetçi avantaj sağlamak bir işletmenin pazarda rakiplerinin üzerinde avantaj sağlayacak bir konuma gelmesi ile olur. Bu avantaj işletmenin sektör ortalamasının üzerinde yarattığı değer ve elde ettiği kârlılık ile açıklanabilir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği ise organizasyonun rakiplerinin farklı yetenekleri tarafından elde edilen ekonomik değer yaratılmasına bağlıdır (Acar, 2008: 14; Fleisher ve Bensoussan, 2003: 2).

Bosman ve Phatak (1989: 89), rekabet avantajının, rekabet stratejileri etrafında formüle edilmiş her türlü organizasyon için önemli bir faktör olduğunu savunur. Reed ve Defilippi'ye (1990: 90) göre ise rekabet avantajı, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama yeteneği aracılığıyla ve rekabetçi bilgi geliştirme yoluyla, organizasyonların engelleri aşmak adına kullandığı temel bir rekabet silahıdır. Dolayısıyla, bir işletme ilk hareket eden olursa ve avantaj elde etmek için doğru faaliyetleri gerçekleştirirse, rekabet avantajını sağlamış olur (Boli, 2018: 39). Rekabet Avantajı kavramı için yapılan bazı tanımlamalar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7

Rekabet avantajı tanımlamaları

Yazar	Tanım
Porter, 1993: 48	Rakipleri tarafından kullanılanlardan daha etkili yeni yollar bulduğunda rekabet avantajı ortaya çıkar. Başka bir deyişle, geniş anlamda bir yaratıcılık süreci oluşturarak rekabet avantajı elde edilir.
Khalil, 1998: 37	İşletmeler için etkili bir başarı, belirli bir rekabet stratejisinin izlenmesi durumunda elde edilebilir.
AlSalma, 2001:104	İşletmelerin müşteriler için rakiplerinden daha fazla değer ve fayda üretmesini sağlayan beceri, teknoloji veya kaynaktır.
Haidar, 2002: 8	İşletmelerin, aynı faaliyette bulunan diğer şirketlere karşı kendisini daha iyi bir konuma getirecek stratejiler formüle etme ve uygulama yeteneği.
Czepil,1992: 43	Rekabet avantajı, pazara uzun bir süre için üstün değer sunma yeteneğidir.
Al-Morsi, 2002: 58	Rekabet avantajı, işletmenin dış fırsatlardan yararlanma veya tehditlerin etkisini azaltma konusunda rakiplerinden daha yüksek bir kapasiteye sahip olduğu bir alan olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı, işletmenin kalite, teknoloji veya maliyetleri azaltma yeteneği veya pazarlama verimliliği, finansal kaynakların yenilikçilik geliştirme mevcudiyeti, yönetimde mükemmellik veya nitelikli insan kaynakları edinimi ile ilgili olabilecek malzeme veya insan kaynaklarını kullanma yeteneğinden kaynaklanır.
Al-Sheikh, 2004: 634	İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinin taklit etmesi zor bir şekilde gerçekleştirme yeteneğidir. Rekabet avantajı, rakiplerine kıyasla maliyetleri düşürme alanlarında değer yaratmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirerek sağlanabilir.

Kaynak: Mawlood, S. (2018). *The Role Of Human Resource Recruitment Strategy To Achieve Competitive Advantage. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.*

Rekabet avantajı sağlamanın önemli noktaları şu şekilde sıralanabilir; (Aisha, 2011: 8; Mawlood, 2018: 35).

1. Müşteriler için değer yaratma, ihtiyaçlarını karşılama ve sadakatlerini sağlamanın yanı sıra şirketin itibarını destekleyecek ve geliştirecek faaliyetlerde bulunmak.
2. Rekabetçi bir ortamda müşterilere sağlanan mal ve hizmetlerde rakiplere karşı stratejik mükemmelliğe ulaşmak.
3. Şirketin pazar payına ulaşmasını ve yüksek kârlılığı sürdürülebilmesini sağlamaktır.

Özetle rekabet avantajının önemi, karmaşık bir çevrede hayatta kalma, rekabette ise maliyet, kalite, esneklik ve yaratıcılık yoluyla diğer kuruluşlardan üstün olma gibi zorlukların üstesinden gelme sürecinde yatmaktadır (Boli, 2018: 39).

3.2. Rekabet Avantajı ile İlgili Yaklaşımlar

Bir işletmenin rekabet avantajı veya sürdürülebilir rekabet avantajının nereden kaynakladığı üzerine literatür incelendiğinde temelde iki ana akımın baskın olduğu ifade edilebilir. Bunlardan ilki endüstriyel yapı araştırmacıları tarafından savunulan; rekabet avantajını yaratan faktörlerin faaliyet gösterilen sektördeki belirleyicilere dayalı olarak geliştiği düşüncesinin hâkim olduğu bir yönetim modelidir. İkinci olarak kaynak temelli yaklaşım ise daha çok temel yeteneklere dayalı stratejilere atıf yapan, kaynaklara dayalı bir yönetim modelini ifade etmektedir.

Endüstriyel temelli yaklaşıma göre öz performans, bir işletmenin rekabet stratejisi oluşturmasında etkili bir olgu değildir. Bu nedenle endüstriyel temelli yaklaşım araştırmacıları rekabet avantajının, kurumun kendi iç kaynaklarından çok dış kaynaklardan geldiğini ve işletmelerin rekabet stratejilerinin buldukları sektörde rakipler tarafından uygulanan iş stratejilerine bağlı olarak şekillendiğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla bir işletme rekabet avantajını stratejisi geliştirirken pazardaki rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelidir. Bu yaklaşıma sahip olan araştırmacılar pazar yoğunluğu, girdi çıktı zorlukları ve ölçek ekonomilerinin etkileri üzerinde durmuşlardır (Özbağ, 2016: 885-886).

İşletmelerin dış çevredeki rakiplere yönelik yaptığı değerlendirmeler; performans, maliyet, teslimat süresi, farklılaşma, pazar payı ve verimlilik gibi unsurları barındırabilir. Endüstriyel yaklaşım ekolü düşünürlerine göre sektör düzeyinde rekabet avantajını yaratan

şey işletmenin dış çevresinin analizi sonucu sektör içerisindeki rakiplerine göre işletmenin pazardaki hangi konumun en uygun olacağına yönelik olarak alınacak karardır (Koç ve Özbozkurt, 2014: 87).

Michael Porter'ın ortaya attığı ve zamanla akademik çevrede araştırmalara konu olan endüstri temelli yaklaşım kuramsal yapısı itibarıyla işletme yöneticileri tarafından stratejik analizler oluşturmak amacıyla sıklıkla başvurulmaktadır. Porter, analizinde daha çok işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevreye odaklanarak bu çevreye yönelik üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesi yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemiştir. Porter'a göre pazardaki değişim büyük oranda diğer firmaların stratejik seçimleriyle ilintilidir (Özbağ, 2016: 886-890). Porter'ın düşüncesine göre bir endüstriyel alandaki rekabet beş rekabetçi güç ile belirlenmektedir. Bunlar; pazara yeni rakiplerin girme riski, yerine geçebilecek ürün ve hizmet riski, müşterilerin pazarlık gücü, yerleşik firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu ve tedarikçilerin pazarlık gücü. (Porter, 1980: 52). Bu beş rekabetçi parametre ile bir işletmenin içinde bulunduğu sektörel alanın analizinin sonucu pazardaki hangi konumun daha uygun olacağına yönelik alınan kararı belirlemektedir (Porter, 1985).

Her endüstri kendine has özellikler barındırır ve Porter'ın ortaya koyduğu beş rekabetçi güç, işletmenin içinde bulunduğu endüstriye bağlı olarak farklı seviyelerde öneme sahiptir. Beş rekabetçi gücün tamamı sektör içerisindeki kârlılığın ve rekabetin yoğunluğunu belirlemektedir. İşletmenin bir strateji oluşturması açısından bu beş parametre arasındaki en güçlüsü ise içinde bulunulan endüstriye göre değişir ve bu güç veya güçler son derece önemli bir hale gelir. Bu doğrultuda bir örnek verecek olursak; sektöre yeni giriş yapan işletmelerin herhangi bir tehdit unsuru taşımadığı bir endüstri alanında bulunan bir işletme, pazarda esas söz sahibi olsa bile düşük maliyetli ve daha üstün bir ikame ürünle karşı karşıya kaldığında daha düşük bir getiriye sahip olacaktır (Porter, 2000:6). Dolayısıyla bu yönetim modeli işletmeye içinde bulunduğu endüstriye yönelik kritik önemde olan faktörlerin belirlenmesi açısından hem kendisinin hem de endüstrinin kârlılığını arttıracak stratejik bir takım yeniliklerin de tanımlanmasında kolaylık sağlayacaktır (Porter, 2008: 80).

Endüstri temelli yaklaşımına yönelik en sık getirilen eleştiri, rekabeti yalnızca endüstri düzeyi üzerinden okuması ve işletmeyi en doğru ifadeyle kara kutu gibi görmesidir. Aynı zamanda bu model; reklam, yenilik, araştırma ve geliştirme gibi faaliyetlere gereken dikkati vermemesi yönünden de eleştirilmiştir (Teece vd.,1997: 533).

Günümüzdeki bir takım gelişmeler işletmelerin sürdürülebilirliği açısından yeniliklerin takip etme yoluyla örgüte adapte edilmesini veya bu yeniliklere farklılaşma yoluyla öncülük edilmesini zorunlu hale getirmektedir. Rekabetin ve teknolojinin farklı boyutlar kazanması işletmeye özgü yetenek ve yaratıcılığı değerli kılmakta ve bu niteliklere sahip iş görenlerin yer aldığı işletmeleri rekabette avantajlı konuma sokmaktadır (Higgins, 1995: 33). Endüstri tabanlı yönetim modeli, meydana gelen bu dönüşümleri dikkate almayarak yalnızca sektörel bazlı yeniliklere dikkat çekmekte, endüstri yapısının ve çevresinin performans ve kârlılığın belirleyicisi olarak ele almaktadır. Bu anlamda kaynak temelli model, Porter'ın ele aldığı rekabetçi beş güç modeli gibi, işletmenin rekabet avantajı oluşturması noktasında sadece dış çevreye odaklanan geleneksel strateji yöntemlerine bir yanıt olarak geliştirilmiştir (Kaya, 2016: 890-891).

Endüstri temelli yaklaşımdan farklı olarak kaynak temelli yaklaşım araştırmalarının ortak noktası kuruma özgü taklit edilemeyen yeteneklerin, öz kaynakların ve bilgi toplama ve yapılandırma becerilerinin rekabet avantajı ürettiği düşüncesine dayanmasıdır (Özbağ, 2016: 888). Bir diğer deyişle kaynak temelli yaklaşımlar işletmelerin öz yetenekleri ve kaynaklarına bağlı olarak gelişen bir yaklaşımdır (Marangoz ve Özberk, 2020: 70-71). Kaynak bazlı, bilgiye dayalı ya da yeteneğe dayalı olarak sınıflandırması yapılan çalışmaların tamamı benzer görüş alanına girmektedir. Yönetim çalışmalarında 1990'lı yıllarda baskın paradigma olarak ortaya çıkan kaynak temelli yaklaşıma göre rekabet avantajı taklit edilememe, biricik olma, çok türelilik gibi bir takım şartları karşılayan kaynaklara dayanmaktadır (Peteraf, 1993: 183).

Teknoloji destekli ve enformasyona dayalı kaynakların gelişmesi endüstri ortamını dönüşüme tabi kılmakta ve bu dönüşüm işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için farklı kaynakların, dinamik yeteneklerin ve öz yeterliliğin ön plana çıkmasını gerektirmektedir (Marangoz ve Özberk, 2020: 72). Kaynak temelli görüşe göre bir işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olduğu ve kontrolünü sağladığı kaynaklar; değer arttırıcı stratejilerin yaratılmasına ve bu stratejilerin uygulanmasına olanak sağlayan maddi ve manevi, insani ve teknolojik varlıkları kapsamaktadır (Halawi vd., 2005: 77).

Kaynak temelli yaklaşım kapsamında işletmelerin rekabet stratejileri, iç ve dış çevre unsurları dikkate alınarak belirlenmelidir. İşletmeler dış çevrede var olan ve bundan etkilenen faktörleri (yeni rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, ikame

mal tehdidi) dikkatle analiz ederek bu analizler sonucunda, sahip olduğu iç kaynakları ve yetenekleri en iyi şekilde kullanarak rekabet avantajı yaratmalıdır (Özbağ, 2016: 890). Bu kaynaklar ise bir işletmenin kontrol edebildiği; yetenekler, tüm varlıklar, bilgiler, organizasyonel süreçler ve firma özelliklerinden oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu kaynaklar verimliliği ve etkinliği yükselten stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Barney, 1991: 101).

Barney (1991: 109)'e göre bir işletme için rekabet avantajının sağlanması konusunda yalnızca kaynakların varlığı tek başına yeterli değildir. Sahip olunan kaynakların sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratılması noktasında bir takım nitelikler taşınması gerekmektedir. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir: (Joyce ve Winch, 2004: 42);

1. İşletmeler çevresindeki fırsatları değerlendirmeli veya tehditleri etkisizleştirme bakımından yeterli olmalı,
2. Bir işletme mevcut ve gelecek rakipler arasında dikkate değer olmalı,
3. Kusursuz bir şekilde taklit edilemez olmalı,
4. İkame edilemez olmalıdır.

Bu nitelikleri taşıyan kaynaklar, rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulması ve uygulanması noktasında kritik bir öneme sahiptir. Barney bu nitelikleri taşıyan işletme kaynaklarının, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanması sayesinde ve mal veya hizmetlerde yenilikler yaparak pazardaki rakiplerinin önüne geçebileceğini belirtmiştir. (Joyce ve Winch, 2004: 42).

Barney (1996: 17)'ye göre işletmenin elinde bulundurduğu bir yetenek, hizmet ve mal pazardaki rakipleri tarafından kullanılıyorsa bu kaynaklar herhangi bir işletme için rekabet avantajı sağlamaktan çıkar. Değer üreten ancak kolaylıkla elde edilebilen yetenek, mal ve hizmetler ise rekabetçi eşitliğin kaynakları olarak karşımıza çıkar. Firma yöneticileri herhangi bir kaynak veya öz becerinin rekabet avantajı sağlanması noktasındaki değerlendirme sürecinde şu soruya yanıt aramalıdır; “Pazardaki kaç işletme sahip olunan değerli kaynak ve yeteneklere sahiptir?”. Bu anlamda, değerli kaynaklar ve nadir öz beceriler bir firmanın devamlılığı açısından gereklidir.

Helfat ve Petaraf'a (2003:999) göre soyut ve somut kaynaklar rekabette stratejik varlıklar olarak kabul edilmektedir. Collis ve Montgomery'e göre kaynak temelli yaklaşım içerisinde rekabetçi avantajın en önemli göstergesi sahip olunan soyut varlıklardır. Çünkü

somut kaynaklar pazardaki rakiplerin kolayca elde edebileceği veya taklit edebileceği kaynaklardır. Aradaki bu fark, yani rakiplerin sahip olunan kaynağı elde edebilmesinde asıl zor olan gösterge; soyut kaynakların taklit edilmesinde kendisini göstermektedir (Collis ve Montgomery, 1995: 116 - 125).

Day (1994: 39-49)'a göre ise sahip olunan kaynaklar; firmanın tesis, marka eşitliği, ölçek ve konum gibi bir takım faktörlerle elde ettiği sermayeden oluşmaktadır. Bakış açısına göre yetenekler; işletmenin elde ettiği varlıkları rekabet avantajını sağlayacak biçimde tahsis edilmesi yolunda gerçekleştirilen faaliyet yöntemleri olarak ifade edilebilir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre soyut ya da somut bir çok kaynağın bir araya getirilmesiyle birbirine benzeyen iki işletme olamaz. Çünkü her işletmenin benzer becerileri ve kaynakları elde etmesi, benzer deneyimlere sahip olması, benzer örgüt kültürüne sahip olması ve benzer örgütsel süreçler geliştirmesinin imkânı yoktur. Bu anlamda kaynaklar işletme faaliyetlerinin hangi biçimlerde gerçekleşeceğinin öz belirleyicileridir (Hall, 1991: 49).

Birçok araştırmacı işletmelerin sahip olduğu kaynakları biricik yapan süreç ve koşulların neler olduğu belirlemeye çalışmışlardır. Diericks ve Cool'a göre kaynak ve yetenekleri stratejik unsur haline getiren şey bilgi edinme ve öğrenmedir. Bu anlamda satın alınabilen yetenekler ya da varlıklar rekabet üstünlüğünün ya da ortalamanın üstündeki kârların kaynağı değildir. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların bilgi ve öğrenme faktörlerini içermesi gerekmektedir. Çünkü deneyim yoluyla kazanılan bilgi ve öğrenmenin diğerleri tarafından taklit edilmesi kolay değildir (Diericks ve Cool, 1989: 1503-1506). Tam bu nedenden ötürü kaynak temelli model işletmelerin fiziki olmayan değerleri satın alınabilen değerlerden daha fazla önemseyerek bir işletmenin karakterinin oluşumunda ve kâr marjında belirleyici olduğunu kabul eder. Bu durum aynı zamanda Prahalad ve Hamel'in (1990) çalışmasında ifade edilen; ortak öğrenim sonucu ortaya çıkan öz yeteneklerin işletmelere rekabet avantajı sağladığı tezi ile paralellik göstermektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 90-92).

3.3. Rekabet Avantajının Gelişimi

İşletmeler, bir hizmet veya ürünü sunarken ve piyasaya uygularken rekabet etmek için yeni ve daha iyi yöntemleri tanıyarak veya keşfederek yeni rekabet avantajları geliştirmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajlarını geliştirmesinin en önemli nedenleri şunlardır (Khalil, 1998: 36).

1. Yeni teknolojilerin ortaya çıkışı
2. Müşterilerin yeni ihtiyaçlarının ortaya çıkışı veya yönlerindeki değişiklikler
3. Sanayide yeni bir sektörün ortaya çıkışı
4. Hükümet kısıtlamalarındaki değişikliklerdir.

Literatürde rekabet avantajının geleneksel ekonomi ve yeni ekonomi olmak üzere iki ayrı alt başlık içerisinde ele alındığı ve incelendiği görülmesine rağmen (Aktan ve Vural, 2004: 13) rekabet avantajının gelişimi; mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler kuramı, Heckser-Ohlin (faktör donatımı) kuramı, ürün devreler teorisi ve Oli Paradigması (eklektik paradigma) etrafında şekillenmiştir. Bu teoriler rekabet avantajını belli bir aşamaya getirmiştir (Kaplan, 2020: 33).

3.3.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorileri

Sıfır-toplamly oyun, ülkelerin ekonomik sistemde kazanç ve kayıplarının diğer ülkelerin kazanç ve kayıplarının toplamına eşit olmasını ifade etmektedir. Adam Smith ise, dünya kaynaklarının stabil olmadığını ve bundan dolayı ülkeler arası yapılan ticaret ile her ülkenin karşılıklı olarak çıkar elde etmesinin mümkün olduğu pozitif-toplamly oyun teorisini öne sürmektedir. Smith'e göre devletlerin üzerine düşen görev, piyasanın güçlü bir şekilde çalıştırılması için karşılaşılan her türlü problemin ortadan kaldırılması ve piyasada serbestçe faaliyette bulunulmasının sağlanmasıdır. Ülkeler, yapılan ticarete çıkarları doğrultusunda hareket etmeli ve her ülke istediği ve en iyi ürettiği malı ihraç edebilmelidir (Aktan ve Vural, 2004: 20). Smith'in Mutlak Üstünlükler Kuramına göre serbest dış ticaret ile işletmelerin başarılı olması öngörülmektedir. Ayrıca devlet müdahalesi olmadan her ülke başarılı olduğu ürünü üretmeli ve pazarlamalıdır. Burada anlatılmak istenen özetle, serbest ticaret ile uzmanlaşmanın olduğu ve kaynakların verimli olarak kullanılması sonucu zenginliğin dolayısıyla rekabet avantajının sağlanmasıdır (Helvacıoğlu, 2007: 38). Böyle bir rekabet avantajı sağlanırken dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi üretim esnasında maliyet avantajının elde edilememesi ihtimalidir (Aktan ve Vural, 2004: 19).

David Ricardo ise Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı ile karşılaştırmalı maliyeti mutlak maliyetin alternatifi olarak görmüştür. Ticaret sağlanan rakip ülkelere karşı elde edilmesi gereken rekabet avantajının; reel maliyeti düşük olan ürün ve hizmetlerde uzmanlaşarak sağlanacağını vurgulamıştır (Ricardo, 2018: 1). Karşılaştırmalı üstünlükler

teorisi, rekabet eden ülkeler arasında maliyet avantajını esas alan bir ticaret stratejisinin yapılabileceğini ve bu stratejinin yararlı olabileceğini belirtilmesine rağmen karşılaştırmalı üstünlüklerin nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili üzerinde anlaşılmış bir açıklama bulunmamaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 14).

Maliyetin emek ile ölçüldüğü Ricardo'nun Klasik Karşılaştırmalı Üstünlük Kuramına göre emek üretim içerisinde dağılmış bir unsur olarak kabul edilmektedir. İthalatın ve ihracatın olmadığı kapalı bir ekonomide tek üretim faktörü olarak emek ele alındığında, üretilen malın veya hizmetin değeri kullanılan emek ile doğru orantılı olarak hareket etmektedir. Dolayısıyla düşük emek ve maliyet harcanarak elde edilen ürün ve hizmette uzmanlaşma olmaktadır. Ancak, anlatılan emek-değer teorisi bazı eksiklikler içermektedir: Birinci olarak çalışanların farklı eğitim ve yeteneklere sahip olması nedeniyle ortaya konan üretim ve hizmet aynı değildir. İkinci olarak, mal üretiminde sadece emek kullanılmamakta, sermaye ve doğal kaynaklar gibi farklı üretim faktörleri de kullanılmaktadır. Ayrıca kullanılan emeğin süreside önem kazanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 14).

3.3.2. Heckser-Ohlin (Faktör Donatımı Teorisi) Modeli

Karşılaştırmalı üstünlükler kuramının eksik yönlerini gidermeye yönelik olarak yapılan çalışmalar neticesinde, iktisatçı olan Eli Heckscher'in ve Bertil Ohlin'in yazmış olduğu makalelerin sentezi sonucunda oluşturulan Hecksher-Ohlin modeli, Faktör Donatımı Teorisi olarak da bilinmektedir. Faktör Donatımı Teorisi; Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisine yeni ve farklı bir bakış getirmektedir. Bu kurama göre; ülkeler sahip oldukları özelliklere göre uygun mal ve hizmetler üzerinde uzmanlaşmalıdırlar. Daha açık bir ifadeyle, iş gücü bakımından zengin ülkeler iş gücü isteyen malların üretiminde, finansal yönden zengin ülkeler ise mevcut sermayesini kullanılarak elde edilen malların üretiminde karşılaştırmalı bir üstünlük elde ederler. Bu, ülkelerin uzmanlıklarına bağlı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. (Helvacıoğlu, 2007: 39; Seyidoğlu, 1982: 65).

3.3.3. Ürün Devreleri Kuramı

Rekabet avantajını açıklamada yetersiz kalan klasik kuramlar yeni fikirlerin gelişmesine sebep olmuştur. Bunlardan biri de Vernon tarafından geliştirilen ürün devreleri kuramıdır. Geliştirilen kuramda ürün elde etme sürecinde üç aşamadan bahsedilmektedir. İlk olarak teknolojik bir ürün gelişmiş bir ülkede üretilmeye başlanmaktadır. Yeterli ürün

olgunluğu olmadığı için üretim miktarı sınırlı tutulmakta ve iç piyasaya ürün arzı yapılmaktadır. İkinci olarak iç pazarın yeteri kadar doyuma ulaşmasından sonra ürün miktarı artırılarak ihracata başlanmakta ve mevcut teknolojiyi elinde tutmaktadır. Üçüncü olarak standartlaşan ürün lisansı hem yurt içi hem yurt dışına verilmektedir. En son olarak tüm süreci kontrolü altında bulduran işletme üretimin büyük bir kısmını iş gören maliyetlerinin yeteri kadar düşük olduğu ülkelerde gerçekleştirmektedir (Helvacıoğlu, 2007: 40).

3.3.4. Oli Paradigması (Eklektik Paradigma)

İşletmelerin uluslararası rekabet avantajını açıklayan başka bir kuram ise Dunning tarafından 1977 yılında geliştirilen Eklektik paradigma kuramıdır. Kuram, birden fazla ülkede üretim yapan işletmelerin yalnız bir ülkede üretim yapan işletmelere göre zamansal problemlere ve ek maliyetlere katlanmak zorunda kalması üzerine kurulmuştur. Ancak bu işletmeler maliyetlere katlanırken, üretimin yapılacağı yer konusunda üstünlük kurarak; konumsal, ürün geliştirme yeteneği ve teknolojik kapasiteye dayalı olarak; mülkiyet temelli, edinilen mülkiyet avantajı sayesinde mevcut varlıklarını lisans ve franchise vererek içselleştirme gibi birtakım avantajlar elde etmektedir (Dunning, 1988: 1).

Dunning (1988), bir çok ülkede faaliyetlerini sürdüren çok uluslu işletmelerin amaçlarını dört başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi yeni ürün ve üretim için gerekli doğal kaynak ve ham maddelere erişmek isteyen, özetle kaynak arayan işletmelerdir. İkincisi yeni bir pazara girmek ve müşterileri sayısını artırmak isteyen, özetle pazar arayan işletmelerdir. Üçüncüsü sahip olunan işletmeyi daha üretken ve verimliliği artıran, özetle verimlilik arayan işletmelerdir ve son olarak, işletmenin öz yetkinliklerini, sahip oldukları yeteneklerini, üretimde kazanılmış yeterliliklerini ve kaynaklarını artırabilen stratejik oluşumlar arayan bir çok ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir (Dunning, 1988: 5).

Geleneksel olarak tanımlanabilecek bu yaklaşımlara bazı eleştiriler getirilmiştir. Bunlar;

1. Dünyada yapılan ticaretin yarısı benzer özelliklere sahip ülkeler tarafından gerçekleştirilmekte,

2. Benzer özelliklere sahip olan ülkeler arasında karşılıklı olarak yapılan bir ticaret süreci gerçekleştiği için, mevcut kuram yapılan ticaret için yeterli açıklamayı yapamamakta,

3. Geleneksel teori firmalar arasında gerçekleşen ticaret hacmi ve yapısını izah edememektedir.

Ülkelerin sahip olduğu endüstriler arasında sağlanmaya çalışılan rekabet avantajında bile önemli farklılıklar vardır. Ülkelerin üstünlüğü dar bir endüstride yoğunlaşabilmektedir. Ayrıca uygulamada, ülkelerarası yapılan ticaret, birçok ülkede faaliyet gösteren firmaların etkin olduğu uluslararası işletmeler arasında yapılan bir ticarettir. Geleneksel teoriye getirilen bu ve bunun gibi eleştiriler iki modelin oluşmasına yol açmıştır. Birincisi; ölçek ekonomilerinin oynadığı rol modeli, ikincisi; pazar yapısı ile işletmelerin ilişkisini ve davranışını stratejik bir çerçevede analiz eden modeldir. (Aktan ve Vural, 2004: 15).

3.4. Rekabet Avantajının Boyutları

İşletmelerde yönetim, müşterileri ihtiyaçlarını tespit ederek gerekli olan ürünlerin elde edilmesi için gerekli faaliyetleri planlayarak rekabet avantajını elde etmeye çalışmaktadır. Al-Lami'ya (2008: 19) göre, operasyon fonksiyonları, ulaşılmak istenen performans hedefleri aracılığıyla işletmelerin rekabet avantajına katkıda bulunur. Üretim ve operasyon yönetimi alanında, araştırmacılar rekabet avantajının boyutlarını belirlemeye çalışmıştır. Yazarların ve araştırmacıların rekabet avantajı boyutlarının belirlenmesinde, her birinin kalite çalışması ve kalite sektörleri ile tutarlı özel yönlerin tartışıldığı çeşitli yaklaşımlar ele alınmıştır. Tablo 8'de, rekabet avantajının önemli boyutları gösterilmektedir (Boli, 2018: 39).

Tablo 8

Rekabet avantajının boyutları

Yazarlar	Rekabet Avantajının Boyutları
Schuler vd, (1987)	Maliyet, farklılaşma ve yaratıcılık
Evans, (1993)	Maliyet, kalite, esneklik, teslimat ve yaratıcılık
Hicks, (1993)	Maliyet, farklılaşma, konsantrasyon ve yaratıcılık
Certo, (1995)	Maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik.
Krajawsky, (1998)	Maliyet, kalite, zaman ve esneklik.

Mintezberg, (1998)	Kalite, nitelik, itibar, fiyat ve tasarım.
Best, (1997)	Mükemmellik, maliyet, yaratıcılık, büyüme ve ittifaklar
Porter, (1998)	Maliyet, farklılaşma ve konsantrasyon.
Slack et al, (1998)	Tasarım, kalite, kullanım kolaylığı, esneklik, estetik ve yaratıcılık
Lynch, (2000)	Farklılaşma, güvenilirlik, yaratıcılık, büyüme, itibar ve rekabetin gücü.
Macmruan, (2000)	Maliyet, mükemmellik, esneklik, zaman ve teknoloji.

Kaynak: Al-dahab, Y. (2004). *Empowerment Strategy and its Impact on Competitive Advantage*, Unpublished. Yüksek Lisans Tezi. Faculty of management and economics, Baghdad University, Irak.

3.4.1. Maliyet

İşletmelerin sahip oldukları mali kaynakların büyüklüğü rekabet avantajı sağlanması açısından çok önemlidir. Uluslararası piyasalarda sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmelerin bir yandan uluslararası ölçekte üretim yaparak söz sahibi olmaları (ölçek ekonomileri) diğer yandan tüketicilerin talepleri, zevkleri ve tercihlerine cevap verebilecek üretimde bulunmaları ve yapılan üretimin daha az maliyet kullanılarak daha yüksek kaliteli ürünler elde edilmesi gereklidir (Aktan ve Vural, 2004: 15).

Maliyet, işletmelerin nihai hedef olarak elde etmek istedikleri ürün ve hizmetler için gerekli her çeşit faaliyetin parasal olarak gösterilen bir kavram şeklinde tanımlanabilmektedir. Maliyetleri oluşturan ana olgular; işgücü, sermaye maliyeti ve vergilerdir. Bu olguların elde edilmesinde gerekli olan sermayenin yüksek olması, firmaların kâr hedeflerini önemli ölçüde engelleyecektir. Elde edilmek istenen kâr içinde oluşabilecek ürün fiyat artışı iç ve dış piyasalarda rekabet avantajının kaybolmasına sebep olacaktır (Gürkan ve Ayaş, 2004: 43; Demir, 2014: 11).

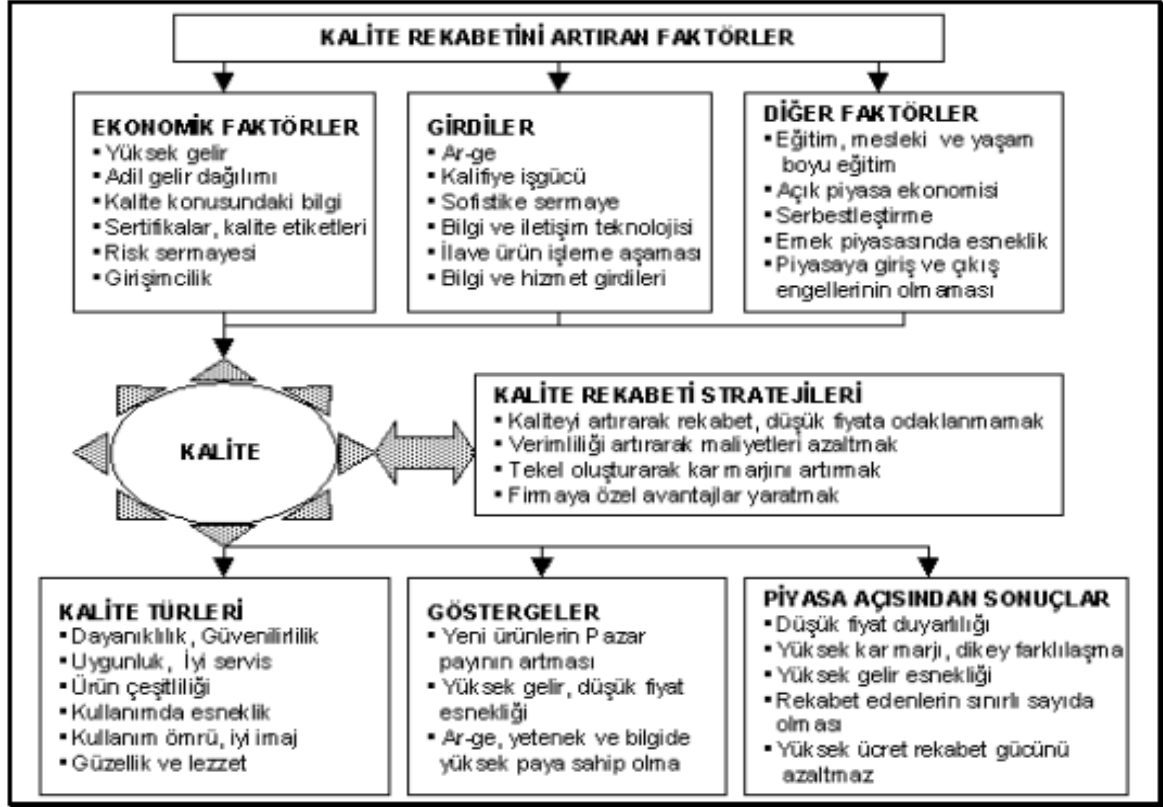
İşletmelerin maliyet stratejileri, belirli bir alanda rekabet avantajı elde etmek için yarattıkları değer faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler rakiplere kıyasla daha düşük bir maliyet hedefler. Değer faaliyetleri maliyeti düşürmek ve verimliliği artırmak için teşvik edici fırsatlar içerir, ürünlerin düşük maliyetle üretilmesi teşvik eder ve fiyatla çok ilgilenen tüketicilere sunar. Maliyet liderliği stratejisinin birçok avantajı vardır. Girdi fiyatını düşürmek, maliyetleri düşürmenin yaygın bir yoludur. Fiyatları düşürmek için pazarlık yapamayacakları için güçlü müşterilere karşı alternatif planlara sahip olmak, girdilerin fiyatını belirleyen güçlü tedarikçilere karşı

izlenecek stratejiyi belirlemek, kendi ürettiğine karşı fiyatı düşürme yeteneği veren mükemmel bir konumda bulunmak, yeni rakibinin herhangi bir saldırısına karşı koyabilmek ve fiyat indirim alternatiflerine karşı bir silah olarak kullanabilmek önemli stratejik faaliyetlerdir (Alfarra, 2018: 34).

