T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÇEVRE KOŞULLARINDA STRATEJİK DURUŞ, FİRMA YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

SANİYE YILDIRIM ÖZMUTLU
16713059

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL
2020

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÇEVRE KOŞULLARINDA STRATEJİK DURUŞ, FİRMA YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

SANİYE YILDIRIM ÖZMUTLU
16713059

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL
2020

ÖZ

ÇEVRE KOŞULLARINDA STRATEJİK DURUŞ, FİRMA YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Saniye Yıldırım Özmutlu

Haziran, 2020

Yapılan bu çalışmanın amacı, öncelikli olarak çevresel koşulların firma performansı üzerinde yarattığı etkileri araştırmaktır. Bunu yaparken stratejik duruşun, aracı (mediator) etkisinin varlığı öngörülerek değişkenler arası etkileşimi araştırılmıştır. Ayrıca, firma yeteneklerinden olan dinamik yeteneklerin, çevresel koşullar-firma performansı, çevresel koşullar-stratejik duruş ve stratejik duruş-firma performansı ikili ilişkilerinde düzenleyici (moderator) etkilerine de bakılmıştır. Bu araştırma kapsamında, Türkiye'de Marmara bölgesinde Uluslararası Nakliyeciler Derneğine (UND) kayıtlı olan ve bu derneğe kayıtlı olmayıp, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğine (UTİKAD) kayıtlı olan, lojistik firmalarının değişken çevresel koşullarda stratejik duruşu, firma yetenekleri ve performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu amaç ve kapsam doğrultusunda, bir araştırma modeli ve buna bağlı araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Oluşturulan araştırma modeli, Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen çevre koşullarının üç boyutunu, Venkatraman (1989) tarafından geliştirilen stratejik duruşun altı boyutunu, Pavlou ve El Sawy (2006) tarafından geliştirilen firma yeteneklerinden olan dinamik yeteneklerin dört boyutunu içermekte ve firma performansı değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için araştırma kapsamında faaliyet gösteren 218 lojistik firmasında, yönetici pozisyonunda çalışan 264 kişiye, araştırmaya ait anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi, SPSS ve AMOS paket programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, stratejik duruş değişkeninin, çevresel koşullar ile firma performansı arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca dinamik yetenekler değişkeninin ikili ilişkilerde düzenleyici etkide bulunmadığı ama stratejik duruş ve firma performansı üzerinde doğrudan etkide bulunduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, elde edilen bulgularla lojistik firmalarının stratejik duruş özelliklerinin farkına varmalarına olanak sağlanarak, firma yeteneklerinin nasıl geliştirilebileceği ve değişen çevre koşullarında performanslarını nasıl arttırabilecekleri yönünde yol gösterecek bilgiler ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çevre Koşulları, Stratejik Duruş, Dinamik Yetenekler, Firma Performansı, Lojistik Firmaları.

ABSTRACT

STRATEGIC POSTURE, FİRM CAPABILITIES AND FİRM PERFORMANCE RELATIONSHIP IN ENVIRONMENTAL CONDITIONS: A RESEARCH IN THE LOGISTICS INDUSTRY

Saniye Yıldırım Özmutlu
June, 2020

The aim of this study is primarily to investigate the effects of environmental conditions on firm performance. While doing this, the interaction between the variables was investigated by predicting the presence of the mediator effect of the strategic posture. In addition, the moderator effects of dynamic capabilities, which are firm capabilities, on environmental conditions-firm performance, environmental conditions-strategic posture and strategic posture-firm performance bilateral relations were also examined. Within the scope of this research, the logistics organizations that are registered with the International Transport Association (UND) in the Marmara region and known to be unregistered in this association will be addressed with respect to the relationship between strategic posture, firm capabilities, and performance under varying environmental conditions. According to the aim and scope, a research model and related to research hypotheses have been developed. This research model includes three dimensions of environmental conditions developed by Dess and Beard (1984), six dimensions of the strategic posture developed by Venkatraman (1989a), four dimensions of dynamic capabilities within the firm capabilities developed by Pavlo and El Sawy (2006), and firm performance variables. In order to test the hypotheses in the research model, a survey was applied to 264 people working in the management position in 218 logistics companies. The analysis of the obtained data has been carried out by the Structural Equation Modeling (SEM) method using SPSS and AMOS software. According to the results of the analysis, it has been determined that the strategic posture variable has the full mediation effect between environmental conditions and firm performance. In addition, it has been determined that the dynamic capabilities variable do not have the moderating effect in bilateral relations, but it has the direct effect on strategic posture and firm performance. As a result, with the findings obtained logistics firms to realize their strategic posture features, information has been provided to guide how they can improve their capabilities and improve their performance in changing environmental conditions.

Key Words: Environmental Conditions, Strategic Posture, Firm Capability, Firm Performance, Logistics Firms.

ÖN SÖZ

Bu tezin hazırlanması ve tamamlanması sürecinde, samimi ve sürekli desteği olan birçok değerli kişinin varlığını hissetmiş bulunmaktayım.

Öncelikli olarak, doktora çalışmamın başlangıç aşamasından tezimin tamamlanması kadar olan süreçte, her daim desteğini ve güler yüzünü esirgemeyen, bilgeliği, deneyimi, cesareti ve rehberliği sayesinde göstermiş olduğum çabayı benim için bir öğrenme süreci haline getiren ve bu çabanın çeşitli aşamalarında benimle paylaştığı yapıcı eleştirilerden ve farklı bakış açılarından çok şey öğrendiğim, danışman hocam saygıdeğer Prof. Dr. Esin Can'a şükranlarımı sunarım.

Tez süreci boyunca her altı aylık dönemlerin sonunda, çalışmamı yakından takip eden ve değerlendiren, Tez izleme komitesindeki değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Cemal Zehir'e ve Sayın Prof. Dr. Fatma Şebnem Arıkboğa'ya, araştırma sürecinin ilerlemesinde, geliştirilmesi ve tamamlanmasında vermiş oldukları destek ve sağlamış oldukları katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde görev yapan Sayın Doç. Dr. Korhan Arun'a ve Çorlu Mühendislik Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü'nde görev yapan Sayın Prof. Dr. Pelin Gürkan Ünal'a değerli yorumlarından dolayı ve ayrıca İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi'nde görev yapan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Kantar'a manevi desteğinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, tezi baştan sona dikkatlice okuyan sevgisi, ilgisi, sabrı ve enerjisi ile çalışmamı tamamlamamda verdiği destek için kıymetli eşim Dr. Öğr. Üyesi Aydın Özmutlu'ya minnettarım. Varlığı ile hayata bakışımı değiştiren, sevgili oğlum Başar Kağan Özmutlu'ya küçücük olmasına rağmen büyük bir olgunluk gösterip çalışmamın tamamlanmasında en büyük güç olduğu için varlığına şükrederek teşekkür ediyorum.

Tekirdağ; Haziran, 2020 Saniye Yıldırım Özmutlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii

1. GİRİŞ 1

2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR 7

2.1. Çevresel Belirsizlik 8
2.1.1. Çevresel Koşullar 13
2.1.2. Dess ve Beard'ın (1984) Çevresel Koşul Boyutlarının Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri 14
2.1.3. Çevresel Koşul Boyutları 16
2.1.3.1. Çevresel Açıklık 17
2.1.3.2. Çevresel Dinamizm 19
2.1.3.3. Çevresel Karmaşıklık 20
2.2. Stratejik Duruş 22
2.2.1. Stratejik Duruşun Belirlenmesindeki Strateji Yapı Yaklaşımları 25
2.2.2. Venkatraman'ın (1989) Strateji Tipolojilerinin Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri 27
2.2.3. Stratejik Duruş Tipolojileri 29
2.2.3.1. Saldırganlık (Aggressiveness) 33
2.2.3.2. Analiz (Analysis) 35
2.2.3.3. Savunmacı (Defensiveness) 36
2.2.3.4. Gelecek Odaklılık (Futurity) 37
2.2.3.5. Proaktif (Proactiveness) 37
2.2.3.6. Risklilik (Riskiness) 39
2.3. Firma Yeteneği 39
2.3.1. Dinamik Yetenekler ile İlişkili Kavramların Yapısı 41
2.3.2. Dinamik Yeteneklerin Teorik Arka Planı 47
2.3.3. Kaynak Temelli Görüş Sonrası Dinamik Yetenekler Görüşü 54
2.3.4. Dinamik Yeteneklerin Çalışmada Ele Alınmasının Sebepleri 60
2.3.5. Pavlou ve El Sawy'ın (2006-2011) Dinamik Yeteneklerinin Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri 63
2.3.6. Dinamik Yetenek Boyutları 69
2.3.6.1. Algılama Yeteneği 74
2.3.6.2. Öğrenme Yeteneği 76
2.3.6.3. Entegrasyon Yeteneği 77
2.3.6.4. Koordinasyon Yeteneği 78
2.4. Firma Performansı 79

2.4.1. Finansal ve Pazar Performansı 82
2.4.2. Operasyonel Performans 85
2.4.3. Lojistik Performans 87

3. ARAŞTIRMA MODELİ, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 91

3.1. Araştırma Metodolojisi 92
3.1.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Önemi 92
3.1.2. Araştırmaya Katılacak Firmaların Belirlenmesi 94
3.1.3. Araştırmanın Tasarımı 94
3.1.4. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi 96
3.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 97
3.1.6. Çevre Koşulları, Stratejik Duruş, Firma Yetenekleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Modeli 99
3.1.7. Hipotez Geliştirme 101
3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemleri 103
3.2.1. Faktör Analizi 103
3.2.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) 103
3.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 104
3.2.1.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) 104
3.3. Pilot Araştırma Uygulaması 107
3.3.1. Örnekleme Birimi ve Örnekleme Yöntemi 109
3.3.2. Pilot Araştırmanın Tanımlayıcı Analiz Bulguları 109
3.3.3. Pilot Araştırmanın Yapısal Geçerlilik ve Boyutsallık Analizleri 111
3.3.4. Pilot Araştırmanın Güvenirlik Analizleri 123

4. ARAŞTIRMA 125

4.1. Analiz ve Bulgular 126
4.1.1. Araştırmaya Katılan Firmaların ve Firma Yöneticilerinin Betimleyici İstatistiksel Bilgileri 126
4.1.2. Yapısal Geçerlilik ve Boyutsallık Analizi 130
4.1.3. Güvenirlik Analizi 148
4.1.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi 151
4.1.5. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 155
4.1.5.1. Çevre Koşulları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 157
4.1.5.2. Stratejik Duruş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 160
4.1.5.3. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 163
4.1.5.4. Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 166
4.1.6. Araştırma Modeli 174
4.1.6.1. Çevre Koşulları ve Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-1 177
4.1.6.2. Çevre Koşulları ve Stratejik Duruş İlişkisi YEM Modeli-2 181
4.1.6.3. Stratejik Duruş ve Firma Performansı İlişkisi YEM Model-3 186
4.1.6.4. Çevre Koşulları ve Firma Performansı İlişkisinde Stratejik Duruşun Aracılık Rolü YEM Modeli-4 191
4.1.6.5. İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici (Moderator) Etkisi YEM Modeli-5 199
4.2. Genel Değerlendirme ve Bulgular 204
4.2.1. Genel Değerlendirme 204
4.2.2. Bulgular 215

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER 233
5.1. Araştırmacılar için Öneriler 236
5.2. Yöneticiler için Öneriler 238

KAYNAKÇA 242

EKLER 273
Ek 1. Pilot Araştırma Anket Formu 273
Ek 2. Araştırma Anket Formu 280
Ek 3. Boyutlar Arası İlişkileri Gösteren YEM Modelleri 287

ÖZ GEÇMİŞ 291

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kavramsal Olarak Onaylanmış Çevresel Boyutlar 11
Tablo 2: Ampirik Olarak Onaylanmış Çevresel Boyutlar 12
Tablo 3: Çevresel Koşul Boyutlarına Akademik Katkıda Bulunanlar 17
Tablo 4: Mintzberg'ın Strateji için Beş Tanımlaması 22
Tablo 5: Stratejik Sınıflandırmaların Temelinde Boyutların Karşılaştırılması ... 31
Tablo 6: Farklı Yazarların Literatür Destekli Dinamik Yetenek Tanımlamaları 50
Tablo 7: Teorik ve Ampirik Olarak Onaylanmış Dinamik Yetenek Boyutları ... 71
Tablo 8: Pavlou ve El Sawy'ın Dinamik Yeteneklerinin Literatür ile Bağlantısı 74
Tablo 9: Örneklem Büyüklüğünün Dağılımı 97
Tablo 10: Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler 99
Tablo 11: Değişkenler Arasındaki Hipotez İlişkileri 102
Tablo 12: Ölçeklerin Tanımlayıcı Analizleri ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 110
Tablo 13: Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları 112
Tablo 14: Çevre Koşulları Ölçeğinin Faktör Yükleri 115
Tablo 15: Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör Yükleri 118
Tablo 16: Stratejik Duruş Ölçeğinin Faktör Yükleri 120
Tablo 17: Firma Performansı Bileşenleri "Operasyonel, Lojistik, Finansal ve Pazar Performansı" Ölçeklerinin Faktör Yükleri 122
Tablo 18: Pilot Araştırmada Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi 124
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Firmaların ve Yöneticilerinin Betimleyici Bilgileri 127
Tablo 20: Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Bulguları ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 133
Tablo 21: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları 135
Tablo 22: Tüm Değişkenlerin KMO ve Bartlett Testi Analizi 137
Tablo 23: Çevre Koşulları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 139
Tablo 24: Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları . 141
Tablo 25: Stratejik Duruş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 143
Tablo 26: Firma Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçlar 145
Tablo 27: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri 150
Tablo 28: Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri 156
Tablo 29: Çevre Koşulları Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 159
Tablo 30: Çevre Koşulları Ölçeği Çoklu Normallik Testi 159
Tablo 31: Stratejik Duruş Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 162
Tablo 32: Stratejik Duruş Ölçeği Çoklu Normallik Testi 163
Tablo 33: Dinamik Yetenek Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 165
Tablo 34: Dinamik Yetenek Ölçeği Çoklu Normallik Testi 166
Tablo 35: Operasyonel Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 168
Tablo 36: Operasyonel Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi 169
Tablo 37: Lojistik Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 170
Tablo 38: Lojistik Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi 171

Tablo 39: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri 173
Tablo 40: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi 173
Tablo 41: YEM Modeli-1 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları 178
Tablo 42: YEM Modeli-2 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları 182
Tablo 43: YEM Modeli-3 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları 187
Tablo 44: Stratejik Duruş Aracı (Mediator) Değişkenin Etkilerinin Test edildiği YEM Modeli-4 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları 192
Tablo 45: Düzenleyici (Moderatör) Değişkenin Etkilerinin Test edildiği YEM Modeli-5 Hipotez Testi Sonuçları 202
Tablo 46: Hipotez Testi Sonuçları Özeti 216
Tablo 47: Çevresel Koşullar, Stratejik Duruş ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Literatür Bulguları 223
Tablo 48: İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici İlişkisine Yönelik Literatür Bulguları 229

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Strateji Analizine Kaynak Temelli Yaklaşım 23
Şekil 2: Önerilen Strateji Yapısının Kavramsallaştırılması ve Ölçülmesine Bakış 27
Şekil 3: Kaynak Temelli Görüş Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Edinimi..... 43
Şekil 4: Değer Yaratmanın Dinamik Kaynak Yönetim Modeli..... 44
Şekil 5: Dinamik Yeteneği Açma 46
Şekil 6: Dinamik Yetenek Teorisinin Öncülleri..... 48
Şekil 7: Bir Organizasyonun Başarısında Doğru Kaynakları Oluşturmanın Temel Fikirleri 57
Şekil 8: Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Mantıksal Yapısı..... 59
Şekil 9: Dinamik Yetenekler..... 62
Şekil 10: Dinamik Yetenek Araştırmasının Yol Gösterici Temel İlk Yazarları .. 65
Şekil 11: Önerilen Ölçülebilir Dinamik Yetenek Modeli Çerçevesi 68
Şekil 12: Dinamik Yeteneklerin Önerilen Ölçüm Modeli 73
Şekil 13: Geleneksel Performansı Etkileyen Örgütsel İklim Modeli..... 81
Şekil 14: İş Performansı Etki Alanını Çevreleyen Sınırlar 86
Şekil 15: Araştırma Süreci 91
Şekil 16: Kavramsal Model..... 100
Şekil 17: Hipotez Modeli 101
Şekil 18: Aracılık Modelinin Yapısı 106
Şekil 19: Düzenleyici Modelinin Yapısı..... 107
Şekil 20: Çevre Koşulları Ölçeği DFA Yol Diyagramı 157
Şekil 21: Stratejik Duruş Ölçeği DFA Yol Diyagramı 161
Şekil 22: Dinamik Yetenek Ölçeği DFA Yol Diyagramı 164
Şekil 23: Operasyonel Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı 167
Şekil 24: Lojistik Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı..... 169
Şekil 25: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı 172
Şekil 26: Araştırma Modeli ve Hipotezler 175
Şekil 27: Çevresel Koşullar-Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-1..... 179
Şekil 28: Çevresel Koşullar-Stratejik Duruş İlişkisi YEM Modeli-2 184
Şekil 29: Stratejik Duruş-Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-3 188
Şekil 30: Çevresel Koşullar ve Firma Performansı İlişkisinde Stratejik Duruşun Aracılık Rolü YEM Modeli-4..... 196
Şekil 31: İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici Rolü YEM Modeli-5 203
Şekil 32: Nihai Araştırma Modeli Sonuçları..... 204

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AIC **:** Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion)
AMOS : Analysis of Moment Structures
AS : Analiz Strateji
AY : Algılama Yeteneği
CFI : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
ÇA : Çevresel Açıklık
ÇD : Çevresel Dinamizm
ÇK : Çevresel Karmaşıklık
DF : Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
DY : Dinamik Yetenek
DYG : Dinamik Yetenek Görüşü
EY : Entegrasyon Yeteneği
FA : Faktör Analizi
FPP : Finansal ve Pazar Performans
GFI : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GS : Gelecek Strateji
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü
KTG : Kaynak Temelli Görüş
KY : Koordinasyon Yeteneği
LP : Lojistik Performans
ML : En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood)
NFI : Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
OP : Operasyonel Performans
OSB : Organize Sanayi Bölgesi
ÖY : Öğrenme Yeteneği
PS : Proaktif Strateji
RMR : Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)
RMSEA : Yaklaşım Hata Karelerin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
RS : Risklilik Strateji
SALS : Saldırgan Strateji
SAVS : Savunma Strateji
SD : Stratejik Duruş
SIC : Standard Industrial Classification (Standart Endüstri Sınıflandırması)
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
UND : Uluslararası Nakliyeciler Derneği
UTİKAD : Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi
χ2 *:* Ki-kare

1. GİRİŞ

Organizasyonların rekabetçi dünya pazarında avantaj elde edebilmeleri ve avantajın sürdürülebilmesinde çevreye duyarlı olmaları dikkat edilmesi gereken bir konudur. Son zamanlarda organizasyonların, avantaj gücünü elde bulundurmaya olanak sağlayacak ve başarısını etkileyecek temel ögelerin başında bir stratejik duruşa sahip olunması ve yeteneklerin geliştirilmesi yer almaktadır. Ayrıca çevre ve ekonomik koşulların değişken bir yapıda olmasından dolayı organizasyonların performanslarını arttırma çalışmasında farkındalık yaratacak noktalara değinmeleri gerekmektedir. Farkındalık yaratacak noktalar içerisinde en efektif yol organizasyonun bir stratejik duruşa sahip olması ve bazı taklit edilmesi güç olan yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Odaklanılması gereken bir diğer konu da organizasyonların performanslarını arttırabilmeleri için gerekli önlemleri alacak ve çaba sarf edecek yöneticilere sahip olunmasıdır. Global rekabet ortamında organizasyonların hedef kitlelerinin beklentilerine cevap verebilmesi ve bu süreci devam ettirebilmesi için özellikle yöneticilerin ve paydaşların firmanın performansını artırma çabası içerisinde olmaları ve bütünsel görüş birliği içerisinde olmaları beklenmektedir. Organizasyonlarda bütünlüğün sağlanması yönetimin işleyişi ile ilgilidir. Bu bağlamda lojistik organizasyon yöneticilerinin firmanın stratejik duruşunda ve yeteneklerinin gelişiminde etkisi ve rolü önemli olacağı düşünülmektedir.

Değişimin gerçekleştiği iş ortamlarında, müşterilerin ürün ve hizmet taleplerindeki dinamik değişimler, yaşanan teknolojik gelişmeler, ürün yaşam döngüsündeki çarpıcı değişim ve benzeri gibi, temel değişiklikler organizasyonların kendilerini değişen durum ve koşullara göre yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Özellikle çevre koşullarının değişken olması, pazarların sınırlarının ortadan kalkması, rekabet ortamının şiddet düzeyinin her geçen gün artması, müşterilerin ürün ve hizmetten beklentisinin istikrarlı bir şekilde yükselen bir ivmede olması organizasyonların küresel bir vizyona sahip olmasını gerektirmektedir. Tüm bu değişiklikler lojistik sektörünü yakından ilgilendirmektedir.

Artan belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında, organizasyonların çevresel değişikliklere duyarlı olabilmeleri için daha esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Esnek yapı ile ifade edilmek istenen organizasyonların bulunduğu ortamların koşullarına duyarlı olmalarıdır. Dess ve Beard (1984) tarafından yapılan çalışmada, çevresel koşullar olarak tanımlanan ve bünyesinde barındırdığı "Çevresel Açıklık", "Çevresel Dinamizm", "Çevresel Karmaşıklık" ile değişen çevresel durum ve koşullara duyarlı olabilmeye yönelik olan bu boyutlar ile çevresel belirsizlikler ifade edilmektedir. Çevresel koşullar, yapılacak olan araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Ülkemiz literatüründe yapılan araştırmalarda, Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen açık, dinamizm ve karmaşık çevresel koşulların organizasyon performansı üzerindeki etkilerini ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Literatür taraması sonucunda özellikle dinamik çevresel koşulları ile ilgili birkaç araştırmaya rastlanılmıştır ve dinamik çevresel koşulun, işletme performansına bazen doğrudan, bazen dolaylı olarak olumlu yönde etkide bulunduğu, bazen de hiçbir etkide bulunmadığına yönelik sonuçlar ortaya konulmuştur. Organizasyonların performanslarını artırabilmesi için sadece değişen çevreye duyarlı olabilmesi ve uyum sağlayabilmesi yeterli değildir bunula beraber organizasyonların stratejik bir duruşa ve bazı yeteneklere sahip olması gerektirmektedir.

Pavlou ve El Sawy (2011) tarafından yapılan çalışmada, dinamik yetenekler olarak tanımlanan ve bünyesinde barındırdığı "Algılama Yeteneği", "Öğrenme Yeteneği", "Entegrasyon Yeteneği" ve "Koordinasyon Yeteneği" olmak üzere dört farklı yetenek boyutu geliştirilmiştir. Bu yetenekler, organizasyonların değişimi belirleyebilmesine ve etkinliğini arttırabilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla beraber, bu dinamik yetenekler ile organizasyonlar; yeni müşteri ihtiyaçlarına cevap verme, iş fırsatlarını tanımlama, özelleştirilmiş teklifler sunma, yeni pazarlara erişme, yeni ürünleri hızla sunma ve rakiplerin değişikliklerine zamana ve zemine göre hızla cevap verme yeteneğine sahip olmaktadırlar. Ayrıca sahip olunan bu dinamik yetenekler, organizasyonların iş akış sürecinde, bilginin belirlenmesi, edinilmesi, paylaşılması, özümsenmesi, dönüştürülmesi, kullanılması ve bir bütün olarak organizasyonun yönetilebilmesini sağlamakla birlikte organizasyonların sağ kalışı, başarısı ve performanslarını artırmaları açısından çok önemlidir. Organizasyonlar sahip olduğu bu dinamik yeteneklerini, performans artırımını sağlayabilmek ve kalıcı başarı elde edebilmek adına kaynaklarını, süreçlerini, faaliyetlerini yeniden tasarlamada ve

çevresel değişime duyarlı olmada rakiplerine karşı stratejik bir silah haline dönüştürerek kullanabilir. Ülkemiz literatüründe yapılan araştırmalarda, Pavlou ve El Sawy (2006-2011) tarafından geliştirilen pazara duyarlı olmayı gerektiren dinamik yeteneklerin alt boyutları olan algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon yeteneğinin organizasyon performansı üzerindeki etkilerini ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu dört boyut yapılacak olan araştırmanın düzenleyici değişkenini oluşturmaktadır.

Organizasyonlar kuruldukları andan itibaren yaşamını devam ettirebilmek, avantaj alanlarının yoğun olduğu yerel/ulusal/uluslararası/global pazarlarda proaktif yaklaşımlar sergileyebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek adına yoğun çaba sarf etmektedirler. Risk almaktan kaçınmayan organizasyonlar, organizasyonel yapıları bakımından yeni stratejiler geliştirmek için ekonomik, teknolojik, çevresel koşullar, kaynaklar, yetenekler, bilgi ve maddi olanaklarının araştırmasını yaparak ve rekabet ortamında kalıcı olabilmek adına pazar şartlarına yönelik stratejilerini belirlemektedirler. Hiper-rekabet ve hızlı dönüşümün etkisiyle organizasyonlar, stratejik seçimler yapmalarının farkına vararak, çevrenin etkilerine göre stratejik duruşunu uyarlamaktadırlar. Bir organizasyonun çevresine duyarlı olması ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, organizasyonun izlediği bir stratejinin varlığının göstergesidir.

Öncelikli olarak Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen dört boyutlu stratejik duruş tipolojisi ve sonrasında Venkatraman'ın (1989a) büyük katkıda bulunduğu "Stratejik Duruş", bünyesinde barındırdığı "Saldırganlık", "Analizci", "Savunmacı", "Gelecek Odaklılık", "Proaktiflik" ve "Risklilik" olarak isimlendirilen bu altı boyut stratejik duruşu ifade etmektedir. Bu altı boyut yapılacak olan araştırmanın aracı değişkenini oluşturmaktadır.

Organizasyonların faaliyetlerini sürdürdüğü ya da sürdürmeyi düşündüğü ortamın koşullarının, pazar alanlarının darlığının ya da genişliğinin, rakipleriyle rekabet edebilmek ve kalıcı avantajlar elde edebilmek için uygulamış oldukları strateji(ler)in ve sergilemiş oldukları stratejik duruş(lar)ın, organizasyonların operasyonel, lojistik, finansal ve pazar performansına etkide bulunacağı düşünülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde karşımıza çıkan ölçekler; Watkins ve Marsick (1993-1997) tarafından geliştirilen organizasyon performansı ölçeği, Hayes ve Wheelwright (1984) tarafından önerilen ve González-Benito (2005) tarafından

geliştirilen operasyonel performans ölçeği, Stank ve diğ., (1999) tarafından önerilen ve Ellinger ve diğ., (2000) tarafından geliştirilen lojistik performans ölçeği, olmaktadır. Bu performans ölçekleri, yapılacak olan araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın ana amacı çerçevesinde, işletme literatürü ve stratejik yönetim literatüründe kavramsal ve ampirik olarak araştırılmakta olan çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki ilişki ortaya konulmak istenmiştir. Bunu ek olarak, stratejik duruş değişkeninin bu ilişkideki muhtemel aracılık etkisini ortaya koymak ve firmaların performanslarını artırma eğilimlerinde stratejik duruşun ne kadar önemli etkide bulunduğu gösterilmek istenmiştir. Son olarak, ikili ilişkilerde özellikle performansa dayalı ilişkilerde, dinamik yeteneklerin muhtemel düzenleyicilik rolünün varlığı ya da yokluğu belirlenmek istenmiştir.

Belirlenen amaç doğrultusunda bu çalışma ile küresel dünya pazarında yaşanan yoğun rekabetin sonucu açık, dinamik ve karmaşık çevresel koşullar karşısında araştırma kapsamında yer alan organizasyonların nasıl bir stratejik duruşa sahip olmaları gerektiği araştırılmıştır. Bununla beraber yaşanan rekabete karşılık, organizasyonların sergilemiş oldukları stratejik duruşun ne olduğu, benimsenen stratejik duruşun hangi sonuçları vereceği ve devamında organizasyonların faaliyetlerini yürüttüğü ortamın koşulları ile sahip olduğu stratejik duruşun firma performansını ne düzeyde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca dinamik yeteneklerin çevresel koşullar ile firma performansı, çevresel koşullar ile stratejik duruş ve stratejik duruş ile firma performansı ikili ilişkilerinde etkisinin ve katkısının nasıl olduğu noktasında, organizasyonların temel amacı olan firma performansını artırmak adına etkili bir bakış açısı sunulmuştur. Yapılan çalışma nezdinde lojistik firma yöneticilerinin çevresel değişimlere duyarlı stratejik bir duruşa sahip olması ve firma performansının artırılmaya çalışılması ile sektöre yön verilmek istenmiştir.

Ayrıca bu çalışma ile ele alınan konuların daha iyi anlaşılmasını ve iş pratiğine katkıda bulunması amaçlanmaktadır. *Öncelikli olarak seçilen stratejinin çevre ve performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği? Çevresel koşullar, organizasyon performansının belirleyicileri olarak stratejilerle etkileşime giriyor mu?* Bu soruların cevaplarını bilmek ve anlamak önemlidir. Çünkü bu durum organizasyonların stratejik duruşunun çevresel etkilerle başa çıkmak için piyasa rekabetinin yelpazesinde nasıl aktif bir rol üstlendiğini ve bu durumun performansa nasıl yansıdığını göstermektedir. Ayrıca

yapılan araştırma, bu soruları cevaplayabilmek için organizasyon, çevre ve strateji teorileri ile iş politikasından gelen fikirleri birleştirmektedir. Örneğin, organizasyonların dinamik ortamlarla başa çıkmalarına yardımcı olacak stratejilerin hangi koşullar altında olduğunu bilmemiz gerekir. Benzer şekilde, mevcut literatür, değişken çevresel koşullara karşı organizasyonların benimsediği stratejik duruşun sağlayabileceği performans faydalarının ne olup olmadığını netleştirememektedir. Yapılan bu araştırma bu durumu netleştirmeye çalışacaktır. Araştırmanın devamında d*inamik yetenekler çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki ilişkide, çevresel koşullar ile stratejik duruş arasındaki ilişkide, stratejik duruş ile firma performansı arasındaki ilişkide, düzenleyici (moderator) etkide bulunuyor mu?* ve bu soruların cevabının araştırılması, hem bilimsel açıdan, hem de pazarın dinamikliğini anlamamız açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmada, *organizasyonlar kendilerine özgü durumun gerekliliklerine göre yeteneklerini nasıl yenileyebiliyorlar? Yeteneklerini nasıl yapılandırabiliyorlar? ve Günümüz organizasyonlarının yeteneklerini yapılandırılmasının altında yatan gizlilikleri nelerdir?* gibi sorulara teorik olarak cevap verilmek istenmektedir. Bununla beraber, piyasa rekabetinin şiddetinde dinamik yeteneklerin nasıl bir rol üstlendiğini bilmek organizasyonların gelişimi ve performans göstergelerinin seyrini bilmeleri açısından fayda sağlayacaktır. Ayrıca çalışmamız dinamik yetenek teorisini kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü olan Giriş kısmından sonra, ikinci bölümünde; konuyla ilgili genel kavramlar hakkında detaylı bir literatür taraması yapılarak araştırma kapsamında kullanılacak her bir ölçeğin ve boyutlarının nasıl geliştirildiği incelenmiştir. Çalışmamızda neden bu ölçeklerin kullanımının uygun bulunduğu tartışılarak açıklanmıştır. Bununla birlikte değişkenler ile ilgili kavramsal ve ampirik çalışmalar incelenerek her bir değişken ve değişkenlerin alt boyutları açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırma modeli, hipotez geliştirme ve araştırma metodolojisi üzerinde durularak pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırmada, her bir değişkene ait ölçeğin faktörleşme durumunu ortaya koyabilmek ve yapısal geçerliliğinin belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, her bir değişkene ait ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu bölümünde anket formu nihai halini alarak araştırma kısmının dördüncü bölümüne geçilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü; araştırmamızın metodoloji ve uygulama kısmını oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların ve yöneticilerin tanımlayıcı bilgilerinin analizi yapılarak elde edilen verilerin yapılacak olan analizlere uygunluğu test edilmiştir. Araştırma modeli kapsamındaki her bir değişkene ait ölçeğe yapısal geçerlilik, boyutsallık analizi, güvenirlik analizi ve ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılarak YEM kısmına geçilmiştir. Araştırma modeli kapsamında YEM yöntemi kullanılarak geliştirilen hipotezler test edilmiş ve yapılan testler sonucunda bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde; araştırmanın sonuçları raporlanarak tez çalışması tamamlanmıştır. Bu bölümde, çalışmanın etkileri, sınırlamaları, gelecek araştırmalara ve yöneticilere yön vermek üzere öneriler sıralanmıştır.

2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Günümüz yıkıcı rekabet ortamında organizasyonlar kalıcı avantajlar sağlayabilmenin yollarını aramaktadır. Kalıcı avantajlar ile ifade edilmek istenen aslında sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramını ilk defa Porter (1980, 11) kullanmasına rağmen kavramsal olarak tanımlamasını yapan ilk yazar Barney (1991) olmuştur. Barney (1991, 99) sürdürülebilir rekabet avantajını, "Bir organizasyonun çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları önleyerek, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel güçlerinden faydalanarak uygulanan stratejiler ile elde edilen üstünlük" şeklinde tanımlamıştır.

Günümüz iş dünyasında kalıcı avantaj elde etmek isteyen organizasyonlar, hızlı değişen çevreye karşı duyarlı olarak, sağlam bir stratejik duruş sergileyerek ve firma yeteneklerini geliştirip pazara gereken tepkiyi vererek performanslarını artırma konusunda kendilerini donatmış olmaları fayda sağlayacaktır. Ansoff'un (1969, 11) belirttiği gibi "Organizasyonlar iş ortamının artan değişkenliği ve öngörülmezliği ile karşı karşıya kaldıkça, çevresel değişime uyum sağlamanın ve onu kullanmanın rasyonel ve öngörülü bir yolunu bulmak için giderek daha fazla ilgi duymaya başladılar" şeklinde ifade etmiştir. Günümüzde pazar çevresindeki değişim çok hızlı olmaktadır. Bu değişime ve hızına ayak uyduramayan organizasyonlar rekabet dışına itilmektedir. Bu nedenle, organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmek ve avantajlarını kaybetmemek için değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunun ön şartları ise organizasyonların değişimi algılamaları, algılamaları yorumlamaları ve bu yorumlar sonucunda pazara gerekli tepkiyi verebilmeleridir (Apaydın, Torlak, 2011, 594). Bir organizasyon, değişen dış koşullar karşısında kaynaklarını ve yeteneklerini hızlı bir şekilde oluşturabilir, uyarlayabilir, yeniden tahsis edebilir ve gerektiğinde terk edebilirse avantaj elde edebilir durumda kalır (D'Aveni ve diğ., 2010, 1378). Organizasyonların, değişimin çok hızlı olduğu dinamik ortamlarda kalıcı rekabet avantajı elde etmek ve bu ortamlarla başa çıkabilmek için dinamik yetenekler geliştirmeleri gerekir (Zollo, Winter, 2002, 340).

D'Aveni ve diğ. (2010, 1379) belirttiği gibi "Dinamik pazarlarda, dinamik yetenekler hayatta kalmak için bir zorunluluktur." Bir organizasyonun hayatta kalabilmesi, yaşamına güç ve avantaj katabilmesi iç ve dış unsurlar ile ilişkilidir.

Audia ve diğ. (2000, 840), çevresel değişikliklerin tehlikeli bir tehdit oluşturabileceğini ve yeterince ele alınmadığı takdirde performansa zarar verebileceğini belirtmektedir. Herhangi bir organizasyonun performansını artırması, firmanın mevcut kaynakları (çekirdek yetenek ve yeterlilikleri) ve stratejik seçimi arasında uygun bir eşleşmeyi sağlamasına bağlıdır (Miles, Snow, 1978; Porter, 1980; Kor, Mahoney, 2005, 491). Böylece bir organizasyonun performansının belirleyicisi, rekabet stratejisini ne kadar etkin ve verimli bir şekilde uyguladığının göstergesidir (Walker, Ruekert, 1987; Olson ve diğ., 2005, 49). Organizasyon içerisindeki süreçlerin her düzeyde entegrasyonu firma performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Ellinger ve diğ. 2000, 2).

Yapılan bu tez çalışması; çevresel koşullar, stratejik duruş, dinamik yetenekler ve firma performansı kriterleri üzerine bir araştırmayı kapsamaktadır. Araştırma kapsamındaki her bir değişkenin ve değişkenlerin alt boyutlarının kavramsal yapıları detaylı bir şekilde bu bölümde incelenmiştir. Bu çalışmada, aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

1. Kalıcı rekabet avantajını lojistik organizasyonları nasıl sağlamış ya da sağlayabiliyor mu?
2. Lojistik organizasyonlarının çevresel koşullara olan yaklaşımları nasıldır?
3. Lojistik organizasyonları dinamik yeteneklere sahip midirler?
4. Lojistik organizasyonları nasıl bir stratejik duruş ya da duruşları benimsemektedirler?

2.1. Çevresel Belirsizlik

Çok fazla sayıda araştırmacı organizasyonları etkileyen çevresel belirsizliklerin neler olabileceği üzerine araştırmalar yapmıştır. Child (1972, 1) çevre ile ilgili olarak, "Çevre değişmez değildir, müzakere ve manipülasyona tabidir." şeklinde ifade etmiştir. Pfeffer ve Salancik (1978, 68) çevre ile ilgili şu şekilde bir ifadeye yer vermiştir; "Çevrenin değişken olması bazı belirsizliklerin oluşmasına neden olur ve

oluşan belirsizlikler de organizasyonlar için beklenmedik sonuçlar doğurabilir." Dess ve Beard (1984, 66), çevrenin farklı organizasyonel özellikler üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Tsai ve diğ. (1991, 9) çevrenin, stratejilerin geliştirildiği büyük kısıtlı bir alan olarak görüldüğünü belirtmiştir. Lawrence ve Lorsch (1967) ve Milliken (1987), çevresel değişkenlerin örgütsel işleyişi nasıl etkilediğini anlamanın çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiyi incelemede, çevresel belirsizliğin merkezi bir değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hannan ve Freeman (1986, 66), çevresel belirsizliğin organizasyon yapısı ve eylemlerin şekillenmesinde önemli bir kilit unsur olduğunu ileri sürmüştür. Thompson (1967), Duncan (1972), Downey ve diğ. (1975) örgütsel literatürde, çevresel belirsizliğin kavramsallaştırılmasının çeşitlilik gösterdiğini belirtmişlerdir. Duncan (1972, 318) çevresel belirsizlik ile ilgili üç bileşenden bahsetmiştir. Bu bileşenleri şu şekilde ifade etmiştir; (1) Belirli bir karar verme durumunda çevresel faktörlere ilişkin bilgi eksikliği, (2) Alınan kararın yanlış olması durumunda organizasyonun neler kaybedeceği ve sonuçlarını bilememesi, (3) Organizasyonlar işlevlerini yerine getirirken, çevresel faktörlerin karar biriminin başarısını veya başarısızlığını nasıl etkileyeceğine dair olasılıkları belirleyememesidir. İlk iki bileşen, karar vermede yer alan genel bilgi eksikliğine odaklanırken üçüncü bileşen olasılıkları belirlenemem durumuna odaklanmaktadır.

Yapılan literatür taraması, çevresel belirsizliğin organizasyonların yaşamını şekillendiren önemli bir husus olduğu sonucunu göstermektedir. Çevresel belirsizliğin ne olduğu ve organizasyonları nasıl etkilediği farklı araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. Çevresel belirsizlik üzerine çalışma yapan araştırmacılar, çevresel belirsizliği şu şekilde ifade etmişlerdir;

- ✓ Duncan (1972, 318) çevresel belirsizliğe; "İş ortamında meydana gelen olaylar ve eylemler hakkındaki bilgi eksikliği ve/veya dışsal değişimleri ve bunların örgütsel kararlar üzerindeki etkilerini tahmin etmenin imkânsızlığı" olarak vurgu yapmaktadır.
- ✓ Lawrence ve Lorsch (1967, 27) çevresel belirsizliğin; "(1) bilginin net olmaması, (2) kesin geribildirimin uzun zaman dilimini kapsaması ve (3) nedensel ilişkilerin genel belirsizliği" olarak üç bileşenden oluştuğuna vurgu yapmaktadır.
- ✓ Tung (1979, 687) genel olarak çevresel belirsizliğe; "Bir organizasyonun ortamındaki değişim, öngörülmezlik ve karmaşıklık" olarak vurgu yapmaktadır.

Çok fazla sayıda araştırmacı, çevresel belirsizlik konusundaki görüşlerini sözelleştirmek için ön araştırmada zorluk yaşamış olsa da çevresel belirsizliğin kavramsallaştırılmasında dikkate değer derecede benzerlikler vurgulanmıştır. Çevresel belirsizlik yaratan çevresel boyutlar uzun süredir farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Teorisyenler çevrenin; özgüllük, yakınlık ve ilgilenilen örgütsel olgu düzeyine göre sınıflandırılmasını faydalı bulmuşlardır (Beard, Dess, 1988; Child, 1972; Starbuck, 1976). Örgütsel literatürde, çevresel belirsizliğin kavramsallaştırılmasına öncülük eden Thompson (1967), Lawrence ve Lorch (1969), Child (1972), Aldrich (1974), Downey ve Slocum (1975), Pfeffer ve Salancik (1978), Aldrich (1979) gibi araştırmacılar farklı fakat dikkate değer derecede benzer noktalara da değinmişlerdir. Organizasyonların ortamının kavramsallaştırılması için hem nesnel özellikler hem de yöneticilerin algısı önemli olmuştur (Aldrich, 1979). Ayrıca organizasyon çevresinin kavramsallaştırılması organizasyonun performansı ve kalıcılığını etkileyen rekabetçi dinamikleri anlama açısından önemlilik göstermektedir (Sharfman, Dean, 1991, 683). Çevresel belirsizliğin ampirik olarak sınıflandırılmasına öncülük eden Duncan (1972), Tung (1979), Miller ve Friesen (1983), Dess Beard (1984), Keats ve Hitt (1988), Boyd (1990), Mc Arthur ve Nystrom (1990), Sutcliffe (1994) gibi araştırmacılardır.

Tablo 1 ve Tablo 2 araştırmacıların kendi çalışmalarından derlenerek, çevresel belirsizlik boyutlarını geliştirmede benimsedikleri sınıflandırmayı göstermektedir. Bununla birlikte tabloların oluşturulmasında Deas, Ireland ve Hitt (1990, 17) ile Ensley'ın (2014, 109) çalışmalarından yararlanılmıştır. Tablo 1 araştırmacıların çevresel belirsizlik durumlarını anlamak için yapmış oldukları kavramsal çalışmaları göstermektedir. Tablo 2 araştırmacıların çevresel belirsizlikleri ampirik araştırmalar ile onaylayarak temel alt boyutların sınıflandırmasını göstermektedir.

Tablo 1: Kavramsal Olarak Onaylanmış Çevresel Boyutlar

Kavramsal Araştırmalar			
İki Boyut	***Üç Boyut***	***Dört Boyut***	***Beş Boyut***
Thompson (1967) ✓ Homojen/Heterojen (Homogenous/ Heterogeneous) ✓ Kararlı/Kaydırma (Stable/Shifting)	**Child (1972)** ✓ Sınırlılık (Illiberality) ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Dinamizm (Dynamism)	**Jurkovich (1974)** ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Rutinlik (Routineness) ✓ Organize /Organize olmamış sektör (Organized/Unorganized sectors) ✓ Doğrudan/Dolaylı bağımlı sektör (Directly/Undirectly linked sectors)	**Aldrich (1979)** ✓ Kapasite (Capacity) ✓ Homojenlik/Heterojenlik (Homogeneity/Heterogeneity) ✓ İstikrarlılık/istikrarsızlık (Stability/ Instability) ✓ Uzlaşma/uyuşmazlık (Concentration/Dispersion) ✓ Yoğunlaşma/Dağılma (Concensus/Dissensus) ✓ Türbülans (çalkantılı) (Turbulence)
Lawrence ve Lorsch (1969) ✓ Çeşitlilik (Diversity) ✓ Dinamizm (Dynamism)	**Pfeffer ve Salancik (1978)** ✓ Yoğunlaşma (Concentration) ✓ Açıklık (Munificence) ✓ Bağlılık (Interconnectedness)	**Mintzberg (1979)** ✓ İstikrarlı ✓ Karmaşıklık ✓ Pazar çeşitliliği ✓ Düşmanlık	
Lorange, Morton ve Ghoshal (1986) ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Açıklık (Munificence)	**Emery ve Trist (1965)** ✓ İstikrarlı (Stability) ✓ Yoğunlaşma (Concentration) ✓ Türbulans (Çalkantılı) (Turbulence)		

Tablo 2: Ampirik Olarak Onaylanmış Çevresel Boyutlar

Ampirik Araştırmalar			
Bir Boyut	***İki Boyut***	***Üç Boyut***	
Tosi, Aldag ve Storey (1973)(O) ✓ Gelgeçlik (Volatility)	**Duncan (1972) (P)** ✓ Karmaşık (Complexity) ✓ Dinamizm (Dynamism)	**Tung (1979) (P)** ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Hareketlilik (Movement) ✓ Fırsat Durumu (Opportunity States)	**Dess ve Beard (1984) (O)** ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence) ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Karmaşıklık (Complexity)
Staw ve Szwajkowski (1975)(O) ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence)	**Miller ve Friesen (1983) (P)** ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Heterojenlik (Heterogeneity)	**Miller (1987) (P)** ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Heterojenlik (Heterogeneity) ✓ Düşmanlık (Hostility)	**Keats ve Hitt (1988) (O)** ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence) ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Karmaşıklık (Complexity)
Snyder ve Glueck (1982) (P/O) Gelgeçlik (Volatility)	**Naman ve Stevin (1993) (P)** ✓ Düşmanlık (Hostility) ✓ Heterojenlik (Heterogeneity)	**Lawless ve Finich (1989) (O)** ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Karmaşıklık (Complexity ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence)	**McArthur ve Ny strom (1990) (O)** ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence) ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Dinamizm (Dynamism)
Fredrickson (1984)(O) ✓ İstikrarlılık (Stability)	**Sutcliffe (1994) (P/O)** ✓ İstikrarsızlık (Instability) ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence)	**Boyd (1990) (O)** ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence) ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Dinamizm (Dynamism)	**Sharfman ve Dean (1991)(P/O)** ✓ Karmaşıklık (Complexity) ✓ Dinamizm (Dynamism) ✓ Rekabet Tehdidi (Competitive Threat)
Fredrickson ve Mitchell (1984)(O) ✓ İstikrarlılık (Stability)		**Wiersema ve Bantel (1993) (O)** ✓ Açıklık/Cömertlik (Munificence) ✓ Karmaşıklık (Complexity ✓ İstikrarsızlık (Instability)	
Bourgeois (1985) (P/O) ✓ Gelgeçlik (Volatility)			
Covin ve Slevin (1989)(P) ✓ Düşmanlık (Hostility)			
Wholev ve Brittain (1989)(O) ✓ İstikrarsızlık (Instability or Dynamism)			

P = Amaç (Perceptual), O = Algısal (Objective)

2.1.1. Çevresel Koşullar

Çalışmanın bu bölümünde çevre ile organizasyon arasındaki etkileşimi anlayabilmek için çevresel boyutların rolü üzerinde durulmuştur. Herhangi bir organizasyonun etrafındaki "her şey" çevre olarak tanımlanabilir (Boulding, 1978). Ancak, organizasyonun etrafındaki her şeyi incelemek mümkün değildir. Bu sebeple çevre incelemesinde, organizasyonla alakalı olan çevresel faktörlerin ele alınması (Osborn, Hunt, 1974, 232) diğer bir deyişle organizasyonun iş çevresini ele almak daha doğru olacaktır. Bir organizasyonun iş çevresi, örgüt kuramı ve stratejik yönetim araştırmasının merkezi konumundadır. Organizasyonun iş çevresi, strateji formülasyonu üzerindeki etkisi nedeniyle yöneticiler için çok önem taşımaktadır. İş çevresi, organizasyonların operasyonları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve organizasyonların kaynak edinimi, kullanımı ve elden çıkarma yeteneklerini etkilemektedir (Banhegyi, 2007, 65).

Spesifik olarak bir organizasyonun iş çevresi, büyümek ve hayatta kalmak için etkileşime girmesi gereken tüm organizasyonlardan oluşmaktadır (Osborn, Hunt, 1974, 233). Organizasyonların iş çevreleri, bir organizasyonun karşılaştığı başlıca durumlardan birini temsil etmektedir (Tosi, Slocum, 1984, 14). Staw ve Szwajkowski (1975, 346) çevrenin "Organizasyonun etkili olabilmesi veya hayatta kalma şansını arttırabilmesi gereken bir kısıt veya sorunsal unsur" olarak ele alındığını ifade etmiştir. Böylece çevre, yeni organizasyonların ortaya çıktığı, geliştiği, rekabet ettiği ve hayatını sonlandırmış olduğu kurumsal ekosistem olarak düşünülebilir. Organizasyonun iş çevresinde; organizasyonun doğrudan hissedarları, özellikle de tedarikçileri, dağıtıcıları, rakipleri, müşterileri ve baskı grupları yer almaktadır (Dyck, Neubert 2010, 65). Dess ve Beard'a (1984, 53) göre, organizasyonun iş çevresinde yer alan tedarikçiler, ikame ürün üreten rakipler ve potansiyel müşterilerin tamamı organizasyonun performansı ve sosyal yapıları üzerinde etkiye sahip olan çevresel unsurlar olarak görülmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde Dess ve Beard (1984) tarafından çevresel belirsizlik olarak tanımlanan "çevresel açıklık, çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklık" boyutlarına değinilmiştir. Çevrenin değişken yapısı ile organizasyonun gelişimi ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırabilmek için bu boyutlar üzerine odaklanılmıştır.

2.1.2. Dess ve Beard'ın (1984) Çevresel Koşul Boyutlarının Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri

Araştırmalarını çevre koşulları üzerine yapan araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalar sonucunda farklı çevresel boyutlara değinmişlerdir. Aldrich (1979) yapmış olduğu "Organizasyon ve Çevre (Organizations and Environments)" araştırmasında altı boyut önererek çevre anlayışını kavramsal olarak geliştirmiştir. Dess ve Beard (1984) "Örgütsel Görev Ortamlarının Boyutları (Dimensions of Organizational Task Environments)" adlı çalışmasında, çevresel boyutlar üzerine odaklanarak Aldrich'in altı boyutlu ve kavramsal olarak belirlediği çevresel belirsizliği yeniden kategorize edebilmek ve çevresel belirsizliğin temel boyutlarını güçlendirebilmek amacıyla üç temel belirsizlik kategorisine indirgeyerek daha özlü bir boyutsal çerçeve önermiştir. Dess ve Beard (1984), Aldrich'in altı boyutlu çevresel belirsizliğini üç yeni boyut ile (açıklık, dinamizm ve karmaşıklık) yeniden kategorize edebilmek için ABD'de Endüstri Sayım Bürosu tarafından sınıflandırılan ve dört basamaklı SIC (Standard Industrial Classification) kodları ile tanımlanan yaklaşık 460 endüstriye ait bir evrenden tesadüfi örnekleme yöntemiyle 52 imalat endüstrisini seçerek verileri elde etmiştir. Elde edilen veriler bağlamında, çevresel belirsizliği ifade eden üç boyutu belirleyebilmek için yirmi üç ifade oluşturarak ifadeler arası iç tutarlılık değerlendirilmesi yapılmıştır. Devamında uygun olmayan altı ifadenin çıkartılması sebebiyle kalan on yedi ifadeye bir dizi gerekli analizler yapılarak standartlaştırılmış alfa değerlerini (Cronbach-Alfa (α); *Çevresel Açıklık* 0.816, *Çevresel Karmaşıklık* 0.65.7 ve *Çevresel Dinamizm* 0.610) Nunnally'ın (1978) koyduğu kurallar ve öneriler bağlamında uygunluğu belirlenmiştir. Böylece çevresel belirsizlik modelinin geçerliliği test edilerek belirlemiştir.

Aldrich'in (1979) belirlemiş olduğu (1) Kapasite (kaynağın bolluğu), (2) Homojenlik/Heterojenlik, (3) İstikrarlılık/İstikrarsızlık, (4) Yoğunlaşma/Dağılma, (5) Uzlaşma/Uyuşmazlık, (6) Türbülans (Çalkantı) altı kavramsal çevresel boyut, Dess ve Beard (1984) tarafından yapılan ampirik araştırma sonucunda üç boyuta indirgenmiştir. Üç boyuta indirgenmiş hali şu şekildedir:

- ✓ Açıklık: Kapasite
- ✓ Dinamizmin: İstikrarlılık/İstikrarsızlık, Türbülans (Çalkantı)

- ✓ Karmaşıklık: Homojenlik/Heterojenlik, Yoğunlaşma/Dağılma, Uzlaşma (Düzenlilik)/Uyuşmazlık (Düzensizlik)

Dess ve Beard'ın (1984) çevresel belirsizliği ifade eden bu üç boyutu diğer çevresel belirsizlik boyutlarına göre daha kapsayıcı ve farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek daha ölçülebilir sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Dess ve Beard (1984) tarafından önerilen çevresel belirsizlik boyutları diğer araştırmacılar Child (1972), Jurkovich (1974), Pfeffer ve Salancik (1978), Mintzberg (1979) ve Scott (1981) tarafından önerilen çevre boyutları ile kavramsal olarak benzerlik göstermektedir. Dess ve Beard (1984, 55) çevresel belirsizlik olarak kavramsallaştırdığı ve günümüzde hala yaygın olarak çalışmalarda kullanılan çevre koşullarının üç önemli boyutunu şu şekilde tanımlamıştır;

- ✓ Çevresel açıklık; çevrede var olan kaynakların göreceli düzeyi ve organizasyonel büyümeyi teşvik eden güçtür.
- ✓ Çevresel dinamizm; çevredeki istikrarsızlık, değişimin hızı ve çevresel etkenlerin tahmin edilememesidir.
- ✓ Çevresel karmaşıklık; çevredeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliğidir.

Dess ve Beard (1984) yapmış olduğu araştırmada, çevresel belirsizliği ifade eden "Açıklık, Dinamizm ve Karmaşıklık" üç temel boyutu belirleyerek işletme bilimi ve stratejik yönetim literatürüne hem teorik hem de ampirik olarak katkıda bulunmuştur. Dess ve Beard'ın (1984) belirlediği bu üç boyutu, Keats ve Hitt (1988), Lawless ve Finich (1989), McArthur ve Nystrom (1990) gibi araştırmacılar tarafından çevresel belirsizliğin en önemli kaynağı olarak ele alınmıştır. Dess ve Beard'ın (1984) çevresel koşul boyutları strateji açısından çevrenin en kritik boyutları olarak değerlendirilmektedir (Keats, Hitt, 1988; Lawless, Finch, 1989)[1].

[1] Keats ve Hitt (1988), Dess ve Beard'ın (1984) belirlemiş olduğu boyutları çevresel belirsizliği ifade eden en kapsamlı koşullar diye ifade etmiştir. Çevresel açıklık boyutu ile ilgili, firmaların kaynaklarının bol olduğu ortam ve firmaların farklı stratejiler uyguladıklarını belirtmiştir. Çevresel açıklığın (kapasite) büyümeyi ifade ettiğini ve kaynakların bol olduğu ortamlarda performansın yükseleceğini belirtmiştir. Çevresel dinamizm boyutu ile ilgili, dinamik ortamlarda firmaların daha fazla risk ile karşılaştığını ve firmaların farklı iş kollarında faaliyet gösterme eğiliminde olduklarını ve bu durumun firmaların strateji seçimini etkileyeceğini belirtmiştir. Ayrıca çevresel dinamizm istikrarlı büyümeyi değil istikrarsızlığı, öngörülebilir döngüselliği değil öngörülmezliği ifade ettiğini belirtmiştir. Çevresel karmaşıklık boyutu ile ilgili, endüstrideki firma sayısı ve görev ortamındaki öğelerin sayısının çeşitliliğinden dolayı çevresel dinamizme benzer etkilerin olabileceğini ifade etmiştir.

2.1.3. Çevresel Koşul Boyutları

Çevre; bir organizasyonun faaliyetleri, özellikleri ve sonuçları üzerinde etkili olan bir faktördür. Duncan (1972), çevrenin karar verme durumlarında yöneticilerin tercihlerini etkilediğini belirtmiştir. Çevresel koşullar sadece organizasyonların yöneticileri için değil stratejistleri içinde önemli görevler yüklemektedir (Cordeiro, Sarkis, 1997, 104). Organizasyonlar giderek artan bir şekilde çevresel koşulları süreç, ürün/hizmet ve teknoloji kararları ile birleştirmektedir (Shrivastava, 1994, 922). Organizasyonların çevresel durumlara açık bir şekilde ilgi göstermesinin en önemli sebeplerinden birisi, rekabet avantajı elde etmede yardımcı olabileceğine yönelik beklentileri ile ilgilidir (Buchholz, 1993; Shrivastava, 1994, 712). Özellikle son zamanlarda organizasyon yöneticilerinin büyük çoğunluğu, çevresel kaygılarla başa çıkmaya yönelik stratejileri benimsemeye yönelmektedir (Stead, Stead, 1995; Cordeiro, Sarkis, 1997, 104).

Bourgeois III (1984, 591), bir organizasyonun olanaklarını ve yönetsel beklentileriyle fırsatlarını nasıl karşılayacağını anlayabilmesi için organizasyonun çevresini incelemeye ve değerlendirmeye ihtiyaç duyduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, organizasyonların çevresini tanıması, incelemesi ve değerlendirmesinin kolaylaştırılması için araştırmamızda Dess ve Beard'ın (1984) üç boyutlu çevre koşulları sınıflandırması ele alınmıştır. Tablo 3'de, Dess ve Beard'ın (1984) çevresel belirsizlikler olarak ifade ettiği çevresel koşul boyutlarının benzer noktalarına değinerek akademik katkıda bulunan bazı yazarların görüşlerine yer verilmiştir.

Çevresel koşulların Tablo-3'deki gibi sınıflandırılması, bir takım avantajlar sağlamaktadır. Öncelikli olarak, çevresel faktörlerle ilişkili değişkenlerin fazlalığını azaltmakta ve böylelikle çevresel öğelerin araştırma modellerine dâhil edilebilmesi açısından daha net bir çerçeve oluşturulmasını sağlamaktadır. İkinci olarak belirlenen bu üç çevresel boyut, çevresel faktörlerin kapsamlı bir listesinin bir sonucudur ve bir dizi geçerlilik ve güvenilirlik testini geçen bu üç boyutun varyasyonuna göre bütünsel bir çevresel model ortaya çıkmaktadır. Çevre değişkenlerinin bu şekilde bütünsel bir çerçevesel örüntü oluşturması ile başka değişkenler ile ilişkilendirilerek daha açık ve ölçülebilir sonuçlar elde etmek mümkündür. Çevre değişkenlerinin bütünsel bir çerçevesel örüntü oluşturması bağlamında yapılan araştırmalardan birkaç örnek vermek gerekirse; Clark (1971), Miles ve Snow (1978), Jauch ve diğ., (1980), Hambrick, (1983), Miles, Covin ve Healey (2000), Luo ve Park (2001), Tan (2002),

Tan ve Tan (2005), Desarbo ve diğ. (2005), Chi (2015), Sabherwal ve diğ. (2019) gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, çevrenin organizasyonların stratejilerini etkileyebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 3: Çevresel Koşul Boyutlarına Akademik Katkıda Bulunanlar

Boyutlar	***Tanım***	***Akademik Katkıda Bulunanlar***
Açıklık	Çevrenin, kritik kaynakların kullanılabilirliğine dayalı olarak organizasyonel büyümeyi destekleme kapasitesini ifade etmektedir.	Aldrich (1979), Castrogiovanni (1991, 2002), Child (1972), Cyert ve March (1963), Dess ve Beard (1984), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Starbuck (1976-1983), Staw ve Szwajkowski (1975), Yasai-Ardekani (1989).
Dinamizm	Çevresel değişimin hızı, şiddeti ve tahmin edilememezliğini ifade etmektedir.	Aldrich (1979), Child (1972), Cyert ve March (1963), D'Aveni (1994), Dess ve Beard (1984), Emery ve Trist (1965), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Jurkovich (1974), Miles, Snow ve Pfeffer (1974), Starbuck (1976-1983), Simerly ve Li (2000), Wholey ve Brittain (1989).
Karmaşıklık	Çevresel faktörler arasındaki sayı, çeşitlilik ve bağımlılık derecesini ifade etmektedir.	Aldrich (1979), Castrogiovanni (1991, 2002), Child (1972), Dess ve Beard (1984), Duncan (1972), Huber ve Daft (1987), Miller ve Friesen (1983), Starbuck (1976), Tung (1979).

Matthias Knecht, **Diversification, Industry Dynamism and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm,** (Springer Science, Business Media, 2013), 44

Görüldüğü üzere, önceden olduğu gibi günümüz organizasyonlarının ortamlarının değişken olması ve organizasyonların yaşam döngüsü boyunca çevresel koşulların etkilerini güçlü bir şekilde hissetmeye devam edecekleri öngörülmektedir.

2.1.3.1. Çevresel Açıklık

Çok fazla sayıda araştırmacı, çevresel açıklığın kavramsal yapısı hakkında tanımlamalarda bulunmuştur. Randolph ve Dess (1984, 121) çevresel açıklığı, "Endüstrinin mevcut örgütlerin büyümesini, gelişmesini, beslenmesini ne ölçüde destekleyebileceğini ve yeni örgütlerin endüstriye girebilmelerini sağlaması" olarak tanımlanmaktadır. Starbuck (1976) çevresel açıklığı, "Bir çevrenin sürdürülebilir büyümeyi ne ölçüde destekleyebileceğini" açıkladığını ifade etmiştir. Dess ve Beard

(1984) çevresel açıklığı, "Bir organizasyonun büyümesini teşvik eden güç ve kapasite" olarak ifade etmiştir. Ayrıca çevresel açıklığı, çevre kaynaklarının bol olduğu bir kaynak havuzu olarak görmektedir. Çevresel açıklık (cömertlik-bolluk), bir organizasyonun çalışma ortamı içindeki "kritik kaynakların kıtlığı veya bolluğu" na atıfta bulunur. Organizasyonlar kaynaklar bol olduğunda, sadece hayatta kalmanın peşinde koşmazlar aynı zamanda başka hedefler belirleyerek farklı arka plana ihtiyaç duyarlar. Diğer bir deyişle açık çevrelerde, örgütlerin yaşamları göreceli olarak daha kolaydır ve örgütler yaşamlarını devam ettirmenin dışında başka hedeflere de yönelmektedirler (Castrogiovanni, 1991, 543). Ayrıca organizasyonlar hayatta kalma oranlarını iyileştirerek alternatif hedefler, yapılar ve stratejiler belirlemektedirler (Brittain, Freeman, 1980, 299). Böylece çevresel açıklık; organizasyonun davranışları, stratejik tercihleri ve sonuçları üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Dess, Beard, 1984; Kim, 2010, 28). Diğer bir deyişle çevresel açıklık, örgütlerin kaynak kullanılabilirliğini ve gerekli kaynaklara erişim fırsatı sağladığı için fırsatlardan yararlanmak isteyen organizasyonların stratejik seçimlerini etkiler (Keats, Hitt, 1988, 587). Çevresel açıklık, kaynakların bol olduğu ortamları ifade ettiği için yeni organizasyonların sektöre girmesine ve büyümesine olanak sağlamaktadır (Randolph, Dess 1984, 117).

Goll ve Rasheed'ın (1997, 586), yapmış olduğu araştırmada, talepte yüksek bir artışın görülmesinin, çevrede yüksek düzeyde açıklığın olduğuna karşılık geldiğini ileri sürmüştür. Yüksek düzeyde çevresel açıklığın olduğu ortamlarda, örgütsel canlılık artmaktadır ve bu ortamlarda örgütler amaçlarını yerine getirme olanağı bulmaktadır. Çevresel açıklığın olmadığı ya da nadir olduğu ortamlar, çevresel kaynakların kıtlığını ya da kaynakların azalmasını ve pazar büyüklüğündeki küçülmeyi vurgulamaktadır. Böyle bir durumda organizasyonlar yapılarını bu duruma göre uyarlama yapma zorundalığında kalmaktadır (Yasai-Ardekani, 1989, 151). Kıtlığın olduğu çevrelerde yer alan organizasyonlar, dış tehditleri anlamak ve idare etmek için daha dikkatli davranmaktadır ve daha çok çaba göstermektedirler (Castrogiovanni, 1991, 552). Kaynakların kıt olduğu ortamlarda hayatta kalma mücadelesinin olması rekabeti azaltmaktadır (Dess, Beard, 1984, 55). Kaynakların sınırlı ve yetersiz olmasıyla, örgütsel kârlılık olumsuz etkilenecek ve örgütler aşırı risk almaktan kaçınacaklardır. Ayrıca bu durumun örgütlerin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olmayacaktır. Böyle bir durumda organizasyon için artık öncelikli hedef, organizasyonun yaşamını

devam ettirebilmesi olmaktadır (Castrogiovanni, 1991, 543). Bu nedenler göz önüne alınırsa, bu ortamlarda örgütlerin amacına ulaşabilmesi, örgütsel canlılığın artması ile mümkün olmaktadır.

2.1.3.2. Çevresel Dinamizm

Çevresel dinamizm, organizasyon teorisi ve stratejik yönetim literatüründe son yıllarda yaygın ve popülerlik kazanmış bir araştırma konusudur (Knecht, 2013, 43). D'Aveni'nin (1994) "Hiper-Rekabet"[2] ve Eisenhardt ve Bourgeois'e (1988) "Yüksek Hızlı Ortamlar"[3] ile ilgili seminal çalışmaları çevresel dinamizm ile ilgili çok sayıda çalışmayı tetiklemiştir (D'Aveni, ve diğ., 2010, 1382).

Donaldson (2001, 20), Child (1972, 3), Duncan (1972, 317) ve sayısız araştırmacı, organizasyonları etkileyen en önemli çevresel faktör olarak dinamizme işaret etmiştir ve dinamizm çevrenin merkezi olarak kabul edilmiştir. Duncan (1972, 315) çevresel dinamizmi, "Örgütsel ortamın bileşenlerinde meydana gelen değişikliklerin sıklığı" şeklinde ifade etmiştir. Aldrich (1979) çevresel dinamizmi, "Zamanla piyasa dengesizliğinin derecesini ve örgütler arası ilişkilerden kaynaklanan türbülansı gösterir" şeklinde ifade etmiştir. Dess ve Beard'a (1984, 56) göre çevresel dinamizm, "Çevresel istikrarsızlık, çevresel değişimin hızı ve çevresel faktörlerin tahmin edilememezliği" şeklinde tanımlanmaktadır. Çevresel dinamizm, pazar ve sektörel koşullardaki değişikliklerin yanı sıra teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik güçlerden de kaynaklanmaktadır (Dess, Beard, 1984, 56; Keats, Hitt, 1988, 572). Araştırmacıların çoğu dinamik çevreyi, "Sık ve tahmin edilemez değişikliklere yol açan bir istikrarsızlaştırma gücü ve çevrede öngörülemeyen değişiklikler" olarak tanımlanmaktadır (Knecht, 2013, 45).

Goll ve Rasheed (1997, 586), talepteki istikrarsızlığın çevresel dinamizmi tetiklediğini öne sürmüştür. Çevresel dinamizm arttıkça, karar vermek için gerekli olan mevcut bilginin elde edilmemesi (Milliken, 1987, 132) çevrenin mevcut ve gelecekteki

[2] D'Aveni (1994, 218) Hiper-Rekabeti, "Rakiplerin avantajlarını aşmak için hızlı hareket edilmesi gereken yoğun ve hızlı rekabetçi hareketler ile karakterize edilen bir ortam" olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlar hiper-rekabet ortamında kendilerini, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Drejer, 2006, 144).

[3] Eisenhardt ve Bourgeois (1988, 765) Yüksek Hızlı Ortamları, "Talepler, rakipler, teknoloji ve uygulamada hızlı ve süreksiz bir değişimin varlığı söz konusudur. Bu durumda bilgi çoğu zaman doğru elde edilemeyebilir, ulaşılamayabilir ya da güncelliğini yitirmiş durumda olabilir" şeklinde ifade etmiştir.

durumunun tam olarak değerlendirilebilmesinde yöneticilerin ve diğer aktörlerin ehliyetsizliklerinin artacağının göstergesidir. Diğer bir deyişle dinamizmin artması çevresel belirsizliğin artması sonucunu doğurmaktadır (Duncan, 1972, 318). Dinamik bir ortamda, rasyonel süreçlerin uygulanması zordur, çünkü çevrenin analizi için gerekli olan tüm bilgilerin toplanması mümkün olmadığından ortamdaki değişiklikler daha az tahmin edilebilir düzeyde olmaktadır (Simerly, Li, 2000, 36).

Dinamizm organizasyonların bireysel yeteneklerine ve hazırlıklarına dayalı olarak hem ölümcül bir tehdidi hem de çekici bir fırsatı temsil etmektedir (Knecht, 2013, 45) *Dinamizm bir tehdit olarak;* Audia ve diğ., (2000, 850-851) çevresel değişikliklerin tehlikeli bir durum oluşturabileceğini ve yeterince ele alınmadığında performansın zarar görebileceğini belirtmektedir. Organizasyonlar çevresel koşullara ilişkin tahminlerine göre beklenen talebi karşılayacak kaynakları taahhüt etmektedir. Çevresel faktörler aniden değişirse organizasyonlar kaynak tahsisini hızla adapte edememektedir (Chandler, 2008, 59). Böylece organizasyonlar güncel olmayan ekipman ve bilgilere sıkışıp kaldığında, değişimi sağlayabilecek siyasi irade veya yönetimsel kapasiteye sahip olma konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu durum hatalı kararlar alınmasına yol açmaktadır (Downey, Slocum, 1975, 566–568). Böyle bir durumda Paine ve Anderson (1977, 147), belirsiz ortamlardaki organizasyonların daha yenilikçi stratejileri kullanmasını önermektedir.

Dinamizm bir fırsat olarak; Eisenhardt ve Sull'un (2001, 108) belirttiği üzere, "Rekabet avantajı için en büyük fırsatlar, piyasa karışıklığı içinde yatmaktadır." Dinamik ortamlar sayısız fırsat yaratmaktadır (Miles ve diğ., 2000, 72). Dinamik ortamlardaki organizasyonlar düzensiz ya da karmaşık pazarlara atlayarak, fırsatlara yönelerek, başarılı kanallar oluşturarak ve fırsatların arasında esnek bir şekilde değişebilmeyi sağlayarak başarıya ulaşabilmektedir. Davis ve diğ. (2009, 416) göre, bunu başarabilmek için organizasyonların basit bir işleyişi vardır. Bu işleyiş; karar süreçleri, organizasyonel verimlilik ve esneklik arasındaki doğru dengeyi kurabilmesine dayanmaktadır.

2.1.3.3. Çevresel Karmaşıklık

Çok fazla sayıda araştırmacı, çevresel karmaşıklığın kavramsal yapısı hakkında tanımlamalarda bulunmuştur. Yapılan tanımlamalar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Keats ve Hitt (1988, 573) karmaşıklığın, çevresel bileşenlerin

çeşitliliğine ve heterojenliğine işaret ettiğini ifade etmiştir. Boyd (1990, 419), karmaşıklığı, "Endüstride rekabet seviyesi" olarak tanımlamıştır. Duncan (1972, 314) çevresel karmaşıklığı, "Organizasyonların ortamındaki önemli bileşenlerinin sayısı" olarak ifade etmiştir. Aldrich (1979) çevresel karmaşıklığı, "Heterojenliğin derecesini ve bir organizasyonun faaliyetlerinin dağılımını" ifade ettiğini belirtmiştir. Gibbs (1994, 582) çevresel karmaşıklığı, "Organizasyonun etkileşim içinde olduğu çevresel bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği" şeklinde tanımlamaktadır. Dess ve Beard (1984, 57) karmaşık ortamları, "Yoğun rekabetin olduğu, fazla sayıda potansiyel tehdit, hizmet ve ürün pazarının varlığının olduğu ortamlar" şeklinde nitelendirmektedir. Birçok rakibin yer aldığı bölünmüş sektörler, karmaşık ortamları temsil etmektedir (Dollinger, Golden, 1992, 699).

Aldrich (1979, 72), çevrenin yapısal karmaşıklığındaki artışın stratejik faaliyetlere olan ihtiyacı artıracağını iddia etmiştir. Bir ortamın karmaşıklığı arttıkça, bilinçli kararlara varmak için büyük miktarlarda veri işleme ihtiyacı da artmaktadır (Prahalad, Bettis, 1986, 496). Daha karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar belirsizliği diğerlerinden daha fazla algılayacak ve daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacaklardır (Duncan, 1972, 321). Çevrenin karmaşık olması organizasyonların sorumluluğunu artırır ve organizasyonların çevresel koşullara uyum sağlaması için daha fazla zorlukla mücadele içerisine girmesine neden olmaktadır (Luo, 2007, 56). Karmaşık bir ortam, organizasyonların yabancı pazarlarda iş yapma maliyetlerini artırmaktadır, uyum sürecini uzatmaktadır ve yenilikçilik giderlerini fazlalaştırmaktadır. Karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar çelişen taleplerden dolayı daha fazla rakiple, müşteriyle ve tedarikçiyle ilgilenmek zorunda kalmaktadır (Dess, Beard, 1984, 57). Ayrıca karmaşıklık genellikle nedensel belirsizlikle ilişkili olduğundan (Enders, 2012, 20) bu ortamlardaki organizasyonların yöneticileri daha basit ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileriyle karşılaştırıldığında daha fazla belirsizlik ile karşı karşıyadır (Dess, Beard, 1984, 55).

Çevresel karmaşıklıkta faaliyetlerini devam eden organizasyonlar, nasıl yönetileceğine dair oluşturdukları gizli bilgi birikimlerine sahiptirler. Sahip oldukları gizli bilgi birikimi sayesinde kâr potansiyelinin bir kısmını güvence altına alırlar. Huber ve Daft'a (1987, 134) göre, karmaşıklık risk olmadan ortaya çıkmaz. Bu nedenle, karmaşıklık, yöneticilerin başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve bilgi işlem yeteneklerini de belirlemektedir (Suarez, Oliva, 2005, 1019).

Daha yüksek karmaşıklık, yüksek kaliteli yönetim personelinin yanı sıra tuzakları manevra yapma ve riski azaltma yetenekleriyle donanmış bir organizasyon yapısını gerektirmektedir (Knecht, 2013, 43).

2.2. Stratejik Duruş

Strateji kelimesi etimolojik açıdan ele alındığında Yunanca "Strategos" kelimesinden türetilmiştir ve tam anlamıyla "Generalin Sanatı" anlamına gelmektedir (Hart, 1967; Jogaratnam, 1996, 22). Strateji kavramının kökeni aslında askeri bir kavram olarak çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. General Ulysses Grant (1860) strateji kavramını "Birisinin kaynaklarını düşmanları yenme ihtimali en yüksek olacak şekilde dağıtması" şeklinde tanımlamaktadır (Brooks, 2014; Bunting, 2004, 64).

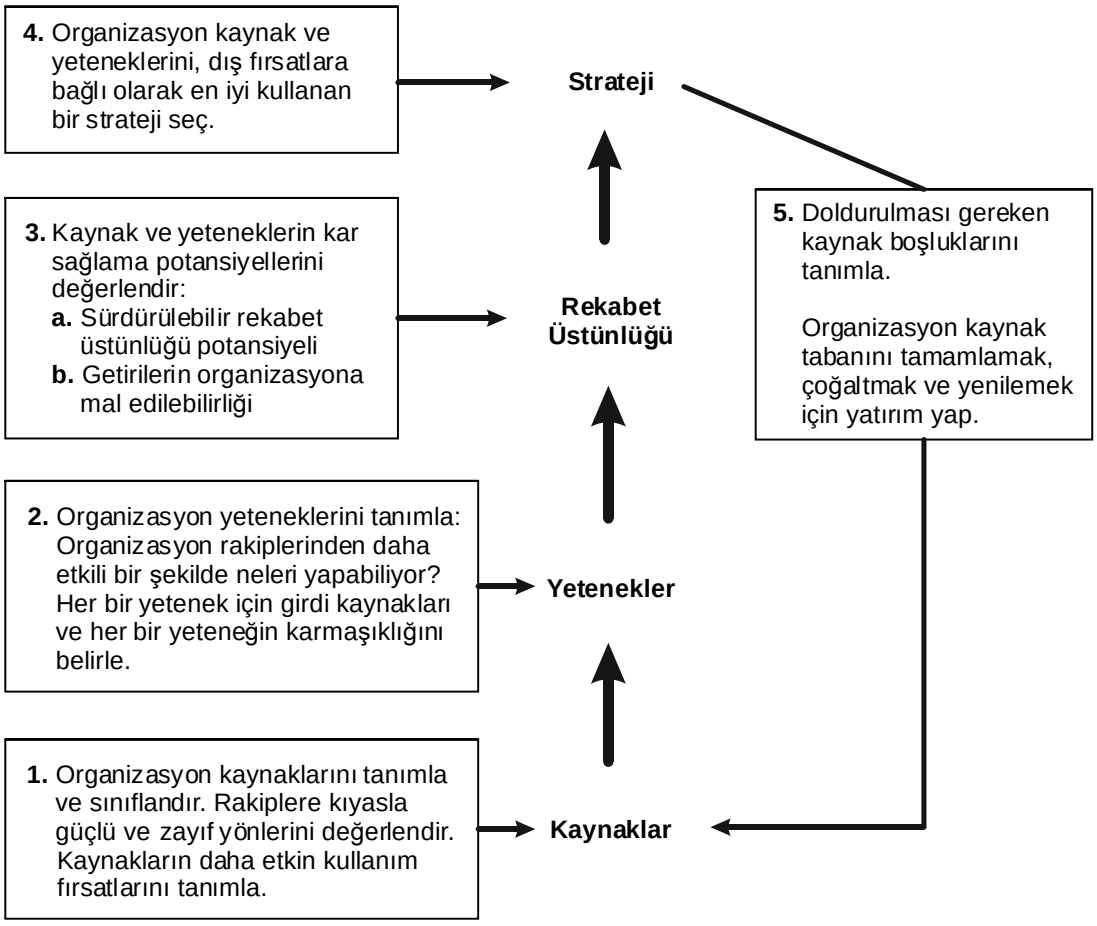
Strateji kavramını, yönetim bilimi anlamında tanımlayıcı bir ifade olarak kullanan ilk yazar Chandler (1962) olmuştur. Chandler'a göre (1962, 13) strateji "Organizasyonun temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve faaliyet alanlarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesi" olarak tanımlamıştır. Teorik literatür, birçok farklı tanım ve strateji kavramlaştırması içerir. Stratejinin tek bir tanımla ele alınması, stratejinin kullanımını sınırlandırması ve dolayısıyla organizasyonların daha geniş bir stratejik yönetim uygulamasından kazanabilecekleri potansiyel faydaların sağlanamamasına sebebiyet verecektir. Bu sebeple Mintzberg strateji için beş farklı tanımlamada bulunmuştur. Bu farklı tanımlamalar Tablo 4'de şu şekilde gösterilmiştir (Mintzberg, 1987, 11-21);

Tablo 4: Mintzberg'ın Strateji için Beş Tanımlaması

Strateji	***Tanımlama***
Plan	Bilinçli bir şekilde tasarlanan hareket ya da davranış tarzıdır ve bir durumla başa çıkmak için bir kılavuzdur.
Hile (Dalavere)	Bir muhalif veya rakibi öne sürmek için özel bir "Manevra" dır.
Model (Örnek)	Davranışta tutarlılığı gösteren eylemlerin akışıdır.
Pozisyon (Durum)	Bir organizasyonu daha büyük iş ortamında bulmayı ifade eder.
Perspektif	Dünyayı algılama ve etkileşim kurma yoludur. Bir organizasyonun kişiliğinin göstergesidir.

Andrews (1971) strateji kavramını, benzersiz, bütüncül ve dinamik bir perspektif olarak ifade etmesinin yanı sıra, "Sürekli hareket halinde örgütsel bir süreç ve formülasyonun örgütsel süreci ile örgütsel uygulama süreci arasındaki ara yüz olmayı kabul etmesi" olarak tanımlamıştır.

Grant (1991, 114) strateji kavramını "Bir organizasyonun kendi iç kaynakları ve becerileri ile dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar ve riskler arasında sağladığı eşleşme" olarak tanımlanmıştır. Grant (1991), bir organizasyonun stratejisini belirleyebilmesi için beş aşamalı bir süreç belirlemiştir. Şekil 1, bir organizasyonun strateji belirleyebilmesinin pratik bir çerçevesini göstermektedir.



Şekil 1: Strateji Analizine Kaynak Temelli Yaklaşım

Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, c. 33, s. 3 (1991): 115

Hofer ve Schendel (1979) strateji kavramını, "Organizasyonların iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler"

şeklinde tanımlamıştır. Hofer ve Schendel (1978) bir firmanın stratejisinin uygunluğu, firmanın karşı karşıya olduğu çevresel veya örgütsel koşullarla uyumu açısından tanımlanabilir şeklinde belirtmiştir. Strateji, organizasyonların bulundukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektedir. Strateji, bir organizasyonun ortamındaki değişikliklere uyum sağlama süreci (Chakravarthy 1982; Schendel, Hofer 1979; Hallen ve diğ., 1991, 30) ve çevresel değişime tepki verme durumu olarak ifade edilmiştir (Snow, Hambrick, 1980, 527). Çevresel değişime tepki verme durumu akıllarda organizasyonların stratejik seçim yapmasının gerekliliği çağrışımını yapmaktadır. Child'e (1972, 1) göre 'stratejik seçim' tipik olarak sadece yapısal formların oluşturulmasını değil aynı zamanda çevresel özelliklerin manipülasyonunu ve ilgili performans standartlarının seçimini de içerdiğini ifade etmiştir. Herhangi bir organizasyonun strateji(ler) seçiminde bulunması organizasyonun stratejik bir duruşa sahip olduğunun göstergesidir.

