

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE JENERİK REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KIRKLARELİ İLİ ÖRNEĞİ

Bilal DURSUN<sup>1</sup>

### ÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde, klasik bakış açısının dışına çıkarak farklı disiplinlerin de inceleme konusu haline gelen, önemli rekabet kaynaklarından biri haline gelmiştir. Rekabetin sürdürülebilir bir avantaja dönüştürülerek, örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayıp sağlayamayacağı bu çalışmanın temel araştırma konusunu teşkil etmektedir. Bu amaçla Kırklareli İl’inde tarım endüstrisinde faaliyet gösteren bir kamu işletmesi çalışanlarının katılımıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel performans ve rekabet stratejilerinin etkisi incelenmiştir. Bu araştırma Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı için hazırlanan tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiş bir araştırmadır. Bu kapsamda tarım endüstrisinde faaliyet gösteren bir kamu işletmesinde çalışan 42 katılımcıya yüz yüze görüşme yöntemiyle anket soru formu uygulanmıştır. Katılımcılarda toplanan cevaplar SPSS 23 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Veriler regresyon analizi ile değerlendirildiğinde; rekabet stratejilerinden, farklılaştırma stratejisinin hem örgütsel performans hem de İKY stratejileri üzerinde etkisi olduğu hipotezi desteklenirken, odaklanma ve maliyet liderliği stratejilerinin etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Jenerik Rekabet Stratejileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Performans.

## A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND GENERIC COMPETITION STRATEGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: THE CASE OF KIRKLARELİ PROVINCE

### ABSTRACT

Out of the classical point of view, human resources management has become one of the important competitive sources that have become the subject of examination of different disciplines. The main topic of this research is to determine whether it can contribute to increasing organizational performance by transforming competition into a sustainable advantage. For this purpose, the effects of competition strategies in human resource management and the competitiveness strategies of human resources management were examined with the participation of employees of a public enterprise in Kırklareli province. This research was produced from a master's project without thesis prepared for the Kırklareli University Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations, Human Resources Management Program. In this context, a questionnaire questionnaire was applied to 42 participants working in a public enterprise operating in the agricultural industry by face-to-face interview

<sup>1</sup> Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, [bilal.dursun@tmo.gov.tr](mailto:bilal.dursun@tmo.gov.tr), ORCID: 0000-0002-2986-7826

method. The responses collected from the participants were analyzed with SPSS 23 statistics program. When the data are evaluated by regression analysis; While supporting the hypothesis that differentiation strategy has an impact on both organizational performance and HRM strategies, it is determined that focus and cost leadership strategies have no effect.

**Keywords:** Generic Competition Strategies, Human Resources Management, Organizational Performance.

## **GİRİŞ**

Küreselleşme ile beraber artan rekabet malzeme, sermaye, teknoloji alanlarında olduğu gibi pazarın ve insan kaynakları uygulamalarında da etkisini göstermektedir (Yamin vd., 1999). Bu etki, işletmeler arasındaki ticari ilişkileri ve işletmelerin uyguladıkları politikaları etkilediği gibi hükümetler arasında da dinamik ortaklığın ve bağın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Yaşar, 2010). Küreselleşmenin daha yoğun yaşanmasına neden olduğu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için uyguladıkları yöntemlerden bir tanesi Porter'ın rekabet stratejileridir. Porter'ın rekabet stratejilerinin performansına etkisini ölçme konusunda ulusal ve uluslararası alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletme performans araçları ve sürekli rekabet avantajı kaynakları yıllardır stratejik yönetim alanında yer alan araştırmaların merkezini oluşturmakla birlikte henüz literatürde bir türlü fikir birliğine varılamamıştır (Sahn, Al-A'Ali ve Yacout, 2013). Porter'ın rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri), günümüze kadar yapılan literatür çalışmalarında işletmelerin pazar performanslarının ölçülmesi konusunda, zaman zaman eleştirilere maruz kalsa da, genel kabul görmüş stratejiler arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada, Porter tarafından geliştirilen ve literatürde genel kabul gören Jenerik Stratejilerin işletme performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ele alınan kavramlardan ilki, Jenerik Stratejileri, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Porter, üç stratejiyi birlikte kullanmanın işletmeleri belirledikleri hedeflere ulaştırmayacağını, farklı stratejilerden, bulunulan sektörün durum ve yapısına göre, seçilen bir stratejinin ön plana çıkartılarak o alanda uzmanlaşmaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Ele alınan ikinci kavram ise performanstır ve bir işin yerine getirilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansı; verimlilik, etkinlik, produktivite ve karlılık gibi nesnel ölçütlerin yanı sıra, finansal bilgilerini paylaşmak istememeleri halinde öznel olarak da değerlendirilebilmektedir (Peker vd, 2016: 11).

## 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

İşletmeler açısından insan kaynakları yönetimi konusundaki bakış açısı ve yaklaşımlar 1980'lerden sonra hızlı bir değişime uğramıştır. Demografik değişimler, artan rekabet gücü, değişen iş modelleri, işgören ihtiyaçları ve daha karmaşık teknolojilerin insan kaynakları açısından önemli sonuçları vardır (Genç, 2009: 15).

Meydana gelen bu değişim süreci, insan kaynakları yönetiminde geçmiş 20-30 yıllık periyotta ekonomi, istihdam, nüfus ve çalışma hayatında ortaya çıkan profili kabullenebilecek yapıdaki örgütlerde istihdam edilen işgörenlerle ilgili çalışmalarını içine alan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi, pazar ekonomilerinde en çok dile getirilen öncelikli konularından biri haline gelmiştir. Bu haliyle stratejik anlamda insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimi yapısından farklı kavramları içeren bir kavram haline dönüşmektedir (İnce, 2005: 328).

Bir işletmenin en önemli kaynağı, sahip olduğu insan gücüdür. İnsan kaynağı; yönetilmesi zor, ancak eğitildiği, geliştirildiği ve yönetilebildiği sürece işletmenin diğer işletmeler ile olan rekabetlerinde avantaj elde etmesini sağlayan temel unsurdur.

İşletmeler açısından, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunların arasında insan girdisinin önemi, diğerlerinden çok farklı bir konuma ve değere sahiptir (Sabuncuoğlu, 2011: 2). İşletmelerde İKY ile ilgili faaliyetler, personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi çalışmaları kapsamaktadır. Üretim faktörleri içinde farklılığı yaratan “insan” unsurunun niteliksel (kalitatif) özellikleridir. İKY ile ilgili faaliyetler tasarlanırken, her işletmede çalışanların daha etkili ve verimli olmalarına yönelik planlamalar yapılır (Mirze & Ülgen, 2007: 124).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü olarak değerlendirildiğinde; bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004: 280-281):

- İş tanımları ve ihtiyaçları için iş analizlerinin yapılması,
- Amaca ulaşmak için gerekli olan işgören profilinin belirlenmesi, seçimi ve yerleştirilmesi,
- Kariyer planlaması yapılması,
- Performans yönetimi ve ölçümü,

- Ücret planlaması,
- Ödüllendirmek ve motivasyon kriterlerinin belirlenmesi,
- Stratejik insan kaynağının planlanması,
- Hızlı teknolojik gelişme ve enformasyona uyum sağlayamama sonucu oluşabilecek öğrenme platosunu önlemek ve çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması,
- Örgüt kültürünün ve ikliminin oluşmasının sağlanması ve bu yolla işgörenler arasındaki bağlılığın geliştirilmesi,
- İnsan odaklı faaliyetleri ve işgören ilişkilerinin yönetilmesi,
- İnsan ilişkilerini birey değil, bütün olarak incelenmesi,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı sayesinde ile örgütsel gelişimin sağlanması,
- Etkin bir örgütsel iletişim için gereken enformasyon sürecinin düzenlenmesi,
- İnsan kaynaklarını içsel müşteri bağlamında değerlendirilmesi,
- İşgörenlerin en uygun performans seviyesine ulaşmasının sağlanması,

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme Çevresi ve Performans Yönetimi**

İKY, sürekli veri toplayan, oluşturan, bunları kullana ve aktaran bir süreç olarak dinamik yapıya sahiptir. Planlanma süreci, organizasyon içinden ve dışından kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. İKY'nin uygulanabilirliği; tahminlerin isabetine, değişim karşısında revize edilebilme becerisine, yönetim için yol gösterici olma niteliğine, bununla birlikte de planların gerçekleşme imkanına etki etmekte hatta belirleyici bir rol üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 36)

Dinamik planlama sisteminin ilk adımı olan çevre analizlerinde, kuruluşu çevreleyen ekonomik, politik, sosyal, psikolojik ve teknolojik sorunlara ilişkin bilgiler derlenir, ayıklanır, saklanır ve değerlendirilir. Bu çok değişik nicelik ve nitelikteki bilgilerin değerlendirilmesinde; varsayımların belirlenmesine, amaç politika, hedef ve stratejilerin saptanmasına, proje ve programların yapılmasına rehberlik eder. İşletme yöneticileri, çevre analizi aracını kullanarak, işletmelerini ilgilendiren gelişmelerin hızını ve doğrultusunu kestirerek geleceğe yönelik kararlar üretir, bu kararları uygulamaya koyarlar (Akat, 2009: 13).