3.4.2. Kalite

Kalite işletmelerde müşteriler için bir tercih sebebi ve ürünün seçilmesinde etkili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı kalite, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında aktif rol oynamaktadır ve rekabet avantajı sağlamada en temel bileşenlerden bir tanesidir (Çelik, 2010: 5; Kaplan, 2020: 37).

Elde edilecek ürünün kaliteli olması karmaşık bir durum içermekte ve her duruma uyan ortak bir tanımı yoktur. Kalitesi yüksek ürünlerin, tüketicilere göre değerli olan birden fazla ek özelliği bulunmaktadır. Yüksek kaliteli bir ürün “alıcılar tarafından değer verilen bir veya daha fazla ek özelliğe sahip olan mal” olarak nitelendirilir. Ödeme istekliliğini yükselten özellikler ise; hız, ürün kapasitesi, ürünün boyutları ve sağlamlığı gibi fiziksel olarak ölçülebilir veya güvenilirlik, tasarım, iyi niyet ve güven gibi soyut faktörleri içerebilir. Kalite, kullanımdaki esneklik, uyumluluk, bilgi, bakım sözleşmeleri vb. yoluyla bile ortaya çıkabilir. Yüksek kalitenin sonucu, piyasayı kaybetmeden daha yüksek bir fiyata izin vermektir. Bir piyasada farklı kalitedeki malların tedarik edilmesi ve satın alınması olgusuna 'dikey ürün farklılaşması' denir. Kaliteyi yükselten faaliyetler; az ya da çok vasıflı işgücü, makineler, daha karmaşık malzeme girdileri ve aynı zamanda fabrika veya firma düzeyindeki üstün organizasyondur. Kabul edilmiş tekniklerin ve süreçlerin uygulanmasının yanında; araştırma ve geliştirme, kalite yükseltme kaynakları olabilir. Pazarlama, ürünün yetenekleri hakkında bilgi sağlayarak veya tüketicilerin zevklerini değiştirerek ödeme istekliliğini artırabilir. Her durumda olmasa da çoğu durumda çıktının kalitesi girdinin kalitesiyle ilişkilidir. Bununla birlikte sertifikalara gönderme, standart belirleme ve kıyaslama süreçleri ürünlerin kalitesini ve piyasa işlevini yükseltmenin diğer teknikleridir (Aiginge, 2000: 4).



Şekil 5. Kalite rekabeti.

Kaynak: Aiginger, Karl (2000). *Europe's Position in Quality Competition*. Austrian Institute of Economic Research NIFO, Commissioned by the European Commission, DG Enterprise for the Competitiveness Report. Aktaran (Aktan ve Vural, 2004:44).

Ürünlerin kalitesi, kârlara ve özellikle olağanüstü kârların kalıcılığına yansıtılmalıdır. Piyasa düzenlenmezse veya giriş engelleri ile karakterize edilmezse, belirli bir firmanın her avantajına diğer firmalar tarafından hızla müdahale edilecektir. Yalnızca kaliteyi sürekli olarak yükseltebilen veya taklit edilemez belirli bir avantaja sahip olan firmalar uzun vadede daha yüksek kâr elde edebilirler (Aiginger, 2000: 6).

3.4.3. Farklılaşma

İşletmeler ürün ve hizmetlerinde farklılaşmayı; tasarım, marka, teknoloji, dağıtım, pazarlama ve ayrıcalık özelliklerinden sağlarlar. Farklılaştırma stratejisinin temeli ürün ve hizmette bulunan pazarda tek olmayı sağlamaktır. Farklılaştırma stratejisinde işletmeler, ürün ve hizmet talep eden müşteriler açısından, aranan özellikleri taşıyan tek firma olmaya çalışmaktadır. Ürün ve hizmetin güvenilirliği, kalitesi, tasarımı, dayanıklılığı ve istenen özelliklere göre üretimi işletmeler açısından farklılaşmayı getirmektedir (Demir,

2014: 7). Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler için yüksek kârlılık; yeni ürünleri, yenilikçi tanıtım faaliyetleri ve müşteri hizmetlerini geliştirerek elde edilir. Bu özellikler yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştırmaktadır. (Göl, 1995: 39).

Yenilikçi stratejileri izleyen işletmeler uyguladıkları farklılaşma stratejileriyle; ürün ve hizmetlerinde gelişme ve yeniliği hedeflerken bu strateji ile mevcut pazar koşullarında lider olmaya çalışarak rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. Mevcut pazarda hızlı bir değişim varsa, farklılaşma stratejisi avantaj elde etmek için uygun bir araç olabilir. Burada önemli bir başka yapı ise sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Burada da teknolojik yenilik seviyesi ve güçlü kurum içi yaratıcı stratejiler geliştirme potansiyeli önemlidir. Ayrıca farklılaşmanın müşteri üzerindeki değer etkisi de ölçülmesi gereken bir diğer konudur. Bu nedenle işletme bünyesinde yürütülen tüm faaliyetler bu değere katkı sağlamalıdır. Farklılaştırma stratejisinde işletmenin pazarlanabilirliği, ürün ve hizmetteki gelişim kabiliyeti ve teknolojik yetkinliği önemli bir yer tutar. Ayrıca departmanlar arası güçlü iş birliği ve yaratıcı yetenek açısından farklılaşma stratejilerini uygulayan işletmeler için yetenek yönetimi de önemli yer tutar (Ertuğrul, 2021: 38).

Soruna bu gereksinimler açısından bakıldığında, işletmelerin kendine özgü ve çeşitli kaynaklara sahip olması da sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Çeşitli kaynakları farklılaştırma stratejisinin temeline oturtmak, sürdürülebilirlik üzerinde büyük etkiye sahiptir (Porter, 1985: 159).

İşletmeler farklılaştırma stratejisini farklı şekillerde uygulayabilir. Bunlar;

1. Ürün ve hizmetin performansı: Performans, müşterilere rakipleri karşısında benzersiz bir avantaj sunmalıdır. Böylece, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından farklı algılanmasını ve tercih edilmesini sağlar.

2. Ürün ve hizmet algısı: Müşteri sadakati için tanınma önemlidir. Bu sadakat; tanıtım faaliyetleri, marka stratejisi ve müşteri deneyimi yoluyla oluşturulabilir.

3. Ürün ve hizmet genişlemesi: Bir ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı ek faydalar, işletmenin algılanan değerini artırır.

3.4.4. Esneklik

Esneklik, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürün tasarımında meydana gelebilecek değişikliklere hızlı yanıt vererek şirketlerin rekabet avantajı sağlaması olarak tanımlanır. Esneklik; geniş bir ürün yelpazesi yaratma, yeni ürünleri tanıtılabilme ve mevcut ürünleri

hızlı bir şekilde değiştirebilme ve aynı zamanda müşterin ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğidir (Russell ve Taylor, 1998: 32).

Drobis'e (1991: 4) göre esneklik, müşteri talebindeki değişikliklere hızlı cevap vererek müşteri memnuniyetinin artmasına ve zamanı azaltacak teslimiyete yol açmaktır. Ayrıca Krajewzki ve Ritzman (1996: 40), esnekliğin, tasarım ve ölçüdeki yaratıcılığa dayalı bir pazar konumunda değişiklik yapabilme yeteneği olduğunu açıklar. Al-Dulaimi (2009: 10) ise esnekliğin rekabetçi bir boyut haline geldiğini ve büyük miktarda yeni hizmet veya ürünler üretme yeteneğinin yanı sıra mevcut hizmet veya ürünleri hızlı bir şekilde değiştirme ve müşterilerin isteklerine cevap verme yeteneğini içerdiiğini savunmaktadır (Boli, 2018: 41).

Esneklik, şirketin mevcut ürünleri geliştirme ve yeni ürünler sunmak için operasyonlarını iyileştirme yeteneğine ek olarak, şirketin çeşitli ürünleri zamanında teslim etme yeteneğini ifade eden rekabet avantajının önemli bir boyutudur. Slack ve arkadaşları (2004: 45) esnekliğin, şletmelerin operasyon süreçlerini diğer yöntemlere değiştirme yeteneği anlamına geldiğini savunmaktadır. Bu, operasyonların şekil ve zamanının değişmesine ek olarak operasyonların performansında değişiklik anlamına da geldiği belirtilmektedir (Boli, 2018: 41; Chase vd., 2001: 26).

Esneklik yeteneklerine baktığımızda;

1. Ürün esnekliği: Süreçlerin yeni veya değiştirilmiş ürünler sunma yeteneği,
2. Karma esneklik: Süreçlerin bir ürün veya hizmet karışımı üretme yeteneği, (Dilworth, 1996: 57),
3. Miktar esnekliği: Süreçlerin çıktı düzeyini değiştirme veya üretim faaliyeti düzeyinde farklı boyutlarda ürünler sağlama yeteneği,
4. Teslimat esnekliği: Süreçlerin ürünlerin teslimat sürelerini değiştirebilme yeteneğini olarak karşımıza çıkmaktadır (Krajewsky ve Ritzman, 2005: 62).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; araştırmacılar, başarıyı, hayatta kalmayı ve büyümeyi arzulayan herhangi bir şletme için esnekliğin, önemli bir rekabet avantajı haline geldiğine inanmaktadır (Boli, 2018: 41).

3.4.5. Yaratıcılık

Bazı araştırmacılar yaratıcılığı, rekabet avantajı elde etmenin temel boyutlarından biri olarak görmektedir. Ayrıca yaratıcılığın, yeni fikirler ürettiği için değişen bir eylem, hayal gücü, algı ve bilgi olduğu belirtilmektedir. Ötesinde yaratıcılık sürekli bir iştir ve yorulmak bilmeyen böyle bir çabanın sorunsuz olması mümkün değildir. Dahası yaratıcılık, bilinmeyen gerçekleri bilinen gerçeklerden türeten bir yeniliktir (Boli, 2018: 42).

Schumpeter, işletmelerin sürekli yenilenerek yaratıcılık kazanabileceklerini ve bu sayede rekabet üstünlüğünü koruyabileceklerini belirtmiştir. Schumpeter, yenilik ve yaratma kavramını eskiyi aramak olarak değil, eskiyi yıkmak ve yenilikçi ve yaratıcı bir yöne sahip olmak olarak ele almıştır. Bu süreçte de “creative destruction (yaratıcı yıkım)” adını vermiştir (Düren, 2000: 98; Ulucan, 2015: 9).

Al-Musawi'ye (2009: 25) göre bireyin bir süreci veya zihinsel etkinliği olarak görülebilen yaratıcılık;

1. Hizmet ve ürün üretme faktörlerini elde etmede artan rekabetle karşı karşıya kalabilir,
2. İş kazalarını azaltır ve güvenli çalışma ortamı sağlar,
3. Problem çözmeye alternatifler belirleyerek problemlere çözümler bulur,
4. Mal ve hizmetlerin üretim yöntem ve tekniklerini geliştirir,
5. Performansta ve hedeflere ulaşılmasında etkinliği sağlayarak kurumsal üretkenliği artırır.

3.4.6. Teslimat

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek ve mevcut pazarı koruyabilmek için yeni ürünlerin üretilebilmesi ve ürünlerin teslimat süreçlerinin, pazar araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile teslim sonrasındaki hizmetler gibi fonksiyonların geliştirilmesi önemlidir. (Demir, 2014: 12)

Drobis (1991: 5), teslimatı, yeni hizmet ve ürünleri tasarlama ve bunları müşterilere mümkün olan en kısa sürede teslim etmeye odaklanmak olarak tanımlamaktadır. Slack vd. (2004: 64), hızlı bir şekilde çalışmak isteyen organizasyonların, müşterilerin hizmet veya ürün taleplerini alarak bu ürünleri teslim etme süresini kısaltmak

zorunda olduklarını belirtmiştir. Ancak Al-dulaimi (2009: 26), müşteri için zamanın artan öneminin, organizasyonlar arasında zamana dayalı rekabetin artmasına yol açtığına ve yeni ürünlerin tanıtılmasında hız ve pazara hızlı girişe dayandığını belirtmektedir. Genel olarak, hedefledikleri pazarda önemli paya sahip olan işletmeler, diğer işletmeler karşısında rekabet avantajına sahiptirler. Ayrıca sürdürülebilir bir pazar ve rekabet avantajı için, ürün kalitesi, hızlı üretim ve müşteriye hızlı teslim ile teslim sonrasında verilecek hizmetler gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır (Acar, 2008: 21).

Porter, işletmelerin mevcut kaynaklarını uygun stratejik faktörler uygulayarak etkin şekilde kullanmalarının rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir. Maliyet liderliğinde başarı için fiyat önemli bir faktör iken, farklılaşma stratejisinde başarı için kalite, üretim esnekliği, yapılan işlem ve güvenilir teslimat önemli faktörlerdir (Acar, 2008: 34).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramı bir dizi soruyu beraberinde getirmektedir. “Kültürleri tanımlayabilir miyiz?” “Kültür, strateji ile uyumlu hale getirilebilir mi?” “Kültürler nasıl yönetilebilir veya değiştirilebilir?” sorularına cevap bulmak için kültürü tanımlamanın ve bunun organizasyonlara nasıl yansıdığını açıklamanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kültür, bir organizasyonu oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve organizasyona yeni katılan bireylere doğru düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın yolu olarak görülen değerler, normlar, yol gösterici inançlar ve anlayışlardır. Örgütün informel yapısını ve duygusal bölümünü temsil etmektedir. Herkes kültüre katılır, ancak kültür genel olarak fark edilmez. Yöneticiler ancak temel kültürel normlara ve değerlere aykırı yeni stratejiler veya programlar uygulamaya çalıştıklarında kültürün gücüyle yüz yüze gelmektedir (Daft, 2008: 375).

4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Örgüt kültürü kavramı literatüre ilk kez Blake ve Mouton'un (1964) makalesinde örgütsel iklim kavramıyla birlikte girmiştir. Daha sonra Silverzweig ve Allen'in (1976) makalesinde kurum kültürü adı altında yeniden ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, kültürün bir şirketin performansı üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışmadır. Pettigrew (1979), “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesinde örgüt kültürü kavramını ilk vurgulayan kişidir. Bu yeni kavram Peters ve Waterman'ın (1982) ve Deal ve Kennedy'nin (1982) kitaplarıyla popülerliğini artırmıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 142).

Örgüt kültürü, “Bir kurumun üyelerine anlam veren ve onlara örgütteki davranış kurallarını sağlayan ortak inanç ve değerlerin örüntüsü” olarak tanımlanabilir. Bir örgütün üyelerinin; inançlarını, değerlerini, normlarını ve tutumlarını belirler ve yansıtır (Davis, 1984: 1).

Schein (2018: 26), kültürü;

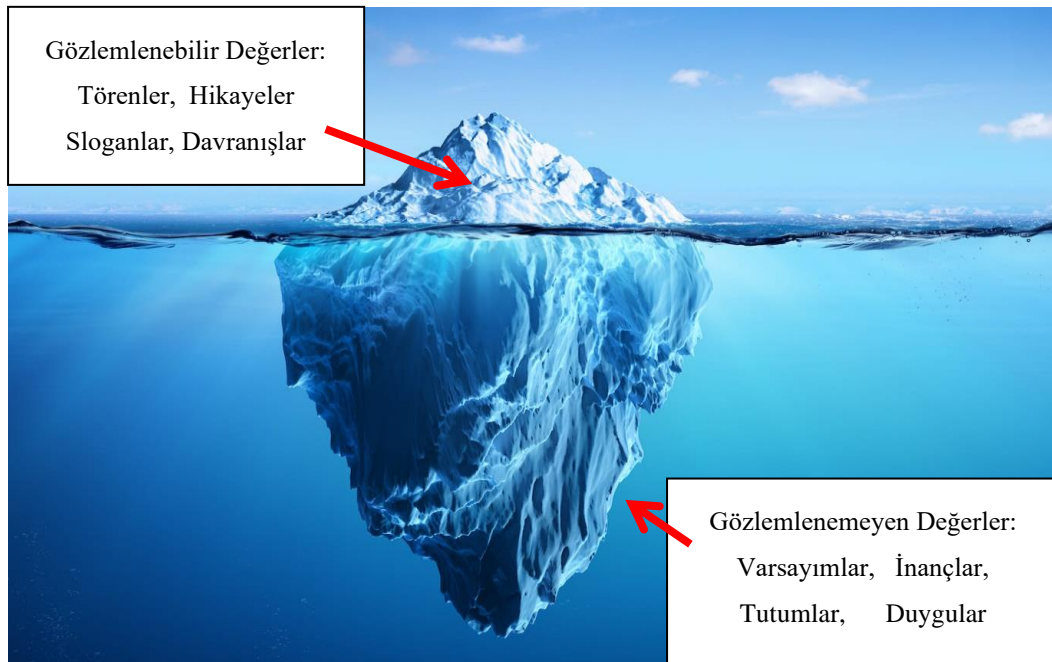
1. Altında yatan temel varsayımlar (bilinçsiz, olduğu gibi kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve duygular),

2. Benimsenen inançlar ve değerler (stratejiler, hedefler ve felsefeler)

3. Eserler (görünür organizasyon yapıları ve süreçleri) olarak üç başlık altında toplamaktadır.

Onun bakış açısına göre kültür, bizi çevreleyen ve davranışlarımızı yönlendiren ve sınırlayan bir dizi yapı, norm, rutin ve kural tarafından şekillendirilen dinamik bir olgudur (Schein, 2018: 1).

Hofstede ve arkadaşları, (2010: 47) yönetim biliminin en çok tartışma konusu yapılan kavramının örgüt kültürü olduğunu ileri sürmektedir. 1980'li yıllarda Amerikan şirketleri dünya üzerinde söz sahibi olmasına rağmen Japon şirketleri de dünya ekonomisi üzerinde etki sahibi olmaya başlamış ve Amerikan şirketleri ile rekabet edebilir duruma gelmiştir. Japon firmalarının bu ani yükselişinin sebebinin örgüt ile örgütü oluşturan bireyler arasında tesis edilen güvene dayalı kuvvetli ilişkiden kaynaklanıyor olmasının tespit edilmesi örgüt kültürü kavramının önemini artırmıştır (Morgan, 2006: 118; Kızıloğlu, 2017: 9). Daft ise örgüt kültürünü, Şekil 5'deki gibi iki düzeyde göstermektedir. Üst yüzeyde görünür kısımda, insanların giyinme ve hareket etme biçimleri, işletmeler tarafından kullanılan kontrol sistemlerinin ve güç yapılarının türü ve organizasyon üyelerinin paylaştığı sembol, hikâye ve tören gibi unsurlar bulunurken, görünmeyen kısımda temel değerler, varsayımlar, inançlar ve düşünce gibi süreçler bulunmaktadır (Daft, 2008: 375).



Şekil 6. Örgüt kültürü seviyeleri.

Kaynak: Daft, Richard L. (2008: 375). *Organization Theory and Design, Tenth Edition.*

Kültür, insanlara kurumsal aidiyet sağlamak ve kendilerinden daha önemli ve değerli olan inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır. Kültürün bir parçası haline gelen fikirler organizasyonun herhangi bir yerinde doğsa da bir organizasyonun kültürü, genellikle belirli fikirleri ve değerleri bir vizyon, felsefe veya iş stratejisi olarak dile getiren ve uygulayan etkin bir liderle başlar. Bu fikir ve değerler başarılı olduklarında kurumsallaşarak liderin vizyon ve stratejisini yansıtan bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. (Schein, 2018: 16). Literatürde örgüt kültürünün birçok tanımı bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlar Tablo 9’da gösterilmiştir (Kızıloğlu, 2017: 10; Mete, 2018: 28).

Tablo 9
Örgüt kültürü tanımlamaları

YAZARLAR	TANIMLAR
Pettigrew, 1979: 575	Çalışanların neden düşündüğünü, değerlendirdiğini ve karar verdiğini açıklayan bilişsel bir sistemdir.
Louis, 1980: 143	Bir grup insan tarafından paylaşılan bir dizi anlayış veya anlam bütünüdür. Çoğunlukla bir grubun üyelerinde örtük olarak bulunur, ancak açıkça bağlantılıdır, o grubun özelliğidir ve yeni üyelere aktarılır.
Dill, 1982: 307	Bir gruba ait bireyleri belirli eylemlerde bulunmaya ve bu eylemlere anlam vermeye motive eden ortak inançları, ideolojileri veya doktrinleri tanımlar.
Wallach, 1983: 29	Bir kurumun çalışanlarına “Biz böyle yaparız” denilmesi kültürü gösterir.
Martin ve Siehl, 1983: 54	Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan tutumlar, değerler, inançlar ve gelenekler.
Smircich, 1983: 344	Zamanla gelişen ve sosyal birleştirici görevi gören ortak anlamlar, inançlar, semboller, ritüeller ve mitler.
Sathe, 1985	Kültür, bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi önemli (çoğunlukla söylenmeyen) anlayıştır.
Van Maanen ve Barley, 1985: 32	Günlük durumlarda belirli bir sorunu çözmek için bir grup insan tarafından geliştirilen bir çözümlerin hepsi.
Robbins, 1986: 430	Bir örgütü diğerlerinden ayıran, içindeki insanların paylaştığı tüm özelliklerdir.
Deshpande ve Webster, 1989: 4	Bireylerin bir örgütün nasıl çalıştığını anlamalarına ve böylece örgüt içindeki davranış normlarına aşina olmalarına yardımcı olan bir dizi paylaşılan değer ve inanç kalıplarıdır.
Thomas, Chobra ve Kumiega, 1990: 18	Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir düşünce, davranış veya inanç şekilleridir.
O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991:	Bir sosyal yapıya ait insanlar tarafından paylaşılan bir dizi ortak içgörüler bütünü.

491	
Zammuto ve Krakower, 1991: 84	Bir organizasyon içindeki insan davranışını şekillendiren bir değerler ve inançlar modeli.
Schein, 1992: 111	Grupların dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmek için icat ettikleri, keşfettikleri veya geliştirdikleri, grup içinde kabul edilmesi için yeterli oldukları kanıtlanmış temel öğretisidir.
Grau ve Wellin, 1992: 43	Oldukça istikrarlı bir dizi varsayımlar, inançlar, anlamlar ve değerlerdir. Bir örgüt içinde davranışın temelini oluşturan, tartışmasız doğru olarak kabul edilen varsayımlardan ve paylaşılan inançlardan, anlamlardan ve değerlerden oluşur.
Llopis-Taverner, 1992: 22	Belirli bir organizasyon içindeki bireyler tarafından paylaşılan bir dizi değer, sembol ve ritüellerdir. Bir organizasyon içinde işlerin nasıl yapıldığını gösterir ve ayrıca müşteriler, tedarikçiler ve çevre ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere örgütsel yönetim sorunlarını çözer.
Kunda, 1992: 7	Kurumsal toplulukta üyeliğin geniş tanımını yorumlayan, davranış, düşünce ve duygu kurallarını kapsayan ve üyeliğin iyi tanımlanmış ve yaygın olarak paylaşılan rollerini topluca ortaya koyan kurallardır.
Drennan, 1992: 3	Burada yapılan işlerin şekli.
Gordon ve DiTomaso, 1992	Zamanla, işletme içinde paylaşılan ve istikrarlı bir inanç değer modelidir.
Trice ve Beyer, 1993: 2	Örgütün gözlemlenebilir normları ve değerleri, örgütün faaliyetleri, üyelerinin hangi yönlerinin öne çıktığı, üyelerin birbirlerini nasıl algıladıkları ve birbirleriyle etkileşim kurdukları, karar verme sürecine nasıl yaklaştıkları ve sorunları nasıl çözdüklerini belirleyen şeyler
Fleeger, 1993: 40	Belirli bir ortamda ortaya çıkan sembollerin, dilin, varsayımların ve eylemlerin bir karışımı.
Zamanou ve Glaser, 1994: 476	Bir kuruluşun yaşam ve kimlik ölçütlerinin temelini oluşturan toplu paylaşımıdır.
Bloor ve Dawson, 1994: 276	Ortak deneyimleri paylaşan ve işyerinde bireysel davranışa rehberlik eden insan grupları içinde anlamın keşfedilmesini kolaylaştıran, bir kuruluş hakkında algılar, anlamlar ve inançlardan oluşan yapılandırılmış bir sistem.
McDaniel, 1995: 16	Üyelerin ortak düşünceleri, eylemleri ve inançları.
Seago, 1996: 42	Toplulukları birbirine bağlayan ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar.
Webb, Price ve Coeling, 1996: 29	Çalışma grubu üyeleri tarafından işyerinde karşılaşılan durumlara karşı geliştirilen bir dizi uygun tepki.
Grzyb-Wysocki ve Enriquez, 1996: 50	Belirli bir organizasyona ait bireyler tarafından paylaşılan bir dizi ortak değerler, inançlar, anlamlar ve beklentiler.
Goodridge ve Hack, 1996: 42	Bir grup tarafından öğrenilen ortak varsayımlar modeli.
Robbins, 1996, 687	Çalışanların söyledikleri ve yaptıkları için doğru standartları belirleyerek bir organizasyonu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal yapılandırıcı.

Luk, Yau, Tsang ve Laung, 1998: 14	Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir düşünce, davranış veya inanç tarzı.
Bond ve Fiedler, 1998: 7	Eşsiz bir ortak tutumlar, normlar ve davranışlar dizisi.
De Witte ve Van Muijen, 1999: 500	Davranış kurallarını, insan doğasını ve bazı gizli varsayımları yansıtır.
Cameron ve Quinn, 1999	Örgüt kültürü, bir örgütteki değerler dizisi, temel varsayımlar, beklenen ortak hafıza ve bazı tanımlardır. 'Biz böyle çalışırız' anlamına gelir ve insanların kafasında hâkim olan ideolojiyi yansıtır.
Hawks, 1999: 68	Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak varsayımlar, değerler, inançlar, beklentiler, ilkeler ve davranışlar.
Sullivan, 1999: 338	Bir örgütün ortak inanç, değer, varsayım ve ritüelleri.
Ingersoll, Kirsch, Merk, Lightfoot, 2000: 12	Üyelerin ortak düşünce, davranış ve inanış biçimleri.
Manley, 2000: 35	Bir organizasyon içindeki insanlarla, organizasyonun yapısıyla ve davranış normlarını belirleyen sistemlerle etkileşime giren ortak değerler ve inançlar sistemi.
Hofstede, 2001: 9	Bir grup veya kategoriye ait bireyleri diğerlerinden ayıran ortak bir zihin programlaması.
Kreitner ve Kinicki, 2001: 68	Yalnızca bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerleri değil, aynı zamanda örgütün kişiliğini şekillendiren kavramları da temsil ederler.
Tzeng, Ketefian ve Redman, 2002: 41	Bir organizasyon içinde işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair bir dizi paylaşılan inanç, değer ve norm.
Manojlovich ve Ketefian, 2002: 16	Çalışanların algıladığı bir organizasyonun temel değerleri ve inançları.
Van den Berg ve Wilderom, 2004: 570	Bir organizasyonun, organizasyon içindeki diğer birimlerden farklı olan iş uygulamalarına ilişkin ortak bir algı.
Watson, 2004: 116	Bir örgütün üyeleri tarafından takip edilen, çalışanlar arasında paylaşılan fikirlerden oluşan ve bu fikir ve yaklaşımların geliştirilmesi için ortam sağlayan ortak bir değerler sistemidir.
Yamaguchi, 2004: 263	Çoğu çalışan tarafından paylaşılan örgütle ilgili normlar, inançlar ve değerler.
Wilson, McCormack ve Ives, 2005: 28	"Burada işler böyle yapılır" sözünü ve grup sosyalleşmesi ve öğrenimi yoluyla edinilen ortak bir inanç ve davranış anlayışını içerir.
Casida, 2008: 106	Doğaçlama işleyen ve bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan derin inançlar ve inançlar.
Daft vd. 2010: 399	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere iletilen ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inançlarına yön veren normlar ve değerler bütünüdür.

Örgüt kültürü genel ve ayırıcı bir özellik olarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul gören değerler sistemidir (Becker, 1982: 513; Schein, 1985: 168). Bir örgüt kültürünü oluşturan yedi özellik ise şu şekildedir (Chatman ve Jehn, 1994: 522; Kızıloğlu, 2017: 11; O'Reilly vd, 1991: 487; Robbins ve Judge, 2013: 520).

- 1.Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilik ve risk alma derecesidir,
- 2.Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanların ayrıntılara dikkat edebilme ve analiz edebilme derecesidir,
- 3.Sonuç odaklılık: Yöneticilerin örgütün amaçlarına ya da sonuçlara yönlenebilme derecesidir,
- 4.İnsan odaklılık: Yöneticilerin verdikleri kararlarda çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurma derecesidir,
- 5.Takım odaklılık: Faaliyetlerin takım çalışması içerisinde yapılma derecesidir,
- 6.Saldırganlık: Çalışanların davranışlarındaki saldırganlık derecesidir,
- 7.İstikrar: Örgütün yapmış olduğu uygulamaların mevcut süreç içerisinde sürekliliğini sağlama derecesidir.

Örgüt kültürü, çalışanların kültürel özellikleri beğenip beğenmediklerinden çok nasıl algıladıklarıyla belirlenir. Özetle örgüt kültürü, üyelerinin ortak bir algısı olarak tasvir edilebilir (Hofstede, 1998: 1). Örgüt tarafından oluşturulan kültürün güçlü bir yapıya sahip olması örgüt üyelerini oluşturan bireylerin de güçlü bir yapıya sahip olması demektir. Güçlü bir örgüt kültürü de kuvvetli bağların sağlanmasının yanında, örgüt üyelerinin ortak değerlerinin, duygularının ve normlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Grombh ve Carillo, 2006: 743).

4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesi

Örgüt kültürü kavramı örgüt literatüründe en eski ve üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Örgütler üzerine kültürel çalışmalar, 1980'lerin başında örgütsel davranışçılar arasında daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Öte yandan örgütlerde bu olgularla ilgili çalışmalar 1930'lara kadar gitmektedir. Modern iş örgütlerini kültürel terimlerle anlamaya yönelik ilk sistematik girişim, bir antropolog olan W. Lloyd Warner tarafından Hawthorne çalışmaları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile kabile toplumlarında sosyal yapı ve inanç sistemlerini keşfetmek için kullanılan antropolojik

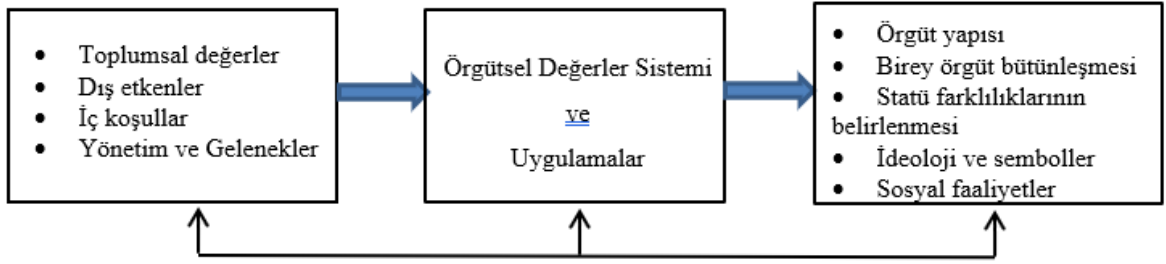
yöntemleri Western Electric fabrikasının mevcut çalışma topluluğuna uyarlamıştır. Çalışmanın amacı, çalışma grubu kültürlerinin, belirli bir çalışma ortamında işçi davranışını ve üretkenliği nasıl etkilediğini bulmaktır. İşçilerin inançlarını kapsayan ideolojiler takip edilerek, kendilerine özgü davranışlarının sebepleri ve açıklamaları belirlenebilmiştir. Bu, yönetim literatüründe, çalışan davranışlarına yönelik ilk ciddi kültürel açıklama girişimi olarak kabul edilmiştir (Sezgin, 2009: 11).

Her ne kadar örgüt kültürü ve fabrika kültürü gibi ifadeler 1950'lerde yazılmış yönetim kitaplarında bulunabilse de (örneğin Elliot Jaques'in 1951 tarihli *The Changing Culture of a Factory* ve William H. Whyte, Jr.'ın 1956'daki kitabı, *Örgüt Adamı*), yaklaşık 1985 yılına kadar az sayıda yönetim ve örgüt öğrencisi, örgüt kültürünün doğasına ve içeriğine değinerek araştırma yapmıştır (Sezgin, 2009: 12; Shafritz ve Ott, 2001: 363).

Örgüt kültürü literatürüne bakıldığında birçok faktörün örgüt kültürü oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. Örgüt teorisi geliştirmiş birçok araştırmacının bu oluşumdaki önemi büyüktür. Bir organizasyonun mevcut gelenekleri ve genel işleri yapma şekli, büyük ölçüde daha önce yaptıklarına ve bunu yaparken ne kadar başarılı olduğuna bağlıdır. Bu bizi bir organizasyonun kültürünün nihai kaynağı olan kurucularına götürür. Önceki geleneklerden veya ideolojilerden arınmış olan kurucular, organizasyonun nasıl olması gerektiğine dair bir vizyona sahiptir ve bu durum tüm üyelere vizyonun empoze edilmesini kolaylaştırır. Kültür yaratma üç şekilde gerçekleşir. İlk olarak, kurucular yalnızca kendileriyle aynı şekilde düşünen ve hisseden çalışanları işe alır ve işte tutar. İkinci aşamada, bu çalışanlara kendi düşünce ve duygu tarzlarını aşılar ve sosyalleştirirler. Son olarak, kurucuların kendi davranışları, çalışanların kendileriyle özdeşleşmeye başlar ve onların inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder. Organizasyon başarılı olduğunda, kurucuların kişiliği kültüre yerleşir (Robbins ve Judge, 2013: 519).

Örgüt kültürü terimi üzerindeki karışıklık düzeyi, başlangıçta bazı terim tanımlarını gerektirir. Bir örgüt kültürünün varlığı, tanımlanmış çevrelerinde bir amaca ulaşmak için birbirleriyle etkileşime giren çok sayıda insan anlamında, tanımlanabilir bir organizasyona bağlıdır. Bir organizasyonun kurucusu aynı anda böyle bir grubu yaratır ve kişiliğinin gücüyle grubun kültürünü şekillendirmeye başlar. Ancak bu yeni grubun kültürü, çeşitli büyüme ve hayatta kalma krizlerinin üstesinden gelene kadar gelişmemektedir. Aynı zamanda dış uyum sorunlarına ve uygulanabilir bir dizi ilişki kuralı yaratmaya yönelik iç sorunlarına da çözümler bulması gerekmektedir. O halde örgüt kültürü, üyelerine; dış

çevreye uyum ve iç çevreyi kabullenmeyi ve bu alanlarda çıkan sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken; bu süreçte icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen her şeyi içinde barındırır. Bundan dolayı, örgütün yeni üyelerine bu konuları nasıl doğru algılayacakları, düşünecekleri ve hissedecekleri öğretilmelidir. (Schein, 1983: 221).