Covin ve Slevin (1989, 77) stratejik duruş kavramını, "Bir firmanın genel rekabetçi yönelimi" olarak tanımlanmaktadır. Dess ve Davis'e (1984, 469) göre stratejik duruş, "Organizasyonun kendi endüstrilerinde kullandıkları rekabetçi opsiyonların bileşimi" şeklinde ifade etmektedir. Miller ve Friesen'e (1983, 22) göre, stratejik duruşun belirleyicisi olan üç önemli bileşen "İnovasyon, Proaktiflik ve Risk alma" faktörlerini tek bir noktada toplamaya çalışarak "Organizasyonun girişimci koruma yönelimi" nin stratejik duruşun göstergesini oluşturduğunu ifade etmiştir. Bir firmanın girişimciliği koruma yönelimi, üst düzey yöneticilerin firmalar için rekabet avantajı elde etmek ve diğer firmalarla saldırgan bir şekilde rekabet edebilmek için değişime ve yeniliğe katkıda bulunmak üzere iş ile ilişkili riskleri alma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Covin ve Slevin (1989, 79) *girişimci bir stratejik duruşun;* sık ve kapsamlı teknolojik ve ürün yeniliği, saldırgan bir rekabetçi yönelim ve üst yönetim tarafından güçlü bir risk alma eğilimi ile karakterize edildiğini vurgulamıştır. *Muhafazakâr bir stratejik duruşun;* minimal teknolojik ve ürün yeniliği, temkinli bir rekabet yönelimi ve üst yönetim tarafından zayıf bir risk alma eğilimi ile karakterize edildiğini ifade etmiştir. Scott'a (1987, 498-499) göre, stratejik duruş kavramı, hem stratejik yönetim hem de organizasyon teorilerinin disipliner yönelimlerine nüfuz eden temel bir ilke, aynı zamanda çevresel bağlam ile örgütsel yetenekler ve kaynaklar arasındaki eşleşmenin

kritik noktasını oluşturmaktadır. Bir organizasyon stratejik duruşunu belirlerken kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkileri ve özellikle rekabet avantajının zaman içinde nasıl yol alacağının ve sürdürebileceğinin mekanizmalarını iyi bir şekilde anlamalıdır (Grant, 1991, 114-115).

2.2.1. Stratejik Duruşun Belirlenmesindeki Strateji Yapı Yaklaşımları

Hiper-rekabet ve kalıcı dönüşümün etkisi ile organizasyonlar stratejik seçimler yapmalarının organizasyonlar için ne kadar önemli olduklarının farkına varmışlardır. Organizasyonların rekabetçi strateji seçimine yönelik aldığı karar (Borch ve diğ. 1999, 49) en önemli kararlardan biridir. Alınan karar rekabet avantajıyla birleştiğinde, ortalamanın üzerinde performansa ulaşmanın ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Porter, 1985). Organizasyonların yüksek performansa ulaşabilmesi için her stratejinin uygun kaynaklar ve farklı yetkinlikler ile desteklenmesi gerekmektedir (Snow, Hambiriak, 1980, 529). Organizasyonlar strateji seçiminde bulunurken seçtikleri ve benimsedikleri stratejilerin kendilerine sağlayacağı katkı ve faydalara odaklanarak stratejilerin yapıları hakkında bilgi sahibi olmayabilirler. Araştırmacılar uzun zamandır, strateji yapılarının ölçülmesine yönelik çeşitli alternatif yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu yaklaşımlardan "Anlatı, Sınıflandırma ve Karşılaştırmalı" yaklaşım en yaygın olanıdır (Ginsberg, 1984, 550; Venkatraman, 1989a, 943). Bu yaklaşımlardan kısaca bahsetmenin araştırmacılar, organizasyonlar ve organizasyon yöneticileri için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anlatıcı Yaklaşım: Bu yaklaşım, stratejinin karmaşık karakterizasyonunun sadece bütünsel ve bağlamsal biçiminde tanımlanması gerektiği görüşüne dayanan sözel olarak stratejinin en iyi şekilde ifade edilebildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bir ölçüm planı geliştirme girişiminin tamamlanmayacağını ifade etmektedir. Bu yaklaşım ile strateji kavramı, ölçüm şemalarından çok anlatı açıklamalarında ele alınmaktadır (Ginsberg, 1984, 550). Böyle bir yaklaşımın kavramsal gelişmeler için rolü olsa da farklı çevresel, örgütsel ve zamansal koşullar altında çeşitli stratejilerin etkinliğine ilişkin teorileri test etmek için sınırlı bir kullanımı mevcuttur (Hempel, 1952, 10; Ginsberg, Venkatraman 1985, 421; Venkatraman, 1989a, 943). Vaka çalışmaları bu yaklaşım ile uyumludur. Mintzberg'in (1978) bir otomobil firmasında 40 yıllık bir süreçte strateji oluşturma araştırmasında bulunması (Ginsberg, 1984, 550) örnek olarak gösterilebilir.

Sınıflandırma Yaklaşım: Bu yaklaşım, stratejinin özgün, anlatısal açıklamalarından uzaklaştığı *kavramsal veya ampirik* olarak strateji sınıflandırmalarının gelişimini yansıtmaktadır (Venkatraman, 1989a, 943). Sınıflandırma yaklaşımında iki yaklaşım söz konusudur. Bu iki yaklaşım tipolojiler ve taksonomiler'dir. Bu iki yaklaşım arasındaki ayrımı çizmek yararlı olmaktadır. Tipolojiler; tümevarımsal olarak türetilmiş kavramsal stratejilerdir. Öne çıkan tipolojileri vurgulayan yazarlar şunlardır: Rumelt (1974), Hofer ve Schendel (1978), Miles ve Snow (1978), Porter (1980) ve Wissema, Van der Pol ve Messer (1980). Tipolojilerin ayırt edici özelliği bir dizi karmaşık sınıflandırma boyutuna veya kavramsal ölçütlere dayanmasıdır (Carper, Snizek 1980, 70; Hambrick, 1984, 28). Taksonomiler; ampirik olarak türetilmiş stratejilerdir. Taksonomilerin ayırt edici özelliği, içsel olarak tutarlı konfigürasyonların ampirik varoluşunu yansıtmasıdır (Hambrick, 1984, 28-29). Öne çıkan taksonomileri vurgulayan yazarlar şunlardır: Miller ve Friesen (1978) ve Galbraith ve Schendel (1983).

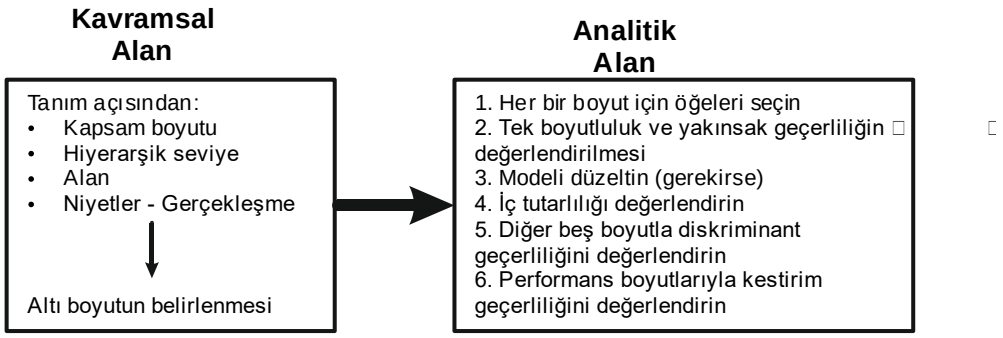
Karşılaştırmalı Yaklaşım: Bu yaklaşımın amacı, strateji yapısının anahtar boyutlarını tanımlamak ve farklılıklarını ölçmektir. Çeşitli araştırmacılar, yıllar boyunca stratejilerdeki farklılıkları yakalamak için ölçüm planları geliştirmeye çalışmışlardır (Miller, Friesen 1984; Hambrick, 1984, 28-29; Dess, Davis 1984, 468). Burada amaç, odaklanılan tipolojinin belirli bir hücresinde kategorize edilmesine daha az odaklanmak ve strateji yapısını tanımlayan bir dizi özellik boyunca farklılıkları ölçmektir. Bu yaklaşımın çekiciliği, farklı strateji sınıflandırmaları arasında, her bir temel boyutu 'ayrıntılı irdeleme' yolu ile değişim derecesinin ve farklılıklarının ayrıştırılmasında yatmaktadır (Venkatraman, 1989a, 944).

Bu çalışmada, strateji yapısını kolektif olarak tanımlayan bir dizi kilit boyuttaki farklılıkları ölçmeye odaklanan karşılaştırmalı yaklaşım benimsenmektedir. Karşılaştırmalı yaklaşım, altta yatan boyutların teorik temele ve yeterli operasyonel önlemlere sahip olmasını gerektirmektedir (Venkatraman, 1989a, 944). Bu çalışma için ele alınan strateji yapısının boyutları, literatürde tutarlı bir şekilde uygulanmıştır ve teoride temeli mevcuttur (Miller, 1983; Mintzberg, 1973, Venkatraman, 1989a). Bu araştırma çalışmasında incelenen stratejik duruşun teorik boyutları "Saldırganlık (aggresiveness), Analiz (analysis), Savunuculuk (defensiveness), Gelecek Odaklılık (futurity), Proaktiflik (proactiveness) ve Risklilik (riskiness)" (Miles, Snow, 1978;

Porter, 1980; Miller, Friesen, 1984; Venkatraman, 1989a; Murthy, 1994) olarak adlandırılmıştır.

2.2.2. Venkatraman'ın (1989) Strateji Tipolojilerinin Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınacak olan stratejik duruş boyutlarının Venkatraman (1989a) tarafından nasıl belirlendiği ve nasıl ele alındığı bilgisine yer verilmiştir. Venkatraman (1989a, 949), strateji yapısının kavramsallaştırılması ve ölçülmesi için bir model önermiştir. Şekil 2 Venkatraman'ın (1989a) stratejik duruş olarak adlandırdığı strateji tipolojilerini, bir model çerçevesinde kavramsallaştırarak organizasyonların stratejik seçim yapmadaki yönelimlerini göstermektedir. Şekil 2, kavramsal geliştirme bölümünü ölçüm geliştirme ve doğrulama bölümü ile ilişkilendiren bir şematik yapıyı temsil etmektedir.



Şekil 2: Önerilen Strateji Yapısının Kavramsallaştırılması ve Ölçülmesine Bakış

Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", **Management Science**, c. 35, s. 8 (1989): 949.

Şekil 2'de gösterildiği gibi kavramsallaştırma, dört teorik soru ile ilgili olarak alınan belirli pozisyonlara ve boyutluluğun nasıl ifade edildiğine dayanmaktadır. İlgili dört teorik soru şunlardır;

1. Kapsam: "Yöntemler" ve "Sonuçlar" arasında ayrım yapmalı mıdır?
2. Hiyerarşik Seviye: Yapı, örgütsel hiyerarşinin belirli bir düzeyinde tanımlanmalı mı yoksa seviye serbest mi olmalıdır?
3. Alan: Bazı "bölümler" (bazı fonksiyonel odaklama) ile sınırlandırılmalı mıdır yoksa daha geniş bir perspektifi kapsamalı mıdır?

4. Niyetler-Gerçekleştirmeler: Bu yapıyı kavramsallaştırmak ve ölçmek için "Niyetlenen" ve "Gerçekleştirilen" uygun stratejiler arasındaki ayrım nedir?

Böylece, bu dört soru yapının alanını tanımlamaya hizmet etmektedir. Bir sonraki aşama, bu alandaki kritik boyutları tanımlamaktır. Araştırmanın ampirik bileşeni, her bir boyut için öğelerin seçilmesiyle başlayan ve tahmini geçerlilik değerlendirmesi ile sona eren altı adımı içermektedir. Venkatraman'ın (1989a, 948), stratejik yapının boyutlarını belirlemede izlemiş olduğu yol "Bir sonsala karşı bir önsel" düşüncesidir. Venkatraman (1989a, 947-948) şu şekilde ifade etmiştir;

> "Strateji kavramının karmaşıklığı göz önüne alındığında, organizasyonların stratejik yöneliminin çok boyutlu bir yapı olduğunu varsaymak mantıklıdır. Bununla birlikte, boyutsallığı iki farklı yoldan biriyle ulaşılabilir. Birincisi önseldir, yani yapının tanımını yönlendiren teorik perspektiflere dayanarak yapının farklı boyutlarını geliştirmektir. Böylece, boyutsallık önceden tanımlanmış ve daha sonra veri analitik şemasından türetilen teorik boyutların onaylanması veya reddedilmesi için bir yol olarak görülen verilerin test edilerek doğrulanmasıdır. Örneğin; Dess ve Beard'ın (1984), Aldrich'in (1979) örgütlerin çevresel ortamları ifade eden boyutları üzerine çalışması ve Aldrich'in (1979) altı boyutlu olan çevre koşullarını üç boyutlu olarak doğrulaması gibi. İkincisi sonsaldır, yani boyutları önceden belirlemek değil, faktör analizi veya çok boyutlu ölçekleme gibi veri analitiği teknikleri ile bir sonsal deneysel olarak elde etmektir. Bu yaklaşım, boyutların türetilmesi için çok az teorik temelin mevcut olduğu durumlarda benimsenir. Bu gibi durumlarda karşılaşılan tehlike, boyutların gerçek araştırmalarda kullanım için yorumlanamaması ve farklı çalışma ortamlarında kararlı bir duruşun sergilenemiyor olmasıdır."

Venkatraman' a (1989a, 945) göre, teorik yapıyı kavramsallaştırmanın en önemli görevi, "Sınırların belirlenmesi" ile ilgilidir. Venkatraman (1989a), daha önce yapılan araştırmalarla ilgili sorunların bir kısmının üstesinden gelmek amacıyla, kavramsal alanın sınırlarını çizerek strateji yapısının boyutlarını belirlemiştir. Bunu başarmak için stratejik yönetim araştırmasının merkezi olan dört sınır veya teorik konu (a) kapsam, (b) hiyerarşik seviye, (c) alan ve (d) gerçekleşebilecek niyetler üzerine yoğunlaşmıştır. Venkatraman'ın (1989a, 948), stratejik yönelimin önemli kuramsal boyutlarını belirlerken izlediği yol veri analitiği yöntemleri ile dominant boyutları ortaya çıkarmaktan ziyade, öncülleri belirlemeye çalışmasıdır ve bu duruma göre, stratejik yönelimin altı önemli boyutunu belirlemiştir.

Venkatraman (1989a) tarafından geliştirilerek altı boyutlu strateji tipolojisinin ilgili çalışmada uygulamaya konulacak olmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Matsuno, Mentzer, 2000, 2-3);

- ✓ Miles ve Snow'un (1978) oluşturduğu dört boyutlu strateji tipolojisinden özellikle savunma ve proaktif stratejinin örnek alınarak benzerlik göstermesi ve çevresel eğilimlere uyan stratejilerin belirlenmesine olanak sağlaması,

✓ Organizasyonların çevresini anlama ve algılama düzeyine göre stratejik yönelimlerini belirleme olanağı sağlaması,

✓ Seçilen stratejinin organizasyonun dikkatini ekonomik verimlilik, yeni ürün ya da hizmet yeniliği gibi belirli performans kriterlerine odaklanmasını sağlaması,

✓ Organizasyonların belirlenen performans kriterlerinde başarılı sonuç almaya çalışması,

✓ Organizasyonların performans kriterlerine ulaşmada daha bilinçli kararlar alma eğiliminde olmalarını sağlaması,

✓ Miles ve Snow'ın strateji tipolojisinin, hizmet sektörünün stratejik yönelimini belirleyebilmesi için uygun olması (Zuckerman, 2005, 53) şeklinde ifade edilebilir. Bu altı önemli nokta dikkate alınarak ve çalışma konusuyla ilişkili olarak Miles ve Snow'ın strateji tipolojisini geliştirmiş olan Venkatraman'ın (1989a) tanımlamış olduğu altı stratejik boyut [Saldırganlık (aggresiveness), Analiz (analysis), Savunuculuk (defensiveness), Gelecek Odaklılık (futurity), Proaktiflik (proactiveness), Risklilik (riskiness)] (Miller, Friesen, 1984; Venkatraman, 1989a) çalışma için yararlı bulunmuştur.

2.2.3. Stratejik Duruş Tipolojileri

Stratejik duruş tipolojilerin altında yatan genel çerçeve, stratejik yönetim literatürünün kapsamlı bir incelemesinden elde edilmiş olmasıdır (Luke, Begun, 1988, 602). İlk olarak literatür destekli Miles ve Snow'ın (1978-2003) strateji tipolojisini oluşturan çerçeve üzerinde durulmuştur. Miles ve Snow'ın (1978-2003) strateji tipolojisi, stratejik duruşun temelini ve gelişim evresini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, farklı araştırmacıların çalışmaları incelenerek yazarlar tarafından oluşturulan strateji boyutları tablo eşliğinde sunulmuştur.

Miles ve Snow'ın (1978, 550) belirlemiş olduğu strateji tipolojisinde dikkate aldığı önemli noktalar; organizasyonun çevresine etkin bir şekilde uyum sağlaması, teknoloji, yapı ve süreç arasındaki tutarlılığın varlık göstermesi ile ilgilidir. Miles ve Snow'a (1978) göre, üç stratejik organizasyon türünün "Savunmacılar, Atılganlar ve Analizciler" bulunduğudur. Her bir türün kendi seçilmiş pazar (lar)ı ile ilgili kendine özgü bir stratejisinin olduğu ve bunların her biri, pazar stratejisiyle tutarlı olan belirli bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonuna sahip olduğudur. Dördüncü bir stratejik organizasyon türü "Tepkiciler" olarak adlandırılmaktadır. Tepkiciler stratejisi,

teknoloji, yapı ve süreç arasındaki tutarsızlıkların var olmasından dolayı stratejik "başarısızlık" olarak belirlenmiştir.

Miles ve Snow'a (2003) göre, örgüt stratejileri "Örgüt-Çevre Uyum Döngüsü" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Miles ve Snow (2003, 20-29) daha açık bir anlatımla şu şekilde ifade etmişlerdir;

> "Çevresel belirsizliğe uyum sağlama süreci oldukça karmaşıktır. Böylece organizasyon girişimci, teknoloji, yapı ve yenilikçi alanlardaki uyarlanabilir bir süreç veya eş zamanlı ayarlama döngüsünden geçer. Bu uyarlanabilir döngüde, yönetici ya da sahipleri bağımsız olarak pazarlarını seçer, ürün ve hizmetlerini geliştirir, düzenler, çevre ile ara yüz oluştururlar. Böylece seçtikleri sektörde rekabet ederler. Organizasyonlar bir endüstride rekabet etmeye başladıkça, savunmacılar (defenders), atılganlar (prospectors), analizciler (analyzers) ve tepkiciler (reactors) olmak üzere dört çevresel başa çıkma stratejileri ortaya çıkmaktadır. "

Miles ve Snow (1978; 2003) stratejik yönelimin dört önemli boyutunu belirlerken, çevresel bağlamların stratejik yönelimlerin başlıca belirleyici etkenleri olduğunu ve bunun da farklı organizasyon yapılarına yol açtığını yaptığı çalışmalar ile göstermiştir (Segev, 1987, 567).

Strateji yönetim araştırmacıları tarafından belirlenen strateji türleri ya da sınıflandırmaları büyük ölçüde organizasyonun hedeflerine bağlıdır (Galbraith, Schendel, 1983, 172). Belirlenen farklı strateji türlerinin sayısı, geniş çapta değişme eğilimindedir. Strateji türleri, kapsamlarına ve stratejileri tanımlamak için seçilen boyutlara göre keskin bir şekilde farklılık göstermektedir. Bazı araştırmacıların çalışmalarından derlenerek oluşturulan Tablo 5, çeşitli yazarların kendi strateji sınıflandırmalarını geliştirmede benimsedikleri temel boyutları göstermektedir.

Herhangi bir organizasyon stratejik duruş(lar) benimsediğinde Tablo-5'de bahsedilen boyutların tamamı bünyesinde mevcut olabilir bununla birlikte bu boyutların sadece bir kısmı ile etkili bir stratejik duruş elde benimseyebilir. Diğer bir deyişle, bu boyutların her birinin belirli bir stratejik duruşun doğasını ve başarısını tahmin etmek için ne kadar yararlı olduğu organizasyonun yapısı, iş çevresi, üst yönetimin özellikleri gibi faktörlere bağlıdır. Aynı zamanda, bu boyutların her birinin, çevresel ve organizasyonel yapıya bağlı olarak birbirinden bağımsız olarak değişebileceği (Miller, Dess, 1993, 559) bilinmelidir. Spesifik olarak bu çalışmada organizasyonların stratejik duruşlarının belirlenebilmesi, yöneticilerin çeşitli rekabetçi yönelimleri nasıl ele alacakları yöndeki yaklaşımlarıyla da ilişkilidir. Çalışmamızın bu bölümünde Venkatraman (1989a) tarafından stratejik duruş olarak belirlenen altı stratejik duruş boyutuna değinilmiştir.

Tablo 5: Stratejik Sınıflandırmaların Temelinde Boyutların Karşılaştırılması

Yazar /Araştırma Tasarımı	*Temel Boyutlar*
Ansoff (1957) Alternatif ürün-pazar stratejilerinin kâr potansiyelini ölçmek, trend ve beklenmedik durum tahminleri yapmak, firma ihtiyaçlarını belirlemek ve uzun vadeli hedefler ile çalışmak için firmalar üzerinden örneklendirilen kavramsal bir yöntemdir.	(1) Pazara nüfus etme (2) Pazar geliştirme (3) Ürün geliştirme ya da çeşitlendirme
Buzzell ve diğ. (1975) PIMS veritabanı (1970-1972) kesit ve zaman serileri analizi Ortalamaların karşılaştırılmasına dayalı	Pazar payı pozisyonunu arttırmak ve karlılık hedefleri belirlemek; (1) İnşa etme (2) Tutma (3) Hasat etme
Utterback ve Abernathy (1975) 120 firmada ticari olarak başarılı 567 yeniliğin sentezi Ortalamaların karşılaştırılmasına dayalı	Ürün ve süreç geliştirme; (1) Maliyet minimizasyonu, (2) Satış maksimizasyonu (3) Performans maksimizasyonu
Hofer ve Schendel (1978) Kavramsal olarak türetilmiş, analitik konsept ve model geliştirme	(1) Pazar payını artırma (2) Büyüme (3) Karı artırma (4) Pazar Yoğunluğu ve varlıkları azaltma (5) Etrafına bakma ya da toparlanma (6) Tasfiye
Miles ve Snow (1978) Dört endüstride saha çalışmalarına dayalı nitel bir yorumlama Kavramsal çerçeve oluşturma Ürün ve pazarlardaki değişim oranı; - Ürün /Pazara giriş hareketi - Güç dağıtımı - Karşılıklı ilişkiler - Strateji - Yapı - Teknoloji - Yönetsel süreç	(1) Atılgan (2) Savunmacı (3) Analizci (4) Tepkici
Miller ve Friesen (1978, 1984) 81 adet yayınlanmış durum/husus/vaka incelemesi Nicel değerlendirme ve sentez Akademisyenler paneli tarafından değerlendirilmesi Uyarlanabilir davranışı açıklamak; - Çevre - Yapı - Strateji oluşturma - Örgütsel süreç	On iki strateji oluşturmadaki değişkenler (1) Yenilik (2) Uyarlanabilirlik (3) Kararların entegrasyonu (4) Analiz (5) Çokluk (6) Gelecek (7) Başarı (8) Proaktiflik (9) Risk almak (10) Gelenekler (11) Endüstri uzmanlığı (12) Stratejilere bağlılık

Tablo 5 - devam

Yazar /Araştırma Tasarımı	Sınıflandırmadaki Temel Boyutlar
Vesper (1979) 12 Alman firmasının saha çalışması ve uygunluk örneği Yazar tarafından sentez ve analiz yapılması Firmanın göreceli üstünlüğü ve çevreye esnekliği, ölçek/kapsam temelinde	(1) Çoğalma (2) Tekelleşme (3) Uzmanlaşma (4) Tasfiye
Porter (1980) Kavramsal olarak geliştirilmiş, teorik çerçeve Verimlilik, farklılaşma, ölçek/kapsam temelinde karlılık ve performans hedefleri; - Uzmanlaşma - Marka kimliği - Çekmeye karşı itme - Bağlantı seçimi - Ürün kalitesi - Teknolojik liderlik - Dikey entegrasyon - Maliyet pozisyonu - Hizmet - Kaldıraç - Fiyat politikası	(1) Maliyet liderliği (2) Farklılaştırma (3) Odaklanma
Wissema, Van Der Pol ve Messer (1980) Kavramsal olarak türetilmiş, nitel kategorileştirme Ürün yaşam döngüsüne göre yatırım ve pazar payı ile ilgili rekabetçi pozisyon hedeflerine göre	(1) Patlama (2) Genişleme (3) Sürekli büyüme (4) Kayma (5) Konsolidasyon (6) Daralma
Galbraith ve Schendel (1983) PIMS veri tabanının kesit ve zaman serileri analizi Stratejileri belirlemek için temel bileşenler ve kümeleme analizi yapılması Stratejik duruşa, stratejik değişime ve bunların etkileşimlerine dayalı nispi rekabetçi pozisyon hedefleri; - Ar-Ge - Üretim - İşletme - Fiyatlandırma - Pazarlama - Maliyet kararları - Ürün geliştirme	(1) Hasat etme (2) İnşa etme (3) Süreklilik sağlama (4) Tırmanma (5) Niş (6) Sonlandırma

Tablo 5 - devam:

Hawes ve Crittenden (1984) 478 ABD süpermarket zinciri örneklemi çerçevesinde verilerin elde edilmesi, Geri dönüş oranı %38 Stratejileri belirlemek için kümeleme analizi yapılması Stratejik seçimlere yönelik davranışlar; - Hedef Pazar - Pazarlama karması - Perakende karması - Uzmanlık - Marka kimliği - Ürün kalitesi - Teknolojik liderlik - Dikey entegrasyon - Fiyat politikası	(1) Agresif başlatıcılar (2) Muhafazakâr Reaktörler (3) İtaatkâr savunucuları
Herbert ve Deresky (1987) Uzman paneli tarafından alan çalışması ve derecelendirme, nitel yorumlama 34 Kanadalı firmada/birimde üretim ve hizmet uygunluk örneği Stratejik seçimleri ve uygulama konuların; - Yapı - Yatırım - Yenilik - Pazarlama - Ürün politikası	(1) Geliştirmek (2) Dengelemek (3) Etrafına bakmak ya da toparlanmak (4) Hasat etmek
Venkatraman (1989a,b) Çalışma için veriler iki aşamada toplanmıştır. Her iki aşamada da Dillman'ın (1978) önerilerine göre tasarlanmıştır. 202 CEO'ya iki aşamada verilen kendinden uygulamalı yapılandırılmış anket uygulanmıştır. Saha çalışması ilgili iş birimindeki yönetim algıları bakımından altı boyut için geliştirilmiştir.	Stratejik yönelimin önceden belirlenmiş kavramsallaştırmasına dayanarak, araştırma sonrası faydalarına göre seçilen boyutlar; (1) Proaktiflik (2) Analiz (3) Savunuculuk (4) Saldırganlık (5) Gelecek (6) Risklilik

2.2.3.1. Saldırganlık (Aggressiveness)

Saldırganlık, bir organizasyonun rakipleriyle kıyaslandığında pazar konumunu iyileştirmek için kaynak tahsisinde benimsediği duruşu ifade etmektedir (Buzzell ve diğ., 1975; Hofer, Schendel 1978; Venkatraman, 1989a, 948). Böylesi bir özellik, pazar fırsatlarından yararlanma konusunda mücadeleci bir duruş sergilemeyi

karakterize eder (Buzzell ve diğ., 1975, 2). Diğer bir deyişle saldırgan strateji, organizasyonların bulundukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalar ile ilgilidir. Rekabette güçlü bir duruşu ifade eden saldırgan duruş, bir organizasyonun rakipleri karşısında belirleyici bir oyuncu olmasını, pozisyonunu güvenceye almasını ya da konumunu iyileştirmesinde güçlü bir davranış yeteneği kazanmasını sağlamaktadır (Lumpkin, Dess, 2001, 443). Saldırgan strateji aynı zamanda Wissema ve diğ. (1980) tarafından kavramsallaştırılan "Patlama" yani kısa vadede rekabetçi konumunun iyileştirilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda Vesper (1979) tarafından belirtildiği şekilde "Çoğaltma" yani çoğaltılarak pazar payının genişletilmesi ve iş birimi kârlılığının elde edilmesi ve doğru pazar payının peşinden ilerlemeyi ifade etmektedir (Venkatraman, 1989a, 948). Saldırgan strateji Miles ve Snow'ın (1978) atılgan (prospector) stratejisi ile ilişkilendirilebilir. Miles ve Snow'ın (1978) atılgan stratejisi ile organizasyonlar tipik olarak agresif bir rekabet pozisyonunu sürdürmekte ve yeni teknolojilerin yaratılmasında ve geliştirilmesinde endüstri öncüleri olma eğilimi göstermektedir (Morgan, Strong, 1998, 1054). Atılgan stratejiyi benimseyen organizasyonlar, sürekli pazar fırsatlarını araştıran, çevresel eğilimlere yönelik potansiyel tepkileri deneyen, çevrede gelişen yeni şartlara daha çabuk uyum sağlayabilen, yenilikçiliği vurgulayan, daha geniş ve yeni pazarlara ilgi gösteren bir duruş sergilemektedir. Ayrıca bu stratejiyi benimseyen organizasyonlar genellikle değişimin ve belirsizliklerin yaratıcıları durumundadır (Miles, Snow, 2003, 29).

Saldırgan stratejinin en önemli teması "dominant rekabet" üzerine odaklanmaktadır (Wong, Saunders, 1993, 30). Organizasyonlar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilirler (Morgan, Strong, 1998, 1055). Ayrıca pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için cesur adımlar atma yönünde çaba gösterirler (MacMillan, Day 1987, 28; Lumpkin, Dess, 2001, 434).

Stratejik duruş olarak saldırganlığı benimseyen organizasyonlar, her ne kadar nispi pazar payını ve rekabetçi pozisyonunu sürekli iyileştirmek için yüksek yatırımlara ihtiyaç duyuyor olsalar da başarının ve sürdürülebilirliğin anahtarı, müşteri ihtiyaçlarını gidermek ile ilgilidir. Organizasyonların, müşteri ihtiyaçlarını uygun bir fırsat penceresi aracılığıyla tespit etmek ve buna uygun yanıt verebilmek için

kaynaklarını hızla harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması (Morgan, Strong, 1998, 1056) saldırgan stratejinin manevralarının başlangıcı sayılabilir. Bu nedenle saldırgan duruş ile ilişkili saldırgan manevralar (Davidson, 1987, 273) piyasa odaklı organizasyonların özellikleri arasında yer almaktadır.

2.2.3.2. Analiz (Analysis)

Miller ve Friesen (1984, 1180) tarafından belirtildiği gibi analizci boyut, kapsamlı bir problem çözme duruşunun özelliklerini ifade eder. Diğer bir deyişle bu boyut ile sorunların kökleri için daha derin araştırma eğilimlerine ve mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerinin ortaya konulmasına atıfta bulunarak, kurumsal karar alma sürecinin önemli bir özelliği vurgulanmaktadır.

Stratejik duruşun analiz boyutu, Miles ve Snow'ın (1978) analizci tipinden farklıdır. Miles ve Snow'ın (1978) analizci tipi, atılgan ve savunma stratejisi duruşlarının bir kombinasyonudur. Bu çalışmada bahsedilen analizci stratejik duruş, stratejik karar vermede genel sorun çözme yaklaşımını temsil ettiği için, hem örgütsel hem de çevresel bağlamda sorunların tam olarak anlaşılmasını sağlamaya yönelik kabiliyetler ile ilgilidir (Miller, Friesen, 1983, 229; Miller, Friesen, 1984, 1164). Diğer bir deyişle bu duruş organizasyonların hem iç çevrelerini, hem de dış çevrelerini anlamaya yöneliktir. Dahası bu boyut, istenen hedeflere ulaşmak için rekabetçi stratejinin uygulanmasında kullanılan iç sistemlerin doğasını ifade etmektedir (Grant, King, 1982; Venkatraman, 1989a, 948). Analizciler, rakipleri analiz ederken çevresel değerlendirmeyi iyi bir şekilde tamamlamak için en önemli ve genellikle en zor görevi yerine getirirler. Burada amaç, organizasyonun kendi pazarındaki rakiplerine ve önemli dış etkenlerdeki değişikliklere bağlı olarak, organizasyonun pozisyonuna ilişkin gerekli ve önemli bilgileri toplamaktır. Analizciler bu şekilde hareket ederek yapılacak yenilik ve kararlılık arasında denge oluşturmaya çalışırlar. Burada organizasyonlar bazı alanlarda süregelen faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan da yeni ürün/hizmet ve pazar fırsatlarını araştırmaktadırlar. Ayrıca özentili bir şekilde rakiplerinin davranış ve taktiklerini analiz ederlerken bazı düzeylerde pazar takipçileri konumundadırlar (Zuckerman, 2005, 34-35). Dolayısı ile analizcilerin pazardaki alan payı geniştir ve bu pay sürekli değişim halindedir (Ginn, 1990, 569). Bu stratejik boyutun ulaşmaya çalıştığı asıl amaç, yapılan analizlerden sonra yeni fırsatları değerlendirmek suretiyle, saldırganlığı ve risk alma eğilimlerini yansıtan çevresel

tehdit ve belirsizliğe karşı tedbirli olmak ve böylece kontrol ve esnekliği birleştirmeye çalışmaktır (Luke, Begun, 1988, 604). Sonuç olarak, bir organizasyonun stratejisi ve çevresi arasında "uyum" sağlandığından emin olmak için analiz boyutu önemlilik göstermektedir (Sinkula ve diğ., 1997, 309).

2.2.3.3. Savunmacı (Defensiveness)

Savunmacı strateji, organizasyonların pazar durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan bir duruşu ifade etmektedir (Morgan, Strong, 1998, 1057). Venkatraman'a (1989a, 948) göre savunmacı strateji, savunmacı davranışlar olarak ifade edilen maliyet azaltma ve verimlilik artırma yöntemleri üzerinde durulması açısından kendini göstermektedir. Ayrıca Venkatraman'ın savunmacı stratejisi; Thompson'un (1967) "Çekirdek Teknoloji" kavramı ile organizasyonların görüşlerini ve Miles'ın (1982), "Alan Savunması" kavramı ile organizasyonların kendi ürünlerinin, pazarlarının ve teknolojilerinin korunmasına yönelik durumları yansıtmaktadır.

Savunmacı strateji ile organizasyonlar, muhafazakâr bir strateji görüşünü benimsemektedir. Genellikle dar tanımlanmış bir segmentte güvenli bir pazar pozisyonunu elinde tutmaya gayret etmektedirler. Savunmacı duruşu benimseyen organizasyonlar için yenilikçilik nadir gerekli bir özelliktir. Bu organizasyonların gösterdikleri rekabetçi davranış daha çok fiyata veya kaliteye dayanmaktadır (Miles ve diğ., 1978, 550-551; Morgan, Strong, 1998, 1054). Savunmacı boyut, organizasyonların dikkatlerini iç çevresine doğru odaklanmasını teşvik eder ve sonuç olarak organizasyon dış ortamından uzaklaşır (Morgan, Strong, 1998, 1057). Bu nedenle pazarın durumunda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, organizasyonlar değişimi fark edememektedirler. Böylece, savunmacı stratejiyi benimseyen organizasyonlar belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Kelly, Storey, 2000, 49).

Miles ve Snow (2003, 29) savunmacı stratejik duruşu kısaca şu şekilde ifade etmiştir;

> "Savunmacılar, dar ürün/hizmet-pazar alanları olan organizasyonlardır. Bu tür bir organizasyonun üst düzey yöneticileri, pazarın bir bölümüne damgalarını vurmak ve bu alanda süreklilik sağlamak istemektedirler. Ancak yeni fırsatlar için alanlarının dışında arama yapma eğiliminde değildirler. Bu dar odaklamanın bir sonucu olarak organizasyonlar teknolojilerinde, yapılarında veya çalışma yöntemlerinde büyük çapta ayarlamalar yapmaları nadiren gereklidir. Çünkü organizasyonlar öncelikli dikkatlerini mevcut operasyonların etkinliğinin devamını sağlamaya adamışlardır."

2.2.3.4. Gelecek Odaklılık (Futurity)

Gelecekteki çevresel durumlar için örgütsel hazırlık ve konumlandırma çalışmaları stratejik yönetim sürecinin kalbini oluşturmaktadır. Rekabetçi geleceğin açıklanması ve planlanması oldukça zor bir süreci kapsamaktadır (Piercy, Morgan, 1994, 172). Gelecek stratejisi, organizasyonların gelecekteki çevresel durumlara hazırlıklı olmalarını ve doğabilecek fırsatları kendi lehlerine çevirmelerini amaçlayan bir duruşu ifade etmektedir. Bir nevi "Arzulanan gelecek" yani organizasyonun stratejik kararlarını etkileyen, zamanla ilgili faktörleri ve istenen duruma ulaşmak için planlama sürecini kapsamaktadır (Venkatraman, 1989a, 948).

Gelecek stratejisi, kısa vadeyi değil çevresel değişim karşısında uzun vadeli bir perspektife duyulan ihtiyacı ifade etmektedir (Ganesan, 1994, 1-2). Günümüz koşullarında özellikle pazar odaklı firmaların "müşterileri için sürekli olarak ek bir değer bulma ve uygulama" durumu gelecek boyutun stratejik bir zorunluluk olduğunun göstergesidir (Narver, Slater, 1990, 22). Bu durum ile ilgili Levitt (2004, 144), pazarın odak noktasının sadece müşteri ihtiyaçlarını tanımakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için kalıcı yapının sağlanması gerektiğini belirtmiştir.

Gelecek boyutu, bir organizasyonun pazarının gelişmesine katkıda bulunabilecek stratejik duruşu ortaya koymaktadır (Jaworski, Kohli, 1996). Gelecek stratejisi, organizasyonun rekabet gücünün özelliklerinden birisidir. Bu durumu Prahalad ve Hamel (1994, 9) şu şekilde açıklamıştır;

> "Bazı yönetici ve yönetim ekipleri diğerlerinden daha fazla *öngörülüdür*. Bazı organizasyonlar henüz var olmayan ürünleri, hizmetleri ve tüm endüstrileri hayal edebiliyorlar ve bunları geliştirebiliyorlar. Ancak, gelecek boyut bir organizasyonun sadece soyut vizyonuna dayanmasından ziyade rekabet alanını ve endüstri kurallarını yeniden yazmak için kullanılabilecek teknoloji, yapı, düzen, sistem ve yaşam biçimindeki eğilimler hakkında derinlemesine bilgilerin edinilmesine dayanmaktadır."

Gelecek stratejisi, böylelikle organizasyonların uzun vadeli bir perspektif oluşturmasını, pazar fikirlerini ve yaratıcı fırsatlarını bu bağlamda birleştirmesine katkıda bulunmaktadır (Jaworski, Kohli, 1996, 120).

2.2.3.5. Proaktif (Proactiveness)

Miles ve Snow'a (1978) göre proaktiflik, gelişmekte olan endüstrilere katılım, pazar fırsatları için sürekli bir arayış, değişen çevresel eğilimlere verilen tepkiler ile elde edinilen deneyimler sonucundaki davranışları ifade etmektedir (Venkatraman, 1989a,

949). Miller ve Friesen'e (1984, 1184) göre, organizasyonların yeni ürünler, teknolojiler ve teknikler sunarak çevreyi şekillendirmesi, çevredeki değişim ve trendlere yönelik tepkilerin gösterilmesi gibi kabiliyetlerin proaktif bakış açısıyla tutarlılık gösterdiğini ifade etmektedir. Venkatraman (1989a, 949) ise proaktifliği, "Mevcut faaliyet alanı ile ilgili olan ya da olmayan yeni fırsatlar aramak, yeni ürünlerin ve markaların rekabette öne sürülmesi ya da tanıtılması, yaşam döngüsünün olgunluk ve gerileme aşamasındaki operasyonlarının stratejik olarak elimine edilmesiyle ortaya çıkması" olarak tanımlamıştır.

Lumking ve Dess (1996; 2001, 430-434) proaktifliği, "Bir organizasyonun geleceğe yönelik bakış açısı, gelecekteki talepleri tahmin etmesi, yeni girişimleri ve fırsatları araştırması" olarak ifade etmektedir. Ayrıca organizasyonun rekabette öncü olmasını sağlayacak yeni ürünlerin/hizmetlerin tanıtımını yapmasını sağlayan ileriye dönük bir bakış açısı olarak kavramsallaştırmıştır. Organizasyonlar proaktiflik boyutu ile pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap verme konusunda ilk olma yeteneği kazanmaktadır. Diğer bir noktaya daha değinen Lumking ve Dess, dinamik ortamlarda veya koşulların hızla değiştiği ortamlarda, fırsat sayısının artacağını ve büyüme aşamasındaki endüstrilerin böyle ortamlarda proaktif duruş sergileyeceğini belirtmiştir.

Organizasyonların proaktif davranışı, yeniliğin temel bir bileşenidir (Manu, Sriram, 1996, 81). Proaktif duruş, organizasyonların sürekli olarak gelişen fırsatları araştırmak için benimsedikleri girişimi (Slater, Narver, 1993, 35) ve değişen pazar koşullarına verilen tepkileri anlatmaktadır (Venkatraman, 1989a, 949). Chen ve Hambrick'e (1995, 457) göre, bir organizasyon çevresindeki teknolojik, yenilikçilik, rekabet düzeyi, müşteri istekleri gibi değişimlere hem proaktif bir yaklaşım sergilemeli hem de duyarlı olmalıdır. Burada proaktiflik, çevreyi kendi avantajına göre şekillendirmek için girişimi ele almayı içerir; Duyarlılık ise, rakiplerin zorluklara uyum sağlamasını içermektedir. Lumking ve Dess (2001, 435), bir organizasyonun ilk adım atan ya da girişkenliği ele geçirerek ve pazarda liderlik yaparak piyasa fırsatlarıyla nasıl ilişki kurduklarının göstergesinin, proaktif stratejik duruşun göstergesi olduğunu belirtmiştir. Bu stratejiyi uygulayan organizasyonlar pazarda lider olma, ilk uygulayan olma, yüksek kararlılık ve rekabet avantajını sürdürme eğilimi göstermektedir (Entrialgo ve diğ., 2000, 189).

2.2.3.6. Risklilik (Riskiness)

Dickson ve GigLerano (1986, 58-68) riskin, eylemlerden elde edilen kazanımlar ve kayıpları ifade ettiğini ve bu durumun organizasyonun pazarını ve karar verme sürecini yönlendirdiğini savunmuştur. March ve Shapira (1987, 1407) ile Clark ve Montgomery (1998, 83) risk kavramını "Bir eylemden türetilebilecek olası kayıplar veya kazançlar" şeklinde benzer bir tanım ile ifade etmişlerdir. Venkatraman (1989a, 949) risklilik kavramını, "Organizasyonların, yeni ürünlerin ve pazarların seçimi ve çeşitli kaynakların tahsisi kararında yönlendirici bir parametre" olduğunu ifade etmiştir. Lumpking ve Dess'e (2001, 431) göre risklilik, "Bilinmeyen yeni pazarlara giriş yapma, kaynakların büyük bir bölümünü belirsiz sonuçlara sahip girişimlerle taahhüt etme ve / veya yoğun bir şekilde kaynak ayırma/borçlanma gibi cesur adımlar atma eğiliminde bulunma" anlamına geldiğini vurgulamıştır. Ayrıca risk almanın genellikle bir organizasyonun istekliliğine işaret ettiğini ifade etmiştir. Covin ve Slevin (1989), riskli stratejileri takip eden organizasyonların büyüme için kısa vadede kârlılığı feda edebileceğini ve dahası çevresel koşulların bu riskli kararlarda büyük bir rol oynayarak finansal pozisyonları etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Miller ve Friesen'e (1984, 1172) göre risk almak, bireysel düzeyde bir özellik değil organizasyon düzeyinde bir yapı olarak ele alınmalıdır. Organizasyonların rekabetçilik yaklaşımlarında, yapıcı risk alması girişimciliği harekete geçirmede ve örtük olan girişimciliği teşvik etmede (Miller, 1987) önemli bir faktör olarak görülmüştür. Bu durumun organizasyonların performansına etkide bulunduğu vurgulanmıştır (Baird, Thomas, 1985, 232). Bu bağlamda, organizasyonlar mevcut performansını tehlikeye atmadan müşteri ve rakip ortamları sürekli olarak izleyerek, gelecekteki tepkiler ve eylemler ile ilgili görüşlerini organizasyon içi bilgilendirmeler yaparak sınırlı riskle karşılaşma imkânı elde edebilir (Morgan, Strong, 1998, 1066). Risklilik boyutu, organizasyonların çevrelerine karşı güçlü bir duruş sergilemesini, çevreyle uyumlu olmasını, duruma göre reaktif ya da proaktif yaklaşım sergilemesinde kılavuzluk yapmaktadır (Day, 1994; Morgan, Strong, 1998, 1067).

2.3. Firma Yeteneği

Yapılan literatür taraması, organizasyonların çok fazla sayıda yeteneğe sahip olduğunu göstermektedir. Organizasyon yetenekleri üzerine araştırma yapan Day (1994), Prahalad ve Hamel (1994), Hamel ve Prahalad. (1990), Baldwin ve Clark (1994),

Henderson ve Cockburn (1994) ve daha birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalar ile literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bununla birlikte günümüz araştırmacıları organizasyon yetenekleri çalışmalarına yön vererek bu kavramın gelişim göstermesine imkân sağlamaktadırlar. Yapılan bu tez çalışmasında, organizasyon yetenekleri şu şekilde tanımlanmaktadır diye klasik bir tanımlama yapmak yerine organizasyon yeteneklerin nasıl ele alındığına vurgu yapılarak araştırmanın daha anlaşılır olması sağlanmıştır. Daha önce organizasyon yetenekleri üzerine araştırma yapan yazarların görüşleri üzerine Collis (1994, 145-146) organizasyon yeteneklerini üç kategoriye ayırarak şu şekilde ifade etmiştir;

- ✓ İlk yetenek kategorisi, organizasyonun temel işlevsel faaliyetlerini rakiplerinden daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesini,
- ✓ İkinci yetenek kategorisi, organizasyonun faaliyetlerinde dinamik iyileştirmeler yapabilmesi için ortak tema paylaşımını,
- ✓ Üçüncü yetenek kategorisi, dinamik gelişmelerle yakından ilişkili olsa da, organizasyonların sahip olduğu kaynakların içsel değerini tanımasını veya rakiplerinden önce yeni stratejiler geliştirmesini sağlayan daha metafiziksel stratejik anlayışları ifade etmektedir.

Yukarıda bahsedilen organizasyon yetenekleri kategorisinin yanı sıra Collis (1994, 145) bu konu ile ilgili araştırma yapan Nelson ve Winter (1982), Barney (1986), Dosi ve Marengo (1992) gibi yazarların araştırmalarının da desteğiyle organizasyon yeteneklerini şu şekilde ifade etmiştir;

> "Bir organizasyonun verimliliği karmaşık rutinlerde gizlidir. Bu gizlilik organizasyonun yeteneklerini ifade etmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse burada iki noktaya vurgu yapmak gerekecektir. İlk vurgulanan nokta, organizasyonun girdilerinin fiziksel olarak çıktıya dönüştürülmesi ve bu durumun verimlilik olarak adlandırılmasıdır. Verimliliğin, karmaşık rutinlere gömülü olduğu ve bu rutinlerin bütün bir sistem olarak organizasyonun bir ürünü olduğudur. Diğer vurgulanan nokta, fiziksel girdilerin organizasyonun 'kara kutusu' içindeki çıktılara dönüşmesini içermesidir. Burada 'kara kutusu' kavramı yetenekleri ifade etmektedir. Daha iyi teknolojiler, daha iyi kabiliyetler, daha etkili veya etkin bir şekilde müşterilere ürün ve hizmet üretmek ve sunmak adına üretim süreci yeteneğinde sürekli bir iyileştirme ve değer yaratmaya yönelik yeni yollar tasarlama becerisi gibi durumlar verimlilik adı altında toplanmaktadır."

Yapılan bu kavramsal açıklamadan anlaşıldığı üzere, herhangi bir organizasyonun verimliliğini etkileyen unsurların karmaşık rutinlerde gizli olduğu ve bu gizliliğin kara kutu olarak adlandırıldığı yeteneklerle yoğun bir ilişki içerisinde olduğudur. Organizasyonlar çok fazla sayıda yeteneğe ev sahipliği yapmaktadır. Bu sebepten dolayı organizasyonların sahip oldukları yeteneklerin tamamını açıklamak ya da

incelemek mümkün değildir. Çalışmanın bu bölümünde organizasyon yetenekleri bünyesinde yer alan ve organizasyonların kara kutusu olarak adlandırılan "Dinamik Yetenekler" kavramı araştırılmıştır.

2.3.1. Dinamik Yetenekler ile İlişkili Kavramların Yapısı

Yapılan literatür taraması, dinamik yeteneklerin yönetim ve stratejik yönetim alanındaki geçmişinin çok eskiye dayanmadığı sonucunu göstermektedir. Son yıllarda özellikle 1990'lı yıllardan sonra Kaynak Temelli Görüş (KTG) sonrasında dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırma çalışmalarının sayısı artmaya başlamıştır. Özellikle pazarlama, yönetim ve strateji araştırmalarında bir organizasyonun kaynaklarını, varlıklarını ve bilgi tabanını kullanabilme kabiliyetlerinin önemini vurgulayan dinamik yetenek görüşü büyük dikkat çekmiştir.

Yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklerin stratejik yönetim araştırmalarında sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir itici gücü olarak görüldüğünü göstermektedir. (Teece ve diğ., 1997; Zollo, Winter, 1999, 3; Helfat ve diğ., 2009, 66-67).

Çalışmanın bu bölümünde, dinamik yetenekler kavramının detaylarına geçmeden önce birbiriyle ilişkili bazı kavramları açıklamak ve dinamik yeteneklerin temelinin nasıl oluştuğuna vurgu yapmak çalışmanın daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Öncelikli olarak *"Kaynak, Yetenek, Kaynak Temelli Görüş, Dinamik, Dinamik Yetenekler ve Operasyonel Rutinler (Yetenekler)"* kavramlarının tam olarak neyi ifade ettiğine ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerine değinilmiştir. Çalışmanın bir sonraki kısmında Kaynak Temelli Görüş sonrası Dinamik Yetenekler Görüşü'ne geçişin nasıl olduğu konusuna değinilerek, yapılan araştırmada neden DY değişkeninin kullanımının uygun bulunduğu üzerinde durulmuştur.

Kaynak ve yetenek kavramları, stratejik yönetim literatüründe anahtar terimler olarak görülmektedir. Birçok araştırmacı bu kavramlar üzerinde farklı görüşler belirtmiştir. *Kaynak:* Daft (1983; 2015, 55) *kaynak* kavramını, "Varlık, bilgi, yetenek ve iş süreçleri dâhil olmak üzere, firma performansı için değerli herhangi bir şey" olarak ifade etmiştir. Wernerfelt (1984, 172) *kaynak* kavramını, "Bir organizasyonun gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek herhangi bir unsur" olarak tanımlamıştır. Barney (1991, 101) *kaynak* kavramını, "Organizasyonun sahip olduğu tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, firma öznitelikleri, bilgi, enformasyon ve

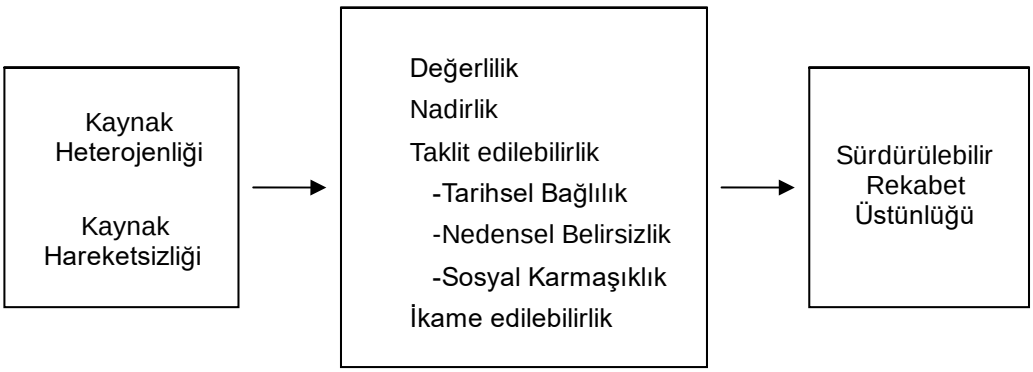
benzeri durumlar" olarak ifade etmiştir. Araştırmacılar tarafından kaynakların bu şekilde teorik olarak kavramsallaştırılması organizasyonların rakiplerini aşma nedenini açıklamakta yardımcı olmaktadır.

Yetenek: Grant (1991, 121-122) *yetenek* kavramını, "Bir organizasyonun iş süreçlerine veya faaliyetlerine sık sık gömülü olan, pazarda kolayca tanımlanamayan gizli bilgi, know-how, beceri ve diğer yetenekleri temsil eden bir durum" olarak ifade etmiştir. Makadok'a (2001, 388-389) göre *yetenek,* "Örgüt içine yerleşik, transfer edilemeyen firmaya özgü, firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttırmakla sorumlu bir tür kaynaklar bütünü" olarak tanımlanmaktadır. Amit ve Schoemaker (1993, 35) *yetenek* kavramını, "Tekrarlanan süreç veya ürün yenilikleri, üretim esnekliği, pazar eğilimlerine yanıt verme ve kısa gelişim döngüleri" olarak tanımlamaktadır. Amit ve Shoemaker (1993), kaynakların maddi ve maddi olmayan teknoloji, finansal kaynaklar, insan kaynakları gibi varlıkları içerirken, yeteneklerin bir organizasyonun kaynaklarını ticari amaçla kullanma kapasitesini gösterdiğini ifade etmiştir. Teece ve diğ., (1997, 520) *yetenek* kavramını, "Bir organizasyonun zaman içinde öğrenme, uyum sağlama, değiştirme ve yenileme becerisini yöneten dinamik rutinler" şeklinde ifade etmişlerdir. Farklı araştırmacıların yetenekler ile ilgili yaptıkları tanımlamaların ortak noktalarını; kaynakların işleyişi, kullanımı, geliştirilmesi, tekrarlayan süreç ve aktiviteler ile ilgili olduğunu göstermektedir. Yapılan tanımlamalardan görüldüğü üzere kaynak ve yetenek terimleri iç içe geçmiş durumdadır. Birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi pek de mümkün görülmemektedir.

Dinamik yetenekler, Kaynak Temelli Görüş'ün devamında ortaya çıkan yetenekleri ifade etmektedir (Teece ve diğ, 1997, 515-516). Öncelikli olarak Kaynak Temelli Görüş'ün kapsamına değinmek, Dinamik Yetenekler Görüşü kapsamını daha iyi anlamamıza katkı sağlamaktadır.

Kaynak Temelli Görüş: Wernerfelt (1984) KTG kavramından ilk bahseden yazarlardandır. Wernerfelt (1984, 172) "Organizasyonların mevcut kaynaklarının çeşitlendirilmesi hangi temelde olmalıdır? Çeşitlendirme yoluyla hangi kaynaklar geliştirilmelidir? Hangi sıralama ile hangi pazarlarda çeşitlendirme yapılmalıdır? Hangi tür organizasyonlar bu durumların sonucunda kazanımlar elde edebilir? Hangi koşullar altında kaynak çeşitlendirmesi ve yeni stratejik seçenekler geliştirilirse uzun dönemde ortalamanın üzerinde getiri sağlanır?" sorularının cevabını araştırmıştır. Bu araştırma KTG'ın temelini oluşturmaktadır. Wernerfelt'ın (1984) araştırmasının

öncesinde özellikle Penrose (1959) ve Rubin'ın (1973) organizasyon kaynakları üzerine araştırmalar yapmışlardır. Organizasyonları geniş bir kaynak kümesi olarak bakan Penrose (1959, 24) seminal çalışmasında "Bir organizasyon idari bir birim olmaktan daha fazladır ve verimli kaynakların toplamından oluşur" şeklindeki ifadesi Wernefelt'in (1984) çalışmasının gelişimine katkıda bulunmuştur. Devamında Barney (1986; 1991), Peteraf (1993), Amit ve Schoemaker (1993), West ve DeCastro (2001), Hitt ve diğ. (2001), Crook ve diğ., (2008), Arend (2003) gibi yazarlar, ilgili konu üzerine araştırmalarına devam etmiştir. Barney (1991, 112), yapmış olduğu çalışmada "Organizasyon kaynaklarının heterojen dağılımı" ile "Kaynak ve yetenek transferinin zorluğu" noktalarına değinerek organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı gösterebilmelerinin temelini, stratejik kaynakları elde etmek ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Barney (1991, 112) yapmış olduğu araştırmada, organizasyon kaynaklarının heterojen dağılımı ile kaynak ve yetenek transferinin zorluğunu ifade eden değerli, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi Şekil 3 ile göstererek KTG kavramına katkıda bulunmuştur.

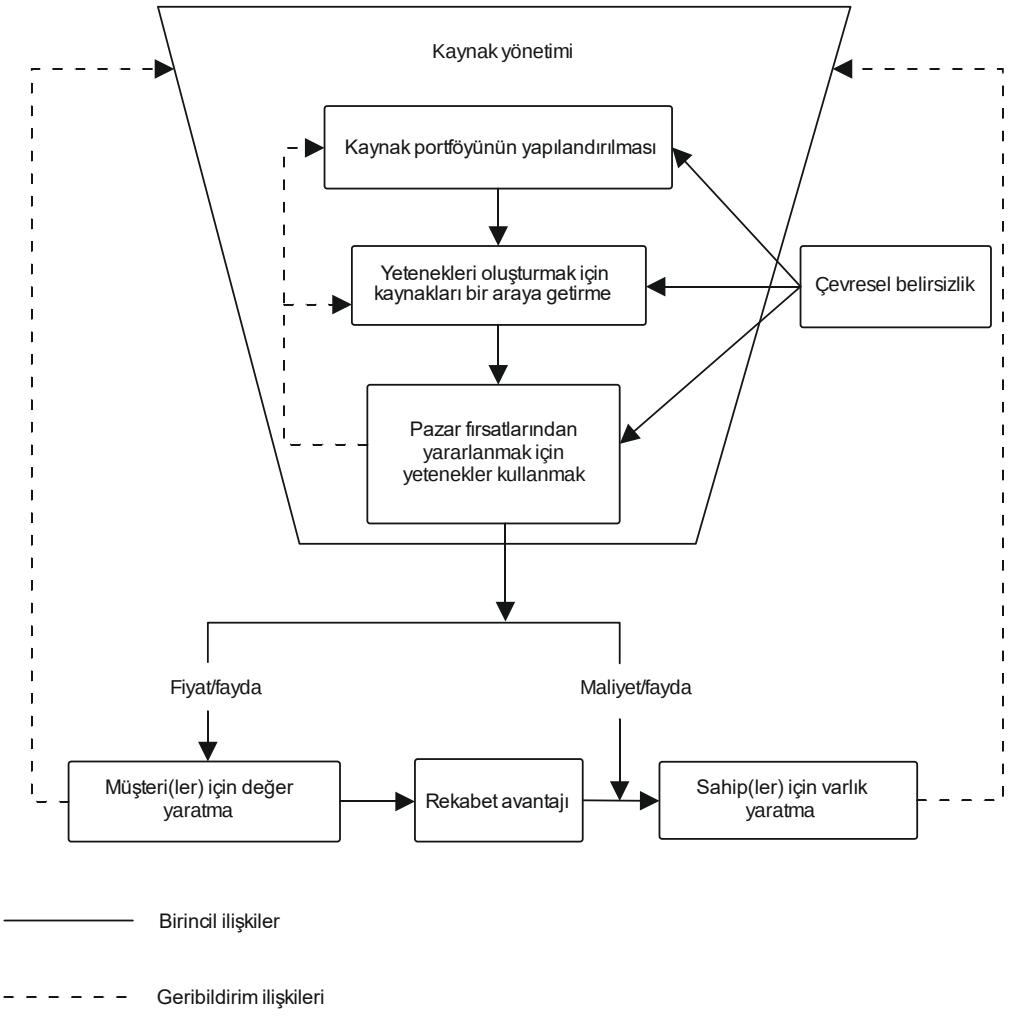


Şekil 3: Kaynak Temelli Görüş Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Edinimi

Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**. c. 17, s. 1 (1991): 112.

Amit ve Schoemaker (1993, 33-40) yapmış olduğu araştırmada kaynak geliştirme ve kaynak dağıtımına yönelik alınan kararların önemine değinerek KTG kavramına katkıda bulunmuştur. Sirmon ve diğ. (2010, 1386-1400) KTG üzerine daha önce yapılan çalışmalardaki bazı boşlukları ele alarak, özellikle yöneticilerin hem yetenek zayıflıklarını hem de yetenek güçlerini etkin bir şekilde yöneterek, yeteneklerini

yapılandırmaları gerektiğine değinmiştir. Sirmon ve diğ. (2007, 276) tarafından yapılan araştırmada organizasyonların rekabet avantajı temellerinin dayanıklı olmasının altında dinamikleri anlamakta yattığını ifade etmektedir. Bu durumu Şekil 4 aracılığıyla ifade etmiş olup, bu şekilde organizasyonların değer oluşturmada dinamik kaynak yönetimi modelinin nedensel akışını göstermiştir.



Şekil 4: Değer Yaratmanın Dinamik Kaynak Yönetim Modeli

David G. Sirmon, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box, **Academy of Management Review**. c. 32, s. 1 (2007): 276.

Şekil 4'de görüldüğü üzere, organizasyonun, yetenekleri oluşturabilmek için gerekli kaynakların bir araya getirilmesi ve pazar fırsatlarından yararlanabilmek için de yeteneklerin kullanabilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca bu şekil, senkronizasyon için sürekli adaptasyona ve çevreye uyum sağlayarak geri besleme

döngülerine sahip olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, çevresel koşullara uyumdan ve bu ihtimallerin yarattığı fırsatları değerlendirmekten kaynaklanan değişiklik ile birlikte kaynakların yönetiminin dinamik olduğu sonucunu göstermektedir.

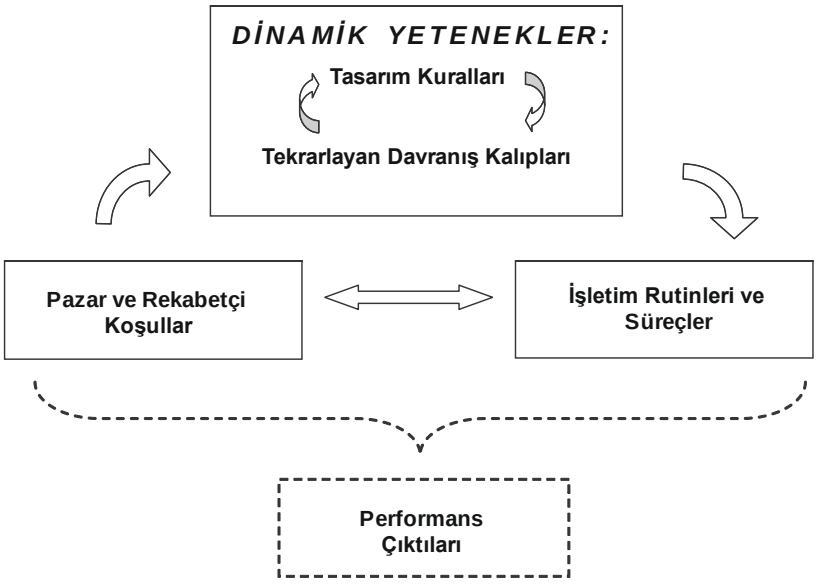
Dinamik: Teece ve diğ. (1997, 515) yapmış oldukları araştırmalarda, dinamikliği "Değişen iş çevresine uyum sağlamak için yeterlilikleri yenileme kapasitesi" olarak ifade etmektedirler.

Dinamik Yetenekler ve Operasyonel Rutinler (Yetenekler) arasındaki farklılıklar: Bu iki kavram arasındaki farklılıkları anlayabilmek için dinamik yetenekler ve operasyonel yetenekler arasındaki ilişkiyi, farklılıkları ve etkileşimleri bilmek önemlidir.

Winter (2003, 991) yetenekleri, rutinlerin koleksiyonu olarak ifade etmiştir. Rutinler kavramını da, "Kısmen örtük bilgi ve amaçların özgüllüğünde kurulmuş olan öğrenilmiş, son derece hareketli, tekrarlı ya da yarı tekrarlı bir davranış" olarak ifade etmiştir. Zollo ve Winter (1999, 12) rutinler kavramını, “Değişken içsel veya dışsal uyarıcılara karşı örgütsel tepkileri karakterize eden kararlı davranış kalıpları” olarak ifade etmiştir. Hem dinamik yetenekler hem de operasyonel yetenekler rutinler koleksiyonunda yer almaktadır. Fakat operasyonel yetenekler organizasyonun mevcut durumda yaşamını sürdürmesini "günlük yaşamı sağlamak" ile ilgiliyken dinamik yetenekler yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğini sağlamak ile ilgilidir (Winter, 2003, 991).

Helfat ve Winter (2011, 1244) operasyonel yetenekleri "Aynı müşteri popülasyonuna yönelik mevcut ürün ve hizmetleri desteklemek için aynı ölçekte, daha fazla ya da daha az aynı teknikleri kullanarak organizasyonun faaliyetine devam etmesidir" şeklinde ifade etmiştir. Başka bir çalışmada Helfat ve diğ. (2009, 34) operasyonel yeteneği, "Bir organizasyonun yaşamını kazanmak ve mevcut durumunu devam ettirmek için kullandığı yetenekler" olarak ifade etmiştir. Nelson ve Winter'a (1982b, 103) göre operasyonel rutinler (yetenekler), organizasyonun genel bir resmini göstermektedir. Operasyonel yetenekler, organizasyonların rutinlerine kök salan ve organizasyonda işlerin nasıl yapıldığına dair tekrarlayan bir eylem dizisidir. DY, organizasyonun (özellikle de üst yönetiminin) varsayımlar geliştirmesine, bunları doğrulamasına veya reddetmesine ve varlıklarını gerektiği gibi yeniden düzenlemesine yardımcı

olmaktadır. DY "stratejik" açıdan operasyonel yeteneklerden farklıdır. Organizasyonlar, DY'i operasyonel yeteneklerin üzerine yerleştirerek rekabet avantajını korumayı ve genişletmeyi sağlamaktadır. Bununla birlikte DY, iyi bir strateji ile birleştirildiğinde, organizasyonun doğru ürünleri/hizmetleri üretmek için doğru konumlara ulaşmasını, tüketici ihtiyaçlarını belirlemesini, geleceğin teknolojik ve rekabetçi fırsatlarını değerlendirmesini ve doğru pazarları hedeflemesini sağlamaktadır (Teece, 2012, 1396-1397). Mulders ve Romme (2009, 69) yapmış olduğu araştırmada DY kavramının içeriğini ortaya koyup, ileri araştırmalar için öneriler geliştirmeye hizmet edecek bir çerçeve oluşturmuştur. Şekil 5'teki model dinamik yetenekleri açan çerçeveyi göstermektedir.



Şekil 5: Dinamik Yeteneği Açma

Deborah E.M. Mulders, A. Georges L. Romme, "Unpacking Dynamic Capability: A Design Perspective", **In New Approaches to Organization Design**, (Springer, Boston, MA, 2009), 69

Şekil 5'deki çerçeve, dinamik yeteneklerin ana amacının, faaliyet gösteren rutinleri ve süreçleri (Eisenhardt, Martin 2000, 1106-1107; Wang, Ahmed 2007) yeni işletim rutinleri ve süreçleri yaratmaya ve değiştirmeye hizmet ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca Şekil 5'deki çerçeve pazar ve rekabet koşullarının dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını ve evrimini etkilediğini göstermektedir. İşletim rutinleri ve süreçlerdeki değişikliklerin piyasa ve rekabet koşullarında bir etkiye sahip olduğunu da göstermektedir. Böylece işletim rutinleri ile piyasa arasındaki evrimsel uygunluk ve

zaman içindeki rekabet koşulları firma performansını belirlemektedir (Helfat ve diğ., 2009, 26).

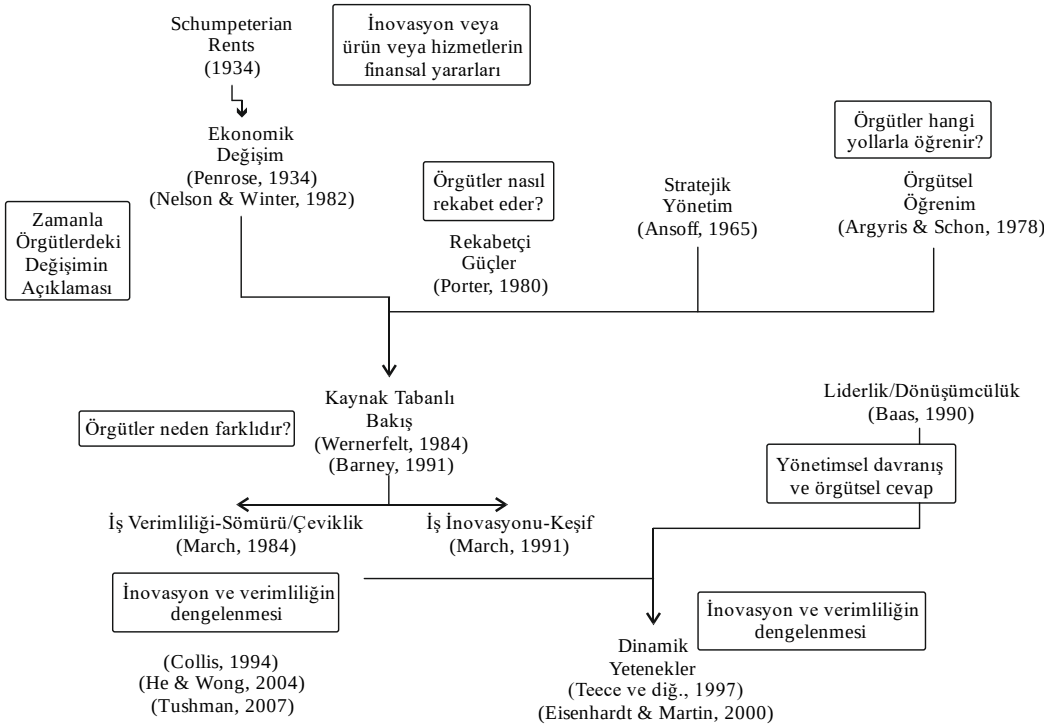
Bir organizasyonun yetenek ağının gelişmesi, organizasyonun işleyişi ve bu işleyişte rol oynayan rutinler arasındaki ilişkinin karmaşık yapısıyla doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Grant (1991, 122) bu durumu şu şekilde özlü bir söz ile ifade etmiştir; "Organizasyonun kendisi başlı başına bir rutinler ağıdır."

Dinanik Yetenekler: Nelson ve Winter (1982b, 16), Teece ve diğ. (1997, 520) *Dinamik yeteneklerin* organizasyonların rutinlerini değişen çevresel gerekliliklere göre sürekli olarak yeniden yapılandırmalar, dönüştürmeler, ayarlamalar ve düzenlemeler yaparak performansın artmasına ve üstünlükler sağlanmasına olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. DY, organizasyonun operasyonel rutinlerini çevresel gereksinimlerdeki değişikliklere göre yapılandırmalar yaparak değer yaratmasıdır. Böylelikle, dinamik yetenekler bir organizasyonun sahip olduğu operasyonel rutinlerinin katılaşmasını engelleyerek esnek bir hale dönüşmesini sağlamaktadır (Eisenhardt, Martin, 2000, 1108-1109). Bu bağlamda DY, organizasyon yöneticilerinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme arayışlarındaki önemli bir zorluğunu temsil etmektedir (Grewal, Slotegraaf, 2001, 452). Bu temsiliyet organizasyonların sahip olduğu mevcut operasyonel rutinlerin değişen çevreye daha iyi bir şekilde uyan yenileriyle nasıl tazeleyebilecekleri konusunda yöneticilerin düzenli kararlar almalarını sağlayarak avantajlar elde etmelerine imkân sağlamaktadır.

2.3.2. Dinamik Yeteneklerin Teorik Arka Planı

Dinamik yetenekler yaklaşımının teorik temellerinin oluşmasında birçok araştırmacı çalışmalarıyla katkıda bulunmuştur. Schumpeter'in (1934) *yaratıcı yıkım ve yeniliğe dayalı rekabet,* Williamson'ın (1975) *pazar ve hiyerarşiler yaklaşımı*, Cyert ve March'ın (1963) *organizasyonların davranışçı yaklaşımı*, Rumelt ve Lamb'ın (1984) *rekabet stratejileri yönetimi*, Nelson ve Winter'ın (1982a) *evrim teorisi*, Teece'nin (1982) *organizasyon teorisi* gibi çalışmaları önemli düzeyde katkıda bulunmuştur. Literatürde DY kavramını ilk kullanan yazarlardan olan Schumpeter (1934), "Rekabet temelli avantaj; mevcut kaynakların yaratıcı yıkımına, yeni operasyonel yeteneklerin kombinasyonuna ve inovasyona dayalı rekabetten kaynaklanır" şeklindeki ifadesinde dinamik yetenekler kavramına vurgu yapmıştır. Bu ifadede yer alan "inovasyona dayalı rekabet ruhu" ile DY görünümü ortaya çıkmıştır. Bununla beraber, literatürde

DY perspektifinin gelişimine, Abernathy ve Clark (1985) *mimari yenilik*, Henderson ve Cockburn (1994) *konfigürasyon yetkinliği*, Kogut ve Zander (1992) *kombinasyon yetenekler* gibi, araştırmacıların katkıda bulunan çalışmalarında vurgulamış oldukları kavramlar etkili olmuştur. Bu kavramlar literatürde daha da geliştirilmiştir. Bu kavramları geliştiren Teece, Pisano ve Shuen (1997) yılında organizasyonların rekabet avantajını sürdürmeyi nasıl sağladıklarını açıklayan seminal çalışmalar yapmışlardır. Yaptıkları çalışmalarda, organizasyonların en etkili kaynaklarının DY olduğu vurgusunu yaparak DY çerçevesinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Teece, 2007, 1321). DY kavramı, daha sonra Eisenhardt ve Martin (2000), Zollo ve Winter (2002), Helfat ve diğ. (2009); Teece ve diğ. (2007), Pavlou ve El Sawy (2006; 2011) gibi araştırmacılar ve çalışmalarını DY üzerine odaklayan birçok araştırmacı tarafından rafine edilerek genişletilmiştir. Şekil 6, DY teorisinin gelişimine katkıda bulunan öncülleri göstermektedir.



Şekil 6: Dinamik Yetenek Teorisinin Öncülleri

Calvin Joel Martin, "Creating and Implementing Dynamic Capabilities: An Exploration of the Senior Manager's Role", (Doctoral Dissertation, University of Maryland University College, 2014), 26.

1990'lı yıllarda DY ile ilgili yapılan yönetim araştırmaları, o günün koşullarında DY ile ilgili özlü bir tanımın varlığından ve kavramsallaştırılmasından yoksun olduğunu göstermektedir (Di Stefano ve diğ., 2010, 1188; Peteraf ve diğ., 2013). 1990'lı yıllar ve öncesinde çalışmalarını DY üzerine ağırlık veren araştırmacılar, DY'in "Bir organizasyonun değişken çevre koşullarına göre operasyonel rutinlerini sistematik olarak ayarlayan öğrenilmiş bir kolektif faaliyet örüntülerini (patern) temsil ettiği" konusunda hemfikirdirler (Zollo, Winter, 1999, 10). Literatür DY'in, sıradan (operasyonel) yeteneklerin, değişimle ilgili olduğu konusunda geniş bir fikir birliği içerisindedir (Winter, 2003, 992).

Literatür taraması, DYG üzerine araştırma yapan araştırmacıların çalışmalarını farklı alanlarda uyguladıklarını göstermektedir. Bu bağlamda DY üzerine araştırma yapan araştırmacıların çalışmaları tek tek incelenerek DY kavramını nasıl ele aldıkları ve nasıl tanımladıklarına ilişkin kronolojik sıralama oluşturulmuştur. Tablo 6, DY üzerine araştırma yapan ve akademik katkıda bulunan bazı araştırmacıların görüşlerini ve tanımlamalarını göstermektedir.

Araştırmacılar çeşitli DY tanımları geliştirmiş olsalar da literatür tarafından paylaşılan DY'in kritik özelliklerini şekillendiren birkaç ortak çağrışım mevcuttur. Bunlar;

- ✓ DY, değişikliklerle ilgilidir. Özelikle çevresel değişikliklere uyum sağlamak için kaynakların değiştirilmesidir (Helfat, 2007, 339).
- ✓ DY, kaynakların yeniden yapılandırılması ve kaynak kombinasyonunun firma yeteneğine yansımasıdır. DY'in temel rolü, kaynaklar ve yetkinlikler ile çevreye uyum sağlamak, rakiplerine göre daha iyi, daha hızlı ve daha ucuza yeniden yapılandırma, birleştirme ve yenilenme sürecine vurgu yapmaktadır (Eisenhardt, Martin, 2000, 1107).
- ✓ DY organizasyonun geniş yetenek ağından oluşmaktadır ve tekrarlanabilir özelliğe sahiptir. Bu yetenekler, bir organizasyonun tamamını ele almaktadır ve organizasyon esnekliğini ve uyarlanabilirliğini bütün olarak yansıtmaktadır (Teece ve diğ., 1997, 523).

Tablo 6: Farklı Yazarların Literatür Destekli Dinamik Yetenek Tanımlamaları

Akademik Katkıda Bulunanalar	Tanım
Schumpeter (1934; 1943)	Rekabet temelli avantajın kaynağını, sahip olunan kaynakların yaratıcı yıkımı, yeni operasyonel yeteneklerin kombinasyonu ve inovasyona dayalı rekabetin varlığı olanak sağlamaktadır.
Nelson ve Winter (1982a)	Organizasyonlar rutinlerini değişen iç ve dış çevresel gerekliliklere göre düzenlemeler ve ayarlamalar yaparak, rutinlerin performansını artırmasına ve üstünlükler sağlamasına olanak tanımasıdır.
Leonard-Barton (1992)	Bir organizasyonun izlediği yöntem bağımlılıkları ve pazar pozisyonları nedeniyle modern ve yenilikçi rekabet avantajları elde etme yeteneğidir.
Kogut ve Zander (1992)	Organizasyonun yeni uygulamalar üretmek için bilgi kaynaklarını sentezleyip edindikleri organizasyonel süreçleri tanımlamak yani "Kombinasyon yetenekler"in kullanımıdır.
Collis (1994)	Yenilikçiliğin daha hızlı (daha iyisi) ve benzeri yetenekleri geliştirebilme yeteneğidir.
Teece ve Pisano (1994)	Organizasyonun değişen pazar ortamına cevap verebilmesi için yeni ürünler ve süreçler yaratmalarına olanak tanıyan yeterliliklerin ve yeteneklerin bir alt kümesidir.
Pisano (1994); Grant (1996)	Organizasyonun kaynak edinimi, aktarımı, birleştirmesi ve bunları yeniden bir araya getirerek yeni değer yaratan stratejiler üretmesini imkân sağlayan stratejik rutinleridir.
Helfat (1997)	Organizasyonun yeni ürün ve süreçler yaratmasına ve değişen pazar koşullarına cevap vermesine izin veren yeterliliklerin/yeteneklerin alt kümesidir.
Teece ve diğ. (1997)	Organizasyonun hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Pazarın ortaya çıkması, çarpışması, bölünmesi, gelişmesi ve ölmesiyle birlikte firmaların yeni kaynak konfigürasyonlarını gerçekleştirdikleri organizasyonel ve stratejik rutinlerdir.
Griffith ve Harvey (2001)	Organizasyonlar arası ilişkilerde etkili koordinasyonun sağlanması, kaynak kombinasyonlarını taklit etmenin zor olması ve global bazda rekabet avantajı sağlayabilme becerisidir.
Lee ve diğ. (2002)	Organizasyonların çevresel değişimlerle nasıl baş edebileceklerini kavramsallaştırmada yeni bir rekabet avantajı kaynağıdır.
Rindova ve Taylor (2002)	Organizasyonun yönetim yeteneklerini yükseltmek ile ilgili 'mikro evrim' ve pazar yetkinliklerinin yeniden yapılandırılmasıyla ilgili 'makro evrim' sağlama becerisidir.
Zollo ve Winter (2002)	Organizasyonun etkinliğini artırmak için sistematik olarak iyileştirilmiş operasyonel rutinlerini oluşturduğu ve üzerinde değişlik yaptığı, öğrenilmiş, istikrarlı kolektif faaliyetler örüntüsüdür.
Zahra ve George (2002)	Organizasyonun gelişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılamak için kaynak tabanlarını yeniden tasarlayıp ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olan değişen niteliklerdir.