İşletmeler bakımından insan kaynaklarının önemli ve belirleyici bileşenlerinden biri de performans yönetim ve değerlemesi olarak görülmektedir. Performans yönetiminin en önemli aracı işletmedeki çalışan personelleri performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirebilmektir. Yani işgörenlerin işletme içindeki yetenek, yetkinlik, performans, davranış ve buna ek olarak başarılarının ölçülerek çalışan için olumlu ve olumsuz geri dönüşlerin (mesleki ilerleme, prim, eğitim, işten çıkarma) doğru yöntemle işletilmesi ile işletmedeki işgücünün doğru yönlendirilip işletme için en yüksek verimliliğin sağlanması bakımından performans değerlendirme süreci büyük öneme sahiptir.

İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması gerektiğinden uygulama sırasında, çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu gerekliliklere uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir. Uygulamada pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 199).

### **3. Jenerik Rekabet Stratejileri**

Rekabet, bir pazarda tüketicilerin ilgisini kazanmak için işletmelerin birbiri ile yarıştıkları mücadele olarak ifade edilebilir. Rekabette birçok rakibin, kıt kaynaklar, güç, bağımlılık ya da diğer işletme amaçları doğrultusunda, aktif olarak yarıştıkları parkurlar tanımlamasını kullanmak da mümkündür (İslamoğlu, 2013: 252). İşletmenin sadece varlığını sürdürebilecek seviyede faaliyette bulunması, adaptasyon (uyum) yaklaşımlarına uygun olarak çevresel etki ve tüketici beklentilerine kulak vermemesi gibi hususlar ve gelişmeleri yakından takip edemeyen yönetici/yönetim düşünce sistemleri ve benzerleri, modernist stratejik yönetim düşüncesine ters düşmektedir.

İşletmeler için en temel stratejik sorun yaşama ve varlığını sürdürme sorunudur. Her işletme Yaşamak ve varlığını sürdürebilmek için beşeri ve fiziksel kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Nitelikli insan faaliyeti olmaması halinde, işletmeler mevcut hayat seyrini sürdüremez. Üretim faktörlerinin diğer unsurları ile kıyaslanınca, insanın dolayısıyla emeğin değeri anlaşılmakta ve insan kaynağının vazgeçilemeyecek kadar değerli varlık olduğu görülmektedir (Bal, 2012: 49).

İKY'nin rekabet stratejisi ile ilişkilendirilmesinin temelinde, kaynak temelli yaklaşımın önem kazanması yatmaktadır. Bu alana verilen önem giderek artması, insan kaynaklarının stratejik bir faktör olarak görülmesiyle yakından ilgili olup, sadece yönetsel stratejinin

uygulamaya konulmasındaki rolü değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olma potansiyeli taşıması da etkili olmuştur. Böylece, doğru şekilde uygulanan İKY stratejisinin örgüt performansını önemli ölçüde arttırabileceği yönünde giderek güçlenen bir kanaat oluşmuştur (Alayoğlu, 2010: 33).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı açısından işletmelerin bütün insan kaynakları faaliyetlerini ve fonksiyonlarını, izledikleri stratejiler tabanında tasarlamalarının gereklilik taşıdığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin yönetim felsefeleri ve stratejilerine uygun biçimde tasarlanacak insan kaynakları uygulamaları, nitelik ve yetkinlik bakımından ideal profildeki kişilerin işe alınmasında ve elde tutulmasında büyük önem taşımaktadır (Bal, 2012: 49).

#### **4. Yöntem**

Araştırma kapsamında toplanan anket formları parçalı 4 farklı ölçek bir araya getirilerek analiz edilmiştir. Kullanılan anket formlarında, birinci kısımda; çalışmanın katılımcılarının tanımlandığı demografik faktörler yer almaktadır. İkinci kısımda Gürbüz ve Mert (2011) tarafından düzenlenen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği, üçüncü kısımda Hatipoğlu'nun (2011) M. Porter tarafından geliştirilen Jenerik Rekabet stratejilerini ölçümlemek amacıyla geliştirdiği ölçek ve dördüncü kısımda ise Genç (2009) tarafından hazırlanmış olan Örgütsel Performans Ölçeği yer almaktadır.

Ölçeklere ilişkin değerlendirmeler beşli Likert Tipi ölçekle gerçekleştirilmiştir. Buna göre anketi yanıtlayanlar 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum ifadeleriyle maddeleri değerlendirmiştir.

##### **4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Çalışmada değerlendirmeye alınan örneklem Kırklareli İl'inde, tarım endüstrisinde faaliyet gösteren bir kamu işletmesi çalışanlarından tesadüfi olarak seçilmiş ve 42 katılımcıya yüz yüze görüşme yöntemiyle anket formu uygulanmıştır.

#### **5. Bulgular**

##### **5.1. Demografik Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde anket maddelerini yanıtlayan katılımcılar, cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süreleri ve üstlendikleri görevler bakımından incelenerek frekans dağılımları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	8	19,0
Erkek	34	81,0
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Anketi yanıtlayan katılımcıların cinsiyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %19' unu kadınlar %81' ini erkekler oluşturduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları**

Yaş grupları	Frekans	%
18-25	2	4,8
26-33	17	40,5
34-41	11	26,2
42-49	2	4,8
50 ve üzeri	10	23,8
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Anketi yanıtlayan katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, Tablo 2'de, katılımcıların çoğunluğunun 26-33 yaş aralığında yoğunlaştığı ve bunun toplam katılımcıların %40,5' ini oluşturduğu belirlenmiştir. Bu grubu 11 kişi ile 34-41 yaş aralığı (%26.2), 10 kişi ile 50 ve üzeri yaş aralığı (%23,8) ve 2 şer kişi ile de 18-25 ve 42-49 yaş aralığı (%4,8) izlemektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlköğretim	5	11,9
Lise	8	19,0
Üniversite	26	61,9
Lisansüstü	3	7,1
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Anketi yanıtlayan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların 26' sının üniversite mezunu olduğu ve bunun toplam katılımcıların %61,9'unu oluşturduğu belirlenmiştir. Bu grubu 8 kişi ile lise mezunları (%19), 5 kişi ile ilköğretim mezunları (%11,9) ve 3 kişi ile lisansüstü mezunları (%7,1) izlemektedir.

Tablo 4. Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

Görevler	Frekans	%
Memur	4	9,5
Güvenlik Görevlisi	4	9,5
Muhasebeci	5	11,9
Tartı Memuru	2	4,8
Ajans Müdürü	2	4,8
Şef	5	11,9
Teknisyen	6	14,3
Temizlik Personeli	6	14,3
Eksper	4	9,5
Ambar Memuru	1	2,4
Tekniker	2	4,8
Müdür Yardımcısı	1	2,4
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4'te ankete katılanların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları gösterilmektedir. Katılımcıların %14,3 oranında teknisyenlik ve temizlik personeli, %11,9 oranında ise muhasebe ve şef görev tanımlarında yoğunlaştığını söylemek mümkündür.

Tablo 5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	%
0-4	10	23,8
5-9	13	31,0
10-14	11	26,2
15 ve üzeri	8	19,1
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların %31'i 13 kişi olup kurumlarında 5-9 yıldan beri görev yapmaktadır. 10-14 yıl arası görev süresine sahip olan 11 kişi (%26,2), 0-4 yıl arasında 10 kişi (%23,8) ve 15 yıldan uzun süredir görev yapan 8 kişi (%19,1) olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, SPSS 23 istatistik programıyla analiz edilen verilere ilişkin bulgular değerlendirilmektedir. Buna göre veriler ilk önce faktör analizine tabi tutulmuş daha sonra güvenilirlik testi yapılmış ardından da regresyon analizi yapılarak ara değişken olarak rekabetin etkisi ortaya konmak istenmiştir.



## 5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. İyi bir faktörleştirme ya da faktör çıkartmada, a) değişken azaltma olmalı, b) üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve c) ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2002: 474).

Faktör analizinde yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0.10 olması tercih edilmektedir. Çok faktörlü bir yapıda, birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde, binişik bir madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkarılması düşünülebilir (Yıldırım, 2014).

**Tablo 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Analizi Matrisi**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
s7	<b>,831</b>	,338	,243		
s6	<b>,786</b>	,182	,269	,183	,173
s4	<b>,782</b>	,479			
k5	<b>,704</b>	,144	,490	,263	
g2	<b>,601</b>	,175		,172	,312
s8	<b>,590</b>	,315	,109	,377	,374
g1	<b>,479*</b>	<b>,463*</b>	-,315	,428	,114
s2	,231	<b>,802</b>	,321	,139	,155
s1	,292	<b>,765</b>	,267		,299
s5	,297	<b>,748</b>	,110	,129	
s3	,208	<b>,655</b>	,236		,273
k4	,345	<b>,573*</b>	<b>,541*</b>	,185	
k2	,115	,290	<b>,793</b>		,156
g3	,228	,208	<b>,704</b>	,159	,275
g5	,292	,302	<b>,551</b>	,417	<b>-,517*</b>
k3			,186	<b>,895</b>	,130
g4	,359	,414	,277	<b>,525</b>	
s9	,207	,242	,304	,265	<b>,689</b>
k1	<b>,453*</b>	,407	,248		<b>,457*</b>
<b>Açıklanan varyans %</b>	<b>49,08</b>	<b>8,12</b>	<b>6,61</b>	<b>6,38</b>	<b>5,31</b>
<b>Toplam varyans %</b>	<b>75,51</b>				
<b>KMO</b>	<b>0,810</b>				
<b>Bartlett's Testi</b>	<b>575,844</b>				
	<b>(p&lt;0,001)</b>				

Tablo 6'ya göre uygulanan anket maddeleri 5 boyuta ayrılmaktadır. Yapılan faktör analizinde binişik maddeler bulunduğu ve bunların ayıklanması gerektiği tespit edilmiş ve bu anket maddeleri çıkarıldıktan sonra yeni bir faktör analizi yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları ölçeğinde yer alan k1, k4, g1 ve g5 maddeleri çıkartıldıktan sonra kalan 15 madde ile yeniden faktör analizi yapılmış, yeni faktör analizi, araştırmanın 3 boyut altında toplandığını göstermiştir. Ancak g3 maddesinin binişikliği nedeniyle faktörler yeniden analize tabi tutulmuştur. Bunun sonucuna göre ise g4 maddesinin de analizden çıkartılması uygun görülmüş ve final matrisi Tablo 7'deki şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği İçin Final Faktör Analizi Matrisi**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
s7	<b>,873</b>	,320	
s4	<b>,822</b>	,385	-,146
s6	<b>,821</b>	,222	,315
k5	<b>,722</b>	,255	,316
s8	<b>,656</b>	,285	,399
g2	<b>,559</b>	,258	,284
s1	,345	<b>,846</b>	,150
s2	,310	<b>,831</b>	,157
s3	,245	<b>,753</b>	,165
s5	,362	<b>,656</b>	
k2	,151	<b>,580</b>	,433
k3			<b>,857</b>
s9	,242	,392	<b>,625</b>
<b>Açıklanan varyans %</b>	<b>51,36</b>	<b>10,07</b>	<b>8,18</b>
<b>Toplam varyans %</b>	<b>70,21</b>		
<b>KMO</b>	<b>0,856</b>		
<b>Bartlett's Testi</b>	<b>333,287</b>		
	<b>(p&lt;0,001)</b>		

Tablo 7'de boyutlar yeni faktör grupları altında yeniden yapılandırılmıştır. Bulgulara göre; üç faktörün ölçeği açıklama derecesi %70,21 olarak hesaplanmıştır. Birinci boyutun varyansı %51,36, ikinci boyutun varyansı %10,07 ve üçüncü boyutun varyansı %8,78'dir. Boyutlar soruların yoğunlaştıkları boyutlara göre yeniden adlandırılmıştır. Buna göre stratejik insan kaynaklarının personel yönetimi ve yönetim stratejilerine ağırlık veren soruları içermesi nedeniyle birinci boyut "İKY Strateji Boyutu", ikinci faktör uygulamaların uygunluğu ve çalışan uyumunu ele alan sorulardan oluşması nedeniyle "İKY Uyumluluk Boyutu" ve üçüncü faktör ise "Değer Boyutu" olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 8. Rekabet Ölçeği İçin Faktör Analizi Matrisi**

	Maliyet	Farklılaştırma	Odaklanma
m4	<b>,924</b>	,137	
m1	<b>,865</b>	,127	
m2	<b>,861</b>		-,103
m6	<b>,832</b>		
m5	<b>,797</b>		
m3	<b>,773</b>	,155	
f3	,173	<b>,875</b>	
f1	,206	<b>,865</b>	-,179
f4		<b>,822</b>	-,100
f2	,206	<b>,822</b>	
f6		<b>,790</b>	-,104
f5		<b>,770</b>	-,133
o4			<b>,857</b>
o3	-,166	-,158	<b>,854</b>
o1			<b>,851</b>
o2		-,116	<b>,823</b>
<b>Açıklanan varyans %</b>	<b>35,19</b>	<b>21,66</b>	<b>15,54</b>
<b>Toplam varyans %</b>	<b>72,39</b>		
<b>KMO</b>	<b>0,691</b>		
<b>Bartlett's Testi</b>	<b>518,887</b>		
	<b>(p&lt;0,001)</b>		

Tablo 8’de rekabet stratejilerine yönelik anket maddelerinin faktör analizi gösterilmektedir. Analize göre rekabet stratejilerinin üç boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Maliyet boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,924 -0,773, farklılaştırma boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,875-0,770 ve odaklanma boyutundaki maddelerin ortak varyansı ise 0,857-0,823 değerleri arasındadır.

**Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi Matrisi**

	Örgütsel Performans
p8	,814
p4	,773
p6	,771
p2	,732

p3	,720
p1	,627
p7	,517
<b>Toplam varyans %</b>	<b>50,998</b>
<b>KMO</b>	<b>0,803</b>
<b>Bartlett's Testi</b>	<b>98,023 (p&lt;0,001)</b>

Tablo 9’da ele alınan örgütsel performansa ilişkin anket maddeleri il faktör analizi değerlendirmesinde; p9’un iki boyutta birden yüksek yük değeri alması nedeniyle analizden çıkartılması, ikinci faktör analizi neticesinde de göre p5 ikinci faktör boyutu altında kalan tek madde olması ve bir doyutu temsil etmiyor olması nedeniyle analizden çıkartılması gerektiği belirlenmiş ve yeni faktör analizi matrisi tek boyut ve 7 madde üzerinden değerlendirilmiştir.

Ölçeklere ilişkin boyutların güvenilirlikleri incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi %91,7, Rekabet %79,1 ve Örgütsel Performans %83,5 olarak hesaplandığı ve toplamının güvenilirliğinin % 92,7 olarak bulunduğu gözlemlenmektedir. Bulunan alfa değerleri 1’e çok yakın olduğundan; maddelerin tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığı ifade edilebilir. Maddeler uygunluğu bakımından olumlu sonuç vermektedir.

Gözlem sayısı 50’den küçük olan analizlerde Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları yerine Shapiro-Wilk testi sonuçları incelenir (Lorcu, 2015: 103). Stratejik insan kaynakları ölçeği değerlendirmesine ilişkin dağılım analizinde; Shapiro Wilks testine göre;  $P= 0,226 > 0,01$  olduğundan  $H_0$  kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle Stratejik İKY ölçeği normal dağılım göstermektedir. Skewness ve Kurtosis değerleri de 0’a çok yakın olduğundan serinin simetrik bir dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Rekabet ölçeği değerlendirmesinde de, Shapiro Wilks testine göre;  $P= 0,819 > 0,01$  olduğundan  $H_0$  kabul edilmektedir. Bu sonuca göre, rekabet ölçeği normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Skewness ve Kurtosis değerleri de 0’a çok yakın olduğundan serinin simetrik bir dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Örgütsel performans ölçeği değerlendirmesinde de benzer bir sonuca ulaşılmış ve  $p= 0,311 > 0,01$  olarak bulunmuştur ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Buna göre Örgütsel performans ölçeği de normal dağılım göstermektedir. Skewness ve Kurtosis değerlerine göre seri simetrik bir dağılım göstermektedir.

**Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyonlar**

Değişkenler	Ort.	St.Sap.	İkystr.	Uyum.	Değer	Perfor.	Mali.	Farkl	Odak
İkystrateji	<b>2,9960</b>	<b>1,00101</b>	1						
Pearson Correlation									
p									

Uyumluluk	Pearson	<b>2,8381</b>	<b>,92893</b>	,685**	1					
	Correlation									
	p			,000						
Değer	Pearson	<b>3,4762</b>	<b>,89000</b>	,456**	,491**	1				
	Correlation									
	p			,002	,001					
Performans	Pearson	<b>2,6939</b>	<b>,86786</b>	,765**	<b>,775**</b>	,518**	1			
	Correlation									
	p			,000	,000	,000				
Maliyet	Pearson	<b>3,6310</b>	<b>,93236</b>	,103	,166	-,241	,021	1		
Liderliği	Correlation									
	p			,517	,294	,124	,893			
Farklılaştırma	Pearson	<b>3,2738</b>	<b>,90827</b>	,657**	,590**	,302	,617**	,228	1	
	Correlation									
	p			,000	,000	,052	,000	,147		
Odaklanma	Pearson	<b>2,5952</b>	<b>1,08194</b>	,083	,153	,164	,244	-,113	-,256	1
	Correlation									
	p			,602	,334	,300	,119	,475	,102	

H<sub>0</sub>: Değişkenler arasında ilişki yoktur

H<sub>1</sub>: Değişkenler arasında ilişki vardır

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre %5 önem seviyesinde 0,05'ten küçük değerler H<sub>0</sub> hipotezinin reddedilmesine 0,05'ten büyük değerler değişkenler arasında ilişkinin varlığını bir başka ifadeyle H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği anlamına gelir. Tablo 10'da yer alan en güçlü korelasyon 0,775 değeriyle örgütsel performans ve uyumluluk boyutunda gerçekleşmektedir.

**Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Rolüne Yönelik Basit Regresyon Analizi**

MODEL	F	R <sup>2</sup>	β	t	p
İKY Stratejileri – Örgütsel Performans	56,544	0,575	0,765	7,520	<b>0,000</b>
İKY Stratejileri – Maliyet Liderliği	0,428	-0,014	0,103	0,654	0,517
İKY Stratejileri – Farklılaştırma	30,376	0,417	0,657	5,511	<b>0,000</b>
İKY Stratejileri – Odaklanma	0,277	-0,018	0,083	0,526	0,602
Uyumluluk – Örgütsel Performans	60,013	0,590	0,775	7,747	<b>0,000</b>
Uyumluluk – Maliyet Liderliği	1,132	0,003	0,116	1,064	0,294
Uyumluluk – Farklılaştırma	21,313	0,331	0,590	4,617	<b>0,000</b>
Uyumluluk – Odaklanma	0,957	-0,001	0,153	0,978	0,334
Değer – Örgütsel Performans	14,679	0,250	0,518	3,831	<b>0,000</b>
Değer – Maliyet Liderliği	2,469	0,035	-0,241	-1,571	0,124

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Performans ve Jenerik Rekabet Stratejilerinin Etkisi  
Üzerine Bir Araştırma: Kırklareli İli Örneği**

Değer – Farklılaştırma	4,027	0,069	0,302	2,007	0,052
Değer – Odaklanma	1,104	0,003	0,164	1,051	0,300
Maliyet Liderliği – Örgütsel Performans	0,018	-0,025	0,021	0,135	0,893
Farklılaştırma – Örgütsel Performans	24,622	0,366	0,617	4,962	<b>0,000</b>
Odaklanma – Örgütsel Performans	2,538	0,036	0,244	1,593	0,119

Tablo 11’de de görüldüğü gibi 15 modelin 6’sında  $p = 0,000 < 0,05$  olarak hesaplanmıştır. Kalan 9 modelde ise  $p$  değeri 0,05’ten büyüktür. Tabloda değerlendirmeye alınan R2 değerleri her bir modelin açıklanma derecelerini göstermektedir. Tabloya ilişkin açıklamalar hipotez sonuçlarıyla birlikte açıklanmıştır. Tablo 11 incelendiğinde  $\beta$  katsayısının 0,021 ile 0,775 arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 12. Kabul / Reddedilme Durumlarına Göre Araştırmanın Hipotezleri**

HİPOTEZ	K / R
1 <b>H<sub>0</sub></b> : “İKY stratejilerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” <b>H<sub>1</sub></b> : “İKY stratejilerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “İKY stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
2 <b>H<sub>1</sub></b> : “İKY stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “İKY stratejilerinin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
3 <b>H<sub>1</sub></b> : “İKY stratejilerinin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “İKY stratejilerinin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
4 <b>H<sub>1</sub></b> : “İKY stratejilerinin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Uyumluluğun örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
5 <b>H<sub>1</sub></b> : “Uyumluluğun örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Uyumluluğun maliyet liderliği stratejisi anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
6 <b>H<sub>1</sub></b> : “Uyumluluğun maliyet liderliği stratejisi anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Uyumluluğun farklılaştırma stratejisi anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
7 <b>H<sub>1</sub></b> : “Uyumluluğun farklılaştırma stratejisi anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Uyumluluğun odaklanma stratejisi anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
8 <b>H<sub>1</sub></b> : “Uyumluluğun odaklanma stratejisi anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Değerin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
9 <b>H<sub>1</sub></b> : “Değerin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Değerin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
10 <b>H<sub>1</sub></b> : “Değerin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Değerin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
11 <b>H<sub>1</sub></b> : “Değerin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Değerin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
12 <b>H<sub>1</sub></b> : “Değerin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” <b>H<sub>0</sub></b> : “Maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>
13 <b>H<sub>1</sub></b> : “Maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>

---

14	<b>H<sub>0</sub>:</b> “Farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” <b>H<sub>1</sub>:</b> “Farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	<b>H<sub>1</sub>: Kabul</b>
15	<b>H<sub>0</sub>:</b> “Odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” <b>H<sub>1</sub>:</b> “Odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	<b>H<sub>0</sub>: Kabul</b>

---

Tablo 11’de ele alınan regresyon analizi incelendiğinde, Hipotez 1 için elde edilen bulgular, İKY stratejilerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle  $p < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilmiştir. Bu sonuca göre örgütsel performans %1 anlamlılık düzeyinde bile İKY stratejilerine bağımlıdır.  $R^2 = 0,575$  olarak hesaplanmıştır ve bu da örgütsel performansın İKY stratejileri alt boyutunu %57,5 oranında açıkladığını göstermektedir. Bununla birlikte  $\beta$  katsayısına bakıldığında örgütsel performansta sağlanacak bir birimlik artış İKY stratejilerinde 0,765 birimlik artış sağlayacaktır.

Benzer tespitler, Hipotez 3, Hipotez 5, Hipotez 7, Hipotez 9 ve Hipotez 14’te de gözlemlenmektedir. Hipotez 3’te İKY stratejileri ve farklılaştırma stratejisi değerlendirilmiş ve  $R^2 = 0,417$  olduğundan bu da farklılaştırma stratejilerinin İKY stratejileri alt boyutunu %41,7 oranında açıkladığı belirlenmiştir.  $\beta = 0,657$  olduğundan farklılaştırma stratejilerinde sağlanacak 1 birimlik artışın İKY stratejisi alt boyutunda 0,657’lik artış sağlayacağı söylenebilir. Bulgulara göre  $H_0$  reddedilirken İKY stratejilerinin rekabet stratejilerinden farklılaştırmaya bağımlı olduğu söylenebilir.

Hipotez 5’te  $R^2 = 0,590$  olarak hesaplanmıştır ve %59 ile en yüksek açıklama değerine sahiptir. Uyumluluk ve örgütsel performansın değerlendirildiği bu hipotez  $\beta = 0,775$  katsayısıyla modele en büyük katkıyı sağlamaktadır. Bu sonuç Tablo 21 de ele alınan korelasyon sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Uyumluluk ve örgütsel performans arasında kuvvetli bir korelasyon bulunmaktadır.

Hipotez 7’de uyumluluk ve farklılaştırma stratejisi ele alınmış ve sonucun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre farklılaştırma stratejilerinde ortaya çıkacak bir birimlik artış uyumluluk alt boyutunda 0,590 birimlik artışı beraberinde getirecektir.  $H_1$  kabul edilmektedir yani uyumluluk ve farklılaştırma stratejilerine bağımlıdır.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İnsan kaynakları yönetiminin artan stratejik rol ve önemi, hem örgütsel performans açısından daha dikkatle incelenmesine hem de rekabet açısında değerli bir silah olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. İş dünyasında insan kaynakları yönetimine yönelik çalışmaların sayısındaki artış da bu konuya ilişkin bakış açısını güçlendirmektedir. Yapılan çoğu araştırma

(Düzgün & Çetin, 2017), bu bakış açısına açıklık getirmeyi hedeflemekte ve bu çalışmaya da dayanak teşkil etmektedir.

İnsan kaynaklarının stratejik rolü esasında iş dünyası için en önemli rekabet aracı olarak konumlanmasında da belirleyici bir konumda yer almaktadır. Örgütsel performansın artırılması açısından da stratejik insan kaynakları yönetimi düzenleyici, motive edici, koordinasyon sağlama misyonuna sahip ve bu doğrultuda verimliliği ateşleyen bir tetik niteliği taşımaktadır.

Bu araştırmada, artan önemi bakımından İKY'nin örgütsel performansı artırıcı etkisine ve bu etkisinin bir parçası olarak Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin aracı rolüne açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi, örgütsel performans ve stratejik insan kaynakları ölçekleriyle uyumlu ve anlamlı sonuçlar vermiştir. Ancak maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri örgütsel performans ve stratejik insan kaynakları ölçeklerinde istatistiksel olarak anlamsız sonuç vermiş ve değişkenlerle büyük oranda ilişkilendirilememiştir. Başka bir ifadeyle; farklılaştırma stratejisinin hem İKY stratejileri hem de örgütsel performans üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin bir kamu işletmesi olması ve fiyatlar üzerinde tek başına karar veremiyor olması, aynı zamanda devlet tarafından belirlenen tavan ve taban fiyat uygulamalarına tabi olmaları nedeniyle maliyet liderliği stratejisinin etkisinin olmayışı sonucunu açıklamaktadır. Odaklanma stratejisi ise; benzer bağımsız karar verme noksanlığı noktasında etkisiz kalırken bunun nedenleri arasında tarım endüstrisinin mevsimsellik etkisinin de açıklayıcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerle odaklanma ve farklılaştırma stratejileri örgütsel performans ve İKY stratejilerine doğrudan etki etmemektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Akat, Ö. (2009). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa: Dora Yayın Basım Ltd. Şti.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 27-49.
- Bal, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*(72), 48-76.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi, Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı: 32 ss.470-483, Güz: 2002.



- Genç, K. Y. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi - Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, 15. Trabzon.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 319-339.
- İslamoğlu, A. H. (2013). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Lorcu , F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*, Detay Yayıncılık, Ankara Nisan-2015.
- Mirze, S. K., & Ülgen, H. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Has Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 277-290.
- Peker, A., Özdemir, Ş , Kerse, G , Arsu, T . (2016). Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 5 (5) , 11-22 .
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sahn, M. F., Al-A'Ali, E., & Yacout, O. M. (2013). Matching Competitive Strategy To Performance: An Exploratory Investigation In The Emerging Economy Of Bahrain. *Journal of Global Strategic Management*(13), 64-78.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*(19), 507-518.
- Yaşar, F. (2010). Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7(14), 309-324.
- Yıldırım, Ç. (2014). TEB 2014, Faktör Analizi Notları [https://www.academia.edu/5680238/Fakt%C3%B6r\\_Analizi](https://www.academia.edu/5680238/Fakt%C3%B6r_Analizi)