Şekil 7. Örgüt kültürünün oluşumu.

Kaynak: Henry L. (1986). *Managing Organizational Behavior*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 66. Aktaran; Berberoğlu, 1990:156.

Kurucular genellikle nasıl başarılı olunacağına dair bir teoriyle başlarlar. Kafalarında, içinde büyüdükleri kültürdeki deneyimlerine dayanan bir kültürel paradigma vardır. Kurucu bir grup söz konusu olduğunda, teori ve paradigma, grubun olaylara nasıl bakacağı konusundaki varsayımları üzerinde fikir birliğine varma biçiminden ortaya çıkar. Burada kültürün evrimi, grup oluşumunun çeşitli aşamalarını yansıtan çok aşamalı bir süreçtir. Nihai organizasyon kültürü her zaman; örgütü kuranların başlangıçta gruba getirdiği kurallar ve normlar ile grubun daha sonra kendi kendine öğrendiği kurallar ve normlar arasındaki karmaşık etkileşimini ortaya koyacaktır (Schein, 1983: 222).

Örgüt kültürünün oluşumu bir süreç almasının yanında, oluştuktan sonrada ortadan kaldırılması nadiren görülmektedir. Örgütün sahip olduğu gelenek, görenekler ve amaçlar doğrultusunda izlenen yol, önceden kazanılmış yetenek ve tecrübeler ile gerçekleştirmiş oldukları başarılarla bağlıdır. Bir örgütün tarihi ve geçmişte yaşadığı her tecrübe örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Geçmişte yaşanan olaylar, anlatılan hikayeler ve deneyimler, örgüte yeni katılan üyeler için örgüt kültürünün öğrenilmesi açısından bir fırsat sunar. Örgütsel kültürün öğrenilmesine fırsat sunan bu deneyimler, örgütte nelerin önemli nelerin önemsiz olduğunu göstererek üyelerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlar (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 173).

Cavalery ve Oblaj (1993: 273) kuruluş aşamasında örgütlerin stratejik amaçlarının ne olduğunun tespit edildiğini, bu aşamanın da değerlerin seçim aşaması olduğunu belirtmiştir. Bu aşamada başarıya nasıl ulaşılabileceğinin fikirleri ortaya konulur. Ayrıca bu aşamada üyeler liderlerin fikirleriyle aynı düzlemde olmayabilir. Ama yine de liderler üyelerin eylemlerine yön verebilecek güçtedir. Kültürün oluşumunda ki bu aşamayı Cavalery ve Oblaj (1993: 273) “başarıdan yana olma” olarak ifade etmektedir. Ayrıca bu aşamada üyeler tarafından liderin görüşleri benimsenmiş ve kabul edilmiştir. Elde edilecek başarılar sonucunda da örgüt tarafından sahip olunan değerler ve normlar kuvvetlenmiş olacaktır (Polat, 2004: 14).

Örgütsel kültürün oluşumunda iç çevre elemanlarından olan teknoloji ve örgütün geçmişi önemli seviyede etkilidir. Neyin üretileceği, üretilirken kullanılan teknoloji, yapılan işlerin ve bu işleri yapan üyelerin nitelikleri örgütsel kültürün boyutlarını belirler. Örgütün geçmişi oluşturulmak istenen kültür açısından son derece önemlidir. Çünkü geçmiş; örgütün güncel olarak sahip olduğu değerlerin, inanışların, sembol ve alışkanlıkların oluşumuna sebep olur. Yani örgütü örgüt yapan tüm değerlerin temelini oluşturur (Aydınlı, 2003: 85). Örgüt içerisinde kabul gören değerlere göre oluşturulan törenler, ritüeller ve faaliyetler örgüt üyelerinin aidiyet duygusunu güçlendirerek, bireyler ile örgüt kültürü arasında bir köprü görevi görür (Berberoğlu, 1990: 153).

4.3. Örgüt Kültürünün Modelleri

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunun sonucu olarak ölçümün nasıl yapılacağına dair yeteri kadar ölçek geliştirilmiştir. Bir kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yapılmış ve konunun geliştirilmesine katkısı olan çalışmaların incelenmesi önem arz etmektedir. Örgüt kültürü kavramı içinde literatürde farklı bakış açılarından incelenmiş yeteri kadar çalışma bulunmaktadır (Mete, 2018: 32). Örgüt kültürüne yönelik yapılan çalışmalar ve geliştirilen modellerin her biri örgüt kültürü kavramının anlaşılmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Karmaşık bir yapıya sahip olan ve kavramsallaştırılması zor görünen örgüt kültürü kavramının, geliştirilen modeller ile daha anlaşılır hale geldiği görülmüştür (Kızıloğlu, 2017: 40; Unutkan, 1995: 67) Geliştirilen önemli bazı modeller ise şunlardır:

1. Quinn ve Cameron’un örgüt kültürü modeli
2. Miles ve Snow’un örgüt kültürü modeli

3. Deal ve Kennedy'in örgüt kültürü modeli

4. Hofstede'in örgüt kültürü modeli

5. Dennison'un örgüt kültürü modeli

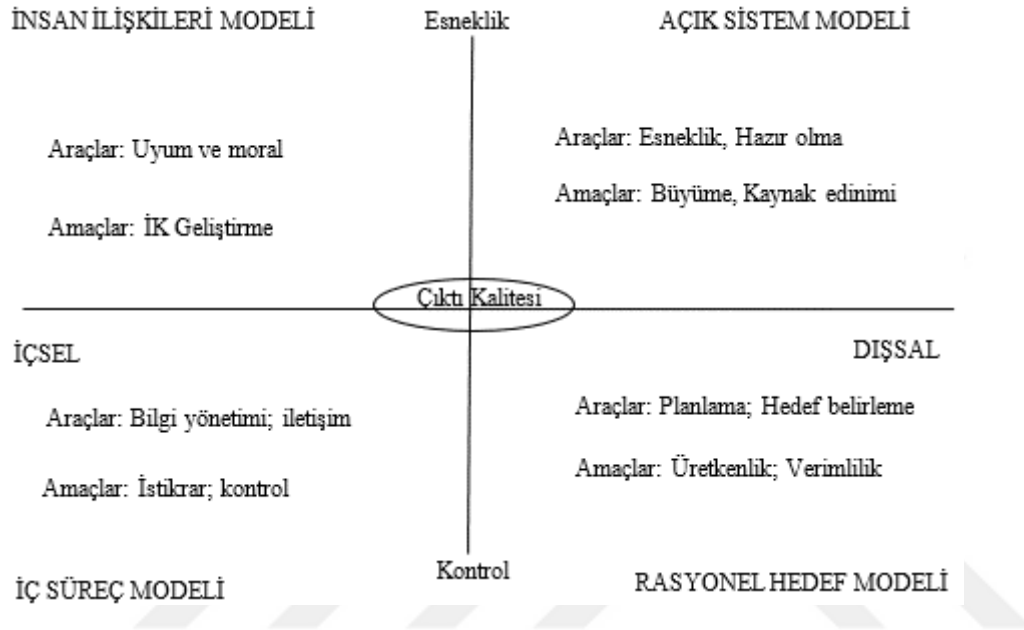
4.3.1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Rohrbaugh (1983), uzmanlar, araştırmacılar ve teorisyenler ile birlikte çalışarak Rekabetçi Değer Örgüt Kültürünün çerçevesini oluşturmuştur. Bu kapsamlı çalışma, örgüt kültürünün kriterlerinin anlaşılmasına yardımcı olmuş ve organizasyon kültürü, iletişim, liderlik, insan kaynakları, kalite, motivasyon, kurumsal strateji, çalışan seçimi ve karar verme gibi konularda değerli bilgiler üretmiştir. (Cameron ve Quinn, 2011: 34).

Model, her kültür için üç boyut ve bir dizi değer kullanarak dört kültürel model tanımlar. Quinn ve Rohrbaugh'un (1983: 369) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları, örgütsel araştırmacıların üstü kapalı bir kuramsal çerçeveyi paylaştığını ve bu nedenle etkili bir örgüt olma kriterlerinin üç şekilde sınıflandırılabileceğini göstermektedir. İlk değer boyutu, organizasyon içindeki insanların refahı ve gelişimi üzerine dahili bir mikro odaklanmadan, organizasyonun kendisinin refahı ve gelişimi üzerine harici bir makro odaklanmaya kadar değişen organizasyonel odaklanma ile ilgilidir. İkinci değer boyutu, istikrara odaklanmaktan esnekliğe odaklanmaya kadar uzanan organizasyonel yapıyla ilgilidir. Üçüncü değer boyutu, birincil süreçlerden (planlama ve hedef belirleme gibi) nihai sonuca (verimlilik gibi) odaklanan örgütsel araçlar ve hedeflerle ilgilidir. (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369).

Üç değer grubu ile etkinlik kriterleri arasındaki ilişkinin basitleştirilmiş bir sunumu Şekil 8'de gösterilmektedir. Şekil 8'nin sol üst kısmı olan insan ilişkileri modeli (klan kültürü- iş birliği), esnekliğe ve içsel odaklanmaya büyük önem vermektedir. Araç olarak uyum ve moral, amaç olarak insan kaynakları geliştirme kriterlerini vurgular. Açık sistem modelleri (adhokrasi kültürü- yaratıcı), sağ üst kısımda esnekliğe ve dışsal odaklanmaya büyük önem verir. Araç ve büyüme olarak esneklik ve hazır olma, amaç olarak kaynak edinme ve dış destek gibi kriterleri vurgular. Açık sistem egemen kuruluşlar, dış çevre gereksinimlerine hızla uyum sağlama yeteneklerini artıran değerlere vurgu yapar. Rasyonel hedef modeli (pazar kültürü- eksiksiz), istikrar ve kontrole büyük önem verir ve sağ alt kısma harici odaklanma yerleştirir. Etkililik kriterlerini planlama olarak, hedef belirlemeyi

araç, üretkenliği ve verimliliği amaç olarak vurgular. Dahili süreç modeli (hiyerarşi kültürü – kontrol) sol alt kısımda temsil edilmektedir. İç odak, istikrar ve kontrole büyük önem verir. Araç olarak bilgi yönetimi ve iletişimin, amaç olarak istikrar ve kontrolün rolünü vurgular (Özavnik, 2021: 27).



Şekil 8. Rakip değerler çerçevesi.

Kaynak: Quinn, R. ve Roughbough, J. (1983:369). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organization Analysis". *Management Science*, 29(3), 363-377

Bu üç rakip değer kümesi, örgütsel literatürde kabul edilen ikilemlerdir. Bir çift rekabet eden değerlerin ortaya çıkışı, esnekliğe karşı istikrar, örgütsel yaşamın temel bir ikilemini yansıtır. Düzen ve kontrole karşı yenilik ve değişime ilişkin farklı bakış açıları, sosyoloji, siyaset bilimi ve psikolojideki en hararetli tartışmaların merkezinde yer alır. Pek çok sosyal teorisyen otorite, yapı ve koordinasyonu vurgularken, diğerleri çeşitlilik, bireysel inisiyatif ve örgütsel uyarlanabilirliği vurgulamıştır. Lawrence ve Lorsch (1967) dönüm noktası niteliğindeki çalışmalarını bu ikilem etrafında toplamıştır. Entegrasyon ve farklılaşmanın; örgütsel tasarım tarihindeki temel konular olduğunu savunmuşlardır. Bu anlamda çalışmalarından elde edilen bulgular; uyumu ve farklılaşmayı en iyi şekilde dengede götüren organizasyonların sahip olduğu sistemlerin etkili sistemler olduğunu göstermektedir (Quinn ve Rohrbough, 1983: 370).

Bir sonraki rekabet eden değer çifti; içsel ve dışsal, örgütsel yaşamın başka bir temel ikilemini temsil eder. Dışarıdan bakıldığında organizasyon, nihai amacı görevlerini yerine getirmek ve kaynakları elde etmek olan mantıksal olarak tasarlanmış bir araçtır. Burada vurgu, bazen değişen ortamlarda organizasyonun genel rekabet gücü üzerindedir. İç bakış açısından, organizasyon sosyo-teknik bir sistemdir. Katılımcıların kendilerine özgü duyguları, hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyler vardır ve iş yerlerinde dikkate, uygun bilgiye ve istikrara ihtiyaç duyarlar. Genel organizasyon üzerindeki dış değer maksimize edildiğinde, sosyo-teknik dengeye yapılan içsel vurgu azalabilir ve içsel uyum üzerindeki vurgu büyüdüğünde, vurguyu genel rekabet gücünden uzaklaştırma eğiliminde olabilmektedir. Bu ikilem, örgütsel davranış literatüründe de uzun zamandır bilinmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 371).

Organizasyonların Yönetim şekillerine bakıldığında, öncelik araç mı yoksa amaç mı? Cevaplanması gereken zor bir sorudur. Lawrence ve Lorsch (1967: 351) bu zorluğu “çatışan zaman ufku” açısından tartışırken, Katz ve Kahn (1978: 2521), araçları ve sonuçları etkili bir noktada dengelemenin zorluğuna işaret eder. Bu üç sürekliliğin her biri ayrı ayrı kabul edilmiş ve yöneticilerin çözmesi gereken problemler olarak tartışılmış olsa da bunlar daha önce hiçbir zaman tek bir kavramsal çerçevenin bütünleşik unsurları olarak tanımlanmamıştır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 372).

4.3.2. Miles ve Snow’un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow'un (1978) strateji alanına önemli bir katkısı, kuruluşların çevresel değişikliklere nasıl uyum sağladıklarının geniş bir açıklaması olan “uyarlanabilir döngü” tanımlamalarında yatmaktadır. 1978 yılına gelindiğinde, akademik literatür çeşitli stratejik yönetim modelleri ortaya koymuştur. Miles ve Snow'un (1978) strateji oluşturmayı dinamik, akıcı bir süreç olarak tasviri, doğrusal, adım adım bir yaklaşımı benimseyen dönemin diğer popüler modellerinin aksine bir durum sergilemektedir ve günümüzün kavramsal çerçeveleri stratejinin dinamik unsurlarını güçlü bir şekilde vurgulamaktadır (Ketchen, 2003: 95).

Miles ve Snow (1978), bir organizasyonun başarısının, bugün ve yarın için müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek adına dış çevre adaptasyonu ve iç entegrasyonun (yapısı, stratejisi ve süreçleri) pazarda nasıl hizalandığının uyumla ilişkili olduğunu iddia etmiştir. Bu anlamda, değişen çevreye dış adaptasyon; ancak kuruluşun stratejisini, yapısını ve süreçlerini, dış adaptasyonun iç adaptasyonla desteklenecek şekilde düzenlenmesi

durumunda etkin bir uyum sağlanabilir. Uyarlanabilir döngü tanımlamaları şu üç sorunu gidermeye yönelik hizmet etmektedir: girişimcilik sorunu (ürün ve pazar alanı, büyüme politikası), mühendislik sorunu (teknolojik yönetim) ve idari sorun (organizasyon yapısı, planlama, kontrol) (Özavnik, 2021: 29).

Organizasyonların faaliyetlerinde, girişimcilik sorununun çözümü, idarecilerin belirli bir ürün veya pazar alanını seçmesiyle belirlenir ve bu belirleme, idarenin, organizasyonun amaçlarına yönelik kaynak ayırmaya karar vermesiyle ortaya çıkar. Birçok organizasyonda hem organizasyonun pazarını hem de pazara yönelimini tanımlayan bir organizasyonel imajın geliştirilmesi ve yansıtılması yoluyla, girişimcilik çözümüne dış ve iç bağlılık aranır. Mühendislik sorunu ise, yöneticilerin girişimcilik faaliyetleri esnasında karşılaştıkları sorunlara karşı çözümü gerektiren bir sistemin yaratılmasını içerir. Böyle bir sistem ile anlatılmak istenen ise; yöneticilerin seçtikleri ürün veya hizmetleri üretmek ve dağıtmak için uygun araçları (girdi, dönüşüm, çıktı süreçleri) seçmesini ve bu araçların etkin kullanılabilmesi için yeni bilgi, iletişim ve kontrol bağlantılarının oluşturulmasıdır. Yönetimsel problem ise, öncelikle organizasyon sistemi içindeki belirsiz durumları azaltmak ve organizasyonun girişimcilik sırasında karşılaştığı sorunları başarılı bir şekilde çözmek adına yapılan faaliyetleri gerçekleştirme ve istikrara kavuşturma sorunudur. Yönetim problemlerini çözmek, halihazırda geliştirilmiş olan sistemi düzene sokmaktan (belirsizliği azaltmak) daha fazlasını gerektirir ve aynı zamanda organizasyonun büyümeye devam etmesine izin veren süreçlerin oluşturulmasını da içerir (inovasyon) (Miles vd., 1978: 549).

Uyarlanabilir döngünün geçerli olduğu kabul edilirse sorunsal olarak karşımıza şunlar çıkmaktadır: Organizasyonlar bu döngüde nasıl hareket eder? Organizasyonlar girişimcilik, mühendislik ve yönetim sorunlarını çözmek için hangi stratejileri kullanır? Literatür araştırılıp ve yorumlandığında, temelde üç stratejik organizasyon türü olduğunu göstermektedir. Bunlar; savunucular, analizciler ve arayıcılardır. Ancak çalışmalarda reaktör olarak adlandırılan; stratejisi, teknolojisi, yapısı ve süreci arasında tutarsızlıklar olduğu için bir tür stratejik 'başarısızlık' olarak kabul edilen dördüncü bir stratejik organizasyon türü ortaya çıkmıştır (Miles vd., 1978: 550).

Savunucular, ürünler veya hizmetler için dar bir odak noktası belirler ve sürdürür. Temel amaç, rekabetçi fiyatlar veya genellikle istikrarlı endüstrilerde faaliyet gösteren kaliteli hizmetler ve ürünler aracılığıyla pazar alanını korumaktır. Bu kuruluşlar daha kârlı

ürünler için verimliliğe odaklanır. Düşük maliyetli üretim için çekirdek teknolojiyi tercih ederler. İdari sorun, katı merkezi kontrollerle çözülür. Bu kuruluşlar, çeşitlendirme eksikliği ve çevresel değişiklikleri izleme nedeniyle; rekabette dış çevreyle yetersiz uyumla karşı karşıya kalabilirler. Analizciler kendilerini savunular ve aracılar arasında konumlandırır. Stratejileri, yerleşik ürün ve hizmetlere, rakipler tarafından zaten başarılı bir şekilde icat edilenleri taklit ve iyileştirme yoluyla yenilerini ekleme üzerine odaklanır. Bu tür kuruluşlar, aracıların başarısını ve başarısızlığını sürekli olarak izler. Teknoloji, taklit ürünler için bir dereceye kadar esneklikle istikrarlı olma eğilimindedir. Böylece bu melez strateji, belirsizliği bir miktar azaltır. Bu tür organizasyonlar, performans göstergesi olarak değer verdikleri istenilen verimliliği ve etkinliği sağlayamamışlardır. Aracılar, rekabetçi konumda öncü olarak sürekli ürün, hizmet ve pazar geliştirme yoluyla baskın bir pazar konumunu korumaya çalışırlar. Verimlilikten çok yeniliğe odaklanırlar. Girişimcilik sorunu, pazar payını genişletmek için farklılaştırma veya düşük maliyetli stratejiler yoluyla çözülür; teknoloji çoğunlukla standart dışı ve esnektir ve yönetsel sorun, merkezi olmayan kontrol mekanizmalarıyla çözülür. Performans kriterleri pazar payı ve satışlardır. Bu organizasyon stratejisinin riski yüksektir, çünkü yeni ürünler pazar tarafından her zaman kabul edilemez ve önemli kayıplara yol açabilir. Reaktörlerin dış çevrede rekabet etmek için tutarlı stratejileri yoktur. Bu tür yaklaşım, yalnızca rakipler tarafından büyük müşterileri kaybetmeye ve rakiplerin kârlılığı sürdürmemesine dayanmaktadır. Merkezileşme, içyapılarla çelişen stratejiler ve rekabet ortamına uyum sağlama eksikliği nedeniyle diğer üç tür stratejiye yanıt veremezler (Özavnik, 2021: 30).

4.3.3. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (1982) iki boyuta dayanan modeli ile bir örgütün kültürü üzerindeki en büyük tek etkinin, faaliyet gösterdiği iş ortamı olduğunu öne sürmektedir. Bu iş ortamında başarı için gerekli olanı somutlaştırdıklarını iddia ettikleri yapıyı "kurum kültürü" olarak adlandırmışlardır. İki anahtar boyut, şirketin faaliyetleriyle ilişkili risk derecesi ve şirketlerin kararlarının veya stratejilerinin başarılı olup olmadığı konusundaki geri bildirim alma hızıdır. Deal ve Kennedy, 'geri bildirim' ile yalnızca ikramiyeleri ve promosyonları kastetmemektedir. Bu terim, sonuca ulaşmak için çok daha geniş bir anlamda kullanılmıştır. Örneğin, bir kaleci büyük bir kurtarıştan anında geri bildirim alır, ancak bir cerrah bir ameliyatın başarılı olup olmadığını birkaç gün bilemeyebilir ve yeni bir ürünle ilgili kararın doğru olup olmadığını keşfetmesi aylar hatta yıllar alabilir. Deal ve

Kennedy (1982), hızlı ve yavaş geri bildirimini birbirinden ayırır. Ayrıca, her boyutu yüksek ve düşük olarak ayırarak, Şekil 9'da gösterildiği gibi dört 'jenerik' kültür modeli ortaya koymuştur.

	Hızlı	Geri	Yavaş
Yüksek Risk	Sert Erkek, Maço Kültürü	Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü	
Düşük Risk	Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü	

Şekil 9. Deal ve Kennedy örgütsel kültür modeli.

Kaynak: Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.:Addison-Wesley.

Sert erkek, maço kültür tipi; düzenli olarak yüksek riskler alan ve eylemlerinin iyi ya da kötü eylemleri hakkında hızlı geri bildirim alan bir bireyciler dünyası olarak tanımlanabilir (Deal ve Kennedy, 1982: 107). Resmi meslek guruplarından polis ve askerlik bu kültür tipine örnek gösterilebilir. Çünkü polis ve asker, mesleği gereği risk olarak çabuk karar vermek zorundadır. Bu meslek guruplarında karar organları ise bireysel olarak verilen kararın doğruluğunu elde edilen başarı veya başarısızlık ile anlayabilmektedir (Eren, 2010: 153; Kızıloğlu, 2017: 42).

Sıkı çalış/sert oyna kültür tipinde eğlence ve eylem kuraldır. Çalışanlar çok az risk alır ve hepsi hızlı geri bildirimle sağlanır. Başarılı olmak için kültür; onları yüksek düzeyde nispeten düşük riskli faaliyetlerde bulunmaya teşvik eder (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Kalıcılık ve istikrar, bu tür bir organizasyonun baskın karakteridir. Geri bildirim mekanizması çok hızlı çalışır. Takım çalışması ve toplu bağlılık bol miktarda bulunur. Bu

nedence, operasyonel gereksinimler için düşük risk seviyelerinin hedef alındığı güçlü kurumlarla ortak bir kültür olarak kabul edilir. Yenilik ana öncelik değildir (Özavnik, 2021: 31).

Şirketin üzerine bahse gir kültürü ise çalışanların kararlarının işe yarayıp yaramadığını öğrenmeden önce yılların geçtiği, önemli kararların alındığı kültürlerdir. Yüksek riskli ve yavaş geri bildirim ortamı bulunmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Bu kültüre sahip örgütler, faaliyette buldukları çevrelere büyük paralar yatırırlar ve ciddi bir zaman yatırımını harcarlar. Ancak bu yatırımın başarılı olduğunu anlamak için yılların geçmesi gerekmektedir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay ve uçak endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri bu tür kültürlerle iyi birer örnektir (Kızıloğlu, 2017: 43; Reitz, 1989: 551).

Süreç kültürü ise; çalışanların yaptıklarını ölçmekte zorlandıkları, çok az geri bildirim olduğu veya hiç geri bildirim olmadığı bir kültür tipidir. Süreçler kontrolden çıktığında bürokratik kültür yapısına dönüşmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Düşük risk ve yavaş geri besleme ekseninde yer alan, oldukça bürokratik bir organizasyondur. Mekanistik kültür, piyasadan ve dış çevreden bağımsız bir karakter gösterir. Çalışanlar birbirlerinin yerine çalışırlar, yenilik için çaba göstermezler (Özavnik, 2021: 31).

4.3.4. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede, 1973'te halk kültürünün beş yönünü belirlemiştir. Geliştirilen model, incelenen ülkelerin temel değer yönelimlerinin yanı sıra kapsamlı nicel araştırmalara da dayanmaktadır. Ülke halkları için yapılan her ölçüm, 76 ulus için 0 ile 100 arasında değişen değerler olarak bir ölçek içerisinde konumlandırılmıştır. Hofstede'in kültür boyutları, farklı ülkeleri karşılaştırmanın bir yolunu sağlar. Kişiyeye, kendi ülkesini, hakkında çok az bilgiye sahip olduğu ya da hiç bilgisi olmadığı somut bir değer kümesi olan başka bir ülkeyle karşılaştırma yeteneği kazandırır. Bireyin diğer kültürleri anlamasını ve bilgi tabanını zenginleştirir (Mooij ve Hofstede 2010: 88; Sağlam ve Abullahi, 2021: 142).

Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu araştırma sonucunda, ulusların sahip olduğu değerler arasında dört farklı boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar, "belirsizlikten kaçınma", "güç mesafesi", "bireycilik-toplulukçuluk" ve "erillik-dişillik" olarak adlandırılmıştır. Daha sonra yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ortaya koyduğu dört boyuta ilave olarak "zaman yönelimi" boyutu ve son olarak, Michael Minkov ile beraber

yaptığı çalışmalar sonucunda “serbestlik ve kısıtlılık” boyutu da ekleyerek kültürü 6 boyutta ele almıştır (Hofstede, 2011: 14; Kayhan, 2021: 42). Tablo 10'da 76 ülke için özet, bu altı boyut sınıflandırılmıştır.

Tablo 10

Altı kültürel boyut için 76 ulusun karşılaştırması

Kültürel Boyutlar	Yüksek	Düşük
Güç Mesafesi	Latin, Doğu Avrupa, Afrika ve Asya Ülkeleri	Almanca ve İngilizcenin konuşulduğu batı ülkeleri
Belirsizlikten Kaçınma	Latin Ülkeleri, Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri, Almanca ve Japonya Konuşan Ülkeler	Çin ve İskandinav Kültürü ve İngilizce Konuşulan Ülkeler
Bireycilik-Toplulukçuluk	Gelişmiş ve Batı Ülkeleri	Az gelişmiş ve Doğu Ülkeleri; Japonya Orta Konumda
Erillik-Dişilik	Japonya'da, Almanca Konuşulan Ülkelerde, İtalya ve Meksika Gibi Bazı Latin Ülkelerinde Yüksek. İngilizce Konuşulan Batı Ülkelerinde Orta Derecede Yüksek.	İspanya, Portekiz, Fransa Kore, Tayland ve Şili Gibi Bazı Asya ve Latin Ülkelerinde Orta Derecede Düşük. Hollanda ve İskandinav Ülkelerinde düşük.
Uzun Vade-Kısa Vade	Doğu Asya ülkeleri, ardından Orta ve Doğu Avrupa. Orta vadeli yönelim, Güney Asya'nın Kuzey ve Güney Avrupa ülkelerinde bulunur	Avustralya, Latin Amerika ve ABD, Afrika ve Müslüman ülkeler
Serbestlik-Kısıtlılık	Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Sahra Altı Afrika'nın bazı bölgeleri. Akdeniz Avrupa orta bir konuma sahiptir.	Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman dünyası.

Kaynak: Alqarni, A. (2022). Hofstede's cultural dimensions in relation to learning behaviours and learning styles: A critical analysis of studies under different cultural and language learning environments. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 721-739.

Güç mesafesi ölçümü, genel olarak toplumda daha az güce sahip bireylerin, gücün bireyler arasında eşit olmayan bir şekilde dağıldığını nasıl kabul ettiği ve beklediği şeklinde anlaşılabilir. (Mooij ve Hofstede 2011: 182). Güç mesafesi puanları daha iyi olan ülkelerdeki bireylerin kendi kişilerarası düzenleri vardır. Bireyler, ekonomik refahlarını başkalarının saygı duymaları için açıkça belirtirler. Örneğin bireyler, güçlü olduklarını veya verimli olduklarını göstermek için pahalı bir araç satın alabilir veya pahalı giysiler giyebilirler (Mooij vd., 2010: 89).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplum bireylerinin belirlenmemiş durumlardan kaçınarak belirlenmiş durumları tercih etmesi durumudur. Belirlenmiş durumlar, nasıl davranılacağı ve izlenecek hareket tarzlarının açık şekilde görüldüğü, kuralların belli olduğu durumlardır. Bu kurallar geleneksel olabileceği gibi toplum tarafından konmuş formal yapılarda olabilir. Belirsizlikten kaçınma tercihleri yüksek olan ülkeler “katı” olarak ifade edilirken, belirsizlikten kaçınma tercihleri düşük olan ülkeler “esnek” olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma tercihleri yüksek olan ülkelerde belirsizlik tehdit olarak görülmekte ve bireylerin hareket tarzları bu hissiyat üzerinde şekillenmektedir. (Hofstede, 1993: 90; Hofstede vd., 2010: 191; Kayhan, 2021: 46).

Bireyci uygarlıklardaki kişiler kendileri ve yakın aileleri ile ilgilenirken, kolektivist toplumdaki bireyler, sadakat ile toplumun diğer bireyelerine özen gösterirler. Kolektivist toplumlarda bireyler ‘biz’ bilincindedir ve kişilikleri, içinde yaşadıkları sosyal çerçeve tarafından şekillendirilir. Kendini gerçekleştirme ve kendi ihtiyaçlarını karşılama, insanların ‘ben’ bilincinde olduğu bireyci topluluklarda önemlidir (Mooij ve Hofstede, 2011: 182).

Erillik ve dişilik boyutunda ise genel olarak eril niteliklere sahip sosyal düzen; başarı, statü ve bolluk gibi niteliklere değer verirken, dişil toplumsal düzen daha çok kişisel tatmin ve bireysel bakımla ilgilenir (Leng vd., 2010: 263). Maço milletlerde statü, dişil milletlerden daha önemlidir. Maço sosyal düzendeki bireyler, yüksek statülü markalar veya elmaslar satın alarak zenginliklerini göstermektedirler (Mooij ve Hofstede, 2011: 182-183).

Uzun vade-kısa vade boyutu toplumların ve bireylerin zaman algısındaki farklılıklarla ilgilidir. Uzun dönemi düşünen toplumlar daha geniş bakış açısıyla geleceğe odaklanırken, kısa dönemi düşünen toplumlar, şimdiki ve geçmiş zamana bağlı, durağan ve dar bir bakış açısına sahiptirler. Bu durum toplumların olaya daha dar veya geniş pencereden bakmaları ile doğru orantılıdır. Bununla birlikte uzun dönemi düşünen toplumlar, gelecekte elde edeceklerine odaklanırken, tam zıttı olan kısa dönemi düşünen toplumlar, geleneksel özelliklere saygı ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine odaklanmaktadır (Hofstede vd., 2010: 239; Kayhan, 2021: 55).

Serbestlik; bireylerin kural ve kanunlar çerçevesinde istediğini yapabilme, eğlenmeye ve hayatın tadını çıkarmaya ilişkin insani arzularının, özgür bir şekilde yapabilmesine izin verme eğilimidir. Bunun zıttı olan kısıtlama ise; bu tür arzuların sosyal

normlar tarafından engellenmesi ve düzenlenmesi gerektiğine olan inancı tanımlamaktadır (Hofstede vd., 2010: 281; Kayhan, 2021: 57).

Bir toplumun sahip olduğu kültürel değerler yaşam biçiminden yönetim biçimine kadar birçok süreci ve faaliyeti etkilemektedir (Laurent, 1983: 81). Bu gerçeklik, yönetsel süreç faaliyetlerinin kabul görmüş olgularının uygulanmasıyla birlikte toplumun sahip olduğu kültürel farklılıkların da dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuştur (Kayhan, 2021: 46).

4.3.5. Dennison'un Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), organizasyonların örgüt kültür seviyelerini ölçebilmek amacıyla kavramı iki ana konu etrafında toplamıştır. Birinci ana konu; organizasyonların kontrolü dışında olan dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneği, ikinci ana konu ise; değişen ve uyum sağlamak zorunda olduğu dış çevreye karşı organizasyonunun sağlayacağı yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme yeteneğidir. Bu iki ana konu da kendi içerisinde ikiye ayrılarak dört temel konu ortaya çıkarılmıştır (Yahyağil, 2004: 59).

Denison'un örgüt kültürü modeli, uygulayıcılar ve bilim adamları tarafından geniş çapta kabul görmüştür. Bu model, esneklik/stabil ve iç/dış odaklı olarak dört temel boyuta dayanmaktadır: Bunlar; uyarlanabilirlik, katılım, tutarlılık ve misyondur (Erdoğan, 2018: 12).



Şekil 10. Denison örgüt kültürü modeli.

Kaynak: Erdoğan, M. (2018). *Analyzing The Relationship Between Organizational Culture, Talent Management And Employee Outcomes: A Study On Telecommunication Professionals In Turkey*. Yeditepe University.

Örgüt kültürünü kavramını ölçmek amacıyla kabul edilen 4 esas kavramsal boyutun her birinin altında üç adet alt kavramsal boyut eklenmiştir. Bu alt kavramsal boyutlar da 5 ayrı sorudan oluşmaktadır. Sonuç olarak Denison örgüt kültürü ölçeği 4 esas, 12 alt boyut ve 60 sorudan oluşmuştur (Kızıloğlu, 2017: 49)

Tablo 11

Denison örgüt kültürü esas ve alt boyutları

Katılım	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Eşgüdüm ve Bütünleşme
Misyon	Stratejik Yönelim
	Örgüt Amaçları
	Vizyon Oluşturma
Uyum Yapma	Değişim
	Müşteri Odaklılık
	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Yahyagil, Y. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Örgüt kültüründe katılım boyutu, örgüte yeni katılan üyelerin performansını artıracak ve bireylere yön verecek stratejiler ve hareket tarzlarından oluşur. Bir örgütün etkili olabilmesi için; örgüt üyelerine yetki veren, üyeler ile ilgilenen, takım çalışmasına yönlendiren ve üyelerinin bilgi ve eğitim seviyesini artıran yapıda olması gerekmektedir. Bu boyutun temeli üyelerin kendini yönetmesine dayanmaktadır. Katılım boyutunun olduğu örgütlerde yapı informaldir. Yüksek oranda üyelerin katılımı, sorumluluğu kendi kendine almaları ve sahiplilik söz konusudur. Katılım tipi örgütlerde üyelerin aidiyet duygusu gelişmiştir (Kızıloğlu, 2017: 50). Katılım boyutunun; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak üç alt boyutu bulunmaktadır.

Organizasyonlara aidiyet duygusu ile bağlanan üyelerde, organizasyona ait temel değerler, işleri nasıl yapacağına dair yöntem ve farklılıklar, verilen görevleri yapma şevki ve nelerin yapılması nelerin yapılmaması gibi konularda bazı düşünceler mevcuttur. Bunun yanında tutarlılık, organizasyonlarda üyeler arası karşılıklı anlayışa dayanan bir yönetim sistemi oluşturmaktadır. Bu durum, üyeler tarafından bilinen, anlaşılabilir ve herkesin kabul edebileceği ortak değerlerin ve inançların oluşmasına sebep olacaktır. Üyeler tarafından

kabul görmüş içselleştirilmiş değerler ise; koordinasyonun sağlanmasına, kural ve düzenlemelerin örgüt içine yerleşmesine yardımcı olacaktır. Bu yönetim tipine sahip organizasyonlarda, üyeler beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında, üyelerin kabul görmüş değerlerine vurgu yapılarak, durum karşısında daha olumlu tepki vermeleri sağlanmaktadır. Kısaca, tutarlılık organizasyonlarda, birlik ve bütünlüğü sağlayarak, koordinasyonun gelişmesine yardımcı olmaktadır (Akgöz, 2013: 66). Tutarlılık boyutunun, temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon olarak üç alt boyutu bulunmaktadır.

Denison örgüt kültürü modelindeki misyon boyutu örgütlerin hedeflerini ortaya koyan bir boyuttur. Başarılı organizasyonların özelliklerine bakıldığında ortak noktada hepsinin açık amaçları vardır ve bu amaçlar da açık olarak belirtilir. Bu durumda ortaya konan hedefler gelecekte istenen noktaya ulaşmada referans kaynağı olur (Kızıloğlu, 2017: 51). Misyon boyutunun, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon olmak üzere üç alt boyutu vardır.

Uyarlanabilirlik özelliği ise üç spesifik bölüme ayrılır: değişim yaratmak, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme. Bunlar, yüksek performans gösteren örgütlerin davranış ve süreçlerini yeni değişen çevreye adapte ettikleri örgüt kültürünün önemli parçalarıdır. Revans yasasına göre hızla değişen dünyada, bir organizasyonun hayatta kalabilmesi için öğrenme hızının en azından dış çevresindeki değişim hızına eşit olması gerekir. Bu nedenle liderler, yeni fikirlerle değişim yaratan, müşteri memnuniyetini sürekli iyileştiren ve öğrenen organizasyonlar geliştirmek zorundadır. Uyarlanabilirliği destekleyen bir örgüt kültürü, yaratıcılığı ve gelişmeyi teşvik eder. Değişim yaratma ve örgütsel öğrenme becerileri kazandırır. Bunlar, organizasyon kültürünün uyarlanabilirlik özelliğinin temel bileşenleridir ve sektörde yeni standartlar ve en iyi uygulamalar oluşturmak için çok önemlidir. Değişen çevreye uyum sağlamak, günümüzün rekabetçi dünyasında ayakta kalabilmek adına organizasyonlar için kritik öneme sahiptir. Öğrenen bir organizasyon geliştirmekte, uyarlanabilir işgücünü değişime hazırlamaktadır (Erdoğan, 2018: 13).

Örgütlerin kendi çalışanlarını takımlar kurarak etkili bir şekilde güçlendirmeleri mevcut kapasitelerinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu durum, yani katılan çalışanlar ile yöneticilerin bağlarını güçlendirerek örgüte yönelik aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Katılım, her kademedeki çalışanların ortaya koyacakları en az bir düşüncenin bile hedefe ulaşmada değerli olduğunu hissettirmektedir. Tutarlı, koordineli ve iyi entegre olmuş güçlü kültürlere sahip örgütler etkili ve başarılı olma eğilimindedirler. Tutarlı örgüt kültürlerinde

bireylerin davranışları örgüte esas değeri katacak şekilde uygulanırken, liderlerin ve onu takip eden diğer bireylerin düşünceleri bazen ayrışsa da ortak aklı bulacak şekilde sonuçlanmaktadır. Başarılı örgütler; hedeflerin, stratejik faaliyetlerin ve gelecekte örgütü nerede görmek istediklerini açıkça bilen yapıdadır. Bir organizasyonun temel amacı değiştiğinde, organizasyonun sahip olduğu kültüründe de değişiklikler meydana gelir (Fay ve Denison, 1998: 9).



BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL USTALIK, REKABET AVANTAJI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aile işletmeleri; mal ve/veya hizmet üretmek ve kâr elde etmek amacıyla kan bağı olan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ekonomik kurumlardır (Erkan, 2012: 5). İşletme kuruluş itibari ile kâr etmeyi amaç edindiği için, hedeflerine ulaşmak adına mevcut bulunduğu alan içerisinde rakiplerine karşı bir avantaj elde etmek zorundadır. Küreselleşme ve teknolojinin hızlı dönüşümü, ülke ekonomilerinin önemli yapı taşlarından biri olan aile işletmeleri için daha dinamik olmayı, stratejik düşünmeyi ve katılımcı yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda değişimlere karşı direnç ise işletmelere birtakım zararlar vermektedir. Rekabet avantajı ise organizasyonun mevcut kaynak ve yeteneklerini buldukları pazar koşullarında uyumlu bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Aile işletmeleri bu avantajı sağlayabilmek için bazı stratejiler kullanmak zorundadır. Literatürde kabul görmüş, Porter (1980) tarafından ortaya konan bu stratejiler ise; düşük maliyet ile mevcut pazarda lider olma, yapılan ürün ve hizmetlerde rakiplere göre farklı olma ve üretilen ürün ve yapılan hizmeti belli bir grup, belli bir pazar veya belli bir kesit üzerine odaklamadır. Bu stratejileri uygulamada elbette aile işletmelerinin sahip olduğu örgütsel ustalık yetilerinin etkisi büyüktür. İzleyecekleri stratejilerde mevcut dış çevrenin incelenmesi sonucu, pazarda rekabet avantajı sağlamanın en doğru yolunun hangi örgütsel ustalık tipinin uygun olduğunun tespiti yönetimde olan aile bireylerinin kararları ile olacaktır. Bu noktada aile ve örgüt kültürünün karar aşamasında etkili olduğu sonucu çıkmakta ve literatür taramaları da bu olguyu desteklemektedir.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı isteyen organizasyonlar, düzenli olarak mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek zorundadır (Bakan ve Sezer, 2016:180; Santos-Vijande, 2012: 1079). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı çevrede, aile işletmeleri her geçen gün yeni problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bir yandan yapılan ürün ve hizmetin maliyeti düşürülmeye çalışılırken bir yandan da rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Ani değişen bu iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurmak izlenecek rekabet stratejisindeki yeniliğe gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimin sağlanması aile işletmelerinin sahip olduğu kültür ile etkileşimde olan örgütsel ustalık yetileri ile mümkündür. (Bakan ve Sezer, 2016: 180; Reeves vd., 2013: 1).

Dünya üzerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri, değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı için çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadır. Faaliyet gösterdikleri hizmet ve üretim alanlarında rakiplerine karşı sağlanmak istenen üstünlük aile işletmelerinin izleyeceği stratejilere yön vermektedir. İzlenen ve analiz edilen rakiplerden elde edilen veriler gerek üretimde gerekse hizmette çeşitlemeyi zorunlu kılmaktadır.

5.1. Örgütsel Ustalık ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Rekabet avantajı sağlamada Ürgen ve Mirza (2004) tarafından ortaya konan iki temel yaklaşım olan pazardaki fırsatlar ile mevcut kaynaklar izlenecek stratejinin iskeletini oluşturmaktadır. Aile işletmeleri izlenecek temel yaklaşım hangisi olursa olsun uygulanacak stratejinin yöntemini sahip olduğu örgütsel ustalık yetisi ile şekillendirmek zorundadır. Bundan dolayı çevresini ve özellikle rakiplerini gözlemleyerek, mevcut hizmet ve üretimde rekabet avantajı sağlayabilmek için, maliyet etkinliğini de düşünerek “araştırmacı” bir strateji mi, yoksa “yararlanmacı” bir strateji mi izleyeceğine karar vermek zorundadır.

Araştırma faaliyetleri; yenilik, çeşitlilik ve risk gibi unsurları barındırdığından, tüketicilerin talep ve zevklerine cevap verebilmek adına, rekabet avantajının boyutlarından biri olan esnek üretim tarzları oluşturmayı kolaylaştıracaktır (Erşahan, vd., 2015: 616). Bu sayede işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlere yönelik enformasyona sahip olurken zamanla meydana gelebilecek birtakım değişikliklere daha çabuk cevap vererek rekabet avantajı elde edecektir. Bu tarz esnek işletmeler; yeni ürün ve hizmetler yaratma, mevcut ürünleri geliştirme ve değiştirme yeteneğine sahiptirler (Russell ve Taylor, 1998: 32).

Araştırma faaliyetleri yürüten yenilikçi işletmeler, rekabet avantajı sağlamanın bir boyutu olan farklılaşma stratejileriyle ürün ve hizmetlerinde değişimi ve gelişimi amaç edinmektedir. Ürün ve hizmet yelpazesi ile bulunulan pazarda tek olmayı hedefleyen işletmeler farklılaşma stratejisi geliştirirler. Bu sayede tüketicilerin talep ettiği ürün ve hizmet konusunda aranan özellikleri taşıyan tek firma olmayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu ürün ve hizmetin müşteriler tarafından istenen özelliklere uygun olarak üretimi, yenilikçi tanıtım faaliyetleri ve müşteri hizmetlerini geliştirmekten geçer (Jansen, 2005: 17). Araştırma faaliyetlerini rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullanan işletmeler, keşfedici yenilikler ile sürekli ve geleceğe yönelik büyüme tarzını

benimsemeye çalışır (Stubner vd., 2012: 218). Dolayısıyla örgütsel ustalığın araştırma faaliyetlerini yürüten işletmeler farklılaşma stratejileriyle yenilikçi pazar ve teknolojiler yaratarak hem örtük çevresel eğilimlere reaksiyon gösterebilir hem de olası rakiplerin pazara girmesini zorlaştırarak rekabet avantajını sağlamaya ve sürdürmeye çalışmaktadır (Demir, 2014: 7).

Rekabet avantajı elde etmenin temel boyutlarından biri olan yaratıcılık ise örgütsel ustalığın araştırma boyutunu benimseyen işletmelerin kolaylıkla başvurabileceği stratejilerden biridir çünkü araştırma faaliyetlerinin kaynaklandığı nokta, keşif ve deney yapmadır. Yaratıcılık ise yeni fikirler üreterek sürekli değişen eylemlerin yanı sıra hayal gücü ve bilgiyi gerektirir. Bu anlamda düşünüldüğünde bilinmeyen gerçekleri bilinen gerçeklerden türeten, yaratıcılık boyutunun araştırma faaliyetlerinin çıktısı olan yeniliğin, keşif ve deneme ile ilintili olduğu çok açıktır. Dolayısıyla örgütsel ustalığın araştırma faaliyetlerini yürüten işletmeler rekabet avantajı sağlamak amacıyla yaratıcı stratejiler yürütmeye yatkındır. Böylece yeni keşfedecekleri ürün ve hizmetler ile rekabet avantajı sağlarlar (Boli, 2018: 45; Smith ve Tushman, 2005: 22).

Örgütsel ustalığın yararlanma boyutu ise hali hazırda bulunan pazarlama yöntemlerinin ve teknolojilerin kullanılmasını kapsar. Kârı maksimize etmek amacıyla var olan bilgi ve becerilerini geliştirerek mevcut işletme faaliyetlerini düzenlenmeye odaklanır. Yararlanma boyutu kontrol, uygulama, etkinlik, geliştirme ve üretimi içeren bir faaliyettir. İşletmeler; örgütsel ustalığın yararlanma boyutunun bir çıktısı olarak, mevcut var olan pazarlar ve dağıtım kanalları geliştirilerek rekabet avantajı sağlanabilmektedir (Çömez, 2012: 29; Zhang vd., 2016: 1). Yararlanma faaliyetleri yürüten işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve mevcut pazarı koruyabilmek için rekabet avantajı boyutlarından biri olan teslimatı; ürün süreçlerini geliştirmek, teslim hızı ve teslim sonrasındaki hizmetleri iyileştirmek adına kullanabilir. Bu doğrultuda organizasyonlar arasındaki zamana dayalı rekabette avantaj sağlamak isteyen işletmeler, yararlanma faaliyetleri gerçekleştirerek var olan bilgi ve yeteneklerini genişletir ve var olan teknolojileri uyarlayarak ürünleri en hızlı ve güvenilir şekilde müşterilere ulaştırmaya odaklanır. Bu sayede zamanın artan önemini dikkate alarak mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve pazara hızlı girişle kısa dönemli fayda sağlayarak söz konusu olan çevresel koşullara tepki verebilmektedir (Acar, 2008: 21; Demir, 2014: 12).

Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler maliyet stratejileri geliştirirken de örgütsel ustalığın yararlanma boyutundan faydalanabilmektedir. Rekabet avantajı sağlama açısından işletmeler için çok önemli bir faktör olan maliyet, ürün ve hizmetler için gerekli olan her türlü değer faaliyetini ifade eder. Bu anlamda sermaye, vergiler ve işgücü; maliyeti oluşturan başlıca unsurlardır. Bu unsurlardan herhangi birinde oluşacak yüksek maliyet, kâr marjını etkilemekte dolayısıyla elde edilmek istenen kâra yönelik fiyat artışı rekabet avantajının kaybolmasına yol açmaktadır (Gürkan ve Ayaş, 2004: 45). Bu noktada kârı maksimum seviyeye çekmek adına işletme faaliyetlerini düzenlemeye odaklanan ve yararlanma faaliyetleri yürüten işletmeler, mevcut olan ve başarılı bir şekilde işleyen çalışma yöntemleri ve teknolojilere yatırım yaparak, bunları kendi bünyesindeki mevcut kanallara ve müşterilerine yönelik optimizasyon süreçleri geliştirerek rekabet avantajı yaratmaya çalışır. Bu tür işletmeler yeni teknolojiler ve programlar üretme adına deneme yanılma yoluna gitmediklerinden rakiplerine kıyasla daha düşük bir maliyet sağlarlar ve zamandan tasarruf elde ederler. Aynı zamanda yararlanıcı örgütsel ustalığı takip eden işletmeler maliyet stratejilerini fiyatla çok ilgilenen tüketicilerine sunarak kâr elde etmeye odaklanır. Bu sayede daha kısa zamanda fayda sağlayarak ve daha az risk alarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Gözen, 2018: 31).

5.2. Örgüt Kültürü ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Müşterilerin ürünü tercih etmesinde etkili bir olgu olan kalite rekabet avantajı sağlamanın temel bileşenlerinden bir tanesidir. Rekabet avantajının sürdürülebilir olmasında aktif rol oynayan kalite, piyasayı kaybetmeden yüksek bir fiyata izin verirken müşterilerin ödeme istekliliğinin artmasında önemli bir faktörü temsil eder. Kalite en iyi süreçlerin ve en iyi tekniklerin taklit edilmesinin yanı sıra keşif, deneme ve geliştirme yoluyla da yükseltilebilir (Aiginge, 2000: 4). Karar verme ise ailenin sahip olduğu kültür ile doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Kabul edilebilir riskleri alabilen veya girişimci bir ruha sahip aile işletme yöneticisi alacağı kararları daha önceden görülmemiş ve müşteriler tarafından kabul edilmesi riskli olan mal ve hizmetten yana kullanabilir. Araştırma faaliyetleri yürüten işletmeler yenilikçi yapıları gereği ve risk alarak uzun süreli fayda sağlamak amacıyla yeni teknikler ve kalite yükseltme kaynakları geliştirerek rekabet avantajı yaratabilir (March, 1991: 71).

Araştırmacı bir yapıyı benimseyen işletmelerin tam tersi şekilde, sermaye sıkıntısı çeken ve kabul edilebilir riskleri alamayan aile işletme yöneticileri, daha önceden

müşteriler tarafından kabul görmüş, riskleri bilinen mal ve hizmetler için “yararlanmacı” bir strateji izleyebilir. Yararlanma faaliyetleri yürüten işletmeler ise kalite üzerinden bir rekabet avantajı sağlarken daha az risk ve kısa sürede fayda sağlayabilmek adına bir takım mevcut teknikleri optimize ederek ürünlerini kendi müşterilerine sunabilmektedir (Çömez, 2012: 29). Buradaki ayırıcı nokta işletmelerin sahip olduğu kültürel yapı ile doğrudan ilişkilidir. Deal ve Kennedy (1982: 108)’e göre bu ayırıcı nokta temelinde işletmelerin faaliyet gösterdiği iş ortamına dayanmaktadır. Bu anlamda işletmelerin rekabet avantajı yaratmak adına yürüttüğü faaliyetler sıkı çalış/sert oyna kültürü ve işletmelerin üstüne bahse gir kültür tipi üzerinden okunabilmektedir.

Sıkı çalış/sert oyna çalışanların daha az risk aldığı hızlı geri bildirim alındığı örgüt kültürünü ifade eder. Kültür çalışanları düşük riskli aktiviteye teşvik ederken istikrar bu tür organizasyonların karakteristik özelliğidir ve yenilik arka plandadır. Dolayısıyla bu işletmeler örgüt kültürünün bir getirisi olarak daha az risk ve kısa süreli fayda sağlamak için mevcut var olan en iyi süreç ve tekniklerin taklit edilmesi yoluna giderek kalite üzerinden bir rekabet avantajı yaratmaya çalışacaktır (Deal ve Kennedy, 1982: 108).

Bahse kültürüne sahip işletmelerde ise esas; yüksek riskli ve yavaş geri bildirim olduğu faaliyetlerdir. Bu kültüre sahip örgütler ciddi para ve zaman yatırımı yaparak yeni teknikler ve pazarlar oluşturmaya çalışır. Ancak bu yatırımlardan geri dönüş almak yılları alabilir. Dolayısıyla böyle bir örgütsel kültüre sahip işletme sıkı çalış/sert oyna kültürüne sahip işletmenin aksine kalite üzerinden bir rekabet avantajı sağlarken ürün kalitesini yükseltmek için yeni teknolojiler ve teknikler geliştirerek pazarda öncü olmaya çalışacaktır (Deal ve Kennedy, 1982: 108).

Miles ve Snow’un örgüt kültürü modellemesi de işletmelerin sahip olduğu kültürel özelliklerin izlenecek olan rekabet stratejileri üzerindeki etkisi göz önüne alınarak okunabilir. Modelde ele alınan analizci örgüt kültürüne sahip işletmeler; rakipler tarafından keşfedilen ve başarılı şekilde işleyen ürün ve hizmetleri optimize ederek yerleşik ürün ve hizmetlerine yenilerini eklemeye çalışır. Bu örgüt kültürüne sahip işletmelerde teknoloji her ne kadar taklit ürünler için esneklikle istikrarlı olma eğiliminde olsa da performansın göstergesi olarak değer verdikleri etkinliğe ve verimliliğe ulaşamamaktadır. Analizciler sahip oldukları örgütsel kültürün doğal bir sonucu olarak arayıcı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin başarısını takip etmektedir (Ketchen, 2003: 95).

Arayıcılar ise yeni ürün, hizmet ve pazar geliştirme yoluyla sürekli olarak rekabetçi bir konumda kalarak öncü olmaya çalışırlar. Savunucu kültüre sahip işletmelerin aksine verimlilikten çok yeniliğe odaklanırlar. Pazar payını genişletmek için farklılaştırma stratejileri izlerler. Arayıcı örgüt kültürüne sahip işletmelerde teknoloji standardın dışındadır ve esnekler. Örgüt kültürünün yapısı gereği öncü olmak adına üretilen yeni ürün ve hizmetler pazarda her zaman kabul edilmediğinden önemli kayıplar gerçekleşebilir. Bu anlamda arayıcılar yürüttükleri rekabetçi faaliyetleri dolayısıyla yüksek risk alan ve uzun dönemde fayda sağlamaya çalışan işletmelerde görülen bir örgüt kültürü tipidir (Özavnik, 2021: 30).

Denison'un örgüt kültürü modeli ise işletmelerin sahip olduğu kültürel özelliklerin izlenecek olan rekabet stratejisi üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından geniş çapta kabul gören bu örgüt kültürü modeli, ele alınan dört esas kavramsal boyuta; misyon, katılım, tutarlılık ve uyarlanabilirliğe dayanmaktadır (Erdoğan, 2018: 12; Kızıloğlu, 2017: 49).

Denison örgüt kültürü modelindeki misyon boyutuna göre örgütler hızlı değişimlere uyum sağlayabilme mecburiyetinde olan ve bu çerçevede hedeflerin belirlenmesi gereken bir boyuttur. Örgüt, hedeflerine yönelik ulaşılabilirlik şansını arttırmak için fazlasıyla açık bir biçimde belirtilmiş iş stratejilerine ve bu bağlamda inançlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyar. Örgütlerin kolay anlaşılabilen açık misyonlarının olması çalışanların bu misyonu kavraması açısından olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durum çalışanların sinerjisini arttırırken örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların daha yaratıcı olmalarını kolaylaştırmaktadır (Kızıloğlu, 2017: 51). Örgütsel kültürün misyon boyutunda işletmelerin açık hedefler ve iş stratejileri belirleyebilmek adına kullanılacak örgütsel ustalığın belirlenmesi işletmenin başarılı olabilmesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda işletmenin rekabet avantajı yaratmak adına araştırmacı mı yoksa yararlanıcı bir faaliyet mi yürüteceğinin belirlenmesi çalışanların örgüt misyonunu kavraması ve örgüt hedeflerinin hangi biçimlerde gerçekleştirileceğini anlaması bakımından olumlu bir etki yaratacaktır.

Örgüt kültüründe katılım boyutu; istihdam edilen üyelerin bir yol haritası çizilerek örgüte kolay adapte olmasını sağlayan stratejilerden oluşmaktadır. Bu sayede yeni üyelerin bilgi düzeyi arttırılarak sorumluluklar verilmekte ve üyelerin kendi kendini yönetmesi sağlanmaktadır. İnfomal bir yapıya dayanan katılım boyutunda üyelerin grup halinde çalışmalar yürütmesi teşvik edilmektedir (Kızıloğlu, 2017: 50). Dolayısıyla bu tarz

işletmeler rekabet avantajı yaratmak adına yeni yetenekler ve örtük bilginin kullanılmasını içeren stratejiler yürütmeye çok daha yatkın bir yapıya sahip olacaktır. İnfomal yapı gereği üyelere daha fazla sorumluluk verilmesi örgüt içerisinde yeni fikirlerin dolaşımını hızlandıracaktır. İşte bu yeni fikirler; farklı algıları ve bilgi biçimlerini açığa çıkarabileceği gibi eylem ve hayal gücü çeşitliliğini de beraberinde getirerek örgüt içerisindeki yaratıcılığı arttırabilir. Bu anlamda düşünüldüğünde örgüt kültürünün katılım boyutunun görüldüğü işletmeler kendini sürekli olarak yenileyerek yaratıcılık kazanma yoluyla rekabet üstünlüğünü koruyabileceklerdir (Boli, 2018: 42; Düren, 2000: 98). Bu sayede işletmeler problemlere daha hızlı alternatifler üreterek çözüm bulurken mal ve hizmetlerin üretiminde yeni yöntem ve teknikler geliştirir ve hedeflere ulaşmada etkinliği sağlayarak kurumsal üretkenliği arttırabilir (Al-Musawi, 2009: 25).

Tutarlılık boyutu ise; istihdam edilen üyeler arası karşılıklı anlayışa dayalı bir boyuttur. İşletmede yürütülen faaliyetlerde kullanılan yaklaşımlar ve yöntemler nedeniyle istikrarlı bir çevre üzerinde durulmaktadır. Tutarlı kültürel özelliğe sahip işletmelerde değerlerin, hareketlerin, fikir ve davranışların aynı şekilde yapılma derecesi yüksektir (Akgöz, 2013: 66). Çünkü üyeler örgütün amaç ve yöntemleri konusunda keskin net bir düşünceye ve eylem birliğine sahiptir. Bu tip örgütsel kültüre sahip işletmelerin kuruluş zamanlarında kurucu ekipçe belirlenen ve yönetim ekibi tarafından sürdürülen bir takım fonksiyonel nitelikler, vazgeçilmez değer yargıları olarak temel alınır. Örgütün ana ve alt departmanları arasında alınacak bütün kararlar bu değer yargılar esasında gerçekleşir (Kızıloğlu, 2017: 51). Tutarlılık boyutunun bu özelliği örgütsel katılımı arttırabilmektedir. Örgütsel katılımın artması statik koşullar altında mekanik bir yapı oluşturabileceği gibi “yararlanıcı” faaliyetlerin yürütülmesine de ortam hazırlamaktadır (Benner ve Tushman, 2003: 248). Bu anlamda rekabet avantajı sağlamak adına stratejilerin belirlenmesi konusunda kaynak temelli bir bakış açısı temel iş stratejileri için dar bir çerçeve çizmektedir. Bu tür örgütler, mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yeni pazar çevresine girebilir ancak bu türden bir örgütsel yapı yararlanıcı yeniliği her ne kadar desteklese de birimler arasındaki yatay etkileşimi kısıtlamaktadır. Damapour’a (1991: 569) göre bu durum organizasyon içerisindeki bilginin miktarını ve kalitesini azaltırken, çalışanların motivasyonlarını, inovatif fikir üretme konusunda yetersiz bırakmaktadır. Bu nedenle her ne kadar tutarlılık seviyesi yüksek güçlü kültürlerde bilgi paylaşımına bağlı olarak etkinlik artsa da değişim gerektiren ortamlara uyum zorlaşabilmektedir.

Denison'un örgüt kültürü modelindeki bir diğer boyut olan uyarlanabilirliğin görüldüğü işletmelerde ise öğrenme hızının en azından dış çevredeki değişim hızına eşit olması öngörülür. İşte bu öğrenme hızındaki ihtiyaç yeni bilgi edinimiyle giderilebilir. Dolayısıyla uyarlanabilirlik boyutunun görüldüğü işletmelerde ihtiyaçlara cevap verebilmek adına yeni bilgiyi talep etmenin zorunlu olduğu stratejiler yürütülür. Günümüzün rekabetçi dünyasında çevreye uyum sağlayabilmek işletmelerin ayakta kalabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Uyarlanabilirlik boyutunda stratejik ilgi, müşterilerin isteklerine ve dış çevrenin gereklerine yöneltilir. Bu ilgi pazardaki taleplerin çabucak fark edilerek işletmelerin harekete geçmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda liderler yeni fikirlerle değişim yaratan ve müşteri taleplerini dinleyerek memnuniyeti devamlılıkla iyileştiren organizasyonlar geliştirmek zorundadır (Erdoğan, 2018: 13; Kızıloğlu, 2017: 52). İşletmeler bu değişim yeteneklerini rekabet avantajı yaratma noktasında yeni fırsatların geliştirilmesi için kullanır. Uyarlanabilirliği destekleyen bir örgüt kültürü yenilikçi yapısı gereği gelişmeyi teşvik ederken böyle bir kültüre sahip işletme farklılaşma stratejileriyle ürün ve hizmetlerine getirdiği yenilikler sayesinde pazarda öncü olmaya çalışarak rekabet avantajı yaratmaya odaklanacaktır. Aynı zamanda kültürün bir getirisi olarak mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve beklentilerinin izlenmesi farklılaşma stratejileri geliştirmek açısından önemlidir. Çünkü müşteri ile kurulacak olan bağ sayesinde oluşturulacak algı örgüt başarısı açısından önemli bir durumdur (Ertuğrul, 2021: 38). Bu bağ; tanıtım faaliyetleri, marka stratejisi ve müşteri deneyimi yoluyla oluşturulabilir. Bu bağ sayesinde işletmeler müşteri odaklı olarak ürettikleri ürünü farklı bir tasarımla sunma, üretimde yeni malzemeler kullanma veya standart haline gelen herhangi bir mal veya hizmeti dönüştürerek kâr elde etme yoluna gidebilir. Bu sayede işletmeler geliştirdikleri farklılaşma stratejileriyle pazarda rakipsiz kalarak fiyat aralığını istenen kâr sağlanacak şekilde düzenleyebilme şansını elde ederek rekabet avantajı sağlamış olacaktır. (Akat, 2004: 153; Ercan ve Köksal, 2013: 21).

Özetle aile işletmeleri; sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek için izleyecekleri stratejilerde ve verilecek kararların şekillenmesinde, sahip oldukları örgüt kültürü ile işletmede bulunan örgütsel ustalık yetileri birlikte ve etkileşimli olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde bu üç kavramın yani; örgütsel ustalık yetilerinin, mevcut çevrede rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamanın ve örgüt kültürünün arasında bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Mevcut yapılan bu çalışmada aile işletmelerinde üç kavramın ilişkileri ve yönleri ortaya konulmuştur.

ALTINCI BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR, YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM

"Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalığın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü" isimli bu araştırma; globalleşen dünya finans sisteminde milli güç unsurunun temelini oluşturan ekonomik gücün sağlanması açısından mevcut aile işletmelerinin problemlerinin ortaya konulması ve çözüm yolları bulunması açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın bu bölümü, tartışılan kavramsal çerçevelere ilişkin araştırmaları, yöntemleri, bulguları ve yorumları içermektedir. Bu bağlamda öncelikle araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiştir. Daha sonra araştırmanın metodolojisi ele alınmış kısıtların ortaya konmasına müteakip mevcut araştırmanın evren ve örnekleme hakkında gerekli açıklama yapılmıştır. Araştırmanın ölçeklerinin ortaya konmasından sonra bulgular açıklanmış son olarak bulgular değerlendirilmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Esas olarak aile işletmeleri üzerine bir araştırma yapılmasının amacı, ekonomilerin lokomotifini olan aile işletmelerinin sahip olduğu sorunlar ve özellikle üçüncü nesle aktarımda karşılaşılan engeller ve olumsuzlukların çözüme kavuşturulmasıdır. Günümüzde aile işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için iç ve dış çevreyi çok iyi analiz etmeli ve mevcut yetenekleri ile stratejiler belirleyerek faaliyetlerini planlamalıdır. Bu faaliyetlerin ve stratejilerin belirlenmesi aile işletmelerinin sahip olduğu örgütsel ustalık seviyesi ve örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmanın birincil amacını aile işletmelerinin sahip olduğu örgütsel ustalık yetilerinin rekabet avantajı sağlamadaki etki seviyesi, ikincil olarak ise örgütsel ustalık ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünün tespiti oluşturmaktadır. Literatürde, aile işletmelerinde örgütsel ustalığın performans üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olarak birçok araştırma yapılmış olsa da örgütsel ustalığın aile işletmelerinde rekabet avantajı sağlamadaki etkisi en az işlenen konular arasındadır.

Aile işletmeleri sahip olduğu araştırmacı yetenekleri ile gelecekte önlerine çıkabilecek fırsatları bulmaya çalışırken, mevcut faaliyetlerini yararlanma yetenekleri ile aynı anda sürdürme çabasıdadır (Webb vd., 2010: 67). Bu faaliyetler devam ederken

doğal olarak ailenin sahip olduğu örgüt kültürü, stratejileri şekillendirmekte ve bu durum aile işletmelerin bulunduğu dış çevrede rekabet avantajını etkilemektedir.

Günümüzde aile işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek maksadıyla elindeki mevcut yetenekleri etkin kullanması gerekmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin üçüncü nesle aktarılmasındaki sorunlar; nepotizm, kurumsallaşmada karşılaşılan benzeri problemler ve bireysel hatalardan dolayı varlığını sürdürememekte, bu durum özellikle milli güç unsurunun temelini oluşturan ekonomik güce zarar vermektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinin kâr marjı kazanması ve karşılaşılan problemlerin ortaya konulması açısından önemlidir. Aile işletmelerinin birçok sorununun çözümü sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama, sahip olduğu yetenekler ve bunlar sayesinde uygulanacak doğru stratejiler ile mümkündür. Bunlar ortaya konulurken aile işletmelerinin sahip olduğu kültürün örgüt faaliyetlerinde etkisinin bilinmesi karar merciinde olan yöneticiler için önemlidir. Bu çalışmanın amacı, aile işletmeleri ile örgütsel ustalık, rekabet avantajı ve örgüt kültürü arasında ilişkinin incelenerek, aile işletme yöneticiliği araştırmalarına katkı sağlamaktır. Geniş anlamıyla bu çalışma ile, aile işletmelerinin sahip olduğu örgütsel ustalık yeteneklerinin bulunulan çevrede rekabet avantajı sağlamadaki etkisinin ortaya konması ve sahip olunan örgüt kültürünün bu etkideki düzenleyicilik rolünün ortaya konması amaçlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kapsam açısından yapılan çalışma ele alındığında özünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda elde edilmek istenen verilere ulaşılmada karşılaşılan en büyük kısıt verilerin analizinde elde edilebilecek sonuçlardan maksimum yarar sağlanması için gerekli olan katılım sayısının elde edilmesindeki zorluktur. Yapılan birkaç mülakatta katılım konusundaki çekincenin nedeni sorulduğunda ilk olarak aileye ait öz yeteneklerin deşifre edilme korkusunun yattığı tespit edilmiştir. Ayrıca Kovid-19 salgını sebebiyle randevu almadaki zorluk ikinci kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Bundan dolayı verilerin elde edilmesinde zorunlu olarak elektronik ortamda veri toplanmaya çalışılmıştır. Bu durum daha titiz veri toplanmasını zorunlu kılmış ve hassasiyet yaratmıştır. Anket çalışmalarına başlanırken belli bir sektör ve büyüklüğün dikkate alınması planlanmışken veri toplamadaki zorluk sektör ve büyüklük bazında hedef kitlenin genişlemesine sebep olmuştur. Genel olarak aile işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin anketleri doldurmadaki

endişeleri en büyük kısıtı oluşturmuştur ancak bu kısıta rağmen verilerin hassasiyetle toplanması ve istenilen veri örnekleme sayısına ulaşılması sağlanmıştır.

Diğer bir kısıt ise, literatür taraması esnasında her ne kadar aile işletmelerinde örgütsel ustalık kavramının ele alındığı görülse de özellikle aile işletmelerinin rekabet avantajında örgütsel ustalığın etkisinin incelendiği çalışma kısıtlı sayıda bulunmaktadır. Genel olarak literatürde aile işletmelerinde örgütsel ustalık ve performans ilişkisine bakılmış ancak rekabet avantajı sağlamada örgütsel ustalığın ve örgüt kültürünün etkisinin incelendiği kısıtlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Yapılan çalışma için gerekli veriler 2021-2022 yıllarında kolay örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler toplanırken yapılan anket çalışmaları Covid-19 salgınından dolayı Google Form kullanılarak elektronik ortamda ve yüz yüze yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tam olarak sayısı bilinmeyen aile işletmeleri oluştururken, örnekleme ise Ankara ve İstanbul’da faaliyet gösteren ve veri toplanan 516 aile işletmesi oluşturmaktadır. Anakütle sayısı belirsiz olduğu durumlarda araştırmacı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden birini kullanmak zorundadır (Gegez, 2010: 211).

Türkiye’de aile işletme sayısı tam olarak bilinmemektedir. Gorsuch (1983: 332), örneklem sayısının evreni temsil etme gücünün yeterli olabilmesi için her değişken için en az 5 örneğe ve toplamda en az 200 örneğe ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Ölçek sorularının sayısı 66 madde olduğundan ana kütle temsil etme açısından en az 330 adet örneklemin yeterli olacağı öngörülmüştür. Başka bir görüşe göre Tablo 12’ye bakıldığında anakütleyi temsil etme açısından örneklem sayısının 384 olması yeterli olacaktır. Yapılan çalışmada elde edilen veri sayısı 516 olduğundan, anakütleyi temsil açısından yeterli olacağı düşünülmüştür.

Tablo 12

Belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

(N=Evren büyüklüğü, S=Gerekli Örnek Büyüklüğü).

Kaynak: Sekeran (1992:253). *Research Methods For Business – A Skill Building Approach*. (2nd Ed). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

“Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalıkın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” konusunun incelenmesi amacıyla uygulanan anket çalışmasında değişkenlere ait üç farklı anketin birleştirilmesi sonucu elde edilen bir bütün kullanılmıştır. Aşağıda her bir değişkenin ölçülmesi için gereken ölçekler anlatılmıştır.

6.4.1. Örgütsel Ustalık Ölçeği

Örgütsel ustalık kavramının ülkemizde kullanımı son yıllarda yaygınlaşmış olsa da literatürde kesin olarak kabul görmüş bir ölçek bulunmamaktadır. Kavram olarak örgütsel ustalık genel olarak kabul görmüş iki yaklaşımı içinde barındırmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar daha çok “yaralanma” ve “araştırma” boyutlarını ele almıştır. Araştırma boyutu daha çok işletmelerin yeni yetenekler kazanması, yeni müşteri gruplarına hitap etmesi ve teknolojik yenilikleri işletme içine entegre etmesi gibi bir takım geleceğe yönelik planlamaları ele almaktadır. Yararlanma boyutu ise; işletmelerin mevcut yeteneklerinin iyileştirilmesi, mevcut ürün ve mevcut süreçler üzerinde sürdürülebilir

rekabet avantajını sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsar. Yararlanma boyutunda esas mevcut eldeki yeteneği, etkinliği artırmada ve kâr marjını en üst seviyeye çıkartma da nasıl kullanılacağına odaklanmaktadır. İşte bu noktada örgütsel ustalık yeteneği gelişmiş işletmeler, “yaralanma” ve “araştırma” boyutunu başarı ile uygulayabilmesi sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacaktır. Özetle örgütsel ustalığın yararlanma boyutu mevcut yeteneği geliştirmeye yönelik olarak kısa vadede sonuç verirken, araştırma boyutu yeni ürün ve hizmet ile pazardan kazanç sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (March, 1991: 85; Gözen, 2018: 30).

Yapılan bu çalışmada, aile işletmelerinin örgütsel ustalık seviyelerini ölçmek için geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, Michael H. Lubatkin, Zeki Şimşek, Yan Ling ve John F. Veiga (2006) tarafında geliştirilen, 6 soru ile araştırmacı ve 6 soru ile yararlanıcı yeteneklerini ölçen ve toplam 12 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Ölçeği oluşturanlardan Prof. Dr. Zeki Şimşek ile de elektronik posta yolu ile iletişime geçilerek detaylı bilgi alınmıştır. Ölçek, İngiliz dil bilimcileri tarafından görüşler alınarak, 88 araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve son haline getirilmiştir (Attar, 2014: 87).

Tablo 13

Örgütsel ustalık ölçeği

Alt Boyut	Soru Kodu	İfade
		Ölçek: <i>1-kesinlikle katılmıyorum</i> , <i>2-katılmıyorum</i> , <i>3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum</i> , <i>4-katılıyorum</i> , <i>5-kesinlikle katılıyorum</i>
Araştırma	ÖUA1	Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.
	ÖUA2	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.
	ÖUA3	Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.
	ÖUA4	Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.
	ÖUA5	Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.
	ÖUA6	Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.
Yararlanma	ÖUY1	Ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.
	ÖUY2	Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.
	ÖUY3	Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.
	ÖUY4	Çalışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.

	ÖUY5	Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.
	ÖUY6	Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.

Kaynak: Lubatkin, M., Şimşek, Z., Ling, Y. ve Viega, J. (2006). "Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration". *Journal of Management*, 32, 646-672.

6.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği

Rekabet avantajı ölçeği Gençtürk vd. (2010) tarafından, kaynak bazlı firma teorisi esas alınarak ve literatürde yapılmış olan çalışmalardan da yararlanılarak geliştirilmiştir. Öncelikli olarak kaynak bazlı firma teorisi ve rekabet avantajı teorileri sentezlenerek sermaye bazlı olarak farklı rekabetçi avantajlar ortaya konmuştur. Dolayısıyla yapılan çalışma geleneksel çalışmalardan ayrılmış, pazarlama ve strateji literatürüne farklı bir bakış açısı getirmiştir (Gençtürk vd, 2010: 22).

Aaker (1991) tarafından yapılan çalışma, örgütlerin rekabet avantajını ölçmek için kaynak olarak kullanılmıştır. Gençtürk vd. (2010) tarafından geliştirilen bu ölçekte, daha önce rekabet avantajını ölçmek için güvenilirliği test edilmiş ölçütler kullanılmış ve bunların çalışmanın konusuna göre uyarlanmasına özen gösterilmiştir. İlave olarak teorik temele dayalı ve amaç doğrultusunda yeni ölçüm maddeleri de eklenmiştir. Ölçeklerin uyarlanması ve yeni maddelerin belirlenmesi ile 6'şar maddeden oluşan firma sermayesi, marka sermayesi ve dağıtım kanalı sermayesi boyutları için çok bileşenli özgün bir ölçek oluşturulmuştur (Gençtürk vd, 2010: 22).

Tablo 14

Rekabet avantajı ölçeği

Alt Boyut	Soru Kodu	İfade
		Ölçek: 1-kesinlikle <i>katılmıyorum</i> ", "2- <i>katılmıyorum</i> ", "3- <i>ne katılıyorum ne de katılmıyorum</i> ", "4- <i>katılıyorum</i> ", "5-kesinlikle <i>katılıyorum</i> "
Marka Sermayesi	MRSE1	Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşinadır.
	MRSE2	Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.
	MRSE3	Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.

	MRSE4	Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.
	MRSE5	Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.
	MRSE6	Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.
Firma Sermayesi	FRSE1	Markamızın nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür.
	FRSE2	Markamızın nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.
	FRSE3	Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür.
	FRSE4	Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.
	FRSE5	Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.
	FRSE6	Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.
Dağıtım Kanalı Sermayesi	DKSE1	Nihai müşterilerimiz bu satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.
	DKSE2	Nihai müşterilerimizin gözünde bu satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır.
	DKSE3	Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.
	DKSE4	Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.
	DKSE5	Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.
	DKSE6	Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.

Kaynak: Gençtürk Esra, Kandemir Destan, Koç Özlem Tuba ve Demirci Işıl Eren, (2010). *Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçülenmesi. Öneri*, 9(34), 13.

6.4.3.Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği, literatürde çokça kullanılan “Denison Organizational Culture” anketinin Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Yahyagil (2004) tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş “Denison Örgüt Kültürü Ölçeği” çalışmada kullanılmıştır.

Örgüt kültürünü kavramını ölçmek amacıyla kabul edilen 4 esas kavramsal boyutun her birinin altında 3 adet alt kavramsal boyut eklenmiştir. Bu alt kavramsal boyutları da 3 ayrı sorudan oluşmaktadır. Sonuç olarak Denison örgüt kültürü ölçeği 4 esas boyut, ve 36 sorudan oluşmuştur. Denison örgüt kültürü ölçeğinde çalışanların örgüt kültürü algı seviyelerini tespit edebilmek için verilen 5'li Likert ölçeğine göre alınmıştır (Kızıloğlu, 2017: 49).

Tablo 15

Denison örgüt kültürü ölçeği

Alt Boyut	Soru Kodu	İfade
		Ölçek: 1-kesinlikle <i>katılmıyorum</i> ”, “2- <i>katılmıyorum</i> ”, “3- <i>ne katılıyorum ne de katılmıyorum</i> ”, “4- <i>katılıyorum</i> ”, “5-kesinlikle <i>katılıyorum</i> ”
Katılım	KAT1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
	KAT2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
	KAT3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.
	KAT4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.
	KAT5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.
	KAT6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	KAT7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.
	KAT8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.
	KAT9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.
Tutarlılık	TUT1	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.
	TUT2	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.
	TUT3	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.
	TUT4	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.

	TUT5	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.
	TUT6	Problemlili konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.
	TUT7	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.
	TUT8	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.
	TUT9	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
Duyarlılık	DUY1	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
	DUY2	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.
	DUY3	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.
	DUY4	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.
	DUY5	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.
	DUY6	Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.
	DUY7	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.
	DUY8	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.
	DUY9	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
Vizyon (Misyona)	MS1	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.
	MS2	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.
	MS3	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.
	MS4	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
	MS5	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.
	MS6	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
	MS7	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme

		vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
MS8		Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
MS9		Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.

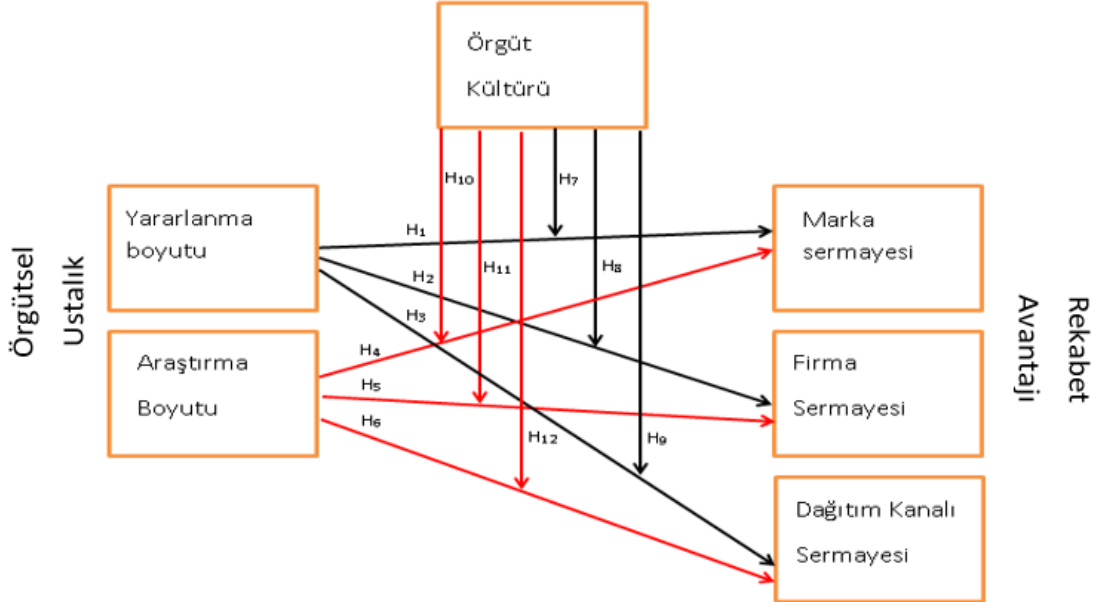
Kaynak: Yahyagil, Y. M. (2004). “Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 47, 53-76.

6.5. Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yönteminden, modelinden ve hipotezlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra ise araştırmaya ait yapısal eşitlik modelinden bahsedilmektedir.

6.5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada aile işletmelerinde, Zeki vd. (2006) tarafından ortaya konulan Örgütsel ustalık alt boyutları olan “yararlanma” ve “araştırma” boyutları ile, Gençtürk vd (2010) tarafından ortaya konmuş olan “Marka Seviyesi”, “Firma Seviyesi” ve “Dağıtım Kanalı Seviyesi” boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve Denison örgüt kültürünün bu ilişkideki düzenleyicilik rolünün seviyesinin tespiti modelimizin temelini oluşturmaktadır.



Şekil 11. Araştırma modeli.

Test edilmek üzere hazırlanan hipotezler şu şekildedir;

H₁: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, marka sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, firma sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: İşletmelerin araştırma becerileri, marka sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: İşletmelerin araştırma becerileri, firma sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₆: İşletmelerin araştırma becerileri, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₇: Örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile marka sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H₈: Örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile firma sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H₉: Örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile dağıtım kanalı sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H₁₀: Örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile marka sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H₁₁: Örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile firma sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H₁₂: Örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile dağıtım kanalı sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

6.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi, sosyal bilimler alanındaki bilimsel çalışmalarda giderek daha fazla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Günümüzde özellikle doktora tezlerinde ve akademik araştırmalarda tercih edilen bir analiz yöntemidir. Bu istatistiksel

teknikinin yaygınlaşmasının en önemli nedeni, nedensel değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin tek bir model ile ölçülebilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011:15).

Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Gözlenen değişkenler, veri toplama sürecinde ölçülen değişkenler, gizli değişkenler ise doğrudan ölçülemedikleri için gözlenen değişkenlere bağlanarak ölçülen değişkenlerdir. Yapısal eşitlik modellemesi, yapısal model ve ölçüm modeli olmak üzere iki temel bileşenden oluşur. Bu yöntemin yaygın olarak benimsenmesinin bir başka nedeni de gözlemlenen değişkenlerdeki ölçüm hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri hesaba katabilme yeteneğidir. Bu şekilde ölçüm hataları en aza indirilebilir. Geleneksel regresyon analizinde potansiyel ölçüm hataları ihmal edilir. Yapısal eşitlik modellerinin regresyon modellerinden bir diğer farkı, kovaryans matrisine dayalı olmalarıdır. Bu nedenle bazı kaynaklarda kovaryans yapısı modellemesi veya kovaryans yapısı analizi olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, korelasyon matrisi regresyonun temelidir. Kovaryans, iki değişken arasındaki ilişkinin standartlaştırılmamış bir ölçüsüdür, bu nedenle $-\infty$ ve $+\infty$ arasında değerler alabilir. Ancak korelasyon standart olduğu için -1 ile +1 arasında değerler alabilir (Civelek, 2018: 6).

Bazı varsayımların yapısal eşitlik modellemesinin kullanılabilmesi için gereklidir (Karagöz, 2017: 456; Gözen, 2018:86). Bunlar;

1. Elde edilen ve latent değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma uyması gerekir.
2. Yapısal model için kullanılacak değişkenlerin arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
3. Modelin anlamlılığını etkileyecek aşırı değerler olmamalı.
4. Hata terimleri arasında bir korelasyon olmamalı.
5. Değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmamalıdır.
6. Örneklem hacmi 250-500 olması.

6.6. Bulgular

Öncelikli olarak elde bulunan 516 veride olumsuz (ters) ifade olarak tespit edilen 6 madde (KAT4, TUT3, TUT9, DUY6, MS3, MS7) ters kodlanmış, tespit edilen kayıp veriler (missing value) tamamlanmış, devamında yapılan uç değer analizi neticesinde

değişkenlere ait normal dağılımı bozan 7 adet (2.5/-2,5 üstü ve altı) veri seti tespit edilerek, analizlerden çıkartılmış ve toplam 509 (%99) adet anket analizlere dâhil edilmiştir. Mevcut kurgulanan modelin test edilmesi için mevcut değişkenlerin öncelikle açıklayıcı faktör analizlerine bakılmış, devamında gerekli görülen maddeler çıkarılarak ölçümlerin son hali verilmiştir. Analizlerin yapılmasında SPSS-26 ve sonrasında yapılacak doğrulayıcı faktör analizi için AMOS-26 programları kullanılmıştır.

6.6.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerinden öncelikli olarak yaş durumlarına bakılmıştır. Yaş ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16

Yaş ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

Yaş	Frekans	Yüzde
18-27	45	8,8
28-37	145	28,5
38-47	140	27,5
48-57	112	22,0
58 ve üstü	65	12,8
Yaşını Belirtmeyen	2	0,4

Araştırmaya katılan aile işletme yöneticilerine bakıldığında 2 katılımcının yaş sorusuna cevap vermediği, katılanların büyük bir kısmını 28-37 yaş (%28,5) ile 38-47 yaş (%27,5) grubundaki orta yaş yöneticilerin oluşturduğu, %75,8'nin erkek, %23,4'ünün kadın yönetici olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumu Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17

Eğitim durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	112	22,0
Lisans	215	42,2
Ön Lisans	102	20,0

Yüksek Lisans	67	13,2
Doktora	10	2,0
Eğitim Durumunu Belirtmeyen	3	0,6

Çalışmaya katılan yöneticilerin 3'ü anket sorulana cevap vermemiş, %22'si ilköğretim, %42,2'si lisans, %20'si ön lisans, %13,22'si yüksek lisans ve %2'si doktora mezunu olduğunu ifade etmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18
Çalışan sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-10	229	%45,0
10-50	178	%35,0
51-150	55	%10,8
151 ve üstü	43	%8,4
Çalışan sayısını belirtmeyen	4	%0,8

Çalışmaya katılan yöneticilerin 4'ü anket sorulana cevap vermemiş, %45'i 1-10, %35'i 10-50, %10,8'i 51-150 ve %8,4'i 151 ve üstü çalışan sayısına sahip olduğunu ifade etmiştir. İşletme yaşını gösteren tanımlayıcı bilgiler, Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19
İşletme yaşı

İşletme Yaşı	Frekans	Yüzde
1-5 yaş	90	17,7
6-15 yaş	143	28,1
16-30 yaş	169	33,2
31-50 yaş	79	15,5
51 ve üstü yaş	26	5,1
İşletme Yaşını Belirtmeyen	2	0,4

İşletmelerin yaşı bakımından sonuçlar incelendiğinde; 2 yöneticinin cevaplamadığı, işletmelerin %17,7'sinin 1-5 yaşında, %28,1'inin 6-15 yaşında, %33,2'sinin 16-30 yaşında, %15,5'inin 31-50 yaşında ve %5,1'inin 51 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. İşletme yönetiminin hangi kuşakta olduğunu gösteren tanımlayıcı bilgiler Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20

İşletme yönetimine sahip kuşaklar

Yönetimdeki Kuşak	Frekans	Yüzde
1.Kuşak	173	34,0
2.Kuşak	167	32,8
3.Kuşak	59	11,6
1.ve 2. Kuşak	63	12,4
2.ve 3. Kuşak	28	5,5
1.ve 3. Kuşak	15	2,9
Kuşak Belirtmeyen	4	0,8

Çalışmaya katılan yöneticilerin kaçınıcı kuşak olduğuna bakıldığında; %34'ünün 1. kuşak, %32,8'inin 2. kuşak, %11,6'sının 3. kuşak, %12,4'ünün 1. ve 2. kuşak, %5,5'inin 2. ve 3. kuşak, %2,9'unun 1. ve 3. kuşak olduğu görülmüştür. Katılımcıların 4'ü ise cevap vermemiştir.

6.6.2. Normallik İstatistikleri

Araştırmada hangi analizlerin kullanılacağına tespitinde elde edilen verilerin normal dağıldığının görülmesi önemlidir. Bunun için araştırmanın verilerinin normal dağılıp dağılmadıklarının tespiti için çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Elde edilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermesi açısından yeterlidir (George ve Mallery, 2010; Karagöz, 2016: 121). Tablo 21'de verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları verilmiştir.

Tablo 21

Normal dağılım test sonuçları

Örgütsel Uсталık Araştırma Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
1. Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.(ÖUA1)	-,466	-1,371
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.(ÖUA2)	-,468	-1,526
3. Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.(ÖUA3)	-,317	-1,553
4. Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.(ÖUA4)	-,367	-1,520
5. Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.(ÖUA5)	-,158	-1,534
6. Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır. (ÖUA6)	-,365	-1,575
Yararlanma Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
7. Ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.(ÖUY1)	-,324	-1,702
8. Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.(ÖUY2)	-,412	-1,502
9. Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.(ÖUY3)	-,224	-1,756
10. alışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.(ÖUY4)	-,179	-1,674
11. Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.(ÖUY5)	-,497	-1,418
12. Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.(ÖUY6)	-,301	-1,695
Rekabet Avantajı Marka Sermayesi Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
1. Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşınadır.(MRSE1)	-,789	-,916
2. Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.(MRSE2)	-,690	-,853
3. Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.(MRSE3)	-,565	-1,341
4. Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.(MRSE4)	-,434	-1,479
5. Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.(MRSE5)	-,389	-1,613
6. Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.(MSRE6)	-,349	-1,314
Firma Sermayesi Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
7. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür. (FRSE1)	-,362	-,1.529

8.Markamızın nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.(FRSE2)	-,087	-1,843
9.Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür. (FRSE3)	-,520	-1,450
10.Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.(FRSE4)	-,453	-1,432
11.Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.(FRSE5)	-,556	-1,421
12.Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.(FRSE6)	-,159	-1,740

Dağıtım Kanalı Sermayesi Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
13.Nihai müşterilerimiz bu satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.(DKSE1)	-,309	-1,581
14.Nihai müşterilerimizin gözünde bu satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır.(DKSE2)	-,298	-1,643
15.Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.(DKSE3)	-,406	-1,387
16.Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.(DKSE4)	-,404	-1,403
17.Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.(DKSE5)	-,351	-1,417
18.Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.(DKSE6)	-,485	-1,409

Örgüt Kültürü Katılım Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.(KAT1)	-,576	-1,360
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.(KAT2)	-,433	-1,472
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.(KAT3)	-,436	-1,444
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.(KAT4)	-,073	-1,247
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.(KAT5)	-,593	-1,362
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.(KAT6)	-,566	-1,335
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.(KAT7)	-,546	-1,361
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.(KAT8)	-,550	-1,471
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.(KAT9)	-,471	-1,422

Tutarlılık Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.(TUT1)	-,480	-1,509

11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.(TUT2)	-,582	-1,335
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler	-,011	-1,489
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.(TUT4)	-,606	-1,160
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.(TUT5)	-,560	-1,339
15.Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.(TUT6)	-,598	-1,181
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.(TUT7)	-,649	-1,247
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.(TUT8)	-,560	-1,372
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.(TUT9)	-,001	-1,138

Duyarlılık Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.(DUY1)	-,678	-1,006
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.(DUY2)	-,650	-1,168
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.(DUY3)	-,745	-1,136
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.(DUY4)	-,463	-1,277
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.(DUY5)	-,723	-1,223
24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.(DUY6)	-,014	-1,339
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.(DUY7)	-,599	-1,151
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.(DUY8)	-,662	-,970
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.(DUY9)	-,526	-1,489

Vizyon Boyutu	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.(MS1)	-,495	-1,337
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.(MS2)	-,595	-1,224
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.(MS3)	-,032	-1,362

31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.(MS4)	-,681	-1,073
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.(MS5)	-,816	-,989
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.(MS6)	-,470	-1,442
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.(MS7)	-,022	-1,073
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.(MS8)	-,393	-1,534
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.(MS9)	-,643	-1,276

Araştırmanın çarpıklık ve basıklık katsayılarının literatürde kabul edilen değerlerin (+2 ile -2) arasında olması, elde edilen verilerin normal dağıldığını bize göstermektedir.

6.6.3. Demografik Özelliklere Göre Rekabet Avantajının ANOVA Testi Sonuçları

Aile işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin mevcut yaşlarının, rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Mevcut yaşların rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu tespit etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları

	Yaş	N	Ort.	S	F	p
Rekabet Avantajı	18-27 Yaş Arası	45	2,56	,878	3,536	,007
	28-37 Yaş Arası	145	2,76	,794		
	38-47 Yaş Arası	140	2,81	,827		
	48-57 Yaş Arası	112	2,80	,823		
	58 Yaş ve üstü	65	3,11	,670		
Toplam	507	2,81	,811			

Levene testinin sonucunda rekabet avantajı değişkeninin varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p=0,80). Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Rekabet avantajını etkileyen faktörler açısından yöneticilerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p=,007). Aile işletme

yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamada yaşları arasındaki farkları belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23

Yaşa göre yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada tukey testi karşılaştırma sonuçları

	Yaş	Ortalamalar Farkı	p
58 yaş ve üstü	18-27 Yaş Arası	,553	,004
	28-37 Yaş Arası	,351	,029
	38-47 Yaş Arası	,302	,091
	48-57 Yaş Arası	,307	,103

Yaş değişkenine göre, yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada Tukey test sonuçları incelendiğinde, 58 yaş ve üstü olanların sağlamış olduğu rekabet avantajı ile 18-27 ve 28-37 yaş arası olanların sağlamış olduğu rekabet avantajı arasında fark olduğu görülmüştür (p=,004, p=,029). Elde edilen sonuçlara göre; rekabet avantajı sağlamada 58 yaş ve üstü grubun ortalamalarının 18-27 ve 28-37 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak tecrübeli aile işletme yöneticilerinin daha genç yöneticilere göre aile işletmelerinin rekabet avantajını sağlamada daha doğru kararlar alabileceği söylenebilir.

Aile işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarının, rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24

Eğitimin rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu tespit etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S	F	p
Rekabet Avantajı	İlköğretim	112	2,69	,816	3,062	,016
	Lisans	215	2,86	,769		
	Ön lisans	102	2,66	,904		
	Yüksek lisans	67	3,04	,733		
	Doktora	10	2,91	,832		
	Toplam	506	2,81	,811		

Levene testinin sonucunda rekabet avantajı değişkeninin varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ($p=0,11$). Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Rekabet avantajını etkileyen faktörler açısından yöneticilerin eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=,016$). Aile işletme yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamada eğitim durumları arasındaki farkları belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25

Eğitim durumuna göre yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada tukey testi karşılaştırma sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	p
Yüksek lisans	İlköğretim	,347	,043
	Lisans	,179	,502
	Ön lisans	,377	,025
	Doktora	,128	,990

Eğitim durumuna göre, yöneticilerin rekabet avantajı sağlamada Tukey test sonuçları incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olanların sağlamış olduğu rekabet avantajı ile ilköğretim ve ön lisans mezunu olanların sağlamış olduğu rekabet avantajı arasında fark olduğu görülmüştür ($p=,043$, $p=,025$). Elde edilen sonuçlara göre; rekabet avantajı sağlamada yüksek lisans mezunu olanların ortalamalarının, ilköğretim ve ön lisansa göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin çalıştırdığı kişi sayısı, rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26

İşletmede çalışan sayısının rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu tespit etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları

	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S	F	p
Rekabet Avantajı	1-10	229	2,69	,805	3,372	,018
	11-50	178	2,91	,787		
	51-150	55	2,97	,836		
	151 ve üstü	43	2,82	,794		
	Toplam	505	2,81	,807		

Levene testinin sonucunda rekabet avantajı değişkeninin varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ($p=0,85$). Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Rekabet avantajını etkileyen faktörler açısından çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=,018$). Aile işletme yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamada çalışan sayıları arasındaki farkları belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

İşletmede çalışan sayısına göre rekabet avantajı sağlamada tukey testi karşılaştırma sonuçları

Çalışan Sayısı	Ortalamalar Farkı	p
11-50	1-10	,221
	51-150	,055
	151 ve üstü	,092
		,030
		,970
		,905

Çalışan sayısına göre, işletmelerin rekabet avantajı sağlamada Tukey test sonuçları incelendiğinde, 11-50 arasında çalışanı olan işletmelerin sağlamış olduğu rekabet avantajı ile 1-10 arasında çalışanı olan işletmelerin sağlamış olduğu rekabet avantajı arasında fark olduğu görülmüştür ($p=,030$). Elde edilen sonuçlara göre; rekabet avantajı sağlamada 11-50 arasında çalışanı olan işletmelerin ortalamalarının 1-10 arasında çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin sahip olduğu aile işletmelerin yaşına göre, rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek

amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

İşletme yaşlarının rekabet avantajı sağlamada farklılaşma durumunu tespit etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları

	İşletme Yaşı	N	Ort.	S	F	p
Rekabet Avantajı	1-5	90	2,58	,897	2,653	,032
	6-15	143	2,83	,773		
	16-30	169	2,88	,743		
	31-50	79	2,81	,843		
	51 yaş ve üstü	26	3,03	,899		
	Toplam	507	2,81	,810		

Levene test sonucu $p=,032$ ($p<0,05$) çıkan işletme yaşı faktörü için grup varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür. Alternatif olarak yapılan Welch testi anlamlılık derecesinin $0,079$ olduğu görülmüştür ($p>0,05$). Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Rekabet avantajını etkileyen faktörler açısından işletme yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=,032$). Aile işletme yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamada işletme yaşları arasındaki farkları belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29

İşletme yaşına göre rekabet avantajı sağlamada tukey testi karşılaştırma sonuçları

	İşletme Yaşı	Ortalamalar Farkı	p
16-30	1-5	,297	,039
	6-15	,051	,980
	31-50	,063	,979
	51 yaş ve üstü	-,156	,887

İşletme yaşına göre, işletmelerin rekabet avantajı sağlamada Tukey test sonuçları incelendiğinde, 16-30 arasında yaşı olan işletmelerin sağlamış olduğu rekabet avantajı ile 1-5 arasında yaşı olan işletmelerin sağlamış olduğu rekabet avantajı arasında fark olduğu görülmüştür ($p=,039$). Elde edilen sonuçlara göre; rekabet avantajı sağlamada 16-30

arasında yaşı olan işletmelerin ortalamalarının 1-5 arasında yaşı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin kaçınıcı kuşak olduğuna göre, rekabet avantajı sağlama da anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Levene test sonucu $p=,006$ ($p<0,05$) çıkan yöneticilerin kaçınıcı kuşak olduğuna dair faktör için grup varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür. Alternatif olarak yapılan Welch ve Brown-Forsythe testi anlamlılık derecesinin 0,038 ve 0,047 olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bu durum tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlamadığı için ANOVA testi yapılamamıştır.

6.6.4. Güvenilirlik Analizleri

En kısa ifade ile güvenilirlik; aynı süreçlerin aynı yöntem ve ölçüt maddelerini kullanarak aynı veya benzer sonuçların elde edilmesidir. Güvenilirlik ölçümü yapılırken hata payı bulunma riski vardır. İki türlü hatadan bahsedilebilir. Birincisi rasgele hata, ikincisi ise sistematik hatadır. Sistematik hata araştırmanın geçerliliğini etkilerken rastgele hata ise araştırmanın güvenilirliğini etkilemektedir. Rastgele hata ile güvenilirlik ters orantılıdır yani hata arttıkça güvenilirlik azalmaktadır. Yapılan araştırmalarda elde edilen ölçüm sonuçları ne kadar dar ise ölçme işlemi o kadar güvenilir kabul edilebilir ve güvenilirliğin tespiti geçerliliğe göre daha net sayısal verilerle ifade edilebilir.

Güvenirlik katsayısı her zaman 0 ile 1 arasında sonuçlar vermektedir. Elde edilen sonuçlar sıfıra ne kadar yakın olursa ölçüm aracının güvenilirliği o kadar düşer, sonucun %70 ve üzeri olması ise ölçme aracının güvenilir olduğunu gösterir (Yıldırım, 2010: 155). Ölçüm için kullanılan SPSS-26 programında elde edilen Cronbach alpha değeri, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bize bilgi vermektedir (Gözen, 2018:99). Öncelikli olarak mevcut ölçeklerin daha güvenilir hale getirilebilmesi için, ölçeklerin güvenliğini düşüren maddelerin olup olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı bilgileri Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30

Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Ustalık	5'li ölçek (1-5 arası)	12	0,860
Rekabet Avantajı	5'li ölçek (1-5 arası)	18	0,899
Örgüt Kültürü	5'li ölçek (1-5 arası)	36	0,932

Bu bağlamda örgütsel ustalık, rekabet avantajı ve örgüt kültürü ölçeğinden hiçbir madde ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları yüksek olduğu için çıkarılmamıştır. Örgütsel ustalık ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31

Örgütsel ustalık ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv. Kat.	Ort.	Std. Sap.
Örgütsel Ustalık	1. Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.(ÖUA1)	,512	,860	2,92	1,32
	2. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.(ÖUA2)	,519		2,87	1,88
	3. Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.(ÖUA3)	,521		2,78	1,34
	4. Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.(ÖUA4)	,538		2,81	1,33
	5. Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.(ÖUA5)	,464		2,69	1,33
	6. Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.(ÖUA6)	,488		2,80	1,34
	7. Ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.(ÖUY1)	,559		2,76	1,40
	8. Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.(ÖUY2)	,577		2,83	1,33
	9. Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler	,597		2,68	1,40

	yapar.(ÖUY3)			
	10. Çalışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.(ÖUY4)	,500		2,66 1,36
	11. Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.(ÖUY5)	,545		2,90 1,32
	12. Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.(ÖUY6)	,622		2,77 1,41

Rekabet avantajı ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32

Rekabet avantajı ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv. Kat.	Ort.	Std.Sap.
Rekabet Avantajı	1. Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşınadır.(MRSE1)	,364	,899	3,09	1,24
	2. Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.(MRSE2)	,300		3,01	1,15
	3. Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.(MRSE3)	,512		3,96	,87
	4. Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.(MRSE4)	,611		2,92	1,29
	5. Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.(MRSE5)	,638		2,79	1,35
	6. Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.(MRSE6)	,531		2,76	1,22
	7. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür.(FRSE1)	,627		2,78	1,31
	8. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.(FRSE2)	,626		2,58	1,44
	9. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine	,589		2,89	1,32

sahip olduğunu düşünür.(FRSE3)			
10. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.(FRSE4)	,420	2,85	1,29
11. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.(FRSE5)	,553	2,9	1,32
12. Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.(FRSE6)	,589	2,63	1,38
13. Nihai müşterilerimiz bu satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.(DKSE1)	,636	2,72	1,31
14. Nihai müşterilerimizin gözünde bu satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır.(DKSE2)	,628	2,73	1,34
15. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.(DKSE3)	,575	2,78	1,24
16. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.(DKSE4)	,553	2,80	1,25
17. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.(DKSE5)	,508	2,75	1,24
18. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara degeceğini düşünür.(DKSE6)	,494	2,83	1,28

Örgüt kültürü ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33

Örgüt kültürü ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv. Kat.	Ort.	Std.Sap.
Örgüt Kültürü	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.(KAT1)	,509	,932	2,91	1,29
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.(KAT2)	,610		2,82	1,31
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.(KAT3)	,592		2,86	1,32
	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.(KAT4)	,151		2,84	1,26
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.(KAT5)	,634		2,94	1,32
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.(KAT6)	,653		2,93	1,31
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.(KAT7)	,551		2,92	1,31
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.(KAT8)	,651		2,88	1,32
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.(KAT9)	,570		2,85	1,30
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.(TUT1)	,537		2,87	1,35
	11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.(TUT2)	,552		2,9	1,32
	12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.(TUT3)	,055		1,77	1,41
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık	,668		2,94	1,24

meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.(TUT4)			
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.(TUT5)	,640	2,88	1,28
15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.(TUT6)	,624	2,96	1,26
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.(TUT7)	,672	2,95	1,27
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.(TUT8)	,662	2,93	1,32
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.(TUT9)	,054	2,80	1,26
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.(DUY1)	,560	3,03	1,22
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.(DUY2)	,585	2,98	1,27
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.(DUY3)	,642	3,03	1,28
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.(DUY4)	,536	2,87	1,25
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.(DUY5)	,593	3,02	1,22
24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.(DUY6)	-,201	3,03	1,37
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.(DUY7)	,574	2,96	1,28

26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.(DUY8)	,583		3,02	1,22
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.(DUY9)	,604		2,89	1,35
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.(MS1)	,616		2,88	1,27
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.(MS2)	,578		2,96	1,28
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.(MS3)	,131		2,83	1,32
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.(MS4)	,623		3,00	1,23
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.(MS5)	,669		3,07	1,27
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.(MS6)	,590		2,85	1,32
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.(MS7)	,084		2,89	1,23
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.(MS8)	,635		2,80	1,35
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.(MS9)	,622		2,98	1,30

Özellikle örgüt kültürü ölçeğinde DUY6 maddesine bakıldığında toplam korelasyonun negatif çıktığı görülmüştür (-201). Bu durum DUY6 maddesinin ters algılandığını göstermektedir. Ancak analizimizin başında DUY6 maddesini ters ifade olarak kabul edilmiş ve tekrar ters kodladığımızdan dolayı toplam korelasyonun negatif olması DUY6 maddesinin yanlış anlaşıldığını ve bir sorun olduğunu bize göstermektedir. Ortaya çıkan bu durum DUY6 maddesini analizden çıkartmak için tek başına yeterli

değildir. Tek başına güvenilirlik yeterli olmayacağından faktör yüklerine bakılmasına müteakip madde çıkarımı yapılacaktır.

6.6.5. Veri Toplama Aracının Geçerliliği

Elde edilmek istenen bilginin sağlamlığı sadece güvenilirlikle elde edilmez. Aynı zamanda bilginin ölçümlerinin geçerliliği de önemlidir. Bir veri toplama aracının geçerli olması demek, ölçülmek istenen bilginin konusuna uygun olması ve hatasız şekilde istenen şeyi ölçmesi demektir. Genel olarak geçerlik, bir veri toplama (ölçüm) aracının ölçmeyi amaçladığı özellik veya konuyu başka bir özellik ve konu ile karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir (Baştürk, 2013: 163). Özellikle davranışsal özelliklerin ölçülmesinde geçerliliğin büyük önemi vardır. Ancak davranışsal özelliklerde tespiti yönelik kullanılan ölçeklerin geçerliliği tam değildir. Yine de davranışsal konuların ölçümünde kullanılan ölçeklerin geçerliliği yeterli sayılabilecek doğruluk seviyesine getirilebilir (Özçelik, 1981: 43).

Geçerliliğin dört farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar: yüzey, ölçüt, içerik ve yapı geçerliliğidir. Araştırmada yapısal olarak geçerliliğe bakılmıştır. Yapı geçerliliği somut yapılar yerine davranışsal ve kavramsal yapıya ait incelemeler yapılmak istendiğinde uygulanır. Uygulanan maddelerin veya değişkenlerin olması gerektiği faktör yükleri üzerindeki ağırlıkları ne kadar yüksekse değişkenlerin yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Yapısal geçerlilik somut bir ölçüm yerine, belirli bir davranış alanına ve kavramsal yapıya ilişkin inceleme yapıldığı zaman uygulanır. Eğer değişkenlerin bir faktör üzerindeki faktör ağırlıkları yüksekse bu değişkenlerin yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenir. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir, kuramsal olarak da faktör sayısının ve faktörler arasındaki ilişkilerin uyumlu olması gerekir. Yapısal geçerliliği kanıtlamak için kullanılan yöntemlerden biri olan faktör analizi; boyutlardaki değişkenlerin temel yapısını ortaya çıkarmak için yapılır. Burada amaç aralarında bir ilişki olduğu düşünülen bir çok değişkenin yorumlanmasını sağlamaktır. Faktör analizi yöntemini yapmak için ilk önce kavramsal olarak konunun çerçevesinin belirlenmesi gerekir. Bu çerçeve içerisinde ölçülmek istenen konu ile ilgili testlerin belirlenmesi ve evren içerisinde örneklemin seçilmesi gerekir. Ölçüm için seçilen testlerde her bir maddenin, hangi boyutlarla birlikte gösterildiğini ve bu boyutlara ne kuvvetle bağlandıklarını tespit edebilmek amacıyla “açıklayıcı” faktör analizi, kültürler arası farklılıktan dolayı uyarılama için “doğrulamayı”

faktör analizi yöntemi kullanılır. Tercihen de boyutların büyüğünün üç ila beş maddeden oluşması istenmektedir (Çakmur, 2012: 343).

Ayrıca açıklayıcı faktör analizi; değişkenler arası ilişkileri incelerken, mevcut faktörlerin yapılan araştırmanın amaç ve teorilerine uygunluğunun test edilmesinde de kullanılır (Osborne ve Banjonovic, 2016: 8). Ancak faktör analizi yapılmadan önce elde edilen verilerin faktör analizi için ne kadar uygun olduğunu belirlemek gerekir. Bunun içinde istatistiksel bir ölçüm olan Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılır. Yapılan bu test modeldeki her değişken için örneklemin yeterliliğini ölçer. Yaptığımız araştırma için elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerlendirmeleri Tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34
Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett Testi	
	Değer	Değer	p
Örgütsel Uсталık	,884	1875,208	<,05
Rekabet Avantajı	,896	3821,763	<,05
Örgüt Kültürü	,944	8734,499	<,05

Kaiser Meyer Olkin katsayısı, faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını bize göstermektedir. KMO değerinin ,60 ve üzeri olması bize örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testinin ise $p < ,05$ olması yani anlamlı olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 22). Özetle KMO katsayısının ,60 büyük ve Barlett test sonucunun $p < ,05$ olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve analize devam edilebileceğini göstermektedir. Tablo 34’e bakıldığında araştırmada konu olan değişkenlerin KMO değerlerinin hepsinin % 88’den büyük olduğu dolayısıyla faktör analizine devam edilebileceği görülmektedir. Barlett test sonucunun $p < ,05$ olması ise değişkenler arası ilişkinin ve uyum derecelerinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak elde edilen KMO ve Barlett test sonuçları, araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçeklerinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Faktör yüklerine göre gözlem sayısının ne olacağı testin gücü ve örneklem genişliğine göre hesaplanabilir. Hair vd (2010) tarafından yapılan araştırmada, $güç=0,80$ ve

alfa=0,05 ile faktör yükü için gerekli olan örneklem sayısı Tablo 35’de gösterilmiştir (Hair vd, 2010: 116).

Tablo 35

Örneklem büyüklüğüne dayalı faktör tanımlama tablosu

Faktör Yükü	Anlamlılık İçin Gereken Gözlem Sayısı
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizinde, en uygun sonuç bulunabilmesi için faktörlerin özdeğerinin 1’den büyük bir değere sahip olmalarına, örgütsel ustalık, rekabet avantajı ve örgüt kültürü ölçeğinde faktör yüklerinin 0.50’den büyük olmalarına dikkat edilmiştir. Faktör yükleri 0.50 altında olan ve başka faktörleri açıklayan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel ustalığın “yararlanma” boyutunda bulunan 2 maddenin (ÖUY1,ÖUY2) faktör yükleri “araştırma” boyunu temsil ettiği için ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel ustalık değişkeninin nihai faktör analizi Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablo 36

Örgütsel ustalığın faktör analizi

Araştırma Boyutu (A.Varyans = %10,788, Özdeğer = 4,024)	Faktör Yükü
1.Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.(ÖUA1)	,647
2.Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.(ÖUA2)	,739
3. Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.(ÖUA3)	,791
4.Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.(ÖUA4)	,607

5. Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.(ÖUA5)	,594
6. Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.(ÖUA6)	,534

Yararlanma Boyutu (A.Varyans = %25,142, Özdeğer = 1,079)

9. Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.(ÖUY3)	-,528
10. Çalışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.(ÖUY4)	-,860
11. Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.(ÖUY5)	-,819
12. Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.(ÖUY6)	-,672

n= 10; KMO= 0,861; Barlett Sph. Testi = 1408,129; Toplam Varyans= %51,024; Cronbach's Alpha:0,834; Faktör Yükleri \geq 0,50.

Tablo 36'ya bakıldığında, örgütsel ustalık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,834 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,861, Barlett değerinin ise 0,05'den küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin özdeğerlerinin 1' den büyük olduğu belirlenmiştir. Örgütsel ustalık faktör analizinde bağımsızlık ve yorumlamada netlik ve anlamlılık sağlamak amacıyla varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Ölçütü sağlamayan bir madde (ÖUY1 ve ÖUY2) ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 51,024 olan iki faktör oluşmuştur. Tablo 37'de, rekabet avantajı ölçeğinin faktör analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 37

Rekabet avantajı faktör analizi

Marka Sermayesi Boyutu (A.Varyans = %21,987, Özdeğer = 4,735)	Faktör Yüğü
3. Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.(MRSE3)	,683
4. Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.(MRSE4)	,808
5. Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.(MRSE5)	,810
6. Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.(MRSE6)	,667

Firma Sermayesi Boyutu (A.Varyans = %20,589, Özdeğer = 1,476)	
9. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür.(FRSE3)	,608
10. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.(FRSE4)	,832

11. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.(FRSE5) ,823
12. Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.(FRSE6) ,589

Dağıtım Kanalı Sermayesi Boyutu(A.Varyans = %19,544, Özdeğer = 1,243)

15. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.(DKSE3) ,665
16. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.(DKSE4) ,796
17. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.(DKSE5) ,834
18. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.(DKSE6) ,632

n= 12; KMO= 0,863; Barlett Sph. Testi = 2201,689; Toplam Varyans= %61,121; Cronbach's Alpha:0,859; Faktör Yükleri \geq 0,50.

Tablo 37 incelendiğinde, rekabet avantajı ölçeğinin genel güvenilirliği 0,859 olarak bulunmuş olup, KMO değerinin 0,863, Barlett değerinin ise 0,05’den küçük olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen değerlerin faktör analizinin yapılabilmesi için kritik değerlerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda değişken için, faktör analizi yapılmış ve faktör yükleri 0,50’nin altında kalan veya birden çok faktörde yükleri bulunan değerler varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak elemine edilmiştir. Bu değişkende, kritik değerinin altında kalan veya birden çok faktörde değerlendirilen “marka sermayesi” boyutunda bir madde (MRSE1 ve MRSE2), firma sermayesi boyutunda iki madde (FRSE1, FRSE2) ve “dağıtım kanalı sermayesi” boyutunda iki madde (DKSE1, DKSE2) araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Rekabet Avantajı boyutuna ait üç faktörün, faktör analizi sonucunda toplam varyans oranı %61,121 olarak hesaplanmıştır. Tablo 38’de, örgüt kültürü ölçeğinin faktör analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 38

Örgüt kültürü faktör analizi

Duyarlılık ve Misyon Boyutu (A.Varyans = %20,656, Özdeğer= 8,491)	Faktör Yükü
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.(DUY3)	,673
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.(DUY4)	,650

25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.(DUY7)	,648
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.(DUY8)	,670
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.(DUY9)	,563
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.(MS6)	,602
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.(MS8)	,627
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.(MS9)	,644

Katılım Boyutu (A.Varyans = %19,472, Özdeğer = 1,389)	Faktör Yüklü
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.(KAT1)	,684
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.(KAT2)	,577
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.(KAT5)	,693
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.(KAT6)	,713
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.(KAT7)	,689
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.(KAT8)	,594
Tutarlılık Boyutu (A.Varyans = %17,382, Özdeğer = 1,047)	Faktör Yüklü
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.(TUT4)	,542
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.(TUT5)	,631
15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.(TUT6)	,755
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.(TUT7)	,775
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.(TUT8)	,641
n= 19; KMO= 0,94; Barlett Sph. Testi = 4726,158; Toplam Varyans= %57,510; Cronbach's Alpha:0,93; Faktör Yükleri \geq 0,5.	

Tablo 38 incelendiğinde, yapılan anket çalışmasında katılımcılar tarafından örgüt kültürü ölçeğinin “misyon” ve “duyarlılık” alt boyutlarının aynı alt boyut olarak algılandığı görülmektedir. Faktör yüklerinin değerlerinin aynı faktörde çıkması bunun göstergesidir. Ayrıca bazı yapılan araştırmalarda bazı maddelerin faktör yüklerinin ait olduğu alt boyutlarda olmadığı görülmüştür (Bryman ve Cramer 1997: 283; Reyhanoglu ve

Yıldırım 2016: 587). Bunun yanı sıra örgüt kültürü ölçeğinin “misyon” ve “duyarlılık” alt boyutlarının aynı faktör olarak algılanmasının benzer sorulardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin “misyon” boyutunda bulunan “işletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur (MS3)” maddesi ile “duyarlılık” boyutunda bulunan “rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir (DUY2)” maddesi benzer olarak algılanmış olabilir. Sonuç olarak özdeğerin 1’den büyük olması ve maddelerinin benzer algılanması neticesinde bu iki alt boyut beraber tek boyut olarak alınmış ve çalışmada “gelecek” boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör yükü 0,5’in altında kalan farklı alt boyutu temsil eden (MS1, MS2, MS3, MS4, MS5 ve MS7) ile (DUY1, DUY2 ve DUY5) araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Ayrıca kritik değerin altında kalan veya birden çok faktörde değerlendirilen “katılım” boyutunda üç madde (KAT3, KAT4, KAT9), “tutarlılık” boyutunda dört madde (TUT1, TUT2, TUT3, TUT9), araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

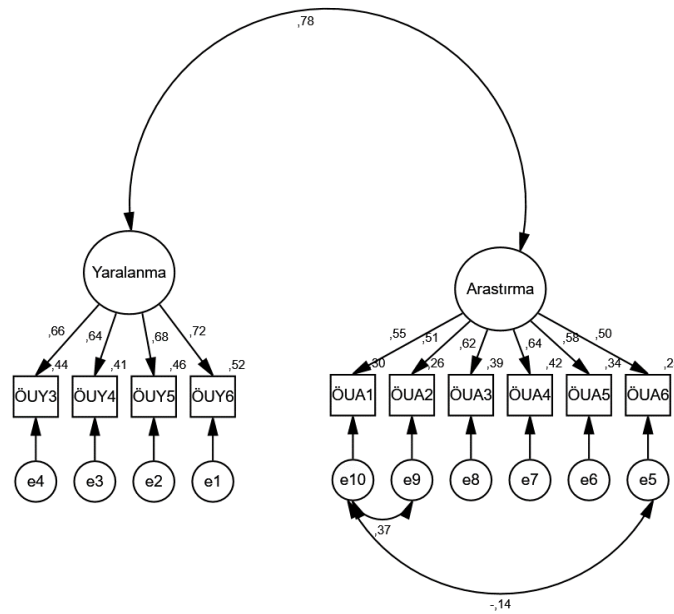
Yapılan analiz neticesinde genel güvenilirliği 0,93 olarak bulunmuş olup, KMO değerinin 0,94, Barlett değerinin ise 0,05’den küçük olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen değerlerin faktör analizinin yapılabilmesi için kritik değerlerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda değişken için, faktör analizi yapılmış ve faktör yükleri 0,5’in altında kalan veya birden çok faktörde yükleri bulunan değerler varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak elemine edilmiştir. Örgüt kültürü boyutuna ait üç faktörlü bir yapı elde edilmiş, faktör analizi sonucunda toplam varyans oranı % 57,510 olarak hesaplanmıştır.

6.6.6. Örgütsel Ustalık, Rekabet Avantajı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Aile işletmelerinde örgütsel ustalığın, rekabet avantajı etkisinde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünün incelendiği çalışmada, yapılmak istenen yapısal eşitlik modelinin gereği olarak öncelikle ölçeklere ait ölçüm modelleri incelenerek çalışmada kullanılan her ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmış, ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunun görülmesini müteakip yapısal eşitlik modeline bakılmıştır (Kanten, 2014: 19; Meydan ve Şeşen, 2011: 35; Schermelleh-Engel vd., 2003: 52).

Literatür taraması neticesinde genel olarak örgütsel ustalık ölçeğinin “yararlanma” ve “araştırma” alt boyutlarından oluştuğu tespit edilmiş ve bu model esas alınmıştır. Örgütsel

ustalık ölçüm modeli Şekil 12’de, modele ait uyum değerleri Tablo 39’da, ölçüm modeli sonuçları Tablo 40’da gösterilmiştir. Şekil 12’ye baktığımızda; örgütsel ustalığın alt boyutları olan “yaralanma” ve “araştırma” boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı %78’lik bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 39’da bulunan değerlere baktığımızda modele ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 40’a baktığımızda tüm maddelerin standartlaştırılmış yol katsayılarının 0,5’in üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile gözlenen maddelerin temsil ettiği örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladığı ortaya konmuştur.



CMIN=90,529; DF=32; CMIN/DF=2,829; GFI=,965; AGFI=,940; CFI=,957; IFI=,958; TLI=,940; RMSEA=,060; ; p=,000;

Şekil 12. Örgütsel ustalık modeli.

Tablo 39
Örgütsel ustalık ölçeğinin uyum iyilik değerleri

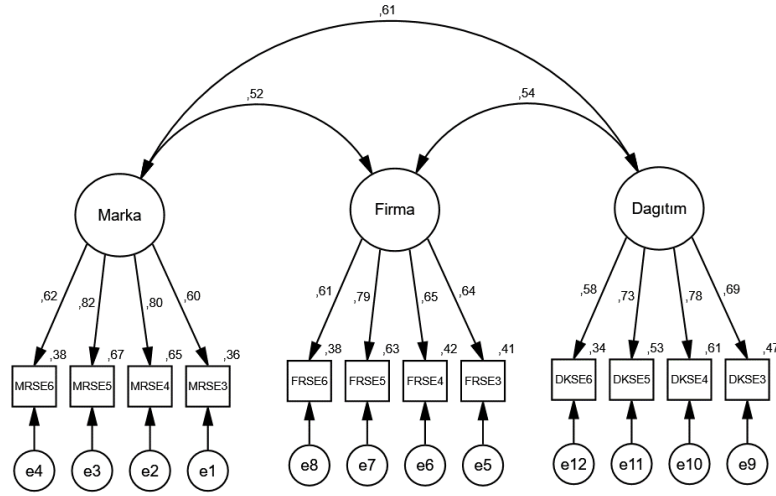
Değişken	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,80$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$
Örgütsel Ustalık	90,529	32	2,829	,965	,940	,957	,958	,940	0,060

Tablo 40

Örgütsel ustalık ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları

Ölçüm Modeli	B1	B2	S.E.	C.R.	P
ÖUY6_1 ← Yaralanma	0,723	1			
ÖUY5_1 ← Yaralanma	0,678	0,876	0,067	13,044	<0,001
ÖUY4_1 ← Yaralanma	0,64	0,850	0,068	12,427	<0,001
ÖUY3_1 ← Yaralanma	0,664	0,908	0,071	12,81	<0,001
ÖUA6_1 ← Araştırma	0,505	1			
ÖUA5_1 ← Araştırma	0,580	1,14	0,131	8,713	<0,001
ÖUA4_1 ← Araştırma	0,644	1,262	0,137	9,192	<0,001
ÖUA3_1 ← Araştırma	0,622	1,227	0,136	9,037	<0,001
ÖUA2_1 ← Araştırma	0,510	1,016	0,126	8,039	<0,001
ÖUA1_1 ← Araştırma	0,551	1,072	0,135	7,947	<0,001

Çalışmada Gençtürk vd. (2010) tarafından geliştirilen Rekabet Avantajı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek oluşturulurken Gençtürk vd. (2010) ve Aaker (1991)'in çalışmaları kaynak olarak alınmıştır. Ölçeklerin uyarlanması ve yeni maddelerin belirlenmesi ile 6'şar maddeden oluşan “firma sermayesi”, “marka sermayesi” ve “dağıtım kanalı sermayesi” için çok bileşenli özgün bir ölçek oluşturulmuştur (Gençtürk vd, 2010: 22). Rekabet avantajı ölçüm modeli Şekil 13'de, modele ait uyum değerleri Tablo 41'de, ölçüm modeli sonuçları Tablo 42'de gösterilmiştir. Şekil 13'e baktığımızda; rekabet avantajının alt boyutları olan “firma sermayesi”, “marka sermayesi” ve “dağıtım kanalı sermayesi” boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı %61, %52 ve %54'lük bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 41'de bulunan değerlere baktığımızda modele ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 42'ye baktığımızda tüm maddelerin standartlaştırılmış yol katsayılarınının 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile gözlenen maddelerin temsil ettiği örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladığı ortaya konmuştur.



CMIN=214,215; DF=51; CMIN/DF=4,200; GFI=,934; AGFI=,899; CFI=,924; IFI=,925; TLI=,902; RMSEA=,079; ; p=,000;

Şekil 13. Rekabet avantajı modeli.

Tablo 41

Rekabet avantajı ölçeğinin uyum iyilik değerleri

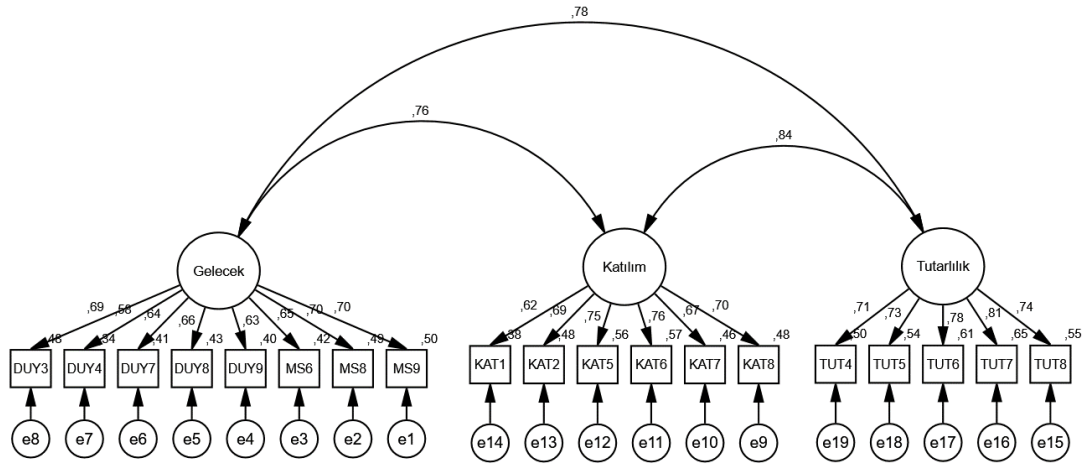
Değişken	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,80$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$
Rekabet Avantajı	214,215	51	4,200	934	,899	,924	,925	,902	0,079

Tablo 42

Rekabet avantajı ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları

Ölçüm Modeli		B1	B2	S.E.	C.R.	P
MRSE3_1	← Marka Sermayesi	0,603	1			
MRSE4_1	← Marka Sermayesi	0,804	1,339	0,102	13,127	<0,001
MRSE5_1	← Marka Sermayesi	0,817	1,419	0,107	13,214	<0,001
MRSE6_1	← Marka Sermayesi	0,620	0,975	0,088	11,117	<0,001
FRSE3_1	← Firma Sermayesi	0,639	1			
FRSE4_1	← Firma Sermayesi	0,651	0,996	0,086	11,524	<0,001
FRSE5_1	← Firma Sermayesi	0,794	1,237	0,097	12,819	<0,001
FRSE6_1	← Firma Sermayesi	0,614	1	0,091	11,035	<0,001
DKSE3_1	← Dağıtım Kanalı Sermayesi	0,688	1			
DKSE4_1	← Dağıtım Kanalı Sermayesi	0,779	1,143	0,08	14,199	<0,001
DKSE5_1	← Dağıtım Kanalı Sermayesi	0,727	1,054	0,077	13,599	<0,001
DKSE6_1	← Dağıtım Kanalı Sermayesi	0,580	0,869	0,077	11,276	<0,001

Çalışmada Yahyagil (2004) tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş “Denison Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Ancak kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin “misyon” ve “duyarlılık” alt boyutlarının aynı alt boyut olarak algılandığı görülmüştür. Ölçeklerin uyarlanması ve yeni maddelerin belirlenmesi ile toplam 19 maddeden oluşan “gelecek”, “katılım” ve “tutarlılık” adı altında çok bileşenli özgün bir ölçek oluşturulmuştur. Örgüt kültürü ölçüm modeli Şekil 14’de, modele ait uyum değerleri Tablo 43’de, ölçüm modeli sonuçları Tablo 44’de gösterilmiştir. Şekil 14’e baktığımızda; örgüt kültürü alt boyutları olan “gelecek”, “katılım” ve “tutarlılık” boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı %78, %76 ve %84’lük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 43’de bulunan değerlere baktığımızda modele ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 44’e baktığımızda ise tüm maddelerin standartlaştırılmış yol katsayılarının 0,5’in üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile gözlenen maddelerin temsil ettiği örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladığı ortaya konmuştur.



CMIN=520,436; DF=149; CMIN/DF=3,493; GFI=,902; AGFI=,875; CFI=,920; IFI=,920; TLI=,908; RMSEA=,070; ; p=,000;

Şekil 14. Örgüt kültürü modeli.

Tablo 43

Örgüt kültürü ölçeğinin uyum iyilik değerleri

Değişken	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,80$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$
Örgüt Kültürü	520,436	149	3,493	,902	,875	,920	,920	,908	0,070

Tablo 44

Örgüt kültürü ölçeğine ait ölçüm modeli sonuçları

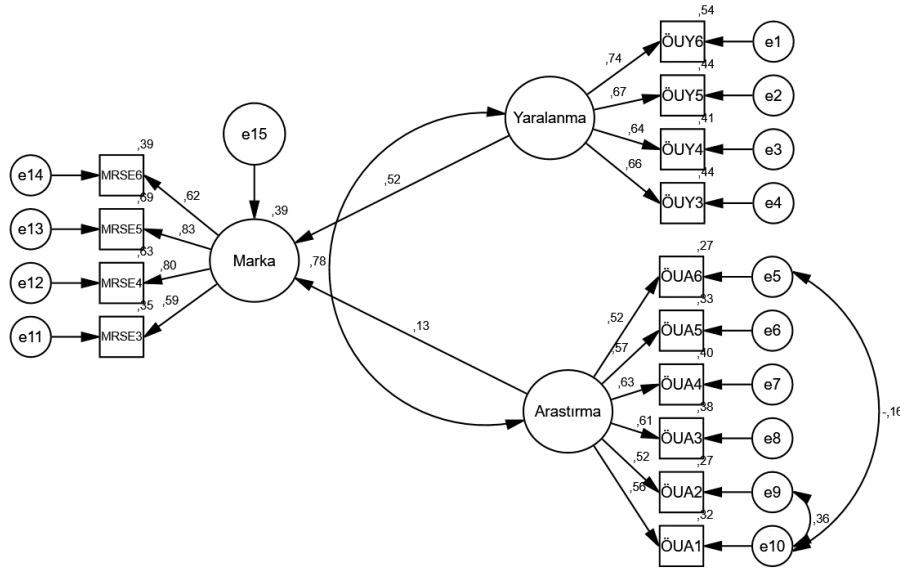
Ölçüm Modeli			B1	B2	S.E.	C.R.	P
MS9_1	←	Gelecek	0,704	1			
MS8_1	←	Gelecek	0,701	1,035	0,071	14,533	<0,001
MS6_1	←	Gelecek	0,647	0,932	0,069	13,464	<0,001
DUY9_1	←	Gelecek	0,635	0,940	0,071	13,216	<0,001
DUY8_1	←	Gelecek	0,657	0,880	0,064	13,652	<0,001
DUY7_1	←	Gelecek	0,639	0,882	0,066	13,307	<0,001
DUY4_1	←	Gelecek	0,584	0,799	0,066	12,190	<0,001
DUY3_1	←	Gelecek	0,693	0,972	0,068	14,379	<0,001
KAT8_1	←	Katılım	0,696	1			
KAT7_1	←	Katılım	0,675	0,960	0,069	13,900	<0,001
KAT6_1	←	Katılım	0,757	1,083	0,070	15,459	<0,001
KAT5_1	←	Katılım	0,749	1,073	0,070	15,294	<0,001
KAT2_1	←	Katılım	0,691	0,986	0,069	14,208	<0,001
KAT1_1	←	Katılım	0,620	0,872	0,068	12,834	<0,001
TUT8_1	←	Tutarlılık	0,744	1			
TUT7_1	←	Tutarlılık	0,809	1,051	0,058	18,040	<0,001
TUT6_1	←	Tutarlılık	0,782	1,008	0,058	17,402	<0,001
TUT5_1	←	Tutarlılık	0,732	0,955	0,059	16,221	<0,001
TUT4_1	←	Tutarlılık	0,708	0,900	0,057	15,672	<0,001

Örgütsel ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Ölçüm modeline ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (CMIN=184.269, DF=72, CMIN/DF=2.559, GFI=.950, AGFI=.927, CFI=.950, IFI=.950, TLI=.936, RMSEA=.055, p=.000). Örgütsel ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli Şekil 15’de, ölçüm sonuçları Tablo 45’de gösterilmiştir.

Tablo 45

Örgütsel ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli ölçüm sonuçları

	YEM		B1	B2	S.E.	C.R.	P	Hipotez
Marka	←	Yararlanma	0,518	0,378	0,082	4,619	<0.05	H ₁
Marka	←	Araştırma	0,127	0,138	0,116	1,194	0,233	H ₄



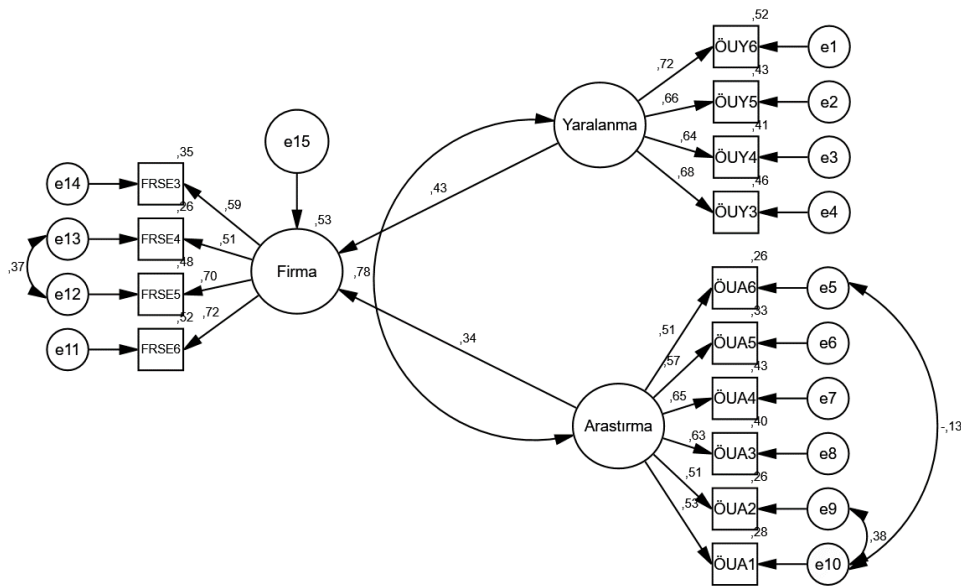
CMIN=184,269; DF=72; CMIN/DF=2,559; GFI=,950; AGFI=,927; CFI=,950; IFI=,950; TLI=,936; RMSEA=,055; ; p=,000;

Şekil 15. Örgütsel Ustalık ile marka sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli.

Söz konusu yapısal modelde iki hipotez incelenmiştir. Bunlar; H₁: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, marka sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, H₄: İşletmelerin araştırma becerileri, marka sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yapısal eşitlik modeline baktığımızda, işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, marka sermayesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,518$; $p < 0,05$). Bu ilişki; işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisindeki bir birimlik artışın, marka sermayesinde 0.518 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Böylelikle H₁ test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ancak yapısal eşitlik modelinde işletmelerin araştırma becerileri, marka sermayesini anlamlı olarak

etkilemediği görülmüştür ($\beta= 0,127$; $p=0,233$). Bu da H_4 hipotezinin doğrulanamadığını göstermektedir.

Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak maksadıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Ölçüm modeline ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (CMIN=241.205, DF=71, CMIN/DF=3.397, GFI=.935, AGFI=.904, CFI=.922, IFI=.923, TLI=.900, RMSEA=.069, $p=.000$). Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli Şekil 16’da ölçüm sonuçları Tablo 46’da gösterilmiştir.



CMIN=241,205; DF=71; CMIN/DF=3,397; GFI=.935; AGFI=.904; CFI=.922; IFI=.923; TLI=.900; RMSEA=.069; ; $p=.000$;

Şekil 16. Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli.

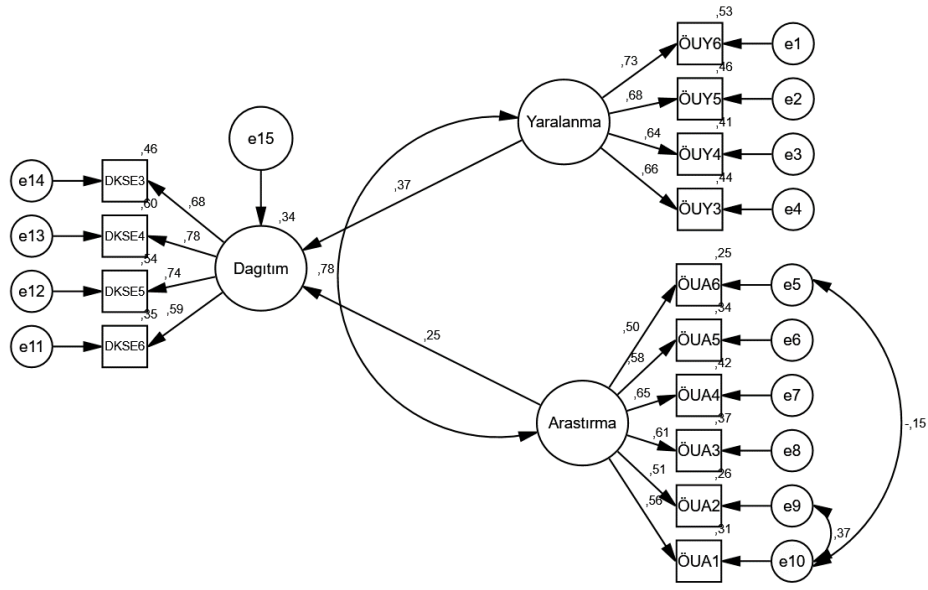
Tablo 46

Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli ölçüm sonuçları

	YEM	B1	B2	S.E.	C.R.	P	Hipotez
Firma	← Yararlanma	0,430	0,418	0,107	3,914	<0.05	H_2
Firma	← Araştırma	0,342	0,498	0,164	3,043	0,002	H_5

Söz konusu yapısal modelde iki hipotez incelenmiştir. Bunlar; H₂: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, firma sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, H₅: İşletmelerin araştırma becerileri, firma sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yapısal eşitlik modeline baktığımızda, işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, firma sermayesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,430$; $p < 0,05$). Bu ilişki; işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisindeki bir birimlik artışın, firma sermayesinde 0.430 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Böylelikle H₂ test edilmiş ve doğrulanmıştır. Diğer yandan işletmelerin araştırma becerileri, firma sermayesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = 0,342$; $p = 0,002$). Bu ilişki; işletmelerin araştırma becerisindeki bir birimlik artışın, firma sermayesinde 0.342 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Bu da H₅ hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Örgütsel ustalık ile dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak maksadı ile çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Ölçüm modeline ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (CMIN=200.426, DF=72. CMIN/DF=2.784, GFI=.946, AGFI=.921, CFI=.940, IFI=.940, TLI=.9242, RMSEA=.059, $p = .000$). Örgütsel ustalık ile firma sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli Şekil 17’de, ölçüm sonuçları Tablo 47’de gösterilmiştir.



CMIN=200,426; DF=72; CMIN/DF=2,784; GFI=,946; AGFI=,921; CFI=,940; IFI=,940; TLI=,924; RMSEA=,059; ; p=,000;

Şekil 17. Örgütsel ustalık ile dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli.

Tablo 47

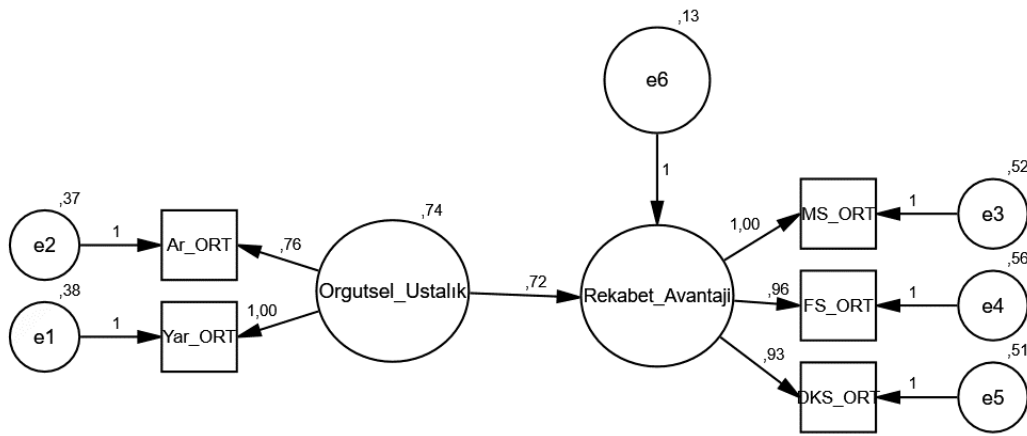
Örgütsel ustalık ile dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli ölçüm sonuçları.

YEM	B1	B2	S.E.	C.R.	P	Hipotez
Dağıtım Kanalı ← Yararlanma	0,368	0,269	0,081	3,315	<0.05	H ₃
Dağıtım Kanalı ← Araştırma	0,246	0,274	0,124	2,212	0,027	H ₆

Söz konusu yapısal modelde iki hipotez incelenmiştir. Bunlar; H₃: İşletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, H₆: İşletmelerin araştırma becerileri, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yapısal eşitlik modeline baktığımızda, işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisi, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta= 0,368$; $p<0,05$). Bu ilişki; işletmelerin kaynaklardan yararlanma becerisindeki bir birimlik artışın, firma sermayesinde 0.368 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Böylelikle H₃ test edilmiş ve doğrulanmıştır. Diğer yandan işletmelerin araştırma becerileri, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta= 0,246$; $p=0,027$). Bu ilişki; işletmelerin araştırma

becerisindeki bir birimlik artışın, dağıtım kanalı sermayesinde 0.246 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Bu da H₆ hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Bir bütün olarak örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak maksadı ile çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Ölçüm modeline ait uyum iyilik değerlerinin istenilen sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (CMIN=5.022, DF=4, CMIN/DF=1.255, GFI=.996, AGFI=.985, CFI=.999, IFI=.999, TLI=.997, RMSEA=.022). Örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli Şekil 18’de, ölçüm sonuçları Tablo 48’de gösterilmiştir.



CMIN=5,022; DF=4; CMIN/DF=1,255; GFI=.996; AGFI=.985; CFI=.999; IFI=.999; TLI=.997; RMSEA=.022;

Şekil 18. Örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli.

Tablo 48

Örgütsel ustalık ile rekabet arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli ölçüm sonuçları

	YEM	B1	B2	S.E.	C.R.	P
Rekabet Avantajı	← Örgütsel Ustalık	0,864	0,721	0,06	12,054	<0,05

Söz konusu yapısal modeli alt boyutları ile birlikte incelediğimizde H₁,H₂,H₃;H₅ ve H₆ hipotezlerinin doğrulandığı ancak H₄'ün doğrulanmadığı tespit edilmesine rağmen, modeli değişkenler bazında bir bütün olarak incelediğimizde örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır ($\beta = 0,864$; $p < 0,05$).

Bu ilişki; işletmelerin örgütsel ustalık becerisindeki bir birimlik artışın, rekabet avantajında 0.864 birimlik bir artışa neden olacağını kuvvetli bir şekilde ifade etmektedir.

6.6.7. Örgütsel Ustalık ile Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Etkisinin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde H₇ ile H₁₂ arasındaki hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel ustalık ile rekabet avantajındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin seviyesinin araştırıldığı bu bölümde Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS Proses 4.1 Macro kullanılmıştır. YEM yerine Proses 4.1 Macro'nun kullanılmasının pratik ve kolay olmasının yanında birçok sebep bulunmaktadır. En önemlisi düzenleyicilik ve aracılık analiz etkilerine bakarken güven aralığının %95 arasında olmasıdır (Kılınç vd., 2020: 9). Ayrıca düzenleyici ve aracı etki analizleri yaparken Bootstrap yöntemi kullanılarak sonuçlar elde edilmektedir. Bootstrap yöntemi ise daha önceden kullanılan Sobel testi ve Baron ve Kenny (1986)'nin geliştirdiği geleneksel aracılık yöntemlerinden daha güvenilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Ceyhan, 2022:89). Araştırmada Proses 4.1 Macro Model 1 kullanılarak test edilecek her bir hipotez için ayrı ayrı düzenleyici modeller oluşturulmuştur.

SPSS Proses 4.1 Macro ile yapılmış analiz neticesinde elde edilen örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 49'de gösterilmiştir.

Tablo 49

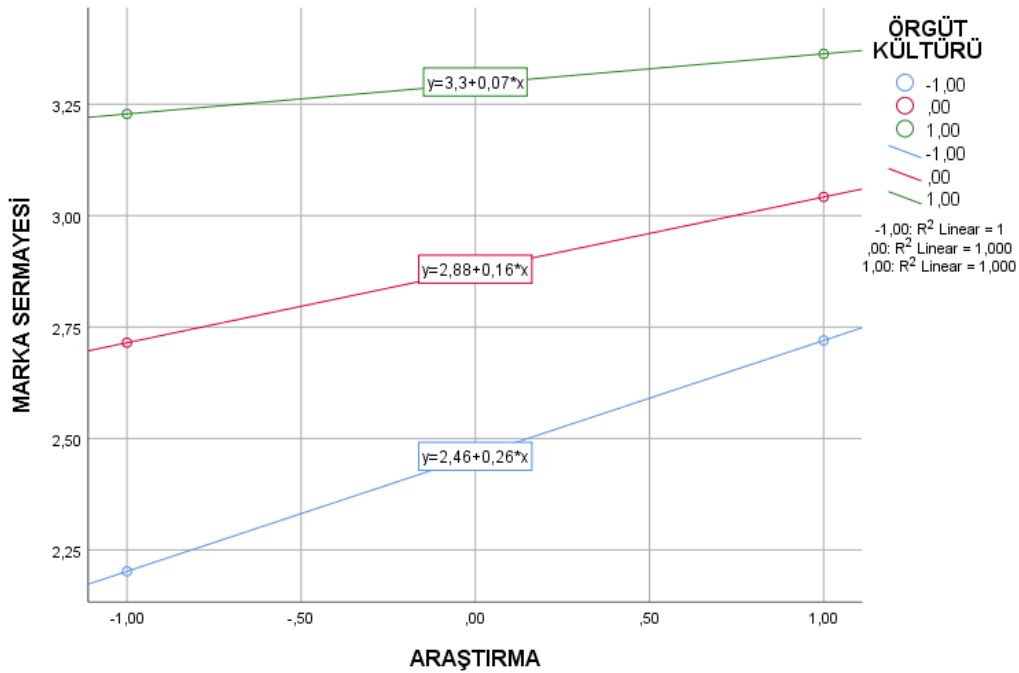
Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	AR--->MS	,163	,046	3,558	,000	,073	,253
	ÖK--->MS	,417	,046	9,065	,000	,327	,508
Etkileşimli	AR*ÖK	-,096	,035	-2,72	,007	-,165	-,027
Model Özet							
R	R ²	F	sd1	sd2	p		
,577	,333	84,055	3,000	505,000	,000		

En yüksek dereceli koşulsuz etkileşimin test sonucu : R²=0,010

Tablo 49'deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın “araştırma” boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan marka sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani test edilmek istenen “örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile marka sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir” hipotezi olan H_{10} doğrulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,333'dir. Bu durum tüm değişkenlerin marka sermayesi üzerindeki değişimin %33,3'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.333$; $F = 84.055$; $p < 0.000$). Örgütsel ustalığın araştırma etki boyutu ve örgüt kültürünün etkileşimsel terimi ($X \times W$), marka sermayesi üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = -0.096$; %95 CI[-0.165; -0.027]). Bu durum örgütsel ustalığın araştırma etki boyutunun marka sermayesi üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisinin örgüt kültürü düzenleyici olduğunda negatif yönde evirildiğine işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuca ilişkin basit eğim testi (Simple Slope Test) Şekil 19'de yer almaktadır.



Şekil 19. Farklı örgüt kültürü düzeylerinde araştırma ve marka sermayesi ilişkisi.

Şekil 19'e baktığımızda örgütsel ustalığın araştırma etki boyutunun marka sermayesi üzerindeki pozitif anlamlı etkisi, işletmenin örgüt kültürü arttıkça daha az artış göstermektedir. Yani işletmelerin yüksek örgüt kültürüne sahip olmaları marka sermayelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel ustalığın araştırma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 50’de gösterilmiştir. Tablo 50’deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın araştırma boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan firma sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,400$). Yani test edilmek istenen “örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile firma sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir” hipotezi olan H_{11} doğrulanmamıştır.

Tablo 50

Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	AR--->FS	,286	,048	5,966	,000	,192	,380
	ÖK--->FS	,291	,048	6,053	,000	,197	,386
Etkileşimli	AR*ÖK	-,031	,037	-,842	,400	-,103	,041
Model Özet							
R		R²	F	Sd1	Sd2	p	
,518		,268	61,732	3,000	505,000	,000	

En yüksek dereceli koşulsuz etkileşimin test sonucu : $R^2=,001$

Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,268’dir. Bu durum tüm değişkenlerin firma sermayesi üzerindeki değişimin %26,8’ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.268$; $F= 61.732$; $p < 0.000$).

Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 51’de gösterilmiştir. Tablo 51’deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın araştırma boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan dağıtım kanalı sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,437$). Yani test edilmek istenen “örgüt kültürü, işletmelerin araştırma becerileri ile dağıtım kanalı sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir” hipotezi olan H_{12} doğrulanmamıştır.

Tablo 51

Örgütsel ustalık araştırma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	AR--->DKS	,121	,043	2,811	,000	,036	,206
	ÖK--->DKS	,499	,043	11,562	,000	,415	,584
Etkileşimli	AR*ÖK	-,026	,033	-,779	,437	-,091	,039
Model Özet							
R		R ²	F	Sd1	Sd2	p	
,602		,363	95,847	3,000	505,000	,000	

En yüksek dereceli koşulsuz etkileşimin test sonucu : $R^2 = 0,001$

Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,363'dir. Bu durum tüm değişkenlerin dağıtım kanalı sermayesi üzerindeki değişimin %36,3'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.363$; $F = 95.847$; $p < 0.000$).

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 52'de gösterilmiştir. Tablo 52'deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın yararlanma boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan marka sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p < 0,05$). Yani test edilmek istenen "örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile marka sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir." hipotezi olan H_7 doğrulanmıştır.

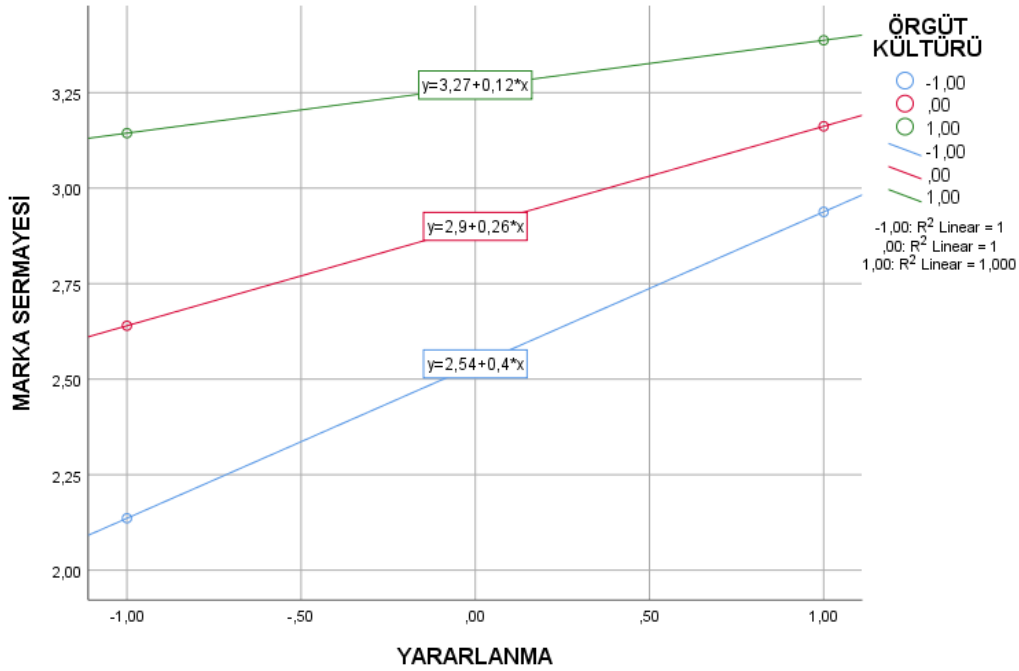
Tablo 52

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı marka sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	YR--->MS	,261	,043	6,036	,000	,176	,346
	ÖK--->MS	,364	,044	8,214	,000	,277	,451
Etkileşimli	YR*ÖK	-,140	,038	-3,709	,000	-,214	-,066
Model Özet							
R		R ²	F	Sd1	Sd2	p	
,607		,368	98,138	3,000	505,000	,000	

En yüksek dereceli koşulsuz etkileşimin test sonucu : $R^2 = 0,017$

Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,368'dir. Bu durum tüm değişkenlerin marka sermayesi üzerindeki değişimin %36,8'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.368$; $F= 98.138$; $p < 0.000$). Örgütsel ustalığın yararlanma etki boyutu ve örgüt kültürünün etkileşimsel terimi ($X \times W$), marka sermayesi üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = -0.140$; %95 CI[-0.214; -0.066]). Bu durum örgütsel ustalığın yararlanma etki boyutunun marka sermayesi üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisinin örgüt kültürü düzenleyici olduğunda negatif yönde evirildiğine işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuca ilişkin basit eğim testi Şekil 20'da yer almaktadır.



Şekil 20. Farklı örgüt kültürü düzeylerinde yararlanma ve marka sermayesi ilişkisi.

Şekil 20'a baktığımızda örgütsel ustalığın yararlanma etki boyutunun, marka sermayesi üzerindeki pozitif anlamlı etkisi, işletmenin örgüt kültürü arttıkça daha az artış göstermektedir. Yani işletmelerin yüksek örgüt kültürüne sahip olmaları marka sermayelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 53'de gösterilmiştir. Tablo 53'deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın yararlanma boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan firma sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı

değildir ($p=0,126$). Yani test edilmek istenen “örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile firma sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.” hipotezi olan H_8 doğrulanmamıştır.

Tablo 53

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı firma sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	YR--->FS	,350	,045	7,705	,000	,261	,439
	ÖK--->FS	,252	,046	5,418	,000	,161	,344
Etkileşimli	YR*ÖK	-,060	,039	-1,529	,126	-,138	,0170
Model Özet							
R		R²	F	Sd1	Sd2	p	
,546		,299	71,836	3,000	505,000	,000	

En yüksek dereceli koşulsuz etkileşimin test sonucu : $R^2=0,003$

Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri 0,299’dur. Bu durum tüm değişkenlerin firma sermayesi üzerindeki değişimin %29,9’unu açıklamaktadır ($R^2 = 0.299$; $F= 71.836$; $p < 0.000$).

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı sermayesi boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri Tablo 54’de gösterilmiştir. Tablo 54’deki regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ustalığın yararlanma boyutunun (X), işletmenin örgüt kültürünün (W) ve etkileşimsel terimin ($X \times W$) bağımlı değişken olan dağıtım kanalı sermayesi (M) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,136$). Yani test edilmek istenen “örgüt kültürü, işletmelerin yararlanma becerileri ile dağıtım kanalı sermayesi arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.” hipotezi olan H_9 doğrulanmamıştır.

Tablo 54

Örgütsel ustalık yararlanma boyutu ile rekabet avantajı dağıtım kanalı sermayesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisinin değerleri

Etkiler	İlişki	Katsayı	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Ana	YR--->DKS	,186	,041	4,521	,000	,105	,266
	ÖK--->DKS	,459	,042	10,880	,000	,376	,541

Etkileşimli	YR*ÖK	-,053	,036	-1,491	,136	-,123	,017
Model Özet							
R	R²	F	Sd1	Sd2	p		
0,616	0,380	103,203	3,000	505,000	,000		

Analiz sonuçlarına göre R² değeri 0,380'dur. Bu durum tüm değişkenlerin dağıtım kanalı sermayesi üzerindeki değişimin %38'ini açıklamaktadır (R² = ,380; F= 103.203; p < ,000).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada aile işletmelerinde örgütsel ustalığın rekabet avantajındaki etkilerinde sahip olunan örgüt kültürünün ne şekilde etkilediğine yönelik keşfedici sonuçlar ortaya koyulmuştur. Ayrıca aile işletmelerinde rekabet avantajı sağlamada etkili olan örgütsel ustalığın yararlanma ve araştırma stratejilerine örgüt kültürünün etkisi de dahil edildiğinde oluşan etkinin görülmesi örgüt kültürü kavramının aile işletmelerinde sürdürülebilir rekabet için ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle çalışma, Türkiye'deki aile işletmelerinde uygulanacak örgütsel ustalık ve rekabet avantajı stratejilerine katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel ustalık ve performans arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde çalışılmış olmasına rağmen, bu konudaki ampirik kanıtlar oldukça sınırlı ve karmaşıktır (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 392). Bulunan sonuç; önceden yapılan literatür çalışma sonuçları ile benzerlik göstererek, örgütsel ustalık stratejileri uygulama ortalamaları yüksek olan aile işletmelerinde araştırma ve yararlanma stratejilerinin de yüksek olduğunu göstermiştir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 223). Ayrıca örgütsel usta olarak değerlendirilen aile işletmelerinde uygulanan araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin; satışlarda büyümeye, performansta yükselmeye ve rekabet avantajında artışa pozitif yönlü etkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 25; O'Reilly ve Tushman, 2013:9; Yıldız ve Karataş, 2018: 108). Araştırmanın sonucu; araştırma stratejileri neticesinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada, inovasyon ile elde edilen yeni ürün ve hizmetlerin olumlu etkisini gösteren önceki çalışmaları desteklemektedir (Matzler vd., 2013:170; Molina vd., 2011: 1175). Bununla birlikte araştırma stratejilerinin uzun soluklu bir süreç olmasına rağmen aile işletmeleri, yeni teknolojik bilgi, yeni pazar segmentlerine girme, yeni müşteriler edinme ve mevcut müşterilerin memnuniyetini artırmanın yeni

yolları bulma ile kendilerini rekabette önde götürme potansiyeline sahiptir (Sirén vd., 2012: 27). Bakan ve Sezer (2017) ise; örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerinde büyük bir olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Bakan ve Sezer, 2017: 340). Yine Bakan ve Sezer (2016) tarafından Kahramanmaraş'ta ana iş sektörlerinde yapılan araştırma neticesinde örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Bakan ve Sezer, 2016: 197). He ve Wong (2004) ise; yine çalışma ile paralellik göstererek örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma stratejilerinin işletmelerin performansı üzerinde olumlu ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (He ve Wong, 2004:492).

Literatür araştırmalarında her ne kadar örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olsa da örgütsel ustalığın işletmelerin rekabet avantajını olumsuz yönde etkilediğine dair sonuçlarda bulunmaktadır (Hsu vd., 2013:63; Severgnini vd., 2018: 1187). Burada sonuçlar, March'ın (1991) yapmış olduğu çalışmada elde edilen; firmaların başarı ve sürekliliği sağlamak için hem araştırma hem de yararlanma stratejilerini dengeli bir şekilde kullanma bulgularıyla çelişmektedir. İşletmeler örgütsel ustalıktan yararlısalar da (Birkinshaw ve Gibson, 2004:223; Lee ve Huang, 2012:1110) rekabet avantajı oluşturmak için tek başına yeterli değildir.

Aile işletmelerinin yapısı diğer işletme yapılarına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Özellikle aile yapılarındaki farklı kültür oluşumları ve örgüt yapıları öncelikli olarak en etkili farklılaşma konularıdır (Aydemir vd., 2004: 606) ancak aile işletmeleri özünde diğer işletmeler ile benzer yönelim tarzlarını uygulamak zorunda olsa da çevresel etkilerin arttığı bir zamanda farklılaşmaya gitmek zorunda olduğu bir gerçektir. Aile işletmeleri yönetimlerini kendi içlerinden çıkan aile bireyleri ile sağladığından dolayı nasıl bir strateji izlemeleri gerektiğine yine aile içerisindeki bireyler karar vermektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamada günümüzde uygulanmaya başlanan örgütsel ustalık stratejileri ve bu süreçte sahip oldukları örgüt kültürünün etkisinin tespiti daha doğru ve sağlıklı bir yönetimin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bu durum bizim yazımızın sorunsalını oluşturmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde rekabet avantajını, örgütsel ustalık stratejilerini ve örgüt kültürünü birbirlerinden bağımsız düşünmek zordur.

Günümüzde globalleşmenin dünya pazarlarında etkili olması, artan rekabet ve bitmek tükenmek bilmeyen değişim ve gelişim sürecinde değişiklik gösteren müşteri

istekleri ve sonuç olarak bu müşteri isteklerine cevap verebilmek için gerekli olan farklılaşma gibi süreçler işletme sahiplerini stratejik alternatifler belirleme konusunda çevik, yaratıcı, esnek ve çok yönlü olmaya zorlamaktadır. Ayrıca devam eden dijital dönüşüm, yeni teknolojilerin, bağlantılı üretim hatlarının (Endüstri 4.0) ve dijitalleştirilmiş ürünlerin veya dijital özellikli iş modellerinin geliştirilmesinin ötesine geçmektedir. Bu değişimi hayata geçirebilmek ve gerekli organizasyonel dönüşümü sürdürebilmek için işletmeler yeni çalışma yolları öğrenmeli, yeni yetkinlikler geliştirmeli ve değişen pazar parametrelerine sürekli uyum sağlamak için organizasyon yapılarını ve yönetim sistemlerini yenilemelidir. Bu nedenle, yeni yönetim stratejileri giderek daha önemli bir hale gelmektedir.

Son yıllarda araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sıklıkla vurgulanan stratejik alternatiflerden biri işletmelerin örgütsel ustalık stratejisini etkin şekilde kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel ustalık, işletmelerin mevcut yetkinliklerinin kullanılması ve yenilikçi fikirlerin keşfedilmesi açısından önem arz eden bir konu olarak işlenmekte ve mevcut problemlerin çözümü ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada gerekli olduğu düşünülen bir strateji modeli olarak uygulanması gerektiği düşüncesi ağırlıklı olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ustalık kavramı, örgütlerin uzun ve kısa dönemli faaliyetlerde hayatta kalmayı istemeleri nedeniyle gerekli ve avantajlı bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel ustalık stratejisini geliştiren işletmeler, mevcut yeteneklerini ve yeniliklerini eş zamanlı olarak yönetmeyi başardıkları için başarılı kuruluşlar olarak bilinirler. Örgütsel ustalık stratejisini iyi yöneten işletme sahipleri, işletmelerin amaç ve hedeflerine odaklanır ve örgütsel yapılanmanın süreç ve prosedürlerine uyum sağlamaya ve rakiplerine karşı avantaj sağlamaya çalışırlar.

Örgüt kültürü, insanlara bir örgütsel kimlik duygusu sağlar. Bu durum insanların kendilerinden daha büyük inanç ve değerlere bağlılığını oluşturur. Kültürün bir parçası haline gelen fikirler işletme içinde herhangi bir yerden gelebilse de bir işletmenin kültürü genellikle belirli fikirleri ve değerleri bir vizyon, felsefe veya iş stratejisi olarak ifade eden ve uygulayan bir kurucu veya ilk liderle başlar. Dolayısıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajında aile işletmelerinin yönetici kadrosunda bulunan aile bireylerinin ve o işletmenin sahip olduğu kültür işletmenin devamlılığı için önemli bir olgudur.

Bu çalışmada; ülkelerin ekonomik yapı taşlarını oluşturan aile işletmelerinde karşılaşılan sorunların çözüme kavuşması maksadı ile literatür ile birlikte kavramsal olarak

ele alınan, örgütsel ustalığın rekabet avantajı sağlamaya yönelik etkisinde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünün modeli oluşturularak ortaya konulan hipotezler test edilmiştir. Bu sayede aile işletmelerinin gelecek kuşaklara aktarılmasında uygulanan yönetim stratejilerinin ve sahip olunan kültürün, rakip işletmeler ile rekabet avantajında ne ölçüde etkili olduğu ortaya konmuştur.

Farklılaşma testlerine baktığımızda, rekabet avantajı sağlamada 58 yaş ve üstü grubun ortalamalarının, 18-27 ve 28-37 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile tecrübeli aile işletme yöneticilerinin daha genç yöneticilere göre aile işletmelerinin rekabet avantajını algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca rekabet avantajı algısında yüksek lisans mezunu olanların ortalamaları, ilköğretim ve ön lisansa göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani eğitim seviyesinin rekabet avantajı sağlamada avantaj sağladığı söylenebilir. Bunun yanı sıra rekabet avantajı sağlamada 11-50 arasında çalışanı olan işletmelerin ortalamasının 1-10 arasında çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Her ne kadar 51-150 çalışan ile 150 üstü çalışan arasında fark olduğu görülmese de yaratacağı sinerji açısından çalışan sayısının artmasının rekabet avantajı sağlayabileceği söylenebilir. Son olarak rekabet avantajı sağlamada 16-30 arasında yaşı olan işletmelerin ortalamalarının 1-5 arasında yaşı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Test edilen H_1 , H_2 ve H_3 doğrulanmış, böylece aile işletmelerinin uygulamış olduğu yararlanma stratejisinin, literatür çalışmalarında da görüldüğü üzere rakip firmalar ile yapılan rekabet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Uygulanan yararlanma stratejileri düşünüldüğünde işletmelerin sahip olduğu, belki de yıllarca tecrübe edindiği yetilerinin ve becerilerinin bir farklılaşma yaratarak diğer firmalar üzerinde başarı sağlayan bir araç olduğu açık olarak görülmektedir. Dolayısı ile kendi öz yeteneklerini geliştiren aile işletmeleri gelecek kuşaklara aktarımda uygulayacakları stratejilerde başarı için mutlaka örgütsel ustalığın yararlanma stratejisini kullanmak zorunda olduğu test edilen H_1 , H_2 ve H_3 'de görülmüştür.

Ancak test edilen H_4 'ün doğrulanmadığı, H_5 ve H_6 'nın doğrulandığı görülmüştür. Test edilen ve doğrulanamayan “ H_4 : İşletmelerin araştırma becerileri, marka sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi düşünüldüğünde; aile işletmelerinin uygulamış olduğu araştırma stratejilerinin sonucunda ortaya konulan yeni ürün veya hizmetlerin müşteri taleplerinde yetersiz kalabileceğinin bundan dolayı rakip firmalar ile

olan rekabette avantaj sağlayamayacağını göstermiştir. Bu sebeple aile işletmelerinin yeni inovasyon ile rekabet avantajı sağlamada planlamaya ve piyasa taleplerini çok iyi analiz etmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. “H₅: İşletmelerin araştırma becerileri, firma sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.” hipotezi ile “H₆: İşletmelerin araştırma becerileri, dağıtım kanalı sermayesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.” hipotezinin kabul edilmesi; yeni ürün ve hizmet konusunda öncü olunması neticesinde doğal olarak elde edilen inovasyonun işletmelerin kendi rakiplerine karşı avantaj sağlayabileceğini göstermiştir.

Söz konusu yapısal modeli alt boyutları ile birlikte incelediğimizde H₁,H₂,H₃;H₅ ve H₆ hipotezlerinin doğrulandığı ancak H₄'ün doğrulanmadığı tespit edilmesine rağmen, modeli değişkenler bazında bir bütün olarak incelediğimizde örgütsel ustalık ile rekabet avantajı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Sonuç olarak hem mevcut durumdan yararlanan hem de araştıran işletmelerin örgütsel ustalık stratejilerini etkin bir şekilde kullanmak zorunda oldukları görülmektedir. Ancak sürdürülebilirlik açısından işletmeler araştırma stratejilerine daha yoğun bir şekilde ağırlık vermek zorunda oldukları anlaşılmaktadır. Müşteriler açısından düşünüldüğünde; işletmelerin uyguladıkları araştırma stratejileri neticesinde elde edilen hizmet ve ürünlerin, müşteriler nezdinde işletmeyi farklı bir konuma soktuğu, işletmenin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu, öncülük ettiğini hatta güvenilir bir işletme olduğu izlenimi verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca araştırma stratejisi uygulayan işletmelerin güçlü bir kimliğe sahip oldukları görülmektedir.

Kültür, rekabet avantajını geliştirmek ve artırmak için kullanılacak ve örgütsel özelliklere uyan benzersiz bir kaynak olarak kabul edilir. Örgütsel yapılanmalarında kültürün rolünü dikkate alarak ve bir kültürü geliştirerek, uygulayarak, anlayarak ve destekleyerek ilerleyen örgütler, sağlıklı kültürleri ve sağlıklı stratejileri nasıl inşa edecekleri konusunda daha fazla bilinçlenmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü, istikrarlı bir değerler ve inançlar sistemi sağladığından, bir örgütün kontrolünde önemli bir rol oynar. Örgüt kültürünün normlar, inançlar, değerler, gelenekler gibi özelliklerinin paylaşıldığı bir iş ortamında, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için örgüte karşı daha motive ve bağlı olurlar. Böylece, paylaşılan bir örgüt kültürü eşitlik, daha iyi iletişim ve daha az çatışma sağlar. Kısaca, kültür genel olarak kuruluşları, kimliklerini, performanslarını, itibarlarını, çalışanların

refahını etkiler ve kuruluşun başarısında belirleyici değişken olabilir (Ajdarovska, 2018: 127).

Bu çalışmada, örgütsel ustalığın (yararlanma ve araştırma stratejisi) rekabet avantajında marka sermayesine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi anlamlı ancak negatif olarak kabul edilirken (H₇, H₁₀); örgütsel ustalığın (yararlanma ve araştırma stratejisi) rekabet avantajında firma ve dağıtım kanalı sermayesine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi reddedilmiştir (H₈, H₉, H₁₁, H₁₂). Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi anlamlı ancak negatif olarak kabul edilirken (H₇, H₁₀), H₈, H₉, H₁₁ ve H₁₂'nin ret edilmesinde araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü ölçeğinin aile işletmelerine uygun olmamasından veya kullanılan ölçeğin amaç, belirli birey, grup veya ortam özelliklerini yakalayamamasından kaynaklanmış olabilir. Elde edilen sonuçlar, örgüt kültürünün, örgütsel ustalığın marka sermayesine etkisinde; elde edilen hizmet ve ürün üzerinde müşterilerin işletmeye bağlılığını azalttığını, markanın değerli kılınmasını ve işletmeye karşı güvenin artmasını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bu nedenle, aile işletmelerinin örgüt kültürü, rekabet gücünün sağlanmasında yavaşlatıcı bir unsur olarak görülmüştür.

Çalışma, aile işletmelerinde uygulanan örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma stratejilerinin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmak için yararlı bir araç olabileceğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Ancak elde edilen veriler aile işletmelerinde sadece bir stratejinin değil, yeri ve zamanı geldiğinde her iki stratejiyi de beraber kullanmanın rekabet avantajı sağlamada yararlı olacağını göstermiştir. Ayrıca örgüt kültürünün her ne kadar örgütsel ustalık ile rekabet avantajının firma ve dağıtım kanalı sermayesinde düzenleyicilik etkisi bulunmasa da marka sermayesinde aile işletmelerinin örgütsel ustalık stratejilerini uygulamasının etkisini negatif yönde etkilemesi örgüt kültürünün işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuçlar aile işletmelerinde örgütsel ustalığın iki stratejisi olan yararlanma ve araştırma stratejilerinin çevre dinamiklerinin göz önüne alınması neticesinde aktif bir şekilde beraber kullanılmasının yararlılığına işaret etmektedir. Bu, aile işletmelerine performans açısından rekabet avantajı elde etme konusunda açık bir fırsat sağlayacaktır. Ayrıca burada örgüt kültürünün uygulanan örgütsel ustalık stratejileri ile işletmeleri nasıl etkilediğinin analizi önem kazanmaktadır. Sonuçlar yönetimlerin, uygulayacakları strateji ve kararları bu girdileri dikkate alarak gerçekleştirmesi gerektiğini bize göstermektedir. Ele

alınması gereken önemli bir soru, bu çalışma sonuçlarının aile işletmeleri tarafından nasıl uygulanabileceğidir.

Gelecek araştırmalar için; ilk olarak aile işletmelerinin sorunlarının tespitine yönelik olarak ampirik çalışmaların artırılması gerekmektedir. Şimdiye kadar tartışılan, dış çevre (çevresel dinamizm ve rekabetçilik), merkezi olmayan yapı, organizasyon kültürü ve vizyonu, gelecekte uygulanacak strateji üzerinde net bir fikir birliği, esnek yönetim ile birlikte üst yönetim ile sıkı koordinasyon gibi faktörler, örgütsel ustalık stratejilerinin temel referanslarıydı (Tushman ve O'Reilly, 1996: 26-27). Bu konuların dışında problemlerin ortaya konulmasında özellikle örgütsel ustalık stratejilerini uygulayan aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki farkların incelenmesi daha yararlı olacaktır.

İkinci olarak aile işletmelerinin örgüt kültürünün, içinde faaliyet gösterdiği toplumun kültürünü ne ölçüde yansıttığını, sahip olunan ailenin değerlerinin toplumun değerleri ile ne ölçüde uyduğunun tespiti uygulanacak stratejiler için aile işletmelerine yol gösterebilir. Bundan dolayı ailenin kültür yapılarının işletmeye olan fayda ve zararları açısından ampirik çalışmalar yapılabilir.

Üçüncü olarak aile işletmeleri üzerinde; sürdürülebilirliklerini yeni nesillere aktarabilmesi için müşteri düşüncelerinin ve pazar stratejilerinin nasıl analiz edileceğine yönelik izlenecek yolların neler olduğunun ortaya konulması için araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmalar aile işletmelerinin; rekabet avantajında öz yeteneklerinin neler olduğunun tespitini sağlayacakken; nasıl hizmet edileceğini ve üründe nasıl farklılaşacaklarını görmelerini sağlayacaktır.

Dördüncü olarak aile işletme yöneticileri, performanslarını artırmak için etkili bir örgütsel ustalık stratejisi uygulamanın önemini göz önünde bulundurmalıdır. Aile işletme yöneticileri tarafından uygulanan araştırma ve yararlanma stratejilerinin çıktılarını artırmak için edinilen bilgileri en iyi şekilde kullanmanın yollarını geliştirmelidirler. Ayrıca yöneticiler uygulanan örgütsel ustalık seviyesini izlemelidir. Örgütsel ustalık işletme performansı için kritik bir öncül olduğundan, işletme içinde ne kadar araştırma ve yararlanma faaliyetlerin yürütüldüğü, varsa eksikliklerin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Yararlanma faaliyetleri bir işletmenin kısa vadede hayatta kalması için çok önemli olduğundan, işletme yöneticileri yenilikler veya yeni ürün aramak gibi araştırma faaliyetlerine çok fazla odaklanırken yararlanma faaliyetlerini de ihmal etmemelidirler. Ayrıca, yöneticiler örgütsel ustalık yeteneklerine katkıda bulunacak

faydalı bilgi ve bilgileri elde etmek için diğer işletmeler ile sosyal bağlantılar kurmalılar. Bilgi paylaşımı araştırma faaliyetlerine ve dolayısıyla örgütsel ustalığa katkıda bulunduğundan, işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini artırmak veya yeni pazarlara girmek için sosyal ilişkilerini ve bilgi edinme yeteneklerini geliştirmeleri önemlidir.

Beşincisi ise, rekabet avantajı sağlamada örgütsel ustalığın ne zaman uygulanacağı hakkında araştırmalar yapılabilir. Çünkü örgütsel ustalık yapılan faaliyetlerin tekrarlanması ve kaynakların yenilik için harcanmasını gerekli kıldığı için doğası gereği kısa vadede etkisizdir. Ancak uzun vadede, karmaşıklığın arttığı ve ürün çeşitliliğinin fazlaştığı durumlarda aile işletmelerinde örgütsel ustalığın uygulanması daha zor hale gelecektir. Bu noktada gelecekteki araştırmalar rekabet avantajı sağlamada maksimum faydayı sağlamak için uygulanacak örgütsel ustalık stratejilerinin şeklini tespit edebilir.

Son olarak; aile işletmelerinde sahip olunan örgüt kültürünün, yeni nesiller açısından nasıl algılandığının tespitine yönelik olarak araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmalar kuşaklar arası çatışmaların aile işletmeleri nezdinde ne seviyede olduğunun ortaya konması ve bu problem sahalarına yönelik çözümlerin oluşturulması açısından yarar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Adler, P., Goldoftas, B. ve Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- Afacan M., Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1), 155-171.
- Agyapong, A. ve Acquaah M. (2021). Organizational capabilities, business strategic orientation and performance in family and non-family businesses in a sub-Saharan African economy. *Journal of African Business*, 22(3), 411-439.
- Ahuja, G., ve Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22, 521-543.
- Aiginger, K. (2000). Europe's position in quality competition. Austrian Institute of economic research NIFO, *Commissioned by the European Commission, DG Enterprise for the Competitiveness Report*.
- Ajdarovska, Z. (2018). *Exploring The Effect Of Organizational Culture On Organizational Ambidexterity*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ak, B. (2006.) Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, çözüm önerileri ve Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirmeler, *2.Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Akgöz, B. (2013). *Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akingüç, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Aktan, C. ve Vural, İ. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Turkish Confederation of Employer Associations: Ankara.
- Al-Dulaimi ve Omair A. (2009). *The Effect of Strategic Creativity and Social Capital Capacities in Building Competitive Advantage An Analytical Study*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bağdat Üniversitesi, Bağdat.
- Alfarra, N. (2018). *The Role Of The Intellectual Capital In Achieving Competitive Advantage: A Comparative Study Between Private Universities Of Turkey And UAE*. Yüksek Lisans Tezi.
- Al-Lami, K. (2008). *Contemporary Techniques and Systems in Operations Management*. Dar Al Tharaa for Publishing and Distribution, Jordan.
- Al-Mazedi, M. (2006). *Management of strategic risks that cause the company to lose competitive advantages. Mechanisms and treatments: A theoretical analysis study, the conference of risk and economy management*. Doktora Tezi. Al-Zaytoonah Private University, Jordan.
- Alqarni, M. (2022). Hofstede's cultural dimensions in relation to learning behaviours and learning styles: A critical analysis of studies under different cultural and language learning environments. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 721-739.
- Al-Salma, A. (2001). *Human Resource Management*, Gharib Publishing House, Kahire.
- Al-Sheikh, F. (2004). The Relationship between information systems and competitive advantage in the Jordanian pharmaceutical sector system. *Journal of Public Administration*, 44(3).
- Andriopoulos, C. ve Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Arslan, E. T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Attar, M. (2014). *Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Aydemir, B., Seymen, O. ve Taşçı, A.(2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 604, (derleyen: T. Koçel), İstanbul,
- Aydemir, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak Bartın-Karabük Bölgesi Örneği*. Doktora Tezi. Zonguldak.
- Aydın, Oya, (2014). *To Determine And Analyze Factors Providing Competitive Advantage To Turkish Foundation Universities*. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydiner, Tülay (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Aydınlı, İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi, *Bilgi*, 7 (2), 79- 99.
- Aydınlık A. ve Karagülle Ali. (2006). Tekstil (iplik) sektöründeki bir aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir uygulama. *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul*.
- Bakan, İ. ve Sezar, B. (2016). Örgütsel ustalığın rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 177-203.
- Bakan, İ., Sezer, B. (2017). Örgütsel Ustalığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), s. 323-346.
- Baltzan, P. ve Phillips, A. (4.Cilt). (2010). *Business Driven Technology*, McGrawHill Irwin, Boston.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, ss. 197- 218.

- Baraz, B. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ölçütleri, 3. *Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*,
- Barney, J. (1997). Looking inside for competitive advantage. *Core Competency Based Strategy*. (13-30). Thomson Business Press: İngiltere.
- Baskarada, S., Watson, J. ve Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
- Başkan, K. (2020). *Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Baştürk, S. (Ed.), Dönmez, G. ve Dicle, A. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Vize Yayıncılık: Ankara.
- Benner, J. ve Tushman M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy Of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Benner, M.J. ve Tushman. M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238256
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 153- 161.
- Besler, S. (2009). *Kurumsal Sürdürülebilirlik*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bierly, E. ve Daly. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31, 493-516.
- Birkinshaw, J. ve Cristina G. (2004). Building ambidexterity in to an organization. *MIT sloan management. Review Summer*, 45(4).

- Birkinshaw, J. ve Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Birkinshaw, J., Crilly, D., Bouquet, C. ve Lee, Y. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78.
- Bjuggren P. ve Sund, L. (2002). A transaction cost rationale for transition of the firm within the family. *Small Business Economics*,19(2), 123-33.
- Boli, A. (2018). *The Role Of Coopetition Strategy In Achieving Dimensions Of Competitive Advantage An Analytical Study Of The Mobile-Telecom Companies In Sulaimaniyah Governorate*. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Bosman, G. ve Phatak, A, (2. Cilt). (1989). *Strategic Management*. John Wiley and Sons, Inc: New York.
- Brown, A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press, New York.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, Routhledge: London.
- Burgers, J., Jansen, J., Van den Bosch, A. ve Volberda W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24, 206-220.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management Of Innovation*. Tavistock: London.
- Burton, M., O'Reilly, A. ve Bidwell, Matthew. (2012). Management systems for exploration and exploitation: The micro-foundations of organizational ambidexterity. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, Boston, Ağustos.
- Cao, Q, Simsek, Z. ve Zhang, H. (2010). Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47, 1272-1296.

- Cao, Q., Gedajlovic, E. ve Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. ve Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781-796.
- Caspin-W., Keren, S. ve Tishler, A. (2012). Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Cavalery, S. ve Oblaj, K. (1993). *Management System a Global Perspective*. Publishing Company: California.
- Ceyhan, S. (2022). *Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Kariyer Tatmininin Aracı Sektör Deneyiminin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Chase, R., Aquilano, J. ve Jacobs, F. (2001). *Operations Management for Competitive Advantage*. McGraw- Hill Companies, U.S.A.
- Chen, E. ve Katila, R. (2008). Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or sequential. *Handbook of Technology and Innovation Management*: New York, 197-214.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A. (2015). *Örgütsel Uсталık (organizational ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü*. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1): 59-67.
- Civelek, E. (2018). *Essentials of Structural Equation Modeling*.
- Collis D. ve Montgomery A. (1995). Cynthia, Competing On Resources:Strategy In The 1990s, *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos,

- Cottrell, T. ve Nault, R. (2004). Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. *Strategic Management Journal*, 25, 1005-1025.
- Czepil, A. (1992). *Competitive Marketing Strategy*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Prev Med Bull*, 11(3), 339-344.
- Çelik, A. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara
- Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B. ve Ünal, H. (2008). İş doyumu ile tükenmişlik sendromu ilişkisinin aile işletmelerindeki görünümüne ilişkin bir araştırma, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 18- 19 Nisan 2008, ss.107-135, İstanbul.
- Çiftçi, G. (2017). Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi. Vol:3, Issue:10; pp:188- 202.
- Çini, M. (2016). *Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi İşletme Performansı Ve Sürdürülebilirliğine Etkisi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çömez, P. (2012). *Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Daft, R. (2008). *Organization Theory and Design*. Tenth Edition.
- Dampour, F. (1991). Organizational innovation: A meta- analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Davis, M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger Publ.
- Day S. (1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal Of Marketing*, C:58.
- Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass Addison-Wesley: Reading
- Debellis, F., Emanuela, R., Emmanuella, P. ve Alfredo, M. (2021). Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework and research agenda. *Journal of World Business*, 56(1).

- Demirci, S. (2014). *İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında İnovasyonun Yeri ve Özellikle Tekstil Firmalarının Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Denison, D., Hooijberg, R., ve Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6, 524-540.
- Dierickx, I. ve Karel C. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35,1504-1511.
- Dil, M. ve Eren G. (2008) Vekalet teorisinin aile İşletmelerine katkısı ve model önerisi, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 1/301-311.
- Dilworth, B, (4. Cilt). (1996). *Production and Operations Management*. Mcgraw- Hill, New York.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 169-189.
- Drobis, R. (1991). Competitive thinking for competitive advantage. *Public Relations Quarterly*.
- Duncan, B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management Of Organization*, 1, 167-188.
- Dunning, H. (1988). Eclectic paradigm of international production. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), s.1-31.
- Düren, A.Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Alfa Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Ebben, J. ve Johnson, C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249-1259.
- Eisenhardt, M. ve Tabrizi, N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.

- Erdoğan, E. (2018). *Analyzing The Relationship Between Organizational Culture, Talent Management And Employee Outcomes: A Study On Telecommunication Professionals In Turkey*. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erkan, M. (2012). *Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Bakan, İ., ve Sezer, B. (2015). Örgütsel Uсталık. İ. Bakan (ed.). içinde *Çağdaş yönetim yaklaşımları, ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* (s. 613-622). Beta Yayınları: İstanbul.
- Ertuğrul, B. (2021). *The Effect Of Supply Chain Management (Scm) Processes On Competitive Advantage and Organizational Performance*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Evans, J. ve Collier, M. (2007). *Operation Management an Integrated Goods and Services Approach*, Thomson South Western: U.S.A
- Evans, R, (4.Cilt). (1993). *Applied Production and Operations Management*. West Pup Co.
- Fay, C. ve Denison, D. (1998). Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms in Russia. *Working Paper Number 179*.
- Fleisher, C. ve Bensoussan, E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*, Prentice Hall: New Jersey.
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., ve Marco-Lajara, B. (2016). Organizational ambidexterity: Exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021- 1040.
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F. ve Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A Longitudinal study. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Gegez, E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Gençtürk E., Kandemir D., Koç Ö. ve Demirci I. (2010). Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçümlenmesi” *Öneri*, 9(34), s.13.

- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Pearson: Boston.
- Ghemawat, P., ve Ricart i Costa, J. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14, 59-73.
- Gibson, B. ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Gibson, C. ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Goosen, C., Bazzazian, N. ve Phelps, C. (2012). Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor Analysis*. NJ Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Göl, A. (1995). *Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Gözen, A. (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gschwantner, S. ve Hiebl, M. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), 371-404.
- Gupta, K., Smith, G. ve Shalley, E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güleş, H. Arıcıoğlu, M. ve Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri (Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum)*, (Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi). Gazi Kitabevi: Ankara.

- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., ve Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.S
- Gürkan, Ö. ve Ayaş N. (2004). *Denizli Tekstil Kümesinde Bölgesel Rekabet Gücünün Belirleyenleri*. Muğla Üniversitesi Yayınları: Muğla.
- Haidar, F. (2002). *Information System; Entrance to Achieve Competitive Advantage*. University House, İskenderiye.
- Hair, J., William, C., Babin, J. ve Anderson, E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, Prentice Hall.
- Halawi, L., Aronson, J. ve McCarthy, R. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hall, R. (1991). The contribution of intangible resources to business success. *Journal of General Management*, 16 (4), 41-52.
- Hamel G. Ve Prahalad C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Han, M. ve Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, 335-349.
- Hannan, T., ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- He, Z. ve Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- He, Z. ve Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organizational Science*, 15, 481-494.
- Helfat E. ve Peteraf M. (2003). The Dynamic Resource Based-View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24-10.

- Helvacıoğlu, N. (2007). *Çok Uluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Hensmans, M. ve Johnson, G. (2007). Can history be a dynamic capability? Traditions of imprinted dynamic capabilities of transformation. *Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Philadelphia*.
- Higgins, M. (1995). Innovation Core Competence, *Planning Review*, Kasım-Aralık.
- Hill, A. ve Birkinshaw, J. (2010). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, in press
- 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), s.8.
- Hofstede, G. Ve Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind. Revised and Expanded .3rd Edition*, Mc. Graw Hill.
- Hughes, M., S. L. Martin, R. E. Morgan ve M. J. Robson. (2010). Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Journal of International Marketing*. 18.4, 1-21.
- Idris, T. ve Al-Morsi, J. (2002). *Strategic Management Concepts and Applied Models*. University House: Kahire.
- İlhan, A. (2016). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous Organizations a Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance. *Erasmus Universiteit*, Rotterdam.

- Jansen, J., Van Den Bosch, F. ve Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Joyce, P. ve Winch, G. (2004). A framework for codifying business models and process models in e-Business design. W. L. Currie içinde, *Value Creation from E-Business Models* (s. 35-64). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kamacı, K. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kanten, Pelin (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), s. 100-119.
- Kaplan, M. (2020). *Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karagöz, Y. (2016). *Spss ve Amos23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Yayınları, Ankara
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Publishing, Ankara.
- Katila, R. ve Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45, 1183-1194.
- McGrath, R. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 118-131.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1978). *Social Psychology of Organizations*. Wiley: New York.
- Kauppila, O. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8, 283-312.

- Kayhan, S. (2021). *Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi ve Kültür İlişkisi: Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı Bağlamında Atatürk Havalimanı Saldırısının İncelenmesi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Keskin, S. (2014). Aile işletmelerinde inovasyon, 6. *Aile İşletmeleri Kongresi*.
- Ketchen, D. (2003). Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 17(4), 94-96.
- Khalil, M. (1998). *Competitive Advantage in Business*. Alexandria Book Center, İskenderiye.
- Khawl, F. (2005). *Competitive Indicators of Economic Institutions in the Context of Economic Globalization (State of Economic Institutions)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Cezayir Üniversitesi Ekonomi Bilimleri Enstitüsü, Cezayir.
- Kılınç, A., Polatcan, M., Atmaca, T. ve Koşar, M. (2020). Öğretmen mesleki öğrenmesinin yordayıcıları olarak öğretmen öz yeterliliği ve bireysel akademik iyimserlik: bir yapısal eşitlik modellemesi. *Türk Eğitim Derneği Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1-22.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kızıoğlu, M. (2017). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kiss, A., Libaers, D., Barr, P., Wang, T. ve Zachary, M. (2020). CEO Cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*.
- Koç, M. ve Özbozkurt, O. (2014). Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85- 91.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı KOSGEP Stratejik Planı, 2019-2023.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, New Jersey.

- Kök, S. Ve Kızıloğlu, M. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma . *ASEAD*, 4(11), 141-159.
- Krajewski, L. ve Ritzman, L, (3. Baskı). (2005). *Operations Management*. Prentice Hall: New Jersey.
- Krajweske, K. ve Ritzman, L, (4. Cilt). (1996). *Operations Management Strategy and Analysis*. Addison – Wesley: USA.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Lambin, J. (1998). *Marketing Stratégies*. Paris.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Laplume, O. ve Dass, P. (2012). Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75- 96.
- Lavie, D., Stettner, U. ve Tushman, M. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lavie, D., Stettner, U. ve Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management*, 4(1), 109-155.
- Lawrence, R. ve Lorsch, W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard Business School Division of Research: Boston
- Lee, C.-Y. ve Huang, Y.-C. (2012). Knowledge stock, ambidextrous learning, and firm performance: Evidence from technologically intensive industries. *Management Decision*, 50(6), 1096-1116.
- Lee, J., Lee, J. and Lee, H. (2003). Exploration and exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, 49, 553-570.

- Leng, Y. ve Botelho, D. (2010). How does national culture impact on consumers. Decision making styles? A Cross cultural study in Brazil, the United States and Japan. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 260-275.
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge. Cambridge, MA: Harvard *Business School Press* p.104,sy6
- Levinthal, D. ve March, J. (1993). The myopia of learning” *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Levinthal, D., ve March, J. 1993. Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lin, Z.J., Yang, H. ve Demirkan, I. (2007). The Performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizin”. *Management Science*, 53, 1645-1658.
- Lubatkin, M. Şimşek, Z., Ling, Y. ve Viega, J. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32: 1-27.
- Lynch, K. (2011). *Measuring Corporate Sustainability Performance: Influences And Issues to Consider in Metric Conceptualization*. Doktora Tezi. Benedictine University, ABD.
- Marangoz, M. ve Özberk, T. İ. (2020). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kaynak avantajı teorisi ve pazar yönlülük yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 27(1), 70-89.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Markides, C. ve Charitou, C. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18, 22-36.

- Matzler, K., Abfalter, D., Mooradian, T., & Bailom, F. (2013). Corporate Culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 1–23
- Martin, A., Keller, A. ve Fortwengel, J. (2017). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 1-24.
- Masini, A., Zollo, M. ve Van L. (2004). Understanding exploration and exploitation in changing operating routines: The influence of industry and organizational traits. *London Business School Working Paper*, OTM 04-022.
- Mason, E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, 61-74.
- Mawlood, S. (2018). *The Role of Human Resource Recruitment Strategy to Achieve Competitive Advantage*. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- McGill, M., Slocum, J. ve Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organization Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Mete, E. (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. ve Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 1(3), 546–562.
- Miller, D., ve Friesen, P. H. (1986). Generic strategies and performance: An empirical examination with American data Part I: Testing Porter. *Organization Studies*, 7(1), 37-55.
- Mitchell, W. ve Singh, K. (1993). Death to the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organization Science*, 4, 152-180.

- Molina-Castillo, F., Jimenez-Jimenez, D., ve Munuera-Aleman, J. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172–1182.
- Mooij M. ve Hofstede, G. (2011). Cross-cultural consumer behavior: a review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 181-192.
- Mooij, M. ve Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising* 29(1), 85-110.
- Naipoğlu, S. (2006). Aile şirketi-kurumsal şirket. *Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*, Sayı:10.
- Nobeoka, K. ve Cusumano, A. (1998). Multiproduct strategy and sales growth: The benefits of rapid design transfer in new product development. *Strategic Management Journal*, 18, 169-186.
- O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 74-81.
- O'Reilly, A. ve Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185- 206.
- O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *Rock Center for Corporate Governance, Working Paper Series*, 142, 1-31
- O'Reilly, C.A., Harreld, J.B. ve Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51, 75-99.
- O'Reilly, A. ve Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Osborn, J. ve Banjonovic, E. (2016). Exploratory factor analysis with sas. *Sas Inst. Inc.,USA*
- Özavnik, C. (2021). *The Mediating Effect of Empowerment on The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Change Recipients' Beliefs: Evidence From Health Care Sector*. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Özbağ, G. K. (2016). Rekabet avantajı yaratmada iki temel yaklaşım; kaynak tabanlı ve endüstri tabanlı yönetim modeli. *Yeni Türkiye*, 88, 888-899.
- Özbebek T., (2017). *Örgütsel Çiftyönlülük İşletmelerde Denge Arayışında Üst Yönetimin Rolü*. Beta Basım, İstanbul.
- Özcan, L. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. Ankara.
- Özçelik, A. (1981). *Okullarda Ölçme ve Değerlendirme*. ÜSYM-Eğitim Yayınları, Ankara
- Özetle Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2023.
- Özkaya, M., Onay, Ş., Fındıkçı, İ. ve Açıkgöz, B. (2006). Aile şirketlerinde, ikinci kuşağın “kurumsallaşma” konusuna bakış açısı, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2006, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D, Erzurum, 795 – 801.
- Öztel, A., Köse M. ve AYTEKİN, İ. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için çok kriterli bir çerçeve: Henkel örneği. *Tarih, Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 32-44.
- Panagopoulos, G. (2016). Aspects of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 5-15.
- Papachroni, A., Heracleous, L. ve Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1-32.
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R. ve Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153-164.
- Peteraf, M. (1993) The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14,179-191.
- Petro, Y. (2017). *Ambidexterity Through Project Portfolio Management Resolving Paradoxes in Organizations*. Doktora Tezi. Dubai İngiliz Üniversitesi, Dubai.
- Phene, A., Tallman, S. ve Almeida, P. (2012). When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation?. *Journal of Management*, 38, 753-783.

- Piao, M. (2010). Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36, 1529-1554.
- Polat, Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Porter E.(2000). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık.
- Porter, E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analysis and Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 95-117
- Porter, M. (2000). *Rekabet Stratejisi/Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93
- Quinn, R. ve Roughbourn, J. (1983). A Spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *J. Management*, 34(3), 375–409.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. ve Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., ve Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4): 685–695.
- Reed, R. ve Defilippi, J. (1990). Causal ambiguity barriers to limitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1).
- Reeves, M., Haanas, K., Hollingsworth, J. ve Scognamiglio, F. (2013). *Ambidexterity: The Art of Complex Environments, Perspectives*. The Boston Consulting Group: Boston.
- Reitz, J. (1989). *Behaviour Organizations*. PrenTice Hall, New Jersey.
- Reyhanoğlu, M. ve Yıldırım, Ő. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 574 -596.
- Ricardo, D. (2018). *Siyasal İktisadın ve Vergilendirmenin İlkeleri*. Türkiye İŞ Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Rothaermel, T. ve Alexandre, T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20, 759-780.
- Rothaermel, T. ve Deeds, L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25, 201- 221.
- Sağlam, M. ve Abdullahi D. (2021). The impact of Hofstede’s cultural dimensions on consumer behaviour intentions. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(2), 140-164.
- Santos, V., Maria, L. ve Trespalacios, J. (2012). How organization all earning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance, *Journal Of Business Research*, 65, 1079–1089.
- Sarkees, M. ve Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: Is it possible to have it all?. *Business Horizons*, 52, 45-55.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 2, 13-28.
- Schein, E. (2018). *Organizational Culture and Leadership*.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 23-74.
- Schulze, P., Heinemann, F. ve Abedin, A. (2008). Balancing exploitation and exploration: Organizational antecedents and performance effects of ambidexterity. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods For Business – A Skill Building Approach. *John Wiley & Sons, Inc, ABD*.
- Severgnini, E., Vieira, V., ve Galdamez, E. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176–1199.
- Sevim, J. ve Korkut, H. (2014). Sahip oldukları aile şirketlerinde, 2. kuşak kadınların işletme yönetimindeki etkilerine yönelik kendilerini algılayışları, 6. *Aile İşletmeleri Kongresi*.
- Seyidoğlu, H. (1982). *Uluslararası İktisat*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Sezer, B. (2016). *Örgütsel Ustalığın Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring The Relationship Between The Concepts of Organization Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shafritz, J. ve Ott, S. (2001). *Classics of Organization Theory*. Wadworth Thomson Learning: California.
- Siachou, E. ve Gkorezis, P. (2018). Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Model. Paper presented at the Evidencebased *HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Sirén, C., Kohtamaki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41.

- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrston, A., ve Johnston, R, (4.Baskı). (2004). *Operations Management*. Prentice Hall: New York.
- Stubner, S., Blarr, W., Henning, C. ve Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.
- Sulphey, M. ve Alkahtani, S. (2017). Organizational ambidexterity as a prelude to corporate sustainability. *Journal of Security & Sustainability*, 7(2), 335-347.
- Şensoy, Y. (2008). *Factors Affecting Successful Successions In Family Businesses: An Empirical Study On Turkish Family Businesses*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *J. Management. Study*, 46, 597–624.
- Şimşek, M.Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M. ve Ulu, S. (2010). Strategic intent, organizational ambidexterity and performance: a test of the moderating role of perceived environmental uncertainty. *Proceedings of 6th International Strategic Management Conference*, 273-286.
- Şimşek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46, 597-624.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson: London.
- Tamayo-Torres, J., Gutierrez-Gutierrez, L. ve Ruiz-Moreno, A. (2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, 232(1), 72-86.
- Teece D., Pisano G., ve Shuen A.(1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7).
- Tempelaar, P. ve Van De Vrande, V. (2012). Dynamism, munificence, internal and external exploration-exploitation and their performance effects. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.


- Turner, N., Maylor, H. ve Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177- 188.
- Tushman, M., Smith, K., Wood, R., Westerman, G. ve O'Reilly, A. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19: 1331-1366.
- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8- 29.
- Türkkan, E. (2000). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadi*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Ulucan, S. (2015). *Girişimcilik Eğiliminin ve Girişimcilik Eğilimini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Ortaöğretimde Lise 3. ve 4. Sınıf Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. ve Zhara, A. (2008). Exploration, exploitation and firm performance: An analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30, 221-231.
- Van Looy, B., Martens, T. ve Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14, 208-221.
- Venkatraman, N., Lee, C. ve Iyer, B. (2006). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management*, Honolulu, Hawaii, Ağustos.
- Volberda, H., ve Lewin, A. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution. *Journal of Management Studies*, 40, 2111-2136.
- Wang, H. ve Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of organizational dynamism. *Journal of Management*, 34, 925-951.
- Welter, K. (2011). *A Study Of Publicly-Held U.S. Corporations On The Effects Of Sustainability Measures On Financial Performance, Utilizing A Modified Regression Discontinuity Model*. Doktora Tezi. Lawrence Technology University, ABD.

- Wu, H. (2017). Exploring the origin, definition and measurement of organizational ambidexterity. *Advances in Economics. Business and Management Research*, vol 21.
- Yahyagil, M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yang, H. ve Atuahene-Gima, K. (2007). Ambidexterity in product innovation management: The direct and contingent effects on firm performance. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Yıldırım, E. (2010). *Kamuoyu Araştırmaları: Su Tüketimi Bilinci Üzerine Bir Uygulama*. Seçkin, İstanbul.
- Yıldız, H. ve Karataş, G. (2018). Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi . *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 16 (4) , 99-122
- Yılmaz, E. (2017). The Relationship of Organizational Ambidexterity With Whistleblowing Act And Employees, Intention To Leave. Yeditepe University Department of Business Administration İstanbul
- Yu, G. ve Khessina, O. (2012). The role of exploration in firm survival in the worldwide optical library market, 1990-1998. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*.
- Zhang, J., Edgar, F., Geare, A. ve O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The Mediating role of Innovation Ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
- Zhiang, L., Yang, H. ve Demirkan, İ. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53: 1645-1658.

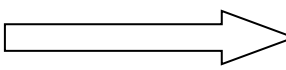
EKLER

EK-1 ANKET FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM

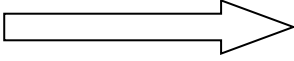
Değerli Katılımcı; Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız . Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederiz. Saygılarımızla,					
Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını, “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.					
					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.(ÖUA1)					
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.(ÖUA2)					
3. Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.(ÖUA3)					
4. Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.(ÖUA4)					
5. Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.(ÖUA5)					
6. Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.(ÖUA6)					
7. Ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.(ÖUY1)					
8. Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.(ÖUY2)					
9. Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.(ÖUY3)					
10. Çalışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.(ÖUY4)					
11. Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.(ÖUY5)					
12. Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.(ÖUY6)					

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.					
					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşinadır.(MRSE1)					
2. Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.(MRSE2)					
3. Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.(MRSE3)					
4. Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.(MRSE4)					
5. Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.(MRSE5)					
6. Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.(MRSE6)					
7. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür.(FRSE1)					
8. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.(FRSE2)					
9. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür.(FRSE3)					
10. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.(FRSE4)					
11. Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.(FRSE5)					
12. Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.(FRSE6)					
13. Nihai müşterilerimiz bu satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.(DKSE1)					
14. Nihai müşterilerimizin gözünde bu satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır.(DKSE2)					
15. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.(DKSE3)					
16. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.(DKSE4)					
17. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.(DKSE5)					
18. Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.(DKSE6)					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<p>Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.</p> <p style="text-align: center;"></p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.(KAT1)					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.(KAT2)					
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde					

dâhil edilmektedir.(KAT3)					
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.(KAT4)					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.(KAT5)					
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.(KAT6)					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.(KAT7)					
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.(KAT8)					
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.(KAT9)					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.(TUT1)					
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.(TUT2)					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.(TUT3)					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.(TUT4)					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.(TUT5)					
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.(TUT6)					
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.(TUT7)					
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.(TUT8)					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.(TUT9)					
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.(DUY1)					
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.(DUY2)					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.(DUY3)					
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.(DUY4)					
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.(DUY5)					
24.Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.(DUY6)					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.(DUY7)					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.(DUY8)					
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.(DUY9)					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.(MS1)					

29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.(MS2)					
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.(MS3)					
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.(MS4)					
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.(MS5)					
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.(MS6)					
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.(MS7)					
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.(MS8)					
36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.(MS9)					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Yaş	<input type="radio"/> 18-27	<input type="radio"/> 28-37	<input type="radio"/> 38-47	<input type="radio"/> 48-57	<input type="radio"/> 58 ve üstü	
Cinsiyet	<input type="radio"/> Erkek	<input type="radio"/> Kadın				
Eğitim Durumu	<input type="radio"/> İlkÖğretim	<input type="radio"/> Lisans	<input type="radio"/> Ön Lisans	<input type="radio"/> Yüksek lisans	<input type="radio"/> Doktora	
İşletmedeki Çalışan Sayısı	<input type="radio"/> 1-10	<input type="radio"/> 11-50	<input type="radio"/> 51-150	<input type="radio"/> 151 ve üstü		
İşletmenin Yaşı	<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 6-15	<input type="radio"/> 16-30	<input type="radio"/> 31-50	<input type="radio"/> 51 yaş ve üstü	
Hangi Kuşaklar İşlemeyi Yönetmekte	<input type="radio"/> 1.Kuşak	<input type="radio"/> 2.Kuşak	<input type="radio"/> 3.Kuşak	<input type="radio"/> 1. ve 2. Kuşak	<input type="radio"/> 2. ve 3. Kuşak	<input type="radio"/> 1. ve 3. Kuşak

YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