Tablo 6 - devam

Akademik Katkıda Bulunanalar	Tanım
Rindova ve Taylor (2002)	Dinamik yetenekler, organizasyonun yönetim yeteneklerinin iyileştirilmesi (mikro evrim) ve pazar yeterliliğinin yeniden yapılandırılması (makro evrim) yoluyla iki seviyede gelişmesidir.
Winter (2003)	Sıradan ('Operasyonel') yetenekleri genişletmek, değiştirmek ya da yaratmak için etki eden yeteneklerdir.
Zott (2003)	Organizasyonun kaynak yapılandırmasının gelişimini yönlendiren bir dizi rutinler kümesidir.
Helfat ve Peteraf (2003)	Organizasyonun operasyon yeteneklerini oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.
Protogerou ve diğ. (2005)	Yeni teknolojik ve pazarlama yetkinliklerinin tanımlanmasına ve edinilmesine izin veren üst düzeydeki yetkinlikleri ifade etmektedir.
Zahra ve diğ. (2006)	Firmanın kaynak ve rutinlerinin esas karar vericiler tarafından en uygun biçimde yeniden düzenlenmesi becerisidir.
Rai ve diğ. (2006)	Organizasyonun çeşitli iş süreçlerini entegre etme yeterlilikleridir.
Pavlou ve El Sawy (2006)	Çevreyi etkili bir şekilde algılama, öğrenme, etkinlikleri koordine etme ve etkileşim kalıplarını bütünleştirerek rekabet koşullarına göre operasyonel yeterliliklerin yeni konfigürasyonlarını dağıtma becerisidir.
Lavie (2006)	Organizasyonun mevcut yetenekleri değiştirme kapasitesidir.
Nielsen (2006)	Bir organizasyonun mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini kullanma becerilerinin yanı sıra onları yenileme ve geliştirme becerileriyle de rekabet edebilme yeteneğidir.
Helfat ve diğ. (2007-2009)	Organizasyonun bilinçli olarak kaynak temelini oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesidir.
Wang ve Ahmed (2007)	Bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirmesi, yeniden yapılandırması, yenilemesi ve yeniden üretmesi ve en önemlisi rekabet avantajını yakalamak ve sürdürmek için değişen çevreye yanıt olarak temel yeteneklerini yükseltmesi ve yeniden yapılandırılmasına odaklanan davranışsal yönelimdir.
Teece (2007)	Dinamik yetenekler, (a) fırsatları ve tehditleri anlama ve şekillendirme, (b) fırsatları yakalamak, (c) organizasyonun rekabet edebilirliğini sürdürebilmesi için soyut ve somut varlıklarını geliştirmek, birleştirmek, korumak ve yeniden yapılandırma becerisidir.
Teece (2009)	Dinamik yetenekler, (a) fırsatları sezmek, (b) fırsatları değerlendirmek, (c) Tehditleri, organizasyonun sınırları içinde ve dışındaki varlıkların kombinasyonu, birleştirilmesi ve yeniden yapılandırılması yoluyla yönetme becerisidir.
Anand ve diğ. (2009)	Organizasyonun, işletme rutinlerinde değişiklik yapmak için süreç iyileştirme ve organizasyonel öğrenme becerisidir.
O'Reilly ve Tushman (2008)	Organizasyonun değişen ortamda rekabet edebilecek şekilde, fırsat ve tehditleri tanımlaması, varlıklarını yeniden yapılandırmaları ve yeniden düzenlemelerine yönelik üst yönetim (Lider) tarafından alınan bir dizi eyleme ilişkin kararlardır.
Menon (2008)	Organizasyonun değişen iş ortamı ile uyumlu ve amacına uygun olarak kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğidir.

Tablo 6 - devam:

Akademik Katkıda Bulunanalar	Tanım
Ambrosini ve Bowman, 2009	Organizasyonun çevresel fırsatları değerlendirmek için iç işleyişi ile dış çevreleri arasında düzenlemeler yapmak, kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma ve yeniden tanımlama sürecidir.
Mulders ve Romme (2009)	Değişen ortamlara hitap etmek ve / veya pazar şansı yaratmak için organizasyon rutinlerinde tekrar tekrar uygulamalar ile elde edilen bilinçli bilgi ve bilgi aracılığıyla operasyonel rutin ve süreçlerin tasarlanması, oluşturulması ve düzenlenmesidir.
Pavlou ve El Sawy (2011)	Birimlerin mevcut operasyonel yeteneklerini değişen ortama daha iyi uyan yenileriyle genişletmesine, değiştirmesine ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olan yeteneklerdir.
Protogerou ve diğ. (2008-2011)	Organizasyon performansını şekillendiren yeni teknolojik ve pazarlama yeteneklerini bütünleştiren, yeniden birleştiren ve üreten yüksek mertebeden stratejik süreçlerdir.
Helfat ve Winter (2011)	Bir organizasyonun şu anda yaşamını nasıl değiştirdiğini ve radikal değişimlerin çevre koşullarına göre nasıl geliştiğini gösteren bir özelliklerdir.
Rodenbach ve Brettel (2012)	Organizasyonun değişen çevreye karşı tepki verebilmesi için uyum ve değişim özelliklerini bünyesinde barındırabilme becerisidir.
Teece (2014)	Bir organizasyonun sıradan faaliyetlerini yüksek kazançlı çalışmalara yöneltmesine olanak tanıyan daha üst düzey faaliyetler içermesidir.
Li ve Liu (2014)	Dinamik bir yetenek, organizasyonların fırsatları ve tehditleri algılama eğilimi tarafından oluşturulan problemleri sistematik bir şekilde çözme, zamanında karar verme ve doğru kararları alabilmek için stratejik kararları ve değişiklikleri etkili bir şekilde uygulama potansiyelidir.
Teece ve diğ. (2016)	Bir organizasyonun yenilik yapma, müşteriye elverişli ve rakiplerine elverişsiz bir şekilde değişime ve gelişime uyum sağlama yeteneğidir.

DY, değişen ortamlarda organizasyonların sıradan yeteneklerinin değişim oranını yöneterek dinamik hale dönüştürülmesine (Collis, 1994) ve stratejik önem yaratan kısa ya da uzun süreli rekabet avantajı elde edilmesine imkân sağlamayı ifade etmektedir (Winter, 2003, 992). Değişen çevre koşularında uyum ve adaptasyonun sağlanması kolay bir süreç değildir. Böyle bir durumda belirsizliklerle karşılaşılabilir. Teece ve diğ., (2016, 18) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir;

> "Belirsizliği yönetmek için organizasyonun güçlü dinamik yetenekleri olmalıdır. Dinamik yetenekler analitik olarak stratejinin formülasyonundan ayrılabilir, ancak dinamik yeteneklerin strateji sürecinde ortaya çıkan stratejik yön ile uyumlu olması gerekmektedir. Rutin ve süreçler dinamik yeteneklerin hayati bileşenleridir, fakat güçlü yetenekler hiçbir zaman tamamen rutinlere veya kurallara dayanmaz. Bunun bir nedeni, rutinlerin değişmeye nispeten yavaş olma eğiliminde olmasıdır. İyi yöneticiler yaratıcı düşünür, girişimci davranır ve gerekirse rutinleri geçersiz kılar. Basitçe söylemek gerekirse, yöneticiler dinamik yetenekler çerçevesinde çok önemlidir."

DY, bir organizasyonun üst yönetimine bağlı olarak, organizasyonun süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilenmektedir (Teece, 2007, 1346). Bu nedenle DY, kaynakların yaratılması, evrimi ve kombinasyonunun ardındaki itici güçtür (Cockbur ve diğ. 2000, 1125). Özellikle değişken ve çalkantılı ortamlarda karar vermek zor olduğu için (Carlsson, El Sawy, 2008, 226) bu ortamlarda, DY "Hızla değişen çevrelere yönelik iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği" (Teece ve diğ., 1997, 517) olarak görüldüğünden bu ortamlarda yönetimi sağlamada, uygulanabilir araçlar olarak görülmüştür. DY, bir organizasyonun kaynaklarını ve operasyonel yeteneklerini tasarlayarak en uygun biçimde, başlıca karar vericiler tarafından yeniden düzenlenmesi süreçlerini ifade etmektedir (Zahra ve diğ., 2006, 924). Teece bu ifadeyi destekler şekilde DY ile ilgili şu şekilde bir ifade yer vermiştir (2011, 501);

> "Dinamik yetenekler, yönetimin karar verme sürecini desteklemek ve yardımcı olmak için kullanılabilecek hem tanımlayıcı hem de normatif bir çerçevedir. Organizasyonun şu anda doğru ürünleri/hizmetleri üretip doğru pazar segmentini ele alıp almadığı ya da gelecekteki planlarının tüketici ihtiyaçları ve teknolojik ve rekabetçi fırsatlarla uygun şekilde eşleştirilip eşleştirilmediği dinamik yetenekler çerçevesi kullanılarak alınabilecek kararlardır. Yönetim, yeterlilikler oluşturmak ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak amacıyla varlıkları yeniden düzenlemek için harekete geçtiğinden, organizasyon girişimi (özellikle üst yönetimi) için bir bilişsel yapı sağlar. Bir organizasyonun operasyonel yetenekleri, iyi bir şekilde tasarlanmışsa, mevcut faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlar. Fakat yenilikçi organizasyonların özellikle hızlı hareketli ortamlarda pazarlara öncülük etmeleri, yeni ürün/hizmet kategorileri oluşturmaları gereken dinamik yeteneklere sahip olmaları ile mümkün görünmektedir ve bu durum önemlidir."

DY'e sahip olan organizasyonlar hem dış çevresel değişimleri yönetmede hem de iç çevresel değişim ihtiyaçlarının karşılanması ve giderilmesinde büyük önem arz etmektedir. Organizasyonların iç ve dış çevresel değişkenlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi, güçlü dinamik yeteneklere sahip olması ile sağlanabilmektedir. Çünkü dinamik yetenekler çevresel değişimin rolüne vurgu yapmaktadır. Böylece organizasyonun sahip olduğu mevcut kaynaklarını dış çevresel değişimlere (dinamik, karmaşık, açık ve çalkantılı ortamlar gibi) göre yeniden yapılandırabilmesi, şekillendirebilmesi ve yönetebilmesi rekabet avantajı elde etme becerisini açıklamaktadır. Dinamik yetenekler iç ve dış çevresel değişimlerde doğası gereği dinamik olmaya vurgu yapmaktadır. Bu durum organizasyonun performans artırımını sağlamanın ve rakip organizasyonlara kıyasla üstün performans çıktılarına ulaşmanın kaynağına vurgu yapmaktadır.

2.3.3. Kaynak Temelli Görüş Sonrası Dinamik Yetenekler Görüşü

KTG ile ilgili araştırma yapan yazar ve akademisyenlerin görüş ve değerlendirmeleri çalışmanın daha önceki bölümünde değinilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikli olarak DY kavramı üzerine araştırma yapan Teece ve diğ.(1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Makadok (2002), Teece (2007), Wang ve Ahmed (2007) ve Menon ve Mohanty (2008), Beske (2012) gibi araştırmacıların çalışmalarında "Dinamik Yetenekler Görünümü'nün, Kaynak Temelli Görüşün devamında ortaya çıktığı"[4]na yönelik yapmış oldukları vurgu ele alınmıştır. Kaynak temelli görüşün eksik ve yetersiz kaldığı noktalara değinen araştırmacıların görüş ve değerlendirmeleri sonucunda DYG'ın nasıl ortaya çıktığı ve DY kavramının gelişim süreci araştırılmıştır. Yapılan tez çalışmasında, DYG'nın ele alınmasının nedenlerine değinilerek, bir sonraki bölümde DY'in boyutları incelenmiştir.

KTG, rekabet avantajı elde etmek için organizasyonel kültür, patentler ve yetenekler gibi maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamaktadır. KTG'ın temel dayanak noktası, "organizasyonel yetenekler" üzerine araştırma yapmayı motive etmesidir. KTG, yönetim çalışmalarının ilerlemesine ve strateji alanına olan motivasyon ve katkılarına rağmen birçok zorluk ve eleştiriyle karşı karşıya kalmıştır. Yapılan ilk eleştirilerden birisi KTG'ın "yetenekler" rekabet avantajına katkıda bulunur mekanizması konusunda sessiz ya da yetersiz kalmasıdır. İkinci eleştirilen nokta KTG'ın teori mi, yoksa totoloji mi olduğu ile ilgilidir. Üçüncü eleştirilen nokta ise kavramların bulanıklığı ile ilgilidir. Dördüncü eleştirilen nokta ise metodolojik zorluklarla karşı karşıya kalınmasıdır. Literatür araştrmaları, KTG'e yönelik yapılan bu eleştirel yaklaşımların sayısız stratejik araştırmaların yayılımına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda, bazı yazar ve akademisyenler tarafından KTG'ın eleştirilen noktalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür;

[4] Teece ve diğ. (1997, 515-516) ile Eisenhardt ve Martin (2000, 1106) "Dinamik yetenekler görünümü, KTG'ın devamında ortaya çıkan yetenekleri ifade etmektedir" devamında Makadok (2002, 1051), "Dinamik yetenekler görünümü, kaynak temelli görünümü izlemektedir" şeklindeki ifadelere yer vermişlerdir. Teece (2007, 1320), "Dinamik yetenekler çerçevesi, KTG'ın bir uzantısı olarak aynı soruya cevap vermeye çalışan bir görüşü ifade etmektedir" şeklinde ifadeye yer vermiştir. Wang ve Ahmet (2007, 31), "Dinamik yetenekler görüşü, organizasyonun KTG'ın öncülünü tamamlamaktadır." Menon ve Mohanty (2008, 1), "Dinamik yetenekler görüşü, hızla değişen bir ortamda rekabet avantajını açıklamak için KTG'ın tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır." Beske (2012, 376), "Dinamik yetenek kavramı, kaynak temelli görüş teorisinin bir gelişmesidir" şeklinde ifade etmiştir.

✓ Priem ve Butler e (2001, 32) göre, KTG yaklaşımında çevre kara kutudur. KTG'ın odak noktası, dış çevre ve pazar talebi faktörleri dikkate alınmadan organizasyonun içindeki faktörlerin dikkate alınmasına vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte D'Aveni (1994), KTG'ın çevresel dinamikleri çok dikkate almaması ya da hor görmesi açısından eleştirildiğini vurgulamıştır.

✓ KTG bazı yazarlar tarafından totoloji (gereksiz tekrar)[5] olarak görülmektedir. Priem ve Butler (2001, 58), konuyu şu şekilde açıklamaktadır: "KTG, bir organizasyonun değerli kaynaklara sahip olması durumunda, bunun verimlilik ve etkinlik artışları olarak tanımlanması ile birlikte rekabet avantajına da yol açacağını vurgulamaktadır. Bu bariz bir totolojidir. Kaynakların değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olması önemlidir. Fakat rekabet avantajına yol açan, organizasyonların bu kaynakları nasıl kullandığı, yönettiği ve koordine ettiği ile ilgili olmasıdır."

✓ KTG teorisinde eleştirilen diğer bir konu da sürekli rekabet avantajı elde etme kavramına odaklanılmasıdır. D'Aveni (1994) ve Wiggins ve Ruefli (2002, 83) konuyu şu şekilde açıklamaktadır: "Organizasyonların geçici rekabet avantajları yaratabilecekleri ve piyasaya uyum sağlamaya çalıştıkları özellikle piyasalar değiştiğinde rekabet avantajını sürdürebilmeleri imkânsız olmasa da zor olduğu söylenebilir. "Benzer bir düşünceye sahip olan Lengnick-Hall ve Wolff (1999, 1113) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; "KTG düşüncesi, stratejik kaldıraç mantığını aşırı vurgulamaktadır. Her ne kadar bazı kaynak konfigürasyonları uzun vadeli rekabet avantajına yol açsa da, dinamik pazarlarda uzun vadeli rekabet avantajı nadiren elde edilmektedir. Aksine, gerçek şu ki rekabet avantajı genellikle kısa vadelidir. Bu durumlarda, organizasyon yöneticileri bir dizi geçici avantaj yaratarak rekabet edebilir. Burada yöneticilerin stratejik mantığı fırsattır ve önemlidir."

✓ KTG teorisinde eleştirilen diğer bir konuda metodolojik zorluklarla karşı karşıya kalmasıdır. Bu metodolojik zorlukların birincisini Crook ve diğ., (2008, 1144-1153) şu şekilde bir ifadeye yer vererek "Hangi özel veya değerli kaynak değişkenleri

[5] Popper (1959, 59) araştırmalarında, teorik bir ifadenin ampirik içeriğinin, yanlış ve farklı yorumlanabilirliği ile arttığını ve totolojilerin tahrif edilemeyeceğini göstermeye çalışmıştır. Örneğin, sembol 2, ** maddeyi temsil eder ve sembol 4, **** maddelerini temsil eder. Böylece 2 +2 = 4 bir totolojidir. Bu nedenle bir totoloji, örnekte olduğu gibi mantıkla doğru olan bir ilişki ifadesidir (1959, 120). KTG ifadesinde "Eğer bir kaynak değerli ve nadir ise, o zaman bir rekabet avantajı olabilirse" "değerli" ve "rekabet avantajı" kavramları mantıksal olarak (bir totoloji) mutlaka doğrudur. Örneğin, değerli kaynaklar, etkinliği ve/veya etkinliği arttıranlar olarak tanımlanırsa ve rekabet avantajı, verimlilik ve/veya etkililiğin artmasını sağlamak olarak tanımlanırsa, bir totoloji mevcuttur (Priem, Butler, 2001, 58).

performansa katkıda bulunur? sorusun cevabının ampirik çalışmalar ile tanımlanması gerektiğini" vurgulamıştır. İkinci eleştirilen nokta, KTG'ın kaynakların firma performansına katkıda bulunma sürecine değil içerik veya kaynak bulundurma üzerine odaklanması ile ilgilidir. Amit ve Shoemaker (1993, 39), "Kaynaklar tek başına rekabet avantajı sağlamada yeterli değildir. Kaynakları değerli kılan, bu kaynakların nasıl dağıtıldığı ve yönetildiği ile ilgilidir" şeklinde ifade etmiştir.

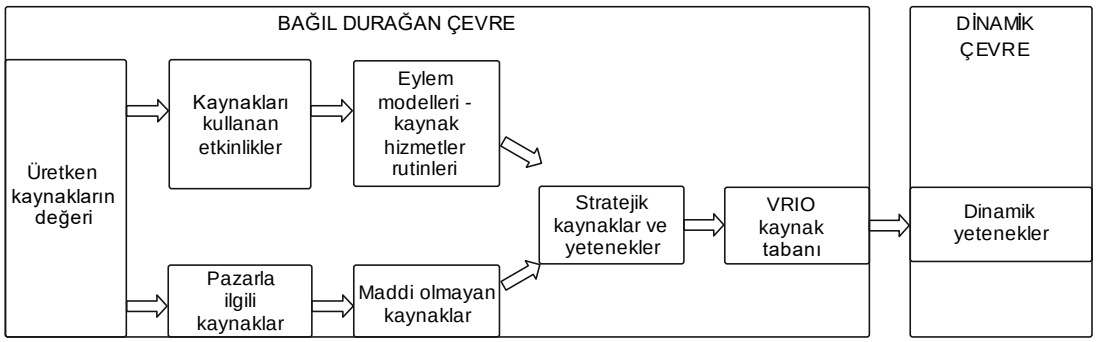
KTG teorisi ile ilgili yapılan eleştiriler daha çok, KTG'ın içerik odaklı olması, kaynak seçimini vurgulaması, metodolojik zorluklar ile karşılaşılması, firma performansına katkıda bulunma süreci ve rekabet avantajına katkıda bulunma mekanizması konularında sessiz kalması ile ilgilidir.

Sonuç olarak, bu eleştiriler Kogut ve Zander (1992) *Kombinasyon Yetenekler*, Teece ve diğ. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000) *Dinamik Yetenek Görüşü* ve Dyer ve Singh (1998) *İlişkisel Görünüm* dâhil olmak üzere yeni teorilerin gelişmesine yol açmıştır. KTG'ın devamındaki dinamik yetenekler ve diğer gelişmeler, teorik ve ampirik olarak KTG'ın karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebileceği düşünülmektedir. DYG, KTG'ın sessiz kaldığı ve üstesinden gelemediği noktalara ve zorluklara değinmektedir. Dinamik yeteneklerin öncelikli olarak değindiği noktalar şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ DYG, organizasyonların rekabet avantajını nasıl geliştirdikleri ve zaman içinde bu durumu nasıl koruyacaklarına yönelik, tutarlı (evrimsel) bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır (Augier, Teece, 2007, 177).
- ✓ DYG, ilk olarak KTG'de kara kutu olarak kabul edilen dış ortamların rolünü ele alan açık bir sistem perspektifini benimsemesi açısından önemlidir. İkincisi, yeteneklerin performansı firma düzeyindeki sonuçlardan ayırarak totolojik durumu önlemektedir. Yeteneğin iyi performans göstermesi ya da göstermemesi ya da daha iyi bir performans göstermesi gerekebilir. Bir yeteneğin ne kadar iyi performans gösterdiği yeteneği kullanma hızından, operasyonların ve sonuçların kalite kontrolünün yapılması durumundan, verimli olarak kabul edilmesinden anlaşılır (Teece, 2014, 335).
- ✓ DYG'nün diğer bir önemli noktası, yapılandırma teorisine benzemesidir (Eisenhardt, Martin, 2000, 1106). Kaynakların yapılandırılmasıyla bir bağlamda dinamik bir yetenek olabilecek şey, başka bir bağlamda dinamik olarak değerlendirilemeyebilir (Collis, 1994, 150).

✓ "KTG" *kaynak seçimini* (kaynak kombinasyonlarını seçme) vurgularken, "DYG" *kaynakların yenilenmesi* (kaynakların yeniden yapılandırılması)[6] durumuna vurgu yapmaktadır (Pavlou, El Sawy, 2011, 241).

Yapılan bu vurgu ile ifade edilmek istenen, KTG'ın kaynak seçimine odaklanması, çevredeki ve organizasyonlardaki değişimler karşısında kaynakların yeniden yapılandırılmasına değinmemesidir. Böylece organizasyonların KTG odağında değişen ortamlara uyum sağlayamadığı, uyum sağlamada eksik kaldığı ya da aşındığıdır. Şekil 7 literatür taraması sonucunda Breznik ve Hisrich (2014, 370) tarafından oluşturulmuştur. Şekil 7'de, bir organizasyonun başarısına etkide bulunan kaynakların doğru oluşturulmasının temel fikirleri gösterilmektedir.



Şekil 7: Bir Organizasyonun Başarısında Doğru Kaynakları Oluşturmanın Temel Fikirleri

Lidija Breznik, Robert D. Hisrich, "Dynamic Capabilities, Innovation Capability: Are They Related?", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, c. 21, s. 3 (2014): 370.

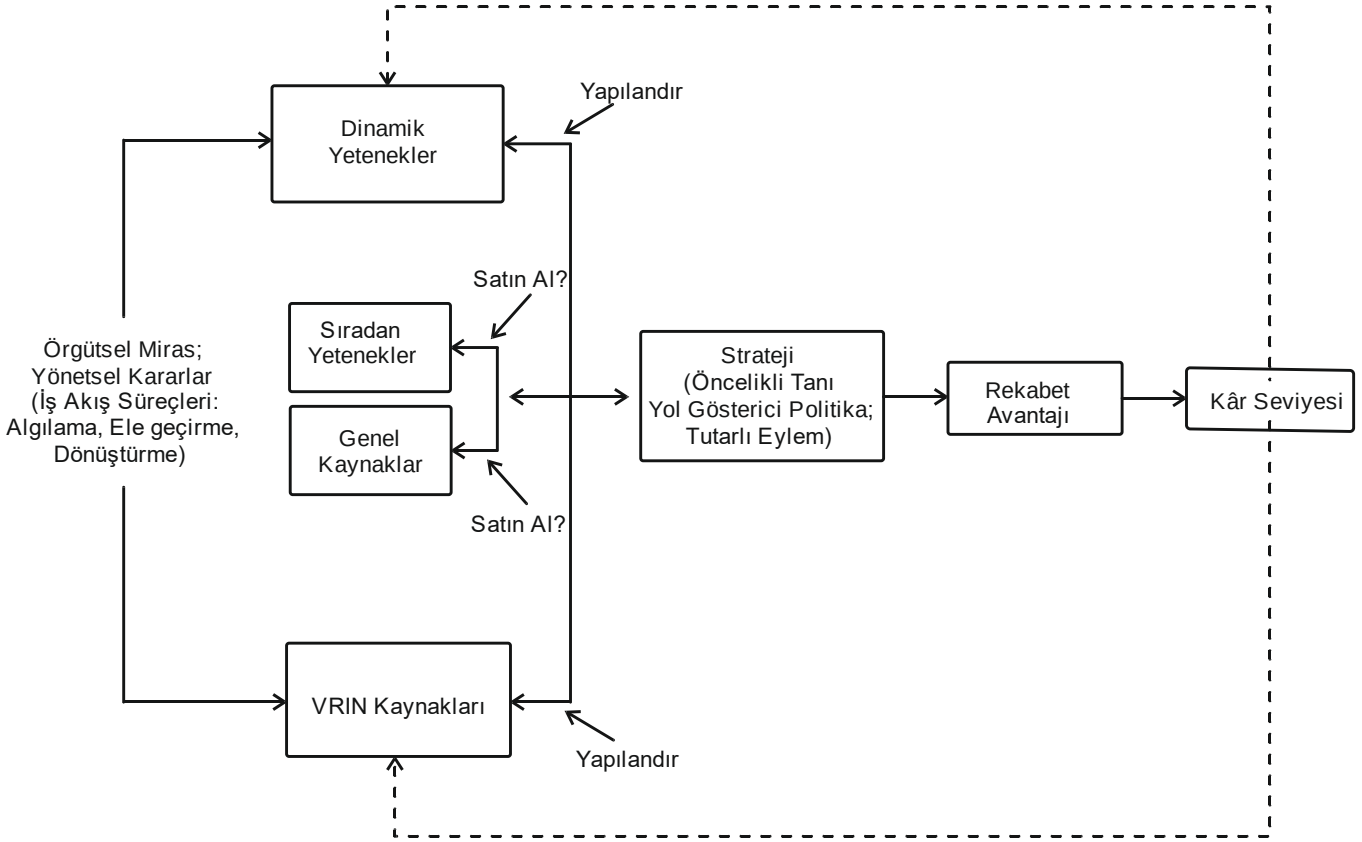
D'Aveni'ye (1994) göre, bir organizasyonun ortamının statik ve nispeten değişmemiş olduğu varsayılırsa, KTG'ın varsayımları kaynakların nadir, değerli, ikame edilmesi güç ve taklit edilmesi zor ise bir organizasyonun sürekli bir rekabet avantajı elde edebilirliği söz konusu olabilir. Diğer yandan, dinamik piyasalarda bu durum doğru

[6] KTG, organizasyonları kaynak demeti olarak görüp organizasyona içe dönük bir perspektif kazandırmaktadır. Bu kaynak demeti, organizasyonları değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklara sahip olduğunu ve organizasyonun sürekli rekabet avantajı elde edebileceğini açıkladığı görülür. Diğer yandan DYG, çevresel değişikliklerin rolünü vurgulamaktadır: Mevcut kaynak konfigürasyonlarını değiştirme yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir. Burada önemli olan nokta bir organizasyonun kaynak demetini oluşturan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez (VRIN) özelliklerinin ortam değiştikçe zamanla aşınmasıdır. Üstün kaynak konfigürasyonları, kısa vadeli rekabet avantajını açıklayabilir, ancak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için, dinamik yeteneklerin varlığı gereklidir. DYG, çevreyle yani pazarla uyumun sağlanması ve sürdürülmesi için mevcut kaynakların yeniden yapılandırılmasını vurgulamaktadır (Eisenhardt, Martin, 2010, 1118; Barreto, 2010, 258-259; Abraham ve diğ., 2012, 113).

olmayacaktır. Sebebi ise, çevre istikrarlı olmadığı zaman, bir kaynağın avantajı zamanla azalabilir veya daha az önem kazanabilir, dolayısıyla KTG'ın varsayımları bu tür piyasalara aktarılamaz (Teece, 2007). Bazen yüksek hızlı piyasalar olarak adlandırılan dinamik pazarlar için en belirgin faktörler belirsiz piyasa sınırlarıdır. Öngörülemeyen şekilde değişim sıklıkla oluşur ve piyasa oyuncuları her zaman bu değişimi açıkça fark edemeyebilir (Eisenhardt, Martin, 2000). Görüldüğü üzere rakiplere karşı rekabet avantajı yaratma durumu sadece KTG ile mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda DYG, organizasyon kaynaklarının artık firma performansının ve rekabet avantajının yeterli belirleyicileri olamayacağını öne sürerek kendisini geleneksel kaynak temelli görüşten ayırmaktadır. İlk olarak KTG ile ilgili boşluklara değinen Teece ve diğ. (1997), boşlukların DY ile kapanabileceğini, sürdürülebilir rekabet avantajının DY ile sağlanabileceğinin vurgusunu yapmıştır. Organizasyonların KTG ile birlikte DYG'ne ve diğer ilişkili görüşlere sahip olmaları ile birbirlerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak stratejik değişime doğru ilerlemeleri mümkün görünmektedir.

Eisenhardt ve Martin (2000, 1106) bu duruma yönelik düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir. "DY'in işlevselliği firmalar arasında çoğaltılabildiğinden, rekabet avantajı için değerlerin, yeteneklerin kendisinde değil, yarattıkları kaynak konfigürasyonlarında yatmaktadır. Rekabet avantajı için DY gereklidir, ancak yeterli değildir." Bu durumu daha detaylı bir şekilde ele alarak değerlendirme yapan Teece (2014, 334) DY çerçevesinin mantıksal yapısını ve işleyişini Şekil 8 yardımıyla açıklamaktadır. Şekil 8'de görüldüğü üzere, dinamik yetenekler çerçevesinin mantıksal yapısı şu durumu ifade etmektedir;

> "Dinamik yetenekler yalnız başına çalışmaz. Rekabet avantajı sağlamak için etkili stratejilerle birleştirilmelidirler. İlgili şekilde, organizasyon yetenekleri kurumsal performansı yönlendirmektedir. Bu durum değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) kaynakları tarafından şekillendirilir, kuvvetlendirilir ve desteklenir. Güçlü dinamik yetenekler, güçlü performansı sağlamak için iyi bir strateji ile entegre edilmelidir. Kısacası, güçlü dinamik yeteneklerin ortak yapısında, bir organizasyonun uzun vadeli finansal başarı sağlaması için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) kaynaklarının ve iyi bir stratejinin varlığı gereklidir ve yeterlidir. "



Şekil 8: Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Mantıksal Yapısı

David J. Teece, "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms", **Academy of Management Perspectives**, c. 28, s. 4 (2014): 334.

Bir organizasyonun rekabet avantajı elde edebilmesi ve üstün performans göstermesinin anahtar yapısı olarak güçlü dinamik yeteneklerin ortak bileşenlerine (örgütsel çeviklik, riski yönetmek, derin belirsizlik altında yönetme gibi) sahip olması ve akıllı bir yönetimin varlık göstermesi öncelikli durumdur (Teece, 2016, 14). DYG'nün nihai hedefi, zaman içinde organizasyon düzeyinde rekabet avantajı kaynaklarını açıklamak ve yöneticilere rehberlik etmektir (Teece, 2007, 1320). Teece (2014, 335-341) DYG üzerine yapmış olduğu çalışmasında şu noktalara değinmiştir;

> "Uzun vadeli büyüme ve karlılık, güçlü dinamik yeteneklerin varlığını gerektirir. Güçlü dinamik yetenekler, zayıf ya da yanlış değerlendirilmiş bir stratejiye bağlanmışsa, değersiz hale gelebilir. Güçlü dinamik özelliklere sahip firmalar muhtemelen olası nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) kaynaklara sahiptir. Bu kaynaklar, doğal olarak değerlidir, fakat uzun vadeli kurumsal değer üretmezler. Uzun vadede büyüme ve organizasyonun hayatta kalması için iyi bir strateji izleyen dinamik olarak yetenekli bir yönetim ekibi tarafından akıllıca yönetilmelidir. Bu aynı zamanda, organizasyonun kaynak temelli görünümünün, varlıkların nasıl dağıtıldığını ve kaynak akışlarının nasıl genişlediğini ve yenileneceğini açıklamak için dinamik yeteneklere ihtiyaç duyduğu anlamına da gelir. Güçlü dinamik yeteneklere sahip olan organizasyonlar, ilgili araştırmacıların bahsettiği önemli ve değerli hususlara sahip olmakla birlikte stratejik değeri, değer yaratma stratejilerine dönüştürebilmesi başarı için önemlilik arz etmektedir. "

KTG ve ilgili teorik gelişmelerden olan DYG[7] hala teori gelişimini sağlamakla birlikte ampirik kanıtlarla gelişim gösteren bir süreç içerisindedir. Kuhn'ın (1962; 2012, 34) ifadesinde yer verdiği gibi "Bilimsel ilerlemede yerleşik teoriler olarak kabul edilmeleri için ilave ampirik kanıtlara ihtiyaç vardır". DYG'nün özellikle son yıllarda amprik olarak gelişimi devam etmektedir ve stratejik yönetim alanında özgün birkaç teoriden biri olarak kabul edilmektedir.

2.3.4. Dinamik Yeteneklerin Çalışmada Ele Alınmasının Sebepleri

Zaman ilerledikçe bilgi, rekabet avantajının temel kaynağı olarak vurgulanmaktadır (Grant, 1996, 375). Bununla birlikte, günümüzün çalkantılı pazar ortamlarında, organizasyonlar bilgi tabanlarını güncel tutmak için gittikçe artan zorluklarla karşılaşmaktadır (Ambrosini, Bowman, 2009, 29). Bilgi tabanının yeniden yapılandırılmasıyla, bir organizasyonun bilgisi eski haline gelebilir ve rakiplerin avantajlı rekabet pozisyonları ile aşındırılabilir. (Leonard-Barton, 1992, 113). Değişen ortamlardaki bilginin stratejik değerini korumak için organizasyonlar bir takım

[7] DY, bir organizasyonun çevreye ilişkin değişikliklere yanıt olarak, bilgi dâhil, süreç ve kaynak tabanını adapte etme kapasitesini temsil etmektedir (Helfat ve diğ, 2009, 3). Her ne kadar DY konusundaki araştırma alanı bu ortak tanıma doğru gitse de DY ile ilgili yapılan çalışmalarda kavramın anlaşılması ve yazarların teorik bakış açılarında farklılıkların oluşması araştırma alanının gelişimini engellemektedir. DY, yapısındaki farklılıklardan oluşan engellere rağmen teorik olarak ilerlemeye devam etse de kavramın tutarlılık gösterebilmesi için daha fazla ampirik araştırmanın varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Giudici, Reinmöller, 2012, 446).

yeteneklere ihtiyaç duyarlar (Romme ve diğ. 2010, 1272). Dinamik yetenekler, bilginin yeniden yapılandırılmasının daha iyi anlaşılmasını desteklemek için değerli bir yaklaşım olarak (Di Stefano ve diğ., 2014, 321; Li, Liu, 2014, 2797) ortaya çıkmaktadır.

KTG'ın kavramsal yapısı, organizasyonların sahip olduğu somut ve soyut kaynakların varlığından oluşmaktadır. Sadece bahsedilen kaynak ve yeteneklere sahip olmak ve stratejik kararların öneminin vurgulanması, organizasyonların performans seviyelerinde istenilen sonuçların elde edilmesi açısından yeterli olmayabilir. Teece ve diğ. (1997, 516) çalışmasında bu durumu şu şekilde belirtmiştir;

> "Kaynak Temelli Görüş, bazı organizasyonların hızlı ve öngörülemeyen değişim durumlarında nasıl ve neden rekabet avantajına sahip olduğunu yeterince açıklayamamaktadır. Rekabet ortamının değiştiği dinamik pazarlarda, organizasyon yöneticilerinin hızla değişen çevrelere yönelik iç ve dış yeterlikleri entegre ettiği, inşa ettiği ve yeniden yapılandırdığı dinamik yetenekler, yeni ve yenilikçi rekabet avantajları elde etme kabiliyetini yansıtır."

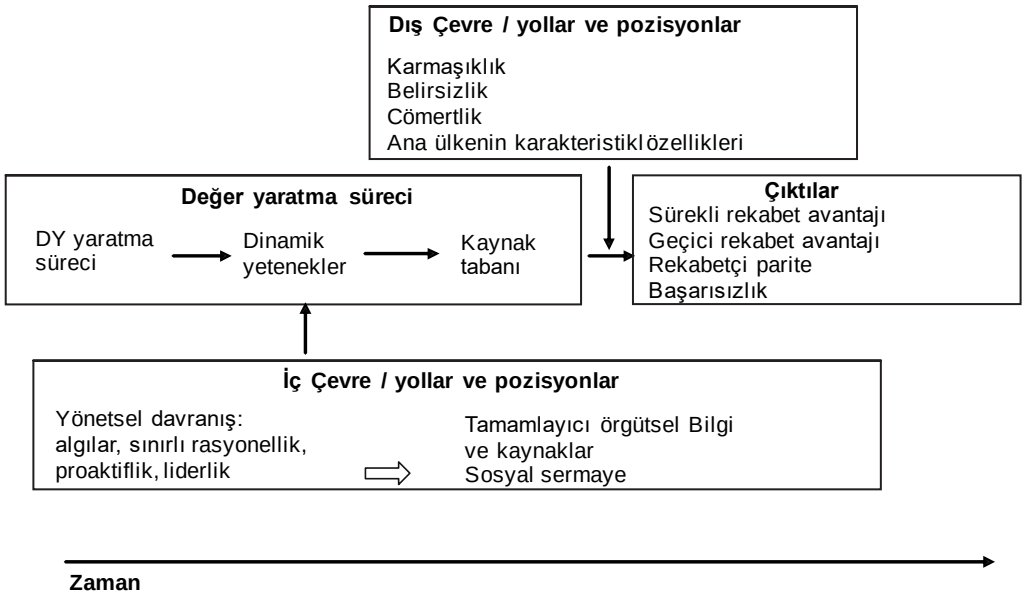
Eisenhardt ve Martin (2000, 1105-1106) yapmış olduğu araştırmada, DY'in doğasının pazar dinamizminden nasıl etkilendiğini ve zaman içindeki evrimsel gelişiminin nasıl olduğunu şu ifadelere yer vererek belirtmiştir;

> "Dinamik yetenekler ne belirsiz ne de totolojik olarak tanımlanmış soyutlamalardır. Bu nedenle, dinamik yetenekler geleneksel Kaynak Temelli Görüş düşüncesinin ötesinde daha büyük bir eşdeğerlilik, homojenlik ve ikame edilebilirliğe sahiptir. Dinamik yetenekler, kaynakların yeni değer yaratma stratejilerine dönüştürülmesiyle dinamik pazarlarda faaliyette bulunan organizasyonlar için değer yaratan ürünler/hizmetler geliştirme, stratejik karar verme gibi özel stratejik ve organizasyonel süreçler kümesidir. Dinamik yeteneklerin etkili kalıpları pazar dinamizmine göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca dinamik yetenekler, kaynaklar ve rekabet avantajı mantığını açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır. Dinamik yeteneklerin işlevselliği organizasyonlarda çoğaltılabildiğinden, rekabet üstünlüğü değeri, yeteneklerin kendisinde değil, yarattıkları kaynak konfigürasyonlarında yatmaktadır."

Eisenhardt ve Martin (2000, 1118) yapmış olduğu araştırmasında, DY'in rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayabilmesi için "Rakiplerden daha hızlı, daha zekice ve rastlantısal" bir şekilde kaynak yapılanışında değişime neden olabilmeleri gerekliliğini belirterek şu şekilde bir ifadeye yer vermiştir;

> "Dinamik yetenekler, kaynak temelli yaklaşımın temel boşluklarını doldurmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın temel boşlukları; organizasyondaki değişimler karşısında yetersiz kalması, değişimi uygulamada kavramsal seviyede kalması ve değişim ile bağlantının tam olarak kurulamamasıdır. Bu temel boşluklardan en önemlisi pazardaki dinamizmin etkileridir. Dinamik yetenekler, pazar dinamizmine karşı kaynaklarını yapılandırarak, iyi bilinen öğrenme mekanizmalarıyla evrimleşirler."

Teece ve diğ. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000) ve diğer araştırmacıların yukarıdaki ifadelerinin yanısıra Şekil 9, DY literatürünü gözden geçirmemizi sağlamaktadır. Şekil 9'ın merkezi, organizasyon değeri yaratma sürecindeki çeşitli unsurları birbirine bağlamaktır.



Şekil 9: Dinamik Yetenekler

Véronique Ambrosini, Cliff Bowman, "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?", **International Journal of Management Reviews**, c. 11, s. 1 (2009): s.43

Dinamik yetenekler üzerine araştırma yapan farklı yazarların dinamik yeteneklerin organizasyon değeri yaratma sürecine eklemeler yaptığı görülmektedir. Rosenbloom (2000) yapmış olduğu çalışmasında, yöneticilerin ve onların algılarının rolünün, örgütsel öğrenme kültürü yaratma becerisi üzerindeki etkisine değinerek, dinamik yeteneklendirme sağlayıcıları olduğunu göstermiştir. Salvato (2003) yapmış olduğu çalışmada, liderlerin organizasyonların evriminde ve dinamik yeteneklerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Bu iki çalışma üzerine, Pablo ve diğ., (2007) liderliğe ek olarak, güvenin dinamik yeteneklendirme sağlayıcısı olduğunu vurgulayarak 'liderlik ve güvenin' öğrenmeye elverişli bir örgüt iklimi yaratmada dinamik yeteneklerin kullanımı ve genel olarak kaynak yaratımı için vazgeçilmez olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatür, dinamik yeteneklerin tamamen oluşturulmuş bir yetenek olarak görünmediğini, organizasyon içindeki deneyim ve öğrenme sonucunda oluştuğunu kabul etmektedir (Ambrosini, Bowman, 2009, 43). DY, organizasyon bazında yarattığı etkiyle organizasyon değer yaratımını etkilemektedir. Bu etkiler, çevredeki

dinamizme[8] bağlı olarak geçici, kısa ömürlü veya sürdürülebilir rekabetçi avantajlarla sonuçlanabilir. Zaman gecikmeleri ve belirsizlik nedeniyle, dinamik yeteneklerin dağıtımı yeni kaynak temelli avantajların yaratılmasını mümkün kılmayabilir. Böylece 'sonuçlar' rekabetçi, eşitlik ve hatta başarısızlık durumlarını içerir (Danneels 2008, 537).

Yapılan açıklamaları kısaca özetlemek gerekirse, dinamik yetenekler yukarıda gösterilen şekil kapsamında, organizasyon değeri yaratma sürecinde "sürekli rekabet avantajı, geçici rekabet avantajı, rekabetçi parite (eşitlik) ve başarısızlık" olarak organizasyon çıktısına etkide bulunduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler, KTG'ın tamamlayamadığı temel boşlukları hızlı bir şekilde kaynak yapılandırması, değişime adapte olma, değişimi yaratma, yönetme, öğrenme süreci, koordinasyon ve entegrasyonu sağlama yoluyla doldurmaya çalışmaktadır. Burada boşlukların doldurulması stratejik zorunluluk baskısı ile değil stratejik değişim yoluyla gerçekleştirilmektedir.

2.3.5. Pavlou ve El Sawy'ın (2006-2011) Dinamik Yeteneklerinin Çalışmada Uygulamaya Konulacak Olmasının Sebepleri

Teece ve diğ. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000) ve daha birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarla dinamik yeteneklerin teorik çerçevesinin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır.[9] Araştırmacıların DY konusundaki çalışmaları şu üç soruya cevap sağlama açısından önemlidir;

1. Dinamik yetenekler nelerdir? (Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007; Teece ve diğ. 1997, Winter, 2003; Zollo, Winter, 2002)

2. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan dinamik yetenekler nelerdir? (Eisenhardt, Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo, Winter, 2002; Danneels, Sethi, 2011; Drnevich, Kriauciunas, 2011)

[8] Eisenhardt ve Martin (2000, 1105-1106) "Orta derecede dinamik piyasalarda, DY geleneksel rutinler anlayışına benzer ve DY piyasa dinamizmine göre değişir ve şekil alır" şeklinde ifadeye yer vermiştir. Zahra ve diğ., (2006, 922) bu durumu, dinamik yeteneklerin daha az dinamik piyasalarda yararsız olduğu anlamına gelmediğini, sadece aynı ölçüde veya aynı biçimde kullanılmadığı anlamına geldiğini ifade etmektedir.

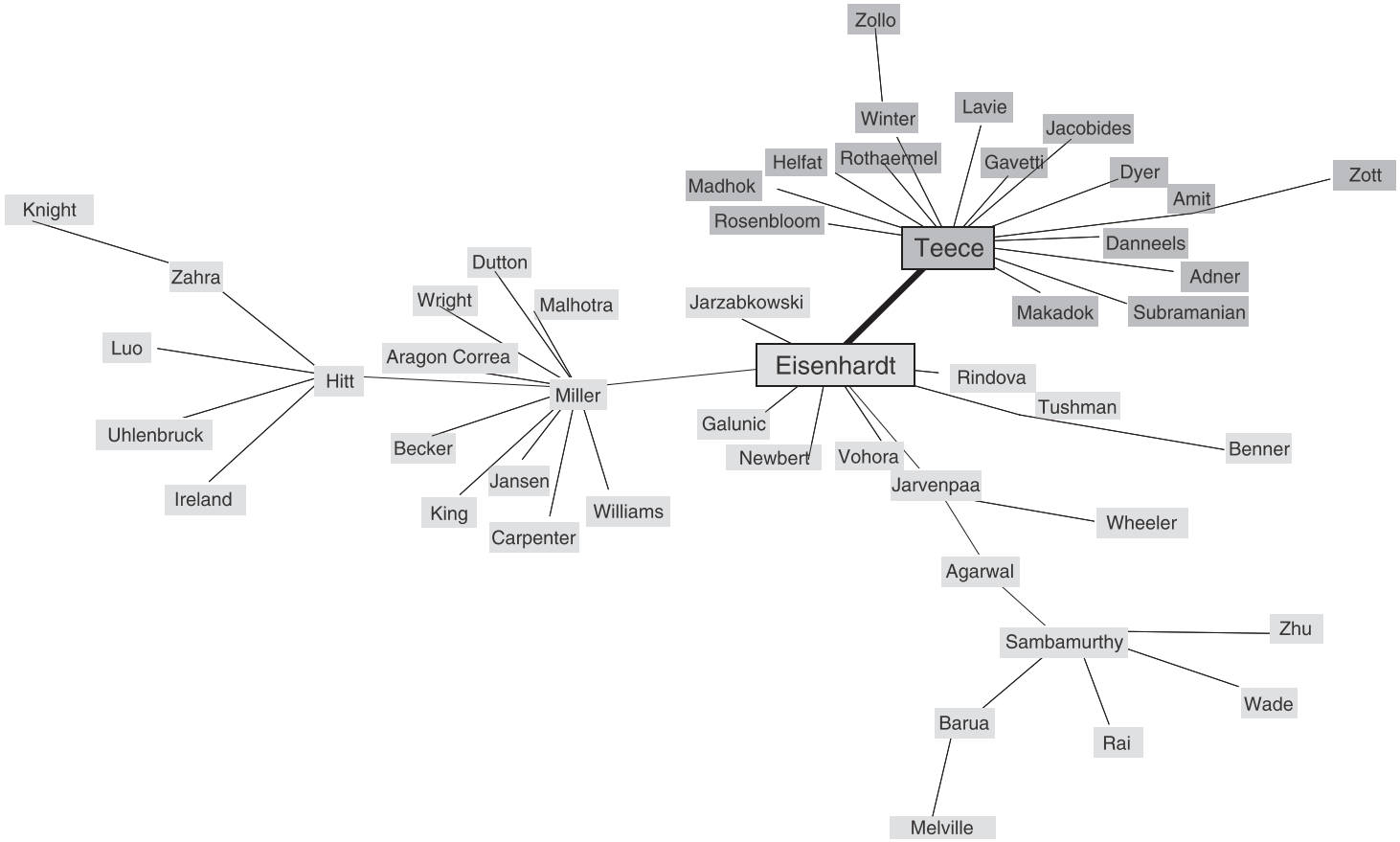
[9] Teece, dinamik yetenekler ile ilgili araştırmalarını (2002; 2007; 2011; 2014; 2016) yıllarında yapmış olduğu çalışmalarıyla revize ederek günümüz pazar koşullarında dinamik yeteneklerin organizasyon performansına etkisinin nasıl olduğu üzerinde durmuştur.

3. *Dinamik yetenekler firma performansını nasıl etkiler?* (Helfat, 1997; Zollo, Winter, 2002; Helfat, Peteraf, 2003; Danneels, 2002; Danneels, 2011; Drnevich, Kriauciunas, 2011; Gruber ve diğ., 2010; Mahmood ve diğ., 2011)

DY üzerine araştırma yapan her bir araştırmacının teorik ve kavramsal olarak dinamik yeteneklerin gelişimine katkısı büyüktür. Fakat günümüz yıkıcı rekabet ve pazar koşullarında sadece bu soruların cevaplarını bilmek organizasyonlar için tatmin edici ve yeterli düzeyde fayda sağlamamaktadır. Dinamik yetenekler üzerine araştırma yapan yazarların ilgili çalışmaları birbirini izleyen bir yol haritasına benzemektedir. Şekil 10 Dinamik yetenekler üzerine araştırma yapan ilk yazarların izlediği yol haritasını göstermektedir.

Dinamik yetenekler literatürde; gizli ya da görünmez (Itami, 1987; Itami, Numagami, 1992), karmaşık ve zımni (Dierickx, Cool, 1989), gözlemlenmesi zor (Simonin, 1999), nedensel olarak belirsiz (Williamson, 1999), gizemli ve kafa karıştırıcı (Winter, 2003), soyut ve zorlu (Danneels, 2008) şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadeler dinamik yetenekler yapısının belirsiz ve zor olduğu yönünde birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir (Kraaz, Zajac, 2001, 653). Ayrıca dinamik yetenekler kavramı ile ilgili birbirinden farklı çok fazla sayıda tanımlamanın yapılması, kavramın faydasının yanında, karışıklığın oluşmasına sebebiyet vermiştir. Çok fazla sayıda tanımlamanın olması araştırmacılar tarafından rafine edilmesi gerektiği yönde eleştirileri beraberinde getirmiştir (Barreto, 2010, 264).

Teece (2010), Helfat ve diğ., (2009) gibi araştırmacılar yapılan eleştirilere kavramın yeni teorik gelişmeleri ile yanıt vermişlerdir. Literatür, dinamik yeteneklerin sadece teorik gelişimler ile somutlaştırılamayacağını, ampirik araştırmalar konusunda büyük bir eksikliğin ve zorluğun olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyiş ile DY araştırmalarının hala geliştirilmeye ihtiyacı olduğu ve araştırmaların özellikle ampirik araştırmalardan yoksun olduğu görülmektedir. DYG ile ilgili ampirik olarak çalışmaların yetersiz olması ve ölçüm eksikliği nedeniyle Henderson ve Cockburn (1994), Grant (1996), Williamson (1999), Eisenhardt ve Martin (2000), Galunic ve Eisenhardt (2001), Priem ve Butler (2001), Zahra ve diğ. (2006), Easterby-Smith ve Prieto (2008), Arend ve Bromiley (2009), Nerkar ve Roberts (2004), Zahra ve diğ. (2006) gibi araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.



Şekil 10: Dinamik Yetenek Araştırmasının Yol Gösterici Temel İlk Yazarları

Margaret Peteraf, Giada Di Stefano, Gianmario Verona, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", **Strategic Management Journal**. c. 14. s. 3 (2013): 1399

Eisenhardt ve Martin (2000, 1107) "Dinamik yetenekler özel rutinlerden oluşmaktadır ve aslında kendi başlarına kapsamlı ampirik araştırmaların konusu olarak tanımlanabilir" şeklinde bir ifadeye yer vermişlerdir. Bu ifade araştırmacıların gözlemleri ile birlikte dinamik yeteneklerin doğasına ışık tutarak ampirik araştırmaların temel düşüncesine imkan sağlamıştır. Helfat ve diğ. (2009) dinamik yetenekler ile ilgili çalışmalarında teorik çerçevenin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır. Fakat dinamik yetenekler ile ilgili "Ampirik araştırmaların oldukça sınırlı olduğu, temel olarak vaka çalışmalarına dayandığı ve çoğu teorik argümanın ampirik onay beklediği" ifadelerine yer vermişlerdir. Ayrıca, Helfat ve diğ. (2009) dinamik yeteneklerin özellikle performansı etkileyip etkilemedikleri sorusunun hala cevaplanamadığını da ifade etmiştir.

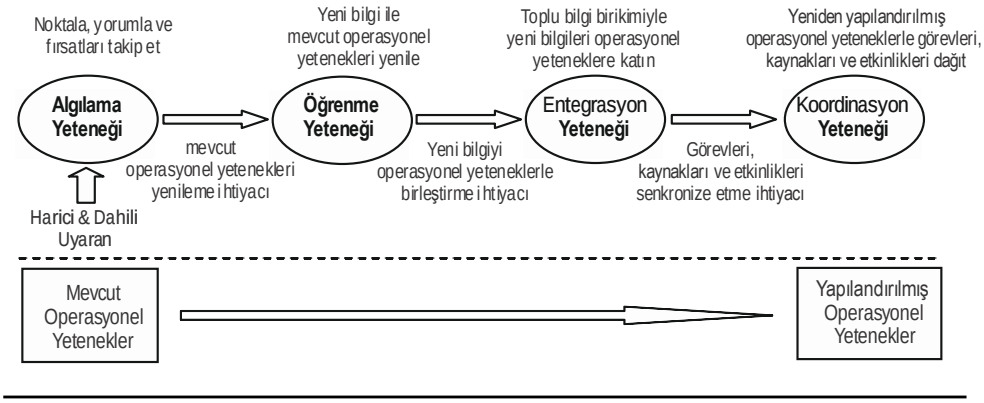
Protogerou ve diğ. (2005, 3) dinamik yetenekler ile ilgili "Dinamik yetenekler kavramı hala bir 'kara kutu' olarak kalmaya devam ediyor ve sonuç olarak dinamik yeteneklerin stratejiyi ve kritik performans sonuçlarını tam olarak nasıl etkilediği açık bir şekilde anlaşılamıyor" şeklide bir ifadeye yer vermiştir. Ambrosini ve Bowman (2009, 30) DY ile ilgili literatür taraması yaparak, DY çalışmalarının nerede ve hangi aşamada olunduğunu incelemişlerdir. Yapmış oldukları araştırmalar özellikle akademisyenlerin fikirlerinin daha fazla ampirik ve kavramsal gelişim yoluyla nasıl ilerletilebileceği ve yöneticiler için kullanılabilir reçetelerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik rehberlik sağlama düşüncesine odaklı olmuştur. Ambrosini ve Bowman (2009) dinamik yetenekler ile ilgili teorik ilerlemeler olmasına rağmen hala çok fazla sayıda cevaplanmamış soruların olduğunu ve DY ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların eksikliği ve dağınıklığı nedeniyle teoriden yeteri kadar fayda sağlanamadığını belirtmişlerdir Ayrıca bu durumun yönetsel reçeteleri ortaya koymada sorunlar yaşanmasına ve dinamik yeteneklerin organizasyonlara şu anda sınırlı bir faydası olduğunu vurgulamışlardır.

Protogerou ve diğ. (2011, 615) DY hakkındaki tartışmalara ve eleştirilere yönelik olarak "DY ile ilgili teorik argümanlar ampirik çalışmalar ile tamamlanabilecek gerekliliğe ulaşmıştır" şeklinde bir ifadeye yer vermiştir. Bromiley ve Fleming (2002), Bromiley (2005) ve Arend ve Bromiley (2009, 80) dinamik yetenekler görüşünün sınırlamalarını gözden geçirdikten sonra dinamik yetenekler için tutarlı bir teoriye ve modele acil ihtiyacın olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Pavlou ve El Sawy özellikle 2000'li yılların başında dinamik yetenekleri teorik olarak destekleyen ampirik araştırmaların yetersiz olması ile ilgili yapılan eleştiri ve önerileri dikkate almışlardır. Yapmış oldukları araştırmalarda dinamik yetenekler görünümüne katkı sağlamaya çalışmışlardır. Pavlou ve El Sawy (2004; 2005; 2006a; 2006b) zaman aralığındaki çalışmalarında daha çok bilgi teknolojisi ve dinamik yetenekleri birleştirmek, dinamik yeteneklerin "kara kutusunu" anlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. 2006 yılı ve sonrasında dinamik yeteneklerin kavramsallaştırılmasına odaklanarak ampirik olarak çalışmalarına yön vererek model ve ölçek geliştirme üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır.

Pavlou ve El Sawy (2006a; 2006b) DY üzerine yapmış oldukları ampirik araştırmasında, çalkantılı ortamlarda rekabet avantajı elde edebilmek için DY ve fonksiyonel yetkinliklerin rolüne odaklanarak yeni ürün geliştirme bağlamında etkilerinin ne olduğunu incelemişlerdir. Pavlou ve El Sawy (2008) yılında yapmış oldukları araştırmasında çalkantılı ortamlarda piyasa talebindeki beklenmedik değişiklikler, tüketici tercihlerinin değişikliği ve teknolojik yeniliklerden kaynaklı öngörülemezlik durumlarında stratejik avantajı etkileyen üç tür organizasyon yeteneğinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu yeteneklerin; operasyonel yetenekler (süreç yürütme yeteneği), dinamik yetenekler (operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırma yeteneği) ve doğaçlama yetenekleri (operasyonel yetenekleri kendiliğinden yapılandırmak için öğrenilen yetenekler) olarak ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmada, iş ortamının karmaşıklığı ya da türbülansı ne kadar yüksek olursa, organizasyonların dinamik ve doğaçlama yeteneklerinin de o kadar kritik bir hal aldığını vurgulamışlardır.

Pavlou ve El Sawy 2006 yılında, DYG ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarıyla ölçülebilir bir modeli temsil eden çerçeveyi geliştirmişlerdir. Şekil 11, Pavlou ve El Sawy'ın 2006 yılında geliştirdiği dinamik yetenekler ile ilgili modelin (dört boyut) 2011 yılında revize edilmiş şeklini göstermektedir. Şekil 11, Pavlou ve El Sawy (2011, 243) tarafından önerilen ölçülebilir dinamik yetenek modeli çerçevesini temsil etmektedir.



Şekil 11: Önerilen Ölçülebilir Dinamik Yetenek Modeli Çerçevesi

Paul A. Pavlou, Omar A. El Sawy, "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", **Decision Sciences**, c. 42, s. 1 (2011): 243.

Bu model Pavlou ve El Sawy'ın (2011, 243) mevcut operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırma aracı olarak önerdiği dört boyutlu dinamik yetenekleri; (1) algılama yeteneği; (2) öğrenme yeteneği, (3) entegrasyon yeteneği ve (4) koordinasyon yeteneği göstermektedir. Pavlou ve El Sawy mevcut operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırmak için bu dört boyut arasında sıralı bir ilişkinin ve etkileşimin varlığını öne sürmektedir. Organizasyonlar piyasada bir fırsat belirlediklerinde, yeni bilgi ve yetenekler öğrenerek ve geliştirerek mevcut operasyonel yeteneklerini yenilemeyi gerektiren yeni mal veya hizmetler yaratarak cevap vermeye çalışmaktadırlar (Teece, 2007, 1323). Farklı bireylerin edinmiş olduğu bilgilerin entegre edilmesi sonrasında görevlerin, kaynakların ve faaliyetlerin senkronizasyonunu destekleyen ortak bir dil üretmeye yönelik koordinasyonun sağlanması gereklidir (Pavlou, El Sawy, 2011, 243).

Pavlou ve El Sawy'ın (2011, 242) yapmış olduğu araştırmalar ile dinamik yeteneklere olan katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- ✓ Teece ve meslektaşlarının DY ile ilgili yaptıkları çalışmalar (Teece ve diğ., 1997, Teece, 2007), daha çok organizasyon düzeyinde toplanmış stratejilerin soyut bir bakış açıyla yönetilmesi durumunu içermektedir. Pavlou ve El Sawy'ın (2011, 242) çalışmaları, yönetsel karar verme düzeyindeki dinamik yetenekleri daha somut bir bakış açısına doğru genişletmek, kavramsallaştırmak ve ölçülebilir bir model oluşturmak üzerinedir.

✓ Pavlou ve El Sawy (2011), dinamik yetenekler ile ilgili araştırmalarında daha çok dinamik yeteneklerin zayıf bir şekilde anlaşılması, ölçülebilir bir modelin olmayışı üzerine vurgu yaparak, dinamik yeteneklerin uygulanabilir yönetimsel karar almada nasıl kullanılabileceğinin üzerine yoğunlaşmıştır. Organizasyon yöneticilerinin özellikle çalkantılı ortamlarda karar vermelerine yardımcı olmak için ölçülebilir bir dinamik yetenek modeli önermiştir.

✓ Dinamik yeteneklerin kara kutusunu açarak, ölçülebilir bir model ile yöneticilerin çalkantılı ortamlarda karar vermesinin yanı sıra verilen kararın kalitesini arttırmaya, operasyonel rutinleri yeniden yapılandırarak dinamik yeteneklere güven duyulmasını sağlamaya çalışmıştır.

✓ Dinamik yeteneklerin sınırlarını belirlemek için dinamik yeteneklerin farklı çevresel dalgalanmalarda operasyonel rutinler üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Değişken/çalkantılı ortamlarda mevcut operasyonel rutinleri yeniden düzenleyerek performansı şekillendirdiğine yönelik yapısal bir model önermiştir. Önerilen bu model, dinamik yeteneklerin araştırılmasında öne çıkan Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) bağlamında test etmiştir.

✓ YÜG bağlamında test edilen dinamik yetenekler ile ilgili çalışmalar genişletilerek, operasyonel rutinleri şekillendirerek ölçülebilir bir dinamik yetenek modeli ve bu modelin performans üzerindeki etkileri gösterilmeye çalışılmıştır.

Pavlou ve El Sawy'ın 2006 ve 2011 yıllarında dinamik yetenekler ile ilgili yapmış olduğu çalışmaları ile dinamik yetenekleri kavramsallaştırabilmek, işlevselleştirebilmek ve özel bileşenleri ile ölçümleyebilmek mümkün hale gelmiştir. Pavlou ve El Sawy, daha önce dinamik yetenekler üzerine araştırma yapan yazarların görüş ve önerilerine eklemeler yaparak, geliştirerek en önemlisi teori ile tutarlılık gösteren ölçülebilir bir model oluşturarak yönetim ve stratejik yönetim literatürüne önemli katkılar sağlamıştır.

2.3.6. Dinamik Yetenek Boyutları

DY stratejik yönetim ve örgüt teorisi literatüründe hala bir kara kutu olarak düşünülmektedir. Bu durumun sebebi, dinamik yeteneklerin stratejiyi ve kritik performans sonuçlarını tam olarak nasıl etkilediğinin açık bir şekilde anlaşılmasının

hala net olmamasıdır. Teece 2014 ve 2016 yıllarında yapmış olduğu çalışmalar[10] ile dinamik yeteneklerin teorik gelişimine daha önceki çalışmalarında olduğu gibi büyük katkılar sağlamıştır. Fakat ilgili çalışmalarda daha çok teorik gelişim desteklenirken ampirik çalışmaların eksikliğinin devamı söz konusudur.

Dinamik yeteneklerin "kara kutu" olarak adlandırılması ve bu kara kutunun içerisinde; organizasyonun kendi bağlantılarını tanımlamak, analiz etmek, fonksiyonel yeterlilikler ve firma performansı ile ilişkili unsurlar yer almaktadır. Peki dinamik yeteneklerin "kara kutusu" nasıl açılacak ya da açmak mümkün müdür? Dinamik yeteneklerin "kara kutusunu" farklı ölçülebilir boyutların altında yatan gizli yapıyı çözerek açmak mümkündür (Protogerou ve diğ., 2005). Dinamik yetenekler üzerine araştırma yapan yazarlar literatürde dinamik yeteneklerin farklı boyutlarına değinmişlerdir. Bazı araştırmacılar çalışmalarında dinamik yeteneği tek boyutlu bir yapı olarak 'Bütünleştirici Yetenek' (Liao ve diğ., 2009) veya 'Emilim Kapasitesi' (Cheng, Chen, 2013) olarak ele almaktadır. Fakat çalışmaların yeterliliği çok boyutlu bir yapıyı savunmaktadır. Dinamik yetenek literatürü, dinamik yeteneklerin çok boyutluluğunu yaygın bir şekilde kabul etmektedir (Teece, Pisano, 1994; Teece ve diğ., 1997, 510; Zahra, George, 2002).

Zahra ve George'un (2002) belirttiği üzere "Organizasyonlar farklı amaçlara ve işlevlere hizmet eden farklı dinamik yeteneklere sahiptir. Yönetim, inovasyonun karmaşık sürecinde çeşitli dinamik yeteneklerden destek almalıdır, bu nedenle dinamik yetenekler çok boyutlu yapı görünümündedir" şeklinde ifadeye yer vermişlerdir. Öyleyse, bir organizasyonun dinamik yetenek boyutları nelerdir? Dinamik yeteneklerin boyutları kapsamlarına göre farklılık göstermektedir. Farklı çalışmalar farklı boyutları vurgulamaktadır. Tablo 7, araştırmacıların çalışmalarından derlenerek oluşturulan ve dinamik yetenek sınıflandırmalarını geliştirmede benimsedikleri teorik temel boyutları ve ampirik olarak onaylanmış temel boyutları göstermektedir.

[10] Teece, 2014 yılında dinamik yetenekler çerçevesinin mantıksal yapısını ve 2016 yılında da güçlü dinamik yetenekleri oluşturan bileşenlere sahip olmak, akıllı bir yönetimin varlık göstermesi ve doğru strateji seçme ve stratejiye bağlanan doğru kararın performans üzerindeki etkisini teorik olarak vurgulamıştır.

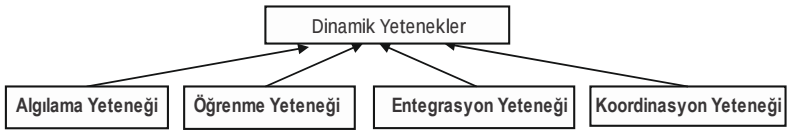
Tablo 7: Teorik ve Ampirik Olarak Onaylanmış Dinamik Yetenek Boyutları

Ampirik Bir Boyut	Teorik Boyut Yazar(lar)	Teorik Boyutlar	Ampirik Boyut Yazar(lar)	Ampirik Boyutlar
Liao ve diğ. (2009) ✓ Bütünleştirici Yetenek	**Teece ve Pisano (1994)**	✓ Bütünleşme/Birleştirme ✓ Öğrenme ✓ Yeniden Yapılandırma/Dönüştürme	**Zott (2003)**	✓ Varyasyon ✓ Seçme ✓ Tutma
Cheng ve Chen (2013) ✓ Emilim Kapasitesi	**Teece, Pisano ve Shuen (1997)**	✓ Koordinasyon/Bütünleşme ✓ Öğrenme ✓ Yeniden Yapılandırma	**Pavlou ve El Sawy (2006)**	✓ Kaynakları Yeniden Yapılandırma ✓ Çevreyi Algılama ✓ Öğrenme Yeteneği ✓ Koordinasyon/Bütünleştirme
	Eisenhardt ve Martin (2000)	✓ Kaynakların Kazanılması ve Serbest Bırakılması ✓ Kaynakların Yeniden Yapılandırılması ✓ Kaynakları Bütünleştirme	**Protogero, Caloghirou ve Lioukas (2005)**	✓ Koordinasyon ✓ Örgütsel Öğrenme ✓ Dönüşüm ve Yeniden Yapılandırma
	Helfat ve Peteraf (2003)	✓ Yetenek Oluşturma ✓ Entegrasyon ✓ Yeniden Yapılandırma	**Protogero, Caloghirou ve Lioukas (2011)**	✓ Koordinasyon ✓ Örgütsel Öğrenme ✓ Stratejik Rekabetçi Yanıt
	Teece (2007)	✓ Fırsat ve Tehditleri Algılamak ✓ Fırsatları Yakalamak ✓ Yeniden Şekillendirmek	**Pavlou ve El Sawy (2011)**	✓ Algılama Yeteneği ✓ Öğrenme Yeteneği ✓ Birleştirme/Entegre Yeteneği ✓ Koordinasyon Yeteneği
	Wang ve Ahmed (2007)	✓ Uyarlanabilir Yetenek ✓ Emilim Yeteneği ✓ Yenilikçi Yetenek	**Jiao, Alon, Koo ve Cui (2013)**	✓ Fırsat Sezme Yeteneği ✓ Yeniden Düzenleme Yeteneği ✓ Örgütsel Esneklik Yeteneği ✓ Teknolojik Esneklik Yeteneği

Tablo 7 - devam

Teorik Boyut Yazar(lar)	Teorik Boyutlar	Ampirik Boyut Yazar(lar)	Ampirik Boyutlar
Menon ve Mohanty (2008)	✓ Algılama ✓ Öğrenme ✓ Yeniden Yapılandırma ✓ Koordinasyonu ✓ Entegrasyonu	**Lin ve Wu (2014)**	✓ Dinamik Entegrasyon yeteneği ✓ Dinamik Öğrenme Yeteneği ✓ Dinamik Yeniden yapılandırma Yeteneği
O'Reilly ve Tushman (2008)	✓ Fırsatları ve Tehditleri Algılamak ✓ Fırsatları Yakalamak ✓ Yeniden Yapılandırmak	**Li ve Liu (2014)**	✓ Stratejik Algılama Kapasitesi ✓ Zamanında Karar Verme Kapasitesi ✓ Uygulama Kapasitesini Değiştirmek
Ambrosini, Bowman ve Collier(2009)	✓ Artımsal Yetenek ✓ Yenileyici Yetenek ✓ İyileştirici Yetenek	**Lin, Su ve Higgins (2016)**	✓ Algılama Yeteneği ✓ Emme Kapasitesi ✓ İlişkisel Yetenek ✓ Bütünleştirici Yetenek
Barreto (2010)	✓ Fırsatları ve Tehditleri Algılama Eğilimi ✓ Kaynak Tabanını Değiştirme Eğilimi ✓ Pazar Odaklı Karar Verme Eğilimi ✓ Zamanında Karar Verme Eğilimi		
Katkalo, Pitelis ve Teece (2010)	✓ Algılama ✓ Ele geçirmek ✓ Dönüştürmek		

Yapılan bu tez araştırmasında, firma yeteneklerinden olan dinamik yeteneklerin düzenleyici değişken olarak ikili ilişkilere olan etki derecesi ölçümlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için Tablo 7'de gösterilen dinamik yetenekler sınıflandırmalarından Pavlou ve El Sawy'ın (2006b; 2011) dört boyutlu dinamik yetenekleri ele alınmıştır. Şekil 12, Pavlou ve El Sawy'ın (2011, 251) dinamik yetenekler modelini göstermektedir.



Şekil 12: Dinamik Yeteneklerin Önerilen Ölçüm Modeli

Paul A. Pavlou, Omar A. El Sawy, "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", **Decision Sciences**, c. 42, s. 1 (2011): 247.

Pavlou ve El Sawy'ın (2011, 247) DY boyutlarını oluşturmasında akademik destek sağlayan çalışmalar Tablo 8' de sunulmuştur. Tablo 8, Pavlou ve El Sawy (2006; 2011) tarafından önerilen dinamik yeteneklerin DY literatürüyle yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Yapılan bu araştırma dinamik yeteneklerin işleyişine önemli katkılar sağlamaktadır. Birinci katkısı; dinamik yeteneklerin hizmet sektörü birimi odaklı nasıl işlediğidir. İkinci katkısı; dinamik yetenek araştırmalarına ampirik olarak katkı sağlanmasıyla ilgilidir. Üçüncü katkısı; dinamik yeteneklerin genellikle belirli işlevsel alanların ötesinde tüm organizasyonel yapıda kullanılabilir olduğunu göstermek ile ilgilidir.

Tablo 8: Pavlou ve El Sawy'ın Dinamik Yeteneklerinin Literatür ile Bağlantısı

Boyutlar	*Tanım*	*Akademik Katkıda Bulunanlar*
Algılama	Çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneğidir.	✓ Pazar bilgisi oluşturmak (Galunic, Rodan, 1998) ✓ Pazar bilgisinin yayılması (Kogut, Zander, 1996) ✓ Pazar bilgisine cevap vermek (Teece, 2007) ve pazar trendlerine duyarlı olmak (Amit, Schoemaker, 1993)
Öğrenme	Mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgi ile yenileme yeteneğidir.	✓ Bilginin elde edilmesi, özümsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılmasıdır. (Zahra, George, 2002)
Entegrasyon	Yeni bilgileri, ortak bir anlayış ve kolektif anlamda oluşturma ve yeni operasyonel özelliklere yerleştirme yeteneğidir.	✓ Bireysel bilginin gruba katkıda bulunması (Okhuysen, Eisenhardt, 2002) ✓ Bireysel ve grup bilgilerinin temsili (Crowston, Kammerer, 1998) ✓ Farklı bilgi girdilerinin kolektif sisteme etkileşimi (Grant, 1996)
Koordinasyon	Yeni operasyonel yeteneklerde görev, kaynak ve faaliyetlerin düzenlenmesi ve dağıtımı yeteneğidir.	✓ Kaynakları görevlere atama (Helfat, Peteraf, 2003) ✓ Doğru kişileri doğru görevlere atama (Eisenhardt, Brown, 1999) ✓ Görevler, faaliyetler ve kaynaklar arasındaki sinerjileri belirleme (Eisenhardt,Galunic, 2000) ✓ Etkinlikleri yönetmek (Henderson, 1994)

2.3.6.1. Algılama Yeteneği

'Algılama' esas olarak ilgili pazar bilgisinin toplanmasına atıfta bulunur ve iş ekosisteminde neler olduğuyla ilgili bilgileri içerir. Özellikle rekabet avantajı arayışı içerisinde olan organizasyonlar için küresel ve yerel pazarları taramak, müşterilerin gerçek tercihlerini değerlendirmek, fikirleri geniş bir yelpazeden yakalayabilmek, çevre ve yeni teknolojik yetenekler hakkında bilgi sahibi olmak açısından önemlilik göstermektedir (Day, 2004; Teece, 2007, 1322-1324). Rekabet ve değişimin varlık gösterdiği ortamlarda, organizasyonların dış pazarlardaki değişiklikleri hızlı bir şekilde hissedebilmeleri ve cevap verebilmeleri çok önemlidir. Bir organizasyonun kaynaklarını yeniden yapılandırması, fırsatları hissetmesi, piyasa eğilimlerini ve yeni teknolojilerin gözetlemesini pazara duyarlı olması ile elde edebilir. Bir organizasyonun algılama yeteneği pazara duyarlı olmasını ifade etmektedir.

Nidumolu ve Knotts (1998, 114) pazar duyarlılığını, organizasyonun müşteri talepleri, rakip hareketleri ve piyasa eğilimleri de dâhil olmak üzere çevresel değişimleri hızlı bir şekilde algılama, tanımlama ve bunlara cevap verme yeteneği olarak ifade etmektedir. Pavlou ve El Sawy (2011, 243) algılama yeteneğini, çevrede fırsatları

tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak ifade etmektedir. Özellikle çevresel değişiklikler ve belirsizlikler ile başa çıkmada algılama yeteneği organizasyonlarda kritik öneme sahiptir (Hurley, Hult, 1998, 46). Organizasyonlar için kritik öneme sahip olan algılama yeteneğinin üç temel rutini (alt süreci) mevcuttur. Bu temel rutinler dinamik yetenekler literatürüne dayanmaktadır (Pavlou, El Sawy, 2011, 243). Bu rutinler şu şekilde sıralanabilir:

1. Pazar bilgisi oluşturmak (Galunic, Rodan, 1998); müşteri ihtiyaçlarını belirleme (Teece, 2007), pazar eğilimlerine yanıt vermek (Amit, Schoemaker, 1993), pazar fırsatlarını belirlemek (Day, 1994), değişmezlikleri (sabitlikleri) tanımak (Sinkula, 1994) kaynak kombinasyonlarını tespit etmek (Galunic, Rodan, 1998) ile ilgilidir.
2. Pazar bilgisini yaymak (Kogut, Zander, 1996); pazar bilgisini yorumlamak (Kogut, Zander, 1996), olayları ve gelişmeleri anlamayı ve yeni fırsatları keşfetmeyi (Teece, 2007) sağlamakla ilgilidir.
3. Pazar bilgisine cevap vermek (Teece, 2007); pazar bilgisinden yararlanmak için planların başlatılması (D'Aveni, 1994) ve yeni pazar fırsatlarını ele geçirme planları ile belirli pazar segmentlerini takip etmek (Teece, 2007) ile ilgilidir.

Günümüz organizasyonlarının çoğu, müşteri taleplerindeki ve rakiplerin faaliyetlerindeki değişikliklerin yüksek düzeyde bilgisini elde etmek için sürekli olarak ortamı ya da pazarı taramaktadır. Teece'e (2007, 1345) göre, bir organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını algılaması; organizasyonun performansının nasıl iyileştirileceğini, iyi tasarlanmış kaliteli bir iş modelini oluşturmayı, zamanında ve tarafsız yatırım kararları vermeyi, verilen bu kararları iyi bir şekilde yürütmeyi, üretken kombinasyonları gerçekleştirmeyi ve öğrenmeyi teşvik etme konusunda katkı sağlamaktadır. Hodgkinson ve Healey'e (2011, 1501) göre bu durum, "Organizasyonun evrimsel zindeliğini koruması" olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki değişikliklere karşı duyarlı olmak ya da bu değişiklikleri algılamak, organizasyonun yeni ürünler/hizmetler yaratma, yeni iş modelleri tasarlama, müşterilere yeni bir değer sunma ve yeni pazar bölümlerine girme gibi durumlarda pazar odaklı stratejik eylemleri kolayca ve hızlı bir şekilde geliştirip yürütebilmeyi sağlamaktadır. Bu durum Pavlou ve El Sawy'ın (2006, 4) algılama yeteneğinde ifade ettiği gibi bir organizasyonun çevre ve pazar koşullarını anlaması, pazar ihtiyaçlarını

belirlemesi, yeni pazar fırsatlarını tespit etmesi ve müşteri ihtiyaçlarını ve pazar dinamiklerini rakiplerinden daha iyi anlama yeteneğine sahip olması ile gerçekleştirilebilir. Algılama yeteneği, organizasyon çapında bir yetenektir. Değişen iş ortamındaki belirsizliklerle başa çıkmanın ilk basamağı, DY boyutlarından olan pazarı algılama yeteneğinden geçmektedir.

2.3.6.2. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme süreci birey, grup ya da organizasyon düzeyinde olabilmektedir. Bu araştırma kapsamında öğrenme bir bütün olarak öğrenmeyi vurgulayan organizasyon çapında öğrenmeyi ele almaktadır.

Organizasyonel öğrenme temel olarak organizasyon hafızasının[11] revizyonunu ve bir organizasyonun bilgi kaynağını yeniden yapılandırılmasını ve dönüştürülmesini (Fiol, Lyles, 1985, 804) ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun tekrarlama ve denemeler sırasında faaliyetlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yürütmesi sürecidir (Teece ve diğ., 1997, 520). Bir organizasyon öğrenerek, verimliliği ve etkinliği artırmak için yeni bilgileri keşfedebilir ve kullanabilir. Cohen ve Levinthal (1990, 128) öğrenme yeteneğini, bilgiyi tanımlama, bilginin değerini farkına varmak, iş sürecini ve stratejik tasarımı özümseme ve daha iyi çözümler üretmek için bilgiyi kullanma olarak ifade etmektedir. Pavlou ve El Sawy (2011, 244) öğrenme yeteneğini "Mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgi ile yenileme becerisi" olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle öğrenme yeteneği, "Yeni düşünme, yeni bilgi üretme ve mevcut yetkinlikleri geliştirme süreci" (Pavlou, El Sawy, 2006b, 4) olarak ifade edilmiştir. Anlaşıldığı üzere, algılama ve öğrenme yetenekleri farklı fakat birbiriyle ilişkili yeteneklerdir. Algılama yeteneği, yeni pazar bilgisi toplamaya odaklanırken, öğrenme yeteneği, yeni bilgi oluşturmak için piyasa bilgisini kullanmaya odaklanmaktadır (Hurley, Hult, 1998). Organizasyonlar için kritik öneme sahip olan öğrenme yeteneğinin dört temel rutini (alt süreci) mevcuttur. Bu temel rutinler dinamik yetenekler literatürüne dayanmaktadır (Pavlou, El Sawy, 2011, 244). Bu rutinler şu şekilde sıralanabilir:

1. Bilgi edinimi; yeni bilgi edinme (Cohen, Levinthal, 1990) ile ilgilidir.

[11] Organizasyonel hafıza, bir organizasyonun üyelerinin kimliği, zihinsel haritaları, düşünce ve eylemleri hakkında paylaşılan anlayışları ve bir organizasyonun bilgi tabanı olarak görülmektedir (Fiol, Lyles, 1985, 804).

2. Bilginin özümsenmesi; bilgiyi arttırmak ve kodlamak (Zander, Kogut, 1995) ve bilgiyi düzenlemek (Eisenhardt, Martin, 2000) ile ilgilidir.
3. Bilginin dönüştürülmesi; yenilikçi problem çözme (Iansiti, Clark, 1994), beyin fırtınası (Pisano, 1994) ve yaratıcı yeni düşünce üretme (Henderson, Cockburn, 1994) ile ilgilidir.
4. Bilgiyi kullanma; yeni girişimler peşinde olmak (Van den Bosch ve diğ., 1999) fırsatları öğrenme ile ele geçirmek (Teece, 2007) ve operasyonel yeteneklerin yenilenmesi (Grant, 1996) ile ilgilidir.

Van den Bosch ve diğ. (1999), öğrenmenin yeniden yapılandırmayı ve yenilikçiliği kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Cohen ve Levinthal (1990, 131) öğrenmenin, organizasyonun "Yaratıcı kapasitelerini" arttırarak daha proaktif hale gelmelerine yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle Zollo ve Winter (2002, 340) öğrenmeyi "Mevcut operasyonel yetenekleri yenilemeye yardımcı olan yeniden yapılandırma sağlayıcısı" olarak ifade etmektedir.

İş çevresinin değişken bir yapıda olması, organizasyonların iş ve operasyonlarını bugünkü yürütme şekli ile yarınki yürütme şekli arasında önemli farklılıkların olacağını göstergesidir. Bu sebepten dolayı geçmiş sorunlara getirilen çözümler, yeni yükselen problemler için işe yaramayabilir. Herhangi bir organizasyonun, mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi daha iyi çözümler bulmasına, sürekli araştırma yapmasına ayrıca iç ve dış ortamın koşullarını sürekli öğrenerek adaptasyonun sağlanmasına bağlıdır. Bu bağlamda öğrenme yeteneği, bir organizasyonun bilgisini yenilemesi açısından önemlilik göstermektedir.

2.3.6.3. Entegrasyon Yeteneği

Öğrenmenin yarattığı yeni bilgiler çoğunlukla bireylere ait olduğu için, kolektif bir seviyeye entegre edilmelidir (Teece, 1982; Teece ve diğ. 1997, 519). Entegrasyon bireylerin perspektifleri veya zihniyetleri arasında senkronizasyonu (Weick, Roberts 1993, 365; Boland, Tenkasi, 1995, 351) gerekli kılmaktadır. Entegrasyon genel olarak organizasyonel düzeyde gerçekleşir ve organizasyon çalışanlarının ortak çabaya katkısını birleştirmede kilit rolü üstlenir (Teece ve diğ., 1997, 515).

Teece (2016, 19) entegrasyonu "Varlık Düzenlemesi" olarak ele alıp dinamik yeteneklerin temel bir öğesi olduğunu ifade etmiştir. Pavlou ve El Sawy (2006b, 4) entegrasyon yeteneğini, "Gerekli etkileşim kalıplarını geliştirerek operasyonel

yeteneklerin yeni konfigürasyonlarını uygulama süreci" şeklinde ifade etmiştir. Okhuysen ve Eisenhardt (2002, 374), mevcut operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasının kolektif bir mantık ve paylaşımlı etkileşim kalıpları gerektirdiğini vurgulamıştır. Entegrasyon yeteneği, bireysel girdinin entegre edildiği örgütlenme ilkelerini belirterek "Etkileşim kalıplarının bütünleştirilmesi" olarak ifade edilmiştir (Grant 1996, 382). Entegrasyon yeteneği, üç temel rutini (süreçler) ile yeniden yapılandırmayı kolaylaştırmak için önerilmiştir. Entegrasyon yeteneğinin temel rutinleri dinamik yetenekler literatürüne dayanmaktadır (Pavlou, El Sawy, 2011, 245). Entegrasyon yeteneğinin üç temel rutini şu şekilde sıralanabilir:

1. Katkı sağlamak; Bireysel bilgileri grupla paylaşmak (Okhuysen, Eisenhardt, 2002) ve yöneticileri bilgilendirmek (Brown, Eisenhardt, 1997) ile ilgilidir.
2. Temsil etmek; Kişilerin nasıl uyum sağladığı, başkalarının nasıl davrandığı ve faaliyetlerin başkalarına nasıl uyum sağladığı (Crowston, Kammerer, 1998), farklı varlıklar arasındaki girdileri birleştirmekle (Dougherty, 1992) ilgilidir.
3. Karşılıklı ilişki kurmak; Farklı bilgi girdilerinin kolektif sisteme etkileşimi (Grant, 1996) ile ilgilidir.

Entegrasyon bir organizasyondaki varlıklar arasındaki bağımlılıkları ele almak için yenilikçi bir yol bulmayı amaçlamaktadır. Yenilikçi yol bulmayı amaçlayan bu yetenek "Entegrasyon" olarak adlandırılır ve organizasyonun dinamik yeteneğinin bir boyutu ve aynı zamanda temeli olarak görülür (Teece ve diğ., 1997, 515; Teece, 2007, 1341). Organizasyonların özellikle değişken ortamlarda farklı yetkileri veya etkinlikleri entegre etme yeteneğine sahip olması kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, entegrasyonun organizasyon çapında bir yetenek olarak güçlendirilmesi önemlilik göstermektedir.

2.3.6.4. Koordinasyon Yeteneği

Malone ve Crowston (1994, 19) koordinasyonu "Faaliyetler arasındaki bağımlılıkları yönetme" olarak ifade etmiştir. Burada bahsedilen bağımlılıkları yönetme süreci Pavlou ve El Sawy'ın (2006b, 4) koordinasyon yeteneği ifadesinde yer alan, kaynakları ayırma, görevlere atama ve etkinlikleri senkronize etme süreçlerini ifade etmektedir. Pavlou ve El Sawy (2006b, 8) koordinasyon yeteneğini, "Bir dizi aktiviteyi gerçekleştirmenin yeni yollarını yaratmak için kaynaklar ve görevler arasındaki bağımlılıkları yönetme becerisi" şeklinde ifade etmiştir. Entegrasyon yeteneği ve

koordinasyon yeteneği birbiriyle ilişkili olsa da bu iki yetenek farklılık göstermektedir. Koordinasyon yeteneği bireysel görevleri ve etkinlikleri düzenleme üzerine odaklanırken, entegrasyon yeteneği genel bir kolektif anlam verme ve bir anlayış oluşturmaya odaklanır (Crowston, Kammerer, 1998). Organizasyonlar için kritik öneme sahip olan koordinasyon yeteneğinin dört temel rutini (alt süreci) mevcuttur. Bu temel rutinler dinamik yetenekler literatürüne dayanmaktadır (Pavlou, El Sawy, 2011, 246). Bu rutinler şu şekilde sıralanabilir:

1. Kaynakları görevlere atama (Helfat, Peteraf, 2003) ile ilgilidir.
2. Doğru kişileri doğru görevlere atama (Eisenhardt, Brown, 1999) ile ilgilidir.
3. Görevler, faaliyetler ve kaynaklar arasındaki tamamlayıcılıkları ve sinerjileri belirlemek (Eisenhardt, Galunic, 2000) ile ilgilidir.
4. Kollektif etkinliklerin düzenlenmesi (Henderson, 1994) ile ilgilidir.

Teece ve diğ. (1997, 519) "Dinamik yeteneklerin farklı koordinasyon süreçlerinde gömülü olduğunu" öne sürmektedir. Quinn ve Dutton (2005, 36) koordinasyonu "Kişilerin, organizasyonları oluşturmak, uyarlamak ve yeniden oluşturmak için kullandıkları süreçler" şeklinde ifade etmiştir. Bu nedenle koordinasyon yeteneği, yeniden yapılandırılmış operasyonel yeteneklerin uygulanmasına ve dağıtılmasına yardımcı olan dinamik yeteneklerin temel boyutları arasında yer almaktadır.

2.4. Firma Performansı

Organizasyonlar mevcut durumlarını görebilmek ve gelecekteki durumlarını öngörebilmek amacıyla performans değerlendirmesi yapmak istemektedirler. Performans değerlendirmesinin yapılması ile organizasyonlar ihtiyaç duydukları ve gerekli olduğunu düşündükleri iyileştirmeleri, düzenlemeleri yaparak stratejik öneme sahip faktörleri belirleyip analiz edilebilmektedirler. Organizasyonlar performans değerlendirme analiz sonuçlarına göre, şu anki ve gelecekteki durumları için stratejik yönelimlerini etkide bulunacak proaktif yaklaşımlar sergileyebilir ve pozitif performans çıktıları elde edebilirler. Özellikle hiper-rekabet ve yüksek hızlı ortamların varlık göstermesiyle birlikte organizasyonlar yüksek performans çıktıları elde edebilmek amacıyla gelecek durumlarının fizibilitesini yaparak üstünlük(ler) ve

avantaj(lar) sağlamalarına imkân sağlayacağını düşündükleri stratejik kararlar almak istemektedirler.

Performans değerlendirmesi, yönetimin çoğu dalında stratejik yönetim de dâhil olmak üzere tekrarlayan bir temadır. Performans konusu, hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin ilgisini çekmektedir (Venkatraman, Ramanujan, 1986, 801). Hall (1991, 267) performans kavramı için "Organizasyonların çok sayıda ve sık sık çelişen hedefleri mevcut olduğu için performans kavramının tanımlanması, yönetim alanındaki araştırmacılar için çok zordur" şeklinde bir ifadeye yer vermiştir. Organizasyonların performanslarını geliştirebilmesi ve yönetebilmesi için reçeteler yaygın olmasına (Nash, 1983) rağmen akademik topluluk organizasyon performansının değerlendirilmesi için kavramsal temeller hakkındaki tartışmaları ve araştırmalarını devam ettirmektedir (Ford, Schellenberg, 1982, 49). Özellikle 'Strateji Araştırmacıları' için performansın ve etkililiğin tanımlanması ve ölçülmesinde en iyi hatta yeterli olduğu yönde bir fikir birliği söz konusu değildir. Bunun nedeni, performans iyileştirmesinin stratejik yönetimin kalbini oluşturmasıdır. Hem teorik hem de ampirik olarak yapılan araştırmalarda performans kavramı, stratejik yönetimin merkezindedir ve performans herhangi bir stratejinin zaman testini oluşturmaktadır (Schendel, Hofer, 1979).

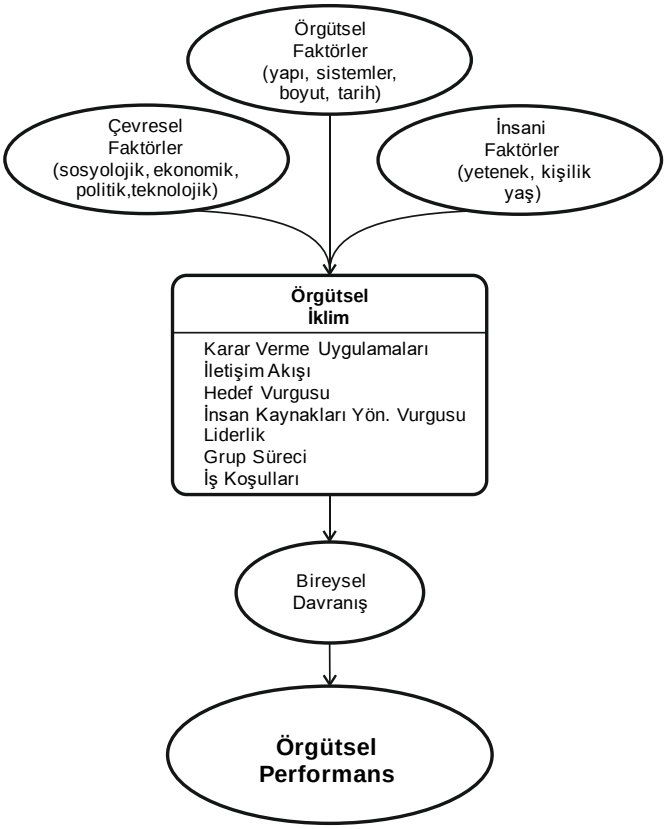
Literatürde organizasyon performansının ölçülmesi üzerine çalışmalar yapan Ford ve Schellenberg (1982), Dess ve Robinson (1984), Rawley ve Lipson (1985), Chakravarthy (1986), Venkatraman ve Ramanujam (1986-1987), Brush ve Vanderwerf (1992), Robinson (1995) ve Murphy ve diğ. (1996) gibi yazarlar ilk araştırmacılar olarak sıralanmaktadır.

- ✓ Ford ve Schellenberg'ın (1982, 50) organizasyon performansına ilişkin yapmış olduğu literatür değerlendirmeleri sonucunda, performansın neyi oluşturduğuna dair bir anlaşmazlık olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, üç tanımlanabilir perspektifin organizasyon performans literatürünü etkilediğini ifade etmişlerdir. Birinci bakış açısı, 'Hedef Yaklaşımı' (Etzioni, 1964) organizasyonların nihai ve tanımlanabilir hedefler peşinde olduğu varsayılarak, performansı hedef belirleme açısından tanımlamaktadırlar. İkinci bakış açısı, 'Sistem Kaynakları Yaklaşımı' (Yuchtman, Seashore, 1967) organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, performansı organizasyonun kıt ve değerli kaynaklarını koruma becerisi açısından

tanımlanmaktadırlar. Son bakış açısı, 'Süreç Yaklaşımı' (Steers, 1977) organizasyon katılımcılarının davranışları açısından performansı tanımlanmaktadır.

✓ Venkatraman ve Ramanujam'a (1986, 805) göre, organizasyon performans ölçümlerinin gerekliliği söz konusuyken özellikle strateji araştırmacıları arasında ölçümün terminolojisi, nasıl yapılacağı ve performans değerlendirmesinin dayanacağı kavramsal temellerin neleri kapsayacağı devam eden bir tartışma konusudur.

✓ Hansen ve Wernerfelt'e (1989, 399) göre, işletme politikası literatüründe, organizasyon performansının belirleyicileri üzerinde iki önemli araştırma yaklaşımı mevcuttur. Birincisi; ekonomik geleneğe dayanmaktadır ve organizasyon başarısını belirleyen dış piyasa faktörlerinin önemi vurgulanmaktadır. İkincisi; davranışsal ve sosyolojik paradigmaya dayanmaktadır ve organizasyon başarısında örgütsel faktörler ile çevresel uyumun belirleyici rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Organizasyonların performanslarına etkide bulunan farklı faktörler vardır. Şekil 13, organizasyonların performansına etkide bulunan geleneksel örgüt iklimi faktörlerini göstermektedir.



Şekil 13: Geleneksel Performansı Etkileyen Örgütsel İklim Modeli

Gary S. Hansen, Birger Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", **Strategic Management Journal**, c. 10, s. 5 (1989): 403

Alchian ve Demsetz (1972, 792) örgütsel performans kavramını, "Bir organizasyonun ortak bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel ve sermaye kaynakları dâhil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü fikir birliğine dayanmaktadır" şeklinde tanımlamıştır. Barney (2002a; 2002b, 55), varlıkların kullanımında aranan değer ile bu varlıkların yarattığı gerçek değer arasındaki bağlantının örgütsel performansı gösterdiğini savunmaktadır. Kelly ve Flores (2002, 221-222) "Bir organizasyonun yüksek düzeyde performans elde edebilmesi için belirli iş stratejileri belirli yapısal formlar gerektirir veya belirli çevresel koşullar belirli yapısal tasarımları gerektirir" şeklinde ifade etmişlerdir. Porter'a (1991, 95) göre firma performansı, belirli bir dönemde firmanın uygulamış olduğu stratejiler ve rekabet pozisyonu yaratan dinamik süreçlerin etkisiyle şekillenmektedir.

Yapılan bu tez araştırmasında firma performansı, finansal-pazar, lojistik ve operasyonel performansları olmak üzere üç bileşen şeklinde ele alınarak Türkiye'de Marmara Bölgesi kapsamında yer alan firmaların nasıl bir performans gösterdikleri ölçümlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan organizasyonların çevresel koşullarının firma performansına nasıl etkide bulunduğu ve stratejik duruşun bu etki üzerindeki aracılık rolü bir model aracılığı ile araştırılmıştır. Ayrıca organizasyonların kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırması ve güçlendirmesini ifade eden dinamik yeteneklerin çevresel koşullar-firma performansı, çevresel koşullar-stratejik duruş ve stratejik duruş-firma performansı ikili ilişkilerinde nasıl bir etkide bulunduğu kurulan model aracılığı ile araştırılmıştır.

2.4.1. Finansal ve Pazar Performansı

Uzun zamandır araştırmacılar arasında finansal performansı etkiyen unsurlar nelerdir? Çevresel koşullar ve finansal performans arasında nasıl bir bağlantı vardır? soruları üzerine devam eden bir tartışma mevcuttur. Bugüne kadar, bu tartışmalar farklı ülkelerde ve endüstrilerde araştırılmıştır. Bu tartışmalar yeni araştırmaların tetikleyici unsurlarını doğurmaya devam etmektedir (Alexopoulos ve diğ., 2018, 1275). Öncelikli olarak performansın neyi ifade ettiği hatırlatmak fayda sağlayacaktır. Ruekert ve diğ. (1985, 15) performansı, organizasyonun etkinliği, verimliliği (etkililiği) ve uyarlanabilirliğini içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Etkinliği, verimliliği ve uyarlanabilirliğini şu şekilde ifade etmişlerdir; Etkinlik, organizasyonel hedeflere ulaşılma derecesini içermektedir; Verimlilik, örgütsel çıktılar ile bu çıktılara ulaşmak

için gereken girdiler arasındaki ilişkiyi dikkate almaktadır; Uyumluluk, organizasyonun çevresel değişime uyum sağlama yeteneğini yansıtmaktadır.

Değişken çevresel koşullarda piyasa taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek, organizasyonların daha fazla pazar payı elde etmesine imkân sağlayabilir. Jacobs ve diğ. (2011, 126), bir organizasyonun pazar payının artmasını, büyüme performansı ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Literatür, büyüme performansı ile çeşitli finansal ve piyasa çıktılarını (Boyer ve diğ., 1997, 340). Wolff ve Pett (2006, 271), "Organizasyonların büyüme isteği nakit akışları yaratmalarına neden olmaktadır" şeklinde ifade etmektedir.

Organizasyonlar performanslarının ölçümünde öncelikli olarak finansal göstergeler üzerine odaklanmaktadır. Literatür, organizasyonların temel finansal performansını etkileyen farklı göstergelere vurgu yapmaktadır. Finansal performansın incelenmesinde gerçek deneysel kontroller oluşturmak genellikle mümkün olmadığından, araştırmacılar tipik olarak belirli bir faktörün performans üzerindeki etkisini istatistiksel teknikleri kullanarak ölçmeye çalışmaktadırlar (Capon ve diğ., 1990, 1143). Carton ve Hofer (2010), Wolff ve Pett (2006), Vickery ve diğ. (1993), Hofer (1983), Dess ve Robinson (1984), Robinson (1995) gibi araştırmacılar finansal performansın çok boyutlu bir yapı olduğunu ve farklı göstergeleri ifade ettiğini vurgulamışlardır. Daha birçok araştırmacı finansal ve pazar performansına etkide bulunan farklı göstergelere vurgu yapmaktadır.

Drucker (1954), bir organizasyonun performansının nihai ölçüsünün hayatta kalma olduğunu savunarak, organizasyonun hayatta kalması ve refahı için gerekli olduğunu düşündüğü sekiz farklı performans boyutuna vurgu yapmıştır. Bu boyutlar, "(1) hem bugün hem de gelecekteki pazar potansiyeline göre pazar duruşu; (2) yenilik; (3) verimlilik; (4) fiziksel ve finansal kaynaklar; (5) organizasyonun faaliyette bulunma riskini karşılamak için yeterli karlılık; (6) yönetici performansı ve gelişimi; (7) çalışan performansı ve tutumu; (8) kamu sorumluluğu" olarak finansal performansı etkilediği belirtilmiştir. Hofer (1983), finansal performansın organizasyonun ekonomik hedeflerinin yerine getirilmesini yansıttığı ifade etmiştir. Finansal performans göstergeleri olarak satış büyümesi, karlılık (yatırım getirisi, satış getirisi ve öz kaynak getirisi gibi oranlarla yansıtılan), hisse başına kazanç olarak belirtmiştir ve bu göstergelerin organizasyonun iş performansını yansıttığını vurgulamıştır. Wolff ve Pett (2006, 268), çevresel boyutları göz önünde bulundurarak bir organizasyonun

satışlarının büyümesi ve karlılık durumunun organizasyonun sağlıklı ilerleyişinin önemli finansal ve pazar göstergeleri olduğunu vurgulamıştır. Venkatraman ve Ramanujam (1987, 119) satışlarının büyümesi ve karlılık durumuna ek olarak net gelir artışını da ekleyerek bu üç göstergenin finansal ve pazar performansı etkilediğini ifade etmiştir. Dess ve Robinson (1984, 265), üst yönetimin subjektif değerlendirmesinin objektif önlemlerle yüksek derecede ilişkili olduğunu düşünerek varlıkların getirisi ve satış büyümesi göstergelerini ele alarak bu iki göstergenin finansal ve pazar performansı etkilediğini ifade etmiştir. Brush ve Vanderwerf (1992), satışlardaki değişiklikler, örgütsel hayatta kalma, çalışan sayısındaki değişiklikler ve karlılık göstergelerini ele alarak bu göstergelerin finansal ve pazar performansı etkilediğini ifade etmiştir. Robinson (1995), satışlardaki değişim, satış seviyesi, satışların geri dönüşü, yatırılan sermaye getirisi, öz kaynak kârlılığı, varlıkların getirisi, net kar, faiz ve vergilerden önceki kazançlar, kazanç katları ve oluşturulan hissedar değeri göstergelerini ele alarak bu göstergelerin finansal ve pazar performansı etkilediğini ifade etmiştir.

Murphy ve diğ. (1996, 16-17), verimlilik, büyüme, karlılık, likidite, net geri dönüş, pazar payı, kaldıraç göstergelerini ele alarak bu göstergenin finansal ve pazar performansı etkilediğini ifade etmiştir. Feng ve Wang (2000, 135), bir performans göstergesi seti üreterek karlılık, likidite ve ödeme gücü ile ilgili durumların organizasyonun finansal performansını gösterdiğini ifade etmektedir. Ross ve diğ. (2011) litaretür araştırmaları sonucunda, bir organizasyonun finansal performansını değerlendirmek için bazı temel göstergelere vurgu yapmaktadır. Bu göstergeler; kaldıraç (bir organizasyonun borca dayanma derecesi), likidite (varlıkların nakde çevrilebileceği kolaylık ve çabukluk), operasyonel verimlilik (organizasyonun çıktıları ne kadar verimli bir şekilde ürettiği, organizasyonun varlıklarını ne kadar verimli bir şekilde yönettiği), karlılık, organizasyonun büyüklüğü, büyüme durumu ve sistematik risk (risk alma derecesi) olarak belirtilmiştir

Yapılan araştırmalar bağlamında finansal ve pazar performansı etkileyen göstergeler genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Literatür taraması sonucunda, finansal performans, bir organizasyonun parasal araçlarının ve parasal politikalarının organizasyon faaliyetlerinde kullanımı ve sonuçlarının ölçümü şeklinde ifade etmek mümkündür. Bir diğer deyişle finansal performans, bir organizasyonun finansal duruşunu göstermektedir. Yapılan bu araştırma kapsamında lojistik

organizasyonlarının finansal ve pazar performansını ölçebilmek amacıyla Watkins ve Marsick (1997) tarafında oluşturulan organizasyon performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında; yatırımların getirisi, çalışan başına ortalama üretkenlik, yeni hizmetlerin sayısı, müşteri taleplerine cevap verme hızı, hizmetlerin pazarlanması için geçen zaman, karlılık düzeyi, verilen hizmet kapsamında rakiplere nazaran iş başına işlem maliyeti, öz sermaye oranına göre net karlılık, pazar payı artışı, net gelir ve benzeri temel göstergeler ele alınmıştır.

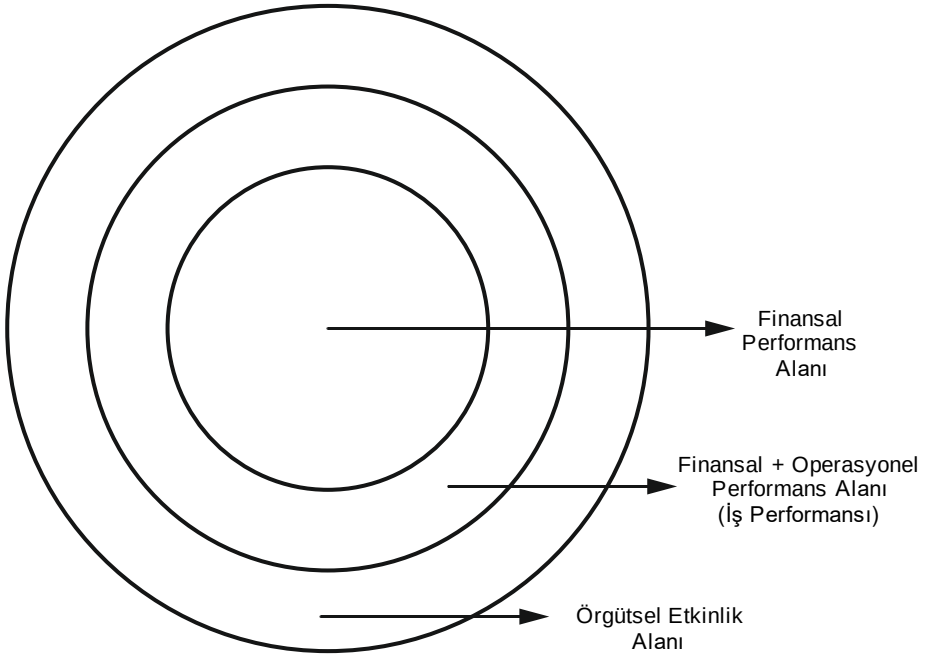
2.4.2. Operasyonel Performans

Operasyonel performans kavramının yapısal gelişiminde; Dess ve Robinson (1984), Kaplan (1984), Venkatraman ve Ramanujam (1986), Boyd (1991), Hayes ve Wheelwright (1984), González-Benito (2005), González-Benito ve González-Benito (2005) gibi araştırmacılar öncül olarak katkıda bulunmuşlardır.

Sodhi (2015, 1378), operasyonel performansı, belirli girdileri istenen çıktılara dönüştürmede ve istenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde kaynakları kullanmak için birleştirilmiş süreçler grubu olarak tanımlamıştır. Kaplan (1984, 96-98) operasyonel performansın, organizasyonun finansal olmayan konularda nasıl performans gösterdiğini temsil eden değişkenleri içerdiğini ifade etmiştir. Bu değişkenler arasında insan kaynakları becerileri ve yetenekleri gibi maddi olmayan varlıklardaki değişiklikler, müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet yeniliği, verimlilik, kalite ve iş gücü performansı yer almaktadır.

Venkatraman ve Ramanujam (1986, 804) operasyonel performansı "Mali Olmayan Durum" olarak ifade etmiştir. Bu çerçevede, pazar payı, yeni ürün/hizmet tanıtımı, ürün/hizmet kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim katma değeri, teknolojik verimlilik ve iş stratejisini operasyonel performansın göstergeleri olarak belirlemişlerdir. Bu göstergelerin finansal göstergelerin münhasır kullanımını karakterize eden ve finansal performansa yol açabilecek kilit faktörler olarak ele almışlardır. Bu kilit faktörlerin organizasyon performansına etkide bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kaplan (1984, 101) finansal ve operasyonel performans ölçütlerinin birlikte kullanılmasının genel organizasyon performansını ölçmek için gerekli olduğunu savunmuştur. Venkatraman ve Ramanujam'a (1986, 804) göre operasyonel performans ölçütlerinin finansal performans ölçütleriyle birlikte kullanılmasının birincil avantajı olarak "Yaratılmış ancak henüz finansal olarak gerçekleşmemiş fırsatlar hakkında bilgi sağlamaktadır"

şeklinde belirtmişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) Şekil 14'de, performansın etki alanını çevreleyen sınırları göstermektedir.



Finansal Performans	- Çoğu strateji araştırmasında performans alanının yapısıdır.
Finansal + Operasyonel Performans	- Genişleyen alan, son strateji araştırmaları da yansıtılmıştır.
Örgütsel Etkinlik	- Daha geniş alan, stratejik yönetim ve örgüt teorisindeki çoğu kavram literatürde yansıtılmıştır.

Şekil 14: İş Performansı Etki Alanını Çevreleyen Sınırlar

Natarjan Venkatraman, Vasudevan Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", **Academy of Management Review**. c. 11. s. 4 (1986), s.803

Şekil 14, bir organizasyonun finansal performan alanı, finansal+operasyonel performans alanı ve organizasyonun etkinlik alanının göstermektedir.

Operasyonel performansın ölçülmesi için farklı göstergelere vurgu yapan birçok araştırmacı mevcuttur. Combs ve diğ., (2006, 506) finansal ve operasyonel performansın organizasyon performansına olan etkisine ilişkin çalışmasında, operasyonel performans göstergesi olarak verimlilik, büyüme, ürün kalitesi, teslimat süreleri, patentler, maliyet ve yapılan iadelere vurgu yapmaktadır. Ayrıca Combs ve diğ. (2006) yapmış oldukları araştırma ile operasyonel performansın finanstan farklı

olduğunu ancak operasyonel performansın iç aktiviteler ile finans arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini vurgulanmışlardır. Frohlich ve Westbrook (2001, 193; 2002, 743) çalışmasında, ürün kalitesi, teslimat güvenilirliği, işlem esnekliği ve maliyeti operasyonel performans göstergesi olarak belirlemişlerdir. Hayes ve Wheelwright (1984) çalışmasında, maliyet düşüklüğü, zamanında teslimat, kalite ve esnekliği operasyonel performans göstergesi olarak belirlemişlerdir. González-Benito (2005) çalışmasında, maliyet düşüklüğü, zamanında teslimat, kalite, esneklik, yeni hizmet geliştirme ve bir hizmetin pazara zamanında sunulması durumunu operasyonel performans göstergesi olarak belirlemiştir.

Yapılan literatür taraması bağlamında, operasyonel performansı etkileyen göstergeler genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Yapılan bu tez araştırmasında, lojistik organizasyonlarının operasyonel performansını ölçebilmek amacıyla Hayes ve Wheelwright (1984) tarafından geliştirilen dört maddeli ölçek "Maliyet düşüklüğü, zamanında teslimat, kalite, esneklik" ile González-Benito (2005) tarafından ekleme yapılan iki maddeli ölçek "yeni hizmet geliştirme ve bir hizmetin pazara zamanında sunulması" temel göstergeleri ele alınmıştır.

2.4.3. Lojistik Performans

Rekabet baskısının yoğun olduğu günümüz koşullarında organizasyonlar rekabette stratejik avantaj elde etmenin yolunun lojistik süreçlerden geçtiğini bilmektedir. Özellikle, hız, zaman, maliyet, esneklik, izlenebilirlik, kusursuz teslimat ve benzeri gibi süreçler müşteri değeri yaratmada öncelikli etkenler arasında sayılabilir. Organizasyonlar bu süreçlerin işleyişini rakiplerinden daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmek için hizmet farklılığı yaratmaya odaklanmaktadırlar. Organizasyonlar lojistik süreçlerin işleyişinde belirlenen hedeflere ulaşma derecelerini görebilmek amacıyla performans değerlendirmesi yapmak istemektedirler. Performans değerlendirmesi, herhangi bir organizasyonun etkin yönetimi için çok önemlidir. Organizasyonların lojistik performans değerlendirme ölçütlerine geçmeden önce lojistik kavramının neyi ifade ettiğine değinmek fayda sağlayacaktır.

Stock ve Lambert (1992, 72) lojistik kavramını, "Müşteri gereksinimlerine uyum sağlamak için hammaddenin, süreç içi envanterin, bitmiş ürünlerin ve ilgili bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli, uygun maliyetli ve kaliteli bir şekilde yönetilmesini içerir" şeklinde tanımlamıştır.

Bowersox ve Closs (1996, 25) lojistik kavramını, "Lojistik süreçlerle ilgili ağı oluşturmak, tasarlamak, bilgi akışını sağlamak, depo yönetimi, stok yönetimi ve taşıma yönetimi gibi birçok faaliyetin etkili ve verimli bir şekilde planlanmasını ve uygulanmasını içerir" şeklinde tanımlamıştır. Ballou (1985, 4) ve Razzaque (1997, 8) lojistik kavramını, "Ürünlerin alındığı nokta ile tüketildiği nokta arasındaki hareketin sağlanması, depolaması ve tüm lojistik süreçler ile ilgili faaliyetlerin yönetimini içerir" şeklinde tanımlamıştır. Lambert ve Stock (1993, 3) "Neredeyse insan faaliyetlerinin her alanı, doğrudan veya dolaylı olarak lojistik sürecinden etkilenmektedir" şeklinde bir ifadeye yer vermiştir.

Lojistik ve pazarlama araştırmacıları lojistiği, organizasyonun bölümleri arasında entegrasyonun iyileştirilmesini sağlayan ve organizasyonun performans hedeflerini kolaylaştıran stratejik bir girişim olarak görülebileceğini öne sürmüşlerdir (Ellinger ve diğ., 2000, 17). Perreault ve Russ (1976, 9) performansını arttırmayı amaçlayan ve rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonların, lojistik odaklı stratejiler ile belirli müşteri gereksinimlerini karşılamaya odaklanmalarını önermişlerdir. Bowersox (2008, 88-80), lojistik faaliyet avantajlarının bir rekabet avantajı kaynağı olarak öneminden bahsederek, lojistik faaliyetlerin organizasyonların başarısı için belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

Görüldüğü üzere, organizasyonlarda lojistiğin rolü, sadece maliyet merkezli değil aynı zamanda karlılığı artıracak ve organizasyonu farklılaştıracak bir değere dönüşmüştür. Yüksek düzeyde hizmet talep eden müşterilerin varlığı, maliyetleri düşürme konusundaki endişeler, zaman ve kalite temelli rekabet anlayışı gibi etkenler organizasyonlarda lojistiğin artan önemine vurguda bulunmaktadır. Böylece, lojistik performansının etkin ölçümü daha da önemli bir hal almıştır (Bobbitt, 2004, 48). Cooper (1998, 341-342) performans ölçüm göstergelerinin temel rollerini; katma değerli süreçlerin doğası hakkında fikir vermeyi, organizasyonun hedeflere ulaşma yolundaki ilerlemesini yönlendirmeyi ve örgütsel stratejilerin başarısı ile ilgili kritik geri bildirimleri sağlamayı içermesi olarak belirtmiştir. Daha da önemlisi, performans ölçümü, yalnızca rekabet ve organizasyon stratejileri geliştirme sorumluluğu taşıyan yöneticilerin değil, aynı zamanda stratejileri uygulamak zorunda olan çalışanların davranışlarını da biçimlendirdiğini ifade etmiştir.

Lojistik performans ölçütleri organizasyonun lojistik uygulamasının hizmet ve maliyet yönleri başta olmak üzere tüm lojistik süreçlerin gerekli değerlendirmesinin

yapılmasını sağlamaktadır. Karar alıcıların sağlıklı kararlar alabilmesi için lojistik süreçlere ait bilgiyi raporlayan performans ölçütlerini seçmesi, lojistik faaliyetlerinin etkin yönetimi için kritik öneme sahiptir (Griffis ve diğ. 2007, 35).

Yapılan literatür taraması, lojistik performans kriterlerinin çok boyutlu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Cameron, 1986, 550). Farklı araştırmacılar organizasyonların lojistik performansını etkileyen farklı göstergelere vurgu yapmaktadır. Literatürde lojistik performansın ölçülmesi üzerine çalışmalar yapan Perreault ve Russ (1976), Ballou (1985), Rose (1994), Stock ve Lambert (1992), Cooper ve diğ. (1997), Caplice ve Sheffi (1994), Mentzer ve Konrad (1991), Mentzer ve Firman (1994), Bowersox ve Closs (1996), Stank ve diğ., (1999); Ellinger ve diğ., (2000), Bowersox ve diğ., (2002), Ballou (2004) gibi araştırmacılar lojistik performans ölçütlerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

Ellinger ve diğ. (2000, 4) performansı, "Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesi" olarak kavramlaştırılabileceğini ifade etmiştir. Şu şekilde bir örnek vererek performans kavramının anlaşılırlığını pekiştirmiştir; “Dağıtım hizmeti performansı, dağıtım programlarının müşterileri ne ölçüde tatmin ettiğini (zamanında ve doğru kişiye mi dağıtıldı ve teslim edilen siparişin durumu nedir) göstermektedir." Chow ve diğ. (1994, 25) lojistik performansı, "Maliyet etkinliği, kârlılık, satış artışı, müşteri memnuniyeti ve esneklik gibi hedeflerin organizasyon tarafından ne ölçüde gerçekleştirildiğinin göstergesi" olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Mentzer ve Konrad (1991, 34) lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, "Etkinlik ve Verimlilik" lojistik performansı etkileyen temel göstergeler olarak belirtilmiştir. Langley ve Holcomb (1992, 1), lojistik performansına kilit bir unsur olarak "Lojistik Farklılaşması" unsurunu ekleyerek Mentzer ve Konrad'ın (1991) lojistik performansı göstergesini genişletmiştir. Langley ve Holcomb (1992) etkinlik ve verimliliğe ek olarak lojistik farklılaşması ile müşterilerin lojistik faaliyetlerinden elde ettiği "Değerin" lojistik performansına etkide bulunduğunu belirtmiştir.

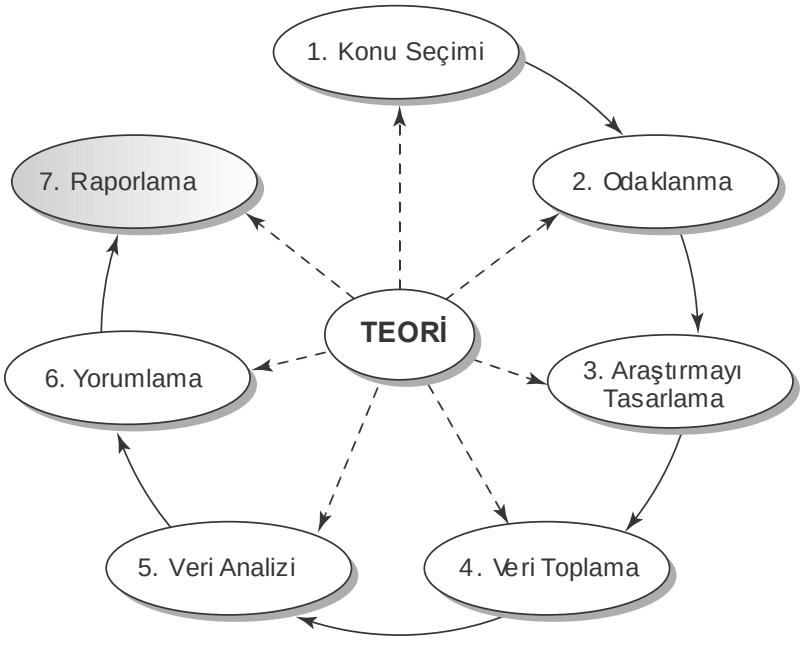
Fawcett ve Cooper (1998, 352), lojistik performansı ölçümünde sadece maliyetin (taşıma ve nakliye gibi) değil, aynı zamanda müşteri hizmeti, varlıkların yönetimi (kapasite kullanımı, yatırım getirisi), verimlilik (araç başına verilen siparişler, kısmi yük) ve kalite (hasarın kritik önemi) gibi faktörlerin lojistik performansı etkileyen göstergeler olarak belirlemiştir. Cameron (1986), lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesiyle ilişkili verimlilik, etkinlik ve farklılaşma derecesini lojistik performans

göstergesi olarak vurgulamaktadır. Bowersox ve diğ. (2002), zamanında teslimat yüzdesi, lojistik maliyetler, siparişlerin teslimatındaki gecikmeler, envanter devir oranı, sipariş dondurma oranı, ortalama sipariş döngüsü süresi, sipariş döngüsü zaman değişkenliği, kişi ve saat başına alınan paket, tedarik haftası, hatalı paket oranı, birim başına lojistik maliyetleri gibi değişkenleri lojistik performans göstergesi olarak vurgulamaktadır. Parasuraman, Zeithaml, ve Berry (1985; 1988, 20) yapmış olduğu çalışmalarda lojistik performansının önemini gösteren yedi önemli nokta olarak "(1) güvenirlik (söz verilen hizmeti güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirme); (2) yanıt verme (müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet sağlama); (3) emniyet (çalışanların bilgisi ve nezaketi ile güveni sağlama); (4) yeterlilik (fiziksel tesislerin, ekipmanın, personelin ve iletişim malzemelerinin varlığı); (5) nezaket; (6) müşteriyi anlama (empati ile müşteriye özel ilgi sağlama) ve (7) erişim" değişkenlerini göstererek lojistik performansın artırılabileceğini vurgulamışlardır.

Yapılan bu araştırma kapsamında lojistik organizasyonlarının lojistik performansını ölçebilmek amacıyla Stank ve diğ. (1999) ve Ellinger ve diğ., (2000), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Beş maddeli ölçek kapsamında (1) güvenirlik (teslimat zamanı ve miktarlarını tutarlı bir şekilde karşılama); (2) cevap verme (müşterilere teslimat gecikmeleri ve ürün eksiklikleri ile ilgili bilgi akışının sağlanması); (3) yeterlilik (anahtar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı); (4) esneklik (lojistik operasyon sırasında sipariş büyüklüğü ve hacmini değiştirebilme esnekliği) ve (5) müşteriyi anlama (yeni ürünlerin pazara sunuş tanıtımlarına uyum sağlayabilmeye yönelik hizmet kapasitesi) şeklindeki temel göstergeler ele alınmıştır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bölüm 2'de çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan yapılara ve bu yapılar arasındaki ilişkilerin ana hatlarına değinilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, literatür taramasına dayanarak kavramsal bir model önerilmiştir. Önerilen modeldeki yapıların her biri ve boyutları bir önceki bölümde, konu ile ilgili genel kavramlar kısmında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, tüm yapılar ile ilişkili bir dizi hipotez geliştirilmiştir. Değişkenler ve öngörülen sonuçlar arasındaki ilişkilerin hipotezleri, literatürdeki bulgulara ve araştırmalardan elde edilen sonuçlara dayanarak geliştirilmiştir. Böylelikle çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan yapıların öneminin daha iyi anlaşılmasına imkân sağlanmıştır. Tez araştırma sürecinin ilerleyişi Şekil 15'de gösterilmiştir.



Şekil 15: Araştırma Süreci

Bu bölümde araştırma süreci kapsamı içerisinde, öncelikli olarak araştırma modeli, araştırma yöntemi ve araştırma metodolojisi hakkındaki bilgilere değinilmiştir.

Devamında hipotez geliştirme, araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesi, verilerin elde ediliş şekli ve elde edilen verilerin analiz edilmesine değinilmiştir. Hipotez önerileri Türkiye Marmara bölgesinde Uluslararası Nakliyeciler Derneğine (UND) kayıtlı olan ve bu derneğe kayıtlı olmayıp Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğine (UTİKAD) kayıtlı olan lojistik hizmet sektöründe çalışan yöneticilere yapılan bir anket aracılığıyla, istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Öncelikli olarak pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırmada, asıl anket uygulamasına geçmeden önce değişkenlere ait ölçeklere faktör analizi, güvenirlik ve geçerlilik testi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, değişkenlere ait ölçeklerde sorun oluşturan maddeler çıkarılarak anket formu revize edilmiştir. Sonrasında asıl araştırma bölümüne geçilmiştir. Ardından elde edilen bulgular sonucunda genel bir değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırma Metodolojisi

Bu bölüm, araştırmanın kapsamı, amacı ve önemi araştırmaya katılacak firmaların belirlenmesini, araştırma tasarımı, araştırma evreni, araştırma örneklemi, veri toplama ve analiz yöntemlerini kapsamaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Önemi

Kapsam; Lojistik organizasyonlarında, çevresel koşulların firma performansını nasıl etkilediği, stratejik duruşun aracılık etkisinin varlığı ve dinamik yeteneklerin ikili ilişkilerdeki etki gücü bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde 2018-2019 yılları arasındaki zaman diliminde mevcut durum itibarı ile bu etkilerin ortaya konması planlanmıştır.

Araştırma kapsamında Marmara Bölgesinin seçilmesinin nedeni, bölgenin Türkiye'nin lojistik sektörünün kalbini oluşturmasıdır. Türkiye'de bölgesel olarak gelişmelere bakıldığında, Marmara Bölgesi sadece endüstri bölgesi olarak değil aynı zamanda lojistik hizmetlerin öneminin her geçen gün değer kazandığı bir bölge konumundadır. Marmara Bölgesinde işlek limanların yoğun olması, iş merkezlerinin yanı sıra lojistik merkezlerinin varlık göstermesi, bölgede Organize Sanayi Bölgeleri'nin (OSB) varlığı ve yeniden yapılandırılması, gümrük kapılarına yakın illerin olması ve Avrupa ülkelerine bağlantının geçiş noktası olması sebebiyle

Marmara bölgesini Türkiye'nin lojistik üssü olarak görmek mümkündür. Ayrıca Türkiye'nin yedi bölgesine bakıldığında en fazla sayıda lojistik firma sayısı (bölgesel, ulusal, uluslararası, küresel) ve iş akışı Marmara Bölgesi sınırları içerisinde yer almaktadır.

Tekirdağ ilinde özellikle Çerkezköy ilçesi OSB alanında üretim, imalat, taşıma, ambalaj ve lojistik firmalarının yoğun olduğu bir noktadır. Bu alan içerisinde yabancı sermayeli firma sayısının yoğunluğu uluslararası lojistik iş akışını hızlandırmaktadır. Çerkezköy ilçesinde OSB'nin varlığı Tekirdağ ilinde ve çevre illerde lojistik faaliyetlerinin hareketlenmesini sağlayarak lojistik ağının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bursa ilinde yer alan OSB alanında tekstil ve otomotiv kümesinin yoğun olması sevkiyat, taşıma, aktarma ve ulaşım alanında lojistik sektörünün gelişimine ivme kazandırmaktadır. Kocaeli ilinde yer alan OSB alanlarında kimya sanayii, demir çelik sanayii gibi sanayii kümesinin yoğun olması lojistik sektörünün gelişimine hız kazandırmaktadır.

Amaç; Marmara bölgesindeki lojistik organizasyonlarında çevresel koşulların firma performansları üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesidir. Bunu yaparken stratejik duruşun, aracı (mediator) etkisinin varlığı öngörülerek değişkenler arası etkileşim araştırılmıştır. Ayrıca, firma yeteneklerinden olan dinamik yeteneklerin, ikili ilişkilerinde düzenleyici (moderator) etkilerine de bakılmıştır. Araştırmanın amacı sadece değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek değil aynı zamanda lojistik sektöründe çalışan yöneticilerin, değişken çevre koşullarında firmanın performansını artırmak için firmanın nasıl bir stratejik duruşa sahip olabileceğini belirleyebilmelerini sağlamada yardımcı olmaya çalışmaktır. Stratejik duruş çevresel koşullar ile firma performansı arasında kilit bir bağlantıyı oluşturmaktadır.

Önem; maddeler halinde sıralanarak açıklanacak olursa,

- ✓ Araştırmada yer alan kavramlar arasındaki ilişkinin özellikle Lojistik sektöründe daha önce hiç araştırılmamış olması,
- ✓ Lojistik sektörünün çok stratejik olması ve dinamik bir çevrede hareket etmesi,
- ✓ Lojistik sektörünün hızla gelişen ve büyüyen yeni bir sektör olması,

- ✓ Lojistik sektöründe firma yeteneklerinden olan dinamik yeteneklerin çok önemli olması,

bakımından çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bir sonraki çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Katılacak Firmaların Belirlenmesi

Araştırmamızda, Marmara bölgesinde Uluslararası Nakliyeciler Derneğine (UND) kayıtlı olan ve bu derneğe kayıtlı olmayıp Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğine (UTİKAD) kayıtlı olan 462 lojistik organizasyonu üzerine odaklanılmıştır. Marmara bölgesinde; Tekirdağ, İstanbul, Edirne, Bursa, Yalova, Kırklareli, Sakarya, Çanakkale, Kocaeli, (Bilecik ve Balıkesir hariç) illeri araştırma kapsamı içerinde değerlendirilmiştir. Çünkü Bilecik ve Balıkesir illerinde, Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) ile Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğine (UTİKAD) kayıtlı herhangi bir lojistik organizasyonu mevcut olmadığı bilgisi edinilmiştir. Bu sebeple, bu iki ilden her hangi bir veri elde edilememiştir.

Bir hizmet sektörü olan lojistik sektörü üzerinde yapılan bu çalışmada, çevresel koşulların firma performansına ne derece etkide bulunduğu ve etkinin şiddetini ve ilişkinin yönünü belirlemede rol oynayan firmaların stratejik duruşu ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiler saptanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Tasarımı

Yapılan araştırma sadece ikili değişkenler arasındaki ilişkiyi değil aynı zamanda çok değişkenli ilişkiler arasındaki değişim derecesini belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda taramaya dayalı betimleyici ve sonuç çıkarıcı yöntem kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin aranması sebebiyle kavramlar analize olanak tanıyacak şekilde sembolleştirilmiştir. Kavramsal yapıları analiz etmede kullanılan ölçek maddeleri tek yönlü olarak sorulmuştur. Yapılan bu çalışmada nicel bir araştırma stratejisi benimsenmiş olup tüm evren kapsamında Marmara bölgesindeki lojistik organizasyonları ve onların yöneticileriyle yüz yüze görüşme sağlanarak anket ve ölçekler dâhilinde bilgi ve veriler toplanmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada uygulanan araştırma stratejisi literatürde *keşfedici ve açıklayıcı* olarak adlandırılan araştırma sınıflandırmasında yer almaktadır. Özellikle DY'ler

değişkeni *keşfedici* araştırma stratejisi kapsamı içerisinde yer almaktadır. Ayrıca verilerin toplanması belirli bir süreyi kapsadığından kesitsel araştırma niteliğindedir.

Keşifsel araştırma, genellikle bilinmeyen ve karmaşık olayları araştırmak için uygulanmaktadır (Zikmund, 2003; Plewa, 2010, 83). Araştırmamızda dinamik yetenekler değişkeni hakkında hâlâ çok az şey bilinmektedir. Öncelikli olarak firmaların kaynaklarını nasıl yeniden birleştirdiği sürecini açıklayabilmek, keşifsel bir araştırmanın varlığının göstergesidir. İkincisi, DY'ler çatısı altında geniş bir yelpazede farklı yetenekler gösterilmiş ve DY'lerin mikro temellerini sağlamak için bir dizi farklı rutinlerin olduğu Teece (2007), Eisenhardt ve Martin (2000) gibi araştırmacılar tarafından varsayılmıştır. Günümüzde hala bir firmanın DY'ler ile ilgili tutarlı bir tanımının olmaması ve aynı zamanda dinamik yetenekler kapsamı içerisinde yer alan yeteneklerin nasıl kullanıldığına ve nasıl işe yaradığına dair ayrıntılı mikro mekanizmaların açık ve netlik kazanmamış olması sıkıntılara yol açmaktadır. Üçüncüsü, literatürde DY'lerin gittikçe artan bir şekilde kabul edilmesine rağmen bu yeteneklerin nasıl geliştirilebileceği ve performans sonuçlarına ne gibi etkileri (Rothaermel, Hess, 2007, 918) olduğu konusunda kısıtlı bilgiler mevcuttur. Bu bağlamda, dinamik yetenekler değişkenine ait elde edilen bilgi ve verilerin analiz sonuçlarına göre netlik kazanmayan bu noktalara katkıda bulunulmuştur.

Açıklayıcı araştırma, genellikle bir araştırmaya katılan bir olgunun özelliklerini ve sıklığını tanımlamak ve belirlemek için kullanılmaktadır (Zikmund, 2003; Plewa, 2010, 84). Açıklayıcı araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri tahmin etmek için kullanılabilir (Kinnear ve diğ., 1993). Bu nedenle bu araştırmada, değişkenlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve teorik olarak geliştirilmesini sağlamaya çalışılmış ve bulguların daha fazla genelleştirilebilmesi için ampirik araştırmaların önemi vurgulanmıştır. Ayrıca araştırma kapsamımızdaki değişkenler kuramsal olarak iyi bir yapıya sahiptir. Bu çalışma kapsamında değişkenler ile ilgili olarak şimdiye kadar yapılan keşif araştırma bulguları ve kavramsal geliştirme çalışmaları değerlendirilmiş ve açıklayıcı araştırma stratejisine nicel olarak katkıda bulunulmuştur.

Çalışmanın kavramsal yapı ve alt boyutları temel alınarak hipotezler geliştirilmiştir ve geliştirilen hipotezlerin ilişkisini gösteren bir "Araştırma Modeli" oluşturulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli kapsamlı literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmış ve ölçüm değişkenleri çerçevesinde tanımlanmıştır.

Araştırmada;

- ✓ Bağımsız değişken; Çevresel koşullar,
- ✓ Bağımlı değişken; Stratejik duruş, firma performansı ve dinamik yetenekler,
- ✓ Aracı (mediator) değişken; Stratejik duruş,
- ✓ Düzenleyici (moderator) değişken; Dinamik yetenekler olarak nitelendirilmiştir.

Araştırma çerçevesinde öncelikli olarak kavramsal yapı değişkenleri arasındaki ilişkiler devamında kavramsal yapı değişkenlerinin temel alt boyutları arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Çalışmanın anakütlesini, Marmara Bölgesinde Uluslararası Nakliyeciler Derneğine (UND) kayıtlı olan ve bu derneğe kayıtlı olmayıp Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğine (UTİKAD) kayıtlı olduğu belirlenen yerli, yabancı, bölgesel, ulusal, uluslararası ve küresel 462 lojistik organizasyonunda yönetici pozisyonunda çalışan kişiler oluşturmakta olup, bu firmalar araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar bu evren çerçevesinde yorumlanarak, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren tüm lojistik sektörü organizasyonlarında çalışan yöneticiler için genelleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini, çalışmanın ana kütlesinin tamamı oluşturmaktadır. Fakat UND ve UTİKAD web sitesinde sadece üye olan firmaların genel bilgileri ve hangi ülkelerle iş yaptıklarına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Firmanın yöneticisine dair bir bilgi verilmemiştir. Bu bağlamda UND ve UTİKAD üye listelerinden firmaların irtibat bilgileri sağlanarak randevu talebinde bulunarak anket yapılabilmesi için izin istenmiştir. Bazı yöneticilere e-posta göndererek ve bazılarıyla telefon ile bağlantı kurularak randevu talep edilmiş ve yüz yüze görüşme fırsatı yaratılmıştır. Bazı lojistik firmaları yoğunluklarına bağlı olarak bilgi verme konusunda isteksiz davranarak yüz yüze görüşme talebimizi reddetmişlerdir. Bununla birlikte bazı firmalardan randevu alınarak görüşmeye gidilmesine rağmen firmaların işlerinin yoğunluğu sebebiyle yöneticisiyle görüşme fırsatı bulunamaması ve veri toplanamaması gibi zorluklar ile karşılaşılmıştır. Bu şekilde anket formu gönüllülük esasına dayalı bir şekilde doldurtulmuştur. Tablo 9, çalışmanın örneklem büyüklüğü dağılımını göstermektedir.

Tablo 9'da görüldüğü üzere, hem pilot araştırmada (gönüllü 95 firma ve 150 yönetici) hem de ana araştırmada (218 firma ve 264 yönetici) farklı firmaların yöneticilerine ulaşılmıştır.

Tablo 9: Örneklem Büyüklüğünün Dağılımı

UND'ye Kayıtlı ve UND'ye Kayıtlı Olmayıp UTİKAD'a Kayıtlı Lojistik Firmaların Sayısı				*Pilot Araştırma*		*Ana Araştırma*	
Şehir	***UND'ne Kayıtlı Firma Sayısı***	***Sadece UTİKA'a Kayıtlı Firma Sayısı***	***Toplam***	***Ulaşılan Yönetici Sayısı***	***Ulaşılan Firma Sayısı***	***Ulaşılan Yönetici Sayısı***	***Ulaşılan Firma Sayısı***
Tekirdağ	2	2	4	2	1	6	3
İstanbul	274	123	397	124	82	178	168
Bursa	11	7	18	8	4	22	14
Sakarya	5	Yok	5	4	2	6	3
Kırklareli	Yok	1	1	Yok	Yok	1	1
Edirne	2	1	3	2	1	4	2
Çanakkale	Yok	1	1	Yok	Yok	2	1
Kocaeli	23	9	32	10	5	43	25
Yalova	1	Yok	1	Yok	Yok	2	1
Bilecik	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*
Balıkesir	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*	*Yok*
Toplam	***318***	***144***	***462***	***150***	***95***	***264***	***218***

3.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu bölüm, araştırmanın ölçüm aracı olan ölçeklerin kullanımı ve ölçeklerin derecelendirmeleri hakkında bilgileri içermektedir. Yapılan bu çalışma nicel bir araştırmadır. Yapılan bu nicel araştırmada; Türkiye'de Marmara bölgesinde Tekirdağ, İstanbul, Edirne, Bursa, Yalova, Kırklareli, Sakarya, Çanakkale, Kocaeli, Bilecik ve Balıkesir illerinde faaliyette bulunan UND'ne kayıtlı olan ve UND'ne kayıtlı olmayıp UTİKAD'a kayıtlı olduğu belirlenen lojistik firmalarında yönetici pozisyonunda çalışan kişiler ile yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanmıştır. Böylece kavramlar somutlaştırılıp sayısal olarak açıklanmıştır. Öncelikli olarak detaylı literatür taraması sonucunda çalışma konusuna karar verilmesi ve devamında çalışma konusuna ait değişkenlere yönelik geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş ölçekler tercih edilmiştir.

Anket formu oluşturulmadan önce ilgili değişkenlere ait ölçeklerin daha önce Türkiye'deki araştırmalarda kullanılıp kullanılmadığı literatür taraması yapılarak

dikkate alınmıştır. Özellikle Dess ve Beard'ın (1984) on yedi maddeli çevre koşulları ölçeği, Pavlou ve El Sawy'ın (2006; 2011) yirmi üç maddeli dinamik yetenekler ölçeği, Watkins ve Marsick (1993; 1997) tarafından oluşturulan on iki maddeli organizasyon performansı ölçeği, Hayes ve Wheelwright'un (1984) tarafından oluşturulan dört maddeli ve González-Benito'un (2005) tarafından oluşturulan iki maddeli ve toplam altı maddeli operasyonel performans ölçeği, Stank ve diğ. (1999) tarafından oluşturulan beş maddeli lojistik performans ölçeğinin Türkiye'deki araştırmalarda kullanılmadığı bilgisi araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Venkatraman'ın (1989a) yirmi sekiz maddeli stratejik duruş ölçeği daha önce birkaç çalışmada yenilikçi stratejiler adı altında ele alınmış fakat yapılan literatür taraması sonucunda stratejik duruş adı altına yapılan bir çalışma bilgisine ulaşılmamıştır. Özellikle ilgili ölçeklerin lojistik sektörü üzerinde nicel bir araştırma kapsamında değerlendirilmediği bilgisi elde edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, değişkenlere ait ölçeklerin Türk literatürüne kazandırılmaya çalışılması ve gelecek çalışmalara yön verilmek istenmesi çalışma motivasyonu kaynağını oluşturmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde yer alan on üç soru katılımcının ve firmanın demografik bilgileri ile ilgilidir. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan tüm ölçeklerde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Değişkenlere yönelik ölçek maddeleri İngilizceden Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklerin orjinali 5'li Likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin İngilizceden Türkçeye uyarlaması sonrasında maddelerin değerlendirilmesi için ölçeğin orijinal haline bağlı kalınarak 5'li likert tipi ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Uyarlama sonrasında 150 katılımcı ile anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri pilot araştırma ile yapılmıştır. Pilot araştırma ölçekleri üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak anket formunun asıl araştırma bölümü için son şeklini alması sağlanmıştır. Anket formunda yer alan ölçeklere yönelik bilgiler Tablo 10'da gösterilmektedir. Tablo 10'da araştırma bölümü için oluşturulan değişkenlere ait ölçeklere ilişkin toplam 81 madde yer almaktadır.

Tablo 10:Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler

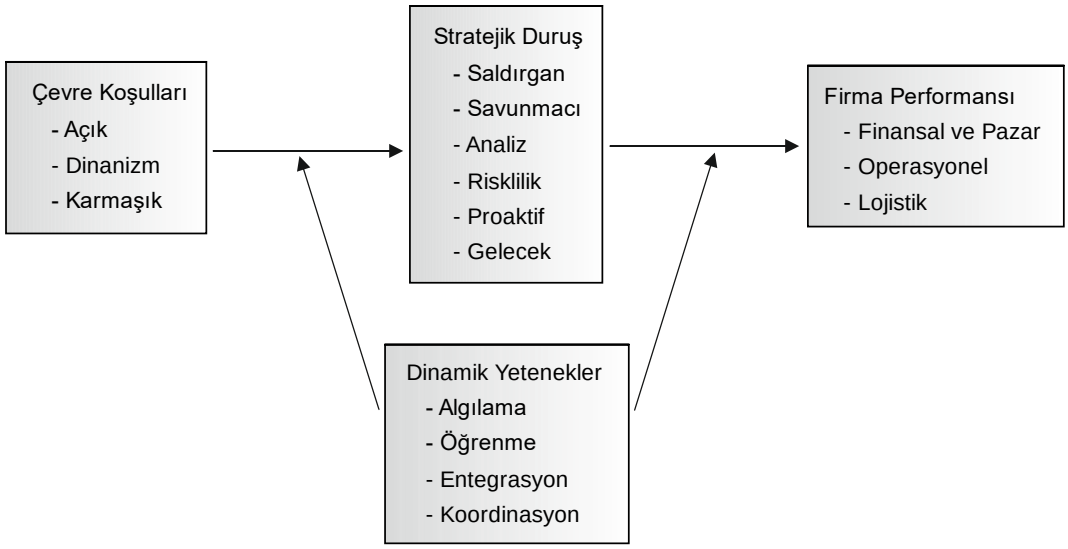
Değişkenler	***Değişken Boyutları***	***İfade Sayısı***		***Ölçeği Oluşturan/Geliştiren Yazarlar***
		Pilot	***Asıl***	
Çevresel Koşullar	Dinamizm	5	4	Aldrich (1979); Miller ve Friesen (1983); Dess ve Beard (1984)
	Karmaşıklık	6	6	Aldrich (1979); Dess ve Beard (1984); Keats ve Hitt (1988); Sharfman ve Dean (1991)
	Açıklık	6	4	Aldrich (1979); Dess ve Beard (1984); Sutcliffe (1994)
Toplam		**17**	**14**	
Dinamik Yetenekler	Algılama	6	6	Pavlou ve El Sawy (2006-2011)
	Öğrenme	7	6	
	Entegrasyon	5	5	
	Koordinasyon	5	4	
Toplam		**23**	**21**	
Stratejik Duruş	Saldırgan	4	3	Miles ve Cameron (1982); Miles ve Snow (1978); Venkatraman (1989a)
	Savunmacı	5	4	Miles ve Snow (1978); Miles ve Cameron (1982); Venkatraman (1989a)
	Analiz	5	5	Miles ve Snow (1978); Miller ve Friesen (1984); Venkatraman (1989a)
	Risklilik	4	3	Miller ve Friesen, (1984); Venkatraman (1989a)
	Proaktif	5	5	Miles ve Snow (1978); Miller ve Friesen (1984); Venkatraman (1989a)
	Gelecek	5	4	Grant ve King, (1982); Miller ve Friesen (1984); Venkatraman (1989a)
Toplam		**28**	**24**	
Firma Performansı	Operasyonel	4 2	3 2	Hayes ve Wheelwright (1984); González-Benito (2005)
	Finansal ve Pazar	12	12	Watkins ve Marsick (1993-1997); Ellinger ve diğ. (2002)
	Lojistik	5	5	Stank ve diğ., (1999); Ellinger ve diğ., (2000)
Toplam		**23**	**22**	
Genel Toplam		**91**	**81**	

Anket formunun birinci bölümünde; katılımcıya ve firmaya ait genel bilgilerden oluşan 13 adet soru, anket formunun ikinci bölümünde; 81 maddeli Likert tipi ölçek maddeleri ile anket formu oluşturulmuştur (EK-1 anket formu pilot araştırma ve EK-2 anket formu asıl araştırma formu olarak oluşturulmuştur).

3.1.6. Çevre Koşulları, Stratejik Duruş, Firma Yetenekleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Modeli

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırma sorularına ve literatür desteği ile oluşturulan kavramsal modele değinilmiştir. Kavramsal model, bir sonraki deneysel

araştırmanın temelini sağlamaktadır. Teorik olarak sağlam ve onaylanmış kavramsal bir model ortaya koyabilmek, hipotez modelini ampirik olarak test edebilmek, rafine edebilmek ve doğrulayabilmek için çok önemlidir. Şekil 16, araştırmanın kavramsal modelini göstermektedir.



Şekil 16: Kavramsal Model

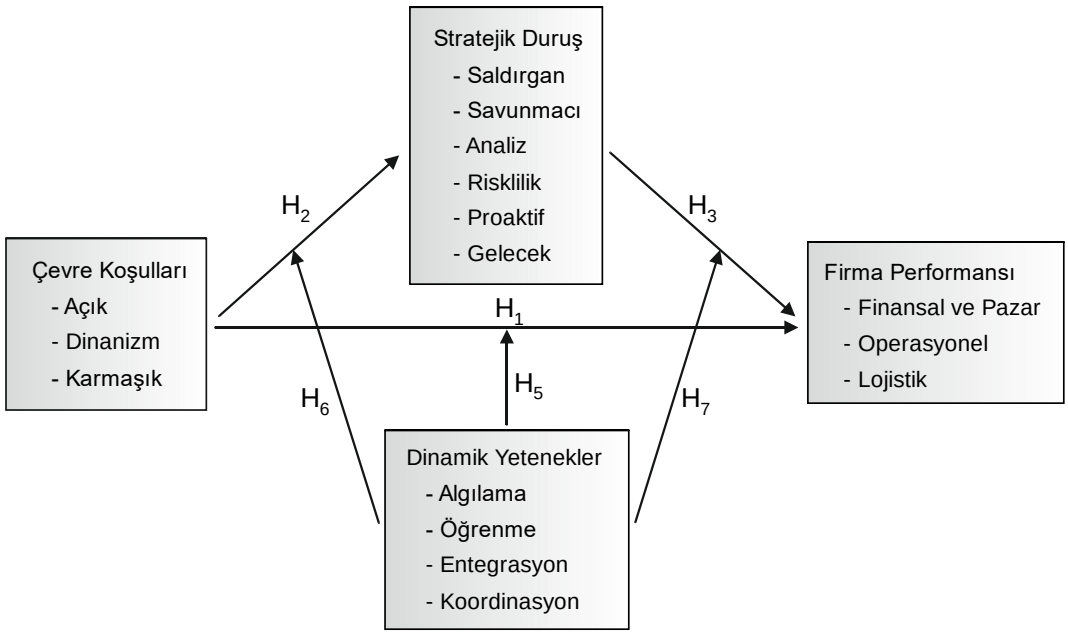
Oluşturulan kavramsal model üzerinde tüm yapılar arasındaki ilişkiyi ve geliştirilen hipotezleri görmek mümkündür. Yapılar arasındaki ilişkinin ve etkilerin ortaya çıkarılması için nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılar arasındaki ilişkiyi ve etkileri anlayabilmek için araştırmanın aşağıdaki soruları cevaplaması beklenmektedir:

1. Çevresel koşullar firma performansını nasıl etkilemektedir?
2. Çevresel koşullar stratejik duruşu nasıl etkilemektedir?
3. Stratejik duruş firma performansını nasıl etkilemektedir?
4. Stratejik duruş, çevresel koşullar ve firma performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir?
5. Dinamik yeteneklerin, çevresel koşullar-firma performansı, çevresel koşullar-stratejik duruş, stratejik duruş-firma performansı ilişkilerindeki etki derecesi nasıldır?

3.1.7. Hipotez Geliştirme

Bu bölümde araştırma kapsamı bağlamında, doğruluğu ispatlanmaya çalışılacak olan yedi tane iddia hipotezi ile birlikte kavramsal yapıların boyutları arasındaki ilişkileri test edecek bir dizi alt hipotez oluşturulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde oluşturulan iddia hipotezleri ve boyutlardan oluşturulan alt hipotezler test edilmiştir.

Ana yapı değişkenleri ile ana yapıların temel alt boyutları arasındaki ilişkileri vurgulayan hipotez modeli Şekil 17'de gösterilmektedir.



Aracı ilişki; H_4: Çevre koşulları → Stratejik Duruş → Firma Performansı

Şekil 17: Hipotez Modeli

Şekil 17, modelin ana yapıları arasındaki ilişkileri, stratejik duruş değişkeninin aracılık etkisi ile dinamik yetenekler değişkeninin ana yapılar üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin hipotezleri göstermektedir. Yapılar arasındaki hipotez ilişkilerini Tablo 11'de daha detaylı bir şekilde incelemek mümkündür. Tablo 11, yapılar arasındaki hipotez ilişkilerini göstermektedir.

Tablo 11: Değişkenler Arasındaki Hipotez İlişkileri

Değişkenlere İlişkin Etkiler	***Değişkenlere Yönelik Hipotezler***
Ana Etkiler-İddia Hipotezi	***1. <u>Çevre Koşulları ve Firma Performansına İlişkin Hipotezler</u>***
	H_1: Çevresel koşullar ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H_{1a}: Çevresel açıklık ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{1b}: Çevresel dinamizm ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{1c}: Çevresel karmaşıklık ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Ana Etkiler-İddia Hipotezi	***2. <u>Çevre Koşulları ve Stratejik Duruşa İlişkin Hipotezler</u>***
	H_2: Çevresel koşullar ile stratejik duruş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H_{2a}: Çevresel açıklık ile stratejik duruş boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2b}: Çevresel dinamizm ile stratejik duruş boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2c}: Çevresel karmaşık ile stratejik duruş boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Ana Etkiler-İddia Hipotezi	***3. <u>Stratejik Duruş ve Firma Performansına İlişkin Hipotezler</u>***
	H_3: Stratejik duruş ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H_{3a}: Proaktif strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3b}: Saldırgan strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3c}: Savunmacı strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3d}: Gelecek strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3e}: Risklilik strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3f}: Analiz strateji ile firma performansı bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Aracı (Mediator) Etkiler-İddia Hipotezi	***4. <u>Çevre Koşulları ve Firma Performansı Arasında Aracı (Mediator) Olarak Stratejik Duruşa İlişkin Hipotezler</u>***
	H_4: Çevresel koşullar ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik duruş aracı değişken etkisine sahiptir.
	H_{4a}: Çevre koşulları boyutlarından çevresel açıklık ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir. H_{4b}: Çevre koşulları boyutlarından çevresel dinamizm ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir. H_{4c}: Çevre koşulları boyutlarından çevresel karmaşıklık ile firma performansı bileşenleri arasında ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir.
Düzenleyici (Moderator) Etkiler-İddia Hipotezleri	***5. <u>Çevre Koşulları-Firma Performansı İlişkisinde Düzenleyici (Moderator) Olarak Dinamik Yeteneklere İlişkin Hipotezler</u>***
	H_5: Çevresel koşullar-Firma Performans ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir.
	6. <u>Çevre Koşulları- Stratejik Duruş İlişkisinde Düzenleyici (Moderator) Olarak Dinamik Yeteneklere İlişkin Hipotezler</u>
	H_6: Çevresel koşullar-Stratejik duruş ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir.
	7. <u>Stratejik Duruş-Firma Performansı İlişkisinde Düzenleyici (Moderator) Olarak Dinamik Yeteneklere İlişkin Hipotezler</u>
	H_7: Stratejik duruş-Firma performansı ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemleri

Araştırmanın bu bölümünde, toplanan verilerin incelenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ve SPSS ve AMOS paket programları ile yapılacak olan analizlere yer verilmiştir.

3.2.1. Faktör Analizi

Faktör analizi; araştırmacının ilgilendiği konu ile ilgili olarak set halinde olan değişkenleri birbirinden göreceli olarak bağımsız ve tutarlı alt kümelere ayırması ile oluşturulan ve birbirleriyle ilişkili değişkenler için uygulanan istatistiksel bir yöntemdir (Tabachnick, Fidell, 2012, 612-614). Hair ve diğ. (2010, 125) faktör analizinin çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin yapısını analiz etme imkânı sunduğunu açıklayarak, karşılıklı korelasyona sahip değişken kümelerini belirlediğini ifade etmektedirler.

Faktör analizinin, "Açıklayıcı Faktör Analizi" ve "Doğrulayıcı Faktör Analizi" olmak üzere iki türü mevcuttur (Tabachnick, Fidell, 2012, 612).

3.2.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

AFA, birbirleri ile ilişkili değişkenleri gruplandırarak verileri açıklamak ve özetlemek için yapılmaktadır (Tabachnick, Fidell, 2012, 614). AFA, sonuca önyargılı bir yapı yüklemeden, bir dizi gözlemlenen değişkenlerin altta yatan faktör yapısını tanımlamak için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Child, 1990; Kurzhals, 2015, 176). Ayrıca AFA, teorik düşüncelere rağmen yapılara iyi uymayan değişkenleri bulmakta fayda sağlamaktadır. AFA yönteminin amacı, az sayıda faktör yardımıyla veri yapısının azaltılmasını sağlamaktır (Kurzhals, 2015, 176). Hair ve diğ. (2010, 125) AFA'nin asıl amacının "Analizdeki değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlayan karşılıklı bağımlılık tekniği" olduğunu ifade etmektedir.

Özetle, gözlenen değişkenlerin altında yatan faktör yapısını belirlemek için ilk önce AFA yapılmalıdır. AFA sonuçları, yakınsak, ayırt edici ve içerik geçerliliğinin yanı sıra herhangi bir çapraz yükleme problemi olmadan yüksek ve sabit yüklemelerin sağlandığı güvenilirliğin yanı sıra ideal bir yükleme paterni sağlamaktadır. AFA doğası gereği keşfedicidir. Çok net bir faktör yapısına yol açtığı göz önüne alınarak, bir sonraki araştırma aşamasında, faktör yapısını doğrulamayı ve gizli yapıların nihai

yapısal modelde yer alacak şekilde ölçüm modellerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. AFA sıklıkla bir yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yönteminde ilk adımı oluşturmaktadır. Böylece sonraki bir araştırma adımında DFA uygulanmalıdır. DFA'da araştırmacı önceden belirlenmiş bir teorik modele sahiptir; AFA'da araştırmacı böyle bir modele sahip değildir (Costello, Osborne, 2005, 8).

3.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA, bir dizi gözlemlenen değişkenin faktör yapısını doğrulamak için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. AFA'nın aksine, DFA, gözlenen değişkenler ile bunların altındaki gizli yapılar arasındaki öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak var olup olmadığını test etmek ve doğrulayıcı karakterini ortaya koymak için yapılır (Kurzhals, 2015, 181). DFA, öngörülen ilişkileri onaylamayı ve yapısal yollar modeline dâhil edilecek gizli yapılar için son ölçüm modelini oluşturmayı amaçlamaktadır. DFA, faktörlerin sayısının ve bileşiminin teorik düşüncelerden beklenenlere "uygun" olup olmadığının belirlenmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda, gizli değişkenler için ölçüm modellerinin sunulmasıyla, yapısal denklemlerin formülasyonunda ve gizli değişkenler arasındaki ilişkilerin YEM yöntemi yardımıyla analiz edilmesinde temel teşkil etmektedir (Kurzhals, 2015, 182).

3.2.1.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı denklem modellemesi, kovaryans yapıların analizi, yol analizi veya doğrulayıcı faktör analizi olarak da adlandırılmaktadır (Tabachnick, Fidell, 2012, 681). Hair ve diğerlerine (2014, 568) göre, istatistiksel bir yöntem olan YEM, yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı (hipotez testi) bir yaklaşım getirir ve birden fazla değişken üzerinde gözlemler üreten "nedensel" süreçleri temsil eder. "YEM" (1) incelenen nedensel süreçlerin bir dizi yapısal (regresyon) denklemleri ile temsil edildiğini ve (2) bu yapısal ilişkilerin, incelenen teorinin daha net bir şekilde kavramsallaştırılmasını sağlamak için resimsel olarak modellenebildiğini gösteren yöntemdir. Hipotez testi yapılabilmesine olanak sağlayan YEM yöntemi, hipotezlenen modelin verilerle ne kadar tutarlı olduğunu belirlemek için tüm değişkenler üzerinde eşzamanlı istatistiksel analiz ile test edilebilmesini sağlamaktadır.

YEM, aynı anda tahmin edilen bir dizi ayrı çoklu regresyon denklemi için en uygun ve en verimli tahmin tekniğidir. Teori testleri ve gruplar arası karşılaştırmalar, yapısal

eşitlik modellemesinin yetki sahası olarak bilinmektedir (Tabachnick, Fidell, 2012, 657). YEM yöntemi, iki temel bileşen (1) yapısal model ve (2) ölçüm modeli olarak karakterize edilir (Hair ve diğ., 2014, 19). *Yapısal model;* yapıların birbirleriyle, genellikle çoklu bağımlılık ilişkileriyle nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir. Model bir yol diyagramı ile biçimlendirilebilir. *Ölçüm modeli;* ölçülen değişkenlerin nasıl bir araya geldiğini gösteren teoriyi temsil etmektedir Ölçüm modeli, her şeyden önce yapısal modelde kullanılan gizli yapıları belirler, yapılar ve ölçümler arasındaki ilişkiyi göstererek gözlemlenen değişkenlerin bir yapıya ait olduğunu tespit etmeye sağlar (Hair ve diğ., 2014, 545).

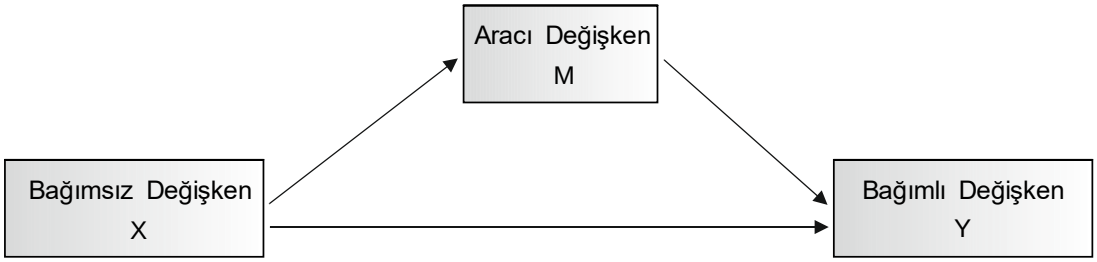
YEM yöntemi, fazla sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin modellenmesini sağlamaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri kapsamlı ve eşzamanlı bir analiz ile gösterebilen bir yöntemdir (Tabachnick, Fidell, 2012, 681). YEM analizlerinin yapılabilmesi için teorik olarak desteklenen bir modelin oluşturulması ve araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi önemli bir durumdur. YEM yöntemi, örneklem büyüklülüğüne duyarlı olan çok değişkenli bir tekniktir (Hair ve diğ., 2010, 662). Tomarken ve Waller'a (2005, 48) göre, YEM yönteminin kullanılabilmesi için minimum 200 örneklem büyüklüğü önerilmiştir. Kline (2016, 15-16) örneklem büyüklüğünün, model karmaşıklığına, kullanılan tahmin yöntemine ve gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca YEM tekniğinin kullanılabilmesi için örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri (N> 200) olmasının yeterli olacağını belirtmiştir.

Görüldüğü üzere, YEM yönteminin kullanılabilmesi için güçlü bir teorik dayanağı olan modelinin geliştirilmesi gereklidir. Geliştirilen model kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak ve değişkenler arasındaki ilişkilerin verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını göstermeye çalışmak bu yöntemin öncelikli amacıdır. Bu çalışmada YEM yönteminin tercih edilmesinin sebebi, sadece basit iki değişkenin ilişkisini göstermekten ziyade iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin varlığına bağlı olarak arabuluculuk ya da düzenleyicilik ilişkilerine yol açan nedensel süreçlere yönelinmesidir. Diğer bir deyişle çoklu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ölçülebilmesi amacıyla bu yöntem tercih edilmiştir.

Yapılan bu tez araştırmasında, bir hizmet sektörü olan lojistik firmalarının performansının arttırılması amaçlanarak çevresel koşullar, stratejik duruş ve dinamik yeteneklerin etkileri belirlenerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Öncelikli olarak yapılar arasındaki ilişkilerde aracı değişken (mediator) ve düzenleyici (moderator) değişkenin neyi ifade ettiğine değinmek araştırmamızın anlaşılırlığını artırması açısından fayda sağlayacaktır.

Aracı Değişken (Mediatör): Hayes (2013, 86) aracılık analizini, "Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisinin bir başka değişken tarafından iletimin nasıl gerçekleştiğini cevaplamaya yardımcı olmak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir" şeklinde ifade etmiştir. Mathieu ve Taylor (2006, 1032) aracılık analizini, "Bağımsız değişkenin (X), bir arabuluculuk değişkeni (M) yoluyla iletildiği gibi bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine dair daha kesin bir açıklama sağlamak için X → M → Y nedensel bir zincirini tanımlamak için kullanılır" şeklinde ifade etmiştir. Aracı değişken analizi, şekil yardımıyla ilk olarak Baron ve Kenny (1986, 1176) tarafından gösterilmiştir. Baron ve Kenny (1986) araya giren değişken M'nin X ile Y arasında nedensel olarak yerleştirildiği modeli Şekil 18'deki gibi gösterilmektedir.



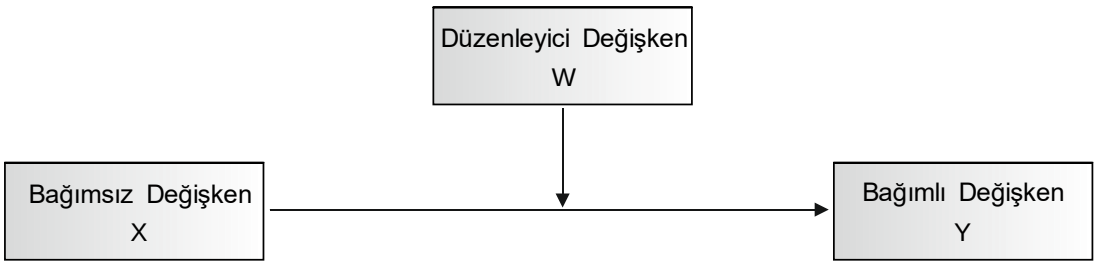
Şekil 18: Aracılık Modelinin Yapısı

Reuben M. Baron, David A. Kenny, "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, c. 51. s. 6 (1986): 1176

Şekil 18' de görüldüğü gibi, X ile Y arasında nedensel olarak yerleştirilmiş tek bir aracı değişken M'yi içeren basit bir arabuluculuk modeli yer almaktadır. Bu şekilde iki ilişki söz konusudur. Birincisi; X ile Y arasında doğrudan bir ilişki (X → Y) mevcuttur. İkincisi; Üçüncü bir değişken olan M değişkeninin X ile Y arasındaki ilişkiye (X → M → Y) dolaylı etkide bulunması durumudur. Dolaylı etkide bulunan bu ikinci ilişki, M değişkeninin aracılık etkisini ortaya koymaktadır.

Düzenleyici Değişken (moderator): Baron ve Kenny (1986, 1174) düzenleyici (moderator) değişkenini, "Bağımsız (öngörücü) değişken ile bağımlı (ölçüt) değişken

arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen niteliksel (örn; cinsiyet, ırk, sınıf) veya niceliksel (örn; ödül seviyesi) bir değişkendir" şeklinde ifade etmiştir. Preacher ve diğ. (2007, 191), "İki değişken arasındaki ilişkinin gücü üçüncü bir değişkene bağlıysa düzenleyici analiz mevcuttur" şeklinde ifade etmiştir. Hayes (2018, 8) düzenleyici değişkeninden, "X ve Y iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü veya gücü, üçüncü bir değişkene veya değişkenler kümesine bağlı olduğunda bahsedilebilir" şeklinde ifade etmiştir. Kavramsal olarak, X'in Y üzerindeki nedensel etkisinin büyüklüğünü etkileyen W düzenleyici değişkeni modeli Hayes (2018) tarafından Şekil 19'daki gibi gösterilmektedir.



Şekil 19: Düzenleyici Modelinin Yapısı

Andrew F. Hayes, **Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, 2th ed. (New York, Guilford Publications, 2018), 8.

Şekil 19'da görüldüğü gibi, X'in Y üzerindeki etkisinin gücünü etkileyen tek bir düzenleyici değişken W'yi içeren basit bir düzenleyicilik modeli yer almaktadır. Bu şekilde, X'in Y üzerindeki etkisinin W tarafından yönetildiğinin kanıtı araştırılacaktır. Diğer bir deyişle, W değişkeninin X ile Y arasındaki ilişki üzerinde ($X \rightarrow Y$) herhangi bir etkisinin olup olmadığı kanıtlanmaya çalışılmaktadır.

3.3. Pilot Araştırma Uygulaması

Çalışmanın asıl araştırma bölümüne geçmeden önce pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada, bazı ön testler yapılarak anket formunun katılımcılar tarafından anlaşılırlığı, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır.

Fink'e (2015, 26) göre pilot çalışma, bir denemedir. Pilot çalışma yapılmasının amacı, kullanılabilir ve ihtiyacınız olan bilgiyi sağlayacak bir anket formu üretmeye yardımcı olmasıdır. Ayrıca anketin sorunsuz çalışmasını sağlamak ve anketi tamamlamanın ne kadar zaman alacağının öğrenilmesini sağlamaktadır. Malhotra'ya (2007, 141) göre

pilot çalışma, "Bir ön testtir, olası sorunların belirlenmesi ve giderilmesi için ankete katılanların küçük bir örneklem üzerinde test edilmesidir." Neuma'ya (2014, 212) göre, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sınanması bakımından pilot araştırma önemlilik göstermektedir. Bryman'a (2012, 263) göre, aslında pilot araştırma yalnızca anket sorularının iyi çalışmasını sağlamak ile ilgili değildir. Ayrıca araştırma aracının bir bütün olarak iyi çalışmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Fink'e (2015, 27) göre, uygulama kısmında karşılaşılabilecek zorlukların ve sıkıntıların gözden geçirilmesi açısından pilot çalışmanın yapılması gereklidir. Teijlingen ve diğ. (2001), herhangi bir araştırmaya temel olarak pilot bir çalışmanın yapılmasının önemini, ölçüm dökümanındaki olası kusurların tespit edilmesine yardımcı olma işlevini yerine getirdiğini vurgulayarak, araştırma kapsamında kullanılan ölçekteki maddelerin araştırma konusuna kapsam olarak uygun olup olmadığının saptanabildiğini ifade etmişlerdir. Malhotra (2007), saptama ve belirlemeler sonrasında gereksiz ve eksik soruların araştırma kapsamı dışında tutularak revizyonun yapılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. Chadwick ve diğ. (1984, 120) ile Berg (2001, 80) pilot çalışmanın beş önemli aşamasından bahsetmiştir. Bunlar;

- ✓ Gereksiz veya eksik soruların araştırma kapsamı dışında tutulması,
- ✓ Anketin doldurulma sırasında harcanan zamanın uygunluğunun belirlenmesi,
- ✓ Sorun yaratan maddenin varlık gösterip göstermediğinin belirlenmesi,
- ✓ Araştırma aracının dilinin katılımcılar açısından anlamlı olup olmadığının ve iki anlamlı bir soru veya tek bir soruya gömülü çoklu konuların varlığının belirlenmesi,
- ✓ Katılımcılar çalışmaya katılmaya motive oluyor mu?

Bu araştırmada, pilot çalışma için ön test rehberi olarak yukarıda araştırmacıların dikkat edilmesini önerdikleri noktaların yanı sıra Malhotra (2007) ve Bryman (2001; 2012) tarafından özetlenen ilkelere uyulmuştur. Bu çalışma kapsamında kavramsal yapıların ölçülebilmesi için belirlenen ölçekler üzerinde öncelikle pilot araştırma yapılmıştır. Model çerçevesinde oluşturulan anket formu, araştırma kapsamındaki lojistik organizasyonlarında yönetici pozisyonunda çalışan 150 katılımcı ile yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanmıştır. Yapılan anket uygulaması çerçevesinde elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak; normallik testi, faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Geliştirilen model kapsamında yer alan değişikliklerde gerekli olduğu durumda ölçek maddeleri revize edilmiştir. Pilot

araştırma sayesinde belirsizlikler giderilerek çalışmanın asıl araştırma ve ölçüm bölümüne geçilmiştir.

3.3.1. Örnekleme Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Ankette yer alan ölçekler aslen İngilizce dilinde geliştirilmiştir. Türkiye'deki bir Devlet üniversitesinin Dil Merkezi'nin tercümanları tarafından Türkçe'ye çevrilerek, ölçek maddeleri Churchill (1979) ve DeVellis (2003)[12] tarafından önerilen prosedürler izlenerek test edilmiş ve arındırılmıştır.

Pilot çalışma kapsamında, randevu alınarak 95 lojistik firmasından 150 gönüllü katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılarak anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Katılımcılara öncelikle ankette yer alan ölçek maddeleri hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılar ankette yer alan demografik ve likert tipi maddeleri eksiksz bir şekilde doldurmuşlardır. Anketin toplanabilmesi için yaklaşık iki aylık bir zaman ayrılmıştır.

Tez danışmanı tarafından incelenerek onay verilen ve toplam dokuz sayfadan oluşan anket formu, yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılardan ve çalıştıkları firmaların insan kaynaklarından izin alınarak gönüllülük esası ile formların doldurulması sağlanmıştır.

Pilot çalışma kapsamındaki katılımcılar, Türkiye Marmara bölgesindeki illerde lojistik sektöründe çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Anketlerin katılımcılar tarafından doldurulması sonrasında pilot çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini test edebilmek amacıyla her bir ölçek için normallik testi, faktör analizi ve güvenilirlik analizi testleri yapılmıştır.

3.3.2. Pilot Araştırmanın Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Araştırmada kullanılan "Çevresel Koşullar, Stratejik Duruş, Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı" ölçeklerinin tanımlayıcı analiz sonuçlarına ilişkin Çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 12'de gösterilmiştir. Tablo 12'de yer alan çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri incelendiğinde değişkenlerin normal dağılım koşulunu (çarpıklık-basıklık değerleri [-2, +2] arasında) sağladığı sonucu elde edilmiştir (George, Mallery, 1999; 2016, 114).

[12] Churchill (1979, 8), geliştirilen ölçeklerde olumsuz ve olumlu ifadelerin bir arada olması gerektiğini ifade etmektedir. DeVellis (1991, 59) de kabul, doğrulama veya aynı fikirde olma yanlılığından kaçınmak için olumlu ve olumsuz ifadelerin bir arada olmasını önermektedir.

Tablo 12: Ölçeklerin Tanımlayıcı Analizleri ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Yapılar ve Boyutlar	*Madde Sayısı*	*N*	*Ortalama*	*Std. Sapma*	*Çarpıklık*			*Basıklık*			*Güven Aralığı*
		İstatistik	*İstatistik*	*İstatistik*	*Değer*	*Std. Hata*	*Z*	*Değer*	*Std. Hata*	*Z*	*Alt-Üst Sınır*
Çevresel Koşullar	17	150	4.00	0.44	-0.576	0.198	2.90	0.114	0.394	0.28	3.93-4.07
Çevresel Dinamizm	5	150	3.52	0.66	-0.172	0.198	0.86	-0.447	0.394	1.13	3.42-3.63
Çevresel Açıklık	6	150	4.14	0.55	-0.731	0.198	3.69	0.719	0.394	1.82	4.06-4.23
Çevresel Karmaşıklık	6	150	4.25	0.51	-0.890	0.198	4.49	2.04	0.394	5.17	4.17-4.33
Dinamik Yetenekler	23	150	4.30	0.42	-0.636	0.198	3.21	0.605	0.394	1.53	4.22-4.37
Algılama Yeteneği	6	150	4.27	0.58	-0.650	0.198	3.28	0.038	0.394	0.09	4.17-4.36
Öğrenme Yeteneği	7	150	4.30	0.55	-0.706	0.198	3.56	0.343	0.394	0.87	4.20-4.38
Entegrasyon Yeteneği	5	150	4.42	0.46	-0.559	0.198	2.82	0.381	0.394	0.96	4.35-4.50
Koordinasyon Yeteneği	5	150	4.21	0.42	-0.076	0.198	0.38	-0.333	0.394	0.84	4.14-4.28
Stratejik Duruş	28	150	4.05	0.40	0.013	0.198	0.06	-0.003	0.394	0.00	3.98-4.11
Saldırgan Strateji	4	150	3.21	0.93	-0.058	0.198	0.29	-0.403	0.394	1.02	3.07-3.36
Savunmacı Strateji	5	150	4.36	0.48	-0.804	0.198	4.06	1.404	0.394	3.56	4.28-4.44
Gelecek Strateji	5	150	4.04	0.61	-0.291	0.198	1.46	-0.149	0.394	0.37	3.94-4.14
Analizci Strateji	5	150	4.34	0.49	-0.580	0.198	2.92	0.693	0.394	1.75	4.26-4.42
Risklilik Strateji	4	150	3.84	0.60	-0.208	0.198	1.05	0.029	0.394	0.07	3.74-3.94
Proaktif Strateji	5	150	4.28	0.67	-1.113	0.198	5.62	1.570	0.394	3.98	4.16-4.38
Operasyonel Performans	6	150	4.19	0.52	-0.266	0.198	1.34	-0.379	0.394	0.95	4.10-4.28
Lojistik Performans	5	150	4.54	0.48	-0.919	0.198	4.64	0.144	0.394	0.36	4.46-4.62
Fin. ve Paz. Performans	12	150	4.11	0.52	-0.246	0.198	1.24	-0.868	0.394	2.11	4.03-4.20

3.3.3. Pilot Araştırmanın Yapısal Geçerlilik ve Boyutsallık Analizleri

Pilot araştırma kısmında yapılan istatistik analizleri, asıl araştırmaya bilgi sağlama konusunda büyük ölçüde yardımcı olmuştur. Pilot araştırma kısmında ilk olarak, ölçeklerin yapısal geçerlilikleri üzerinde durulmuştur. Devamında, kullanılan ölçeklerin tümünün faktöriyel yapıları belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak çalışmanın ilerleyen bölümleri hakkında ön bir bilgi vermesi sağlanmıştır.

Ölçeklerin yapısal geçerlilik analizi; 150 kişilik örneklem verisi ile yapısal geçerliliği belirlemek için her bir değişkene ait ölçeğin kendi maddeleri arası korelasyon değerleri ve maddelerin faktör yükleri ele alınarak değerlendirilmiştir. Tablo 13'de ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için "Çevresel Koşullar" değişkeninin temel alt boyutları "Dinamizm, Açıklık ve Karmaşıklık", "Dinamik Yetenekler" değişkeninin temel alt boyutları "Algılama, Öğrenme, Entegrasyon ve Koordinasyon" "Stratejik Duruş" değişkeninin temel alt boyutları "Saldırgan, Savunmacı, Gelecek, Analizci, Risklilik ve Proaktif" ile "Firma Performansı" bileşenleri olarak ele alınan " Finansal ve Pazar, Operasyonel ve Lojistik" değişkenleri ölçekleri ele alınarak korelasyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte faktör analizi uygulamasında değişkenlere ait temel alt boyutlara isim verilmeden AFA yapılmış ve maddelerin kendi boyutuna ait olan faktöre yüklendiği gözlemlenmiştir. Devamında ölçekler üzerinde revize yapılmadan önce güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 13, boyutlar arası korelasyon ilişkisini göstermektedir. Korelasyon katsayısı değeri [-1] ve [+1] 'e ne kadar yakınsa ilişkinin varlığı bir o kadar güçlü olmaktadır. Tablo 13'de görüldüğü üzere, [$P < 0.01$] anlamlılık düzeyinde değişkenler arasındaki etkileşim değerlerinin kuvvetli olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*
1. Dinamizm	3.5280	0.66767	1															
2. Açıklık	4.1411	0.55082	0.278**	1														
3. Karmaşıklık	4.2544	0.51404	0.362**	0.576**	1													
4. Algılama	4.2722	0.58135				1												
5. Öğrenme	4.3067	0.55573				0.635**	1											
6. Entegrasyon	4.4293	0.46769				0.562**	0.678**	1										
7. Koordinasyon	4.2173	0.42025				0.483**	0.541**	0.564**	1									
8. Saldırgan	3.2133	0.93289								1								
9. Savunmacı	4.3640	0.48719								-0.008	1							
10. Gelecek	4.0440	0.61736								0.360**	0.304**	1						
11. Analizci	4.3493	0.49545								-0.046	0.534**	0.392**	1					
12. Risklilik	3.8433	0.60725								0.373**	0.150	0.432**	0.257**	1				
13. Proaktif	4.2813	0.67001								0.089	0.479**	0.521**	0.645**	0.243**	1			
14. Oper. Perf.	4.1944	0.52293														1		
15. Lojistik Perf.	4.5440	0.48722														0.484**	1	
16. Fin-Paz. Perf.	4.1189	0.52840														0.575**	0.536**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Yıldızsız olan değerler, p > ,05
M. Ortalama, SD. Standart Hata.

Ölçeklerin boyutsallık analizi; SPSS paket programı ortamında faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Yapılan bu pilot araştırma bölümünde, AFA yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ana araştırma bölümünde hem AFA hem de DFA istatistik yöntemi kullanılmıştır. Faktör Analizi (FA) sorgulaması her bir değişkene ait ölçeğin kendi maddeleri arası korelasyon değerleri ve maddelerin faktör yükleri ele alınarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi; çevre koşulları (3 boyut ve 17 madde), dinamik yetenekler (4 boyut ve 23 madde), stratejik duruş (6 boyut ve 28 madde) ve firma performansı bileşeni olarak operasyonel performans (tek boyut ve 6 madde), lojistik performans (tek boyut ve 5 madde) ile finansal ve pazar performans (tek boyut ve 12 madde) olmak üzere ayrı ayrı uygulanarak faktörel yapıları analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısını tanımlamak için 0.40 faktör yükleme ölçüt düzeyi kullanılmıştır (Nunnally, 1978). Yapılan analiz sonucunda faktör yükleri 0.40'ın altında olan maddeler nihai ölçeğe alınmamıştır. Ayrıca, birden fazla faktöre çapraz yüklenen maddeler ilgili ölçekten çıkartılmıştır. Tüm değişkenlere ait faktör yükleri 0.40'ın altında olan maddeler ile faktörlere çapraz yüklenen maddelerin ölçekten çıkartılması yoluna başvurularak, çıkartılan maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür. Devamında, ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin sonuçlar Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17'de verilmiştir.

Çevre Koşulları Ölçeği Analizleri; Faktör analizi uygulama öncesinde "Çevre Koşulları" ölçeği 17 maddeden oluşmaktadır. Verilere, ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)[13]" ve faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme (Varimax Rotation)" metodu (Hair ve diğ. 2010) uygulanmıştır. SPSS paket programı kullanılarak verinin faktörlenebilirliğinin değerlendirilmesine yardımcı olmak için iki önemli istatistiksel test mevcuttur: Bartlett'in küresellik testi (Bartlett, 1954, 296) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsüdür (Kaiser, 1970). KMO değeri [0 ve 1] arasında değişmekte olup, Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü (KMO)

[13]Bu araştırma için, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis), çok değişkenli veri setlerinde önemli boyutların belirlenebilmesinde en yaygın kullanılan teknik olduğu için (Lohnes, 1971; Kurzhals, 2015, 177) ve farklı bilimsel disiplinler tarafından geniş çapta kabul gördüğü (Abdi, Williams, 2010, 432) için kullanılmıştır. Varimax, en popüler dikey faktör döndürme yöntemidir ve bir faktör matrisindeki sütunların basitleştirilmesine odaklanır. Genellikle basitleştirilmiş bir faktör yapısının elde edilmesinde diğer dikey faktör rotasyon yöntemlerinden daha üstün olarak kabul edilir (Hair ve diğ., 2014, 92).

değeri 0.60 veya üzerinde olmalı ve Barlett'in Küresellik Testi değeri 0.05 düzeyinde anlamlı olmalıdır (Pallant, 2010; Tabachnick, Fidell, 2012).

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.803 (%80,3) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu ki-kare ($\chi 2$= 611,126; p= ,000) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Öncelikli olarak çevresel koşullar ölçeğinin faktör yüklerine, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak yükleme değerlerine bakılmıştır. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil etme gücü artırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre temel bileşenler analizi sonucunda "Çevresel Dinamizm" boyutuna ait birinci maddenin faktör yükü 0.161 olarak yüklenmiştir. "Çevresel Açıklık" boyutuna ait üçüncü maddenin faktör yükü 0.40'ın altında olarak yüklenmiştir. Çevresel dinamizm boyutuna ait birinci maddenin faktör yükü ve çevresel açıklık boyutuna ait üçüncü maddenin faktör yükü 0.40'ın altında olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekten çıkartılan maddelerden sonra 15 maddenin 4 faktörde toplandığı görülmüştür. Faktörlere çapraz yüklenme yapan "Çevresel Açıklık" boyutuna ait birinci madde ölçekten çıkartılmıştır. Çevre koşulları boyutlarından çevresel dinamizm ölçeğine ait birinci madde ile çevresel açıklık ölçeğinin üçüncü ve birinci maddesi çıkarıldıktan sonra Varimax Döndürme Yöntemine göre yapılan ölçek sorularının dört faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Bu dört faktörün toplam varyansın %60.556'sını açıkladığı belirlenmiştir. Çevre koşulların boyutluluğunu test etmek için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleme değeri 0.50'den büyüktür.

Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasında korelasyon ilişkisini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Çıkartılan maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 14: Çevre Koşulları Ölçeğinin Faktör Yükleri

Döndürülmüş Faktör Yükleri				
Çevre Koşulları Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***			
	1	***2***	***3***	***4***
ÇA_2.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde yatırım ve pazarlama fırsatları elverişli durumdadır.	0.755			
ÇA_5.Firmamızın satışların artmasıyla birlikte içinde bulunduğu sektörde büyümeye devam etmesi beklenmektedir.	0.745			
ÇA_6.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde örtülü risk olmasına rağmen yatırım harcamaları artmaktadır.	0.720			
ÇA_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde kaynaklara ulaşması oldukça kolaydır.	0.684			
ÇD_5.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde hizmetlerin/ürünlerin modası öngörülmesi zor bir şekilde değişmektedir.		0.776		
ÇD_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterileri ihtiyaçlarını karşılamak için talep ve tercihlerin tahmini oldukça zordur.		0.741		
ÇD_3.Firmamzın içinde bulunduğu sektörde rakiplerin aksiyonlarının/rekabet koşullarının öngörülmesi oldukça zordur.		0.710		
ÇD_2.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde radikal bir şekilde değişen teknolojik değişimleri öngörmek zordur.		0.642		
ÇK_3.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterilerin ihtiyaçları/gereksinimleri oldukça çeşitlilik gösterir.			0.753	
ÇK_2.Firmamız içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sağlar.			0.730	
ÇK_1.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda rakibi vardır.			0.612	
ÇK_5.Firmamız içinde bulunduğu sektörde farklılaşmış ürünlerin varlığı ile birlikte ikame hizmetler veren bir çeşitliliğe sahiptir.				0.797
ÇK_6.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde teknolojik hizmetleri ile birlikte tedarikçilerin hizmetleri birbirlerine oldukça benzemektedir.				0.761
ÇK_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda malzeme, parça ve ekipman tedarikçisi vardır.				0.668
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.				

Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen çevre koşulları ölçeği üç temel boyut (dinamizm, açık ve karmaşık) olarak kavramsallaştırılmıştır. Yapılan AFA sonucuna göre, lojistik hizmet sektöründe çevresel karmaşıklık boyutunun 1., 2., ve 3. sorusu üçüncü faktöre ve 4., 5., ve 6. soru dördüncü faktöre yüklenmiştir.

Dess ve Beard (1984), Aldrich'in altı boyutlu çevresel belirsizliğini 3 boyuta (açıklık, dinamizm ve karmaşıklık) indirgemiştir. Üç boyuta indirgemesinin sebebi, çevresel faktörlerle ilişkili değişkenlerin fazlalığını azaltmaktır. Ayrıca Dess ve Beard'ın (1984), belirlemiş olduğu bu üç çevresel boyut, çevresel faktörlerin kapsamlı bir listesinin sonucudur. Bir dizi analiz sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik testini geçen bu üç boyut bütüncül bir çerçeve ortaya sunmaktadır. Bu üç çevresel değişken boyutunun bu şekilde bütüncül bir çerçevesel örüntü oluşturması, başka değişkenler ile ilişkilendirilmesine kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda, çevresel koşulları değişkeninin temel alt boyutu olan karmaşıklık boyutunun, yapılan pilot çalışma sonucunda iki farklı faktöre yüklenmesi sonucunda Dess ve Beard'ın (1984) belirlemiş olduğu üç çevresel boyuta (açıklık, dinamizm ve karmaşıklık) bağlı kalınması uygun görülmüştür. Daha açık ve ölçülebilir sonuçlar elde edebilmek amacıyla karmaşıklık boyutu faktörleri tek bir faktör olarak birlikte ele alınmıştır. Bu bağlamda, faktör analizi sonucunda faktör sayısı değişmemiştir. Çevresel koşullar değişkenin üç faktörlü olduğu teyit edilmiştir.

Dinamik Yetenekler Ölçeği Analizleri; Faktör analizi uygulama öncesinde "Dinamik Yetenekler" ölçeği dört boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Verilere "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" ve "Varimax Döndürme" metodu uygulanmıştır. SPSS paket programı kullanılarak verinin faktörlenebilirliğinin değerlendirilmesine yardımcı olan iki önemli istatistiksel test olan Bartlett küresellik testi (Bartlett, 1954, 296) ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi (Kaiser, 1970) uygulanmıştır.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.908 (%90.8) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu ki-kare ($\chi 2$= 1491.210; p= 0.000) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Öncelikli olarak dinamik yetenekler ölçeğinin faktör yüklerine, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak yükleme değerlerine bakılmıştır. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil

etme gücü artırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Koordinasyon Yeteneği " boyutuna ait ikinci maddenin faktör yükü 0.053 olarak yüklenmiştir. Koordinasyon yeteneği boyutuna ait ikinci maddenin faktör yükü 0.40'ın altında olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekten çıkartılan maddeden sonra 22 maddenin 4 faktörde toplandığı görülmüştür. Fakat yapılan faktör analizi sonucunda faktörlere çapraz yüklenme yapan "Öğrenme Yeteneği" boyutuna ait birinci madde ölçekten çıkartılmıştır. Çıkartılan maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür. Dinamik yetenekler boyutlarından koordinasyon yeteneği ölçeğine ait ikinci madde ile öğrenme yeteneği ölçeğinin birinci maddesi çıkarıldıktan sonra toplam 21 madde ile Varimax Döndürme Yöntemine göre yapılan ölçek sorularının dört faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, faktör analizi sonucunda faktör sayısı değişmemiştir. Dinamik yetenekler değişkenin dört faktörlü olduğu teyit edilmiştir. Bu dört faktörün toplam varyansın %59.321'ini açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasında korelasyon ilişkisini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Dinamik yeteneklerin boyutluluğunu test etmek için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleme değeri 0.40'tan büyüktür.

Tablo 15: Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör Yükleri

Döndürülmüş Faktör Yükleri				
Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***			
	1	***2***	***3***	***4***
EY_2.Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.	0.732			
EY_3.Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.	0.665			
EY_1.Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar ile etkin bir şekilde işbirliği yapar.	0.622			
EY_4.Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.	0.608			
EY_5.Firmamız her bir departmanın sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışa sahiptir.	0.588			
AY_5.Firmanız yeni ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.		0.759		
AY_4.Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.		0.750		
AY_2. Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.		0.627		
AY_3.Firmamız ürünleri/hizmetleri bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.		0.617		
AY_6.Firmamız rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt verir.		0.550		
AY_1.Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.		0.488		
ÖY_3.Firmamız çalışanları istedikleri bilgilere kolayca erişirler.			0.751	
ÖY_4.Firmamız bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizmaya sahiptir.			0.743	
ÖY_2.Firmamız çalışanları özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunur.			0.714	
ÖY_5.Firmamız çalışanları yeni fikirler/çözümler üretmek için sık sık beyin fırtınası/odak grubu girişimlerinde bulunur.			0.517	
ÖY_6.Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.			0.516	
ÖY_7.Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde somutlaştırarak kullanır.			0.443	
KY_3.Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilir.				0.754
KY_4.Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun görevlere atar.				0.724
KY_5.Firmamız çalışanlarının uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk vardır.				0.612
KY_1.Firmamızda çeşitli iş süreçleri birbiriyle çok uyumludur.				0.500
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.				

Stratejik Duruş Ölçeği Analizleri; Faktör analizi uygulama öncesinde "Stratejik Duruş" ölçeği altı boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Verilere "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" ve "Varimax Döndürme" metodu uygulanmıştır. SPSS paket programı kullanılarak verinin faktörlenebilirliğinin değerlendirilmesine yardımcı olan iki önemli istatistiksel test olan Bartlett küresellik testi (Bartlett, 1954, 296) ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi (Kaiser, 1970) uygulanmıştır.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.840 (% 84) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu ki-kare ($\chi 2$= 2032.471; p= 0.000) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Öncelikli olarak stratejik duruş ölçeğinin faktör yüklerine, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak yükleme değerlerine bakılmıştır. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil etme gücü artırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Saldırgan Strateji" boyutuna ait birinci maddenin faktör yükü 0.255 olarak, "Gelecek Strateji" boyutuna ait üçüncü maddenin faktör yükü 0.189 olarak ve "Risklilik Strateji" boyutuna ait dördüncü maddenin faktör yükü 0.280 olarak yüklenmiştir. Stratejik duruşun temel alt boyutu saldırgan duruş ölçeğine ait birinci madde, gelecek duruşa ait üçüncü madde ve risklilik duruşuna ait dördüncü maddelerin faktör yükü 0.40'ın altında olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekten çıkartılan maddelerden sonra 25 maddenin 6 faktörde toplandığı görülmüştür. Fakat yapılan faktör analizi sonucunda faktörlere çapraz yüklenme yapan "Savunma Strateji" boyutuna ait birinci madde, ölçekten çıkartılmıştır. Çıkartılan maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür. Ölçekten çıkartılan toplam dört madde sonrasında 24 maddenin Varimax Döndürme Yöntemi ile 6 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu bağlamda, faktör analizi sonucunda faktör sayısı değişmemiştir. Stratejik duruş değişkenin altı faktörlü olduğu teyit edilmiştir. Bu altı faktörün toplam varyansın % 69.097'sini açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasında korelasyon ilişkisini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Stratejik duruşun boyutluluğunu test etmek için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleme değeri 0.40'tan büyüktür.

Tablo 16: Stratejik Duruş Ölçeğinin Faktör Yükleri

Döndürülmüş Faktör Yükleri						
Stratejik Duruş Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***					
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***
PS_1.Firmamız genellikle yeni hizmetleri, yönetimsel teknikleri ve teknolojik geliştirmeleri pazara sunmada öncüdür.	0.846					
PS_2.Firmamız mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli yeni fırsatları araştırır.	0.829					
PS_5.Firmamız yönetim olarak yeni hizmet ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışır.	0.773					
PS_3.Firmamız yeni hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerini sürekli olarak teşvik eder ve destekler.	0.770					
PS_4.Firmamız rakipleriyle rekabet etmek için yeni hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanır.	0.677					
AS_3.Firmamız önemli bir yenilik kararı vereceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşır.		0.742				
AS_2.Firmamız yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerinden etkin destek sağlar.		0.718				
AS_4.Firmamız yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanır.		0.633				
AS_1.Firmamız yeniliklerin başarılı olması için bölümler arasında etkili bir koordinasyon sağlamaya önem verir.		0.599				
AS_5.Firmamız yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanır.		0.534				
SalS_2.Firmamız pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih eder.			0.879			
SalS_3.Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.			0.879			
SalS_4.Firmamız gerektiğinde yeni bir hizmeti rakiplerinden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık eder.			0.804			
GS_1.Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanır.				0.782		
GS_2.Firmamız gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel hizmetler için sürekli olarak araştırma yapar.				0.747		
GS_5.Firmamız gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışır.				0.588		
GS_4.Firmamız pazar araştırmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkındadır.				0.465		
SavS_3.Firmamız hizmet faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanır.					0.755	
SavS_2.Frmamız verdiği hizmetin maliyetlerini düşürmeye çalışır.					0.702	
SavS_4.Firmamız hizmet kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yapar.					0.669	
SavS_5.Firmamız hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yapar.					0.546	
RS_2.Firmamız yeni bir hizmet geliştirme kararı vereceği zaman temkinli davranmayı tercih eder.						0.909
RS_1.Firmamız yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni hizmet geliştirme faaliyetleri destekler.						0.886
RS_3.Firmamız yeni faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir durum olarak yaklaşır.						0.591
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.						

Firma Performansı Ölçeklerinin Analizleri; Firma performansı olarak operasyonel performans, lojistik performans ile finansal ve pazar performansı ölçeklerinin faktörel yapıları analiz edilmiştir. Firma performansı bileşeninde yer alan operasyonel performans (tek boyut ve 6 madde), lojistik performans (tek boyut ve 5 madde) ile finansal ve pazar performans (tek boyut ve 12 madde) ölçeklerinin her biri ayrı ölçekler olduğu için birbirlerinden bağımsız olarak faktör ağırlıkları değerlendirilmiştir. Faktör ağırlığı 0.40'ın üzerinde olan maddeler nihai ölçeğe alınmıştır.

- ✓ "Operasyonel Performans" ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden biri olan 1. maddenin faktör yükü 0.132'dir. Faktör ağırlığının düşük olmasından dolayı ölçekten çıkartılması ve asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.
- ✓ "Lojistik Performans" ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 5 maddeden her birinin faktör ağırlığı 0.40'ın üzerinde olduğu için asıl anket uygulamasında tüm maddelerin ölçeğe alınması uygun görülmüştür.
- ✓ " Finansal ve Pazar Performans" ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 12 maddeden her birinin faktör ağırlığı 0.40'ın üzerinde olduğu için asıl anket uygulamasında tüm maddelerin ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Firma performansı bileşenleri olarak ele aldığımız üç farklı ölçek mevcuttur. Her bir ölçek ayrı, bağımsız ve tek boyutlu olduğu için her bir ölçeğin faktör yükleri kendi ölçeği kapsamında değerlendirilmiştir. Firma performansı bileşenlerine ait faktör yükleri Tablo 17'de gösterilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleme değeri 0.40'tan büyüktür.

Yapılan pilot araştırma ile araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla yapısal geçerliliği incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerliliği saptandıktan sonra ölçeklerin güvenirlilik analizleri incelenmiştir.

Tablo 17: Firma Performansı Bileşenleri "Operasyonel, Lojistik, Finansal ve Pazar Performansı" Ölçeklerinin Faktör Yükleri

Operasyonel Performans Ölçeği Maddeleri	***Faktör Yükleri***
OP_1.Firmamızın sektördeki rekabet gücü, düşük fiyat uygulaması ve yüksek hizmet kalitesi anlayışı ile artmıştır.	**0.132**
OP_2.Firmamızın sektördeki rakiplerine göre yeni hizmet geliştirme süreci hızlanmıştır.	0.827
OP_3.Firmamız yeni tüketicileri çekmek ve var olanları korumak için yeni hizmet geliştirme süreçlerine odaklanmıştır.	0.776
OP_4.Firmamızın kusursuz ve hatasız yeni hizmet geliştirme niteliği artmıştır.	0.763
OP_5.Firmamızın AR-GE yatırımlarından faydalanarak yeni hizmet geliştirme yetkinlikleri artmıştır.	0.736
OP_6.Firmamızın değişen müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak zamanında teslimat sağlama güvenirliği artmıştır.	0.652
Lojistik Performans Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***
LP_1.Firmamız öngörülen teslimat tarihlerini ve miktarlarını tutarlı bir şekilde karşılama güvenirliliğine sahiptir.	0.819
LP_3.Firmamız belirli müşterilerin istekleri doğrultusunda istenilen teslimat sürelerine cevap vermektedir.	0.800
LP_2.Firmamız müşterilerine teslimat gecikmeleri ve ürün eksikliklerinden haberdar etmektedir.	0.748
LP_5.Firmamız yeni ürünlerin pazara sunuş tanıtımlarına uyum sağlayabilme kapasitesine sahiptir.	0.723
LP_4.Firmamız lojistik operasyon sırasında sipariş büyüklüğünü ve hacmini değiştirebilme esnekliğine sahiptir.	0.715
Finansal ve Pazar Performansı Ölçeği	***Faktör Yükleri***
FP_11.Firmamızın pazar yapı geçen yıla göre daha büyüktür.	0.763
FP_12.Firmamızın uygulamaya koyduğu müşteri öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.	0.729
FP_2.Firmamızın çalışan başına ortalama üretkenliği geçen yıla göre daha yüksektir.	0.725
FP_1.Firmamızın yatırımlarının getirisi geçen yıllara göre daha yüksektir.	0.716
FP_9.Firmamızın nitelikli işgücünün toplamı işgücüne göre yüzdesi, geçen yıla göre daha yüksektir.	0.639
FP_3.Firmamızın yeni ürün veya hizmet sayısı geçen yıla göre daha fazladır.	0.635
FP_10.Firmamızın müşteri memnuniyeti geçen yıla göre yüksektir.	0.628
FP_5.Firmamızın teknolojiye ve bilgi işleme ayırdığı toplam harcamaların yüzdesi, geçen yıla göre daha büyüktür.	0.617
FP_8.Firmamız çalışanlarından yeni beceri öğrenme isteğine sahip bireylerin sayısı, geçen yıla göre daha yüksektir.	0.615
FP_6.Firmamızın ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanması için geçen süre geçen yıla göre daha hızlıdır.	0.602
FP_4.Firmamızın müşteri şikâyetleri için cevap verme süresi geçen yıla göre daha hızlıdır.	0.597
FP_7.Firmamızın vermiş olduğu hizmet kapsamında iş başına işlem maliyeti geçen yıla göre düşüktür.	0.400
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. a. 1 Components Extracted.	

3.3.4. Pilot Araştırmanın Güvenirlik Analizleri

Çalışma kapsamında yer alan değişkenlerin ölçekleri üzerinde yapılan analizlerde faktörleşebildikleri tespit edilmiştir. Devamında 150 kişilik pilot araştırma grubunda ve çalışma modeli kapsamında modele dâhil edilecek ölçeklerin güvenilirlik ile geçerlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Değişkenlerin ölçekleri üzerinde yapılan faktör analizlerine bağlı kalınarak ve çıkarılan maddeler ile gerekli revizeler yapılarak anket asıl araştırma bölümü için nihai haline getirilmiştir. Böylece çevre koşulları değişkeni ölçeğinin madde sayısı 17'den 14'e; dinamik yetenekler ölçeğinin madde sayısı 23'den 21'e; stratejik duruş ölçeğinin madde sayısı 28'den 24'e ve firma performansı bileşenleri ölçeğinde yer alan "operasyonel performans" ölçeğinin madde sayısı 6'dan 5'e düşürülmüştür. Lojistik performansı ile finansal ve pazar performansı ölçeğinde herhangi bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamıştır.

Güvenilirlik ve geçerlilik; bulguların doğruluğunu, güvenilirliğini veya inanılırlığını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Neuman, 2014, 212). Geçerlilik; bir ölçek veya ölçü grubunun ilgi kavramını ne ölçüde doğru temsil ettiğini, güvenilirlik ise; bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin değerlendirmesini sağlamaktadır. Güvenirlik, bir bireyin aynı zaman ya da farklı zamanlar içinde verilen cevaplar arasındaki tutarlılığın veya değişmezliğin ölçülmesidir (Hair ve diğ., 2014, 123-124). Ölçme aracının sadece geçerli olması ya da sadece güvenilir olması yeterli bir ölçüt değildir. Ölçme aracının hem geçerli hem de güvenilir olması kullanılan ölçeklerin değeri ve anlamlılığı açısından önemlilik göstermektedir. Hair ve diğerlerine (2014, 90) göre, Cronbach'ın alfa değeri, 0 ile 1 arasında bir güvenilirlik ölçüsü olup, kabul edilebilir alt sınırının 0.60 ile 0.70 arasında değiştiği kabul edilmiştir.

Model kapsamında yer alan tüm değişkenler ve temel alt boyutlarına ait ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Pilot Araştırmada Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	*Madde Sayısı*	*Cronbach Alfa Katsayısı (α)*
Çevresel Koşullar	**14**	**0.811**
Çevresel Dinamizm	4	0.712
Çevresel Açıklık	4	0.786
Çevresel Karmaşıklık	6	0.713
Dinamik Yetenekler	**21**	**0.919**
Algılama Yeteneği	6	0.807
Öğrenme Yeteneği	6	0.854
Entegrasyon Yeteneği	5	0.810
Koordinasyon Yeteneği	4	0.740
Stratejik Duruş	**24**	**0.868**
Saldırgan Strateji	3	0.854
Savunmacı Strateji	4	0.708
Gelecek Strateji	4	0.709
Analizci Strateji	5	0.827
Risklilik Strateji	3	0.760
Proaktif Strateji	5	0.916
Firma Performansı	**22**	**0.908**
Operasyonel Performans	5	0.796
Lojistik Performans	5	0.804
Finansal ve Pazar Performans	12	0.866

Tablo 18'de görüldüğü üzere, bütün ölçekler ve ölçeklerin temel alt boyutları için yapılan güvenirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Alfa değerlerinin kabul edilen sınır olan 0.70'in üzerinde olduğu saptanmıştır.

Pilot çalışma sonuçları incelendiğinde; yapılan faktör analizi sonucunda sorun oluşturan maddelerin değişkenlere ait ölçeklerden çıkarılması ve çıkarılan maddelerin asıl anket uygulamasına alınmaması uygun bulunmuştur. Yapılan revizyon sonrasında asıl anket formu nihai halini almış ve uygulamaya konulmuştur (EK-2).

4. ARAŞTIRMA

Araştırma bölümünde atılan ilk adım, kavramsal modelin ve yapıların faaliyete geçirilmesidir. Diğer bir deyişle, pilot araştırma sonrası revize edilen ölçeklerin asıl araştırma için uygun ölçek olarak kabul edilmesi ve ölçeklerin asıl anket formunda yer alması sonucu uygulamaya konulmasıdır. Asıl anket formunda; firmanın ve firma yöneticisinin demografik bilgilerini içeren 13 madde ve Likert Tipi Ölçek olarak çevre koşulları ölçeğinde (14 madde), dinamik yetenekler ölçeğinde (21 madde), stratejik duruş ölçeğinde (24 madde) ve firma performansı ölçeğinde (22 madde; 5 madde operasyonel performans, 5 madde lojistik performans, 12 madde finansal ve pazar performansı) olmak üzere toplam 81 soruluk ölçek maddesi yer almaktadır. Anket formumuz toplamda 94 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerin orjinali, ölçeği oluşturan ve geliştiren araştırmacılar tarafından İngilizce dilinde test edilip onaylandıktan sonra, ilgili ölçeklerin Türkiye'de kullanımı için gerekli prosedürlere uyularak anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket formu, Türkiye'de Marmara Bölgesinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren firma yönetim personelini hedefleyerek geliştirilmiştir. Marmara bölgesinde UND'ne kayıtlı olan ve UND'ye kayıtlı olmayıp UTİKAD'a kayıtlı olduğu belirlenen 462 lojistik firmasından 95 firmaya pilot araştırmada ulaşılmıştır. Geriye kalan 367 firmadan 233 firma gönüllülük esasına dayalı olarak anket formunu cevaplamayı kabul etmiştir. Anket formu, lojistik firma yöneticileri ile yüz yüze görüşme sonrasında uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme sonrasında doldurtulan anketlerden 15 tanesinde eksik bilgi olması sebebiyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Eksiksiz bilgi içeren 218 firma yöneticisinin doldurmuş olduğu toplam 264 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında yer alan her bir firmaya iki adet anket formu ile gidilmiştir. İstanbul ili dışındaki illerde mümkün olduğunca iki adet anket formu yönetici pozisyonunda çalışan kişiler tarafından doldurulmuştur. Fakat İstanbul ilinde yer alan lojistik firmalarına iki adet anket formu ile gidilmesine rağmen iş temposunun yoğunluğu sebebiyle her bir firmadan genel olarak bir yönetici ile görüşülerek doldurtulmuştur. Özellikle büyük ölçekli firmalarda

birden fazla yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşme sonrasında toplam 264 yöneticiye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir.

4.1. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorularımızın cevaplarını alabilmek için elde edilen veriler doğrultusunda farklı istatistiksel analizler uygulanmıştır. İlk olarak; firmanın ve firma yöneticilerinin bilgilerini içeren analizler, ikinci olarak; AFA ve DFA yöntemi kullanılarak çevre koşulları, dinamik yetenekler, stratejik duruş ve firma performansı ölçeklerinin yapısal geçerliliğine yönelik analizler, üçüncü olarak; YEM yöntemi kullanılarak yapılar arasındaki ilişkileri gösteren analizler yapılmıştır. Devamında elde edilen analiz sonuçları değerlendirilerek ve raporlanarak yorumlanmıştır.

4.1.1. Araştırmaya Katılan Firmaların ve Firma Yöneticilerinin Betimleyici İstatistiksel Bilgileri

Çalışmanın bu bölümde, araştırmaya katılan firmaların ve firma yöneticilerinin temel bilgileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 218 firma ve bu firmalarda yönetici olarak çalışan toplam 264 katılımcının betimleyici istatistiksel analizleri Tablo 19'da raporlanarak gösterilmektedir.

Tablo 19 analiz sonuçlarına göre; Araştırmaya katılan firmaların % 77.1'inin İstanbul ilinde, % 11.5'inin Kocaeli ilinde, % 6.4'ünün Bursa ilinde ve % 5'lik dilimde Tekirdağ, Sakarya, Edirne, Yalova, Kırklareli ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren lojistik firmalarından oluştuğu saptanmıştır. Bilecik ve Balıkesir illerinde UND'ne ve UTİKAD'a kayıtlı firma olmadığı için herhangi bir bulgu elde edilememiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde yer alan UND'ne ve UTİKAD'a kayıtlı olup araştırmaya katılan lojistik firmalarının çoğunun İstanbul ilinde faaliyetlerine devam ettiği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre; Marmara Bölgesinde yer alan ve araştırmaya katılan lojistik firmalarının % 21.6'sı 1980 yılı öncesinde, % 38.1'i 1980-2000 yılları arasında ve % 40.4'ü 2000 yılı ve sonrasında kurulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesindeki lojistik firmalarının kuruluşunun özellikle 1980'li yıllardan sonra hız kazandığı ve 2000 yılı sonrasında da firmaların kuruluşunun devam ettiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan lojistik firmalarının

uluslararasılaşma yılları bakımından incelendiğinde, % 10.6'sı 1980 yılı öncesinde, % 36.7'si 1980-2000 yılları arasında ve % 52.8'i 2000 yılı ve sonrasında uluslararasılaştığı görülmektedir. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesindeki lojistik firmalarının özellikle 2000 yılı ve sonrasında uluslararasılaşma eğiliminin artığı görülmüştür.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Firmaların ve Yöneticilerinin Betimleyici Bilgileri

Firma Hakkındaki Bilgiler		**Sayı**	**Yüzde-%**
1. İşletmenin Bulunduğu İl	Tekirdağ	3	1.4
	İstanbul	**168**	**77.1**
	Yalova	1	0.5
	Bursa	14	6.4
	Sakarya	3	1.4
	Kırklareli	1	0.5
	Edirne	2	0.9
	Çanakkale	1	0.5
	Kocaeli	25	11.5
	Toplam	218	100
2. İşletmenin Kuruluş Yılı	1980 Öncesi	47	21.6
	1980-2000 Arası	83	38.1
	2000 ve Sonrası	**88**	**40.4**
	Toplam	218	100
3. İşletmenin Uluslararasılaşma Yılı	1980 Öncesi	23	10.6
	1980-2000 Arası	80	36.7
	2000 ve Sonrası	**115**	**52.8**
	Toplam	218	100
4. İşletmenin Faaliyet Alanı	Kamu	-	-
	Özel	**218**	**100**
	Toplam	218	100
5. İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısı	1-9 arası	19	8.7
	10-99 arası	63	28.9
	100-199 arası	30	13.8
	200-299 arası	17	7.8
	300 ve üzeri	**89**	**40.8**
	Toplam	218	100

Tablo 19 - devam

Firma Yöneticileri Hakkında Bilgiler		Sayı	Yüzde-%
6. Yöneticinin Eğitim Alanı	İşletme	55	20.8
	İktisat	21	8.0
	Lojistik	**122**	**46.2**
	Mühendis	18	6.8
	Diğer	48	18.2
	Toplam	264	100
7. Yöneticinin Sorumlu Olduğu Departman	Taşıma	39	14.8
	Depolama	37	14.0
	Nakliye	38	14.4
	Sevkiyat	46	17.4
	Diğer (Operasyon, Gümrükleme vd.)	**104**	**39.4**
	Toplam	264	100,0
8. Yöneticinin Statüsü	Üst Düzey Yönetici	85	32.2
	Orta Düzey Yönetici	**115**	**43.6**
	Alt Düzey Yönetici	64	24.2
	Toplam	264	100
9. Yöneticinin Yaş Aralığı	18-25 Yaş Arası	10	3,8
	26-35 Yaş Arası	**132**	**50.0**
	36-45 Yaş Arası	91	34.5
	46-55 Yaş Arası	26	9.8
	56 ve Üzeri Yaş	5	1.9
	Toplam	264	100
10. Yöneticinin Cinsiyeti	Kadın	41	15.5
	Erkek	**223**	**84.5**
	Toplam	264	100
11. Yöneticinin Eğitim Durumu	İlköğretim	-	-
	Lise	16	6.1
	Yüksekokul	47	17.8
	Üniversite	**179**	**67.8**
	Lisans Üstü	22	8.3
	Toplam	264	100
12. Yöneticinin Sektörde Çalışma Süresi	0-5 Yıl Arası	39	14.8
	6-10 Yıl Arası	89	33.7
	11-20 Yıl Arası	**97**	**36.7**
	21-29 Yıl Arası	31	11.7
	30 Ve Üzeri Yıl	8	3.0
	Toplam	264	100
13. Yöneticinin Şu anki İş Yerinde Çalışma Süresi	**0-5 Yıl Arası**	**122**	**46.2**
	6-10 Yıl Arası	75	28.4
	11-20 Yıl Arası	54	20.5
	21 Ve Üzeri Yıl	13	4.9
	Toplam	264	100

Araştırmaya katılan lojistik firmalarının tamamının faaliyet alanı özeldir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının faaliyet kapsamı açısından değerlendirildiğinde daha önce kamunun da payının olduğu bilinen birkaç firmanın faaliyetlerine özel olarak devam ettiği söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan lojistik firmalarında çalışan kişi sayısı incelendiğinde % 28.9'unun 10-99 arası çalışana sahip olduğu, % 40.8'inin 300 ve üzeri çalışana sahip olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, araştırma kapsamındaki lojistik firmalarının yaklaşık yarısının büyük ölçekli firmalar olduğu görülmüştür.

Bu firmalarda çalışan yöneticilerin eğitim alanları incelendiğinde, % 46.2'sinin lojistik eğitimi, % 20.8'inin işletme eğitimi ve % 18.2'sinin diğer disiplinlerde eğitim aldığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarında yönetici olarak çalışan kişilerin lojistik eğitimi almalarına özen gösterildiği ve uzmanlaşmaya önem verildiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Araştırmaya katılan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, % 67.8'inin üniversite mezunu, % 17.8'inin yüksekokul mezunu ve % 8.3'ünün lisansüstü mezun olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında yönetici olarak çalışan kişilerin mümkün olduğunca yükseköğrenim eğitimi almalarına önem verildiği görülmektedir. Özellikle ilköğretim eğitimi (yok) ve lise eğitimi (% 6.1) alan kişilerin lojistik firmalarında yönetici statüsünde çalışması için çok tercih edilmediği görülmüştür.

Bu yöneticilerin sorumlu olduğu departmanlar incelendiğinde, % 60.6'sının taşıma, depolama, nakliyat ve sevkiyat alanlarından sorumlu olduğu ve % 39.4'ünün operasyon-sipariş işleme-paketleme-gümrükleme gibi alanlarından sorumlu olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin daha çok taşıma, depolama, nakliyat ve sevkiyat alanlarından sorumlu oldukları görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Araştırmaya katılan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin statüsü incelendiğinde, % 32.2'si üst düzey yönetici, % 43.6'sı orta düzey yönetici ve % 24.2'si alt düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerden daha çok orta düzey yönetici ve devamında üst düzey yönetici ile iletişime geçildiği görülmüştür.

Yöneticilerin, yaş aralığı incelendiğinde, % 50'sinin 26-35 yaş aralığında, % 34.5'inin 36-45 yaş aralığında ve % 9.8'inin 44-55 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin belirli bir deneyime sahip olmasının yanı sıra dinamik bir yaş aralığının benimsediği saptanmıştır. Özellikle 18-25 yaş aralığı (% 3.8) yöneticilerin çok genç ve yeterli deneyime sahip olmadığı düşüncesi, 56 ve üzeri yaş aralığında (% 1.9) yer alan yöneticilerin yeterli deneyime sahip olabileceği fakat dinamik olamayacağı düşüncesi ile tercih edilmediği düşünülmektedir.

Yöneticilerin, cinsiyeti incelendiğinde, % 84.5'inin erkek ve % 15.5'inin kadın olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında daha çok erkek yöneticilerin tercih edilmesinin sebepleri arasında ağır iş yükü ve ağır iş uygulamaların olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin, sektördeki toplam çalışma süresi incelendiğinde, % 36.7'sinin 11-20 yıl arası, % 33.7'sinin 6-10 yıl arası, % 14.8'inin 0-5 yıl arası, % 11.7'sinin 21-29 yıl arası ve % 3'ünün 30 ve üzeri yıl iş deneyimine sahip olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Araştırmaya katılan lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin şu anki iş yerinde çalışma süresi incelendiğinde, % 46.2'sinin 0-5 yıl arası, % 28.4'ünün 6-10 yıl arası, % 20.5'inin 11-20 yıl arası çalıştığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, özellikle 21 ve üzeri yıl çalışan (% 4.9) yönetici sayısı oranının düşük olduğu saptanmıştır. Bu durumun yöneticinin 50 yaş ve üzeri yaş gurubunda yer aldığı düşüncesinden hareketle, ağır iş yükünün getirdiği koşullara uyum sağlamada zorluk, dayanma gücünün azalması gibi düşüncelerin yanı sıra lojistik faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan teknolojik değişimlere uyum sağlamakta zorluğun yaşanması gibi durumlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Görüldüğü üzere, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarında yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin genç, deneyimli, tecrübeli ve dinamik olmasının öncelikli tercih olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. Yapısal Geçerlilik ve Boyutsallık Analizi

Bu bölümde çevresel koşullar, dinamik yetenekler, stratejik duruş ve firma performansı ölçeklerinin boyutsallık analizleri SPSS paket programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılmıştır. Öncelikli olarak dört değişkenin

kuramda kaç boyut altında incelendiği dikkate alınarak, araştırma kapsamımız ve verilerin topladığı sektör bağlamında ilgili yapıların kaç boyutta incelenmesinin doğru olacağı belirlenmeye çalışılmıştır.

İlk olarak; Çevresel koşullar yapısı kuramda üç boyut altında incelenmektedir. Araştırma kapsamımız içerisinde elde etmiş olduğumuz veriler çeperinde çevresel koşullar boyutlarının kaç boyutta incelenmesinin daha doğru olacağını belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. İkinci olarak; Dinamik yetenekler yapısı kuramda dört boyut altında incelenmektedir. Araştırma kapsamımız içerisinde elde etmiş olduğumuz veriler çeperinde dinamik yetenek boyutlarının kaç boyutta incelenmesinin daha doğru olacağını belirleyebilmek için boyutsallık analizi yapılmıştır. Üçüncü olarak; Stratejik duruş yapısı kuramda altı boyut altında incelenmektedir. Kuramda altı boyutlu olan stratejik duruş boyutlarının çalışma kapsamı içerisinde elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını belirleyebilmek için boyutsallık analizine başvurulmuştur. Dördüncü olarak; Firma performansı yapısı kapsamında yer alan operasyonel performans, lojistik performans ile finansal ve pazar performansı değişkenleri kuramda birer boyut olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler bağlamında, bu yapıların boyutsallığının kuramla örtüşme durumunun ne olduğunu belirleyebilmek için boyutsallık analizlerine başvurulmuştur.

Ölçeklerin Geçerliliği ve Boyutsallığı; Bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait ölçekler üzerinde SPSS paket programı kullanılarak değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri, tanımlayıcı analiz bulguları, değişkenler arası korelasyon, örneklem yeterliliği, değişkenlere ait öz değerler ve devamında faktör analizi uygulanarak AFA sonuçları incelenmiştir.

Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri; YEM yönteminin kararlı bir şekilde uygulanabilmesi için verilerin normallik varsayımlarını bilmek öncelikli ve önemli bir önkoşuldur (Hair ve diğ., 2014, 17). Normallik, belirli bir parametre için verilerin dağılımını göstermektedir. Tek değişkenli ve çok değişkenli normallik sağlamak için, çarpıklık ve basıklık analizi yapılmalıdır (DeCarlo, 1997, 298). Hair ve diğ. (2014, 77) normallik kavramını, "Metrik değişkenlerin normalliğinin değerlendirilmesi, bir dağılımın şekil özelliklerinin (çarpıklık ve basıklık) ampirik ölçümlerini ve normal olasılık grafiklerini içerir" şeklinde ifade etmişlerdir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini gösterir. Kline'e (2011, 61) göre çarpıklık, yanıtların ölçeğin bir ucuna doğru dağıtılıp dağıtılmadığını

belirtir; basıklık ise, sırasıyla veri dağılımının düzlüğünün doruğa ulaşıp ulaşmadığını belirtir. Bu durum, verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığını gösterir. George ve Mallery (1999; 2016, 119), çarpıklık ve basıklık istatistik değerlerinin normal dağılım koşulunu [-2, +2] arasında sağlandığı belirtmiştir. Hair ve diğ. (2014, 71) çarpıklık ve basıklık istatistik değerlerinin normal dağılım koşulunu [± 2.58 (0.01 anlamlılık seviyesi)] ve [± 1.96 (0.05 anlamlılık seviyesi)] arasında sağlandığını belirtmiştir.

Tüm ölçekler ve ölçeklere ait temel alt boyutların tanımlayıcı analiz bulguları ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20'de yer alan çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri incelendiğinde, değişkenlerin normal dağılım koşulunu [-2 ve +2] çarpıklık-basıklık değerleri arasında (George, Mallery, 1999; 2016, 114) sağladığı görülmektedir. Görüldüğü üzere, çarpıklık değerleri [-1.169 ile -0.014] arasında ve basıklık değerleri [-0.858 ile 1.7685] arasında değişmiştir. Tüm değişkenler bu gerekli kriterleri karşılamaktadır. Fakat basıklık değerleri incelendiğinde sadece savunma strateji için değer hafif normal dışılığa işaret ederek önerilen [-2 ve +2] eşiğini aştığı görülmüştür. Diğer tüm değerler tek değişkenli normalliğin var olduğunu göstermektedir. Genel olarak elde edilen sonuçlar, verilerin tek değişkenli normal dağılımı sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, ileriki analizlerde, çoklu normallik dağılımı ve model uyumunu analiz etmek için normallikten daha duyarlı olan temel uygunluk indeksi (Chi-Square χ^2), normlu uyum indeksi (Normed Fit Index-NFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index -CFI) gibi testler yapılacaktır.

Tablo 20: Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Bulguları ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	***N***	***Çarpıklık***			***Basıklık***			***Güven Aralığı***
	İstatistik	***Değer***	***Std. Hata***	***Z Değeri***	***Değer***	***Std. Hata***	***Z Değeri***	***Alt Sınır-Üst Sınır***
Çevresel Koşullar	264	-0.380	0.150	2.53	-0.096	0.299	0.32	3.8860-4.0014
Çevresel Dinamizm	264	-0.078	0.150	0.52	-0.503	0.299	1.68	3.1999-3.3986
Çevresel Açıklık	264	-0.867	0.150	5.78	0.684	0.299	2.28	4.1581-4.3059
Çevresel Karmaşıklık	264	-0.962	0.150	6.41	1.768	0.299	5.91	4.1120-4.2517
Dinamik Yetenekle*r*	264	-0.690	0.150	4.60	0.518	0.299	1.73	4.2785-4.3918
Algılama Yeteneği	264	-0.882	0.150	5.88	0.650	0.299	2.17	4.2435-4.3866
Öğrenme Yeteneği	264	-0.864	0.150	5.76	0.746	0.299	2.49	4.2148-4.3635
Entegrasyon Yeteneği	264	-0.598	0.150	3.98	0.305	0.299	1.02	4.3763-4.4934
Koordinasyon Yeteneği	264	-0.063	0.150	0.42	-0.665	0.299	2.22	4.2513-4.3680
Stratejik Duruş	264	-0.168	0.150	1.12	0.201	0.299	0.67	4.0054-4.1009
Saldırgan Strateji	264	-0.014	0.150	0.09	-0.684	0.299	2.28	2.8660-3.1239
Savunma Strateji	264	-1.169	0.150	7.79	3.073	0.299	10.27	4.2286-4.3623
Gelecek Strateji	264	-0.728	0.150	4.85	0.797	0.299	2.66	4.1169-4.2657
Analiz Strateji	264	-0.432	0.150	2.88	0.154	0.299	0.51	4.2775-4.3967
Risklilik Strateji	264	-0.491	0.150	3.27	0.206	0.299	0.68	3.7359-3.9030
Proaktif Strateji	264	-0.991	0.150	6.60	1.534	0.299	5.13	4.1626-4.3177
Operasyonel Performans	264	-0.516	0.150	3.44	0.191	0.299	0.63	4.1830-4.3170
Lojistik Performans	264	-0.755	0.150	5.03	-0.018	0.299	0.06	4.4519-4.5678
Finansal ve Pazar Performans	264	-0.198	0.150	1.32	-0.858	0.299	2.86	4.0329-4.1609

Ölçeklere ait Korelasyon Katsayıları; Elde edilen örneklem verisi ile yapısal geçerliliği belirlemek için her bir değişkene ait ölçeğin kendi maddeleri arası ortalaması alınarak korelasyon katsayıları değerlendirilmiştir. Tablo 20'de ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için "Çevresel Koşullar" değişkeninin temel alt boyutları " Dinamizm, Açıklık ve Karmaşıklık", "Dinamik Yetenekler" değişkeninin temel alt boyutları "Algılama, Öğrenme, Entegrasyon ve Koordinasyon", "Stratejik Duruş" değişkeninin temel alt boyutları "Saldırgan, Savunmacı, Gelecek, Analizci, Risklilik ve Proaktif" ile " Firma Performansı" bileşenleri "Operasyonel, Lojistik, Finansal ve Pazar performansı" değişkenleri ölçekleri ele alınarak korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini ya da yönünü göstermektedir. Korelasyon katsayısı, [-1 ve +1] arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı değeri [-1] 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü, [+1] 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir (Kurzhals, 2015, 181).

Tablo 21, boyutlar arası korelasyon ilişkisini göstermektedir. Tablo 21'de görüldüğü üzere, [P <0.01] anlamlılık düzeyinde değişkenler arasındaki etkileşim değerlerinin kuvvetli olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Ek olarak Kurzhals'a (2015, 180) göre, değişkenler arasındaki korelasyonlar 0.70'i geçmemelidir, çünkü 0.70'den büyük olan korelasyonlar, iki faktör tarafından açıklanan, ortak varyansın çoğunluğuna (0.70 * 0.70 = % 49 ortak varyans anlamına gelir) işaret etmektedir. Tablo 21'de görüldüğü üzere korelasyon katsayıları 0.70'den büyük değildir.

Tablo 21: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	*Ortalama*	*Std. Sapma*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*
1.	***Dinamizm***	3.2992	0.82004	1															
2.	***Açıklık***	4.2320	0.60997	0.181**	1														
3.	***Karmaşıklık***	4.1818	0.57642	0.192**	0.474**	1													
4.	***Algılama***	4.3150	059054				1												
5.	***Öğrenme***	4.2891	061349				0.633**	1											
6.	***Entegrasyon***	4.4348	048333				0.607**	0.670**	1										
7.	***Koordinasyon***	4.3097	0.48159				0.569**	0.600**	0.604**	1									
8.	***Saldırgan***	2.9949	1.06405								1								
9.	***Savunmacı***	4.2955	0.55180								0.028	1							
10.	***Gelecek***	4.1913	0.61381								0.183**	0.404**	1						
11.	***Analizci***	4.3371	0.49190								0.049	0.432**	0.491**	1					
12.	***Risklilik***	3.8194	0.68958								0.176**	0.065	0.025	-0.046	1				
13.	***Proaktif***	4.2402	0.63967								0.105	0.385**	0.520**	0.641**	0.015	1			
14.	***Oper. Perf.***	4.2500	0.55256														1		
15.	***Lojistik Perf.***	4.5098	0.47817														0.542**	1	
16.	***Fin-Paz. Perf.***	4.0969	0.52830														0.619**	0.546**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Yıldızsız olan değerler, p > 0.05

Ölçeklere Ait Faktör Analizi; Bir önceki bölümde, değişkenlerin tanımlayıcı analiz bulguları, çarpıklık ve basıklık değerleri ve değişkenler arası korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri sonuçlarına göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin [-2, +2] arasındaki kriteri sağladığı ve verilerin tek değişkenli normal bir dağılım sergilediği görülmektedir. Değişkenler arası korelasyon matrisi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı değerlerinin [-1, +1] arasındaki kriteri sağlaması, boyutlar arası güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikli olarak örneklem yeterliliği, değişkenlere ait öz değerler ve ölçeklere ilişkin faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi bugün hala yaygın olarak çalışmalarda kullanılmaktadır. Birçok araştırmacı için özellikle nicel çalışmalar yapan araştırmacılar için birincil bir tekniktir. Kline'ye (2016, 190) göre, faktör analizi mantığı aynı zamanda YEM'in tam yarısıdır, diğer yarısı regresyon analizinden gelir, bu nedenle YEM yöntemini uygularken faktör analizinin temellerini bilmek önemlidir. AFA, ölçüm modellerini değerlendirmek için standart bir istatistiksel tekniktir ve sınırsız faktör modellerini test etmektedir (Kline, 2011, 116-117). AFA araştırmanın ilk aşamalarında kullanılan standart bir yöntemken, DFA gizli ilişkiler ile ilgili bir teoriyi test etmek için araştırma sürecinin ileri aşamalarında kullanılan karmaşık bir yöntemdir (Tabachnick, Fidell, 2012, 614). AFA yöntemi, faktörlerin elde edilmesinin yanı sıra hipotezlerin oluşturulmasına katkıda bulunarak çalışmanın ilerleyişine yön vermektedir. Kline'ye (2016, 190) göre AFA yöntemi, faktörler sayısının önceden belirlenmesini gerektirmezken, DFA yönteminde araştırmacı kesin faktör sayısını belirtmelidir.

Çalışmanın bu bölümde, elde edilen veriler doğrultusunda tüm yapılara ait ölçeklerin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüsüne bakılarak test edilmiştir. Devamında tüm değişkenlere yönelik elde edilen verilere ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" ve faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme (Varimax Rotation)" metodu (Hair ve diğ. 2010) uygulanmıştır. Öncelikli olarak sınırsız ölçüm modelleri ile ilgilenen AFA yöntemi ile analiz yapılmıştır. Devamında gizli değişken türlerinin tanımlanmasına, değerlendirilmesine odaklanan, sınırlı ölçüm modelleriyle ilgilenen ve araştırma sürecinin ileri aşamalarında kullanılan DFA yöntemi ile analiz yapılmıştır.

Tüm Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Analizi; SPSS paket programı kullanılarak verinin faktörlenebilirliğinin değerlendirilmesinde iki önemli istatistiksel test olan Bartlett'in küresellik testi (Bartlett, 1954, 296) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsünden (Kaiser, 1970) yardım alınmıştır. KMO değeri [0 ve 1] arasında değişmektedir. KMO değeri için minimum değer [0.50] olarak belirlenirken, [0.80]'in üzerindeki değerler çok iyi olarak kabul edilmektedir (Frohlich, Westbrook, 2001, 189). Pallant (2010) ile Tabachnick ve Fidell'a (2012, 619) göre, Barlett'in Küresellik Testi değerinin (0.05) düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak; veri setinin AFA için uygun olup olmadığını belirleyen KMO örnekleme yeterliliği ölçüsü, ikinci olarak; Barlett'in Küresellik Testi değerinin (P<0.05) anlamlılık düzeyinde olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örnekleme yeterliliği ölçümü ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Tüm yapılara yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir. Tablo 22'deki bulgular, her bir yapıya yönelik elde edilen Bartlett küresellik testi değerlerinin (P<0.05) düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, her bir yapının KMO değerinin 0.80'in üzerinde olduğunu ve bu değerlerin çok iyi bir örneklem yeterliliğini ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo 22: Tüm Değişkenlerin KMO ve Bartlett Testi Analizi

Değişkenler	***Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü***	***Bartlett's Küresellik Testi***		
		Yaklaşık Ki-Kare	***SD***	***Sig.***
Çevre Koşulları	0.817	1138.588	91	0.000
Dinamik Yetenekler	0.915	3044.531	210	0.000
Stratejik Duruş	0.850	2964.736	276	0.000
Operasyonel Performans	0.829	378.289	10	0.000
Lojistik Performans	0.804	379.193	10	0.000
Finansal ve Pazar Performansı	0.899	1410.850	66	0.000

Çevre Koşulları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi; Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen çevresel koşullar ölçeği kuramda "Açıklık, Dinamizm ve Karmaşıklık" olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Pilot araştırma sonucunda ölçekten çıkartılması uygun görülen maddeler sonrasında ölçeğin yapısının yenilenmesi ve nihai anketin uygulamaya konulması sonucunda toplanan verilerin yapısal olarak geçerliliğinin ve faktörleşme biçiminin belirlenebilmesi için AFA'nın yapılması gerekmektedir. Çevre koşulları ölçeği, ölçeğin yapısının yenilenmesi sonucunda 14 maddeden oluşmaktadır.

Çevresel koşullar ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri analizine geçmeden önce, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları (communalities) incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerine bakılarak 0.40'ın altında değer alan maddenin mevcut olup olmadığı incelenmiştir. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil etme gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Çevresel Dinamizm, Çevresel Açıklık ve Çevresel Karmaşıklık" boyutlarında yer alan maddelerin faktör çıkartma değerleri 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Boyutlara ait maddelerin ortak varyanslarının 0.437 ile 0.690 arasında değiştiği görülmüştür. Devamında çevresel koşullar ölçeğine bir bütün olarak temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerinin 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu şekilde ölçek maddelerinde problem oluşturacak bir maddenin varlık gösterip göstermediği kontrol edilmiştir.

Tablo 23 çevre koşulları ölçeğinin AFA sonuçlarını göstermektedir. Tablo 23'de görüldüğü üzere, ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi" ve faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme" metodu ile çevre koşulları ölçeğinin faktör yapısı oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, çevre koşulları değişkeninin temel alt boyutu olan karmaşıklık boyutu, pilot araştırma sonucundan farklı olarak tek bir faktöre yüklenmiştir. Bu durumun sonucunda Dess ve Beard (1984) tarafından belirlemiş olan üç çevresel boyuta bağlı kalınmıştır. Bu bağlamda, çevresel koşullar yapısını oluşturan çevresel açıklık (4 madde), çevresel dinamizm (4 madde) ve çevresel karmaşıklık (6 madde) olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. Özdeğerleri 1'in üzerinde olan bu faktörler, toplam varyansın %56,126'sını açıklamaktadır.

Tablo 23: Çevre Koşulları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Döndürülmüş Faktör Yükleri			
Çevre Koşulları Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***		
	1	***2***	***3***
ÇK_2.Firmamız içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sağlar.	0.770		
ÇK_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda malzeme, parça ve ekipman tedarikçisi vardır.	0.748		
ÇK_3.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterilerin ihtiyaçları/gereksinimleri oldukça çeşitlilik gösterir.	0.728		
ÇK_1.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda rakibi vardır.	0.705		
ÇK_5.Firmamız içinde bulunduğu sektörde farklılaşmış ürünlerin varlığı ile birlikte ikame hizmetler veren bir çeşitliliğe sahiptir.	0.619		
ÇK_6.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde teknolojik çeşitlilik ile birlikte tedarikçilerinin hizmetleri birbirlerine oldukça benzemektedir.	0.578		
ÇA_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde örtülü risk olmasına rağmen yatırım harcamaları artmaktadır.		0.751	
ÇA_1.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde yatırım ve pazarlama fırsatları elverişli durumdadır.		0.734	
ÇA_3.Firmamızın satışların artmasıyla birlikte içinde bulunduğu sektörde büyümeye devam etmesi beklenmektedir.		0.729	
ÇA_2.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde kaynaklara ulaşması oldukça kolaydır.		0.722	
ÇD_4.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde hizmetlerin/ürünlerin modası öngörülmesi zor bir şekilde değişmektedir.			0.770
ÇD_1.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde radikal bir şekilde değişen teknolojik değişimleri öngörmek zordur.			0.753
ÇD_3.Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterileri ihtiyaçlarını karşılamak için talep ve tercihlerin tahmini oldukça zordur.			0.752
ÇD_2.Firmamzın içinde bulunduğu sektörde rakiplerin aksiyonlarının/rekabet koşullarının öngörülmesi oldukça zordur.			0.748
Özdeğer	4.259	2.146	1.452
Varyans Açıklama Oranı (%)	30.425	15.330	10.371
Açıklanan Toplam Varyans Oranı (%)	30.425	45.754	56.126
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.			

Dinamik Yetenekler Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi; Pavlou ve El Sawy (2006) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından (2011) yılında revize edilen dinamik yetenekler ölçeği kuramda "Algılama, Öğrenme, Entegrasyon ve koordinasyon" yeteneği olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Pilot araştırma sonucunda ölçekten çıkartılması uygun görülen maddeler sonrasında ölçeğin yapısının yenilenmesi ve nihai anketin uygulamaya konulması sonucunda toplanan verilerin yapısal olarak geçerliliğinin ve faktörleşme biçiminin belirlenebilmesi için AFA'nın yapılması gerekmektedir. Dinamik yetenekler ölçeği, ölçeğin yapısının yenilenmesi sonucunda 21 maddeden oluşmaktadır.

Dinamik yetenekler ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri analizine geçmeden önce, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları (communalities) incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerine bakılarak 0.40'ın altında değer alan maddenin mevcut olup olmadığı incelenmiştir. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil etme gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Algılama Yeteneği, Öğrenme Yeteneği, Entegrasyon Yeteneği, Koordinasyon Yeteneği" boyutlarında yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerleri 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Boyutlara ait maddelerin ortak varyansları, 0.428 ile 0.713 arasında değiştiği görülmüştür. Devamında dinamik yetenekler ölçeğine bir bütün olarak temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerinin 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Böylece ölçek maddelerinde problem oluşturacak bir maddenin varlık gösterip göstermediği kontrol edilmiştir.

Tablo 24, dinamik yetenekler ölçeğinin AFA sonuçlarını göstermektedir. Tablo 24'de görüldüğü üzere, ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi" ve faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme" metodu ile dinamik yetenekler ölçeğinin faktörleşme matrisi oluşturulmuştur. Algılama yeteneği (6 madde), öğrenme yeteneği (6 madde), entegrasyon yeteneği (5 madde) ve koordinasyon yeteneği (4 madde) olarak dört faktör altında toplanmıştır. Özdeğerleri 1'in üzerinde olan bu faktörler, toplam varyansın %62,491'ini açıklamaktadır.

Tablo 24: Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Döndürülmüş Faktör Yükleri				
Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***			
	1	***2***	***3***	***4***
AY_6.Firmamız rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt verir.	0.721			
AY_5.Firmanız yeni ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.	0.703			
AY_4.Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	0.689			
AY_3.Firmamız ürünleri/hizmetleri bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.	0.677			
AY_1.Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.	0.637			
AY_2.Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.	0.550			
ÖY_1.Firmamız çalışanları özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunur.		0.785		
ÖY_3.Firmamız bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizmaya sahiptir.		0.765		
ÖY_2.Firmamız çalışanları istedikleri bilgilere kolayca erişirler.		0.732		
ÖY_4.Firmamız çalışanları yeni fikirler/çözümler üretmek için sık sık beyin fırtınası/odak grubu girişimlerinde bulunur.		0.575		
ÖY_5.Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.		0.573		
ÖY_6.Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde somutlaştırarak kullanır.		0.529		
EY_5.Firmamız her bir departmanın sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışa sahiptir.			0.735	
EY_2.Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.			0.724	
EY_4.Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.			0.670	
EY_1.Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar ile etkin bir şekilde işbirliği yapar.			0.649	
EY_3.Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.			0.644	
KY_3.Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun görevlere atar.				0.783
KY_2.Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilir.				0.723
KY_4.Firmamız çalışanlarının uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk vardır.				0.586
KY_1.Firmamızda çeşitli iş süreleri birbiriyle çok uyumludur				0.554
Özdeğer	8.998	1.605	1.316	1.205
Varyans Açıklama Oranı (%)	42.485	7.645	6.265	5.736
Açıklanan Toplam Varyans Oranı (%)	42.485	50.490	56.755	62.491
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.				

Stratejik Duruş Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi; Miles ve Snow (1978) öncüllüğünde ve birçok araştırmacının çalışmaları bağlamında Venkatraman (1989a,b) tarafından geliştirilen stratejik duruş ölçeği kuramda "Saldırgan, Savunmacı, Analiz, Risklilik, Proaktif, Gelecek" strateji olmak üzere altı boyutta incelenmiştir. Stratejik duruş ölçeğinin pilot araştırma sonucunda ölçekten çıkartılması uygun görülen maddeler sonrasında ölçeğin yapısının yenilenmesi ve nihai anketin uygulamaya konulması sonucunda toplanan verilerin yapısal olarak geçerliliği ve faktör yapısının belirlenebilmesi için AFA'nın yapılması gerekmektedir. Stratejik duruş ölçeği, ölçeğin yapısının yenilenmesi sonucunda 24 maddeden oluşmaktadır.

Stratejik duruş ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri analizine geçmeden önce, boyut bazında temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları (communalities) incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerine bakılarak 0.40'ın altında değer alan maddenin mevcut olup olmadığı incelenmiştir. Bu şekilde, alt boyutun yapıyı temsil etme gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Saldırgan, Savunmacı, Analiz, Risklilik, Proaktif, Gelecek" strateji boyutlarında yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerleri 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Boyutlara ait maddelerin ortak varyanslarının, 0.417 ile 0.805 arasında değiştiği görülmüştür. Devamında stratejik duruş ölçeğine bir bütün olarak temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları incelenmiştir. Yapılan incelemede, boyutlarda yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerinin 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu şekilde ölçek maddelerinde problem oluşturacak bir maddenin varlık gösterip göstermediği kontrol edilmiştir.

Tablo 25, stratejik duruş ölçeğinin AFA sonuçlarını göstermektedir. Tablo 25'de görüldüğü üzere, ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" ve faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme (Varimax Rotation)" metodu ile stratejik duruş ölçeğinin faktörleşme matrisi oluşturulmuştur. Saldırgan strateji (3 madde), savunma strateji (4 madde), gelecek strateji (4 madde), analiz strateji (5 madde), risklilik strateji (3 madde) ve proaktif strateji (5 madde) olarak altı faktör altında toplanmıştır. Özdeğerleri 1'in üzerinde olan bu faktörler, toplam varyansın % 65,711'ini açıklamaktadır.

Tablo 25: Stratejik Duruş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Döndürülmüş Faktör Yükleri						
Stratejik Duruş Ölçeğinin Maddeleri	***Faktör Yükleri***					
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***
PS_3.Firmamız yeni hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerini sürekli olarak teşvik eder ve destekler.	0.809					
PS_2.Firmamız mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli yeni fırsatları araştırır.	0.798					
PS_4.Firmamız rakipleriyle rekabet etmek için yeni hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanır.	0.766					
PS_1.Firmamız genellikle yeni hizmetler, yönetimsel teknikler ve teknolojiler geliştirip pazara sunmada öncüdür.	0.765					
PS_5.Firmamız yönetim olarak yeni hizmet ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışır.	0.723					
AS_2.Firmamız yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerinden etkin destek sağlar.		0.768				
AS_1.Firmamız yeniliklerin başarılı olması için bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlar.		0.758				
AS_3.Firmamız önemli bir yenilik kararı vereceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşır.		0.658				
AS_5.Firmamız yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanır.		0.655				
AS_4.Firmamız yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanır.		0.610				
SalS_2.Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.			0.889			
SalS_1.Firmamız pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih eder.			0.855			
SalS_3.Firmamız bazen yeni bir hizmeti rakiplerinden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık eder.			0.854			
SavS_2.Firmamız hizmet faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanır.				0.766		
SavS_3.Firmamız hizmet kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yapar.				0.731		
SavS_1.Frmamız verdiği hizmetin maliyetlerini düşürmeye çalışır.				0.691		
SavS_4.Firmamız hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yapar.				0.600		
GS_1.Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanır.					0.678	
GS_2.Firmamız gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel hizmetler için sürekli olarak araştırma yapar.					0.677	
GS_3.Firmamız pazar araştırmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkındadır.					0.664	
GS_4.Firmamız gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışır.					0.653	
RS_2.Firmamız yeni bir hizmet geliştirme kararı vereceği zaman temkinli davranmayı tercih eder.						0.897
RS_1.Firmamız sadece başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini destekler.						0.855
RS_3.Firmamız yeni faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir durum olarak yaklaşır.						0.688
Özdeğer	7.109	2.747	1.890	1.593	1.294	1.136
Varyans Açıklama Oranı (%)	29.623	11.446	7.876	6.639	5.393	4.734
Açıklanan Toplam Varyans Oranı (%)	29.623	41.069	48.945	55.584	60.977	65.711
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.						

Firma Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi; Firma performansının ölçümünde her biri tek boyutlu olan operasyonel, lojistik ve organizasyon performansı ölçekleri kullanılmıştır. İlk olarak; Operasyonel performans ölçeğinin ilk üç maddesi Hayes ve Wheelwright (1984) tarafından ve son iki maddesi González-Benito (2005) tarafından geliştirilmiştir. İkinci olarak; Lojistik performans ölçeği, Stank ve diğ. (1999) öncüllüğünde geliştirilerek Ellinger ve diğ. (2000) tarafından ölçeğe katkıda bulunulmuştur. Üçüncü olarak, Watkins ve Marsick (1993; 1997) tarafından geliştirilen ve maddeleri daha çok finansal ve pazar performansını ölçme odaklı olan organizasyon performansı ölçeğidir. Firma performansı ölçekleri pilot araştırma sonucunda ölçekten çıkartılması uygun görülen maddeler sonrasında ölçeğin yapısının yenilenmesi ve nihai anketin uygulamaya konulması sonucunda toplanan verilerin yapısal olarak geçerliliği ile faktörleşip faktörleşmediğinin belirlenebilmesi için AFA'nın yapılması gerekmektedir. Performans ölçeklerinin yapısının yenilenmesi sonucunda, operasyonel performans (5 madde), lojistik performans (5 madde), organizasyon performansı (12 madde) ve toplamda 22 maddeden oluşmaktadır.

Operasyonel performans ölçeği, lojistik performans ölçeği, finansal ve pazar performansı ölçeğinin araştırmada tek boyut altında faktörleştiği görülmüştür. Tablo 26, firma performansı değişkenini oluşturan operasyonel performans, lojistik performans ile finansal ve pazar performansı ölçeklerinin AFA sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 26'da görüldüğü üzere, firma performansı değişkenini oluşturan üç farklı ölçeğe öncelikle ayıklama yöntemi olan "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" ve sonrasında faktörlerin daha net bir şekilde ayrılması olarak görünen "Varimax Döndürme (Varimax Rotation)" metodu uygulanmıştır. Bu şekilde ölçeklerin faktörleşme matrisi oluşturulmuştur. Her bir ölçeğe temel bileşenler analizi uygulanarak ortak faktör varyansları (communalities) incelenmiştir. Yapılan incelemede, her bir ölçekte yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerine bakılarak 0.40'ın altında değer alan maddenin mevcut olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 26: Firma Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçlar

Operasyonel Performans Ölçeği Maddeleri	**Faktör Yükleri**
OP_2.Firmamız yeni tüketicileri çekmek ve var olanları korumak için yeni hizmet geliştirme süreçlerine odaklanmıştır.	0.791
OP_1.Firmamızın sektördeki rakiplerine göre yeni hizmet geliştirme süreci hızlanmıştır.	0.790
OP_3.Firmamızın kusursuz ve hatasız yeni hizmet geliştirme niteliği artmıştır.	0.785
OP_4.Firmamızın AR-GE yatırımlarından faydalanarak yeni hizmet geliştirme yetkinlikleri artmıştır.	0.711
OP_5.Firmamızın değişen müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak zamanında teslimat sağlama güvenirliği artmıştır.	0.663
Özdeğer	*2.811*
Varyans Açıklama Oranı (%)	*56.212*
Lojistik Performans Ölçeğinin Maddeleri	**Faktör Yükleri**
LP_3.Firmamız belirli müşterilerin istekleri doğrultusunda istenilen teslimat sürelerine cevap vermektedir.	0.805
LP_1.Firmamız öngörülen teslimat tarihlerini ve miktarlarını tutarlı bir şekilde karşılama güvenirliliğine sahiptir.	0.788
LP_2.Firmamız müşterilerine teslimat gecikmeleri ve ürün eksikliklerinden haberdar etmektedir.	0.765
LP_5.Firmamız yeni ürünlerin pazara sunuş tanıtımlarına uyum sağlayabilme kapasitesine sahiptir.	0.699
LP_4.Firmamız lojistik operasyon sırasında sipariş büyüklüğünü ve hacmini değiştirebilme esnekliğine sahiptir.	0.656
Özdeğer	*2.774*
Varyans Açıklama Oranı (%)	*55.479*

Tablo 26 - devam

Finansal ve Pazar Performansı Ölçeği	**Faktör Yükleri**
FP_3.Firmamızın yeni ürün veya hizmet sayısı geçen yıla göre daha fazladır.	0.769
FP_11.Firmamızın pazar yapı geçen yıla göre daha büyüktür.	0.743
FP_7.Firmamızın vermiş olduğu hizmet kapsamında iş başına işlem maliyeti geçen yıla göre düşüktür.	0.737
FP_2.Firmamızın çalışan başına ortalama üretkenliği geçen yıla göre daha yüksektir.	0.715
FP_12.Firmamızın uygulamaya koyduğu müşteri öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.	0.711
FP_1.Firmamızın yatırımlarının getirisi geçen yıllara göre daha yüksektir.	0.704
FP_4.Firmamızın müşteri şikâyetleri için cevap verme süresi geçen yıla göre daha hızlıdır.	0.674
FP_10.Firmamızın müşteri memnuniyeti geçen yıla göre yüksektir.	0.669
FP_6.Firmamızın ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanması için geçen süre geçen yıla göre daha hızlıdır.	0.664
FP_8.Firmamız çalışanlarından yeni beceri öğrenme isteğine sahip bireylerin sayısı, geçen yıla göre daha yüksektir.	0.648
FP_5.Firmamızın teknolojiye ve bilgi işleme ayırdığı toplam harcamaların yüzdesi, geçen yıla göre daha büyüktür.	0.646
FP_9.Firmamızın nitelikli işgücünün toplamı işgücüne göre yüzdesi, geçen yıla göre daha yüksektir.	0.641
Özdeğer	*5.789*
Varyans Açıklama Oranı (%)	*56.528*

Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
a. 1 Components Extracted.

Elde edilen bulgulara göre, temel bileşenler analizi sonucunda "Operasyonel Performans, Lojistik Performans, Finansal ve Pazar Performans" ölçeklerinde yer alan maddelerin faktör çıkartma (extraction) değerlerinin 0.40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Yapılan incelemede operasyonel performans ölçeğine ait maddelerin ortak varyansları, 0.439 (5. madde) ile 0.626 (2. madde) arasında değiştiği görülmüştür. Devamında lojistik performans ölçeğine ait maddelerin ortak varyansları, 0.431 (4. madde) ile 0.648 (3. madde) arasında değiştiği görülmüştür. Son olarak da finansal ve pazar performansı ölçeğine ait maddelerin ortak varyansları, 0.411 (9. madde) ile 0.592 (3. madde) arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 26'da yer alan özdeğeler incelendiğinde her bir ölçeğin tek boyutta faktörleştiği görülmüştür. Operasyonel performans (5 madde), lojistik performansı (5 madde), finansal ve pazar performansı ölçeği (12 madde) olarak her biri tek boyut altında toplanmıştır. Özdeğerleri 1'in üzerinde olan operasyonel performans faktörü toplam varyansın % 56.212'sini, lojistik performans faktörü toplam varyansın % 55.479'unu, finansal ve pazar performans faktörü toplam varyansın % 56.528'ini açıklamaktadır.

Yapılan bu tez araştırmasında, kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla yapısal geçerlilik incelemesi yapılmıştır. Geçerlilik; doğruluğu göstermektedir. Bir fikrin mevcut gerçeklikle ne kadar iyi uyduğuna işaret etmektedir (Neuman, 2014, 212). Geçerlilik; ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı şeyi doğru ve isabetli ölçebilme derecesini ifade etmektedir (Field, 2009, 11). Herhangi bir ölçeğin geçerliliğini belirleyebilmek için farklı biçimler kullanılabilir. En yaygın olarak kabul edilen üç geçerlilik biçimi "yakınsak, ayırt edici ve nomolojik" geçerliliğidir. Hair ve diğ. (2014, 124), "yakınsak, ayırt edici ve nomolojik" geçerliliği şu şekilde ifade etmişlerdir;

Yakınsak geçerlilik (convergent validity); Çok faktörlü yapılarda her bir faktörü ifade ettiği düşünülen birbirleri ile ilişkili maddelerin, hangi dereceye kadar ilişkili olduğunu değerlendirir. Aynı yapının çoklu ölçümlerinin bir araya gelmesi veya benzer şekillerde çalışmasını gösterir. Burada yüksek korelasyonlar ölçeğin amaçlanan konseptini ölçtüğünü göstermektedir.

Ayırt edici geçerlilik (discriminant validity); Kavramsal olarak benzer iki kavramın hangi derecede farklı olduğunu değerlendirir. Ölçme aracının, ölçülen özellikle ilişkili

olmadığı düşünülen değişkenlerle arasındaki uyumsuzluğu incelemektedir. Burada korelasyonun düşük olması ölçeğin amaçlanan konseptini ölçtüğünü göstermektedir.

Nomolojik geçerlilik (nomological validity); Ölçeğin teorik temelli bir modelde diğer kavramların doğru tahminlerini yapma derecesini belirtir.

AFA sonuçları, tüm değişkenlerin her bir faktörde yüksek faktör yükleri gösterdiğinden ve herhangi çapraz yüklenme olmadığından yakınsak ve ayırt edici geçerliliğin belirgin olduğunu ve ideal bir faktör yapısının elde edildiğini göstermektedir.

4.1.3. Güvenirlik Analizi

Yapılan bu tez araştırmasında, kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerliliği belirlenmiştir. Ölçüm aracının sadece geçerli olması yeterli bir ölçüt değildir. Geçerlilik ve güvenirlilik birbirlerinden bağısız olarak düşünülemediği için faktör ve maddelerin güvenilir olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın bu kısmında, kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini belirleyebilmek amacıyla güvenirlik testleri yapılmıştır.

Güvenilirlik testi, ölçeğin genel grupları ve maddeleri arasında yer alan belirli faktörler ve bu faktörlerin puanları arasında istikrarlılığın olup olmadığını incelenmektedir (Cronbach, 1947, 5-6). Güvenilirlik; tutarlılık anlamına gelmektedir ve aynı şeyin tekrarlandığını veya çok benzer ya da özdeş koşullar altında yinelemeler olduğunu göstermektedir (Neuman, 2014, 212). Geçerlilik, bir ölçü veya ölçü setinin doğru olarak ölçülme derecesini yani herhangi bir sistematik veya rasgele olmayan hatadan arındırıldığı dereceyi temsil etmektedir. Özetle, geçerlilik; kavramların ne kadar iyi tanımlandığı ile ilgilidir. Güvenirlilik ise; ölçütlerin tutarlılığı (neyin ölçülmesi gerektiği ile ilgili değil) ve nasıl ölçüleceği ile ilgilidir (Hair ve diğ., 2014, 91-92).

Tez araştırmasının bu bölümünde kullanılan ölçeklerin değeri ve anlamlılığının ölçülmesi açısından sadece Cronbach'ın alfa değerleri değil aynı zamanda "Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE)" değerleri ile "Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability- CR)" değerleri hesaplaması yapılmıştır. AVE değeri ve Bileşik Güvenirlik katsayısı değeri, yapısal eşitlik modellerini sorgulayan programlar aracılığıyla yapılan DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri dikkate alınarak hesaplanmaktadır.

Cronbach Alfa (Cronbach alfa- α): Cronbach alfa katsayısı, bazı sınırlamalara rağmen en yaygın kullanılan güvenirlik ölçütü olmaya devam etmektedir (Peterson, 1994, 386). Güvenilirlik için Cronbach Alfa (α) katsayısı [0-1]arasında değer almaktadır. Nunnally'ın (1978) koyduğu kurallar ve öneriler bağlamında alfa katsayıları değerleri 0.70 ile 0.80 üzerinde olması tercih edilmektedir (Cronbach, 1951, 311).

Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE): Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen "Açıklanan Ortalama Varyans" değeri faktör yapılarının güvenirliliğinin test edilmesine yardımcı olmaktadır. Hair ve diğelerine (2014, 601) göre AVE değeri; gizli bir yapıyı temsil eden bir takım öğeler arasındaki yakınsama özeti ölçüsüdür. Bir yapının öğeleri arasında açıklanan ortalama varyasyon yüzdesidir. Fornell ve Larcker (1981, 46) ile Hair ve diğ. (2014, 619) yapıya ilişkin AVE değerinin 0.50'den az olmaması gerektiğini vurgulamaktadırlar. AVE değeri, standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin ortalaması hesaplanarak elde edilir. Elde edilen AVE değerinin 0.50 ve üzeri olması yapının (faktör/alt boyut) yakınsak geçerliliğinin yeterli olduğu sonucunu göstermektedir.

Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability- CR): Bagozzi (1991, 101), bileşik güvenirlik katsayısının (Composite Reliability), Cronbach-Alpha (α) güvenirlik katsayısına benzediğini ifade etmiştir. Raykov (1997, 174), herhangi bir ölçeğin güvenilirliğinin ölçümünde Cronbach-Alpha güvenirlik katsayısı ile Bileşik Güvenilirlik katsayısı arasında bazı farklılıkların olduğunu vurgulamıştır. Cronbach-Alpha katsayısı; maddelerin faktör yük değerleri ve hata varyanslarının eşit olduğu varsayımı ile hesaplama yapmaktadır. Bileşik Güvenilirlik katsayısı ise; faktör yük değerleri ve hata varyanslarının farklı olduğu varsayımı ile hesaplama yapmaktadır. Bu sebeple bileşik güvenilirlik katsayısı genellikle çok boyutlu ölçeklerin güvenirliliğinin ölçümünde daha çok tercih edilmektedir. Fornell ve Larker (1981, 48) bileşik güvenirlik katsayısının, her bir ölçek için faktör yükleri toplamının karesinin, faktör yükleri toplamının karesi ile kümülatif hata varyansları toplamına bölünmesi ile hesaplanabileceğini ifade etmiştir. Elde edilen katsayı değerinin 0.70 ve üzeri olması ilgili faktörün yapısal geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlandığı sonucunu göstermektedir.

Tablo 27, ana ölçeklerin ve bu ölçeklerin temel alt boyutlarının güvenirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 27'de görüldüğü üzere, ölçüm modelindeki her faktör (değişken) için Cronbach-Alfa (α), Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability-

CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değeri hesaplanmıştır. Elde edilen (α) katsayı değerleri (0.72 ile 0.92) arasında bir dağılım göstermektedir. Nunnally'ın (1978) koyduğu kurallar ve öneriler bağlamında (α= 0.70 ile 0.80 üzerinde olması) kabul sınırının üzerindedir. Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability- CR) katsayı değerleri 0.80 ve üzeri olması, ilgili değişkenlerin yapısal geçerlilik ve güvenilirliliğin sağlandığı sonuçlarını göstermektedir. Elde edilen AVE değeri sonuçlarının 0.50 ve üzeri olması ölçeklerin yakınsak ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 27: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	***Madde Sayısı***	***Cronbach Alfa (α)***	***Bileşik Güvenirlik***	***AVE***
Çevresel Koşullar	**14**	**0,807**	-	-
Çevresel Dinamizm	4	0.758	0.842	0.572
Çevresel Açıklık	4	0.763	0.848	0.584
Çevresel Karmaşıklık	6	0.812	0.864	0.517
Dinamik Yetenekler	**21**	**0.929**	-	-
Algılama Yeteneği	6	0.840	0.883	0.558
Öğrenme Yeteneği	6	0.881	0.910	0.630
Entegrasyon Yeteneği	5	0.849	0.892	0.623
Koordinasyon Yeteneği	4	0.753	0.844	0.576
Stratejik Duruş	**24**	**0.860**	-	-
Saldırgan Strateji	3	0.852	0.899	0.751
Savunmacı Strateji	4	0.727	0.828	0.553
Gelecek Strateji	4	0.734	0.833	0.556
Analizci Strateji	5	0.831	0.881	0.599
Risklilik Strateji	3	0.761	0.864	0.682
Proaktif Strateji	5	0.899	0.925	0.713
Firma Performansı	**22**	**0.921**	-	-
Operasyonel Performans	5	0.804	0.864	0.560
Lojistik Performans	5	0.797	0.860	0.552
Finansal ve Pazar Performans	12	0.902	0.918	0.508

4.1.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmanın bu bölümü, doğrulayıcı faktör modeli ile başlayıp, model özellikleri, model tanımlaması, model tahmini, model testi, model modifikasyonu ve gerekliyse model değişikliği gibi bilgileri kapsamaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesi, temel kuramların ampirik verilerle geçerliliğini değerlendirmek ve çok sayıda istatistiksel modeli tanımlamak için kullanılan genel bir terimdir. İstatistiksel olarak, ANOVA ve çoklu regresyon analizi gibi genel doğrusal modelleme (General Linear Modeling–GLM) prosedürlerinin bir uzantısını temsil etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin birincil avantajlarından birisi, çok çeşitli ölçütlerle belirtilen gizli yapılar arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılabilmesidir. Ayrıca hem deneysel hem de deneysel olmayan veriler ile kesitsel ve boylamsal veriler için kullanılabilmektedir. YEM, yapısal değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri öngören bir teorinin çok değişkenli analizine doğrulayıcı (hipotez testi) bir yaklaşım getirmesi açısından önemlidir. YEM'in temel amacı, varsayılan teorik bir modelin bu teoriyi yansıtmak için toplanan verilerle tutarlı olup olmadığını belirlemesidir. Tutarlılık, değişkenler arasında önerilen ilişki ağının ne kadar makul olduğunu gösteren model-veri uyumu ile değerlendirilmektedir (Lei, Wu, 2007, 33-34).

Öncelikli olarak yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin yapılabilmesi ve tutarlı sonuçların elde edilebilmesi amacıyla değişkenlerin bir takım istatistiksel varsayımları sağlamaları gerekmektedir. Bu istatistiksel varsayımların en önemlisi *örneklem büyüklüğü ve çok değişkenli normalliğin* sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesidir.

Örneklem büyüklüğü: Hair ve diğerlerine (2014, 21) göre YEM, örneklem sayısına duyarlı olan ve istatistiksel sonuçları etkileyen çok değişkenli bir yöntemdir. Örneğin, örneklem büyüklüğüne bağlı olarak χ^2 değeri değişmektedir. Literatürde araştırmacılar örneklem büyüklüğü hakkında tam bir uzlaşı sağlayamamışlardır. Kline'ye (2016, 14-17) göre, az değişkenli modeller için küçük örneklem sayısı ($N < 100$), çok değişkenli veya karmaşık modeller için orta örneklem sayısı (N = 100-200 arası) ya da büyük örneklem sayısı ($N > 200$) uygun olarak görülmektedir. Hair ve diğerlerine (2010, 662; 2014, 573) göre, YEM yönteminin kullanılabilmesi için 100 ve 400 arasında örneklem yeterli olarak görülmektedir.

Yapılan bu tez araştırmamızda, örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesi için literatürdeki öneriler dikkate alınmıştır. Israel'ın 1992 (1-4) yılında örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ile ilgili yapmış olduğu araştırmada %95 güven aralığında ve ±5% hata payı seviyesinde örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplarından faydalanılmıştır. Israel'ın çalışmasında örneklem büyüklüğü ile ilgili oluşturmuş olduğu tablolar ve hesaplama araçlarına göre, gerekli örneklem büyüklüğümüzün en az 190 olması gerektiği hesaplanmıştır. Araştırmamızın örneklem büyüklüğü ise, 218 lojistik firmasında yönetici pozisyonunda çalışan 264 yöneticiden oluşmaktadır.

Normallik: Yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin yapılabilmesi için diğer en önemli istatistiksel varsayım, değişkenlere ait verilerin *çok değişkenli normalliği* sağlayıp sağlamadığı ile ilgilidir. Hair ve diğ. (2014, 69), çok değişkenli normalliğin test edilmesinin tek değişkenli normalliğin test edilmesinden daha zor olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, yazar büyük örneklem hacminin, normalliğin zararsız etkilerini azaltma eğiliminde olduğunu vurgulayarak, araştırmacıların her zaman tüm metrik değişkenleri normallik analizine dâhil etmesinin yararlı olacağını ifade etmiştir.

Modelde kullanılan değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediklerine göre kullanılabilecek farklı tahminleme yöntemleri mevcuttur. "Ağırlıksız En Küçük Kareler (Unweighted Least Squares–ULS), Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized Least Squares–GLS), Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood–ML), Ağırlıklı En Küçük Kareler (Weighted Least Squares–WLS), Çapraz Ağırlıklı En Küçük Kareler (Diagonally Weighted Least Squares-DWLS)" gibi farklı tahminleme yöntemleri mevcuttur (Jöreskog ve diğ., 2016, 284).

Kline'ye (2016, 65) göre, elde edilen veri setinin çok değişkenli normal dağılım varsayımını sağlaması durumunda maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood–ML) tahminleme yönteminin uygulanması gerekmektedir. Kline (2016, 256), değişkenlerin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı durumlarda "Ağırlıklı En Küçük Kareler (Weighted-Least Squares-WLS)" tahminleme yönteminin yoğun olarak uygulanması gerektiğini ifade etmiştir.

Boomsma ve Hoogland (2001, 1-22), 1980'li yıllardan sonra yapılan araştırmaları dikkate alarak, hem küçük örneklem hem de büyük örneklem için normal olmayan

dağılım koşullarında YEM tahmin yöntemi seçimi ve model uyumu ile ilgili nelere dikkat edilmesi gerektiğine yönelik incelemelerde bulunmuşlardır[14].

Jöreskog ve diğ. (2016) daha önce yapılan araştırmaları ve Boomsma ve Hoogland (2001)'ın önerilerini dikkate alarak, maksimum olabilirlik tahmin yönteminin uygulanabilirliği hakkında değerli bilgilere ışık tutmuştur. Jöreskog ve diğ. (2016, 262-300) yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, literatürde ML tahmin yönteminin yoğun olarak kullanılan bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Uygulamada, çok değişkenli normallik varsayımı nadiren geçerlidir ancak ML yönteminin, parametre tahminleri söz konusu olduğunda normallikten ayrılmaya karşı çok güçlü olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, ML tahmin yöntemi, modelde kullanılan değişkenlerin normal dağılımdan sapması durumuna karşı dayanıklı olduğu ve bu sebeple modelde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uymaması durumunda ML tahmin yönteminin kullanılabileceğidir. Ayrıca, değişkenlerin normal dağılıma uymaması durumunda, ML tahmin yönteminin kullanılması ile etkin tahmin değerlerinin hesaplanabildiği vurgulanmıştır.

Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları: Değişkenlerin, çok değişkenli normal dağılım sağlayıp sağlamadığının testini, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarından yararlanarak elde edebiliriz. Kline'ye (2011, 54) göre, AMOS gibi istatistik programları ile YEM uygulamasında çok değişkenli normallik için verilerin taranmasını gerekir. Khattree ve Naik'e (1999, 9-10) göre, genellikle herhangi bir istatistiksel modelleme yapmadan önce eldeki verilerin temel dağılımsal varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığını doğrulamak çok önemlidir. Bu nedenle, birçok modelde böyle bir incelemeye ihtiyaç duyulabilir. Verilerin çok değişkenli normalliği sağlamaları ya da çok değişkenli normal dağılıma yakın bir dağılım göstermeleri önemlidir. Çok değişkenli normallik ihlalini tespit etmeye yönelik

[14] Hoogland ve Boomsma (1998, 329-365), seçilen tahmin yöntemi, hem model hem de örnek veri özelliklerinin istatistiksel davranışını etkilediği için özellikle büyük modellerde normal olmayan dağılım hakkında daha fazla bilgi edinmenin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Boomsma ve Hoogland (2001, 1-22) yapmış olduğu araştırmada; büyük modeller için normal olmayan dağılım koşulları altında maksimum olabilirlik tahmin yönteminin diğer tahmin yöntemleri (GLS, ERLS, WLS) ile karşılaştırıldığında daha iyi istatistiksel özelliklere sahip olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, ML tahmin yönteminin, modelde kullanılan değişkenlerin şiddetli normal olmayan dağılım koşulları altında bile ($N \geq 200$) iyi istatistiksel sonuçlar verdiğini saptamışlardır. Boomsma ve Hoogland (2001), ML'nin normal olmayan dağılım durumuna karşı dayanıklı olduğu ya da normal olmayan ihlallere karşı duyarlı olduğu sonucunu elde etmiştir.

Mardia'nın (1970; 1985) testi, Mardia ve Foster'ın (1983) testi ve Cox-Small testi (Cox, Small, 1978) gibi istatistiksel testler mevcuttur.

Literatür taramaları sonucunda, Mardia'nın (1970, 519) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testinin, çok değişkenli normalliğin sağlanıp sağlanmadığını göstermede veya çok değişkenli normal dışılığa en fazla katkıyı sağlamada yardımcı olduğu gözlemlenmiştir. Mardia'nın (1970, 519) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları testi sonucunda, çarpıklık katsayılarının 2'den ve basıklık katsayılarının 3'ten büyük olmaması gerekmektedir. Kline'ye (2011, 62-63) göre çok değişkenli normallik göz önüne alındığında, sadece 3'ten büyük çarpıklık değerleri ve 10'dan büyük basıklık değerleri (20'den büyük basıklık değerleri daha ciddi bir durumu gösterir) sorunlu olarak kabul edilebilir. Jöreskog ve diğerlerine (2016, 14) göre, çok değişkenli normallik testlerinde, P değerlerinin 0.05 anlamlılık seviyesinde test edilmesi gerekmektedir. P değerinin 0.05 anlamlılık seviyesinden düşük olması çok değişkenli normalliğin olmadığını göstermektedir.

Modifikasyon İndeksleri: Yapısal eşitlik modellemesinde, uyum indekslerine ek olarak modifikasyon indeksleri (Modification Indices-MI) modelin daha iyi uyum sağlaması amacıyla yardım alınan bir uygulamadır. Elde edilen veri ile geliştirilen model uyumunun sağlanamadığı ya da uyumun yeterince tatmin edici bulunmadığı durumlarda, yapısal eşitlik modeli gözlenen ve gizil değişkenler arası kovaryansa dikkat ederek bir takım modifikasyon indeksleri önermektedir (Bayram, 2016, 57). Bu modifikasyonlar genellikle hata matrisleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülmeyen ancak eklenmesi ya da çıkarılması durumunda modelde kazanılacak Ki-kare (χ^2) miktarlarını gösterir. Model uyumunu arttırmak için modifikasyon indeksleri kullanılırken yapısal eşitlik modelinin amacının dışına çıkmamaya dikkat edilmelidir. Bunun için yapılan her modifikasyon mutlaka literatürden desteklenerek kuramsal bir temele dayandırılmalıdır (Tezcan, 2008, 44).

Yapılan bu tez araştırmasında, kullanılan ölçeklere ilişkin çok fazla düzeyde modifikasyon gereksinimine ihtiyaç duyulmamıştır. Duyulmamasının ana sebebi, öncelikli olarak pilot araştırmanın ve AFA uygulamalarının yapılmasıdır. Özellikle AFA uygulaması aşamasında extraction (çıkarım) sütununda 0.40 değerinin altında kalan ifadelerin analiz kapsamı dışında bırakılması ile modifikasyon ihtiyacının en aza indirgenmesi sağlanmıştır. Bu durum özellikle YEM analizleri için modifikasyon ihtiyacının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.

Yapılan bu tez çalışmasında, AMOS istatistik paket programı kullanılarak maksimum olabilirlik (ML) tahmin yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör modelleri ile yol modellerinin birleşimi olan yapısal eşitlik modellemesine yönelik analizler yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının belirlenmesinde Mardia'nın (1970 testi kullanılmıştır. Tez araştırmamızın bir önceki bölümünde çevre koşulları, stratejik duruş, dinamik yetenekler ve firma performansı ölçekleri üzerinde SPSS istatistik paket programı ile AFA uygulanarak bir model gösterilmiştir. Tez araştırmamızın bu bölümünde AMOS istatistik paket programı kullanılarak değişkenlerin ve temel alt boyutların varsayılan araştırma modeline uyum derecesi DFA uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1.5. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bir önceki bölümünde kullanılan tüm ölçeklere yönelik AFA yapılmıştır. Yapmış olduğumuz AFA, araştırmamızda kaç faktörün olduğu, faktörlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı ve her bir faktörü en iyi şekilde ölçmek için gözlenen değişkenlerin ortaya çıkması konusunda yardımcı olmuştur. Çalışmanın bu bölümünde AMOS istatistik paket programı kullanılarak elde edilen veriler bağlamında kullanılan her bir ölçeğin doğrulanabilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Tabachnick ve Fidell'e (2012, 681) göre, DFA, YEM yönteminin performansını geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Byrne'e (2016, 6) göre, DFA modelleri YEM çerçevesinde sadece faktörler ve bu faktörleri ölçen değişkenler arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Schumacker ve Lomax'a (2010, 2) göre YEM, yapılar arasındaki karmaşık ve gizil ilişkileri ilerletmek için bilimsel hipotez testi yöntemini kullanarak oluşturulan teorik modelleri test etmeye yardımcı olmaktadır.

Schumacker ve Lomax'a (2010, 164) göre DFA, elde edilen veri ile kurulan model arasında uyumun var olup olmadığını göstermeye çalışmaktadır. Ayrıca hipotezli bir faktör modelinin önemini istatistiksel olarak test etmede yardımcı olmaktadır. Model ile veri arasında uyum varsa (modele uyan veriler), bu durum hipotezlenen modelin geçerliliğinin daha da doğrulandığı anlamına gelmektedir. DFA, hipotezlere bağlı olarak geliştirilen modelin uygunluğunun testi için yapılmaktadır. Bu durum DFA için birincil gerekçedir.

Önemli olan nokta modelimizin örnek verilere ne kadar iyi uyduğunu nasıl anlayabiliriz? Modelin değerlendirilmesinde hangi indekslerin uygun olduğunu nasıl seçebiliriz? Ne yazık ki, bu seçim o kadar da basit değildir. Sebebi, belirli indekslerin örneklem büyüklüğü, tahmin prosedürü, model karmaşıklığı ve/veya çok değişkenli normalliğin varlığı ya da yokluğu farklı işlem gerektirmektedir. Bu nedenle, yapılan bu tez araştırmasında, elde edilen veri ile kurulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde Hair ve diğ. (2014, 576), Kline (2011, 199-210; 2016, 270-280), Byrne (2016, 65-108), Schumacker ve Lomax (2010, 76) gibi araştırmacıların sağlamış olduğu bilgilerden yardım alınmıştır. Araştırmacıların sağlamış oldukları bilgiler ışığında; Tablo 27'de yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan uyum iyiliği indekslerine yer verilmiştir. Tablo 27, literatürde yaygın bir şekilde kullanılan uyum indeksleri ve bu indekslerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerini göstermektedir.

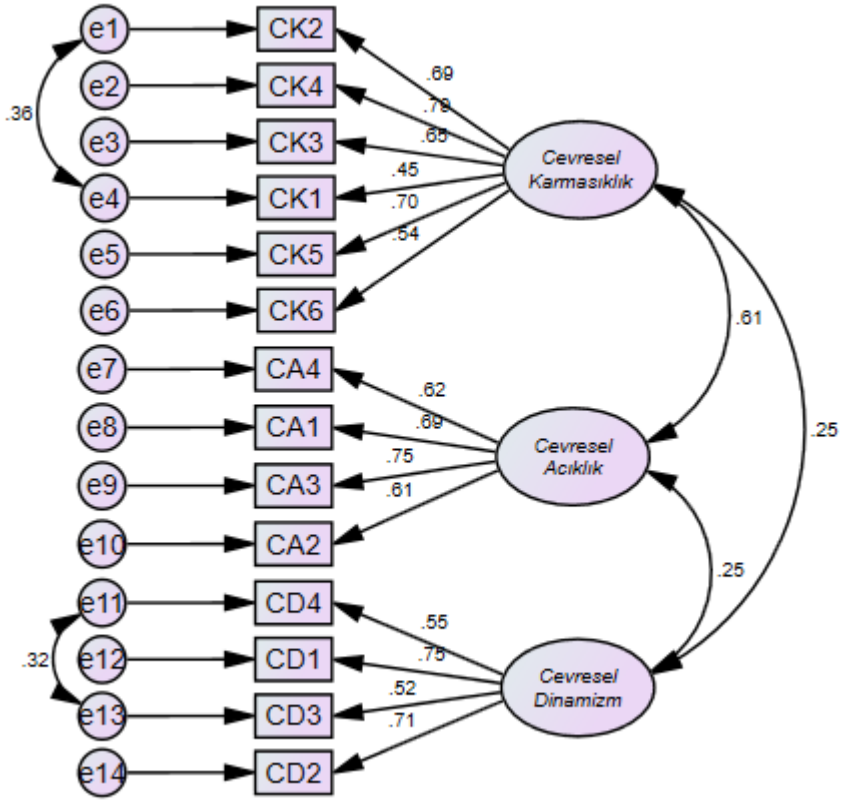
Tablo 28: Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	***Tanım***	***İyi Uyum***	***Kabul Edilebilir Uyum***
P	Olasılık değer	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 < p \leq 0.05$
χ^2	Ki-kare	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
CMIN / DF	Ki-kare / Serbestlik derecesi	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
NFI	Normlaştırılmış uyum indeksi	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$
GFI	Uyum iyiliği indeksi	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
AGFI	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$
RMR	Hata kareleri ortalamasının karekökü	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 <SRMR \leq 0.10$
RMSEA	Yaklaşım hata karelerinin ortalamasının karekökü	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
AIC	Akaike bilgi kriteri	Hipotez edilen modelin değeri, Bağımsız ve doymuş modelden daha küçük olmalıdır.	

Yapılan bu tez araştırmasında, ölçüm modelinin geçerliliği ve ölçüm modeli için kabul edilebilir uygunluk seviyelerinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

4.1.5.1. Çevre Koşulları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA uygulaması sonucuna göre, çevre koşulları ölçeği kuramda olduğu gibi "Çevresel Dinamizm (ÇD), Çevresel Açıklık (ÇA) ve Çevresel Karmaşıklık (ÇK)" olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bölümde AMOS programı kullanılarak, AFA sonuçlarından sonra elde edilen nihai çevre koşulları ölçeğinin değerlendirilmesi için DFA yapılmıştır. DFA uygulanarak bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçüm modeli, önerilen model için birinci düzey DFA modelidir. Şekil 20, çevre koşulları ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir.



Şekil 20: Çevre Koşulları Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 20'deki model bulgularına göre, çevresel karmaşıklık (ÇK) faktörüne en fazla katkının ÇK4 değişkeni ve en az katkının ÇK1 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Çevresel açıklık (ÇA) faktörüne en fazla katkının ÇA3 değişkeni ve en

az katkının ÇA2 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Çevresel dinamizm (ÇD) faktörüne en fazla katkının ÇD1 değişkeni ve en az katkının ÇD3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına atılmamıştır. Çevresel karmaşıklık değişkeni faktör yükleri (0.45-0.79), çevresel açıklık değişkeni faktör yükleri (0.61-0.75) ve çevresel dinamizm değişkeni faktör yükleri (0.52-0.75) arasında değişmektedir. Ayrıca çevre koşulları faktörleri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 2.093) yer almaktadır. Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da çevre koşulları ölçeğine yönelik oluşturulan modelin herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Çevre koşulları ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, aynı faktörde bulunan bazı değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak hata kovaryansı olduğu tespit edilmiştir. Çevresel karmaşıklık boyutunun göstergeleri olan "ÇK1-ÇK2; e4-e1" ve çevresel dinamizm boyutunun göstergeleri olan "ÇD3-ÇD4; e13-e11" değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksi uygulanarak kovare edilmiştir. Böylece model tekrar tahmin edilmiştir. Modelin tekrar tahmin edilmesi soncunda, maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılarak veri ile önerilen modelin uyumunun ortaya konulabilmesi için hesaplamaların yapılması gerekmektedir. Yapılan hesaplamalar sonucunda, uyum indekslerinin değerlendirilmesinin yapılması mümkündür. Tablo 29, çevre koşulları ölçeği değişkenleri arası hata kovaryansın eklendiği modele ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 29'da görüldüğü üzere, yapılan modifikasyon indeksleri uygulanması sonucunda, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: χ^2/df=1.517, CFI=0.965, NFI=0.906, GFI=0.946, AGFI=0.921, RMR=0.031, RMSEA=0.044 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu iyileştirme sonrasında 14 değişkenli modelin modifikasyon indeksleri tekrardan kontrol edilerek ortak hata varyansı yüksek değişkenlere rastlanmamıştır. Böylece, çevre koşulları ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Tablo 29: Çevre Koşulları Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	*İyi Uyum*	*Kabul Edilebilir Uyum*	*Ölçülen Değer*	*Uyum*
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	109.229	İyi Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	1.517	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.965	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.906	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.946	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.921	İyi Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 <SRMR \leq 0.10$	0.031	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.044	İyi Uyum

Çevre koşulları ölçeğine yönelik yapılan diğer önemli bir testte Mardia (1970) çarpıklık ve basıklık katsayısı testidir. Factor 10.9 programı kullanılarak çevre koşulları ölçeğinde yer alan 14 değişkenin dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia katsayısı testi ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. P değeri [0.05] anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir. Bu testin kabul edilebilirlik koşulu, hem basıklık hem de çarpıklık değerlerinin çoklu normalliğinin anlamlılık düzeyinden küçük veya eşit olmalıdır. Tablo 30, çevre koşulları ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 30: Çevre Koşulları Ölçeği Çoklu Normallik Testi

	Katsayı	**İstatistik**	**Serbestlik Derecesi**	**P**
Çarpıklık	37.692	1664.711	560	1.00
Basıklık	271.577	18.296	---	0.00

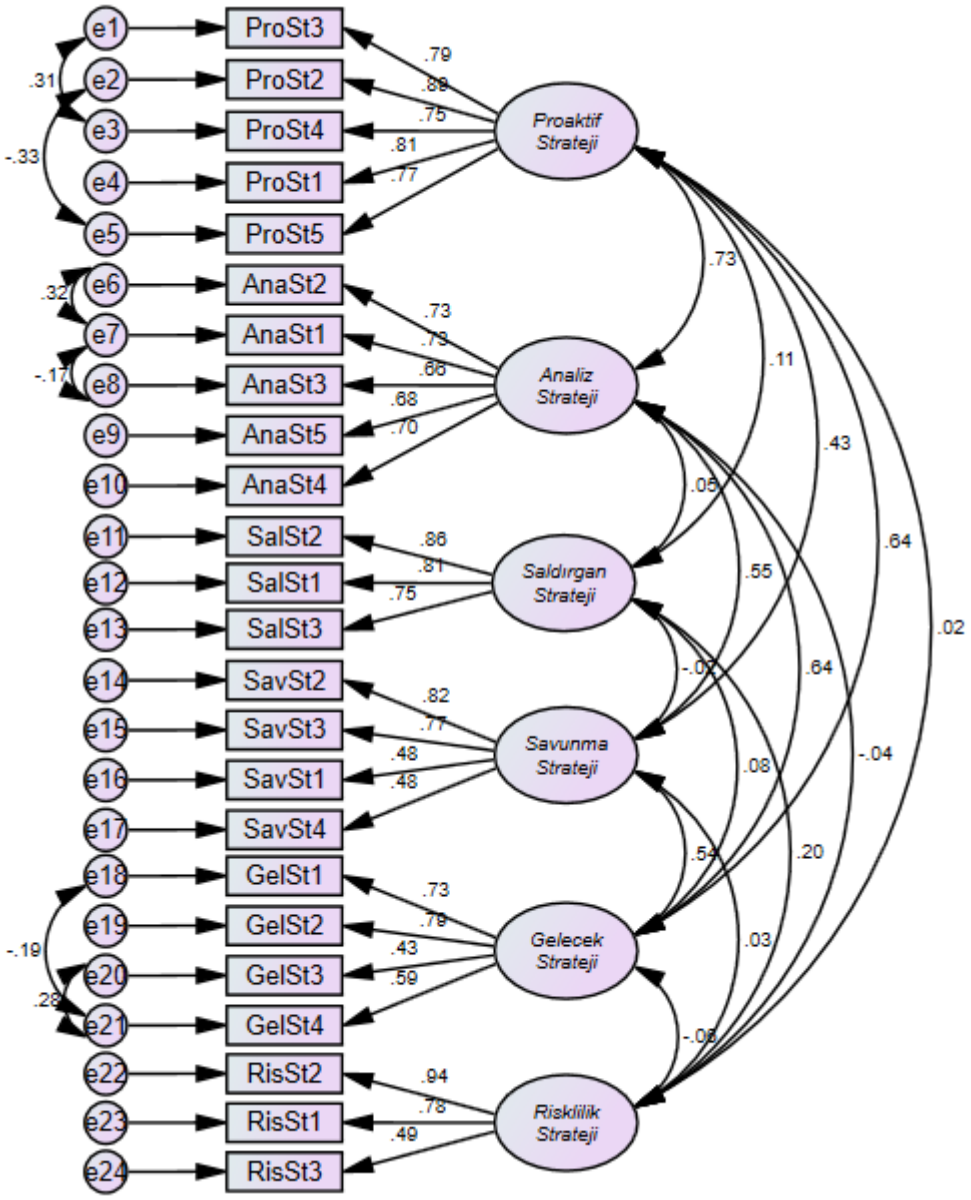
Tablo 30'da görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür. Bölüm 4.1.3'de çarpıklık ve basıklık katsayıları ile ilgili kısımda Hoogland ve Boomsma (1998), Boomsma ve Hoogland (2001), Jöreskog ve diğ. (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, çoklu normallik dağılımın sağlanamadığı durumlarda maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılabileceğidir. Bu tez araştırması kapsamında maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılması uygun bulunmuştur.

DFA uyum indeks sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. Çevre koşulları ölçeğini oluşturan çevresel karmaşıklık, açıklık ve dinamizm faktörlerinde yer alan değişkenlerin ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmektedir. DFA sonuçları, ölçekte yer alan faktörlerin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

4.1.5.2. Stratejik Duruş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA uygulaması sonucuna göre, stratejik duruş ölçeği kuramda olduğu gibi "Proaktif Strateji (PS), Analiz Strateji (AS), Saldırgan Strateji (SALS), Savunma Strateji (SAVS), Gelecek Strateji (GS) ve Risklilik Strateji (RS)" olmak üzere altı boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bölümde, AFA sonuçlarından sonra elde edilen nihai stratejik duruş ölçeğinin değerlendirilmesi için DFA yapılmıştır. DFA uygulanarak bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçüm modeli, önerilen model için birinci düzey DFA modelidir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Şekil 21, stratejik duruş ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir.

Şekil 21'deki model bulgularına göre, proaktif strateji (PS) faktörüne en fazla katkının ProSt2 değişkeni, en az katkının ProSt4 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Analiz strateji (AS) faktörüne en fazla katkının AnaSt1 değişkeni, en az katkının AnaSt3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Saldırgan strateji (SALS) faktörüne en fazla katkının SalSt2 değişkeni, en az katkının SalSt3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Savunma strateji (SAVS) faktörüne en fazla katkının SavSt2 değişkeni, en az katkının SavSt1 ve SavSt4 değişkenleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Gelecek strateji (GS) faktörüne en fazla katkının GelSt2 değişkeni, en az katkının GelSt3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Risklilik strateji (RS) faktörüne en fazla katkının RisSt2 değişkeni ve en az katkının RisSt3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir.



Şekil 21: Stratejik Duruş Ölçeği DFA Yol Diyagramı

DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına atılmamıştır. Proaktif strateji değişkeni faktör yükleri (0.75-0.89), analiz strateji değişkeni faktör yükleri (0.66-0.78), saldırgan strateji değişkeni faktör yükleri (0.75-0.86), savunma strateji değişkeni faktör yükleri (0.48-0.82), gelecek strateji değişkeni faktör yükleri (0.43-0.79), risklilik strateji değişkeni faktör yükleri (0.49-0.94) arasında değişmektedir. Ayrıca stratejik duruş faktörleri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Stratejik duruş ölçeğine yönelik oluşturulan modelin veri ile uygunluğunu görebilmek amacıyla DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakılmıştır. Model uyum

ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 1,904) yer almaktadır. Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Stratejik duruş ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, aynı faktörde bulunan bazı değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak hata kovaryansı olduğu tespit edilmiştir. Proaktif strateji boyutunun göstergeleri olan "ProSt4-ProSt3; e3-e1" ile "ProSt5-ProSt2; e5-e2", analiz strateji boyutunun göstergeleri olan "AnaSt1-AnaSt2; e7-e6" ile "AnaSt3-AnaSt1; e8-e7" ve gelecek strateji boyutunun göstergeleri olan "GelSt4-GelSt1; e21-e20" ile "GelSt4-GelSt3; e21-e18" değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksi uygulanarak kovare edilmiştir. Böylece model tekrar tahmin edilmiştir. Tablo 31, stratejik duruş ölçeği değişkenleri arası modifikasyon indeksi uygulanan modele ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 31: Stratejik Duruş Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	***İyi Uyum***	***Kabul Edilebilir Uyum***	***Ölçülen Değer***	***Uyum***
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	376.076	İyi Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	1.628	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.951	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.878	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.904	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.863	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.048	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.049	İyi Uyum

Tablo 31'de görüldüğü üzere, yapılan modifikasyon indeksleri uygulanması sonucunda, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: χ^2/df=1.628, CFI=0.951, NFI=0.878, GFI=0.904, AGFI=0.863, RMR=0.048, RMSEA=0.049 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu iyileştirme sonrasında 24 değişkenli modelin modifikasyon indeksleri tekrardan kontrol edilerek ortak hata varyansı yüksek değişkenlere rastlanmamıştır. Böylece, stratejik duruş ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Stratejik duruş ölçeğine yönelik yapılan diğer önemli bir testte Mardia (1970) çarpıklık ve basıklık katsayısı testidir. Stratejik duruş ölçeğinde yer alan 24 değişkenin

dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia katsayısı testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tablo 32, stratejik duruş ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 32: Stratejik Duruş Ölçeği Çoklu Normallik Testi

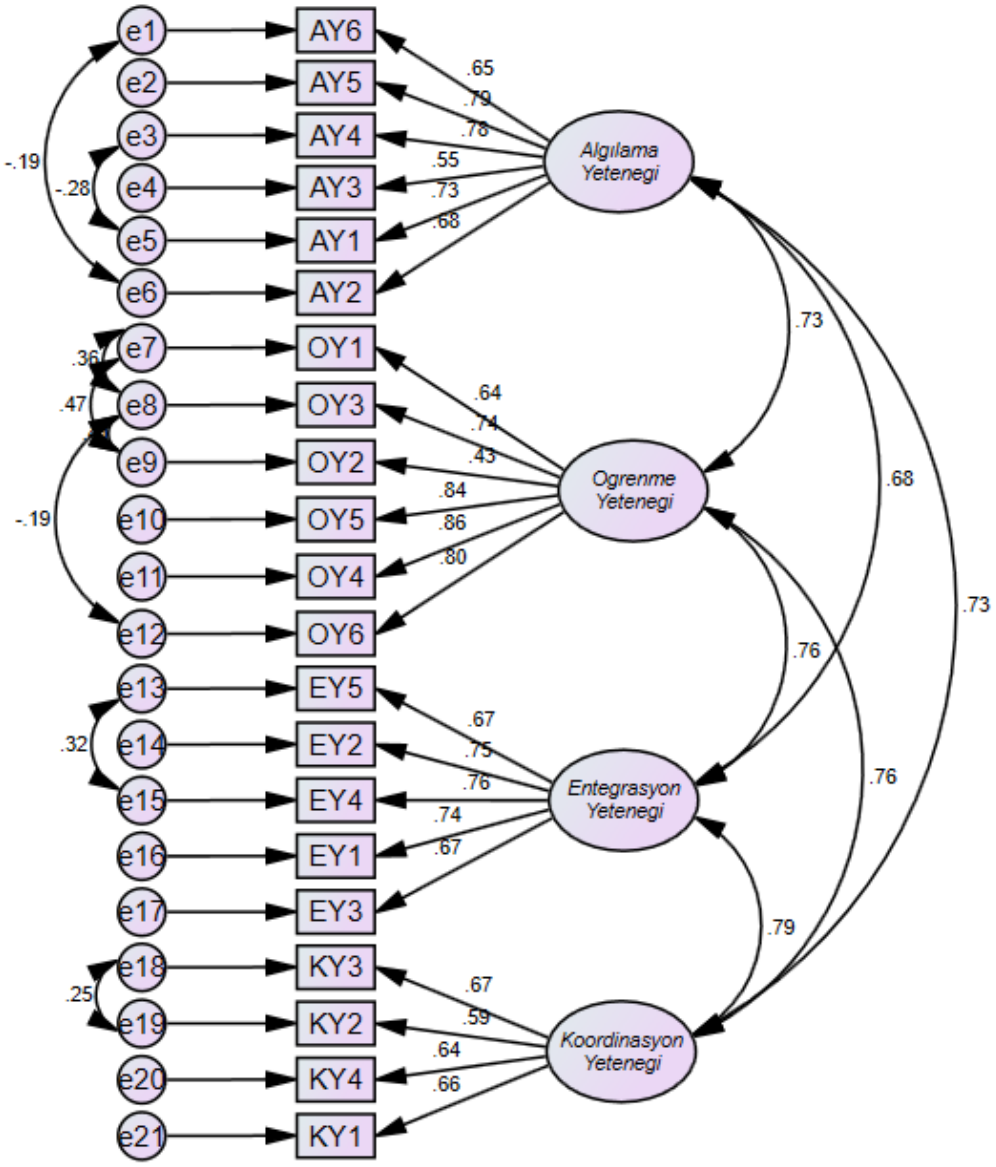
	Katsayı	İstatistik	Serbestlik Derecesi	P
Çarpıklık	140.696	6214.074	2600	1.00
Basıklık	777.490	35.364	---	0.00

Tablo 32'de görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür.

DFA uyum indeks sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. Stratejik duruş ölçeğini oluşturan proaktif, analiz, saldırgan, savunma, gelecek ve risklilik stratejileri faktörlerinde yer alan değişkenlerin ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmektedir. DFA sonuçları, ölçekte yer alan faktörlerin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

4.1.5.3. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA uygulaması sonucuna göre, dinamik yetenek ölçeğinin kuramda olduğu gibi "Algılama Yeteneği (AY), Öğrenme Yeteneği (ÖY), Entegrasyon Yeteneği (EY), Koordinasyon Yeteneği (KY)" olmak üzere dört boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bölümde AMOS programı kullanılarak, AFA sonuçlarından sonra elde edilen nihai dinamik yetenek ölçeğinin değerlendirilmesi için DFA yapılmıştır. DFA uygulanarak bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçüm modeli, önerilen model için birinci düzey DFA modelidir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek, standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Şekil 22 dinamik yetenek ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir.



Şekil 22: Dinamik Yetenek Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 22'deki model bulgularına göre, algılama yeteneği (AY) faktörüne en fazla katkının AY5 değişkeni ve en az katkının AY3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Öğrenme yeteneği (ÖY) faktörüne en fazla katkının OY4 değişkeni ve en az katkının OY3 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Entegrasyon yeteneği (EY) faktörüne en fazla katkının EY4 değişkeni ve en az katkının EY5 ve EY3 değişkenleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Koordinasyon yeteneği (KY) faktörüne en fazla katkının KY3 değişkeni ve en az katkının KY2 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir.

DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına atılmamıştır. Algılama

yeteneği değişkeni faktör yükleri (0.55-0.79), öğrenme yeteneği değişkeni faktör yükleri (0.43-0.86), entegrasyon yeteneği değişkeni faktör yükleri (0.67-0.76), koordinasyon yeteneği değişkeni faktör yükleri (0.59-0.67) arasında değişmektedir. Ayrıca dinamik yetenek faktörleri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Dinamik yeteneği ölçeğine yönelik oluşturulan modelin veri ile uygunluğunu görebilmek amacıyla DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakılmıştır. Model uyum ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 3.301) yer almaktadır. Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Dinamik yetenek ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, aynı faktörde bulunan bazı değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak hata kovaryansı olduğu tespit edilmiştir. Algılama yeteneği boyutunun göstergeleri olan "AY1-AY4; e5-e3" ile "AY2-AY6; e6-e1", öğrenme yeteneği boyutunun göstergeleri olan "OY3-OY1; e8-e7", "OY2-OY1; e9-e7", "OY2-OY3; e9-e8" ile "OY6-OY3; e12-e8" entegrasyon yeteneği boyutunun göstergeleri olan "EY4-EY5; e15-e13" ve koordinasyon yeteneği boyutunun göstergeleri olan "KY2-KY3; e19-e18" değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksi uygulanarak kovare edilmiştir. Böylece model tekrar tahmin edilmiştir. Tablo 33, dinamik yetenek ölçeği değişkenleri arası modifikasyon indeksi uygulanan modele ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 33: Dinamik Yetenek Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	***İyi Uyum***	***Kabul Edilebilir Uyum***	***Ölçülen Değer***	***Uyum***
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	445.536	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	2.546	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.908	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.858	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.866	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.823	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 <SRMR \leq 0.10$	0.027	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.077	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 33'de görüldüğü üzere, yapılan modifikasyon indeksleri uygulanması sonucunda, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: χ^2/df=2.546, CFI=0.908, NFI=0.858, GFI=0.866, AGFI=0.823, RMR=0.027, RMSEA=0.077 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu iyileştirme sonrasında 21 değişkenli modelin modifikasyon indeksleri tekrardan kontrol edilerek ortak hata varyansı yüksek değişkenlere rastlanmamıştır. Böylece, dinamik yetenek ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Dinamik yetenek ölçeğinde yer alan 21 değişkenin dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia (1970) katsayısı testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. P değeri [0.05] anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir. Tablo 34, dinamik yetenek ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 34: Dinamik Yetenek Ölçeği Çoklu Normallik Testi

	Katsayı	**İstatistik**	**Serbestlik Derecesi**	**P**
Çarpıklık	171.048	7554.616	1771	1.00
Basıklık	650.769	43.936	---	0.00

Tablo 34'te görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür.

DFA uyum indeksleri sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. Dinamik yetenek ölçeğini oluşturan algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon yeteneği faktörlerinde yer alan değişkenlerin ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmektedir. DFA sonuçları, ölçekte yer alan faktörlerin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

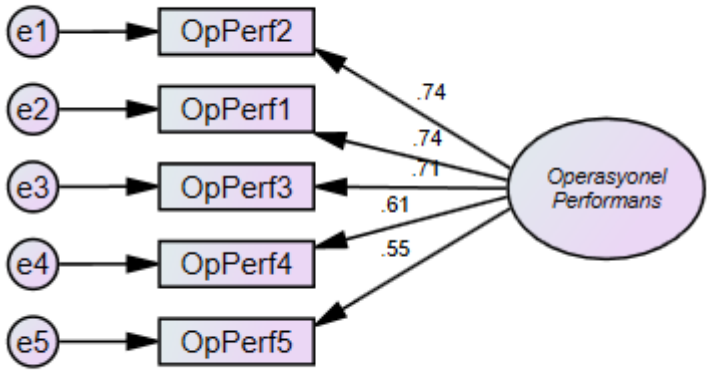
4.1.5.4. Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan bu tez araştırmasında, firma performansını ölçebilmek amacıyla firma performansı altında üç farklı ölçek kullanılmıştır. Firma performansı bileşenleri olarak nitelendirilen bu üç farklı ölçek operasyonel, lojistik, finansal ve Pazar performansından oluşmaktadır.

AFA uygulaması sonucuna göre, "Operasyonel Performans (OP), Lojistik Performans (LO), Finansal ve Pazar Performans (FPP)" ölçeklerinin kuramda olduğu gibi tek

boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bölümde, AFA sonuçlarından sonra elde edilen nihai performans ölçeklerinin değerlendirilmesi için her bir ölçeğe DFA yapılmıştır. Her bir performans ölçeği için DFA uygulanarak bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçüm modeli, önerilen model için birinci düzey DFA modelidir. Oluşturulan DFA yol diyagramları, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Şekil 23-24-25 firma performansı ölçeklerine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramlarını göstermektedir.

Operasyonel Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi: Şekil 23 operasyonel performans ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir.



Şekil 23: Operasyonel Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 23'teki model bulgularına göre, operasyonel performans (OP) ölçeğine en fazla katkının OpPerf1 ve OpPerf2 değişkenleri ve en az katkının OpPerf5 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına atılmamıştır. Operasyonel performans ölçeğinin faktör yükleri (0.55-0.74) arasında değişmektedir. Operasyonel performans ölçeğine yönelik oluşturulan modelin veri ile uygunluğunu görebilmek amacıyla DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakılmıştır. Model uyum ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel

olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 1.349) yer almaktadır. Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Operasyonel performans ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, ölçekte bulunan değişkenler arasında ortak hata kovaryansı olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle modifikasyon indeksi uygulanmasına gerek duyulmamıştır. Tablo 35, operasyonel performans ölçeğine ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 35: Operasyonel Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	***İyi Uyum***	***Kabul Edilebilir Uyum***	***Ölçülen Değer***	***Uyum***
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	6.743	İyi Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	1.349	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.995	İyi Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.982	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.990	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.969	İyi Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.012	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.036	İyi Uyum

Tablo 35'te görüldüğü üzere, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: χ^2/df=1.346, CFI=0.995, NFI=0.982, GFI=0.990, AGFI=0.969, RMR=0.012, RMSEA=0.036 ve P değeri 0.240 olarak hesaplanmıştır. Böylece, operasyonel performans ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Operasyonel performans ölçeğinde yer alan beş değişkenin dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia (1970) katsayısı testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. P değeri [0.05] anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir. Tablo 36, operasyonel performans ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

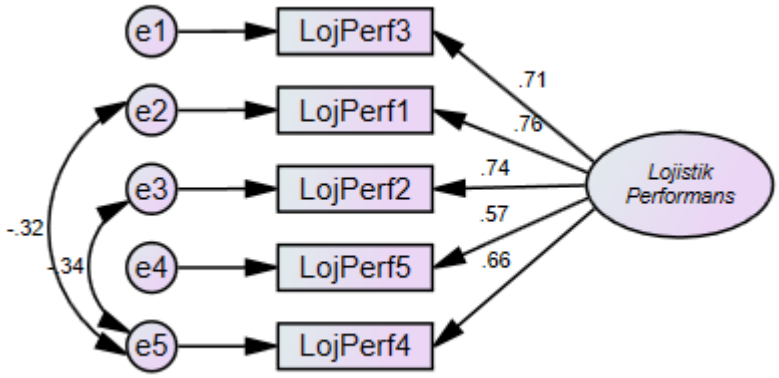
Tablo 36: Operasyonel Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi

	Katsayı	İstatistik	Serbestlik Derecesi	P
Çarpıklık	11.783	520.410	35	1.00
Basıklık	63.933	28.147	---	0.00

Tablo 36'da görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür.

DFA uyum indeksleri sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. Operasyonel performans ölçeğinin de yer alan değişkenlerin ait oldukları ölçeği açıkladıkları görülmektedir. DFA sonuçları, ölçekte yer alan faktörlerin YEM için uygunu göstermektedir.

Lojistik Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi: Şekil 24, lojistik performans ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir.



Şekil 24: Lojistik Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 24'deki model bulgularına göre, lojistik performans (LP) ölçeğine en fazla katkının LojPerf1 değişkeni ve en az katkının LojPerf5 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına

atılmamıştır. Lojistik performans ölçeğinin faktör yükleri (0.57-0.76) arasında değişmektedir. Lojistik performans ölçeğine yönelik oluşturulan modelin veri ile uygunluğunu görebilmek amacıyla DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakılmıştır. Model uyum ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 3,743) yer almaktadır. Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Lojistik performans ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, ölçekte bulunan bazı değişkenler arasında orta düzeyde ortak hata kovaryansı olduğu tespit edilmiştir. Lojistik performans ölçeği göstergeleri olan "LojPerf2-LojPerf4; e5-e3" ile "LojPerf1-LojPerf4; e5-e2" değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksi uygulanarak kovare edilmiştir. Böylece model tekrar tahmin edilmiştir. Tablo 37, lojistik performans ölçeğine ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 37: Lojistik Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	***İyi Uyum***	***Kabul Edilebilir Uyum***	***Ölçülen Değer***	***Uyum***
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	4.245	İyi Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	1.415	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.997	İyi Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.989	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.994	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.969	İyi Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 <SRMR \leq 0.10$	0.007	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.040	İyi Uyum

Tablo 37'de görüldüğü üzere, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: χ^2/df=1.415, CFI=0.997, NFI=0.989, GFI=0.994, AGFI=0.969, RMR=0.007, RMSEA=0.040 ve P değeri 0.236 olarak hesaplanmıştır. Böylece, lojistik performans ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Lojistik performans ölçeğinde yer alan 5 değişkenin dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia (1970) katsayısı testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerine

bakılmıştır. Tablo 38, lojistik performans ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 38: Lojistik Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi

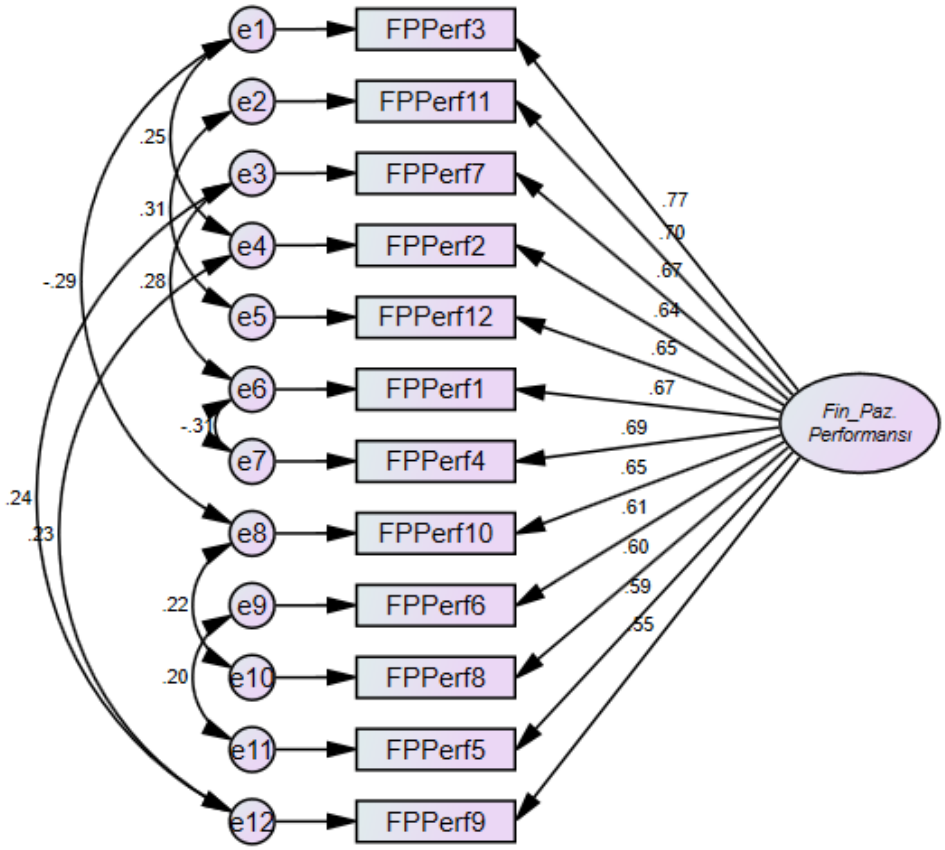
	Katsayı	İstatistik	Serbestlik Derecesi	P
Çarpıklık	21.527	950.767	35	1.00
Basıklık	79.771	43.555	---	0.00

Tablo 38'de görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür.

DFA uyum indeksleri sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. DFA sonuçları, lojistik performans ölçeğinde yer alan faktörlerin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

Finansal ve Pazar Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi: Şekil 25 finansal ve Pazar performans ölçeğine yönelik oluşturulan DFA yol diyagramını göstermektedir. Oluşturulan DFA yol diyagramı, ölçeğin yapısında mevcut olan gizil faktörler ve bu faktörleri oluşturan ifadeler arasındaki etkileri test ederek standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir.

Şekil 25'deki model bulgularına göre, finansal ve Pazar performans (FPP) ölçeğine en fazla katkının FPPerf3 değişkeni, en az katkının FPPerf9 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA yol diyagramında, standartlaştırılmış faktör katsayılarına bakıldığında nispeten istenilen düzeyde olduğu için hiçbir değişken ölçek dışına atılmamıştır. Finansal ve Pazar performans ölçeğinin faktör yükleri (0.55-0.77) arasında değişmektedir. Finansal ve Pazar performans ölçeğine yönelik oluşturulan modelin veri ile uygunluğunu görebilmek amacıyla DFA sonuçlarından model uyum ölçülerine bakılmıştır. Model uyum ölçülerine bakıldığında elde edilen sonuçlar genel olarak kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde (χ^2/df değeri; 4,227) yer almaktadır.



Şekil 25: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu görebilmek amacıyla ya da herhangi bir iyileştirme gereksiniminin var olup olmadığına bakmak amacıyla modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Finansal ve Pazar performans ölçeği modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda, ölçekte bulunan bazı değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak hata kovaryansı olduğu tespit edilmiştir. Finansal ve Pazar performans ölçeği göstergeleri olan "FPPerf2-FPPerf3;e4-e1", "FPPerf3-FPPerf10;e8-e1", "FPPerf11-FPPerf12;e5-e2", "FPPerf1-FPPerf7;e6-e3", "FPPerf9-FPPerf7; e12-e3", "FPPerf2- FPPerf9; e12-e4", "FPPerf1-FPPerf4;e7-e6", "FPPerf10-FPPerf8;e10-e8", "FPPerf6-FPPerf5;e11-e9" değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksi uygulanarak kovare edilmiştir. Böylece model tekrar tahmin edilmiştir. Tablo 39, finansal ve Pazar performans ölçeğine ait uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 39: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriterleri	*İyi Uyum*	*Kabul Edilebilir Uyum*	*Ölçülen Değer*	*Uyum*
χ2	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	80.106	İyi Uyum
CMIN / DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	1.780	İyi Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.974	İyi Uyum
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.954	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.953	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.918	İyi Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 <SRMR \leq 0.10$	0.025	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.054	İyi Uyum

Tablo 39'da görüldüğü üzere, model uyum iyiliği indeksleri istenilen aralıkta yer almıştır. Model uyum iyiliği değerleri: $\chi^2/df=1.780$, CFI=0.974, NFI=0.954, GFI=0.953, AGFI=0.918, RMR=0.025, RMSEA=0.054 olarak hesaplanmıştır. Böylece, finansal ve Pazar performans ölçeğinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmüştür.

Finansal ve Pazar performans ölçeğine yönelik yapılan diğer önemli bir testte Mardia (1970) çarpıklık ve basıklık katsayısı testidir. Finansal ve Pazar performans ölçeğinde yer alan 12 değişkenin dağılımının normalliğinin test edilmesi amacıyla Mardia (1970) katsayısı testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tablo 40, finansal ve Pazar performans ölçeği çoklu normallik testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 40: Finansal ve Pazar Performans Ölçeği Çoklu Normallik Testi

	Katsayı	**İstatistik**	**Serbestlik Derecesi**	**P**
Çarpıklık	24.163	1067.194	364	1.00
Basıklık	222.694	24.286	---	0.00

Tablo 40'ta görüldüğü üzere, her iki değer [P<0.05] koşulunu sağlamadığından anlamlılık elde edilememiş ve değişkenlerin çok değişkenli normal dağılımı sağlayamadığı görülmüştür.

Finansal ve pazar performans ölçeği DFA uyum indeksleri sonuçlarını özetlemek gerekirse; DFA modelinin anlamlı olduğunu, modelin veri setine iyi uyduğunu göstermektedir. Finansal ve pazar performans ölçeğinin de yer alan değişkenlerin ait

oldukları ölçeği açıkladıkları görülmektedir. DFA sonuçları, ölçekte yer alan faktörlerin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

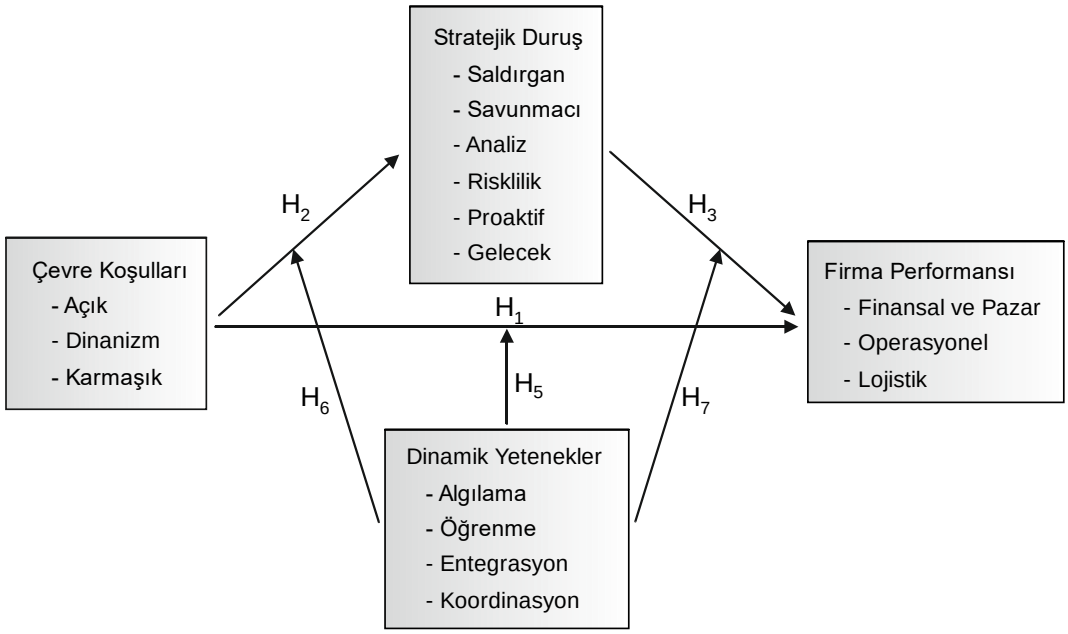
Tez araştırmamız kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin DFA sonuçları, yapısal eşitlik modellemesi yönteminin kullanılabilmesi için uygun bulunmuştur.

4.1.6. Araştırma Modeli

YEM yöntemi, çok değişkenli analiz grubunda yer almaktadır ve çoklu değişkenleri barındıracak şekilde tasarlanmıştır. Çok değişkenli teknikler, doğaları gereği, basitçe göstermesi zor olan karmaşık ilişkileri tanımlamaktadır (Hair ve diğ., 2014, 21). Karmaşık işlemlerin matematiksel modellemesi için uygun olan YEM yöntemi, bir dizi değişken için ayrı ilişkilere izin veren bir tekniktir (Bollen, 1989, 303). Çok değişkenli analizlerin başlangıç noktası, kavramsal yapıları tanımlamak ile başlamaktadır. Kavramsal model geliştirmede teorinin rolü göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. YEM yöntemi, teorik çerçeveye dayalı bir sorgulamayı ifade etmektedir. Öncelikle kavramlar tanımlanarak, araştırılarak ve temel ilişkiler belirlenerek sorunu kavramsal olarak görmek önemlidir (Hair ve diğ., 2014, 22-23).

Yapılan bu tez araştırmasında kavramsal model geliştirilirken literatür taramasının yapıldığı 1. ve 2. bölümünde ve pilot araştırmanın yapıldığı 3. bölümde çevre koşulları, stratejik duruş, dinamik yetenekler ve firma performansı literatürüne ilişkin sistemli ve detaylı bir tarama gerçekleştirilmiştir. Yapılan tarama sonucunda belirlenen yapılar ve temel alt boyutlar arasındaki ilişkiyi destekleyen teoriler ışığında bir araştırma modeli ileri sürülmüştür. İleri sürülen araştırma modeli Şekil 26'da görülmektedir.

Şekil 26'da görüldüğü üzere, ileri sürülen araştırma modelinde öncelikli olarak çevre koşullarının firma performansı üzerindeki etkileri ve stratejik duruşun bu etkilerdeki aracılık rolü araştırılmıştır. Devamında, dinamik yeteneklerin çevre koşulları-firma performansı, çevre koşulları-stratejik duruş ve stratejik duruş-firma performansı ilişkileri üzerindeki etki derecesi yani gücünün varlığı ya da yokluğu araştırılmıştır.



Aracı ilişki; H_4: Çevre koşulları → Stratejik Duruş → Firma Performansı

Şekil 26: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bir önceki bölümünde ileri sürülen modelde yer alan tüm ölçeklere önce AFA ve devamında DFA analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde çevre koşulları, stratejik duruş, dinamik yetenekler ve firma performansı ölçeklerine uygulanan DFA ile test edilerek uygun bulunan modeller YEM yöntemi kullanılarak ölçüm modeline aşamalı bir şekilde eklenmiştir. IBM SPSS Amos (Analysis Moment of Structure) programı ile YEM yöntemi kullanılarak araştırma hipotezleri (Bölüm 3 ve Tablo 11) yapılan analizler ile test edilmiştir. Bu şekilde araştırma model uyumu incelemesi yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler YEM çerçevesinde beş model halinde ayrı ayrı araştırılmıştır. Beş model halinde ayrı ayrı araştırılmasının sebepleri aşağıda yer alan soruların cevaplarını aşamalı bir şekilde bulmaya çalışmaktır.

- ✓ İlk aşamada, bağımsız değişkenin (çevre koşulları) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde etkisi var mıdır?
- ✓ İkinci aşamada, bağımsız değişkenin (çevre koşulları) aracı değişken (stratejik duruş) üzerinde etkisi var mıdır?
- ✓ Üçüncü aşamada, aracı değişkenin (stratejik duruş) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde etkisi var mıdır?

✓ Dördüncü aşamada da, aracı değişkenin (stratejik duruş) bağımsız değişken (çevre koşulları) ile birlikte regresyon analizine dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken (firma performansı) üzerindeki etkisinin ne olacağı ve ayrıca aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olacak mıdır?

✓ Beşinci aşamada da, düzenleyici değişken dinamik yeteneklerin ikili ilişkilerdeki etki derecesi ya da gücü nedir?

Geliştirilen araştırma modelinin test edilebilmesi için öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi uygun bulunmuştur.

Araştırmada; birinci YEM modelinde (YEM Model-1), çevre koşullarının firma performansı üzerindeki etkisi incelenerek, çevre koşulları alt boyutları, firma performansı bileşenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmada; ikinci YEM modelinde (YEM Model-2), çevre koşullarının stratejik duruş üzerindeki etkisi incelenerek, çevre koşulları alt boyutları, stratejik duruş alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmada; üçüncü YEM modelinde (YEM Model-3), stratejik duruşun firma performansı üzerindeki etkisi incelenerek, stratejik duruşun alt boyutları, firma performansı bileşenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmada; dördüncü YEM modelinde (YEM Model-4), çevre koşullarının firma performansı üzerindeki etkisinde stratejik duruşun aracılık etkisinin olup olmadığı incelenerek, çevre koşulları alt boyutlarının firma performansı bileşenleri üzerindeki etkisinde stratejik duruş temel alt boyutlarının aracılık etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada; beşinci YEM modelinde (YEM Model-5), çevre koşulları-firma performansı, çevre koşulları-stratejik duruş, stratejik duruş-firma performansı ikili ilişkilerinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisinin varlığı ya da yokluğu araştırılmıştır.

Yapılan tez araştırmasında, çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan mı olduğu yoksa stratejik duruş aracılığıyla dolaylı mı olduğu ve dinamik yeteneklerin ikili ilişkilerdeki gücünün ne olduğu YEM modelleri aracılığıyla araştırılmıştır. YEM modellerinden elde edilen sonuçlar sırasıyla alt başlıklar halinde sunulmuştur. Son aşamada temel değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren YEM analizi sonuçları şekil yardımıyla bir bütün olarak gösterilmiştir.

4.1.6.1. Çevre Koşulları ve Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-1

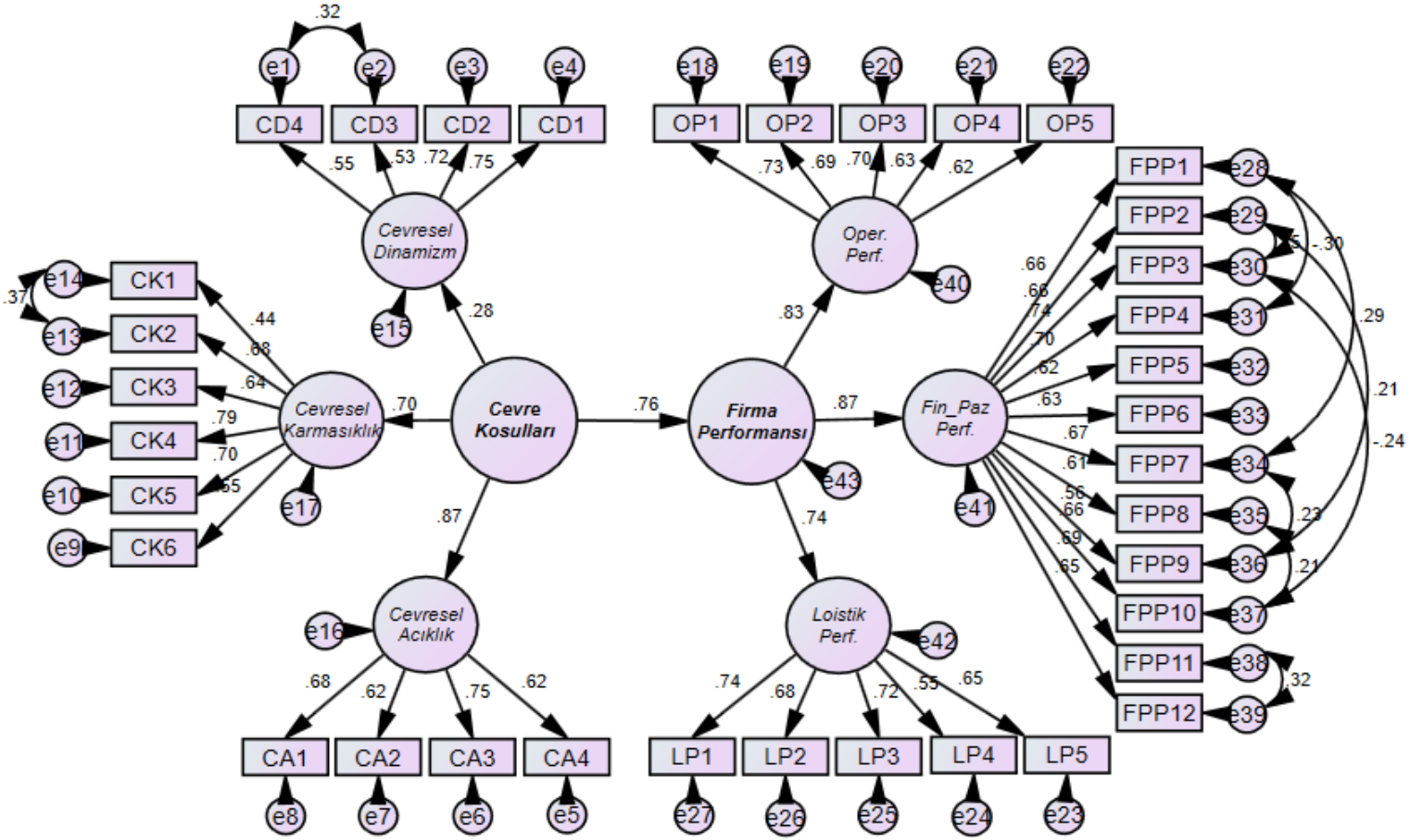
Araştırma modeli kapsamında, değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren iddia hipotezleri ile alt hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla YEM yöntemi kullanılmıştır. İlk aşamada, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının çevresel koşulları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi görebilmek ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için bir ölçüm modeli yapılandırılmıştır. Öncelikli olarak YEM Modeli-1 olarak adlandırılan bu ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğu test edilmiştir. Temel alt boyutlar arasındaki ilişkiler YEM Modeli-1 olarak adlandırılan bu ölçüm modeli üzerinde gösterilmemiştir. Boyutlar arasındaki ilişkilerin YEM Modeli-1 üzerinde gösterilmemesinin sebebi, modeli gösteren şekil üzerinde karmaşık bir görüntünün oluşmasını engellemek ve anlaşılırlığı kolaylaştırmaya çalışmaktır. Aynı sebeplerden dolayı YEM Modeli-2, YEM Modeli-3 ve YEM Modeli-4 olarak yapılandırılan ölçüm modellerinde boyutlar arasındaki ilişkiler ilgili ölçüm modeli üzerinde gösterilmemiştir Boyutlar arasındaki ilişkiyi gösteren yol diyagramları EKLER kısmında EK-3'de gösterilmiştir.

Çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gösteren YEM Modeli-1'in istatistiksel uygunluğu ve uyum indeks değerleri Tablo 41'da sunulmuştur. Tablo 41'de uyum indeksleri incelendiğinde, $\chi^2/df = 1.713$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verinin model ile uyumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İstatistiksel olarak veri ile modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösteren diğer ölçütler; CFI = 0.894, NFI = 0.782, GFI = 0.829, AGFI = 0.802, RMR = 0.039, RMSEA = 0.052 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca hipotez edilen modelin değerinin, bağımsız ve doymuş modelden daha küçük olduğu sonucunu veren AIC değeri, modelin tutarlı olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 41: YEM Modeli-1 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	***YOL***			***Yol Değeri***		***Sonuç***
H	***Bağımsız Değişken***	⇨	***Bağımlı Değişken***	***Standardize ß***	***P***	***Desteklendi / Desteklenmedi***
H_1	***Çevre Koşulları***	⇨	***Firma Performansı***	***0.762*****	***0.002***	***Desteklendi***
H_{1a}	Çevresel Açıklık	⇨	Fin_Pazar Perf.	1.327***	0.000	Desteklendi
			OperasyonelPerf.	1.263***	0.000	Desteklendi
			Lojistik Perf.	1.285***	0.000	Desteklendi
H_{1b}	Çevresel Dinamizm	⇨	Fin_Pazar Perf.	-0.169(ad)	0.126	Desteklenmedi
			OperasyonelPerf.	-0.059(ad)	0.594	Desteklenmedi
			Lojistik Perf.	-0.146(ad)	0.210	Desteklenmedi
H_{1c}	Çevresel Karmaşıklık	⇨	Fin_Pazar Perf.	-0.544**	0.008	Desteklendi
			OperasyonelPerf.	-0.601**	0.004	Desteklendi
			Lojistik Perf.	-0.721***	0.000	Desteklendi
$\chi 2$ = 986.897, df = 576 $\chi 2$/df = 1.713, CFI = 0.894, NFI = 0.782, GFI = 0.829, AGFI = 0.802, RMR = 0.039, RMSEA = 0.052, AIC = Uygundur. R^2 = 0.581.						
; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*). **; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (***p < 0.01*). *; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*). ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).						

YEM Modeli-1'in istatistiksel olarak uygun olduğunun kanıtlanması sonrasında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotez testlerinin yapılabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Öncelikli olarak ana etkiler arasındaki ilişki test edilmiştir. Çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisini gösteren YEM Modeli-1 olarak adlandırılan ölçüm modeli Şekil 27'de gösterilmektedir.



Şekil 27: Çevresel Koşullar-Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-1

Şekil 27'deki yol diyagramında, çevresel koşullar ve firma performansı ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayıları gösterilmiştir. Bu diyagram, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve modelin uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmalarının çevresel koşulları ile firma performansı arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.762) olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değer, araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmaların çevresel koşullarında bir puanlık değişim ya da artışın firma performansında (0.762) puanlık değişime ya da artışa sebep olacağını ifade etmektedir. Ayrıca araştırma kapsamı içerisinde yer alan Marmara bölgesindeki lojistik firmalarının çevresel koşulları, firma performansının 0.58'lik kısmını açıklayabilmektedir (bkz. Tablo 41, R^2 = 0.581). Geriye kalan 0.42'lik kısmı ise çevresel koşullar dışındaki değişkenler ile açıklanabilir.

Çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisi H_1 iddia hipotezi ile ilgili analizi gösteren YEM çıktısı Şekil 27'de yer almaktadır. Çevresel koşulların temel alt boyutlarının firma performansı bileşenleri üzerindeki etkisi $H_{1a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezleri ile ilgili analizleri gösteren YEM çıktısı EK-3'de yer almaktadır. Tüm YEM analizi sonuçları yukarıda yer alan Tablo 41'de gösterilmiştir.

YEM analizi sonuçlarına göre, H_1 iddia hipotezi incelendiğinde, çevresel koşullar firma performansını (β;0.762, $P<0.01$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Dolayısıyla H_1 "Çevresel koşullar ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır" iddia hipotezi desteklenmiştir. H_1 iddia hipotezi desteklenerek araştırma kapsamı içerisinde yer alan Marmara Bölgesindeki lojistik firmaların çevre koşulları firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmektedir. Devamında çevresel koşul boyutları ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkileri gösteren $H_{1a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezleri incelenmiştir.

H_{1a} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşul alt boyutlarından olan çevresel açıklık ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; 1.327, $P<0.001$), operasyonel performansı (β; 1.263, $P<0.001$) ve lojistik performansı (β; 1.285, $P<0.001$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

H_{1b} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşul alt boyutlarından olan çevresel dinamizm ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; -0.169, p>0.05), operasyonel performansı (β; -0.059, P>0.05) ve lojistik performansı (β; -0.149, P>0.05) arasında anlamlı bir etki olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H_{1b} hipotezi desteklenmemektedir.

H_{1c} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşul alt boyutlarından olan çevresel karmaşıklık ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; -0.544, p<0.01), operasyonel performansı (β; -0.601, p<0.01) ve lojistik performansı (β; -0.721, p<0.01) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1c} hipotezi desteklenmiştir.

YEM Modeli-1 analiz sonuçları, çevresel koşullar ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Cevaplanması gereken beş aşamalı sorudan ilki olan "Bağımsız değişkenin (çevresel koşullar) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde etkisi var mıdır?" sorusunun cevabı olumludur. Elde edilen sonuçlara göre, araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmaların çevresel koşullarının çevresel açıklık olduğu saptanmıştır. Firma performansı bileşenleri üzerinde, çevresel koşul boyutlarından çevresel açıklığın daha fazla etkide bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuçlar, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşul boyutlarından çevresel dinamizmin, firma performansı bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkide bulunduğuna yönelik herhangi bir bulguya rastlanmadığını göstermektedir.

4.1.6.2. Çevre Koşulları ve Stratejik Duruş İlişkisi YEM Modeli-2

İkinci aşamada, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının çevresel koşulları ile stratejik duruşu arasındaki ilişkiyi görebilmek ve bu iki gizil değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için bir ölçüm modeli yapılandırılmıştır. Öncelikli olarak YEM Modeli-2 olarak adlandırılan bu ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğu test edilmiştir. Temel alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı EKLER kısmında EK-3'de gösterilmiştir. Çevresel koşulları ile stratejik duruş arasındaki ilişkiyi gösteren YEM Modeli-2'in istatistiksel uygunluğu ve uyum indeks değerleri Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42: YEM Modeli-2 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		***YOL***		***Yol Değeri***		***Sonuç***
H	***Bağımsız Değişken***	⇨	***Bağımlı Değişken***	***Standardize ß***	***P***	***Desteklendi/ Desteklenmedi***
H_2	***Çevresel Koşullar***	⇨	***Stratejik Duruş***	***0.761*****	***0.002***	***Desteklendi***
H_{2a}	Çevresel Açıklık	⇨	Proaktif Strateji	1.124***	0.000	Desteklendi
			Saldırgan Strateji	-0.046(ad)	0.728	Desteklemedi
			Savunma Strateji	0.907***	0.000	Desteklendi
			Gelecek Strateji	1.183***	0.000	Desteklendi
			Risk Strateji	-0.113(ad)	0.378	Desteklenmedi
			Analiz Strateji	1.306***	0.000	Desteklendi
H_{2b}	Çevresel Dinamizm	⇨	Proaktif Strateji	-0.130(ad)	0.189	Desteklenmedi
			Saldırgan Strateji	0.062(ad)	0.445	Desteklenmedi
			Savunma Strateji	-0.031(ad)	0.755	Desteklenmedi
			Gelecek Strateji	-0.101(ad)	0.360	Desteklenmedi
			Risk Strateji	0.109(ad)	0.174	Desteklenmedi
			Analiz Strateji	-0.166(ad)	0.136	Desteklenmedi
H_{2c}	Çevresel Karmaşıklık	⇨	Proaktif Strateji	-0.385*	0.022	Desteklendi
			Saldırgan Strateji	0.210(ad)	0.120	Desteklenmedi
			Savunma Strateji	-0.440**	0.013	Desteklendi
			Gelecek Strateji	-0.606**	0.002	Desteklendi
			Risk Strateji	0.106(ad)	0.411	Desteklenmedi
			Analiz Strateji	-0.508**	0.008	Desteklendi
$\chi2$ = 924.336, df = 648, $\chi2$/df = 1.426, CFI = 0.932, NFI = 0.807, GFI = 0.851, AGFI = 0.830, RMR = 0.046, RMSEA = 0.040, AIC = Uygundur. R^2 = 0.580						
; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*). **; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (***p < 0.01*). *; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*). ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).						

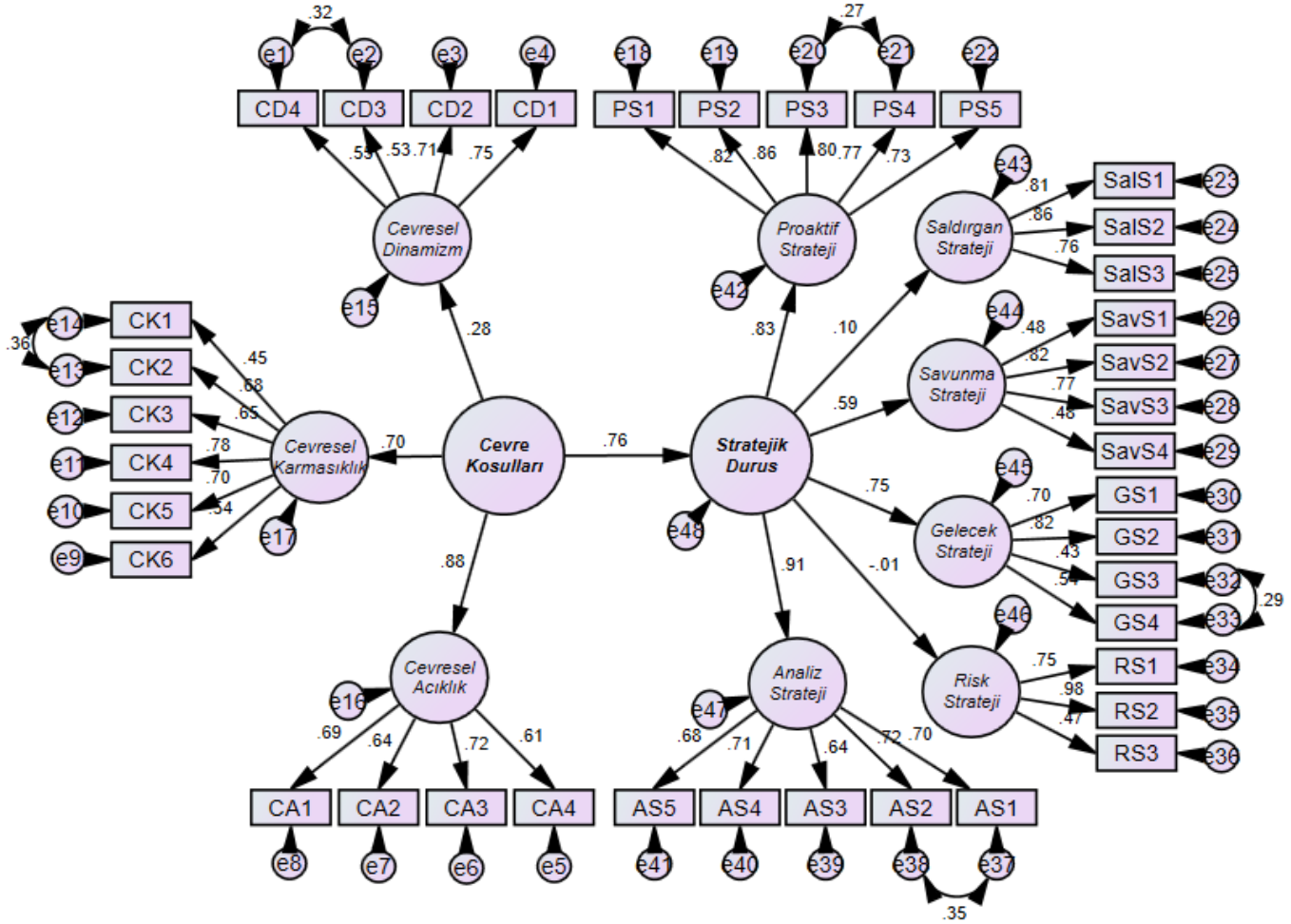
Tablo 42'de uyum indeksleri incelendiğinde, χ^2/df = 1.426 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verinin model ile uyumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İstatistiksel olarak model ile verinin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösteren diğer ölçütler; CFI = 0.932, NFI = 0.807, GFI = 0.851, AGFI = 0.830, RMR = 0.046, RMSEA = 0.040 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca hipotez edilen modelin değerinin,

bağımsız ve doymuş modelden daha küçük olduğu sonucunu veren AIC değeri, modelin tutarlı olduğu sonucunu göstermektedir.

YEM Modeli-2'nin istatistiksel olarak uygun olduğunun kanıtlanması sonrasında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotez testlerinin yapılabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Öncelikli olarak ana etkiler arasındaki ilişki test edilmiştir. Çevresel koşulların stratejik duruş üzerindeki etkisini gösteren YEM Modeli-2 olarak adlandırılan ölçüm modeli Şekil 28'de gösterilmektedir. Şekil 28'deki yol diyagramında, çevresel koşullar ile stratejik duruş ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayıları gösterilmiştir.

Şekil 28'deki yol diyagramı, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve modelin uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmaların çevresel koşulları ile stratejik duruşu arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.761) olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değer, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşullarındaki değişimin stratejik duruşu etkilediğini ifade etmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşulları, stratejik duruşun 0.58'lik kısmını açıklayabilmektedir (bkz. Tablo 42, $R^2 = 0.580$). Geriye kalan 0.42'lik kısmı ise çevresel koşullar dışındaki değişkenler ile açıklanabilir.

Çevresel koşulların stratejik duruş üzerindeki etkisi H_2 iddia hipotezi ile ilgili analizi gösteren YEM çıktısı Şekil 28'de yer almaktadır. Çevre koşulların temel alt boyutlarının stratejik duruş temel alt boyutları üzerindeki etkisi $H_{2a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezleri ile ilgili analizleri gösteren YEM çıktısı EK-3'de yer almaktadır. Tüm YEM analizi sonuçları Tablo 42'de gösterilmiştir.



Şekil 28: Çevresel Koşullar-Stratejik Duruş İlişkisi YEM Modeli-2

YEM Modeli-2 analiz sonuçlarına göre, H_2 iddia hipotezi incelendiğinde, çevresel koşullar stratejik duruşu (β; 0.761, p<0.01) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Dolayısıyla H_2 "Çevresel koşullar ile stratejik duruş arasında anlamlı bir ilişki vardır" iddia hipotezi desteklenmiştir. H_2 iddia hipotezi desteklenerek Araştırma kapsamındaki firmaların çevre koşullarının stratejik duruş üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, araştırma kapsamında yer alan firmaların çevresel koşullarında bir değişimin olması stratejik duruşta da bir değişime yol açacağını göstermektedir. Devamında çevresel koşul boyutları ile stratejik duruş boyutları arasındaki ilişkileri gösteren $H_{2a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezleri incelenmiştir.

H_{2a} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşullar alt boyutlarından çevresel açıklık ile stratejik duruş alt boyutları proaktif strateji (β; 1.124, P<0.001), savunma strateji (β; 0.907, P<0.001), gelecek strateji (β; 1.183, P<0.001) ve analiz strateji (β; 1.306, P<0.001) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, risk stratejisi (β; -0.113, P>0.05) ve saldırgan strateji (β; -0.0461, P>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{2a} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{2b} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşullar alt boyutlarından olan çevresel dinamizm ile stratejik duruş alt boyutları proaktif strateji (β; -0.130, P>0.05), savunma strateji (β; -0.031, P>0.05), gelecek strateji (β; -0.101, P>0.05), analiz strateji (β; -0.166, P>0.05) risk strateji (β; 0.109, P>0.05) ve saldırgan strateji (β; 0.062, P>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{2b} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{2c} hipotezi incelendiğinde, çevresel koşullar alt boyutlarından çevresel karmaşıklık ile stratejik duruş alt boyutları proaktif strateji (β; -0.385, P<0.05), savunma strateji (β; -0.440, P<0.01), gelecek strateji (β; -0.606, P<0.01) ve analiz strateji (β; -0.505, p<0.01) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, risk stratejisi (β; 0.106, P>0.05) ve saldırgan strateji (β; 0.210, P>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{2c} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

YEM Modeli-2 analiz sonuçları, çevresel koşullar ile stratejik duruş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Cevaplanması gereken beş aşamalı sorudan ikincisi, "Bağımsız değişkenin (çevresel koşullar) aracı değişken (stratejik duruş) üzerinde etkisi var mıdır?" sorusunun cevabı olumludur. Araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşul boyutlarından çevresel açıklığın stratejik duruş

boyutlarından proaktif, savunma, gelecek ve analiz stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bulgular, ilgili firmaların çevresel koşullarının öncelikli olarak çevresel açıklık sonrasında çevresel karmaşıklığa sahip olduğu sonucunu vermektedir. Stratejik duruş boyutları üzerinde, çevresel açıklığın karmaşıklığa göre daha fazla etkide bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan ve ortam olarak çevresel açıklığa sahip olan firmaların çevresinde açıklık artıkça risk ve saldırgan stratejilerden kaçındıkları öncelik sırasına göre firmaların analiz, gelecek, proaktif ve savunma stratejilerini benimsedikleri saptanmıştır. Yine aynı şekilde araştırma kapsamında yer alan ve ortam olarak çevresel karmaşıklığa sahip olan firmaların çevresinde karmaşıklık artıkça risk ve saldırgan stratejilerden kaçındıkları proaktif, savunma analiz ve gelecek stratejilerini benimsedikleri görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan ve ortam olarak çevresel dinamizme sahip firmalar ile stratejik duruş boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilememiştir.

4.1.6.3. Stratejik Duruş ve Firma Performansı İlişkisi YEM Model-3

Üçüncü aşamada, Marmara Bölgesinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının stratejik duruşu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi görebilmek ve bu iki gizil değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için bir ölçüm modeli yapılandırılmıştır. Öncelikli olarak YEM Modeli-3 olarak adlandırılan bu ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğu test edilmiştir. Temel alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı EKLER kısmında EK-3'de gösterilmiştir.

Stratejik duruş ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gösteren YEM Modeli-3'in istatistiksel uygunluğu ve uyum indeks değerleri Tablo 43'de sunulmuştur.

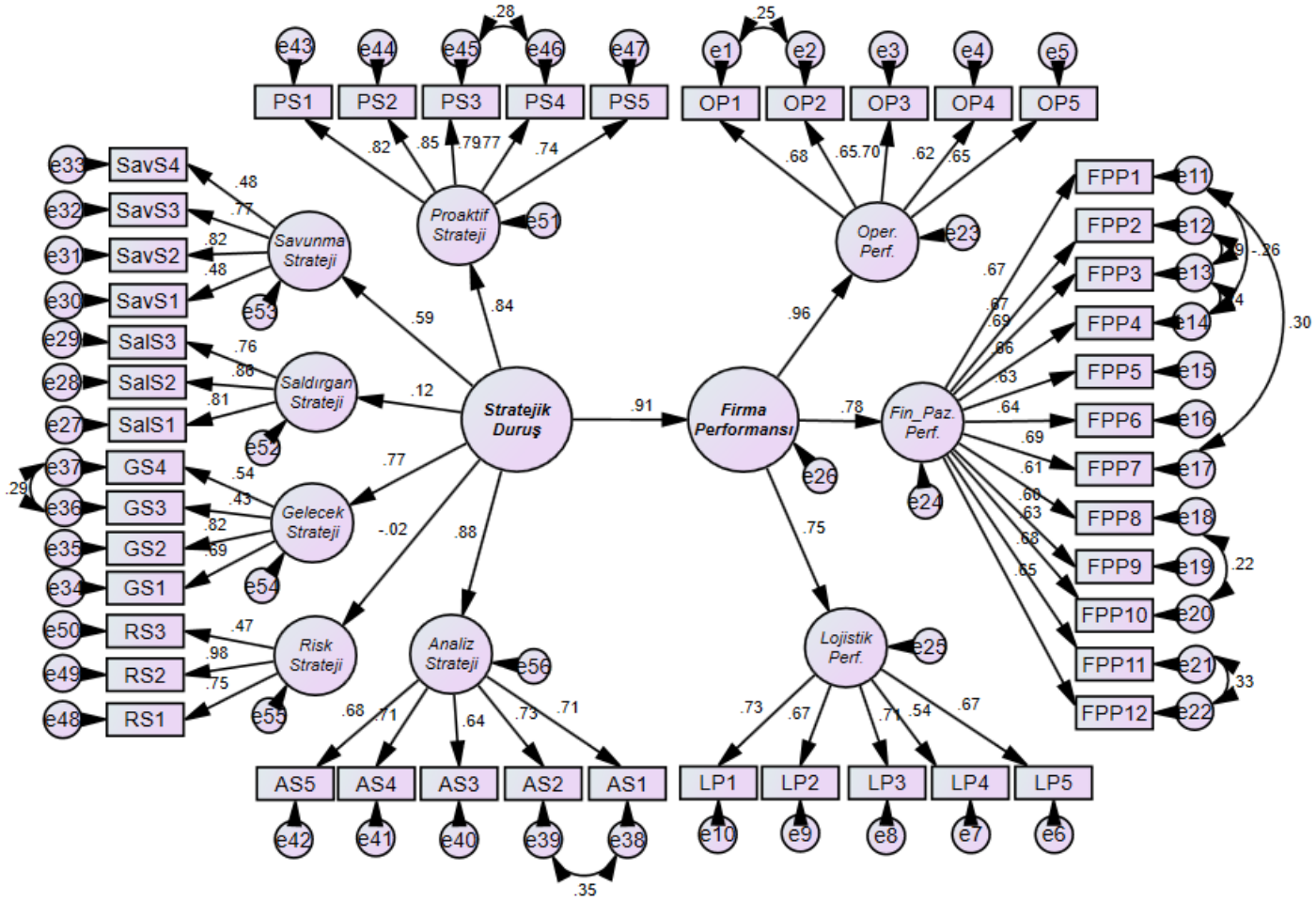
Tablo 43'de uyum indeksleri incelendiğinde, $\chi^2/df = 1.631$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verinin model ile uyumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İstatistiksel olarak model ile verinin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösteren diğer ölçütler; CFI = 0.895, NFI = 0.770, GFI = 0.801, AGFI = 0.777, RMR = 0.040, RMSEA = 0.049 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca hipotez edilen modelin değerinin, bağımsız ve doymuş modelden daha küçük olduğu sonucunu veren AIC değeri, modelin tutarlı olduğu sonucunu göstermektedir.

YEM Modeli-3'ün istatistiksel olarak uygun olduğunun kanıtlanması sonrasında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotez testlerinin yapılabilmesi için

regresyon analizleri yapılmıştır. Öncelikli olarak ana etkiler arasındaki ilişki test edilmiştir. Stratejik duruşun firma performansı üzerindeki etkisini gösteren YEM Modeli-3 olarak adlandırılan ölçüm modeli Şekil 29'da gösterilmektedir. Şekil 29'daki yol diyagramında, stratejik duruş ve firma performansı ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 43: YEM Modeli-3 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	***YOL***			***Yol Değeri***		***Sonuç***
H	***Bağımsız Değişken***	⇨	***Bağımlı Değişken***	***Standardize ß***	***P***	***Desteklendi/ Desteklenmedi***
H_3	**Stratejik Duruş**	⇨	**Firma Performansı**	**0.915*** **	**0.000**	**Desteklendi**
H_{3a}	Proaktif Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	-0.049(ad)	0.678	Desteklenmedi
			Operasyonel Perf.	0.264*	0.011	Desteklendi
			Lojistik Perf	-0.367*	0.011	Desteklendi
H_{3b}	Saldırgan Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	0.117*	0.050	Desteklendi
			Oper. Perf.	0.0145**	0.007	Desteklendi
			Lojistik Perf.	0.030(ad)	0.660	Desteklenmedi
H_{3c}	Savunma Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	-0.084(ad)	0.320	Desteklenmedi
			Oper. Perf.	0.020(ad)	0.791	Desteklenmedi
			Lojistik Perf.	-0.125(ad)	0.205	Desteklenmedi
H_{3d}	Gelecek Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	0.060(ad)	0.560	Desteklenmedi
			Oper. Perf.	0.121(ad)	0.191	Desteklenmedi
			Lojistik Perf.	0.174(ad)	0.142	Desteklenmedi
H_{3e}	Risklilik Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	-0.064(ad)	0.270	Desteklenmedi
			Oper. Perf.	-0.037(ad)	0.465	Desteklenmedi
			Lojistik Perf.	0.020(ad)	0.764	Desteklenmedi
H_{3f}	Analiz Strateji	⇨	Fin_Paz. Perf.	0.789***	0.000	Desteklendi
			Oper. Perf.	0.537***	0.000	Desteklendi
			Lojistik Perf.	0.989***	0.000	Desteklendi
$\chi 2$ = 1573.891, df = 965 $\chi 2$/df = 1.631, CFI = 0.895, NFI = 0.770, GFI = 0.801, AGFI = 0.777, RMR = 0.040, RMSEA = 0.049, AIC = Uygundur. R^2 = 0.837.						
; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*). **; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (***p < 0.01*). *; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*). ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).						



Şekil 29: Stratejik Duruş-Firma Performansı İlişkisi YEM Modeli-3

Şekil 29'daki yol diyagramı, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve modelin uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmaların stratejik duruş değişkeni ile firma performansı değişkeni arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.915) olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değer, araştırma kapsamındaki firmaların stratejik duruşundaki bir değişimin firma performansını etkilediğini ifade etmektedir. Ayrıca stratejik duruş, firma performansın yaklaşık 0.84'lük kısmını açıklayabilmektedir (bkz. Tablo 43, $R^2 = 0.837$). Geriye kalan 0.16'lık kısmı ise stratejik duruş dışındaki değişkenler ile açıklanabilir.

Stratejik duruşun firma performansı üzerindeki etkisi H_3 iddia hipotezi ile ilgili analizi gösteren YEM çıktısı Şekil 29'da yer almaktadır. Stratejik duruşun temel alt boyutlarının firma performansı bileşenleri üzerindeki etkisi $H_{3a\text{-}b\text{-}c\text{-}d\text{-}e\text{-}f}$ hipotezleri ile ilgili analizleri gösteren YEM çıktısı EK-3'de yer almaktadır. Tüm YEM analizi sonuçları Tablo 43'de gösterilmiştir.

YEM Modeli-3 analiz sonuçlarına göre, H_3 iddia hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş firma performansını (β; 0.915, P<0.001) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Dolayısıyla H_3 "Stratejik duruş ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır" iddia hipotezi desteklenmiştir. H_3 iddia hipotezi desteklenerek araştırma kapsamında yer alan Marmara Bölgesindeki lojistik firmaların strateji seçimi firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmektedir. Devamında stratejik duruş boyutları ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkileri gösteren $H_{3a\text{-}b\text{-}c\text{-}d\text{-}e\text{-}f}$ hipotezleri incelenmiştir.

H_{3a} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından proaktif strateji ile firma performansı bileşenlerinden operasyonel performans (β; 0.264, P<0.05) ile lojistik performansı (β; -0.367, P<0.05) arasında anlamlı bir ilişki görülürken, finansal ve pazar performansı (β; -0.049, P>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{3a} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{3b} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından saldırgan strateji ile firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı (β; 0.117, P<0.05) ile operasyonel performansı (β; 0.145, P<0.01) arasında anlamlı bir ilişki görülürken, lojistik performansı (β; 0.030, P>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{3b} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{3c} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından savunma strateji ile firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı (β; -0.084 p>0.05), operasyonel performansı (β; 0.020, p>0.05) ve lojistik performansı (β; -0.125, p>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3d} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından gelecek strateji ile firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı (β; 0.060 p>0.05), operasyonel performansı (β; 0.121, p>0.05) ve lojistik performansı (β; 0.174, p>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{3d} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3e} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından risklilik stratejisi ile firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı (β; -0.064 p>0.05), operasyonel performansı (β; -0.037, p>0.05) ve lojistik performansı (β; 0.020, p>0.05) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{3e} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3f} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş alt boyutlarından analiz strateji ile firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı (β; 0.789, p<0.001), operasyonel performans (β; 0.537, p<0.001) ve lojistik performansı (β; 0.989, p<0.001) arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Dolayısıyla H_{3f} hipotezi desteklenmiştir.

YEM Modeli-3 analiz sonuçları, stratejik duruş ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cevaplanması gereken beş aşamalı sorudan üçüncüsü, "Aracı değişkenin (stratejik duruş) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde etkisi var mıdır?" sorusunun cevabı olumludur. Bulgular, araştırma kapsamında yer alan firmaların stratejik duruş boyutlarından öncelikle analiz stratejiyi seçmeleri doğrultusunda firma performansı bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların sonrasında sırasıyla proaktif ve saldırgan stratejilerini benimsemeleri doğrultusunda performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. İlgili firmaların, stratejik duruş boyutlarından savunma, gelecek ve risk stratejilerini benimsemeleri durumunda, firma performansı bileşenleri üzerinde bunun olumlu bir etkisinin olmadığı elde edilen bulgular sonucunda saptanmıştır.

4.1.6.4. Çevre Koşulları ve Firma Performansı İlişkisinde Stratejik Duruşun Aracılık Rolü YEM Modeli-4

Stratejik duruş değişkeninin aracılık ilişkisini inceleyebilmek için ilk üç aşamada YEM Modellerinde sırasıyla; (1) bağımsız değişken çevresel koşulların bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi, (2) bağımsız değişken çevresel koşulların aracı değişken stratejik duruş üzerindeki etkisi ve (3) aracı değişken stratejik duruşun bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların analiz bulguları, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu vermektedir.

Tez araştırmasının bu bölümünde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık ilişkisi yönteminin kullanılabilmesi için literatürde izlenmesi gereken kurallara uyulmuştur. Öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren analizler yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Tez araştırmamızın temel amaçları arasında yer alan stratejik duruş değişkeninin etkisinin doğrudan mı ya da dolaylı mı etkide bulunduğundan bahsedebilmek için ilgili değişkenin modele dâhil edilmesi gerekmektedir.

Dördüncü aşamada; Marmara Bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının sahip olduğu çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisini incelemek için ilk aşamada tasarlanan ölçüm modeline, aracı değişken olarak stratejik duruş gizil değişkeni eklenerek model yapılandırılmıştır. YEM Modeli–4 olarak adlandırılan bu ölçüm modeli ile çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa stratejik duruş aracılığıyla mı olduğu test edilmek istenmiştir. Öncelikli olarak YEM Modeli-4 ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğu test edilmiştir. Temel alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı EKLER kısmında EK-3'de gösterilmiştir.

Aracı değişken stratejik duruşun, çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki ilişkideki rolünü gösteren YEM Modeli-4'ün istatistiksel uygunluğu ve uyum indeks değerleri Tablo 44'de sunulmuştur.

Tablo 44: Stratejik Duruş Aracı (Mediator) Değişkenin Etkilerinin Test edildiği YEM Modeli-4 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				*Yol Değeri*					*Sonuç*
				Standardize ß				*P Değeri*	
Hipotez	**Bağımsız Değişken**	⇨	**Bağımlı Değişken**	**Model-1**	**Model-2**	**Model-3**	**Model-4**	**P**	**Desteklendi /Desteklenmedi**
H1	***Çevresel Koşullar***	⇨	***Firma Performansı***	***0.762*****				***0.002***	***Desteklendi***
	Çevresel Koşullar	⇨	Fin. Pazar Performansı	0.663**				**0.003**	
			Operasyonel Performans	0.629**				**0.008**	
			Lojistik Performans	0.566**				**0.007**	
H2	***Çevresel Koşullar***	⇨	***Stratejik Duruş***		***0.761*****			***0.002***	***Desteklendi***
	Çevresel Koşullar		Proaktif Strateji		0.635**			0.006	
			Saldırgan Strateji		0.077(ad)			0.180	
			Savunma Strateji		0.451*			0.013	
			Gelecek Strateji		0.567**			0.008	
			Risk Strateji		-0.008(ad)			0.833	
			Analiz Strateji		0.694*			0.014	
H3	***Stratejik Duruş***	⇨	***Firma Performansı***			***0.915******		***0.000***	***Desteklendi***
	Stratejik Duruş	⇨	Fin. Pazar Performansı			0.716**		0.003	
			Operasyonel Performans			0.881**		0.004	
			Lojistik Performans			0.690**		0.008	
H4 DOĞRUDAN ETKİLER									
H4	***Çevresel Koşullar***	⇨	***Firma Performansı***				***0.097(ad)***	***0.397***	***Katsayı düştü ve anlamsıza dönüştü.***
	Çevresel Koşulları	⇨	**Stratejik Duruş**				**0.762****	**0.002**	**Anlamlı**
	Çevresel Koşullar		Proaktif Strateji				0.642**	0.005	
			Saldırgan Strateji				0.099(ad)	0.070	
			Savunma Strateji				0.448*	0.013	
			Gelecek Strateji				0.576*	0.010	
			Risk Strateji				-0.018(ad)	0.697	
			Analiz Strateji				0.681*	0.016	
	Stratejik Duruş	⇨	**Firma Performansı**				**0.846*****	**0.000**	**Anlamlı**
	Stratejik Duruş		Fin. Pazar Performansı				0.688**	0.009	
			Operasyonel Performans				0.774**	0.008	
			Lojistik Performans				0.603*	0.012	

Tablo 44 - devam

İlişkiler				*Yol Değeri*					*Sonuç*
				Standardize ß				*P Değeri*	
Hipotez	**Bağımsız Değişken**	⇨	**Bağımlı Değişken**	**Model-1**	**Model-2**	**Model-3**	**Model-4**	**P**	**Desteklendi/Desteklenmedi**
H_4 DOLAYLI ETKİLER									
H_4	**Çevresel Koşullar**	**Stratejik Duruş**	**Firma Performansı**				**0.645****	**0.008**	**Desteklendi-Tam Aracı**
H_{4a}	Çevresel Açıklık	Stratejik Duruş Boyutları	Fin. Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans				3.096** 3.827** 4.701**	0.004 0.002 0.002	**Desteklendi-Tam Aracı**
H_{4b}	Çevresel Dinamizm	Stratejik Duruş Boyutları	Fin. Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans				-0.360(ad) -0.419(ad) -0.539(ad)	0.191 0.325 0.249	**Desteklenmedi-Aracılık Yok**
H_{4c}	Çevresel Karmaşıklık	Stratejik Duruş Boyutları	Fin. Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans				-1.447* -1.752* -2.238*	0.032 0.046 0.036	**Desteklendi-Tam Aracı**
$\chi 2$ = 2659.192, df = 1679 $\chi 2$/df = 1.584, CFI = 0.866, NFI = 0.707, GFI = 0.761, AGFI = 0.740, RMR = 0.043, RMSEA = 0.047, AIC = Uygundur. R^2 = 0.851.									
; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*).									
; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.01*).									
*; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*).									
ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).									

Tablo 44'de uyum indeksleri incelendiğinde, χ^2/df=1.584 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verinin model ile uyumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İstatistiksel olarak model ile verinin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösteren diğer ölçütler; CFI = 0.866, NFI = 0.707, GFI = 0.761, AGFI = 0.740, RMR = 0.043, RMSEA = 0.047 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca hipotez edilen modelin değerinin, bağımsız ve doymuş modelden daha küçük olduğu sonucunu veren AIC değeri, modelin tutarlı olduğu sonucunu göstermektedir.

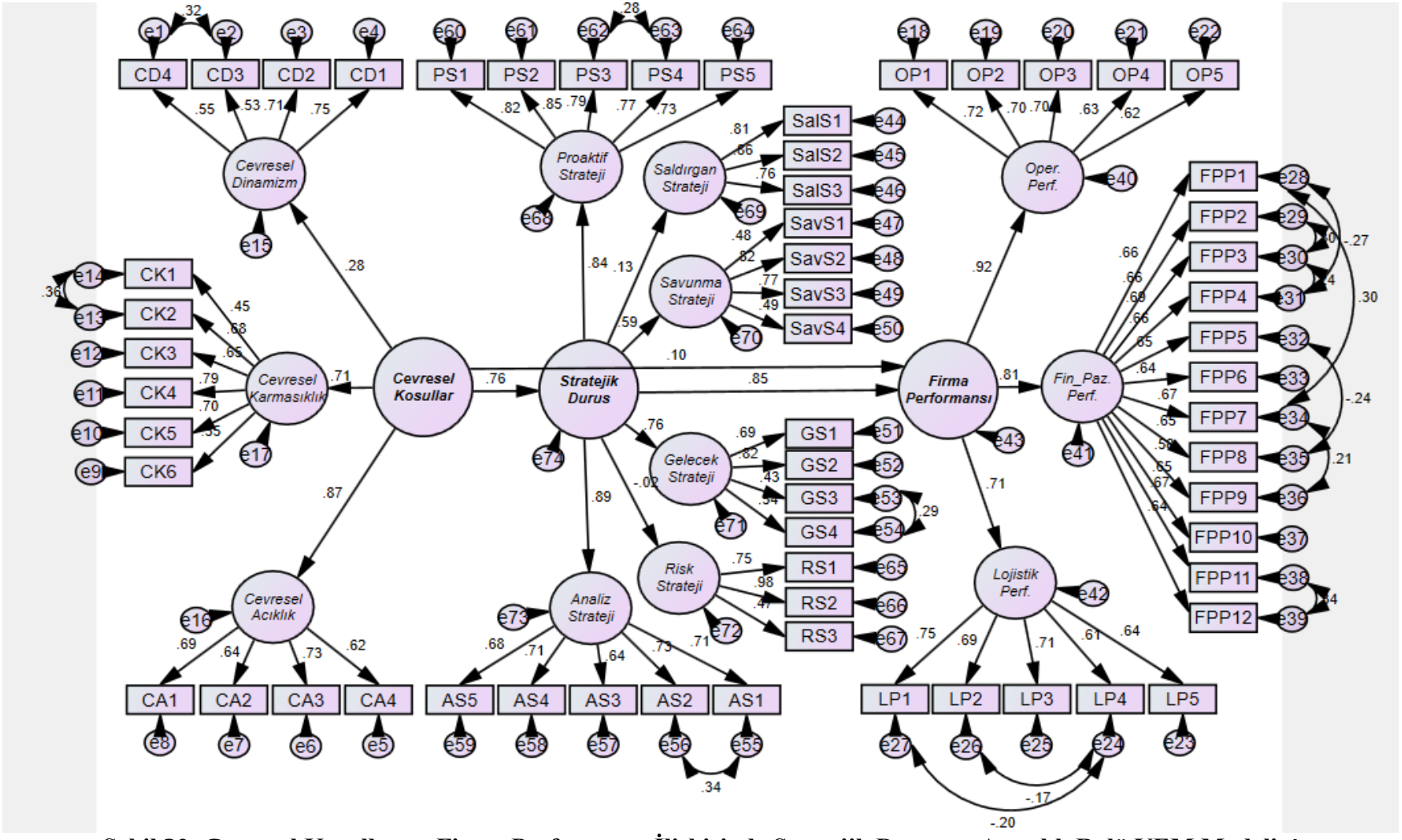
YEM Modeli-4'de, aracı değişken stratejik duruşun çevresel koşullar ve firma performansı ilişkisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. YEM Modeli-4'ün istatistiksel olarak uygun olduğunun kanıtlanması sonrasında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotez testlerinin yapılabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Stratejik duruşun çevresel koşullar ve firma performansı ilişkisinde aracılık etkisini gösteren YEM Modeli-4 olarak adlandırılan ölçüm modeli Şekil 30'da gösterilmektedir. Şekil 30'daki yol diyagramı, aracı değişken stratejik duruşun çevresel koşullar ile firma performansı ilişkisine yönelik regresyon katsayılarını ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Tüm YEM analizleri ve iddia hipotezleri ile ilgili sonuçlar Tablo 44'de gösterilmiştir. Boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren $H_{4a\text{-}b\text{-}c}$ hipotez analizlerine ait YEM çıktısı EK-3'de yer almaktadır.

Şekil 30'daki yol diyagramı, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve modelin uygun olduğunu sonuçlarını göstermektedir. Araştırma kapsamında yer alan firmaların çevresel koşulları ile stratejik duruşu arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve değişkenler arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.762) olarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının stratejik duruşu ile firma performansı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve değişkenler arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.846) olarak elde edilmiştir. İlgili lojistik firmalarının çevresel koşulları ile firma performansı arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu fakat P değerinin (β; 0.097, P > 0.05) anlamsızlaştığı görülmektedir. Çevresel koşulları ile firma performansı değişkenleri arası ilişkide standardize edilmiş regresyon katsayısı (0.097) olarak elde edilmiştir. Bu değer, stratejik duruş değişkeninin modele dâhil edilmesiyle çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi göstermektedir.

Yukarıda yer alan Tablo 44'de görüldüğü üzere, dört farklı yapısal eşitlik modeli oluşturularak H_4 iddia hipotezi ile temel alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren araştırma hipotezleri test edilmiştir.

YEM Modeli-1'de; bağımsız değişken çevresel koşulların bağımlı değişken firma performansı üzerinde doğrudan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, çevresel koşulların firma performansını (β; 0.762, $P < 0.01$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. YEM Modeli-2'de; bağımsız değişken çevresel koşulların aracı değişken stratejik duruş üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, çevresel koşulların stratejik duruşu (β; 0.761, $P < 0.01$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. YEM Modeli-3'de; aracı değişken stratejik duruşun bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, stratejik duruşun firma performansını (β; 0.915, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

YEM Modeli-4'de ise; H_4 iddia hipotezini oluşturan çevresel koşullar ile firma performansı arasındaki ilişkiye, stratejik duruş aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin ne olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, çevresel koşulların aracı değişken stratejik duruşu (β; 0.762, $P < 0.01$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracı değişken stratejik duruşun firma performansını (β; 0.846, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. YEM Modeli-4 analiz sonuçlarından, çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisi (β; 0.097, $P>0.05$) aracı değişken stratejik duruşun modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalktığı görülmüştür. Analiz bulguları, çevresel koşullar ile firma performansı ilişkisinde β değerinin 0.761'den 0.097'ye düştüğünü ve P değerinin anlamlıdan anlamsıza dönüştüğünü göstermektedir. Oysaki aracı değişken stratejik duruşun modele dâhil olmadığı YEM Modeli-1 analiz bulguları, bağımsız değişken çevresel koşulların bağımlı değişken firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir.



Şekil 30: Çevresel Koşullar ve Firma Performansı İlişkisinde Stratejik Duruşun Aracılık Rolü YEM Modeli-4

Özetlemek gerekirse, YEM Modeli-1 analiz sonuçları, çevresel koşulların firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu verirken, aracı değişken stratejik duruşun YEM Modeli-4'e dâhil edilmesiyle çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir. Etkinin ortadan kalkmış olması ile dolaylı etkinin varlığı nedeniyle çevresel koşullar ve firma performansı arasında stratejik duruşun tam aracı etkisinin olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 44 dolaylı analiz sonuçlarına göre, çevresel koşulların stratejik duruş (β; 0.645, $P < 0.01$) aracılığıyla firma performansı üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur. Böylece stratejik duruş değişkeninin tam aracılık etkisinin varlığı doğrulanarak H_4 iddia hipotezi "Çevresel koşullar ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik duruş aracı değişken etkisine sahiptir" desteklenmiştir. Çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisi doğrudan değil, stratejik duruş değişkeninin tam aracılığıyla olduğu saptanmıştır. Daha açık bir anlatımla elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşullarını ayrı olarak değerlendirmedikleri stratejik planlama süreci[15] içerisinde, dış çevrenin etkilerini çok iyi değerlendirdikleri ve çevrenin etkilerini stratejiye aktarabildiklerini göstermektedir. Bulgular, firmaların stratejik süreç içerisinde dış çevrenin etkilerini çok iyi değerlendirdiklerini ve stratejik yönlendirme evresinde bu durumu stratejiye aktararak çevreye duyarlı uygun bir stratejik duruş benimseyerek firma performansı üzerinde olumlu etkilerde bulunduğu sonucunu göstermektedir.

Araştırma kapsamı içerisinde faaliyetlerine devam eden firmalar hangi çevresel koşullarda hangi stratejiyi/stratejileri benimseyerek firma performansına etkide

---

[15] Bryson'a (2011; 2018) göre stratejik planlama; firmanın görev ve değerlerinin analizi, firmanın iç ve dış çevresinin analizi ve bu analizlere dayalı stratejik konuların belirlenmesi ve konulara yönelik strateji, hedef ve planların oluşturulmasıdır. Schendel ve Hofer (1979); Wolf ve Floyd'a (2013, 1157) göre stratejik planlama; uzun vadeli hedefleri, çevresel analizleri, strateji formülasyonunu, uygulamayı ve kontrolünü içeren bir dizi mantıksal adımdır. Eisenhardt ve Sull (2001) strateji planlama süreçlerinin, karmaşık uyarlanabilir sistem modellerinin, hiyerarşik olmayan sistemlerin değişen çevre koşullarına adaptasyonunu öngörmede ve yönlendirmede oldukça etkili olduğu basit kurallar konseptini somutlaştırdığını belirtmişlerdir.

Araştırmacıların da belirttiği gibi, çalışma kapsamındaki firmaların çevresel etkilerini stratejik planlama süreci içerisinde değerlendirdiği görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular, çevresel koşulların dışlanmadığı ya da devre dışı bırakılmadığını göstermektedir. Grant'ın (2003) yılında yapmış olduğu çalışmada belirttiği gibi, çevre analizleri stratejik planlamanın bir parçasıdır. Çevresel etkilerin firmayı adapte edecek şekilde stratejik planlama sürecine dâhil edildiği değerlendirilmektedir.

bulunabilir? Bu soruların cevapları boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren $H_{4a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezlerinin analiz sonuçlarında yer almaktadır. Boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren YEM analizi sonuçları Tablo 44'de gösterilmiştir. Tablo 44, aracı değişken stratejik duruş boyutlarının çevresel koşul boyutları ile firma performansı bileşenleri arasındaki etkilerini gösteren $H_{4a\text{-}b\text{-}c}$ hipotezlerinin analiz sonuçlarını göstermektedir.

H_{4a} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş boyutları, çevresel koşul boyutlarından çevresel açıklık ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; 3.096, $P < 0.01$), operasyonel performansı (β; 3.827, $P < 0.01$) ve lojistik performansı (β; 4.701, $P < 0.01$) arasında anlamlı ve tam aracılık ilişkisinin olduğu sonucunu göstermektedir. Dolaylı etkinin varlığı nedeniyle çevresel açıklık ve firma performansı bileşenleri arasında stratejik duruş boyutlarının tam aracı etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir deyişle araştırma kapsamında yer alan firmaların çevresel koşullarını ayrı bir şekilde değerlendirmeye almadıkları stratejik süreç içerisinde dış çevrenin etkilerini çok iyi bir şekilde değerlendirdikleri ve çevresel koşullarının açıklık olduğunun saptamasını yaptıkları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların çevrenin etkilerini stratejiye aktarabildikleri ve stratejilerini çevreye duyarlı bir şekilde seçerek firma performansı bileşenleri üzerinde doğrudan etkide bulunabildikleri elde edilen bulgular sonucunda görülmektedir. Böylece H_{4a} hipotezi "Çevre koşulları boyutlarından çevresel açıklık ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir" desteklenmiştir.

H_{4b} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş boyutları, çevresel koşul boyutlarından çevresel dinamizm ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; -0.0360, $P > 0.05$), operasyonel performansı (β; -0.419, $P > 0.05$) ve lojistik performansı β; -0.539, $P > 0.05$) arasında anlamlı bir aracılık ilişkisinin olmadığı sonucunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, çevresel dinamizm ve firma performansı bileşenleri arasında stratejik duruş boyutlarının aracı etkisinin olmadığı sonucunu göstermektedir. Böylece H_{4b} hipotezi "Çevre koşulları boyutlarından çevresel dinamizm ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir" desteklenmemiştir.

Hem YEM Modeli-1 hem de YEM Modeli-4 analiz sonuçlarında, çevresel koşul boyutlarından çevresel dinamizmin firma performansı ve bileşenleri üzerinde ne doğrudan ne de stratejik duruş aracılığıyla anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

H_{4c} hipotezi incelendiğinde, stratejik duruş boyutları, çevresel koşul boyutlarından çevresel karmaşıklık ile firma performansı bileşenleri finansal ve pazar performansı (β; -1.447, P < 0.05), operasyonel performansı (β; -1.752, P < 0.05) ve lojistik performansı (β; -2.238, P < 0.05) arasında anlamlı ve tam aracılık ilişkisinin olduğu sonucunu göstermektedir. Dolaylı etkinin varlığı nedeniyle çevresel karmaşıklık ve firma performansı bileşenleri arasında stratejik duruş boyutlarının tam aracı etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir deyişle araştırma kapsamında yer alan firmaların çevresel koşullarını ayrı bir şekilde değerlendirmeye almadıkları stratejik süreç içerisinde dış çevrenin etkilerini çok iyi bir şekilde değerlendirdikleri ve çevresel koşullarının karmaşıklık olduğunun saptamasını yaptıkları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların çevrenin etkilerini stratejiye aktarabildikleri ve stratejilerini çevreye duyarı bir şekilde seçerek firma performansı bileşenleri üzerinde doğrudan etkide bulunabildikleri elde edilen bulgular sonucunda görülmektedir. Böylece H_{4c} hipotezi "Çevre koşulları boyutlarından çevresel karmaşıklık ile firma performansı bileşenleri arasında ilişkide stratejik duruş aracılık etkisine sahiptir" desteklenmiştir.

Cevaplanması gereken beş aşamalı sorudan dördüncü sorunun cevabı, aracı değişken stratejik duruşun bağımsız değişken çevresel koşullar ile birlikte regresyon analizine dâhil edilmesiyle, bağımsız değişken çevresel koşulların bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve aracı değişken stratejik duruşun bağımlı değişken firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşullarını stratejik yönetim süreci içerisinde çok iyi bir şekilde değerlendirdiklerini, çevrenin etkilerini stratejiye aktarabildiklerini ve stratejilerini çevreye duyarlı bir şekilde seçerek firma performansı bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir.

4.1.6.5. İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici (Moderator) Etkisi YEM Modeli-5

Tez araştırmasının bu bölümünde, Baron ve Kenny (1986), Hayes (2018) ve daha birçok araştırmacı tarafından önerilen düzenleyici ilişki yönteminin kullanılabilmesi için literatürde izlenmesi gereken kurallara uyulmuştur. Tez araştırmamızın temel amaçları arasında yer alan dinamik yetenekler değişkeninin iki değişken arasındaki ilişki üzerinde gücünün ne olduğunu belirleyebilmek ya da iki değişken arasındaki

ilişkinin gücü üçüncü bir değişkene bağlı mıdır bu durumu araştırabilmeye yardımcı olmak için düzenleyici istatistiksel analizin yapılması gerekmektedir.

Tez araştırmamızın beşinci aşamasında, araştırma kapsamındaki firmaların dinamik yeteneklerinin çevresel koşullar-firma performansı, çevresel koşullar-stratejik duruş ve stratejik duruş-firma performansı arasındaki ikili ilişkilerde düzenleyici etkisinin varlığı ya da yokluğu YEM Modeli-5 olarak yapılandırılan ölçüm modeli ile araştırılmıştır. İkili ilişkiler üzerinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisinin varlığını ya da yokluğunu gösteren YEM Modeli-5'in istatistiksel uygunluğu ve hipotez testi sonuçları Tablo 45'de sunulmuştur.

Tablo 45'de görüldüğü üzere, YEM Modeli-5'in uyum indeksleri incelendiğinde, verinin model ile uyumu gösteren değerler elde edilememiştir. YEM Modeli-5'in istatistiksel olarak uygun olmadığının kanıtlanması sonrasında yine de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotez testlerinin yapılabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır.

İkili ilişkilerde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisini gösteren YEM Modeli-5 olarak adlandırılan ölçüm modeli Şekil 31'de gösterilmektedir. Şekil 31'deki yol diyagramı, düzenleyici değişken dinamik yeteneklerin çevresel koşullar-firma performansı, çevresel koşullar-stratejik duruş, stratejik duruş-firma performansı ikili ilişkileri üzerindeki gücünün ne olduğunu göstermeye yönelik regresyon katsayılarını ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayılarını sunmaktadır.

İlk olarak, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşulları ile firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü ifade eden H_5 iddia hipotezi araştırılmıştır. YEM Modeli-5'de görüldüğü üzere, çevresel koşullar ile firma performansı (β; 0.461, P < 0,001) arasında dinamik yetenekler ile firma performansı (β; 0.177, P < 0,001) arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle çevresel koşullar-firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin (β; -0.014, P > 0.05) düzenleyici ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_5 iddia hipotezi test edilerek "Çevresel koşullar-firma performansı ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir" desteklenmemiştir.

İkinci olarak, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşulları ile stratejik duruş ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü ifade eden H_6 iddia hipotezi araştırılmıştır. YEM Modeli-5'de görüldüğü üzere, çevresel koşullar ile stratejik duruş

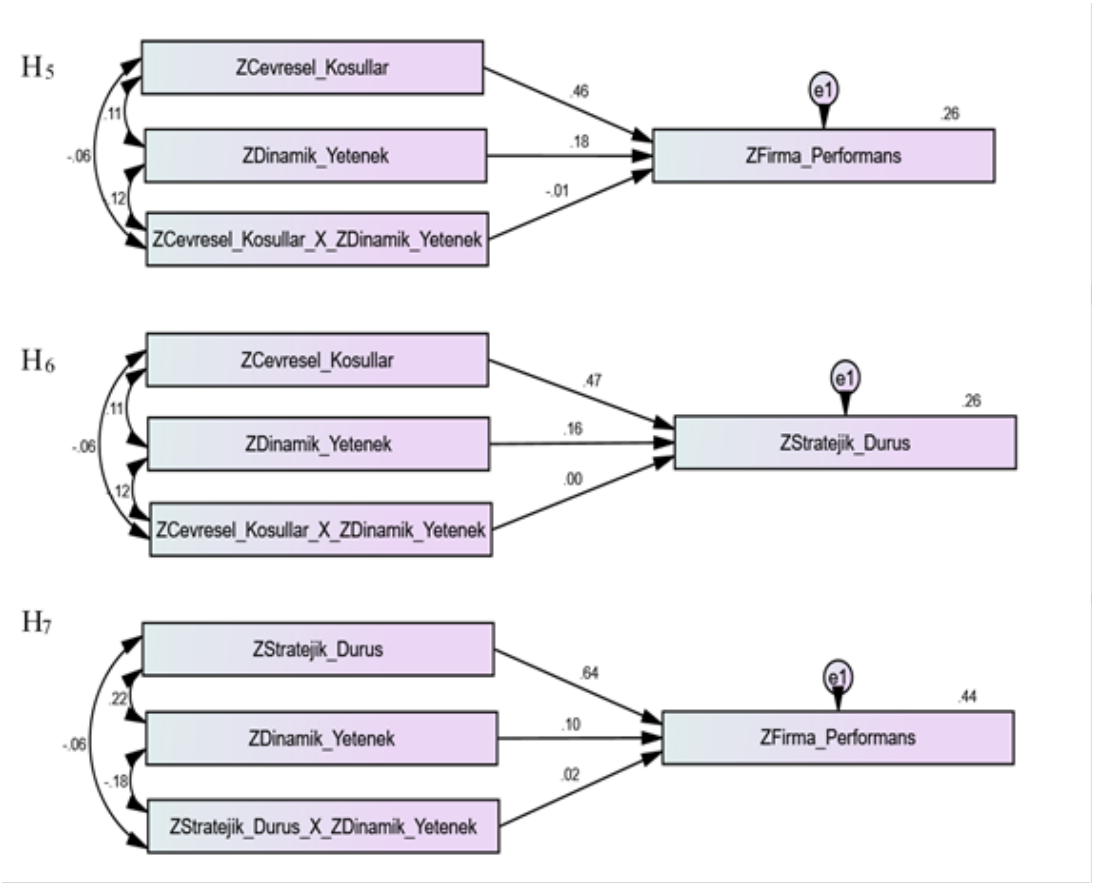
(β; 0.469, P < 0,001) arasında, dinamik yetenekler ile stratejik duruş (β; 0.164, P < 0,01) arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle çevresel koşullar-stratejik duruş ilişkisinde dinamik yeteneklerin (β; -0.003, P > 0.05) düzenleyici ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_6 iddia hipotezi test edilerek "Çevresel koşullar-stratejik duruş ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir" desteklenmemiştir.

Üçüncü olarak, araştırma kapsamındaki firmaların stratejik duruşu ile firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü ifade eden H_7 iddia hipotezi araştırılmıştır. YEM Modeli-5'de görüldüğü üzere, stratejik duruş ile firma performansı (β; 0.636, P < 0,001) arasında, dinamik yetenekler ile firma performansı (β; 0.164, P < 0,01) arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle stratejik duruş-firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin (β; 0.020, P > 0.05) düzenleyici ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_7 iddia hipotezi test edilerek "Stratejik duruş-firma performans ilişkisinde dinamik yetenekler düzenleyici değişken etkisine sahiptir" desteklenmemiştir.

Tablo 45: Düzenleyici (Moderatör) Değişkenin Etkilerinin Test edildiği YEM Modeli-5 Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				*Yol Değeri ve P Değeri*		*Sonuç*
Hipotezler	***Bağımsız Değişken***	**Düzenleyici (Moderator)**	***Bağımlı Değişken***	***Standardize ß***	***P***	***Desteklendi/Desteklenmedi***
H5	Çevresel Koşullar	⇨	Firma Performansı	0.461***	0.000	**Desteklenmedi**
	Dinamik Yetenekler	⇨	Firma Performansı	0.177***	0.000	
	Çevresel Koşullar	**Dinamik Yetenek**	**Firma Performansı**	**-0.014(ad)**	**0.787**	
H6	Çevresel Koşullar	⇨	Stratejik Duruş	0.469***	0.000	**Desteklenmedi**
	Dinamik Yetenekler	⇨	Stratejik Duruş	0.164**	0.002	
	Çevresel Koşullar	**Dinamik Yetenek**	**Stratejik Duruş**	**-0.003(ad)**	**0.951**	
H7	Stratejik Duruş	⇨	Firma Performansı	0.636***	0.000	**Desteklenmedi**
	Dinamik Yetenek	⇨	Firma Performansı	0.096*	0.045	
	Stratejik Duruş	**Dinamik Yetenek**	**Firma Performansı**	**0.020(ad)**	**0.669**	
Uyum indeks değerleri elde edilememiştir.						

; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*).
; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.01*).
*; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*).
ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).



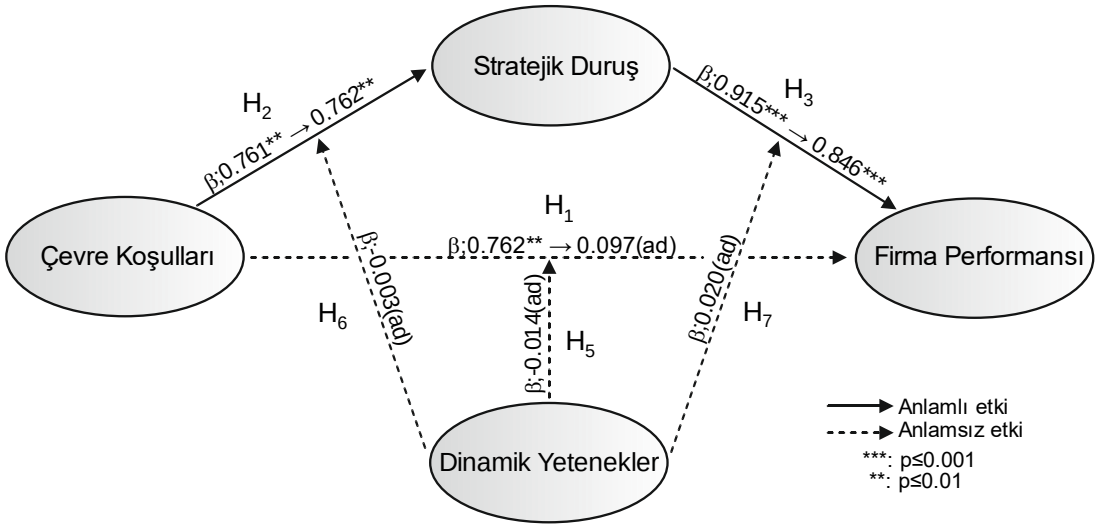
Şekil 31: İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici Rolü YEM Modeli-5

Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının dinamik yeteneklerinin stratejik duruş üzerinde ve stratejik duruşlarının firma performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucunu göstermektedir. İlgili firmaların, yeteneklerin varlık gösterdiği iç çevrenin etkilerini çok iyi bir şekilde değerlendirdikleri ve dinamik yeteneklerin etkilerini stratejiye başarılı bir şekilde aktarabildikleri görülmektedir. Bulgular, firmaların dinamik yeteneklerine duyarlı stratejik duruşu benimsedikleri ve bu durumun firma performansı üzerinde etkili olduğu sonucunu göstermektedir.

Araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenler arası ilişkileri gösteren nihai YEM modeli sonuçları Şekil 32'de sunulmuştur. Şekil 32, araştırma bulgularının gösterildiği nihai araştırma modelini göstermektedir.

Şekil 32'de görüldüğü üzere, elde edilen bulgular doğrultusunda doğrudan etkiler, aracı değişken stratejik duruşun etkisi ve düzenleyici değişken dinamik yeteneklerin etkisi nihai model üzerinde gösterilmiştir. Nihai araştırma modeli sonucunda elde

edilen bulgulara yönelik genel değerlendirmeler bu bölümde yapılarak tavsiyeler ve öneriler sonuç bölümünde sunulacaktır.



Şekil 32 Nihai Araştırma Modeli Sonuçları

4.2. Genel Değerlendirme ve Bulgular

Yapılan bu çalışmada işletme bilimi, stratejik yönetim, örgüt teorisi ve dinamik yetenekler literatürü detaylı bir şekilde taranarak araştırma çerçevesinin sınırları belirlenmiştir. Belirlenen araştırma çerçevesinde, çevresel belirsizlikler olarak adlandırılan çevresel koşullar bağımsız değişken, stratejik duruş aracı değişken, dinamik yetenekler düzenleyici değişken ve firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikli olarak araştırma çerçevesinde kullanılan değişkenlere ait genel bir literatür değerlendirilmesi yapılmıştır. Devamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi kısmına geçilmiştir.

4.2.1. Genel Değerlendirme

Yapılan çalışmada, ekonomik ve çevresel koşulların değişkenliği dikkate alınarak firmaların yüksek performans sergileyebilmesinde etkili olan önemli "Tamamlayıcılar" neler olabilir, sorusunun cevabı üzerine yoğunlaşılmıştır. Önemli

tamamlayıcılar olarak "çevresel koşullar, stratejik duruş ve dinamik yetenekler" ele alınmıştır.

Çevresel Koşullar: Araştırmamızda çevresel koşullar, bağımsız değişkeni ifade etmektedir. Çok fazla sayıda araştırmacı ikinci bölümde bahsedildiği gibi çevresel belirsizlikler üzerine yoğunlaşarak çevresel koşulları belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan araştırmalar daha çok organizasyonların bulunduğu ortamın özelliklerinin belirlenmeye çalışılması, çevrenin farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek ölçülebilirliğini sağlamak için sınırlarının ve boyutlarının belirlenmesi üzerinedir. Ayrıca yapılan araştırmalar, çevresel belirsizliklerin örgütleri nasıl etkilediği, örgütlerin performans çıktılarını yükseltmek için bulundukları ortamlara göre stratejik seçimlerde bulunarak avantajlarını artırmaya çalışması üzerinedir.

Cyert ve March (1963), Thompson (1969), Pfeffer ve Salancik (1978) ve daha birçok araştırmacı "Çevrenin Organizasyonla Etkileşimi" konusunun yönetim literatüründe merkezi araştırma konularından birini oluşturduğunu ifade etmektedirler. Duncan (1972), örgütlerin çevreden etkilenen aynı zamanda çevreyi etkileyen en önemli aktörler arasında yer aldığını belirterek, bu durumu takas olarak ele alıp bir etkileşimin söz konusu olduğunu vurgulamıştır.

Child (1972) yılında, bağlamsal ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişki modellerinden türetilmiş olan teorik modelleri incelemiştir. Yapılan nitel çalışmada, organizasyon yapısı, çevre ve performans ilişkisinde stratejik seçimin rolü üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada, sadece organizasyon yapısının ele alınmasının performans seviyeleri üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğunu belirterek çevresel koşulların organizasyon performansını etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca stratejik seçim konsepti üzerinde güçlü bir koalisyon kurularak strateji seçim teorisinin geliştirilmesi ile ilgili yeterli bir organizasyon teorisinin mümkün olması gerektiğini belirtmiştir.

Aldrich ve Pfeffer (1976) "Organizasyonların Çevreleri" adlı araştırmasında örgütler ve çevre arasındaki ilişkiye odaklanarak, örgüt sosyolojisi literatürüne dikkat çekmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda yapılan nitel araştırmalarda, organizasyon yapısı ve çevre ilişkilerini analiz etmek için farklı model ve paradigmalar geliştirilmiştir. Aldrich (1979) yılında yapmış olduğu "Organizasyonlar ve Çevreler" adlı araştırmasında çevresel değişim, belirsizlik, çevresel seçim, kaynak kontrolü olarak

çevre, çevresel belirsizliği ifade eden altı boyut; strateji seçimi, strateji seçiminde sınırlılıklar gibi konular üzerine odaklanarak literatüre katkıda bulunmuştur.

Lawrence ve Lorsch (1967), Duncan (1972), Child (1972), Aldrich ve Pfeffer (1976), Boulding (1978), Aldrich (1979), Tung (1979), Tosi ve Slocum (1984), Dess ve Beard (1984), Keats ve Hitt (1988), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Priem ve diğ. (1995), Miles, Covin ve Healey (2000), Morgan ve Strong (2003) gibi araştırmacıların yanı sıra daha birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalar ile örgüt yapısı, çevresel belirsizlik, stratejik seçimin önemine vurgu yaparak teorik ve ampirik araştırmaların temelini oluşturarak literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Downey ve Slocum (1975), Miles ve Snow (1978), Milliken (1987), Wholey ve Brittain (1989) gibi araştırmacılar çevresel belirsizlik üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar arasında yer almaktadırlar. Bu araştırmacılar, çevresel belirsizlik üzerine araştırma yapan diğer araştırmacılara göre, çevresel belirsizliğin merkezine daha geniş bir öngörülemezlik kavramını yerleştirmişlerdir. Bu görüş, karar vericilerin ya da yöneticilerin gelecekte olası olayların sınırlarını bilmede ve stratejik açıdan cazip olacak fırsatları önceden tahmin etmede zorluklarla karşılaşacaklarının ifadesidir.

Yukarıda bahsettiğimiz araştırmacılar çevresel koşulların ve boyutların belirlenmesine büyük katkıda bulunarak çevresel koşulların ölçülebilirliğinin temellerini oluşturmuşlardır. Çevresel koşulların ölçülebilirliğine ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilmesine yönelik bazı çalışmalardan örnekler vermek gerekirse;

Zajac ve Shortell (1989) yılında yapmış olduğu araştırmada, ABD'de 45 eyalette yer alan 570 hastaneden toplamış olduğu veriler ile çevresel koşullar ile Miles ve Snow'ın (1978) strateji tipolojisi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Araştırma bulguları, çevresel değişimin olması durumunda firmaların stratejilerinin de değişmesi ve etkilerin farklılaştığını göstermektedir.

Uzkurt ve diğ. (2017) yılında Türkiye'de enerji, imalat, gıda gibi en büyük 500 firmadan 117 firma ile görüşülmesi sonucunda elde edilen veriler ile çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi yaparak çevresel belirsizliğin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulgular, çevresel belirsizliğin firma performansını etkileyen en önemli faktörlerden olduğu, çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu gibi yeniliğin bu iki değişken arasında aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Desarbo ve diğ. (2005), Tan ve Tan (2005), Chi (2015), Yu ve diğ. (2016), Sabherwal ve diğ. (2019) gibi araştırmacılar çevresel koşullar, stratejik seçim ve firma performansına yönelik yapmış oldukları ampirik araştırmalar ile literatüre katkı sağlamışlardır.

Bu araştırmada, Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen çevresel koşullar ölçeği bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. *Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen çevresel koşullar değişkeni ölçeğinin ifadelerine bakıldığında;* çevresel açıklık boyutunu ifade eden sorular genel olarak kritik kaynakların kullanılabilirliğine dayalı olarak organizasyonel büyüme, büyümeye devam etme, pazar kapsamını genişletmek için fırsat yaratma ve yatırımları artırmaya çalışmak ile ilgilidir. Çevresel dinamizm boyutunu ifade eden sorular genel olarak çevresel değişimin hızı, şiddeti ve tahmin edilememezliğini ifade eden pazarın aksiyonları, rakiplerin aksiyonları ve hızlı teknolojik değişimin öngörülmesi ile ilgilidir. Çevresel karmaşıklık boyutunu ifade eden sorular genel olarak çevresel faktörler arasındaki sayı, çeşitlilik ve bağımlılık derecesini ifade eden rakiplerin sayısı, müşterilerin sayısı, malzeme, ekipman, parça tedariki ve ikame hizmetlerin sayısının çeşitliliğini ölçmeye yönelik sorulardan oluştuğu görülmektedir.

Stratejik Duruş: Araştırmamızda stratejik duruş, aracı değişkeni ifade etmektedir. Strateji kavramı, organizasyon ve çevresel uyum sürecinin merkezinde yer aldığından, hem işletme politikası hem de organizasyon teorisi literatüründe yoğun olarak vurgulanmaktadır (Bourgeois, 1980, 25).

1960'lı ve 1990'li yıllarda stratejik yönetim literatüründe en çok odaklanılan konular çevre, strateji, çevre ve strateji arasındaki uyum, çevre ve strateji arasındaki ilişki, çevrenin stratejik seçim üzerindeki etkisi, çevre ve strateji kombinasyonuna ek olarak organizasyon yapısının etkilerinin araştırılması olmuştur. Ansoff (1965) ve Andrews (1971) gibi araştırmacılar, karar vericilerin firmanın yetenekleri ile eşleştirilebilecek fırsatları bulmak için firmanın çevresini tarayarak stratejiyi formüle etmenin önemli olduğunu önermişlerdir.

Andrews (1971) yılında yapmış olduğu çalışmada, çevrenin firmaları etkilediğini aynı zamanda firmalar tarafından çevrelerin yaratıldığını belirtmiştir. Ayrıca firmaların fırsatları kendileri yaratabileceği gibi fırsatlardan firmaların ortaya çıkabileceğini, bu

nedenle strateji ile çevrenin birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyeceğini ve stratejilerin çevreyle uyumlu hale getirilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bourgeois (1980) yılında "Strateji ve Çevre" başlıklı çalışmasında çevre ve strateji kavramlarını ampirik olarak bağlama girişimine odaklanmıştır. Örgütsel faaliyetleri yönlendirecek stratejileri geliştirmenin temelini çevresel koşullar ile örgütsel kaynakların etkin bir işbirliği içerisinde olmasıyla gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Yine aynı şekilde Miller ve Friesen (1983) çevre ile strateji arasında uyumun olması gerektiğini vurgulayan araştırmacılardandır. Burns ve Stalker (1961), Dess ve Beard (1984), Miller ve Friesen (1984), Rajagopalan ve diğ. (1993) gibi daha birçok araştırmacı çevresel değişimlerin stratejiyi etkilediğini belirtmiştir.

Hambrick (1983), Miller ve Friesen (1983), Venkatraman ve Prescott (1990) gibi araştırmacılar çalışmalarını strateji kavramı üzerine odaklamışlardır. Yapmış oldukları araştırma sonuçları, çevre koşullarına göre uygun stratejiler seçen firmaların daha üstün performans sergilediklerini göstermektedir. Miles ve Snow (1978), Porter (1980), Lenz (1981), Miller (1988) gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda aynı çevrede rekabet içerisinde olan firmaların farklı stratejiler uygulayarak rekabette başarılı olabileceklerini ifade etmişlerdir.

Jauch ve Kraft (1986), bazı firmaların çevresel belirsizliği azaltmak amacıyla stratejik duruş benimsediklerini bazı firmalarında bir fırsat kaynağı olarak yararlanmak amacıyla stratejik duruş benimsediklerine işaret etmektedir. Örneğin, Miles ve Snow (1978) her bir çevresel belirsizliğe farklı bir stratejik yanıt paterni ile karakterize edilen dört farklı stratejik tip tanımlamıştır.

Rajagopalan ve diğ. (1993) yapmış olduğu araştırmada geçmiş literatürü gözden geçirerek stratejik karar süreçlerinin çerçevesini geliştirmiştir. Geliştirilen çerçevede; çevresel faktörler, örgütsel faktörler, karar alma süreci, süreç sonuçları ve ekonomik sonuçlara yönelik bilgiler ve öneriler sunulmuştur. Çerçevede yer alan faktörlerin birbirleriyle ilişkili ve bağlantılı olduğunu belirtilmiştir. Yapılan araştırma, gelecek çalışmalara yön vererek stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamıştır.

Yukarıda bahsedilen araştırmaların dışında çevresel koşullar ile stratejik seçimlerin performansa yansımalarını gösteren bazı çalışmalardan örnekler vermek gerekirse;

Snow, Lawrence ve Hrebiniak'ın (1980) yılında yapmış olduğu araştırmada, dört farklı sektör (plastik, yarı iletkenler, otomotiv ve hava taşımacılığı) seçilerek ve firmaların

büyüklükleri dikkate alınarak (küçük büyüklükte (400 çalışandan az), orta büyüklükte (400-3.000 arasında çalışan) ve büyük (3.000'den fazla çalışan)) 236 üst düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ile Miles ve Snow'ın strateji tipolojisi kullanılarak, ayırt edici yetkinlik ve örgütsel performans arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bulgular, dört farklı sektörde benzer çevrelerde faaliyet gösteren firmaların farklı strateji biçimlerini özellikle savunmacı, araştırmacı ve analizör stratejilerini eşzamanlı olarak uygulayabildikleri, farklı yetkinliklere sahip oldukları ve firmaların yüksek finansal performans sergilediklerini göstermektedir.

Zajac ve diğ. (2000) yılında yapmış olduğu araştırmada, 4000'den fazla ABD tasarrufundan ve kredi kuruluşundan elde ettikleri verileri kullanarak yapmış oldukları ampirik araştırma ile stratejik yönetim literatürüne büyük katkıda bulunmuştur. Yapılan araştırma, örgütler bulundukları ortamın koşuluna göre stratejilerini belirlerse, stratejik uyumun vasıtasıyla performansın artabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmada, Venkatraman (1989a) tarafından geliştirilen stratejik duruş ölçeği, aracı değişken olarak kullanılmıştır. *Venkatraman (1989a) tarafından geliştirilen stratejik duruş değişkeni ölçeğinin ifadelerine bakıldığında;* Saldırgan strateji boyutunu ifade eden sorular genel olarak karlılıktan zarar etme ve karlılıktan fedakârlık etme pahasına pazar payını artırmak için fırsat kovalama ve rekabet fiyatını düzenleme ile ilgilidir. Savunma strateji boyutunu ifade eden sorular genel olarak mevcut hizmetlerin kalitesini geliştirmek ile ilgilidir. Gelecek strateji boyutunu ifade eden sorular genel olarak bugünden çok geleceğe odaklı olarak pazar eğilimleri ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi sağlama ile ilgilidir. Analiz strateji boyutunu ifade eden sorular genel olarak yenilikler üzerine odaklı olarak yenilik kararı ve yeniliklerin başarısı için elde edilen bilgiler ile ilgilidir. Risklilik stratejisi boyutunu ifade eden sorular genel olarak temkinli davranmaya yönelik olarak yalnızca başarılı olunacağı ve kar getireceği düşünülen hizmet faaliyetlerine destekleme ile ilgilidir. Proaktif strateji boyutunu ifade eden sorular genel olarak yeni hizmet sağlamada ve geliştirmede öncü olmaya yönelik sürekli yeni fırsatları araştırma ve desteklemeyi ölçmeye yönelik sorulardan oluştuğu görülmektedir.

Dinamik Yetenekler: Araştırmamızda dinamik yetenekler düzenleyici değişkeni ifade etmektedir. Bir firmanın yetenekleri ve kaynakları, yalnızca müşterilerin istediği yararları sundukları takdirde potansiyel rekabet avantajı kaynağı olmaktadır.

Day ve Wensley'ın (1988) yapmış olduğu araştırmada, rekabet avantajının elde edilebilmesi için fırsatların değerlendirilmesinin müşteri faydalarının analizi etrafında dönmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu tür bir analizin yokluğu, bir firmanın yeteneklerini ve kaynaklarını avantajlara yükseltmeye çalışma girişimlerinde etkisiz kalacağının muhtemel göstergesidir. Bharadwaj ve diğerlerinin (1993) belirttiği gibi, bir firmanın rekabetçi pozisyona bağlı avantajlarının dayanıklılığı, kaynaklarının yanı sıra yeni becerilere, yeteneklere, kaynaklara yapılan yatırımlara ve yeniden yapılandırma koşuluna bağlıdır. Kaynakların yeniden yapılandırılması dinamik yetenekleri ifade etmektedir. Deeds ve diğ. (2000), Zollo ve Winter (2002), Zott (2003) gibi araştırmacılar, "Mevcut kaynakları avantaja dönüştürme konusunda dinamik yetenekler olmadan, kaynaklar performansa dönüşmez" şeklinde ifade etmişlerdir.

Eisenhardt ve Martin (2000, 1111) özellikle 1990'lı yıllardan sonra dinamik yeteneklerin organizasyonun stratejisini seçme ve uygulama, değer yaratma ve rekabet avantajı yaratmada önemli bir araştırma konusu olduğunu belirtmiştir. Protogerou ve diğ. (2008; 2011) dinamik yetenek kavramını, "Organizasyon performansını şekillendiren yeni teknolojik ve pazarlama yeteneklerini bütünleştiren, yeniden birleştiren ve üreten yüksek mertebeden stratejik süreçlerdir" şeklinde ifade etmiştir. Helfat ve Winter (2011) dinamik yetenekleri, bir organizasyonun çevre koşullarına göre yaşamını değiştirecek kadar radikal değişimlerin nasıl geliştiğini gösteren bir özellik olarak belirtmiştir. Rodenbach ve Brettel (2012), bir organizasyonun değişen çevreye karşı tepki verebilmesi için uyum ve değişim özelliklerini bünyesinde barındırabilme becerisinin dinamik yetenekleri gösterdiğini ifade etmiştir.

Yukarıda bahsedilen araştırmaların dışında dinamik yetenekler, çevresel etkiler ve stratejik seçimlerin performansa yansımalarını gösteren bazı çalışmalardan örnekler vermek gerekirse;

Moorman ve Miner (1998) yapmış olduğu araştırmada dinamik yeteneklerin sadece türbülanslı ortamlarda değerli olduğunu ifade ederken, Pavlou ve El Sawy (2011) yapmış olduğu araştırma ile çevre türbülansının tüm spektrumunda dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir. Protogerou ve diğ. (2011) yapmış olduğu araştırma ile dinamik yeteneklerin hem yüksek hem de düşük çevresel dinamizm düzeylerinde performans üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca Protogerou ve diğ. (2011) ile Pavlou ve El Sawy (2011) yapmış oldukları araştırmalar ile dinamik yeteneklerin operasyonel

yetenekleri etkilediğini ve bu durumun performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Zott (2003) yılında yapmış olduğu araştırmada, simülasyon analizi ile dinamik yeteneklerin performansla nasıl ilişkilendirilebileceğini araştırmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performans üzerinde etkili olduğunu özellikle zamanlama, maliyet ve öğrenmenin etkileri birleştirildiğinde firmalar arasında güçlü performans farklılıklarının ortaya çıkmasını teşvik ettiği göstermektedir.

Wu (2006) yılında yapmış olduğu araştırmada, 244 Tayvanlı bilişim teknolojisi firmasından elde ettiği veriler ile dinamik bir ortamda kaynaklar-dinamik yetenekler-performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular, dinamik bir ortamda kaynakların performansı doğrudan etkilemediğini, kaynakların dinamik yetenekleri kullanarak performans üzerinde etkili olduğu sonucu göstermektedir.

Drnevich ve Kriauciunas (2011), dinamik yeteneklerin firma performansını çeşitli şekillerde olumlu etkileyebileceğini belirtmiştir. İlk olarak; dinamik yetenekler, firmaların geliri artırma potansiyeline sahip yeni süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirerek fırsatları belirlemelerine ve yanıt vermelerine yardımcı olabilir. İkinci olarak; dinamik yetenekler bir firmanın çalışma ve çevredeki değişikliklere yanıt verme hızını, etkililiğini ve verimliliğini artırarak maliyetlerini azaltmasını sağlayabilir. Üçüncü olarak; dinamik yetenekler kaynakların yeniden yapılandırılması yoluyla daha fazla kar elde etmek için daha önce mevcut olmayan karar seçeneklerini sunabilmektedir.

Fainshmidt ve diğ. (2016) yılında yapmış olduğu araştırmada, dinamik yeteneklerin gelişmiş ekonomilerden ziyade gelişmekte olan ekonomilerin performansına daha fazla katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Sarkar ve diğ. (2016) yılında, İspanya ve Portekiz'de faaliyet gösteren firmalardan tesadüfi yöntemle seçilen 750 KOBİ firması ve 209 geri dönen firmadan elde ettiği veriler ile YEM yöntemini kullanarak karmaşık ve dinamik ortamlarda stratejik yönelimler ve performans arasında dinamik yeteneklerin aracılık rolünü araştırmıştır. Bulgular, firmaların stratejik yönelimlerinin performansı artırmada önemli olduğunu ve dinamik yeteneklerin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Sonuçlar, dinamik yetenekler uygun stratejik yönelimlerle birleştirildiğinde yüksek performans elde edilebileceğini göstermektedir.

Li ve Liu (2014), Makkonen ve diğ. (2014), Wang ve diğ. (2015), Fainshmidt ve diğ. (2016), Singh ve Rao (2017), Zimuto ve Marits (2019) gibi araştırmacılar çalışmalarını dinamik yetenekler üzerine odaklamıştır.

Bu araştırmada, Pavlou ve El Sawy (2006; 2011) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler ölçeği düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. *Pavlou ve El Sawy (2006; 2011) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler değişkeni ölçeğinin ifadelerine bakıldığında;* Algılama yeteneği boyutu soruları genel olarak pazara duyarlı olmayı ifade eden müşterilerin ihtiyaçlarını hızla cevap verme, yeni iş fırsatları tanımlamak için çevreyi tarama ile ilgilidir. Öğrenme yeteneği boyutunu ifade eden sorular genel olarak firma içi ve dışı bilgiyi edinme ve mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürme ve bilgiyi paylaşmak ile ilgilidir. Entegrasyon yeteneği boyutunu ifade eden sorular genel olarak departmanlar arası iş birliği, ortak hedefler oluşturma ve etkin bir iletişim ağı kurmak ile ilgilidir. Koordinasyon yeteneği boyutunu ifade eden sorular genel olarak iş süreçleri uyumu, bilgi ve becerilere uygun iş-görev dağılımı, uygun kaynak paylaşımını sağlamayı ölçmeye yönelik sorulardan oluştuğu görülmektedir.

Firma Performansı: Araştırmamızda firma performansı, bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Firmalar her geçen gün performans çıktılarını artırma isteği içerisindedirler. Araştırma kapsamımızda yer alan firmalara çevresel etkilerine ve yeteneklerine uyan stratejik seçimlerin öneminin farkına varmaları sağlanarak performans düzeylerinin iyileştirilmesinin mümkün olduğu gösterilme çalışılmıştır.

Child (1972) ve Aldrich (1979), firmanın çevreye verdiği tepkinin performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Preston (1977), Lenz (1980, 212-214), Lenz (1981, 132-138) ve Miller (1988, 304) gibi araştırmacılar yapmış oldukları araştırmalarda "Bir örgütün performansı, bir organizasyonun stratejisi, yapısı ve çevresi arasındaki 'Uyum' ile bağlantılıdır" şeklinde ifade etmektedirler.

Bharadwaj ve diğ. (1993) yapmış oldukları araştırmada, hizmet sektörlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin kavramsal modeli üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmada, hizmet sektörlerinde sürdürülebilir rekabet avantajın, üstün pazar performansa ve finansal performansa yol açmasının beklendiği ifade edilmiştir. Peki, sürdürülebilir rekabet avantajı nasıl elde edilebilir? Bir firma sürdürülebilir rekabet avantajını, mevcut veya potansiyel rakipler tarafından aynı anda uygulanmayan ve değer yaratan bir stratejinin uygulanması yoluyla (Barney 1991) veya rakiplerle aynı

stratejinin üstün uygulanması yoluyla elde edilebilir. Day ve Wensley (1988, 93) "Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi başlı başına bir amaç değil uzun vadede üstün finansal performans elde etmenin bir aracıdır" şeklinde ifade etmiştir.

Yukarıda bahsedilen araştırmaların dışında firmaların performans düzeylerine etki eden önemli tamamlayıcılar çevresel koşullar, stratejik seçimler ve yetenekler ile ilgili bazı çalışmalardan örnekler vermek gerekirse;

Lenz (1980) yılında ABD genelinde bulunan tasarruf kuruluşlarından rastgele seçilen 80 firma örneklemi üzerinde yapmış olduğu ampirik araştırmada, bir organizasyonun performansını çevre, strateji ve organizasyon yapısına bağlamıştır. Yapılan araştırmada Performans = f (Çevre, Strateji, Organizasyon Yapısı) formülasyonunun performans üzerinde ortak etkide bulunduğunu belirtmiştir. Lenz'ın (1980) bu çalışmayı yapmasının sebebi, bazı araştırmaların sadece çevre-performans arasındaki ilişkilere odaklı olduğunu, bazı araştırmalarında strateji-organizasyon yapısının performans üzerindeki etkisine odaklı olduğunu ifade ederek tüm bu faktörlerin bir bütün olarak performansa etkide bulunduğunu göstermeye çalışmasıdır.

Smith ve Grimm'ın (1987) yılında yapmış olduğu araştırmada, ABD'de Ulusal Endüstriyel Ulaşım Birliği Komitesine üye olan 27 demiryolu ağı seçilerek 180 demiryolu nakliye firmasından 245 yöneticiye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler bağlamında yapılan analizlerle çevresel değişikliklere yönelik stratejilerin değişimi ve bu durumun firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çoğu firmanın çevresel değişikliklere yanıt olarak stratejilerini değiştirdiğini ve bu şekilde firmaların daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir.

Keats ve Hitt (1988) yılında yapmış olduğu araştırmada, farklı endüstriler kapsamında 110 büyük firmadan (Fortune 500) elde ettiği veriler ile çevresel koşullar, firmaların çeşitlendirme stratejisi, firmanın büyüklüğü, yapısal bölünme ve ekonomik performans arasında bütünleştirici bir ilişki modeli geliştirmiştir. Geliştirilen model kapsamında Ki-kare testi uygulanarak çevresel koşulların firma performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğu ve stratejik çeşitliliğin aracılık rolü üstlendiği sonucu elde edilmiştir. Ayrıca sonuçlar, değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ve yüksek seviyede dinamizmin olduğu ortamlarda azalan bir çeşitlilik stratejisinin olduğunu göstermektedir.

Ray (2004) yılında, Hindistan'ın belli başlı borsalarında listelenen aynı zamanda The Economic Times ve Business Standard tarafından derlenen ilk 500 firma listesinde yer alan devlet ve özel sektöre ait firmalardan toplanan veriler ile Çevre-Strateji-Performans ilişkisini görebilmek amacıyla ampirik bir araştırma yapmıştır. Bulgular, çevresel koşulların firma stratejilerini ve performansın şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sonuçlar, çevrenin firma performansı üzerindeki etkisinin firma stratejileri tarafından yönetildiğini göstermektedir.

Choe (2003) yılında Kore borsasından rastgele seçilen 200 firmadan 700 yönetici ile görüşülmesi sonucunda elde ettiği veriler ile kümeleme analizi yaparak çevresel belirsizlik ve stratejik uygulamalar arasındaki ilişkinin performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, firmaların belirsiz dış ortamla başa çıkmada stratejik uygulamaların yüksek düzeyde uyumlaştırıcı etkisinin olduğunu ve bu durumun firma performansı üzerinde olumlu yansımalar sağladığını göstermektedir.

Chen ve diğ. (2019) yılında Çin'de bilgi teknolojisi, imalat ve finans endüstrisinde 288 firmadan elde ettiği veriler ile YEM yöntemini kullanarak CEO Dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi ve yenilikçiliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular, giderek artan belirsiz ekonomik ortamda dönüşümcü liderliğin performansı etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar, dönüşümcü liderlerin dikkatini çevrenin bir boyutuna değil çevreyi tam olarak anlayarak firma için uygun olan stratejiyi seçerek performansa yüksek katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Literatür taraması, yapılan araştırmalarda farklı performans kriterlerinin ele alındığını özellikle finansal performans göstergeleri üzerinde durulduğunu göstermektedir. Araştırmamızda bağımlı değişken olarak değerlendirilen birden fazla performans ölçeği kullanılmıştır. *Firma performansı değişkenleri ölçeğinin ifadelerine bakıldığında;* Watkins ve Marsick (1993; 1997) tarafından geliştirilen organizasyon performansını gösteren finansal ve pazar performansı ölçeğini ifade eden sorular genel olarak yatırımların getirisi ve pazar payı büyüklüğü ile alakalıdır. Hayes ve Wheelwright (1984) ve González-Benito (2005) tarafından geliştirilen operasyonel performans ölçeğini ifade eden sorular hizmet kalitesi ve hizmet geliştirme niteliğini artırma ile alakalıdır. Stank ve diğ., (1999) öncüllüğünde geliştirilen ve Ellinger ve diğ. (2000) tarafından ölçeğe katkıda bulunulan lojistik performans ölçeğini ifade eden

sorular genel olarak müşterilerin istekleri doğrultusunda hareket etme ve güven sağlamayı ölçmeye yönelik sorulardan oluştuğu görülmektedir.

4.2.2. Bulgular

Yapılan bu tez çalışması ile Marmara bölgesinde araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının çevresel koşullarının belirlenmesine yardımcı olunması, stratejik seçimlerin önemine vurgu yapılarak firmaların bulundukları ortamlara göre stratejik duruşunu belirlemesine katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Böylece araştırma kapsamında yer alan firmaların sahip olduğu çevresel koşullara göre stratejik seçimlerde bulunarak firma performansının arttırılması öngörülmüştür. Ayrıca lojistik firmalarının sahip oldukları yetenekleri yeniden yapılandırarak firma performansını pozitif yönde etkilemesi öngörülmüştür. Bu öngörü doğrultusunda elde edilen sonuçlar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46: Hipotez Testi Sonuçları Özeti

Doğrudan İlişkiler					
Hipotez		***Yol***		***Yol Değeri***	***Sonuç***
		Bağımsız Değişken	***Bağımlı Değişken***		***Desteklendi / Desteklenmedi***
		Çevresel Koşullar	***Firma Performansı***	***0.762*****	***Desteklendi***
H1	***H1a***	Çevresel Açıklık	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	1.327*** 1.263*** 1.285***	***Desteklendi***
	H1b	Çevresel Dinamizm	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.169(ad) -0.059(ad) -0.146(ad)	***Desteklenmedi***
	H1c	Çevresel Karmaşıklık	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.544** -0.601** -0.721***	***Desteklendi***
		Çevresel Koşullar	***Stratejik Duruş***	***0.761*****	***Desteklendi***
H2	***H2a***	Çevresel Açıklık	Proaktif Strateji Saldırgan Strateji Savunma Strateji Gelecek Strateji Risk Strateji Analiz Strateji	1.124*** -0.046(ad) 0.907*** 1.183*** -0.113(ad) 1.306***	***Kısmen Desteklendi***
	H2b	Çevresel Dinamizm	Proaktif Strateji Saldırgan Strateji Savunma Strateji Gelecek Strateji Risk Strateji Analiz Strateji	-0.130(ad) 0.062(ad) -0.031(ad) -0.101(ad) 0.109(ad) -0.166(ad)	***Desteklenmedi***
	H2c	Çevresel Karmaşıklık	Proaktif Strateji Saldırgan Strateji Savunma Strateji Gelecek Strateji Risk Strateji Analiz Strateji	-0.385* 0.210(ad) -0.440** -0.606** 0.106(ad) -0.508**	***Kısmen Desteklendi***
		Stratejik Duruş	***Firma Performansı***	***0.915******	***Desteklendi***
H3	***H3a***	Proaktif Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.049(ad) 0.264* -0.367*	***Kısmen Desteklendi***
	H3b	Saldırgan Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	0.117* 0.0145** 0.030(ad)	***Kısmen Desteklendi***
	H3c	Savunma Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.084(ad) 0.020(ad) -0.125(ad)	***Desteklenmedi***
	H3d	Gelecek Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	0.060(ad) 0.121(ad) 0.174(ad)	***Desteklenmedi***
	H3e	Risklilik Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.064(ad) -0.037(ad) 0.020(ad)	***Desteklenmedi***
	H3f	Analiz Strateji	Finansal-Pazar Performans Operasyonel Performans Lojistik Performans	0.789*** 0.537*** 0.989***	***Desteklendi***

; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*).
; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.01*).
*; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*).
ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).

Tablo 46 - devam

Dolaylı İlişkiler	*Hipotez*		*Yol*			*Yol Değeri*	*Sonuç*
			Bağımsız Değişken	*Aracı Değişken*	*Bağımlı Değişken*		*Desteklendi / Desteklenmedi*
Aracı İlişkisi			Çevresel Koşullar	Stratejik Duruş	Firma Performansı	0.645**	***Desteklendi*** **(Tam Aracılık)**
	H4	***H4a***	Çevresel Açıklık	Stratejik Duruş Boyutları	Finansal-Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans	3.096** 3.827** 4.701**	***Desteklendi*** **(Tam Aracılık)**
		H4b	Çevresel Dinamizm	Stratejik Duruş Boyutları	Finansal-Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans	-0.360(ad) -0.419(ad) -0.539(ad)	***Desteklenmedi*** **(Aracılık Yok)**
		H4c	Çevresel Karmaşıklık	Stratejik Duruş Boyutları	Finansal-Pazar Performansı Operasyonel Performans Lojistik Performans	-1.447* -1.752* -2.238*	***Desteklendi*** **(Tam Aracılık)**
Düzenleyici İlişki			***Bağımsız Değişken***	***Düzenleyici Değişken***	***Bağımlı Değişken***		
		H5	Çevresel Koşullar	Dinamik Yetenek	Firma Performansı	-0.014(ad)	***Desteklenmedi*** **(Düzenleyicilik Yok)**
		H6	Çevresel Koşullar	Dinamik Yetenek	Stratejik Duruş	-0.003(ad)	***Desteklenmedi*** **(Düzenleyicilik Yok)**
		H7	Stratejik Duruş	Dinamik Yetenek	Firma Performansı	0.020(ad)	***Desteklenmedi*** **(Düzenleyicilik Yok)**

; p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.001*).
; p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (*p < 0.01*).
*; p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (**p < 0.05*).
ad; istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olmadığını ifade etmektedir (*p>0.05*).

✓ **Çevresel koşullar ve firma performansı ilişkisini gösteren H_1 hipotezine ait bulgular**

Çalışmada, Türkiye'de Marmara Bölgesinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının çevresel koşullarının firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarımız, çevresel koşulların firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece H_1 hipotezi desteklenmiştir. Çevresel koşulların firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi boyutlar bağlamında incelenecek olursa öncelikle çevresel açıklığın (H_{1a} Hipotezi) devamında çevresel karmaşıklığın (H_{1c} Hipotezi) firma performansı bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusuyken çevresel dinamizmin (H_{1b} Hipotezi) firma performansı bileşenleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Böylece H_{1a} hipotezi ve H_{1c} hipotezi desteklenirken H_{1b} hipotezi desteklenmemiştir. Elde edilen bulgular, çevresel açıklığın finansal ve pazar performansı devamında lojistik ve operasyonel performansı çıktıları üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çevresel karmaşıklığın öncelikle finansal ve pazar performansı devamında operasyonel ve lojistik performansı çıktıları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Bulgular göstermektedir ki, çevresel koşullar firma performansı bileşenlerinden finansal ve pazar performansı üzerinde daha güçlü bir etkide bulunmuştur. Bu durumun sebebi, nitel performans ölçütlerin ölçümünün zorluğundan kaynaklı olmasıdır.

✓ **Çevresel koşullar ve stratejik duruş ilişkisini gösteren H_2 hipotezine ait bulgular**

Çalışmada, bağımsız değişken çevresel koşulların, aracı değişken stratejik duruş üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarımız, çevresel koşulların stratejik duruş üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ve H_2 hipotezi desteklenmiştir. Çevresel koşulların stratejik duruş üzerindeki doğrudan etkisi boyutlar bağlamında incelenecek olursa; öncelikle çevresel açıklığın (H_{2a} hipotezi) stratejik duruş boyutlarından sırasıyla analiz, gelecek, proaktif ve savunma stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece H_{2a} hipotezi kısmen desteklenmiştir. Çevresel dinamizmin (H_{2b} hipotezi) stratejik duruş boyutları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir ve

böylece H_{2b} hipotezi desteklenmemiştir. Devamında çevresel karmaşıklığın (H_{2c} hipotezi) stratejik duruş boyutları üzerinde sırasıyla proaktif, savunma, analiz ve gelecek stratejileri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece H_{2c} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Bulgular, çevresel koşulların stratejik duruş üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Boyutlar bağlamında yapılan inceleme sonucunda öncelikli olarak çevresel açıklığın stratejik duruş boyutlarından analiz, gelecek, proaktif ve savunma stratejileri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki firmaların bulunduğu ortam genel olarak çevresel açıklık ve seçmiş oldukları stratejiler analiz, gelecek, proaktif ve savunma stratejileri olarak belirlenmiştir.

✓ **Stratejik duruş ve firma performansı ilişkisini gösteren H_3 hipotezine ait bulgular**

Yapılan bu çalışmada, aracı değişken stratejik duruşun, bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarımız, stratejik duruşun firma performansı üzerinde doğrudan anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece H_3 hipotezi desteklenmiştir. Stratejik duruşun firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi boyutlar bağlamında incelenecek olursa; öncelikle analiz stratejinin (H_{3f} hipotezi) firma performansı bileşenlerinden sırasıyla lojistik, finansal-pazar ve operasyonel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece H_{3f} hipotezi desteklenmiştir. İkinci olarak, proaktif stratejinin (H_{3a} hipotezi) firma performansı bileşenlerinden sırasıyla operasyonel ve lojistik performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olduğunu göstermesine rağmen finansal ve pazar performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Böylece H_{3a} hipotezi kısmen desteklenmiştir. Üçüncü olarak, saldırgan stratejinin firma performansı bileşenlerinden sırasıyla finansal-pazar ve operasyonel performans üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olduğunu göstermesine rağmen lojistik performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Böylece H_{3b} hipotezi kısmen desteklenmiştir. Savunma stratejisi (H_{3c} hipotezi), gelecek strateji (H_{3d} hipotezi) ve risklilik stratejisinin (H_{3e} hipotezi) firma performansı bileşenleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilerek ilgili hipotezler desteklenmemiştir.

Bulgular, stratejik duruşun firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Boyutlar bağlamında yapılan inceleme sonucunda, öncelikli olarak analiz strateji devamında proaktif ve saldırgan stratejilerin firma performansı bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan firmaların öncelikle analiz stratejiyi seçmeleriyle performanslarının pozitif yönde etkileneceği belirlenmiştir.

- ✓ **Çevresel koşullar ve firma performansı ilişkisinde stratejik duruşun aracılık etkisini gösteren H_4 hipotezine ait bulgular**

Miller (1988), Dollinger ve Golden (1992) yapmış oldukları çalışmalarda, firmaların iyi bir performans göstermesini "Önemli tamamlayıcılıklar" dedikleri çevre ve strateji arasındaki eşleşmeye ve etkili stratejik tepkilerin verilmesine bağlamaktadır.

Yapılan bu çalışmada, çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisinde stratejik duruşun aracılık rolü etkilerinin ne olacağı araştırılmıştır. YEM Modeli-1 analiz bulguları, bağımsız değişken çevresel koşulların bağımlı değişken firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir. YEM Modeli-1 yapılandırılarak aracı değişken stratejik duruşun modele dâhil edilmesiyle YEM Modeli-4 oluşturulmuştur. YEM Modeli-4 analiz bulgularına göre, stratejik duruşun modele dâhil edilmesi sonucunda çevresel koşullar ve firma performansı arasındaki doğrudan ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür. Dolaylı etkinin varlığı sebebiyle çevresel koşullar ve firma performansı arasında stratejik duruşun tam aracı etkisinin olduğu sonucu saptanmıştır. Böylece, H_4 hipotezi desteklenmiştir. Daha öz bir ifade ile çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan değil stratejik duruş değişkeninin tam aracılığıyla olduğu elde edilen bulgular sonucunda belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların dış çevrenin etkilerini stratejik planlama süreci içerisinde çok iyi bir şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir. Böylece firmaların çevrenin etkilerini stratejiye başarılı bir şekilde aktararak, çevresel etkilere uyan bir stratejik duruş benimseyerek performans üzerinde olumlu etkilerde bulunduğunu göstermektedir.

Boyutlar bazında stratejik duruşun dolaylı etkileri incelenecek olursa; öncelikle firmaların dış çevrenin etkilerini stratejik planlama süreci içerisinde değerlendirdiklerinde çevresel koşullarının çevresel açıklık olduğu saptanmıştır.

Böylece stratejik duruş boyutlarının çevresel açıklık ve firma performansı bileşenleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde tam aracılık rolü üstlendiği belirlenerek H_{4a} hipotezi desteklenmiştir. İkinci olarak, çevresel dinamizm ve firma performansı bileşenleri arasında stratejik duruş boyutlarının istatistiki olarak anlamlı bir aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir. Böylece H_{4b} hipotezi desteklenmemiştir. Üçüncü olarak, araştırma kapsamındaki firmaların dış çevre etkileri stratejik planlama süreci içerisinde değerlendirildiğinde çevresel koşullarının çevresel karmaşıklık olduğu saptanmıştır. Böylece stratejik duruş boyutlarının çevresel karmaşıklık ve firma performansı bileşenleri üzerinde negatif yönde tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir ve H_{4c} hipotezi desteklenmiştir.

Bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşullarını ayrı bir şekilde değerlendirmediğini, dış çevrenin etkilerini stratejik planlama süreci içerisinde değerlendirdiğini göstermektedir. Firmaların çevrenin etkilerini başarılı bir şekilde stratejiye aktararak çevreye duyarlı uygun stratejik bir duruş benimseyerek performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Stratejik duruşun tam aracılık ilişkisinin varlığı çevresel koşulları devre dışı bıraktığı anlamına gelmemektedir. Tam aksine araştırma kapsamındaki firmaların çevresel koşullarını stratejik planlama süreci içerisinde değerlendirerek çevresel etkilere uygun stratejik duruş belirleyebildiğini ve etkilerini performansa yansıtabildiklerini göstermektedir.

- ✓ **İkili ilişkilerde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisine yönelik bulgular**

Bölüm 2 ve literatür değerlendirilmesi kısmında bahsedildiği gibi dinamik yetenekler kavramı üzerine hem teorik hem de ampirik çalışmalar yapan araştırmacılar, dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkilerinin doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı etkide bulunduğu üzerine odaklanarak literatüre büyük katkıda bulunmuşlardır. Yapılan bu araştırmada dinamik yeteneklerin dolaylı etkisi üzerine odaklanılarak ikili ilişkilerde düzenleyici etkisinin varlığı ya da yokluğu araştırılmıştır.

H_5 hipotezini ifade eden çevresel koşullar ile firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü gösteren bulgulara bakıldığında; çevresel koşullar ile firma performansı arasında, dinamik yetenekler ile firma performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle çevresel koşullar-firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_5 iddia hipotezi desteklenmemiştir.

H_6 hipotezini ifade eden çevresel koşullar ile stratejik duruş ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü gösteren bulgulara bakıldığında; çevresel koşullar ile stratejik duruş arasında, dinamik yetenekler ile stratejik duruş arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle çevresel koşullar-stratejik duruş ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_6 iddia hipotezi desteklenmemiştir.

H_7 hipotezini ifade eden stratejik duruş ile firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolünü gösteren bulgulara bakıldığında; stratejik duruş ile firma performansı arasında, dinamik yetenekler ile firma performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusu iken dolaylı etki sebebiyle stratejik duruş-firma performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylece H_7 iddia hipotezi desteklenmemiştir.

Bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların dinamik yeteneklerinin stratejik duruş üzerinde, stratejik duruşlarının firma performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Firmaların iç çevre analizini iyi bir şekilde yaparak dinamik yeteneklerin etkilerini stratejiye yansıtabildiklerini göstermektedir. Sonuçlar, firmaların dinamik yeteneklerine uygun stratejik duruş benimsediklerini ve bu durumun performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bulgularını genel olarak değerlendirirsek; araştırma kapsamındaki firmaların bulundukları ortamların koşullarını stratejik planlama süreci içerisinde çok iyi bir şekilde değerlendirdiklerini ve çevresel etkilerine uygun stratejik duruşlarını seçtikleri görülmüştür. Firmaların çevresel etkilerini strateji seçimine aktararak çevreye duyarlı uygun stratejik seçimlerde bulundukları ve bu durumu performansa yansıttıkları görülmüştür. Ayrıca firmaların iç çevrenin etkilerini çok iyi değerlendirdikleri, yeteneklerini yapılandırarak dinamik yeteneklerin etkilerini stratejiye yansıttıkları ve böylece performansa olumlu etkide bulunduğu belirlenmiştir.

1990 ve 2020 yılları arasında araştırma konumuz ve kullandığımız değişkenler ile ilgili olan çevresel koşullar-stratejik duruş-firma performansı ilişkisine odaklanan Web of Science veri tabanında taranan çalışmalar derlenerek bulguları Tablo 47'de sunulmuştur. Yıl sınırlamasının yapılmasının sebebi 1990'lı yıllar stratejik yönetim araştırmalarının yoğun olarak çalışılmaya başlandığı dönemi kapsamaktadır (Barla, 2009).

Tablo 47: Çevresel Koşullar, Stratejik Duruş ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Literatür Bulguları

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı (Mediator)*	*Düzenleyici (Moderator)*	*Bağımlı*	
McArthur ve Nystrom (1991)	Çoklu Regresyon	ABD'de 35 imalat endüstrisi ve 109 büyük firma	Strateji	Yok	Çevresel koşullar	Firma performansı	Yapılan bu çalışma ile çevresel koşul "Açıklık, Dinamizm ve Karmaşıklık" boyutlarının firma performansı belirleyicileri olan stratejilerle etkileşime geçip geçmediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, çevresel koşulların strateji-performans ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir.
Dollinger ve Golden (1992)	ANOVA	ABD'de 500 kişiden daha az çalışana sahip 486 imalat firması	Çevresel koşullar	Kollektif stratejiler	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevresel koşulların performans üzerindeki etkisi ve stratejinin dolaylı etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çevresel açıklık ile stratejiler arasında pozitif bir ilişki, karmaşıklık ile stratejiler arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu, dinamizm ile stratejiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Sonuçlar, çevresel açıklık ve karmaşıklığın stratejilerle etkileşime geçmesinin performansı etkilediği ve çevresel koşulların üretim firmalarının stratejik hareketlerini etkilediğini göstermektedir.
Priem ve diğ. (1995)	Korelasyon, Regresyon analizi	ABD'de 101 üretim firması	Stratejik karar alma sürecinde rasyonellik	Yok	Çevresel dinamizm	Firma performansı	Yapılan çalışma ile stratejik karar alma-performansı ilişkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bulgular, stratejik karar alma-performans arasındaki ilişkinin çevresel dinamizm tarafından yönetildiğini göstermektedir. Sonuçlar, yüksek dinamik ortamdaki firmalar için bu durumun geçerli olduğu, istikrarlı ortamda bu ilişkinin olmadığını göstermektedir.
Miles, Covin ve Healey (2000)	Korelasyon, Kümeleme analizi	ABD'nin Kuzeydoğu bölgesinde 25 farklı endüstriden seçilen 134 firma	Stratejik duruş, Organizasyon yapısı	Yok	Çevresel dinamizm	Firma performansı	Yapılan çalışma ile dinamik çevresel koşullarda faaliyet gösteren küçük firmaların organizasyon yapısı, stratejik duruşu ve performans ilişkisi araştırılmıştır. 134 üretim firmasından 96'sının çevresel koşulları istikrarlı, 38'inin koşullarının dinamik olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, küçük firmalarda çevresel dinamizmin stratejik duruşu etkilediği, çevresel koşulların stratejik duruş ile firma performansı arasındaki ilişkileri yönettiğini göstermektedir.

Tablo 47 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Luo ve Park (2001)	Korelasyon, Regresyon analizi	Çin'de çok uluslu 113 firma	Çevresel koşullar	Stratejik duruş	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, Çin'de pazar arayışı içerisinde olan çokuluslu yabancı firmaların çevre-strateji-performans ilişkisi araştırılmıştır. Bulgular, karmaşık Çin pazarına en uygun stratejinin analiz strateji olduğu ve bu stratejinin seçimiyle yüksek finansal performans elde edildiği saptanmıştır. Yüksek karmaşıklık ve dinamizmin olduğu ortamlarda araştırma ve savunma stratejilerinin seçilmesiyle düşük finansal performansın elde edildiği saptanmıştır. Sonuçlar, Çin gibi gelişmekte olan bir ekonomide pazar arayan çokuluslu firmaların yerel pazar özelliklerini bilmeleri, pazara uygun stratejik seçimlerde bulunmaları önerilmiştir.
Tan (2002)	Regresyon analizi, MANOVA	Çin'de dört tip firma türünden 201 yönetici	Çevresel koşullar	Stratejik duruş	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevre-strateji çerçevesi firma mülkiyet yapısına bağlanarak performansa etkileri araştırılmıştır. Bulgular; (1) mülkiyeti devlete ait olan firmaların çevre koşulları karmaşıklık, stratejik seçimi savunma, (2) mülkiyeti özele ait olan firmaların çevre koşulları dinamizm, stratejik seçimi proaktif, (3) mülkiyeti müşterek ortaklığa ait olan firmaların çevre koşulları dinamizm ve karmaşıklık, stratejik seçimi savunma, (4) mülkiyeti yabancı ortak girişime ait olan firmaların çevre koşulları karmaşıklık, stratejik seçimi analiz olarak belirlenmiştir. Sonuçlar, mülkiyet türlerinin çevresel koşul, stratejik duruş ve performans uygulamalarında önemli ölçüde farklı olduğunu ve seçilen stratejilerin performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.
Morgan ve Strong (2003)	Korelasyon, Regresyon analizi	İngiltere'de 1000 yüksek teknoloji firmasından 183 firma	Stratejik duruş	Yok	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışma ile yüksek teknolojiye sahip imalat firmalarının stratejik duruşu ve performans ilişkisi araştırılmıştır. Bulgular, firmaların stratejik duruşun altı boyutundan analizci, savunmacı ve gelecek stratejiyi benimsemesi sonucunda performansları üzerinde pozitif etkide bulunacağını göstermektedir.
Goll ve Rasheed (2004)	Korelasyon, Regresyon analizi	Businessweek ilk 1000 firmadan 645 firma	Sosyal Sorumluluk	Yok	Çevresel dinamizm, Çevresel açıklık	Finansal performansı	Yapılan çalışmada, sosyal sorumluluk-performans ilişkisinde çevresel koşulların düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Bulgular sosyal sorumluluk-performans arasındaki ilişkide çevresel koşulların düzenleyicilik rolü üstlendiğini göstermektedir.

Tablo 47 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Desarbo ve diğ. (2005)	Ki-kare testi	Çin-ABD-Japonya'dan Normclus metodolojisi ile farklı sektörlerden seçilen 709 firma	Çevresel koşullar	Stratejik duruş, Stratejik yetenekler	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevresel koşullar-performans ilişkisinde stratejik duruş ve stratejik yeteneklerin aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular, üç faklı ülke ve dört farklı firma gruplaması yapılarak her bir gurubun farklı stratejik yeteneklere, çevresel koşullara sahip olduğu ve farklı stratejik seçimlerde bulunulmasıyla performans göstergelerinin değiştiğini göstermektedir. Grup-1, Çin ve Japon firmalarının neredeyse yarısı analiz ve araştırma stratejilerini seçerek güçlü teknolojik yeteneklerle yüksek performans; Grup-2, Japon, Çin ve ABD firmalarının neredeyse dörtte biri savunma ve tepkici stratejileri seçerek pazarlama yetenekleriyle optimum performans; Grup-3, ABD firmaları ve neredeyse yarısı analiz, araştırma ve savunma stratejileri seçerek pazar bağlama ve güçlü yönetim yetenekleriyle azalan performans; Grup-4, Japon, Çin ve ABD firmalarının neredeyse dörtte biri analiz ve araştırma stratejileri seçerek yüksek stratejik yeteneklerle yüksek performans sergiledikleri saptanmıştır.
Tan ve Tan (2005)	Korelasyon ve regresyon analizi	Çin'de 1990 ve 2002 yıllarında kurulan elektronik firmaları ve 104 yönetici	Çevresel koşullar	Stratejik duruş	Zaman	Firma performansı	Yapılan çalışmada, firmaların çevre koşulları ve stratejik seçimleri arasındaki ilişki ile strateji-performans ilişkisinde zamanın düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Bulgular, 2002 yılında kurulan firmaların ortamlarında karmaşıklığın ve dinamizmin azaldığı, analiz stratejik duruşun baskın olduğu, zamanın düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Sonuçlar, 2002 yılında kurulan firmaların çevre ve stratejiden bağımsız olarak performans avantajları elde edemeyeceğini göstermektedir.
Aragón-Sánchez ve Sánchez-Marín (2005).	Çoklu regresyon analizi	1351 İspanyol KOBİ Firması	Stratejik duruş	Yönetim özellikleri	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, stratejik duruşun yönetim özellikleri üzerindeki etkisi ile stratejik duruşun performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, savunma, araştırma ve analiz stratejik duruşu benimseyen firmaların performanslarının olumlu etkilendiğini, yönetim özelliklerinin performansa yön verdiğini göstermektedir. Sonuçlar, özellikle hizmet sektöründeki firmaların araştırma ve analiz stratejik duruşu benimsediğini göstermektedir.

Tablo 47 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Talke (2007)	PLS yapısal model ve regresyon analizi	Almanya ticaret odası tarafından düzenlenen inovasyon yarışmasına katılan 113 proje	Stratejik duruş	Kurumsal zihniyet	Yok	Pazar, Finansal, Teknolojik performans	Yapılan çalışmada, stratejik duruş ve performans arasındaki ilişki ve yenilik faaliyetlerini ifade eden kurumsal zihniyetin aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular, firmaların analiz, proaktif ve saldırgan stratejik duruşu benimsemeleri ve riskten uzak bir duruş sergilemeleri sonucunda pazar, finansal ve teknolojik performansın pozitif yönde etkileneceğini göstermektedir. Sonuçlar, stratejik duruşun performansı doğrudan etkilediği gibi kurumsal zihniyetin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.
Cannella ve diğ. (2008)	Regresyon analizi	ABD'de 11 farklı sektör ve 207 firma	Üst yönetim ekibinin çeşitliliği	Yok	Çevresel koşullar	Firma performansı	Yapılan çalışmada, üst yönetim ekibinin fonksiyonel çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Bulgular, çevresel belirsizlik arttıkça çeşitliliğin performans üzerindeki etkilerinin daha olumlu bir hal aldığını göstermektedir.
Yayla ve Hu (2012)	Regresyon analizi	Türkiye'de imalat, sağlık gibi sektörlerden seçilen 169 firma	Stratejik uyum	Yok	Stratejik yönelim, Çevresel belirsizlik	Firma Performansı	Yapılan çalışmada, stratejik uyum-performans ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici ilişkisi araştırılmıştır. Bulgular, stratejik uyum-performans ilişkisinde çevre belirsizliği güçlü düzenleyici etki göstermektedir. Sonuçlar, stratejik uyum-performans ilişkisinde Miles ve Snow'ın (1978) strateji tipolojilerinin düzenleyici etkisinin açık olmadığını göstermektedir.
Chi (2015)	YEM	Çin'de 3000 giyim firmasından tesadüfi seçilen 316 firma	Çevresel koşullar	Strateji tepkileri	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevre-strateji-performans ilişkisi araştırılarak, rekabetçi iş performansı elde edebilmek için firmalar çevre koşul özelliklerine göre stratejilerini nasıl oluşturacağının cevabını bulmaya çalışmıştır. Bulgular, yüksek ve düşük performans gösteren firmalar arasında çevresel koşullara göre verilen strateji tepkilerin farklı olduğunu göstermektedir.
Yu ve diğ. (2016)	t-testi ve hiyerarşik regresyon	Tayvan'da Spor İmalat Birliği Derneğine kayıtlı 232 firma	Çevresel belirsizlik	Rakip kimliği	Yok	Firma performansı	Yapılan bu çalışmada, çevresel belirsizliğin rakiplerin tanımlanmasında önemli bir öncü olduğu ve rakip kimliklerinin tanımlanmasının performans üzerinde etkili olduğu varsayımı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, çevresel belirsizliği ifade eden dinamizmin rakip tanımlamasını etkilediği, rakip tanımlamanın da performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 47 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	***Aracı***	***Düzenleyici***	***Bağımlı***	
Bae (2017)	YEM	Çin'de Faaliyet gösteren 208 Kore firması	Çevresel koşullar	Tedarik zinciri entegrasyonu	Yok	Operasyonel performans	Yapılan çalışmada, çevresel koşulların performans üzerindeki doğrudan etkisi ve stratejik rol oynayan tedarik zincirinin dolaylı etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çevresel belirsizliğin operasyonel performansı olumsuz etkilediği, tedarik zinciri entegrasyonu aracılığıyla anlam kazandığını göstermektedir.
Sabherwal ve diğ. (2019)	Çoklu regresyon analizi	Information Week 500 listesinden 1999-2008 yılları arası ABD ile iş yapan 242 firma (Panel veri analizi)	Çevresel koşullar, Bilgi teknoloji yatırımı	Yok	Stratejik duruş	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevre koşulları-performans ilişkisinde stratejik duruşun düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çevresel koşullar ve stratejik duruşun performans üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Çevresel koşulların Venkatraman'ın (1989) altı stratejisinden özellikle proaktif, savunma ve analiz stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu stratejilerin performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu gibi yatırım-performansı ilişkisinde düzenleyici rol üstlendiği saptanmıştır. Sonuçlar, yüksek dinamizmin olduğu ortamlarda performans olumlu etkilenirken, düşük dinamizmin olduğu istikrarlı ortamlarda bu etkinin azaldığını göstermektedir.

2000-2020 yılları arasında, araştırmada kullandığımız değişkenlerle ilgili çevresel koşullar-dinamik yetenekler, stratejik duruş-dinamik yetenekler, firma performansı-dinamik yetenekler ilişkisi Web of Science veri tabanında taranarak ve ilgili çalışmalar derlenerek bulguları Tablo 48'de sunulmuştur. Yıl sınırlamasının yapılmasının sebebi dinamik yetenekler kavramı teorik olarak Teece ve diğ. (1997) tarafından çalışılmaya başlanmıştır. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından yapılan çalışma, dinamik yetenekler ile ilgili amprik araştırmaları tetiklemiştir. Dinamik yetenek-performans ilişkisine yönelik ilk ampirik araştırma Zott (2003) tarafından yapılmıştır.

Araştırmada kullanmış olduğumuz değişkenler ve bu değişkenlerin bazı boyutlarının firma performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Yapılan literatür taraması sonucunda yukarıda oluşturulan Tablo 47 ve aşağıda oluşturulan Tablo 48, daha önce yapılan benzeri çalışmaların bulgularını göstermektedir. Yapmış olduğumuz tez araştırmasında elde ettiğimiz bulguların, literatürdeki bulgularla paralellik gösterdiği ve böylece araştırma bulgularımızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Tablo 48: İkili İlişkilerde Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici İlişkisine Yönelik Literatür Bulguları

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı (Mediator)*	*Düzenleyici (Moderator)*	*Bağımlı*	
Fang ve diğ. (2010)	Vaka analizi	Tayvan'daki firmaların yıllık raporlarından edinilen veriler	Kurumsal sosyal sorumluluk	Stratejik duruş	Dinamik yetenekler	Firma performansı	Yapılan çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun performansa etkisi, firmaların uyguladıkları stratejilerin performansa etkileri ve strateji-performans ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bulgular, stratejinin performansı etkilediği, strateji- performans ilişkisinde dinamik yeteneklerin düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir.
Barrales-Molina ve diğ. (2010)	Çoklu regresyon analizleri	İspanya'da 200 firma	Çevresel koşullar	Yok	Yok	Dinamik yetenekler	Yapılan çalışmada çevresel koşulların dinamik yetenek üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çevresel koşulların dinamik yetenek yaratma süreçleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, yöneticilerin çevreyi doğru anlamaları gerektiği ve bu durumun dinamik yetenek geliştirme sürecini teşvik ettiğini göstermektedir.
Drnevich ve Kriauciunas (2011)	Regresyon analizi	G.Amerika Şili'de 1500 firmadan geri dönüş yapan 48 firma ve 192 gözlem	Dinamik yetenekler, Sıradan yetenekler	Yok	Çevresel dinamizm	Firma performansı	Bu çalışmayla sıradan ve dinamik yeteneklerin performansa etkide bulunduğu varsayımıyla çevresel dinamizmin etkilerinin nasıl olacağı araştırılmıştır. Bulgular, sıradan ve dinamik yeteneklerin performans üzerinde etkisi olduğu, dinamizmin dinamik yetenek-performans ilişkisini olumlu, sıradan yetenek-performans ilişkisini olumsuz etkilediğini göstermektedir.
Protogerou ve Caloghirou (2011)	YEM	Yunanistan'da 271 imalat firması	Dinamik yetenekler	Operasyonel yetenekler	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, dinamik ortamlarda dinamik yetenekler performansı doğrudan mı yoksa dolaylı mı etkiliyor sorusu araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performans üzerinde doğrudan etkisi olmadığını, operasyonel yetenekler aracılığıyla etki yarattığını göstermektedir. Sonuçlar, dinamik yeteneklerin yüksek ve düşük çevresel dinamizm koşullarında değerli kaynaklar olduğunu göstermektedir.
Chien ve Tsai (2012)	YEM	Tayvan'da lider fast-food zincirinde 132 mağaza müdürü	Dinamik yetenekler, Bilgi kaynağı, Öğrenme	Yok	Yok	Firma performansı	Bu çalışmada, fast-food restoran zincirinde yöneticilerin neden farklı performans gösterdiğini anlamak için dinamik yetenekler üzerine odaklanılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performansı artırdığını, bilgi kaynağı ile öğrenmenin yetenekleri etkilediği bu durumun performansa yansıdığını göstermektedir.

Tablo 48 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Wilden ve diğ. (2013)	PLS (YEM)	Avustralya'da Dun&Bradstreet veri tabanından seçilen büyük ölçekli 2747 firma	Dinamik yetenekler	Yok	Organizasyon yapısı, Rekabet yoğunluğu	Firma performansı	Bu çalışmada, dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisinde organizasyon yapısının ve rekabet yoğunluğunun etkisi araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performansı doğrudan etkilediği ve bu etkiyi organik yapıların kolaylaştırdığını göstermektedir. Sonuçlar, dinamik yetenekler-performans ilişkisinin gücünün karşılaşılan rekabet yoğunluğuna bağlı olduğunu göstermektedir.
Li ve Liu (2014)	Hiyerarşik regresyon analizi	Çin'de 650 ilaç firmasından 217 firmanı yöneticisinden veriler elde edilmiştir.	Dinamik yetenekler, Çevresel dinamizm	Yok	Çevresel koşullar	Rekabet avantajı	Bu çalışmada, Çin gibi gelişmekte olan ekonomilerde dinamik yetenekler-rekabet avantajı-çevresel dinamizm arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediği, çevresel dinamizmin moderatör rolünden ziyade önemli itici güç olduğu ve rekabet avantajını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar, çevresel dinamizm ne kadar yüksekse dinamik yetenekler-rekabet avantajı ilişkisinin de o kadar güçlü olacağını göstermektedir.
Lin ve Wu (2014)	YEM	Common Wealth Magazine'ın belirlediği, Tayvan'da ilk 1000 firmadan 157 firma yöneticisi	VRIN kaynaklar, VRIN olmayan kaynaklar	Dinamik yetenekler	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, kaynak tabanlı görünüm ve kaynak tabanlı görünüm dışındaki kaynakların performans üzerindeki doğrudan etkisi ve dinamik yeteneklerin dolaylı etki sebebiyle aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular, VRIN kaynakların performansı artırabildiğini ve VRIN dışı kaynakların önemsiz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, dinamik yeteneklerin performansı iyileştirmek için firmaların VRIN kaynaklarına önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermektedir.
Schilke (2014)	Regresyon analizi	Almanya'da kimyasal, makine, taşıt endüstrisinde 2.226 firmadan 279 firma	Dinamik yetenekler	Yok	Çevresel dinamizm	Rekabet avantajı	Bu çalışma, dinamik yeteneklerin firmaya rekabet avantajı sağlayabilmesinin temelinin firmanın dış ortamındaki dinamizm seviyesi ile ilgili olduğu üzerine odaklanmıştır. Bulgular, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin orta düzeyde dinamizm seviyelerinde en güçlü, dinamizmin düşük veya yüksek olduğu seviyelerde nispeten zayıf olduğunu ve bu durumun performansı etkilediğini göstermektedir.

Tablo 48 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Makkonen ve diğ. (2014)	YEM	Finlandiya'da farklı sektörlerde 2227 firmadan seçilen 535 firma	Dinamik yetenekler	Örgütsel değişim		Firma performansı	Yapılan çalışmada, 2008 yılında gerçekleşen küresel ekonomik krizin yaratmış olduğu fırtınalı ortamda dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisi ve örgütsel değişimin aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performansı doğrudan etkilediği gibi örgütsel değişimin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.
Wilhelm ve diğ. (2015)	YEM	Almanya'da İmalat sektöründe 200 KOBİ firması	Çevresel dinamizm	Dinamik yetenekler		Firma performansı	Bu çalışma ile dinamizmin yüksek ve düşük olduğu ortamlarda dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisinin nasıl olduğu üzerine odaklanılmıştır. Bulgular, dinamizmin yüksek ve düşük olduğu ortamlarda dinamik yeteneklerin farklı performans etkileri yarattığını göstermektedir.
Wang ve diğ. (2015)		İngiltere'de 113 yüksek teknoloji KOBİ firması	Başarı tuzakları	Dinamik yetenekler	Stratejik duruş, Pazar dinamizmi	Firma performansı	Yapılan çalışmada, bazı firmaların dinamik yetenekleri geliştirmede neden diğerlerinden daha iyi olduğu sorusu üzerine odaklanılmıştır. Bulgular, stratejik duruşun dinamik yetenekler-performans ilişkisi üzerinde güçlü ve olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasının, dış faktörlerden (piyasa dinamizmi) ziyade iç faktörlerle (başarı tuzakları) ilişkili olduğunu göstermektedir.
Mu (2017)	Hiyerarşik regresyon analizi	Çin'de 1000 yüksek teknoloji firmasından seçilen 549 firma	Dinamik yetenekler	Pazarlama yeteneği, Operasyonel yetenek	Yok	Firma performansı	Yapılan çalışmada, dinamik yeteneklerin çeşitli mekanizmalar aracılığıyla performansı nasıl etkilediği üzerine odaklanılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin pazarlama ve operasyon yeteneğini olumlu etkilediğini, pazarlama ile operasyon yeteneklerinin dinamik yetenekler ve performans arasında aracı mekanizmalar olarak hareket ettiğini göstermektedir.
Frank ve diğ. (2017)	Doğrusal regresyon	Avusturya'da 120 orta ölçekli firma	Çevresel dinamizm, Çevresel karşıtlık	Yok	Yok	Dinamik yetenekler	Yapılan çalışmada, çevresel dinamizm ve karşıtlığın dinamik yetenekler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, çevresel dinamizm-dinamik yetenekler arasında önemli bir ilişki olduğunu, çevresel dinamizm ne kadar yüksekse dinamik yeteneklerin o kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, çevresel dinamizm arttıkça dinamik yetenek boyutlarında odaklanılan noktaların farklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 48 – devam

Yazar(lar)	*Metodoloji*	*Örneklem*	*Değişkenler*				*Bulgular*
			Bağımsız	*Aracı*	*Düzenleyici*	*Bağımlı*	
Ringov (2017)	Regresyon analizi	ABD Survivor Bias Free Veritabanında 2119 fon	Dinamik yetenekler	Yok	Çevresel dinamizm seviyesi	Firma performansı	Yapılan çalışmada, çevresel dinamizm seviyesindeki farklılıklar dinamik yetenek-performans ilişkisini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin performansa katkısının çevresel dinamizm arttıkça azaldığını göstermektedir.
Singh ve Rao (2017)	YEM	Hindistan'da bankacılık sektöründe 439 yönetici	Dinamik yetenekler	Yok	Yok	Finansal ve Finansal olmayan Performans	Yapılan bu çalışma ile dinamik yeteneklerin finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin bankaların finansal ve finansal olmayan performansı için önemli bir itici güç olduğunu göstermektedir.
Fainshmidt ve diğ. (2019)		İsrail'de 1.257 firmadan tesadüfi olarak seçilen 249 firma	Dinamik yetenekler	Çevresel koşullar	Yok	Rekabet avantajı	Yapılan çalışmada, dinamik yetenek-rekabet avantajı arasındaki ilişkinin çevresel koşullara bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular, dinamik yeteneklerin rekabet avantajına ne ölçüde katkıda bulunduğu firmaların faaliyet gösterdiği çevresel açıklık ve dinamizm ortamlarına bağlı olduğunu göstermektedir.
Singh ve diğ. (2019)	Hiyerarşik regresyon analizi	Hindistan'da hizmet sektöründe 217 firma	Dinamik yetenek	Yok	Çevresel dinamizm, Organizasyon yapısı	Duyarlılık	Bu çalışmada, iki sorunun cevabı araştırılmıştır. (1) Dinamik yetenekler ile firmaların değişen ortamlara duyarlılığı arasındaki ilişki nedir? (2)Organizasyon yapıları ve çevresel dinamizmin bu ilişkiyi yönetme derecesi nedir? Bulgular, dinamik yeteneklerin sağlam bir duyarlılığın sağlayıcısı olduğu, çevresel dinamizmin, dinamik yetenekler ve firmaların duyarlılığı üzerinde çok güçlü dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Zimuto ve Marits (2019)	YEM	Güney Afrika'da 500 firmadan 224 franchise fast-food firması	Değerli kaynaklar	Dinamik yetenekler	Yok	Firma performansı	Yapılan bu çalışmada, Kaynak Temelli Görüş teorinin bir parçası olan değerli kaynakların firma performansı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolüne odaklanılmıştır. Bulgular, değerli kaynakların firma performansı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.
Chen ve diğ (2019)	PLS	Hong Kong'da Lojistik ve Taşımacılık Enstitüsünden 103 firma	Örgütsel öğrenme, Tedarik zinciri	Dinamik yetenekler	Yok	Firma performansı	Bu çalışmada, lojistik firmalarında örgütsel öğrenme yoluyla değişim ve yenilik yapma isteğinin artırılması, firmaların yapılandırma çabalarını yönlendirerek performansa katkıda bulunulmak istenmiştir. Bulgular değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve dinamik yeteneklerin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Yapılan tez çalışması ile işletme bilimi, stratejik yönetim ve dinamik yetenekler literatüründe kavramsal ve ampirik olarak araştırılmakta olan teoriler bütünleştirilerek kapsamlı bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde yapılan ampirik araştırma ile çevresel koşulların, stratejik duruşun ve dinamik yeteneklerin firma performansı kriterleri üzerindeki etkileri ortaya konularak literatüre katkı sağlanmıştır. Teorik katkıların yanı sıra gelecek çalışmalara yön verilmeye çalışılmış ve pratik çıkarımlarda bulunulmuştur.

Araştırmamız, Türkiye'de lojistik hizmet sektörünün kalbini ve merkezini oluşturan Marmara bölgesinde UND ve UTİKAD'a kayıtlı lojistik firmaları bağlamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan lojistik firmaların yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Toplanan verilere YEM yöntemi uygulanarak, hipotezler test edilerek sonuçlar elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlk aşamada, bağımsız değişken çevresel koşulların etkisi göz önüne alındığında; çevresel koşulların firma performansını doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür

İkinci aşamada, çevresel koşulların aracı değişken stratejik duruşu doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, literatürde çevresel koşulların firma performansı üzerinde doğrudan etki gösterdiği, çevresel koşulların stratejik duruş üzerinde doğrudan etki gösterdiği yorumunu yapan araştırmacıların bulgularını destekleyici niteliktedir. Araştırmayı kurgularken literatür desteği alınarak çevresel koşulların stratejik seçimleri ve firma performansını etkilediği varsayımı üzerinde durulmuştur. Elde edilen bulgularda dikkat çeken önemli bir sonuç mevcuttur. Çevresel koşul boyutlarından olan çevresel dinamizmin stratejik duruş ve firma performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Literatür bu bulguları desteklemektedir. Literatür, çevresel dinamizm ortamında faaliyetlerini sürdüren firmaların bazılarının performansının pozitif

etkilendiğini bazılarının performansının negatif etkilendiğini ve bazı firmaların performans göstergeleri üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığı sonuçlarını göstermektedir. Çevresel dinamizm koşullarının özellikle üretim firmaları ve küçük ölçekli firmaların performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğunu göstermektedir. Çevresel dinamizm koşullarının çok fazla stratejik çeşitliliğin olduğu ortamlarda performansa olan etkilerinin azaldığı literatür bulguları arasında yer almaktır.

Üçüncü aşamada, aracı değişken stratejik duruşun firma performansı üzerinde doğrudan etkisi üzerine odaklanılmıştır. Aracı değişken stratejik duruşun firma performansını doğrudan güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Yapılan bu çalışmada çevresel koşulların firma performansını etkilediği gerçeği literatür tarafından destek alınarak ve farklı bir bakış açısıyla çevresel koşullar ve firma performansı arasındaki ilişkinin başka değişkenler ve dinamikler aracılıyla tetikleneceği ve performansa daha güçlü bir etkide bulunacağı öngörüsünde bulunulmuştur. Bu öngörü doğrultusunda oluşturulan araştırma modeline aracı değişken olarak stratejik duruş yerleştirilmiştir.

Dördüncü aşamada, aracı değişken stratejik duruşun etkisi göz önüne alındığında; çevresel koşulların firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin stratejik duruşun dolaylı etkisi sebebiyle tam aracılık göstermesiyle ortadan kalktığı ve stratejik duruşun firma performansı üzerinde güçlü bir etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, çevresel koşulların firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi stratejik duruş ile birlikte performans üzerine etkilerinin incelenmesi sırasında varlığını kaybettiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, firmaların çevresel koşullarının değerlendirmesini ayrı bir şekilde değil de stratejik planlama süreci içerisinde çok iyi bir şekilde analiz ettiklerini göstermektedir. Sonuçlar, firmaların çevresel etkilerini stratejiye başarılı bir şekilde aktardıklarını ve çevresel etkilere uyan stratejik duruşu benimseyerek performans üzerinde anlamlı etkide bulunduğunu göstermektedir. Firmaların özellikle "analiz, proaktif ve saldırgan" stratejilerini seçmeleriyle daha yüksek performans göstergeleri elde edebilecekleri belirlenmiştir. Risk alma, savunma ve gelecek stratejilerin firma performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilemediği için olumsuz etki yapma eğiliminde oldukları görülmüştür. Araştırmamızda elde edilen bulgular, firmaların stratejik bir duruşa sahip olmalarının performans kriterlerini yükseltmede önemli olduğunu göstermektedir.

Beşinci aşamada, düzenleyici değişken dinamik yeteneklerin ikili ilişkileri ne derece etkilediği araştırıldığında; araştırmanın sonuçlarının sonuçsuz kaldığı yani istatistiksel olarak anlamlı bulguların elde edilemediği görülmüştür. Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları, dinamik yeteneklerin ikili ilişkilerde dolaylı etki sebebiyle düzenleyicilik rolü üstlenmediğini fakat stratejik duruş ve firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkide bulunduğunu göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgular, firmaların dinamik yeteneklerine uyan stratejik seçimlerde bulunabildiklerini ve bu durumu firma performansına yansıtabildiklerini göstermektedir. Bulgular, firmalar sahip oldukları yetenekleri yapılandırabilir ve stratejik önem kazandırabilirse performansın yükseltilmesinin ve doğru stratejik seçimlerde bulunulmasının mümkün olabileceğini göstermektedir. Ampirik olarak yetenekleri araştırmak zordur ve yapılan bu çalışma dinamik yetenek literatürüne ampirik olarak önemli katkılar sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde; oluşturulan araştırma modeli ampirik olarak doğrulanarak geliştirilen hipotezlerden sadece çevresel dinamizme ait olan hipotezler desteklenmemiştir ve diğer tüm hipotezler kısmen ya da tamamen desteklenmiştir. Stratejik duruşun ve dinamik yeteneklerin, firma performansı kriterleri üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle stratejik duruş, performansın anlamlı bir belirleyicisidir. Araştırma kapsamında yer alan lojistik firmalarının çevresel koşullarını stratejik planlama süreci içinde belirleyerek ve çevresel etkilerine uyan stratejik seçimlerde bulunarak özellikle analiz, proaktif ve saldırgan stratejilerini seçerek daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür.

Türkiye, Marmara Bölgesinde lojistik hizmet sektörü üzerinde yapılan ve stratejik duruşun öneminin vurgulandığı bu çalışma ile özellikle stratejik yönetim literatürüne önemli katkılarda bulunulmuştur. Yapılan tez araştırması, hem sektör olarak hem de bölge olarak en kapsamlı ampirik araştırmadır. Bu çalışma ile Türkiye, Marmara bölgesindeki araştırma kapsamındaki lojistik firmalarının çevresel koşullarının tespiti, stratejik duruşlarının belirlenmesi, yeteneklerin yapılandırılabilmesi ve performans göstergelerinin ölçümü gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin diğer bölgelerinde faaliyetlerine devam eden lojistik firmaları için dikkat çekmek istediğimiz önemli bir nokta mevcuttur; Bu çalışmanın sonuçlarının sektörün ilerleyişi için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarıdır. Bu çalışma, stratejik duruşun ve strateji seçimlerinin lojistik firmalarının performans göstergeleri üzerinde ne kadar önemli etkiler

yarattığını göstermektedir. Bu nedenle sadece araştırma kapsamındaki firmalar için değil Türk lojistik sektörüne önemli katkılar sağlayan çalışmalardan biri olduğu düşünülmektedir. Yapılan tez araştırması ile ele alınan konuların daha net anlaşılması sağlanmıştır. Elde edilen bulgular ile iş pratiğine katkıda bulunulmuştur. Yapılan çalışma ile dinamik yetenek teorisinin ampirik olarak güçlendirilmesi sağlanmıştır.

5.1. Araştırmacılar için Öneriler

Hızla değişen çevresel koşullar karşısında firmaların avantajlar elde edebilmesi ve avantajlarını performans çıktılarına yansıtabilmesi bir istek değil artık devamlılığın sağlanabilmesi için gereklilik haline almıştır. Bu çalışma ile araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının yüksek hızlı değişimin olduğu ortamlarda performans göstergelerinin yükseltilebilmesi için stratejik bir duruşa sahip olunmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca firmaların hangi yeteneklere sahip olduğunun farkına varması ve yeteneklerini yapılandırmasının gerekliliği vurgulanarak performans göstergelerinin nasıl artırılabileceği konusunda yardımcı olunmaya çalışılmıştır. Yapılan bu tez çalışmasının bulguları gelecekteki araştırmalar için birçok potansiyel alan sunmuştur.

Literatür incelemesine dayanarak, çevresel belirsizlik, stratejik duruş, dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkinin dinamiklerini ve karmaşıklığını araştırmak için daha fazla çalışmaya ve daha sofistike modellerin kullanımına ihtiyaç vardır. Bu araştırmanın odak noktasını Türkiye, Marmara bölgesinde UND ve UTİKAD'a kayıtlı lojistik firmaları oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışma genelleştirilebilirlikten yoksun olmaktadır. Araştırmanın bölgeselleştirilmesi, bazı firmaların uygulanan ankete geri dönüş yapmaması, anket yanıt oranlarının tam istenilen düzeyde olmaması, sürecin maliyetli bir şekilde ilerlemesi ve kendi kendini raporlama tedbirlerine güvenilmesi gibi sınırlılıklarla karşılaşılmıştır. Bu tezin sonuçları ve sınırlamaları gelecekte yapılacak araştırmalara çeşitli öneriler sunmakta ve motivasyon kaynağı olmaktadır.

Öncelikli olarak gelecekteki araştırmacılar, daha güçlü istatistiksel test sonuçları sağlamak için çoklu metot ve çoklu ölçümler kullanmaya çalışmalıdır. Yapılan araştırmada, verilerin kesitsel yapısı sadece o anı yakalama amacını sağladığı için nedensellik testi yapılmasını engellemiştir. Nedensellik konusunu daha fazla araştırmak için gelecekteki araştırmacıların, bu araştırmada kullanılan ölçekleri

kullanarak zaman ve kaynakların daha az kısıtlanmış boylamsal bir çalışma yapmayı düşünmeleri önerilmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, yapılan bu araştırmanın sonuçları önemsenerek öncelikli olarak Türkiye'de UND ve UTİKAD derneklerine kayıtlı tüm firmalar ya da Türkiye'de lojistik hizmeti sağlayan tüm firmalar ele alınarak temsil gücü artırılarak incelemeler yapılması tavsiye edilmektedir. Türkiye'nin her bir bölgesindeki firmaların çevresel koşulları, stratejik duruşları, dinamik yetenekleri ve performans göstergelerinin bölgesel farklılıkları karşılaştırılabilir ve böylece karar vericiler olan yönetici ya da liderlere yol gösterici rehberlik hizmeti sağlanabilir. Buna ek olarak, araştırmacıların sağlam büyümeyi araştırma modeline eklemeyi düşünmeleri önerilmektedir. Böylece, stratejiyi ve sağlam büyümeyi ne derece olumlu ilişkilendirilebileceği incelenebilir. Diğer taraftan hizmet sektörü olarak sadece lojistik firmaları bağlamında değil, hizmet sağlayan farklı firmalar bağlamında da aynı değişkenlerle çalışma gerçekleştirilebilir. Diğer bir alternatif çalışma şekli olarak hizmet sektörü ile farklı sektörlerin kıyaslaması yapılarak öncelikle bölgesel, devamında tüm Türkiye kapsamında gerçekleştirilerek farklılıklar tespit edilerek boylamsal çalışmalar ile incelemelerin yapılması önerilmektedir.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin performans üzerindeki etkileri zaman içerisinde değişim gösterebilir düşüncesi ile kullandığımız modele, ilerleyen zamanlarda zaman kavramı değişkeni dikkate alınarak yeniden uyarlanması tavsiye edilmektedir. Böylece oluşturulan model gerekli görüldüğünde yapılandırılarak uzun dönemli bir çalışma planı oluşturulmasına imkân sağlayabilir. Stratejik duruşun zaman içerisinde performansa katkısının ne olacağı, firmaların zaman içerisinde stratejik duruşlarında herhangi bir değişikliğin olup olmadığı ve dinamik yeteneklerin nasıl işletilmesi gerektiği konusunda fikir birliğinin oluşturulup oluşturulmadığı, dinamik yeteneklerin performansa katkılarının zaman içerisindeki etkisinin nasıl olacağı daha net bir şekilde ölçümlenebilir.

Yapılan bu çalışma da çevresel dinamizm koşullarının stratejik duruş ve firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin varlığı saptanamamıştır. Gelecek araştırmalarda çevresel dinamizmin düşük, orta ve yüksek düzeyde dinamizm koşulları incelenerek stratejik duruş ve performansa etkilerinin nasıl olacağının araştırılması önerilmektedir.

Yapılan bu çalışmanın literatür taraması bölümünde, kaynak tabanlı görüşün devamı niteliğinde olan dinamik yeteneklerin nasıl işletilmesi gerektiği konusunda fikir birliğinin olmadığı görülmüştür. Yapılan bu tez araştırması ile dinamik yeteneklerin nasıl işletilmesi gerektiği konusunda fikir birliği oluşturma süreci başlatılmak istenmiştir. Wang ve Ahmed (2007), kaynaklar ve yetenekler üzerine ampirik araştırmaların olgunluğa ulaşmadığını ifade etmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, dinamik yeteneklerin teorik olarak gelişimini tamamlama evresinde olduğu fakat ampirik olarak hâlâ olgunluğa ulaşamadığı görülmüştür. Yapılan bu çalışma ile dinamik yeteneklerin ampirik olarak olgunluğa ulaştırılmasına katkı sağlanmak istenmiştir. Gelecekteki araştırmalar, yapılan bu çalışmaya destek olacak şekilde dinamik yeteneklerin çok boyutlu yapılarını geliştirmeye ve doğrulamaya yönelik yapılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma Türkiye, Marmara Bölgesinde UND ve UTİKAD'a kayıtlı lojistik firmalarının örneklemine dayandığı için çevresel koşulların, stratejik duruşun ve dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisini gösteren bir ön çalışma olarak ele alınması önerilmektedir. Ardından çalışma bulgularının dış geçerliliğini değerlendirmek için öncelikle olarak lojistik sektöründe ve devamında farklı endüstrilerde ve bölgelerde çalışmalar geliştirilerek araştırmalara devam edilmesi önerilmektedir.

5.2. Yöneticiler için Öneriler

Günümüz iş dünyasında firmaların, hem mikro çevrelerine hem de makro çevrelerine duyarlı olmaları gereklidir. Firmalar, çevreye olan duyarlılıklarını stratejik seçimlerine aktararak, yıkıcı ve ezeli rekabet karşısında hayatta kalmayı ve avantajlar sağlamayı başarabilmelidir. Firmaların, küresel rekabetin getirdiği değişim ve dinamiklere uyum sağlayabilir olması aynı zamanda değişim ve dinamiklik yaratabilen bir konumda olması beklenmektedir. Firmaların bulunduğu konumu geliştirebilmesi, süreci başarılı bir şekilde yönetebilmesi, belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda öncül olabilmesi, çokta kolay değildir. Bu sürecin yönetiminde görev ve sorumluluk sadece firmaların yöneticisi, paydaşları ya da işbirlikçileri değil aynı zamanda firmada çalışan tüm kişilere aittir. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin, firmanın yönetiminde bütünleşik bir sistem kurması, firmanın her bir düzeyinde bilgi akışını sistematik ve düzenli olarak sağlaması ve firmanın bünyesinde bulunan herkesi yönetim sürecine

dolaylı olarak dâhil etmesi ve bu yolla başarının temel kriterini oluşturması önerilmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, firmaların çevreye ve pazara duyarlı olmalarının performans kriterlerini olumlu etkilediğini göstermektedir. Yapmış olduğumuz tez çalışması, bu sonuçları desteklemektedir. Fakat çalışma sonuçları, araştırma kapsamındaki lojistik firmalarının performans çıktılarını yükseltebilmesi ve avantajlar elde edebilmesi için sadece çevreye duyarlı olmalarının yetersiz olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında yer alan firma yöneticilerinin stratejik planlama süreci içerisinde çevresel koşulların değerlendirmesini yapmaları, çevresel etkileri stratejiye başarılı bir şekilde aktarmaları ve çevresel etkilere uyan stratejik bir duruşa sahip olmaları tavsiye edilmektedir. Lojistik firması yöneticilerinin, yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların, dış geçerliliğini değerlendirmek için firmalarında uygulamaları tavsiye edilmektedir. Özellikle hiper rekabet ortamlarında firmaların başarı ve avantajlar elde edebilmesi, performans göstergelerini yükseltebilmesi ve ülke ekonomisine katkı sağlayabilmesi, çevresel etkilere uyan stratejik seçimlerde bulunması ile mümkün görünmektedir.

Doğru stratejik seçimlerde bulunabilmek için lojistik firması yöneticileri öncelikle mevcut müşterileri tanımak, potansiyel müşteri ağını genişletmek, onların istek ve ihtiyaçlarını giderecek hizmetleri sunmak, mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli olarak arayış içerisinde olmaları önemlilik göstermektedir. Ayrıca firma yöneticileri, farklı birim ve bölümler arası etkili koordinasyon sistemini kurarak firma ile müşteri arasında köprü görevini sağlayacak bilgi akışı entegrasyonun sağlanmasına öncelik vermelidir. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetenlerin mümkün olduğunca performans göstergelerini yükseltmeleri beklenmektedir.

Lojistik firma yöneticileri, performans göstergelerini yükseltmek istiyorsa öncelikli olarak firmanın, kendilerinin ve çalışanlarının sahip oldukları yetenekleri yapılandırarak, dinamik yetenek haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Dinamik yetenekler sadece firma yönetiminden sorumlu olan kişilerin sahip oldukları yetenekleri ifade etmemektedir. Dinamik yetenekler, firmanın her bir düzeyinde çalışan kişilerin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin yapılandırılarak, öğrenilerek dönüştürülmesidir. Diğer bir nokta da, yöneticilerin dinamik yeteneklerin rekabet avantajı için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olmadığının farkında olmaları

beklenmektedir. Yöneticilerin, dinamik yeteneklerine uygun stratejik bir duruşa sahip olmalarının önemini kavramaları istenmektedir. Araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin, firmanın bireysel ve öncelikli hedeflerine odaklanmaları tavsiye edilmektedir. Böylece firma yöneticileri, firmanın hedefleri doğrultusunda çevresel etkilerine uyan ve dinamik yetenekleri ile uyumlu olan stratejik seçimlerde bulunarak performans düzeylerini geçici değil kalıcı olarak avantaja dönüştürmeyi sağlayabilirler.

Yapılan bu araştırmasının ilk evrelerinde öncelikli olarak seçilen stratejinin çevre ve performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği sorusunun cevabı merak edilmekteydi. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamı içerisinde yer alan lojistik firmalarının çevresel koşullarını ayrı bir şekilde değerlendirmeye almadıkları, çevresel koşulların değerlendirmesini stratejik planlama süreci içerisinde başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Böylece, firmaların çevresel etkilerine uyum sağlayan stratejik seçimlerde bulunmaları performans üzerinde güçlü bir etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Lojistik firması yöneticilerinin, burada dikkat etmelerini önerdiğimiz nokta şudur; firmaların bulunduğu ortamdaki çevresel koşulları görmezden gelme ve yok saymaları değildir. Firmaların bulunduğu ortamın koşullarını bilmeleri, temkinli davranmaları, çevreye uyumlu ve duyarlı olmaları, stratejik süreç içerisinde firmaların çevresel koşullarının analizini yapmaları ve çevresel etkilerine uyum sağlayan avantaj sağlayacaklarını düşündükleri en uygun strateji ya da stratejileri benimseyerek üstünlükler elde etmeyi planlamalarıdır. Çevresel etkilere duyarlı stratejik duruşun belirlenmesinin performans üzerinde önemli etkiler yarattığı ve başarı kriterinin temelini oluşturduğu görülmektedir.

İkinci olarak, çevresel koşullar organizasyon performansının belirleyicileri olarak stratejilerle etkileşime giriyor mu sorusunun cevabı merak edilmekteydi. Elde edilen bulgular sonucunda bu sorunun cevabını "evet" olarak cevaplayabilmek ve anlayabilmek önemlidir. Organizasyonların çevresel koşulları ile stratejik duruşun etkileşimde olduğu, stratejik duruşun piyasa rekabetinin yelpazesinde ne kadar aktif bir rol üstlendiği ve bu durumun performansa yansıdığı elde edilen bulgular sonucunda belirlenmiştir. Yöneticiler, firmaların ortam ve koşulları ile başa çıkmalarına yardımcı olacak stratejilerin neler olduğunu, yapılan bu tez araştırmamız sayesinde belirleyerek, çevresel etkilerle uyumlu olan hangi stratejileri uygulamaları gerektiğini ve performansa yansımalarının nasıl olacağını bilmeleri sağlanmıştır. Yapılan bu

araştırma sayesinde yöneticiler, hangi stratejik duruşun benimsenmesi durumunda performansa olan katkıları ve faydaları nelerdir, bu durumu netleştirebileceklerdir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarının yöneticiler tarafından dikkate alınması, şiddetli piyasa rekabeti karşısında firmalarını nasıl bir gelişimin beklediğini, performans göstergelerinin seyrinin nasıl olacağını ve firmalarının geleceğini tahmin etmeleri açısından fayda sağlayacaktır.

Yapılan araştırma kapsamındaki lojistik firmaları yöneticilerinin önemsemeleri gereken noktaları kısaca özetlemek gerekirse; öncelikli olarak yapılan bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulguların dış geçerliliğini değerlendirmek için firmalarında uygulamaları önerilmektedir. Mümkün olduğunca doğru stratejik seçimlerde bulunabilmek ve bir stratejik duruşa sahip olabilmek için stratejik süreç içerisinde dış çevresel koşulların yanı sıra iç çevresel koşulların değerlendirilmesinin yapılması önerilmektedir. Firmanın her bir düzeyinde ve departman ağında bilgi paylaşımı ve teknolojik ağın gelişimine özen gösterilmelidir. Hizmet sağlayanlar, hizmet alanların memnuniyet derecesini yükseltecek hizmetlere odaklanarak maliyet, zaman ve güven kavramını göz önünde bulundurarak faaliyetlerine devam etmelidir. Mümkün olduğunca çalışanların sahip oldukları yeteneklere ve bilgi düzeylerine göre görevlendirmeye özen göstererek, yapılan işi ve verilen hizmetin tanınırlığını ve konumlandırmasını iyi yapmalıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet verilmesinin yanı sıra, güvenirliğin artırılması başarının sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir. Hem müşterilere verilen hizmetlerde hem de diğer endüstrilerdeki firmalara sağlanan lojistik hizmetlerinde güvenirliğin oluşturulması sürekliliğin sağlanmasına ve iş lokasyonunun genişletilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abdi, Hervé, Lynne J. Williams. "Principal Component Analysis". **Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics.** c. 2. s. 4 (2010.): 433-459.

Abernathy, William J., Kim B. Clark. "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction". **Research Policy.** c. 14. s. 1 (1985): 3-22.

Abraham, Ralf, Stephan Aier, Robert Winter. **Two Speeds of EAM-A Dynamic Capabilities Perspective.** In Trends in Enterprise Architecture Research and Practice Driven Research on Enterprise Transformation. Springer, Berlin: Heidelberg, 2012.

Alchian, Armen A., Harold Demsetz. "Production, Information Costs, and Economic Organization". **The American Economic Review.** c. 62. s. 5 (1972): 777-795.

Aldrich, C. Knight. **Some Dynamics of Anticipatory Grief.** Anticipatory Grief. New York: Columbia University Press, 1974.

Aldrich, Howard E. **Organizations and Environments.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

Alexopoulos, Ilias, Kostas Kounetas, Dimitris Tzelepis. "Environmental and Financial Performance. Is There a Win-Win or a Win-Loss Situation? Evidence from the Greek Manufacturing". **Journal of Cleaner Production**. c.197. (2018): 1275-1283.

Ambrosini, Véronique, Cliff Bowman, Nardine Collier. "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base". **British Journal of Management.** c. 20. s. 1 (2009): 9-24.

Ambrosini, Véronique, Cliff Bowman. "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?". **International Journal of Management Reviews.** c. 11. s. 1 (2009): 29-49.

Amit, Raphael, Paul J. Schoemaker. "Strategic Assets and Organizational Rent". **Strategic Management Journal.** c.14. s. 1 (1993): 33-46.

Anand, Gopesh, Peter T. Ward, Mohan V. Tatikonda, David A. Schilling. "Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure". **Journal of Operations Management.** c. 27. s. 6 (2009): 444–461.

Andrews, Kenneth R. T**he Concept of Corporate Strategy.** Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

Ansoff, H Igor. "Strategies for Diversification". **Harvard Business Review.** c. 35. s. 5 (1957): 113-124.

Ansoff, H. Igor. **Corporate Strategy.** New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Business Strategy: Selected Readings.** London: Penguin, 1969.

Apaydın, Fahri, N. Gökhan Torlak. "Denison'un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi". **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.** c. 53 (2011): 593-629.

Aragón-Sánchez, Antonio, Gregorio Sánchez-Marín. "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMES". **Journal of Small Business Management.** c. 43. s. 3 (2005): 287-308.

Arend, Richard J. "Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage". **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 3 (2003): 279-284.

Arend, Richard J., Philip Bromiley. "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?". **Strategıc Organization.** c.7. s. 1 (2009): 75–90.

Audia, Pino G., Edwin A. Locke, Ken G. Smith. "The Paradox of Success: an Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change". **Academy of Management Journal.** c. 43. s. 5 (2000): 837–853.

Augier, Mie, David J. Teece. "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions". **Management International Review.** c. 47. s. 2 (2007): 175-192.

Bae, Hee S. "Empirical Relationships of Perceived Environmental Uncertainty, Supply Chain Collaboration and Operational Performance: Analyses of Direct, Indirect and Total Effects". **The Asian Journal of Shipping and Logistics.** c. 33. s. 4 (2017): 263-272.

Bagozzi, Richard P. "Further Thoughts on the Validity of Measures of Elation, Gladness, and Joy". **Journal of Personality and Social Psychology.** c. 61. s. 1 (1991): 98–104.

Baird, Inga Skromme, Howard Thomas. "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking". **Academy of Management Review.** c. 10. s. 2 (1985): 230-243.

Baldwin, Carliss Y., Kim B. Clark. Modularity in-Design: "Modularity-in-design: An analysis based on the theory of real options." **Harvard Business School.** (1994): 1-44.

Ballou, Ronald H. **Business Logistics/Supply Chain Management**. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Instructor's Manual Business Logistics Management: Planning and Control**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1985.

Banhegyi, Steve, A. Bosch, S. Botha, K. Booysen, P. Cunningham, O. Lotz, S. Musengi, A. S. Smith, K. Visser, O. Williams. **Management: Fresh perspectives.** Cape Town, South Africa: Pearson/Prentice Hall, 2007.

Barca, Mehmet. "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi". **Ankara Sanayi Odası Dergisi**. (2009): 34-52.

Barney, Jay B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". **Management Science.** c. 32. s. 10 (1986): 1231-1241.

_____. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management.** c. 17. s. 1 (1991): 99-120.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002a.

_____. "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline". **Academy of Management Perspectives.** c.16. s. 2 (2002b): 53-57.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6 (1986): 1173-1182.

Barrales-Molina, Vanesa, Jose Benitez-Amado, María N. Perez-Arostegui. "Managerial Perceptions of The Competitive Environment and Dynamic Capabilities Generation". **Industrial Management & Data Systems.** c. 110. s. 9 (2010): 1355-1384.

Barreto, Ilídio. "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future". **Journal of Management.** c. 36. s. 1 (2010): 256-280.

Bartlett, Maurice S. "A Note on the Multiplying Factors for Various Chi-Squared Approximations". **Journal of the Royal Statistical Society. Series B.** c. 16. s. 2 (1954): 296-298.

Bayram, Nuran. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları**. 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2016.

Beard, Donald W., Gregory G. Dess. "Modeling Organizational Species Interdependence in an Ecological Community: An Input-Output Approach". **Academy of Management Review**. c. 13. s. 3 (1988): 362-373.

Berg, Bruce L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences.** 4th Ed. Boston, MA: A Pearson Education Company, 2001.

Beske, Philip. "Dynamic Capabilities and Sustainable Supply Chain Management". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.** c. 42. s. 4 (2012): 372-387.

Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, John Fahy. "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions". **Journal of Marketing.** c. 57. s. 4 (1993): 83-99.

Bienstock, Carol C., John T. Mentzer, Monroe M. Bird. "Measuring Physical Distribution Service Quality". **Journal of the Academy of Marketing Science.** c. 25. s. 1 (1997): 31-44.

Bobbitt, L. Michelle. **An Examination of the Logistics Leverage Process: Implications for Marketing Strategy and Competitive Advantage.** The University of Tennessee, Knoxville. Doctoral Dissertations, 2004.

Boland, Richard J., Ramkrishnan V. Tenkasi. "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing". **Organization Science.** c. 6. s. 4 (1995): 350-372.

Bollen, Kenneth A. "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models". **Sociological Methods & Research.** c. 17. s. 3 (1989): 303-316.

Boomsma, A. Jeffrey J. Hoogland. "The Robustness of LISREL Modeling Revisited. Structural Equation Models: Present and Future". **A Festschrift in Honor of Karl Jöreskog.** c. 2. s. 3 (2001): 139-168.

Borch, O. Jarl, Morten Huse, Knut Senneseth. “Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: an Empirical Examination of Small Firms”. **Entrepreneurship Theory and Practice.** c. 24. s. 1 (1999): 49-70.

Boulding, Kenneth E. **Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.

Bourgeois III, L. Jay. “Strategy and Environment: A Conceptual Integration”. **Academy of Management Review.** c. 5. s. 1 (1980): 25-39.

_____. “Strategic Management and Determinism”. **Academy of Management Review.** c. 9. s. 4 (1984): 586-596.

Bowersox, Donald J., David J. Closs, M. Bixby Cooper. **Supply Chain Logistics Management.** New York: McGraw-Hill Companies, 2002.

Bowersox, Donald J., John T. Mentzer, Thomas W. Speh. “Logistics Leverage”. **Journal of Business Strategies**. c. 25. s. 2 (2008): 85-99.

Bowersox, Donald, J., David J. Closs. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process.** New York: McGraw-Hill Companies, 1996.

Boyd, Brian. “Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model”. **Strategic Management Journal.** c. 11. s. 6 (1990): 419-430.

Boyer, Kenneth K., G. Keong Leong, Peter T. Ward, Lee J. Krajewski. “Unlocking the Potential of Advanced Manufacturing Technologies”. **Journal of Operations Management**. c. 15. s. 4 (1997): 331-347.

Breznik, Lidija, Robert D. Hisrich. “Dynamic Capabilities, Innovation Capability: Are They Related?”. **Journal of Small Business and Enterprise Development.** c. 21. s. 3 (2014): 368-384.

Brittain, Jack W., John H. Freeman. **Organizational Proliferation and Density Dependent Selection.** In J. R. Kimberly and R. Miles (eds.), The Organizational Life Cycle. CA, San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

Bromiley, Philip, Lee Fleming. **The Resource-Based View of Strategy: A Behaviorist Critique.** In the Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert. Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing Ltd, 1980.

Bromiley, Philip. **Behavioral Foundations of Strategic Management.** Malden, MA: Blackwell, 2005.

Brown, Shona L., Kathleen M. Eisenhardt. “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”. **Administrative Science Quarterly.** c. 42. s. 1 (1997): 1-34.

Brush, Candida G., Pieter A. Vanderwerf. “A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance”. **Journal of Business Venturing.** c. 7. s. 2 (1992): 157-170.

Bryman, Alan. **Social Research Methods.** 4th Edition, Oxford: Oxford University Press, 2012.

Bryson, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

Bunting, Josiah III. **Ulysses S. Grant: The American Presidents Series: The 18th President, 1869-1877.** New York: Times Books, 2004.

Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, Ralph Sultan. "Market Share-a Key to Profitability". **Harvard Business Review**. c. 53. s. 1 (1975): 97-106.

Byrne, Barbara M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming.** 3th ed. New York: Routledge, 2016.

Calantone, Roger, Rosanna Garcia, Cornelia Dröge. "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning". **Journal of Product Innovation Management.** c. 20. s. 2 (2003): 90-103.

Cameron, Kim S. "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness". **Management Science.** c. 32. s. 5 (1986): 539-553.

Cannella, Albert. A., Jong-Hun Park, Ho-Uk Lee. "Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty". **Academy of Management Journal.** c. 51. s. 4 (2008): 768-784.

Caplice, Chris, Yossi Sheffi. "A Review and Evaluation of Logistics Metrics". **International Journal of Logistics Management.** c. 5. s. 2 (1994): 11-28.

Capon, Noel, John U. Farley, Scott Hoenig. "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis". **Management Science.** c. 36. s. 10 (1990): 1143-1159.

Carlsson, Sven A., Omar A. El Sawy. "Managing The Five Tensions of IT Enabled Decision Support in Turbulent and High-Velocity Environments". **Information Systems and e-Business Management.** c. 6. s. 3 (2008): 225-237.

Carper, William B., William E. Snizek. "The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview". **Academy of Management Review.** c. 5. s. 1 (1980): 65-75.

Carton, Robert B., Charles W. Hofer. "Organizational Financial Performance: Identifying and Testing Multiple Dimensions". **Academy of Entrepreneurship Journal.** c. 16. s. 2 (2010): 1-22.

Castrogiovanni, Gary J. "Environmental Munificence: A Theoretical Assessment". **Academy of Management Review.** c. 16. s. 3 (1991): 542-565.

_____. "Organization Task Environments: Have They Changed Fundamentally over Time?". **Journal of Management.** c. 28. s. 2 (2002): 129-150.

Chadwick, Bruce A., Howard M. Bahr, Stan L. Albrecht. **Social Science Research Methods.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

Chakravarthy, Balaji S. "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management". A**cademy of Management Review.** c. 7. s. 1 (1982): 35-44.

_____. "Measuring Strategic Performance". **Strategic Management Journal.** c. 7. s. 5 (1986): 437-458.

Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Chandler, L. Lucarelli. **The Multiple Dimensions of Slack: Effects on Innovation and Firm Performance during Environmental Shock**. Doctor of Business Administration Dissertation, Nova Southeastern University, United States: Florida, 2008.

Chen, Ivy S., Patrick KO Fung, Simon S. Yuen. "Dynamic Capabilities of Logistics Service Providers: Antecedents and Performance Implications". **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics.** c. 31. s. 4 (2019): 1058-1075.

Chen, Jian-Xun, Piyush Sharma, Wu Zhan, Li Liu. "Demystifying the Impact of CEO Transformational Leadership on Firm Performance: Interactive Roles of Exploratory Innovation and Environmental Uncertainty". **Journal of Business Research.** c. 1. s. 96 (2019): 85-96.

Chen, Ming-Jer, Donald C. Hambrick. "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms ın Competitive Behavior". **Academy of Management Journal.** c. 38. s. 2 (1995): 453-482.

Cheng, Colin C., Ja-Shen Chen. "Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities". **Journal of Business & Industrial Marketing.** c. 28. s. 5 (2013): 444-454.

Chi, Ting. "Business Contingency, Strategy Formation and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMES". **Administrative Sciences.** c. 5. s. 2 (2015): 27-45.

Chien, Shih-Yi, Ching-Han Tsai. "Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance". **Journal of Organizational Change Management.** c. 25. s. 3 (2012): 434-444.

Child, D. **The Essentials of Factor Analysis.** 2nd Ed. London: Cassel Educational Limited, 1990.

Child, John. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". **Sociology**. c. 6. s. 1 (1972): 1-22.

Choe, Jong-min. "The Effect of Environmental Uncertainty and Strategic Applications of IS on A Firm's Performance". **Information & Management.** c. 40. s. 4 (2003): 257-268.

Chow, Garland, Trevor D. Heaver, Lennart E. Henriksson. "Logistics Performance: Definition and Measurement". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.** c. 24. s. 1 (1994): 17-28.

Churchill, Gilbert A. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". **Journal of Marketing Research.** c. 16. s. 1 (1979): 64-73.

Clark, Bruce H., David B. Montgomery. "Competitive Reputations, Multimarket Competition and Entry Deterrence". **Journal of Strategic Marketing.** c. 6. s. 2 (1998): 81-96.

Clark, Burton R. "Belief and Loyalty in College Organization". **The Journal of Higher Education.** c. 42. s. 6 (1971): 499-515.

Cockburn, Iain M., Rebecca M. Henderson, Scott Stern. “Untangling the Origins of Competitive Advantage”. **Strategic Management Journal.** c. 21. s. 10 (2000): 1123-1145.

Coh Marko. **Dynamic Capabilities in SMSS: The Integration of External Competencies in Niche Players in IT Industry**. Published MBA Research Thesis, University of Ljubljana –Slovenia, 2005.

Cohen, Wesley. M., Daniel. A. Levinthal. “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. **Administrative Science Quarterly**. c. 35. s. 1 (1990): 128-152

Collis, David J. “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?”. **Strategic Management Journal.** c. 15. s.1 (1994): 143-152.

Combs, James, Yongmei Liu, Angela Hall, David Ketchen. “How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance”.**Personnel Psychology.** c.59. s.3 (2006): 501-528.

Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh. “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”. **The International Journal of Logistics Management.** c. 8. s. 1 (1997): 1-14.

Cordeiro, James J., Joseph Sarkis. “Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts”. **Business Strategy and the Environment.** c. 6. s. 2 (1997): 104-114.

Costello, Anna B., Osborne, J. 2005. Practical Assessment, Research & Evaluation. **The Journal of Consumer Marketing**. c. 10. s. 7: 1-9.

Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin. “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”. **Strategic Management Journal.** c. 10. s. 1 (1989): 75-87.

Cox, D. