

KURUM KÜLTÜRÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRK İHRACATÇI FİRMALARI¹

Mehmet Fatih BURAK²

Recep Baki DENİZ³

ÖZ

Araştırmanın amacı; kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarında incelenmesidir. Araştırmada değişkenler arası direkt ilişkiler, kurum kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasında çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisi araştırılmıştır. Araştırma modelinde sunulan hipotezler, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 2018 yılında yayınladığı ilk 1000 ihracatçı işletme listesinde yer alan 260 işletmenin yöneticilerinden anket yoluyla alınan veriler kullanılarak, SPSS 25 ve AMOS 24 programları aracılığıyla test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, adhokrasi, klan, pazar kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını pozitif, hiyerarşi kültürünün ise sürdürülebilir rekabet avantajını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca adhokrasi, pazar kültürünün kurumsal performansı pozitif etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise kurumsal performansı negatif etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık etkisi test sonuçlarına bakıldığında ise; adhokrasi, pazar, hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik, Kurumsal Performans

Jel Kodları: M14, L25, D81

¹Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırlanmış olduğu “Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

²Dr., İstanbul, m.fatih@msn.com (ORCID: 0000-0002-9187-6491)

³Doç. Dr., Beykent Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman, denizbaki@yahoo.com (ORCID: 0000-0002-4972-6369)

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

ABSTRACT

Purpose of this research; is to examine the relationship between organizational culture, sustainable competitive advantage, environmental uncertainty and organizational performance in Turkish exporter companies. In the research, direct relationships between variables, the mediating effect of sustainable competitive advantage between organizational culture and organizational performance, and the moderating effect of environmental uncertainty between sustainable competitive advantage and organizational performance were investigated. Hypotheses presented in the research model were tested through SPSS 25 and AMOS 24 programs using data obtained through a survey from the managers of 260 enterprises in the list of the first 1000 exporting enterprises published by the Turkish Exporters Assembly in 2018. According to the results of the study, it was determined that adhocracy, clan, and market culture positively affect sustainable competitive advantage, while hierarchy culture negatively affects sustainable competitive advantage. In addition, it was determined that adhocracy and market culture positively affect organizational performance, while hierarchy culture negatively affects organizational performance. Furthermore, it has been determined that sustainable competitive advantage positively affects organizational performance. Looking at the test results of the mediation effect; it has been determined that sustainable competitive advantage has a partial mediating effect in the relationship between adhocracy, market, hierarchy culture and organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Sustainable Competitive Advantage, Environmental Uncertainty, Organizational Performance

JEL Codes: M14, L25, D81

1. Giriş

Literatürde yer alan bazı çalışmalar incelendiğinde kurum kültürünün iş tatminini arttırmakta olduğu (Davoodalmousavi, 2013, 390), çalışmaya yönelik hoş bir çalışma ortamı sağlamakta olduğu (Hao ve Yazdanifard, 2015, 3), inovasyonu, motivasyonu ve performansı olumlu etkilemekte olduğu (Kotter ve Heskett, 1992, 16), kurumların başarılarının temel belirleyicilerinden olduğu (Ojo, 2012, 48), çalışanlara yönelik bir kimlik duygusu kazandırmakta, deneyimledikleri sosyal sistemde istikrarı arttırmakta olduğu (Cameron ve Quinn, 2006, 16) anlaşılmaktadır. Kurum çalışanlarının çoğunluğu tarafından kurumun misyonu ve değerleriyle ilgili hemfikirliğin sağlanabilmesi durumunda kurumdaki mevcut kültürler güçlü olabilmekte, misyonu ve değerleriyle ilgili görüşsel farklılığın olması durumunda ise kurumdaki mevcut kültürler zayıf kalabilmektedir. Kurumlardaki kültürlerin güçlü olması durumunda yönetim kadroları tarafından çalışanlara yönelik hazırlanması gerekebilecek davranışsal kurallar ve düzenlemelere yönelik yoğun çalışmalara gerek kalmamaktadır (Robbins ve Judge, 2013, 514-516). Bu şekilde kurumlarda güçlü düzeyde etkili bir kurum kültürüne sahip olabilmek, gerçekleşmiş veya gerçekleşmesi muhtemel olan olaylara, yapılacak faaliyetlere, plan, taktiklere vb. yönelik kurum olarak beraberce çözüm üretmekte ve hareket etmede, zayıf düzeyde etkili bir kurum kültürünün var olduğu kurumlara göre daha başarılı olunmasına imkân sağlamakta ve bu farkta kurumlar için sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performansta artış anlamına gelebilmektedir.

Kurumların rekabetçi pazarlardaki performanslarının merkezinde rekabet avantajı bulunmaktadır (Klein, 2002, 317). Yoğunlaşan rekabet ve çevresel belirsizlik ortamlarında sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi ve bu avantajların olabildiğince korunabilmesiyle kurumsal performansın göstergelerinde olumlu sonuçlar kazanılabilmektedir. Literatürde daha önce incelendiği tespit edilemeyen Türk ihracatçı firmalarındaki etkisi kapsamında kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada kavramsal çerçeveye, araştırmanın metodolojisine, veri analizi ve bulgularına, sonuç ve önerilere değinilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürüne kavramsal olarak yoğunlaşmış olan ilk çalışmanın 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yer alan Pettigrew'in kaleme aldığı On Studying Organizational Cultures (Kurum Kültürleri Üzerine Çalışma) makalesi olduğu belirtilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992, 187). Pettigrew (1979, 574) tarafından kültür, belirli bir grup ve zamanda var olmakta olan açıkça ve ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemi olarak tanımlanmışken Ojo

(2012, 48) ise kurum kültürünü, kurumdaki çalışanlarca kabul edilebilir ve kabul edilemez olanların neler olduğunun bilinmesine yardım eden değerler kümesi olarak belirtmiştir. Kurumlarda kültüre yönelik ilk olarak fark edilebilenler kurumun görülebilen unsurlarından (fabrika, iş gören kıyafetleri, eşyalar vb.) sağlanabilmektedir. Kurumlarda bir süre yer alınmasıyla veya çalışan olunmasıyla kurumsal iş görme yöntemleri, normsal hareket ve düşünüş tarzları anlaşılabilir. Kültürün en saklı yerindeki temel inanış biçimlerine ulaşılması için ise uzun süre gerekmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000, 29).

Literatürde kurum kültürünü açıklamak amacıyla geliştirilmiş birçok kurum kültürü modelleri bulunmakla birlikte bu çalışmada Cameron ve Quinn'in kurum kültürü modeli üzerinde durulmuştur. Cameron ve Quinn kurumsal başarı ile kurum kültürü arasındaki ilişkileri inceleyerek rekabetçi değerler adında bir model geliştirmişlerdir. Dört kültür sınıflandırması rekabetçi değerler modelinde tanımlanmıştır. Bunlar; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar ismiyle modelde yer almaktadır. (Eren, 2008, 147-148). İşletmelerde dört kültür sınıflandırmasının da bir dereceye kadar yansıması beklenilebilmekte ve bu kültür sınıfları belirli bir işletmede ve zamanda göreceli olan istikrar ile çalışabilmektedirler (Morais ve Graça, 2013, 131). Adhokrasi kültürü girişimciliğe, yenilikçiliğe, değişime ve uyum sağlayabilmeye yöneliktir. Tolerans, esneklik ve dışsal odaklı olma gerekmekte olan özelliklerken, etkinlik ve başarı için yeni alanlara yönelik genişlemeler ve yeni pazarların bulunması büyük önem taşımaktadır (Eren, 2008, 150; Sanz-Valle vd., 2011, 1000). Klan kültürü içsel olarak odaklanmakta ve esnekliği vurgulamakta, birleştiriciliğe, katılımcılığa, takım çalışmasına, açık iletişime, aile bilincine, ebeveyn rolündeki liderliğe, kişiler arasındaki bağlılığa, sadakate, insan kaynaklarının geliştirilmesine, geleneklerin sahip çıkılmasına ve geliştirilmesine dayanmaktadır. Bu önem atfedilen değerler finansal kazançtan veya pazardaki paydan daha üstün tutulmaktadır (Alas vd., 2012, 541; Eren, 2008, 149; Sanz-Valle vd., 2011, 1000). Pazar kültürünün yöneliminde amaca ulaşmak ve rekabet etmek yer almaktadır. Dışsal olarak odaklanmakta, istikrarı ve kontrolü vurgulamaktadır. Faaliyetler pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir. Başarıların değerlendirilmesinde pazarda yer alan unsurların verimlilikleri ve pazar dinamikleri ölçek oluşturmaktadır (Eren, 2008, 148; Sanz-Valle vd., 2011, 1000). Hiyerarşi kültürü yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş olan bir iş yaşamını içermektedir. İçsel olarak odaklanmakta ve kontrolü vurgulamaktadır. Prosedürlerce işgörelere nelerin nasıl yapacağı söylenilmektedir. Bu kültür tipinde kurumda lider olanlar, organize ve koordine etme yetenekleri gelişmiş olan kişiler olmaktadır. Uzun dönemdeki stratejilerinde istikrarın sağlanması, geleceğin öngörebilmesi ve verimli olunması yer almaktadır. (Cameron ve Quinn, 2006, 38; Sanz-Valle vd., 2011, 1000). Rekabetçi değerler modeliyle bu temel kültür sınıflandırmalarına dayanılarak kurumların baskın olan yönelimleri tespit

edilebilmekle birlikte ayrıca kurumların kültürel tipleri, kültürel güçleri ve kültürel uyumları da tespit edilebilmektedir (Cameron ve Quin, 2006, 37).

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Rekabet, Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde mal ve hizmet piyasalarındaki girişimler arasında özgürce ekonomik kararların verilebilmesini sağlamakta olan yarış olarak ifade edilmekteyken (Rekabet Kurumu, 2014, 164), Stigler (1987) rekabeti, bireylerin, grupların veya ulusların arasındaki mevcut olan rekabet olarak belirtmekte ve iki veya daha fazla kesimlerin, herkesin elde edemeyeceği bir şeyi elde etmek için çaba göstermesi durumunda ortaya çıkmakta olduğunu ifade etmektedir (Brandts vd., 2009, 1159). De Bono (2000, 12) da rekabeti aynı yarışta koşulması olarak belirtmektedir.

Sürdürülebilir olan rekabet avantajının düşünce olarak ortaya çıkışı Day tarafından 1984 yılında rekabet avantajının sürdürülmesine yardım edebilecek stratejileri önermiş olduğu çalışmasıyla olmakla birlikte kavramsal anlamda sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya çıkması ise 1985 yılında Porter tarafından sürdürülebilir olan rekabetçi bir avantaja ulaşmada kurumların temel rekabet stratejilerinin nasıl olması gerekmekte olduğunu içeren çalışmasıyla olmuştur (Hoffman, 2000, 1). Barney (1991, 102) sürdürülebilir rekabet avantajını, diğer kurumlarca kullanılmamakta olan veya kopyalanabilmesinin kolay olmadığı değer oluşturma stratejisi olarak belirtmekteyken, Hoffman (2000, 1) ise sürdürülebilir rekabet avantajını, mevcuttaki veya potansiyel olabilecek bir rakipçe aynı zamanda uygulanamamakta olan özgün değer oluşturma stratejisinin uygulanabilmesinin uzun süredeki yararı şeklinde tanımlamaktadır. Aaker (1989, 91)'e göre yalnızca belirli bir süreliğine doğru yerde ve doğru şekilde rekabet etmek kârlı olabilmekteyken, sürdürülebilir rekabet avantajının ve uzun vadeli performansın temelinde kurumsal kaynaklar ve yetenekler yer almaktadır. İşletmelerin rekabet etmedeki yöntemleri ve rekabette buldukları yerleri kolaylıkla taklit edilebilmekteyken zaman gerektiren, uzmanlık isteyen yeteneklerin ve kaynakların kazanılması daha zor olabilmektedir.

Porter (1985, 11), endüstrideki göreceli pozisyonun ve kendini iyi konumlandırmanın önemini vurgulamakta, kurumlardaki kârlılığın, getirilerin endüstrideki ortalamanın üstünde mi veya altında mı olduğunu belirleyebileceğini belirterek ifade etmektedir. Barney (1991, 105-106) ise kurumsal kaynakların önemini vurgulamakta, kurumların kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyelini elde edebilmesi için, kurumsal kaynağın dört özelliği (değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik, ikame edilemezlik) içermesi gerektiğini ifade etmektedir.

2.3. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, karar vericilerin iyi bilgi edinebilmede ve dışsal değişikliklere yönelik tahminde bulunmada zorlandıkları anlamını taşımaktadır. Dış çevreler hızlıca değiştiğinde ve

karmaşıklık olduğunda belirsizlik meydana gelmektedir (Daft, 2008, 145). Karmaşık veya basit olmasına bakılmaksızın dinamik olan çevrelerde karar verici durumunda olanlar daha fazla belirsizlikle karşılaşabilmektedirler (Duncan, 1972, 325).

Kararlı olan çevrelerden çevresel değişikliklerin öngörülebilir ve minimum olması durumunda söz edilebilirken dinamik olan çevrelerden ise kurumların çevrelerinde yer alan bileşenler öngörülemez, sıklıkla değişmekte ve canlı ise söz edilebilmektedir. Karmaşıklık derecesinde, çevrede yer alan heterojen unsurlarının sayısı önem arz etmektedir. Çevrede birkaç benzer bileşen olması ve sıklıkla değişmemesi durumunda basit ortam olarak belirtilebilirken, birçok bileşen tarafından işletmelerin işleyişlerinin etkilenme olasılığı var ise karmaşık olan ortam olarak belirtilebilmektedir (Zhang vd., 2012).

Çevre hakkında kesinlikteki eksiklik, yöneticilerin stratejik seçim yapmalarını ertelemelerine neden olabilmektedir. Yöneticilerce kararlarına güven duyulamaması veya gerektiği zamanda karar verilememesi durumlarında kurumsal adaptasyon süreçlerinde etkilenme meydana gelebilmektedir (Potter, 2014, 900).

2.4.Kurumsal Performans

Sürekli değişmekte olan bir çevrede rekabet edebilmede performansın anlaşılması ve izlemesi önem arz etmektedir. Bunun için kurumsal performansın değerlendirilmesi yönetim kadroları ve araştırmacıların ilgisini çekmekte olan bir konu olmuştur (Taouab ve Issor, 2019, 93). Kurumsal performans, kurumlardaki finansal performans, pazar performansı ve hissedar getirisindeki gerçek performansla ilgilidir. Finansal performans, işletmelerin yatırımlarından elde edilen geri dönüşleri, varlıklarının geri dönüşlerini vb. içeren sonuçları ifade etmekten pazar performansı ise, üretilmiş olan ürün veya hizmetlere yönelik satışları, pazardaki payları vb. içeren sonuçları ifade etmektedir. Hissedar getirisi de, ekonomik katma değer, toplam hissedar getirisi vb. içeren sonuçları ifade etmektedir (Richard vd., 2009, 722)

Kurumsal performans, stratejilerle rekabette bulunulan çevrelerde başarı elde edilebilmesini içermektedir. Rakiplere yönelik performans kıyaslamalarında performansa yönelik kıstasların neler olması gerektiğinin belirlenebilmesi önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şen 2017, 28). Sink ve Tuttle (1989)'e göre, üretkenlik, kârlılık, çalışma hayatındaki kalite, yenilikçi olabilme, etkinlik, verimlilik ve kalite olmak üzere yedi performans kriteri bulunmaktadır (Phusavat ve Photaranon (2006, 1273). Performans kavramı, kurumsal ve duruma özel kısıtlar dikkate alındığında belirtilmiş olan hedeflere ulaşılabilmesini sağlayabilen nedensel modellerin bileşenlerini başarılı bir biçimde dağıtabilmek ve yönetebilmekle ilgilidir (Lebas, 1995, 29).

2.5. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Kurumdaki mevcut kültürler kurumsal performansın sürdürülebilirliği, rekabet avantajının sağlanabilmesi ve mükemmel kurum olunabilmesinin iyi bir sebebi olma konusunda önem arz etmekte (Madu, 2012, 6) ve para ile satın alınamayacak olan bir faktör biçiminde düşünülebilmektedir (Ramadan, 2010, 1). Sørensen (2002, 70), güçlü kültürü bulunan işletmelerin nispeten istikrara sahip ortamlarda daha az değişken, daha güvenilir veya tutarlık içeren performansa sahip olabildiklerini belirtmektedir.

Kurum kültürüyle kurumsal performansın arasındaki ilişkiye yönelik literatürdeki yapılan çalışmalar incelendiğinde; Kotter ve Heskett (1992) yaptıkları çalışmada bir kurumun uzun vadeli performansının üzerinde kurum kültürünün önemli etkisinin olabileceğini belirtmektedirler. Flamholtz (2001) yapmış olduğu çalışmada finansal performans üzerinde kurum kültürünün etkisi olduğunu, kurumsal kültürün kurumun başarısının önemli bir faktörü olduğunu ifade etmektedir. Ojo (2010) Nijerya'da yer alan bankalarda çalışmakta olan 72 kişiye (yöneticiler, müdürler ve kıdemli personeller) yapmış olduğu çalışmada kurum kültürünün, kurumsal genel performans üzerinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Lee ve Kim (2017), Güney Kore'deki finans, üretim ve diğer endüstrilerde yer almakta olan 164 işletmeye yönelik yaptığı çalışmada, pazar ve klan kültürünün performansın üzerinde olumlu, hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün ise performansın üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tseng (2010) Tayvan'da yer alan 131 kurumda yapmış olduğu çalışmasında adhokrasi kültür tipinin hiyerarşi ve klan kültür tiplerinden daha fazla olarak bilgi dönüşümüne imkân sağlamasıyla kurumsal performans üzerinde daha fazla artış sağlayabildiğini belirtmektedir. Zhang ve Zhu (2012) Çin'de yer alan imalat, finans ve sigorta vb. sektörlerinden 25 kurumda yapmış oldukları çalışmalarında pazar kültürü ve adhokrasi kültürünün finansal performansta ve pazar performansında olumlu bir etkisinin olduğunu, hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün ise pazar performansı ve finansal performansın üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ifade etmektedirler. Joseph ve Kibera (2019), Kenya'daki 53 mikrofinans kurumunda yer alan yöneticilere yönelik yapmış olduğu çalışmada adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürünün performansı pozitif, klan kültürünün ise negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Naranjo-Valencia vd. (2016) İspanya'daki tarım sektörünün dışındaki bazı sektörlerde yer alan 446 kurumda yapmış oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik olarak, adhokrasi ve klan kültürünün performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, hiyerarşi kültürünün performansa olan etkisinin olumsuz olduğunu, pazar kültürünün ise performansın üzerinde olumlu bir etkisinin olmasının beklenilmesiyle birlikte olumsuz etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Valmohammadi ve Roshanzamir (2015) İran'da yer alan ilaç üretim kurumlarındaki operasyon, Ar-Ge, satış ve kalite departmanlarında çalışmakta olan 209 yöneticiye yönelik yapmış

oldukları araştırmalarında kurumsal kültürün (adhokrasi, klan, hiyerarşı, pazar kültürü alt boyutları) toplam kalite yönetiminin ve kurumsal performansın üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmişlerdir. Ergün (2018), Türkiye’de yer alan 85 imalat işletmesinde yapmış olduğu araştırmada sadece adhokrasi kültürünün yenilik performansını doğrudan desteklemekte olduğu sonucuna ulaşmışken, Wei vd. (2008) da Çin’deki 223 işletme de yaptığı araştırmada gelişim kültürünün performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Leal-Rodrguez vd. (2017), İspanya’daki otomotiv parçaları üretmekte olan 145 aile işletmesine yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, performansın ve inovasyon süreçlerinin sağlanmasında aile şirketlerinde girişimci olan bir kültürün oluşturulmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H_1 , H_2 , H_3 , H_4 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H_1 : Adhokrasi kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H_2 : Klan kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H_3 : Pazar kültürü ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

H_4 : Hiyerarşı kültürü ile kurumsal performans negatif ilişkilidir.

Flamholtz ve Randle (2012, 83) kurumlardaki kültürlerin yalnızca rekabet avantajının kaynağı değil aynı zamanda sürdürülebilir olan rekabet avantajının da kaynağı olduğunu ifade etmektedirler. Ramadan (2010, 11) Amerika Birleşik Devletleri’ndeki 492 üretim kuruluşundan sağlanan veriler ile yapmış olduğu çalışmasında kurumsal kültürün özelliklerinin rekabet avantajından elde edilebilen sonuçları ve kaynakları etkileyebildiğini belirtmektedir.

Kurum kültürü sınıflandırmasından adhokrasi kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajının arasındaki ilişkiye bakıldığında; adhokrasi kültür tipinde yeni bilgilere, ürünlere ve servislere yönelik lider olunabilmesi stratejik odak noktasını içermektedir (Cameron ve Quin, 2006, 45). Papatya (2007, 13) rekabet avantajının temel olarak yeniliğin yapılması, geliştirilmesi ve değişimden oluştuğunu belirtmekteyken Hosseini vd. (2018, 5) ise yeniliğin, rakiplerde bulunmayan özgün olan avantajların kazanılmasında etkili olduğunu, rekabet avantajlarının ana kaynağı olarak yeniliğin kabul edilebileceğini ifade etmektedirler. Madueke ve Emerole (2017, 245) rekabet avantajının kazanılabileceğini için kurumların yenilikiğe sahip olması gerektiğini belirtmektedirler. Naranjo-Valencia vd. (2016, 33) yeniliğin en fazla teşvik edebilmesi beklenen kültür sınıfının dışa dönük olması ve esnekliği vurgulamasından dolayı adhokrasi kültürü olduğunu ifade etmektedirler. Lee ve Hsieh (2010) Tayvan’daki 118 kurumdaki yöneticilere yönelik yapmış oldukları araştırmada inovasyon ve girişimcilik yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu yönde doğrudan etkileyebildiğini ifade etmektedirler. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H_5 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

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

Kurum kültürü sınıflandırmasından klan kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; klan kültüründe stratejik olarak hedeflenen örgütsel bağlılıkla ve yüksek düzeydeki moralle elde edilebilecek kişisel gelişimden uzun dönemde kazancın elde edilebilmesidir (Cameron ve Quinn, 2006, 43). Jones ve George (1998, 542) işletmelerde koşulsuz şekilde güven ortamının bulunması durumunda sağlanabilen sinerjik biçimdeki takım ilişkilerinin özgün olan kurumsal yeteneklerin geliştirilmesinde ve kurumlara rekabet avantajları kazandırabilecek davranışlarda vb. üstün olan performans avantajlarına yol açacağını ifade etmektedirler. Šalkauskienė (2017) yapmış olduğu çalışmada takım çalışmasının kurumların rekabet avantajları kazanabilmesinin yanı sıra ekonomik gelişmelere yönelik yeni yeterliliklerin kazanabilmesinin de şartı olduğunu ifade etmektedir. Lei vd. (2017) Vietnam'daki 150 büyük ölçekteki işletmelere yönelik yapmış oldukları çalışmada işbirliği (klan) kültürünün işletmeler için, rekabet avantajlarının artmasında çok önemli bir rolü olduğunu belirtmektedirler. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H₆ hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

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

Kurum kültürü sınıflandırmasından pazar kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında; pazar kültürünün başarı kıstasları pazar payı, pazar dinamikleri, pazara girme ve pazarda bulunan unsurların verimliliklerinden oluşmaktadır. Rekabetçi olan faaliyetlerle birlikte zor görünen hedeflerin elde edilebilmesi uzun dönemdeki stratejisinde yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 40). Pazar kültüründeki başarı ölçütlerinden pazar payına yönelik Kramer (2018), daha yüksek pazar payına sahip olunabilmesinin işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtmektedir. Almuslamani ve Daud (2018) Bahreyn'deki 159 üretim kurumunda yapmış oldukları çalışmada üretim yapan işletmelerde pazar kültürü, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını oluşturduğunu, klan kültürününse sürdürülebilir rekabet avantajının üzerinde olumlu etkiye sahip olmadığını belirtmektedirler. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H₇ hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

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

Kurum kültürü sınıflandırmasından hiyerarşi kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajının arasındaki ilişkiye bakıldığında; hiyerarşi kültüründe, resmi kurallar ve politikalarla kurumlar bir arada tutulabilmektedir. İstikrarın sağlanabilmesi, geleceğin öngörülebilmesi ve verimlilik ise uzun dönemdeki stratejisinde bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, 38). Naranjo-Valencia vd. (2016) İspanya'daki 446 yöneticiden sağlanan veri ile yaptıkları araştırmalarında hiyerarşi kültürünün istikrar,

kontrol ve içsel yönelime verdiği önemden dolayı yenilikleri engellediğini, özgürlük, yenilikçilik ve risk almaya yönelik tutumun eksik kaldığını ve bununda kurumsal sonuçları olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Silverthorne (2004) yapmış olduğu çalışmasında bürokratik olan kurum kültürünün en düşük seviyede, yenilikçi olan kurum kültürünün orta düzeyde ve destekleyici olan kurum kültürünün ise en üst düzeyde kurumsal bağlılığa sahip olduğunu, ayrıca bürokratik olan kurum kültürünün en düşük düzeyde iş memnuniyetine neden olurken destekleyici kurum kültürünün ise en üst düzeyde iş memnuniyetine neden olduğunu belirtmektedir. McClure (2010) yapmış olduğu çalışmasında bürokratik olan bir kurum yapısının pazar yöneliminin sürdürülmesinde etkili olmadığını ifade etmektedir. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H_8 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H_8 : Hiyerarşi kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ile negatif ilişkilidir hipotezi geliştirilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında; işletmelerin çoğunda, işletmenin rekabet avantajları ile performansları arasında olumlu bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu avantajlar işletmeleri yüksek kâr kazanmaya yönlendirmektedirler (Majeed, 2011, 191). Porter (1985, 11) uzun vadede sağlanabilen ortalamanın üstündeki performansın temelinde sürdürülebilir rekabet avantajının olduğunu belirtmekte bu sürdürülebilir rekabet avantajlarının, kurumların pazarlardaki göreceli olan konumlarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilediğine yönelik sonuca literatürdeki bazı çalışmalarda (Ferreira ve Fernandes (2017; Lakhal, 2009; Li vd., 2006; Munizu, 2013; Newbert, 2008; Potjanajaruwit 2018; Quynh ve Huy, 2018; Setyawati vd., 2017; Tuan ve Yoshi, 2010) ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Literatürde sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ise yapılan bazı çalışmalarda (Guimarães vd., 2017; Khan vd., 2019) ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Yapılan bu bilimsel çalışmalar ve araştırmalar ışığında H_9 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H_9 : Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans pozitif ilişkilidir.

Yapılan çalışmalarda kurum kültürüyle kurumsal performansın arasında; kurum kültürüyle sürdürülebilir rekabet avantajının arasında; ve sürdürülebilir rekabet avantajıyla kurumsal performansın arasında doğrudan ilişkiye yönelik bazı yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır. Aracılık etkisinin incelenmesinde en çok tercih edilen Baron ve Kenny (1986)'nin üç aşamalı metodolojisinin son aşamasının dışındaki aşamalar literatürde yer alan bazı çalışmalar ile incelenmiştir. Kurum kültürüyle kurumsal performansın arasında aracı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisini inceleyen araştırmalar tespit edilemediğinden değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik

yapılan çalışmalara ve Baron ve Kenny (1986)'nin metodolojisine dayanılarak bu araştırmada da kurumsal performansın öncüllerinden olan sürdürülebilir rekabet avantajının farklı kurum kültürü boyutları ile kurumsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olabileceği öngörüsüyle H_{10} ve $H_{10(a,b,c,d)}$ hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

H_{10} :Kurum kültürleri ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

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

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

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

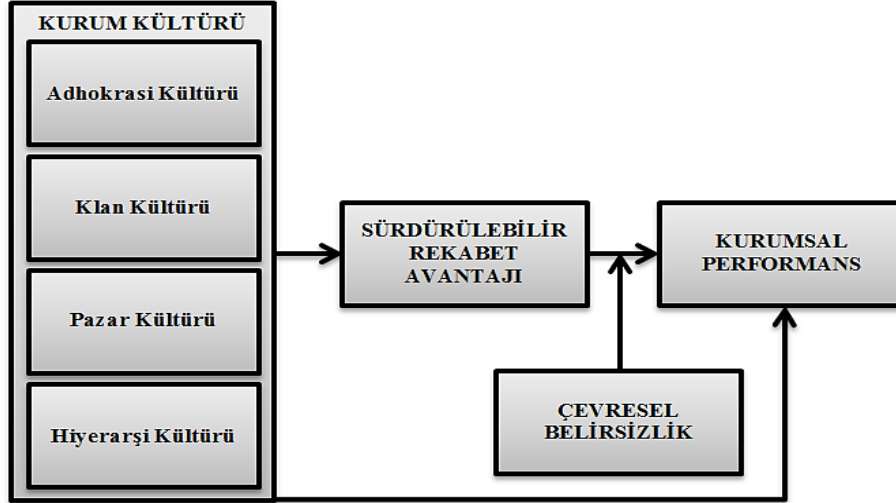
H_{10d} :Hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi vardır.

Dış faktörlerin hızla değişmesiyle, kurumlar yüksek düzeyde belirsizliklerle karşı karşıya kalmakta ve çevrelerindeki hızlı olan bu değişikliklere uyum sağlayabilmek için çaba sarf etmeleri önem taşımaktadır (Daft, 2008, 145). Yüksek düzeyde çevresel belirsizlik anlamına gelmekte olan müşteri talebinde, teknolojiye ve rekabet stratejilerinde değişiklik meydana gelme olasılığının yüksekliği durumunda, ideallığe sahip olan durumlar ve kurumsal yapılar da etkilenmektedirler (Özsomer vd., 1997, 401). Hisrich vd. (2017, 66), bir kurumun performansının, dış çevre ve kaynaklarının arasında uyumun sağlanabilmesine bağlı olduğunu, dış çevre ve kaynaklarının arasında iyi olan bir uyum sağlanabilirse üstün olan performansla ödüllendirileceğini, uyumun zayıf kalması durumundaysa performansın düşük olacağını ifade etmektedirler. Literatürde inceleme yapıldığında çevresel belirsizliğin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans üzerindeki etkisinin ayrı ayrı olarak incelenmiş olduğu anlaşılmıştır. Çevresel belirsizliğin sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik olumsuz etkisinin olduğuna yönelik çalışma (Ge vd., 2018) ve çevresel belirsizliğin kurumsal performansa yönelik olumsuz etkisinin olduğuna yönelik çalışmalar (Elbanna ve Alhwarai, 2012; Matanda ve Schroder, 2002; Singh, 2020) bulunmaktadır. Bu araştırmadaysa daha önce incelenmiş olduğu tespit edilemeyen hipotez 11 şu şekilde geliştirilmiştir:

H_{11} : Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik negatif ılımlatıcı etkilidir.

Literatürde yer almakta araştırmaların sonuçlarının incelenmesi ile araştırmanın modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma, Şekil 1'deki araştırma modelinin kapsamında incelenmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmadaki teorik modelde bağımsız değişken olarak kurum kültürü, bağımlı değişken olarak kurumsal performans, aracı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajı ve ılımlaştırıcı değişken olarak da çevresel belirsizlik yer almaktadır. Kurum kültürü sınıflandırmasının tespit edilmesinde Cameron ve Quinn (2006)'in geliştirdikleri kurum kültürü sınıflandırması temel olarak alınmıştır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türk ihracatçı firmalarındaki etkisi kapsamında kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin incelenmesinin amaçlandığı araştırmada literatürde daha önce incelendiği tespit edilemeyen kurum kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişki de sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisini inceleyen araştırmalara rastlanılmamış olmasından ötürü çalışmanın hem kısmen ilgili literatürdeki eksikliğin giderilmesine yardımcı olacağı hem de ihracat yapan kurumlardaki yöneticilere yönelik önemli yönetsel bilgi sağlayabileceği öngörülmektedir. Çok fazla rekabetçiliği ve belirsizliği içeren, ülkenin ekonomisine önemli katkıları olabilen dış piyasalarda ihracat yapan kurumların sürdürülebilir rekabet avantajlarını ve kurumsal performanslarını nelerin olumlu etkileyebildiğinin belirlenebilmesi çok daha fazla önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmadaki literatür incelemesinden sonra geliştirilmiş olan araştırmanın modelinin test edilebilmesi için yapılmış olan nicel araştırmada, anket yöntemiyle veri elde edilmesi sağlanmıştır. Anket formunda yöneticiler ve kurumlarına yönelik genel bilgilerin edinildiği sorular, kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, kurumsal performans ve çevresel belirsizlik ölçeklerinin soruları yer almaktadır. Araştırmada yararlanılan kurum kültürü ölçeğinde 24 soru yer almaktadır, Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen kurum kültürünün değerlendirilme ölçeğinden uyarlanmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinde Yu vd. (2017)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçekten 4 soru ve Guimaraes vd. (2018)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçekten 3 soru olmak üzere toplamda 7 soru olarak uyarlanmıştır. Kurumsal performans ölçeğinde Lynch vd. (2000)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçekten 5 soru ve Chen vd. (2007)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçekten 2 soru olmak üzere toplamda 7 soru olarak uyarlanmıştır. Çevresel belirsizlik ölçeğinde ise Hoque (2004)'nin çalışmasında kullandıkları ölçekten 7 soru ve Boujelbene ve Affes (2012)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçekten 2 soru olmak üzere toplamda 9 soru olarak uyarlanmıştır. Araştırmaya katılanlar anket formunda yer alan tüm ölçeklerde yer alan ölçmeye yönelik her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert ölçeğe göre değerlendirmişlerdir. Ankette yer alan soruların İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çevirileri her iki dili de bilmekte olan uzman akademisyenlerce ve ihracatçılarca yapılmış, teorik olarak da uyumlu olabilmesine yönelik sorular tekrar değerlendirilmiş ve son hâlini almıştır. Anket çalışması yapılabilmesi için Beykent Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 17.02.2020 tarihinde alınan karar ile etik kurul onayı verilmiştir. SPSS Statistics 25 ile AMOS 24 programlarıyla analizler yapılmıştır. Aracılık etkisine yönelik yapılan incelemede Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen kriterler dikkate alınmış, ılımlaştırıcı etki analizinde ise Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS process macro eklentisinden yararlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'nce her sene ilk 1000'de yer alan ihracatçı işletmelerin listesi yayınlanmaktadır. 2018 yılında ilk 1000 ihracatçı işletmenin yayınlandığı listede yer almış ve yayınlanan listede adının açıklanmasını kabul etmiş olan 790 işletme araştırmanın ana kütesini oluşturmuştur. Örneklem hacminin belirlenmesinde örneklem belirlemede kullanılmakta olan formülden yararlanılmıştır. Evrendeki bireylerin sayısının bilinmesi durumunda bu formül (Karatay, 2008, 7):

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

Formülde; N: evrendeki bireylerin sayısını, n: örnekleme alınmış olan bireylerin sayısını, t: belirli serbestlik derecesindeki ve saptanmış yanılma düzeyindeki t tablosundan elde edilmiş olan teorik değeri, p: incelenmekte olan olayın görülmedeki sıklığı, q: incelenmekte olan olayın görülmemedeki sıklığı, d: olayın görülmedeki sıklığına yönelik yapılmak istenmiş sapmayı ifade etmektedir (Karatay, 2008, 7).

$$n = \frac{790.1,96^2.0,50.0,50}{0,05^2.(790-1)+1,96^2.0,50.0,50} \cong 259 \text{ olarak örneklemin hacmi tespit edilmiştir.}$$

Esas çalışmaya yönelik veri toplanılmasına geçilmeden önce anketin pilot araştırmasının uygulaması gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma İstanbul'daki ihracatçı işletmelerde yer alan 80 yöneticiye yönelik yapılmıştır. Pilot araştırma ile araştırmaya katılanlar tarafından soruların algılanma düzeylerinin iyi oldukları anlaşılmıştır. Pilot araştırmada ölçeklere yönelik açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmış, yapılan analizde sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinde yer alan srav3 ifadesi 0,298 yük değerine sahip olmasından dolayı ankettan çıkarılmıştır. Pilot araştırmanın uygulamasından sonra belirlenen anketin son hâliyle 2020 yılının Şubat ve Ağustos ayları arasında esas çalışmaya yönelik verilerinin elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırma ana kütledeki 790 işletmeye yüz yüze ve e-maile ulaşmaya çalışılmıştır. E-mailde Google docs üzerinden hazırlanan online anket formu linkine yer verilmiştir. Bu online anket formunun sunulması hem kişisel web adresi üzerinden hem de Google web adresi üzerinden olmuştur. Sürecin sonunda toplamda 264 işletmedeki 264 yöneticinin anket verisinin elde edilmesi sağlanabilmiştir. Elde edilmiş olan verilerle analizlere başlanmasından önce ölçeklere kayıp veri ve uçdeğer analizleri yapılmıştır. Analizlerden sonra 260 adet anket verisiyle çözümlemenin yapılmasına devam edilmiştir.

4. Veri Analizi ve Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada yer almış olan katılımcılar ve işletmelerine yönelik demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Kişisel Genel Bilgiler			İşletme Genel Bilgiler		
Unvan	Frekans	Yüzde	Sektör	Frekans	Yüzde
Diğer Yetkililer	64	24,6	Çelik	26	10
Orta Düzey Yönetici	167	64,2	Demir ve Demir Dışı Metaller	24	9,2
Üst Düzey Yönetici	29	11,2	Elektrik, Elektronik	16	6,2
Toplam	260	100	Gıda	53	20,4
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Hazırgiyim ve Konfeksiyon	29	11,2
Erkek	143	55	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	24	9,2
Kadın	117	45	Makine ve Aksamları	7	2,7
Toplam	260	100	Otomotiv Endüstrisi	18	6,9
			Savunma ve Havacılık Sanayii	1	0,4

Yaş	Frekans	Yüzde	Tekstil ve Hammaddeleri	Frekans	Yüzde
21-30 yaş	145	55,8	Toplam	260	100
31-40 yaş	97	37,3	İşletme Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde
41-50 yaş	15	5,8	5 yıldan az	2	0,8
51 yaş ve üstü	3	1,2	5-9 yıl	10	3,8
Toplam	260	100	10-14 yıl	19	7,3
Eğitim	Frekans	Yüzde	15-19 yıl	21	8,1
Lisans	154	59,2	20 yıl ve üstü	208	80
Yüksek Lisans	104	40	Toplam	260	100
Doktora	2	0,8	İhracat Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde
Toplam	260	100	5 ülkeden az	4	1,5
Kıdem	Frekans	Yüzde	5-9 ülke	4	1,5
1 yıl ve altı	31	11,9	10-14 ülke	12	4,6
2-4 yıl	132	50,8	15-19 ülke	29	11,2
5-9 yıl	54	20,8	20 ülke ve üstü	211	81,2
10-14 yıl	30	11,5	Toplam	260	100
15 yıl ve üstü	13	5	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
Toplam	260	100	1-250	75	28,8
			251-500	39	15
			501-1000	35	13,5
			1001 ve üstü	111	42,7
			Toplam	260	100

Elde edilen verilere göre katılımcıların çoğunluğunun dağılımına bakıldığında % 64,2'sinin orta düzeydeki yöneticiler, %55'inin erkek, %55,8'inin 21-30 yaş aralığındakiler, %59,2'sinin lisans mezunu, %50,8'inin 2-4 yıl işletmede kıdemli oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin çoğunluğunun dağılımına bakıldığında ise %23,8'inin tekstil ve hammaddeleri sektöründeki işletmeler, %80'inin 20 yıl ve üzerinde işletme faaliyet yılı olan, %81,2'sinin 20 ülkede ve üzerinde ihracat yapan, %42,7'sinin 1001 ve üzerinde çalışan sayısı olan işletmeler oldukları anlaşılmaktadır.

4.2. Korelasyon Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Analiz sonuçlarına göre korelasyon katsayıları ve betimleyici istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır

Tablo 2: Korelasyon Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ort.	SS	Adhokrasi	Klan	Pazar	Hiyerarsi	Kper	Srav	CevB
Adhokrasi	3,70	0,63	1						
Klan	4,07	0,53	0,191*	1					
Pazar	4,21	0,56	0,507***	0,185*	1				
Hiyerarsi	2,77	0,69	-0,549***	-0,450***	-0,397***	1			
Kper	4,27	0,50	0,570***	0,233**	0,492***	-0,635***	1		
Srav	4,32	0,52	0,599***	0,399***	0,525***	-0,665***	0,636***	1	
CevB	2,97	0,48	0,279***	0,152*	0,201**	-0,145*	0,185*	0,185*	1

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

Srav: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Kper: Kurumsal Performans, CevB: Çevresel Belirsizlik, SS: Standart Sapma, Ort: Ortalama

Korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal

performans değişkenleri arasında en yüksek pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkinin var olduğu görülmekteyken ($r= 0,636$; $p<0,001$) hiyerarşi kültürü ve sürdürülebilir rekabet avantajı değişkenleri arasında ise en yüksek negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkinin var olduğu görülmektedir ($r= -0,665$; $p<0,001$).

4.3. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirliliği

Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde araştırmadaki tüm değişkenlere yönelik ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmanın verilerinin faktör analizi için uygunluğunun öğrenilebilmesi için Bartlett küresellik (Bartlett sphericity) testinden ve örneklem yeterliliğinin tespiti içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Referans alınan kriterler olarak faktör analizinin yapılabilmesi için KMO testinden elde edilen sonucun 0,60'dan büyük olması (Tabachnick ve Fidell, 2013, 620), Bartlett küresellik testinden elde edilen sonucun ise ($p<0,05$) anlamlılığı sağlaması gerekmektedir. Ayrıca faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem sayısı olarak 100 ve üzeri olması gerekmektedir (Hair vd., 2010, 102). Bu araştırmadaki örneklem sayısı 260 olmasıyla referans alınan kriterdeki yeterliliği sağladığı anlaşılmaktadır. Ölçekteki maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağına karar verilmesinde faktör yük değerlerinin 0,45'den büyük olması, iki faktör yük değerleri arasındaki farkın ise en az 0,10'dan büyük olması dikkate alınan kriterler olmuştur (Büyüköztürk, 2002, 118-119). Açıklanan varyans oranlarının yüksek olmasıyla faktör yapılarının güçlü olabilmesi sağlanmaktadır. Açıklanan varyans oranlarında elde edilen değerlerin % 40 ile % 60 arasında olmasıyla yeterliliği sağladığı kabul edilmektedir (Karagöz, 2016, 880). Açıklayıcı faktör temel bileşenler analiziyle yapılmıştır. Temel bileşenler analizindeki rotasyon yöntemleri arasında en yaygın kullanılmakta olan varimax rotasyonu (Tabachnick ve Fidell, 2013, 625) ile analizler yapılmıştır.

Kurum kültürü ölçeğine yönelik olarak KMO testi sonucu elde edilen değer 0,898 olması ve Bartlett küresellik testinin sonucu da ($\chi^2 (276) = 2913,559$; $p<0,001$) anlamlı olmasından ötürü örneklem büyüklüğünün yeterliliği sağladığı ve ölçekte yer alan maddelerin de faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu anlaşılmıştır. 24 madde içermekte olan ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin sonucunda toplam varyans değerinin % 60,234 olduğu ve 4 faktörlü bir yapıyı içerdiği anlaşılmıştır. Kurum kültürü ölçeğinde faktörün isimlendirmesinde Cameron ve Quinn (2006) tarafından yapılan çalışmada yer alan kültür sınıflandırması dikkate alınmıştır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğine yönelik olarak KMO testi sonucu elde edilen değer 0,897 olması ve Bartlett küresellik testinin sonucu da ($\chi^2 (15) = 632,814$; $p<0,001$) anlamlı olmasından ötürü örneklem büyüklüğünün yeterliliği sağladığı ve ölçekte yer alan maddelerin de faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu anlaşılmıştır. Pilot araştırmada açıklayıcı faktör

analizi sonucunda Srav3 maddesinin 0,298 yük değerini sağladığı anlaşıldığından anketten çıkartılmasına karar verilmiştir. 6 maddelik ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin sonucunda toplam varyans değerinin % 60,125 olduğu ve tek faktörlü bir yapıyı içerdiği anlaşılmıştır.

Kurumsal performans ölçeğine yönelik olarak KMO testi sonucu elde edilen değer 0,899 olması ve Bartlett küresellik testinin sonucu da ($\chi^2 (15) = 573,163$; $p < 0,001$) anlamlı olmasından ötürü örneklem büyüklüğünün yeterliliği sağladığı ve ölçekte yer alan maddelerin de faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu anlaşılmıştır. 6 maddelik ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin sonucunda toplam varyans değerinin % 58,493 olduğu ve tek faktörlü bir yapıyı içerdiği anlaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda kper4 maddesinin 0,346 yük değeri sağladığı anlaşıldığından ölçekten çıkartılması uygun görülmüştür.

Çevresel belirsizlik ölçeğine yönelik olarak KMO testi sonucu elde edilen değer 0,919 olması ve Bartlett küresellik testinin sonucu da ($\chi^2 (36) = 788,789$; $p < 0,001$) anlamlı olmasından ötürü örneklem büyüklüğünün yeterliliği sağladığı ve ölçekte yer alan maddelerin de faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu anlaşılmıştır. 9 maddelik ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin sonucunda toplam varyans değerinin % 47,188 olduğu ve tek faktörlü bir yapıyı içerdiği anlaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda cev4 maddesinin 0,344, cev9 maddesinin 0,441 yük değeri sağlamasından ötürü yeterli düzeyde faktör yük değerinin olmadığına karar verilmiştir. Düşük faktör yük değerlerine sahip olan maddeler en düşük olandan başlanarak sırayla çıkartılmıştır. Öncelikle cev4 maddesinin çıkartılmasından sonra cev9 maddesinin 0,439 faktör yük değeri sağlamasından ötürü cev9 maddesi de ölçekten çıkartılmış ve açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Maddelerin çıkarılmasından sonra çevresel belirsizlik ölçeğine yönelik olarak KMO testi sonucu elde edilen değer 0,920 olması ve Bartlett küresellik testinin sonucu da ($\chi^2 (21) = 721,335$; $p < 0,001$) anlamlı olmasından ötürü örneklem büyüklüğünün yeterliliği sağladığı ve ölçekte yer alan maddelerin de faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu anlaşılmıştır. 7 maddenin yer aldığı ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin sonucunda toplam varyans % 57,308 olduğu ve tek faktörlü bir yapıyı içerdiği anlaşılmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik incelemesinde iç tutarlılığın güvenilirliğinin ve birleşme geçerliğinin incelenmesi de gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılığın güvenilirliğinde, cronbach's alfa katsayıları ve birleşik güvenilirlik incelenmektedir. Cronbach's alpha (C. A.) ile birleşik güvenilirliğin 0,70'in üstünde olması gereklidir (Hair vd., 2019, 15; Nunnally, 1978'den akt. Naher vd., 2019, 143). Birleşme geçerliliğinin sağlanabilmesinde açıklanan ortalama varyans (average variance extracted), birleşik güvenilirlik katsayıları (composite reliability) ve standardize faktör yük değerleri incelenmektedir. Açıklanan ortalama varyansın (AVE) 0,50'nin (Fornell ve Larcker, 1981, 45-46; Erdem, 2020), standardize

faktör yükün 0,50 veya ideali 0,70'in ve birleşik güvenirlüğünde (C. R.) 0,70'in üstünde olması gereklidir (Hair vd., 2010, 709; Erdem, 2021). Tablo 3'de araştırmada yararlanılan ölçeklere ayrı ayrı olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirlik, geçerliğe ilişkin bazı test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3: Açıklayıcı Faktör Analizi ile Güvenirlik, Geçerliğe İlişkin Test Sonuçları

Faktörler	C. A., C. R., AVE	Madde Numarası	Faktör Ağırlıkları
Adhokrasi Kültürü	C. A.: 0,868 C. R.: 0,870 AVE: 0,529	kkul2adhks	0,784
		kkul6adhks	0,766
		kkul10adhks	0,753
		kkul14adhks	0,743
		kkul22adhks	0,698
		kkul18adhks	0,688
Pazar Kültürü	C. A.: 0,856 C. R.: 0,858 AVE: 0,504	kkul15pazar	0,797
		kkul3pazar	0,785
		kkul7pazar	0,762
		kkul23pazar	0,712
		kkul19pazar	0,686
		kkul11pazar	0,670
Hiyerarşi Kültürü	C. A.: 0,855 C. R.: 0,871 AVE: 0,536	kkul12hyrsi	0,784
		kkul24hyrsi	0,777
		kkul16hyrsi	0,770
		kkul8hyrsi	0,760
		kkul20hyrsi	0,654
		kkul4hyrsi	0,591
Klan Kültürü	C. A.: 0,855 C. R.: 0,857 AVE: 0,502	kkul5klan	0,787
		kkul17klan	0,781
		kkul13klan	0,758
		kkul1klan	0,735
		kkul9klan	0,728
		kkul21klan	0,696
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	C. A.: 0,865 C. R.: 0,868 AVE: 0,524	srav4	0,802
		srav7	0,797
		srav1	0,796
		srav5	0,788
		srav2	0,779
		srav6	0,685
Kurumsal Performans	C. A.: 0,857 C. R.: 0,858 AVE: 0,502	kper6	0,780
		kper7	0,769
		kper1	0,763
		kper3	0,760
		kper5	0,759
		kper2	0,757
Çevresel Belirsizlik	C. A.: 0,876 C. R.: 0,876 AVE: 0,502	cevb8	0,779
		cevb7	0,759
		cevb5	0,757
		cevb1	0,753
		cevb6	0,752
		cevb2	0,751

C. A.: Cronbach's Alpha, C. R.: Composite Reliability, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), değişkenlerin tamamına yönelik ayrı ayrı şekilde yapısal eşitlik modelinde sıklıkla kullanılmakta olan maksimum olabilirlik yöntemi (Maximum Likelihood) (Kline, 2011, 12) ile yapılmıştır. Kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans değişkenlerine ayrı ayrı birinci düzey doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucu; kurumsal performans, sürdürülebilir rekabet avantajı ve çevresel belirsizlik değişkenlerinin RMSEA değerleri, χ^2/sd değerleri, IFI değerleri, TLI değerleri, GFI değerleri, CFI değerleri, AGFI değerleriyle iyi uyum sağlayabildikleri anlaşılmıştır. Kurum kültürü değişkeni incelendiğinde ise RMSEA değeri, χ^2/sd değeri, IFI değeri, TLI değeri, GFI değeri, CFI değeri ile iyi uyum, AGFI değeri ile de kabul edilebilir uyumu sağlayabildikleri anlaşılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi modelleri uyum iyiliği değerleri Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Doğrulamalı Faktör Analizi Modelleri Uyum İyiliği Değerleri

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

Kaynak: *= Karagöz, 2016, 975, **= Bakari ve Hunjra, 2017, 29

Değişkenlerin birleşik güvenirlik katsayılarının 0,857 ile 0,871 arasında, cronbach’s alfa katsayılarının ise 0,855 ile 0,868 arasında olmasından ötürü iç tutarlılık güvenirliğinin sağlanabildiği söylenilebilmektedir. Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin AVE değerlerinin 0,502-0,536 arasında ve standardize faktör yük değerlerinin de 0,50’nin üstünde olduğu anlaşılmış, elde edilen bu değerlerin 0,50’nin üstünde olmasından ötürü birleşme geçerliğinin sağlanabildiği anlaşılmıştır. Ayrışma geçerliğinin incelenmesinde Henseler vd. (2015)’ne göre HTMT eşik değerleri incelenmekte ve kavramsal benzer yapılar da bu değerlerin 0.90’dan, kavramsal olarak benzer olmayan yapılarda ise 0.85’den daha az olması gerekmektedir (Hair vd., 2019, 9). Ayrışma analizinin sonucunda HTMT eşik değerlerinin 0,17-0,68 arasında olan değerleri almış olmasından ötürü ayrışma geçerliğinin de sağlanabildiği anlaşılmıştır.

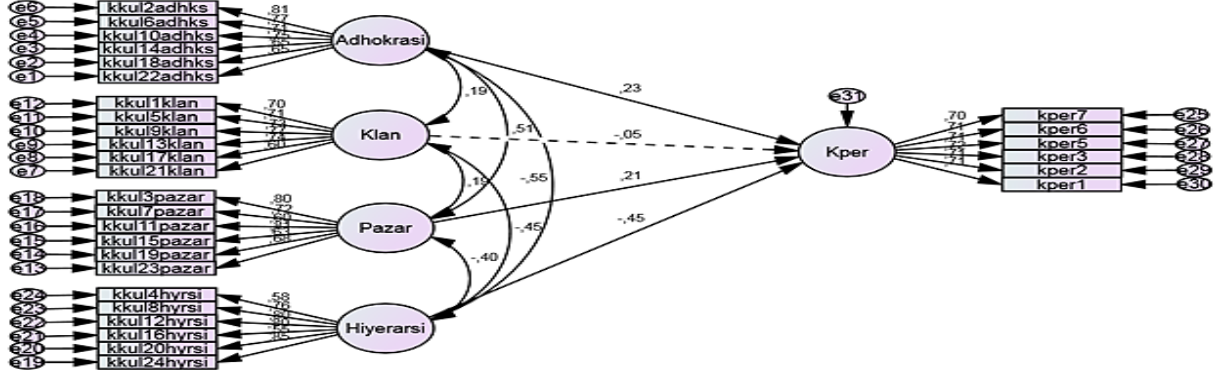
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada geliştirilmiş olan ilk 10 hipotezin aracılık etkisinin analiz edilmesinde incelenmesi gereken etkileri içermekte olmasından ötürü, araştırmada öncelikli olarak aracılık etkisinin incelenmesi yapısal eşitlik modeliyle gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisine yönelik incelemede Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen kriterler dikkate alınmıştır. Baron ve Kenny

(1986)'ye göre aracılık etkisinden söz edebilmek için sırasıyla belirli koşulların sağlanması gerekli görülmektedir. Bunlar (Baron ve Kenny, 1986; Hsiao ve Wang, 2020, 4); değişkenler arasında bağımsız olanın bağımlı olan değişkene yönelik anlamlı etkiye sahip olması, bağımsız olan değişkenin aracı olan değişkene yönelik anlamlı etkiye sahip olması, aracı olan değişkenin bağımlı olan değişkene yönelik anlamlı etkiye sahip olması ve son olarak da bağımsız olan değişken ile aracı olan değişkenin birlikte bağımlı olan değişken üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik yapılacak olan regresyon analizinde, bağımsız olan değişkenin sahip olduğu etkinin ya ortadan kalkması (tam aracılık durumu) ya da önemli seviyede azalma göstermesi (kısmi aracılık durumu) koşullarını taşımaktadır. Çok değişkenli normal dağılımın test edilmesi için AMOS programında yapılan analiz sonucunda Mardia katsayısı ile kritik oran değerleri incelenmiştir. Kritik oran değerinin 1,96'dan büyük olmayan mutlak değere sahip olması durumunda elde edilen veride çok değişkenli normal dağılımın sağlandığı anlaşılmaktadır (Karagöz, 2016, 963). Yapılan analizin sonucunda 0,939 kritik oran değeri olarak hesaplanmıştır. Raykov ve Marcoulides (2008), çok değişkenli normal dağılımın sağlanabilmesinde Mardia katsayısının p gözlenen değişken sayısı olarak $p \times (p+2)$ (2) formülünün yardımıyla elde edilen değerden daha küçük olması gerekmekte olduğu belirtmektedirler (Masrek ve Gaskin, 2016, 44; Tutar ve Erdem, 2020). Araştırmadaki gözlenen değişkenlerin sayısı ile formülden yararlanıldığında $43 \times (43+2) = 1935$ elde edilmiştir. Hesaplanan Mardia katsayısının değeri 8,978 olarak bulunmuştur. Mardia katsayısı hesaplanmış olan p değerinden küçük olduğu ($8,978 < 1935$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile çok değişkenli normal dağılım olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunun varlığına yönelik varyans artış faktörleri (variance inflation factor) ile tolerans değerleri incelenmiştir. Varyans artış faktörü (VIF) değerleri 10'dan daha büyük olması durumunda ve tolerans değerlerinin de 0.10'den daha küçük olması durumunda çoklu bağlantı sorununun olduğu anlaşılmaktadır (Kline, 2011, 53-54; Tutar ve Erdem, 2020). Analizlerin sonucunda VIF değerleri 1,20-1,92 değerleri arasında ve tolerans değerleri ise 0,52-0,83 değerleri arasında değerler almış olduklarından çoklu bağlantı sorununun olmadığı anlaşılmıştır.

Aracılık analizlerinin gerçekleştirilmesi için yapısal eşitlik modellemesinde 2 model oluşturulmuştur. Araştırmada ilk oluşturulan yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken olarak kurum kültürünün alt boyutları, bağımlı değişken olarak ise kurumsal performans ele alınmıştır. Kurum kültürü alt boyutlarıyla kurumsal performansın arasında oluşturmuş olan yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de yer almaktadır. Şekil 2'de yer almakta olan değerler standartlaştırılmış regresyon katsayısı değerlerini içermektedir.

Şekil 2: Kurum Kültürü Alt Boyutları İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi İçin Oluşturulmuş olan Yapısal Eşitlik Modeli



Modelin test edilmesiyle elde edilmiş olan uyum iyiliğine yönelik istatistiklerin; RMSEA değeri 0,035, χ^2 /sd değeri 1,309, IFI değeri 0,966, TLI değeri 0,962 ile iyi uyuma, GFI değeri 0,890, CFI değeri 0,965, AGFI değeri 0,871 ile de kabul edilebilir uyuma sahip olduğu anlaşılmıştır.. Oluşturulmuş olan modeldeki değişkenler arasındaki hesaplanan β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, p ve t değerleri Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5: Kurum Kültürünün Alt Boyutları ile Kurumsal Performansın Arasında Oluşturulmuş olan Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları

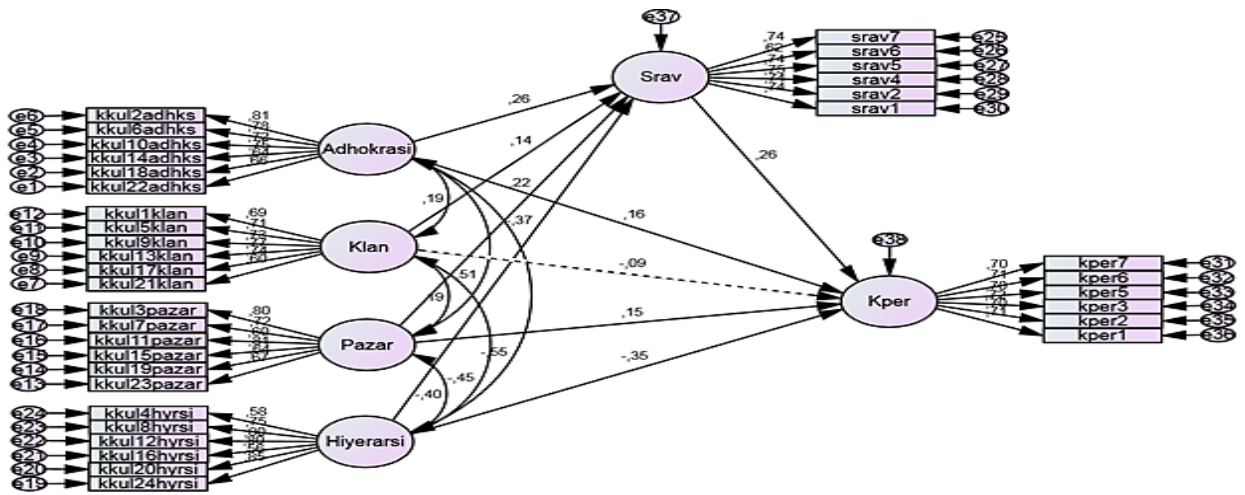
Bağımlı Değişken	<---	Bağımsız Değişken	Standardize β	β	S. H.	t	p
Kper	<---	Adhokrasi	0,228	0,192	0,067	2,844	0,004
Kper	<---	Klan	-0,052	-0,052	0,064	-0,799	0,424
Kper	<---	Pazar	0,206	0,183	0,063	2,899	0,004
Kper	<---	Hiyerarsi	-0,453	-0,287	0,054	-5,288	***

*** = $p < 0,001$

Oluşturulan birinci yapısal eşitlik modelinin katsayıları incelendiğinde elde edilen sonuçlar şunlardır: Adhokrasi kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,192$; $p < 0,004$), klan kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı herhangi etkisinin olmadığı ($\beta=-0,052$; $p < 0,424$), pazar kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,183$; $p < 0,004$), hiyerarşi kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=-0,287$; $p < 0,001$). Elde edilen bu sonuçlar ile H_1 , H_3 , H_4 hipotezleri desteklenmişken H_2 hipotezi ise desteklenmemiştir. Elde edilen R^2 değeri ise 0,507 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ile kurumsal performansın üzerindeki %50’lik değişimin kurum kültürünün alt boyutları tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar ile Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisinde belirtmiş olduğu birinci kriterin kısmen sağlanabildiği anlaşılmıştır. Araştırmada aracılık etkisinin analizinde Baron ve Kenny (1986)

tarafından belirtilen ikinci, üçüncü ve dördüncü kriterlerin incelenmesine yönelik oluşturulmuş olan ikinci modelde bağımsız değişken olarak kurum kültürünün alt boyutları, aracı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajı, bağımlı değişken olarak ise kurumsal performans değişkeni ele alınmıştır. Kurum kültürünün alt boyutları, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans arasındaki oluşturulmuş olan yapısal eşitlik modeli Şekil 3’de yer almaktadır. Şekil 3’de yer almakta olan değerler standartlaştırılmış regresyon katsayısı değerlerini içermektedir.

Şekil 3: Kurum Kültürünün Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performansın Arasında Oluşturulmuş Olan Yapısal Eşitlik Modeli



Modelin test edilmesiyle elde edilmiş olan uyum iyiliği istatistiklerinin; RMSEA değeri 0,032, χ^2/sd değeri 1,258, IFI değeri 0,966, TLI değeri 0,962 ile iyi uyum, GFI değeri 0,873, CFI değeri 0,966, AGFI değeri 0,854 ile de kabul edilebilir uyuma sahip olduğu anlaşılmıştır. Oluşturulmuş olan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, p ve t değerleri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Kurum Kültürünün Alt Boyutları, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Performansın Arasında Oluşturulmuş Olan Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları

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

*** = $p < 0,001$

Sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişkeninin eklenmesiyle birlikte R^2 değeri 0,535 olarak hesaplanmıştır. Aracılık etkisinin analizi, bootstrap tekniği 5000 yeniden örneklemeyle %95 güven aralığında test edilmesi gerçekleştirilmiştir. Dolaylı etkilerin anlamlılığında, yapılan testin sonucunda dolaylı etkiye yönelik değerlere karşılık gelmekte olan alt ile üst güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018, 42). Sürdürülebilir rekabet avantajı aracı değişkeninin modele eklenmesiyle oluşturulmuş olan ikinci model sonuçları incelendiğinde; adhokrasi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,234$; $p<0,001$), klan kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,152$; $p<0,024$), pazar kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,217$; $p<0,001$), hiyerarşi kültürünün ise sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğu ($\beta=-0,259$; $p<0,001$), sürdürülebilir rekabet avantajının ise kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,237$; $p<0,007$) anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar ile H_5, H_6, H_7, H_8, H_9 hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ile Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisine yönelik belirtmiş olduğu ikinci ve üçüncü kriterlerin sağlanabildiği anlaşılmıştır. İkinci yapısal eşitlik modelinin sonuçları incelendiğinde; adhokrasi kültürünün kurumsal performansa yönelik etkisinde azalış olduğu ($\beta=0,134$; $p<0,046$), dolaylı etkinin anlamlı olduğu ($CI=(0,009-0,170$; $p<0,05$), pazar kültürünün kurumsal performansa yönelik etkisinde azalış olduğu ($\beta=0,133$; $p<0,037$), dolaylı etkinin anlamlı olduğu ($CI=(0,008-0,139$; $p<0,05$), hiyerarşi kültürünün kurumsal performansa yönelik negatif etkilemesinde azalış olduğu ($\beta=-0,224$; $p<0,001$), dolaylı etkinin anlamlı olduğu ($CI=(-0,212- -0,015$; $p<0,05$), klan kültürünün ise kurumsal performansa yönelik etkisinde ise herhangi anlamlı bir etki bulunamamakla birlikte ($\beta=-0,87$; $p<0,176$), dolaylı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($CI=(0,001-0,114$; $p<0,05$). Elde edilen bu sonuçlar ile Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisine yönelik belirtmiş olduğu dördüncü kriterin kısmen sağlanabildiği, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile kurumsal performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar ile $H_{10(a,c,d)}$ desteklenmiş, $H_{10(b)}$ ise desteklenmemiştir.

Araştırmadaki ılımlaştırıcı etkinin test edilmesi için oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajı, bağımlı değişken olarak kurumsal performans, ılımlaştırıcı değişken olarak ise çevresel belirsizlik ele alınmıştır. Etkileşim değişkeni sürdürülebilir rekabet avantajıyla çevresel belirsizlik değişkenlerinin çarpımlarıyla oluşturulmuştur. ılımlaştırıcı etkiye yönelik inceleme Hayes (2017)'in geliştirmiş olduğu SPSS process makro eklentisinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan modelin testinden elde edilen sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Kurumsal Performansın Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin İlimlaştırıcı Etkisinin Analizinin Sonuçları

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

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans

İlimlaştırıcı etkiye yönelik yapılan test sonucunda kurumsal performans üzerinde etkileşim değişkeninin herhangi anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır ($\beta=-0,053$; $p<0,621$).Elde edilen bu sonuç ile H₁₁ hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Yoğunlaşan rekabet ile çevresel belirsizliklerin etkisinde bulunan işletmeler sürekli olarak daha başarılı olabilmeye, çevresel belirsizliklerin olumsuz etkisini engellemeye, rakip işletmelerden daha özgün avantajlar kazanabilmeye ve bu kazanılmış avantajlarının sürdürülebilir olabilmesini sağlayabilmeye yönelik yoğun çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Araştırma sonuçları dikkate alındığında çevresel belirsizlikler tarafından etki altında olan işletmelerin, kurum kültürleriyle sürdürülebilir rekabet avantajlarına ve yüksek kurumsal performansın elde edilmesine yönelik çalışmalarında daha başarılı olabilmekte olduğu, elde edilmiş olan sürdürülebilir rekabet avantajlarının da, yüksek kurumsal performansın çok önem arz eden destekleyicisi olabilmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile yapılan testten elde edilen sonuçlara göre pazar ve adhokrasi kültürünün kurumsal performansa yönelik olumlu ve pozitif, hiyerarşi kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve negatif, klan kültürünün ise kurumsal performansa yönelik herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Adhokrasi kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğuna dair elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle yapılan bazı çalışmalarda da benzer bulguların elde edildiği anlaşılmıştır (Ergün, 2018; Joseph ve Kibera, 2019; Leal-Rodríguez vd., 2017; Naranjo-Valencia vd., 2016; Tseng, 2010; Wei vd., 2008; Zhang ve Zhu, 2012). Pazar kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğuna dair elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle yapılan bazı çalışmalarda da benzer olan bulguların elde edildiği anlaşılmıştır

(Joseph ve Kibera, 2019; Lee ve Kim, 2017; Zhang ve Zhu, 2012). Hiyerarşi kültürünün kurumsal performansa yönelik anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğuna dair elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle yapılan bazı çalışmalarda da benzer olan bulguların elde edildiği anlaşılmıştır (Lee ve Kim, 2017; Naranjo-Valencia vd., 2016; Zhang ve Zhu, 2012). Klan kültürünün kurumsal performansa yönelik herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığına dair elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle; Joseph ve Kibera (2019)'nın klan kültürüyle pazar performansının arasında, Yesil ve Kaya (2013)'nin da klan kültürüyle finansal performansın arasında herhangi bir anlamlı etkiyi tespit edemedikleri anlaşılmıştır. Klan kültürü içsel olarak odaklılığa sahip olmasından, elde edilebilecek pazar paylarından veya finansal kazançlardan daha önemli ve üstün olarak birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, vb. değerlerini önemli ve üstün tutmasından (Alas vd., 2012, 541; Eren, 2008, 149; Sanz-Valle vd., 2011, 1000) kaynaklı olarak klan kültürünün kurumsal performansına yönelik herhangi anlamlı bir etkiye sahip olamadığı düşünülmektedir. İşletmeler istenilen düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajını kazanamıyorlar ise kurum kültürlerini inceleyerek, değerlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik önleyici mi yoksa destekleyici mi olduklarını tespit etmelidirler. Kurum kültürlerindeki hangi etkenler, özellikler sürdürülebilir rekabet avantajını önleyici ise bu etkenler ve özelliklere yönelik olarak kurum kültürlerinde olumlu kazanımları, değişiklikleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre sürdürülebilir rekabet avantajının olumlu etkilenmesine yönelik olarak yapılacak olan kazanımlar ve değişikliklerde işletmelerin kültürlerinde kontrolcü özelliklerin yerine rekabetçilik, girişimcilik ve katılımcılık özelliklerine ağırlık vermelerinin yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modeliyle yapılan testten elde edilen sonuçlara bakıldığında adhokrasi, pazar ve klan kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik olumlu ve pozitif, hiyerarşi kültürünün ise sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle yapılan bazı çalışmalarda da benzer olan bulguların elde edildiği anlaşılmıştır; Almuslamani ve Daud (2018), pazar ve adhokrasi kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını oluşturmakta olduğunu, Lei vd. (2017) klan (işbirliği) kültürünün kurumlarda, rekabet avantajının (düşük maliyet ve farklılaştırma alt boyutları) artmasında çok önem arz eden bir rolünün olduğunu belirtmektedirler. Naranjo-Valencia vd. (2016) de, hiyerarşi kültürünün içsel yönelim, kontrol ve istikrarı olduğundan yenilik çalışmalarını engellediğini, bununda kurumsal sonuçların üzerindeki etkisinin olumsuz olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modeliyle yapılan testten elde edilen sonuca göre sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkileye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilmiş sonucun literatür ile olan uyumunun kontrol edilmesiyle;

rekabet avantajının kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunun (Ferreira ve Fernandes, 2017; Lakhal, 2009; Li, vd., 2006; Munizu, 2013; Newbert, 2008; Potjanajaruwit, 2018; Quynh ve Huy, 2018; Setyawati vd., 2017; Tuan ve Yoshi, 2010) ve sürdürülebilir rekabet avantajının kurumsal performansa yönelik anlamlı ve pozitif etkileye sahip olduğu (Guimarães vd., 2017; Khan vd., 2019) sonucunun elde edilmiş olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada literatürde daha önce incelendiği tespit edilemeyen kurum kültürüyle kurumsal performansın arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisinin incelenmesine yönelik iki yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş, değerlendirmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen kriterler dikkate alınmıştır. Elde edilen test sonuçlarına bakıldığında; pazar, adhokrasi ve hiyerarşi kurum kültürüyle kurumsal performansın arasındaki ilişkide sürdürülebilir rekabet avantajının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, klan kültürüyle kurumsal performansın arasındaki ilişkide ise sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajıyla kurumsal performansın arasındaki ilişkideki çevresel belirsizliğin negatif ılımlaştırıcılığının test edilmesi Hayes (2017)'in geliştirmiş olduğu SPSS process makro eklentisiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilmiş olan sonuca göre sürdürülebilir rekabet avantajıyla kurumsal performansın arasındaki ilişkideki çevresel belirsizliğin negatif ılımlaştırıcılığının herhangi anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çevresel belirsizlik, karar vericilerin iyi bilgi edinebilmede ve dışsal değişiklikleri yönelik tahminde bulunmada zorlandıkları anlamı taşımaktayken (Daft, 2008, 145), araştırmaya katılan ihracatçı işletmelerdeki yöneticilerin iyi bilgi edinebilmede ve dışsal değişkenleri tahmin edebilmekte fazla zorlanmayarak çevresel belirsizliğin oluşturduğu olumsuz etkiyi minimize edebildikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı süreçte pandemi etkisiyle karşılaşılmıştır. Pandemi etkisiyle karşılaşan kurumlar gerekli olan değişiklik ve uyumu sağlamak zorunda kalmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ve yapılmış olduğu süreç içerisinde pandemi etkisiyle karşılaşılmış olduğu da dikkate alındığında rekabet avantajlarının elde edilebilmesi ve sürdürülebilirliği ve kurumsal performansta olumlu sonuçların elde edilebilmesi konularında dışsal odaklılığı içeren, daha özgün olan avantajları elde edebilmekte olan pazardaki gelişmelere yönelik gerek arz eden değişiklikleri ve uyumu sağlayabilmekte olan adhokrasi kültürü ile dışsal odaklılığı içeren, pazardaki dinamikleri, değişiklikleri yakından takip edebilmek için gerekli olan önlemleri ve değişiklikleri zamanında sağlayabilen ve daha rekabetçiliğe sahip avantajlar elde edebilmekte olan pazar kültürünün daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajlarının elde edilebilmesi ve kurumsal performansların olumlu etkilenebilmesinde işletmelerin kültürlerini dışsal odaklı olarak konumlandırmalarının önemli olduğu görülmektedir.

Literatürde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisinin Türk ihracatçı firmalarındaki etkisinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çalışmaya rastlanılamamış olmasından dolayı bu çalışmayla ilgili literatürde bulunan bu eksikliğin kısmen giderilmesinde yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin işletmelerinin TİM tarafından 2018 yılında yayınlanmış olan ilk 1000 işletmenin içerisindeki önemli başarıları kazanmış olan işletmeler olması, araştırmanın bu seviyedeki başarıları elde edebilmek isteyen işletmelere ve yöneticilerine yönelik kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal performans konularında daha nasıl etkili ve başarılı olunabileceğiyle ilgili yardımcı olabilecek yönetsel bilgiyi sağlayabileceği öngörülmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırma, TİM tarafından yayınlanmış olan 2018 yılının ilk 1000 ihracatçı işletmesinin yayınlandığı listede yer almış ve yayınlanan listede adının açıklanmasını kabul etmiş olan 790 işletme ve sektörleriyle sınırlandırılmıştır. Araştırma belirli zaman aralığında (Şubat 2020 – Ağustos 2020) yapılmış olduğundan ve zaman ile algılarda ve tutumlarda değişiklik olabileceğinden, araştırma yapılmış olduğu süreçle sınırlıdır. Elde edilen sonuçlar, Türk ihracatçı işletmelerinde yer alan yöneticilere uygulanmış ölçekten elde edilmiş veriler ile sınırlıdır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, bu araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin işletmelerinin sektörleri dışındaki sektörlerde araştırma tekrarlanabilir. Yapılan bu araştırma farklı boyutlar ve ölçeklerle tekrarlanabilir. Aracılık etkisine yönelik incelemede Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen kriterlerden farklı olarak Zhao vd. (2010) tarafından belirtilen aracılık kriterleri gibi daha farklı kriterler ile de aracılık etkisinin incelenmesi tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31 (2), 91-106.

Alas, R., Ubius, U. ve Gaal, M. A. (2012). Predicting innovation climate using the competing values model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.

Almuslamani, H. A. ve Daud, S. (2018). Organizational Culture and Sustainable Competitive Advantage in Manufacturing Companies in Bahrain. *Appl. Math. Inf. Sci.*, 12 (2), 431-440.

Bakari, H., ve Hunjra, A. I. (2017). Authentic leadership questionnaire: Case of its validation through structural equation modelling; evidence from Pakistan. *Business & Economic Review*, 9 (2), 21-48.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Boujelbene, M. A. ve Affes, H. (2012). The effect of environmental uncertainty and budgetary participation on performance and job satisfaction-evidence from the hotel industry. *African journal of hospitality, tourism and leisure*, 2 (2), 1-17.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri Analizi El Kitabı* (1. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Brandts, J., Riedl, A., ve van Winden, F. (2009). Competitive rivalry, social disposition and subjective well-being: an experiment. *Journal of Public Economics*, 93, 1158–1167.

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

Chen, H., Mattioda, D. D., ve Daugherty, P. J. (2007). Firm- wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*. 18 (1), 5-21.

Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. Cengage Learning.

Davoodalmousavi, S. M. (2013). The correlation between organizational culture and job satisfaction of employees in biotechnology production companies. *European Journal of Experimental Biology*, 3 (5), 389-399.

De Bono, E. (2000). *Rekabet Üstü* (Sur/Petition). (Çev. O. Özel). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 17 (3), 313-327.

Elbanna, S. ve Alhwarai, M. (2012). The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance. *Al Ain, UAEU-FBE-Working Paper Series* ISSN, 2079-7141.

Erdem, A. T. (2020). The Moderator Role of Job Insecurity Perceptions in the Effect of Employees'self-Efficacy Perceptions on the Quality of Work-Life: The Case of Foundation University. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 29-46.

Erdem, A. T. (2021). Örgütsel Etik İklim Algısının Çalışan Sessizliği Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Etkisi: Vakıf Üniversitelerine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.

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

Ergün, E. (2018). The Mediating Role of Empowerment on the Relationship between Organizational Culture and Innovation Performance. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 7 (1), 53-74.

Ferreira, J. ve Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?. *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), 1202-1217.

Flamholtz, E. G. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, 19 (3), 268-275.

Flamholtz, E. G. ve Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16 (2), 76-94.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Ge, B., Yang, Y., Jiang, D., Gao, Y., Du, X. ve Zhou, T. (2018). An empirical study on green innovation strategy and sustainable competitive advantages: Path and boundary. *Sustainability*, 10 (10), 3631.

Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A. ve Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil. *BBR. Brazilian Business Review*, 14 (3), 352-367.

Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A. ve Vasconcelos, C. R. M. D. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of cleaner production*, 174, 1653-1663.

Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018/Isparta.

Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* [Elektronik Sürüm]. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24.

Hao, M. J. ve Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management And Business Research*, 15 (9), 1-6.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43 (1), 115-135.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10 th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4), 1-16.

Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International business review*, 13 (4), 485-502.

Hosseini, A. S., Soltani, S. ve Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (2), 1-12.

Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23 (3), 531-546.

Joseph, O. O. ve Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9 (1), 1-11.

Karagöz, Y. (2016). *İstatistiksel Analizler, SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karatay, M. (2008). Araştırmada örnekleme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (5), 1-9.

Khan, S. Z., Yang, Q. ve Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 285-295.

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

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

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

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

Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, 60 (5), 637-645.

Leal-Rodríguez, A. L., Albort-Morant, G. ve Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 819-835.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41 (1-3), 23-35.

Lee, J. S. ve Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 109-119.

Lee, M. ve Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9 (10):1883, 1-18.

Lei, H., Le, P. B. ve Nguyen, H. T. H. (2017). How collaborative culture supports for competitive advantage: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Business Administration*, 8 (2), 73-85.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34 (2), 107-124.

Lynch, D. F., Keller, S. B. ve Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of business logistics*, 21 (2), 47-67.

Madu, B. C. (2012). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 2 (4), 1-9.

Madueke, C. V. ve Emerole, I. C. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2 (3), 244-252.

Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), 191-196.

Masrek, M. N. ve Gaskin, J. E. (2016). Assessing users satisfaction with web digital library: the case of Universiti Teknologi Mara. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 33 (1), 36-56.

Matanda, M. ve Schroder, B. (2002). Environmental factors, supply chain capabilities and business performance in horticultural marketing channels. *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1), 47-60.

McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7), 514-524.

Morais, L. F. ve Graça, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31 (2), 129-144.

Munizu, M. (2013). The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (1), 184-197.

Naher, L., Asma, M. A. ve Ahmed, O. (2019). The Psychometric Properties Of The Academic Self-Esteem Scale-Bangla. *Bulgarian Journal of Science & Education Policy*, 13 (2), 135-147.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48 (1), 30-41.

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual- level empirical investigation of the resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 29 (7), 745-768.

Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 5 (2), 1-12.

Ojo, O. (2012). Influence of organizational culture on employee work behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11), 46-57.

Özsomer, A., Calantone, R. J. ve Di Bonetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6), 400-416.

Papatya, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24 (4), 570-581.

Phusavat, K. ve Photaranon, W. (2006). Productivity/performance measurement. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (9), 1272-1287.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 11 (3), 104-111.

Potter, P. W. (2014). Organizational Adaptation: Interorganizational Relationships and Environmental Uncertainty. *Journal of Business and Economics*, 5 (6), 896-903.

Quynh, D. V. X. ve Huy, N. H. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantages and Firm Performance: A Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Vietnam. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14 (3), 136-146.

Ramadan, W. H. (2010). The Influence of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments, E-Leader, Budapest.

Rekabet Kurumu. (2014). *Rekabet Terimleri Sözlüğü*, Ankara.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. ve Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35 (3), 718-804.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson Education Limited.

Šalkauskienė, L. (2017). The Links between teamwork and sustainable development concepts to increase the competitiveness of the organisation. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 3 (18), 51-57.

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., ve Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.

Setyawati, S. M., Rosiana, M. ve Shariff, M. N. M. (2017). Competitive advantage as mediating variable on the relationship between innovation and business performance on SMES in Purwokerto Province. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2 (7), 693-699.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592-599.

Singh, N. P. (2020). Managing environmental uncertainty for improved firm financial performance: the moderating role of supply chain risk management practices on managerial decision making. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23 (3), 270-290.

Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47 (1), 70-91.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Sixth Edition. Pearson Education.

Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15 (1), 93-106.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14 (2), 269-284.

Tuan, N. P. ve Yoshi, T. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15 (1), 1-21.

Tutar, H., ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve-Spss Uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık.

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

Valmohammadi, C. ve Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.

Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y. ve Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47 (4), 777-794.

Yesil, S. ve Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.

Yıldırım, B. ve Şen, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 23-40.

Yu, C., Zhang, Z., Lin, C. ve Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. *Sustainability*, 9 (12), 2280.

Zhang, X., Majid, S. ve Foo, S. (2012). Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: towards a refined framework. *Information Research*, 17 (2).

Zhang, Z. ve Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance. In 2012 National Conference on Information Technology and Computer Science. Atlantis Press.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37 (2), 197-206.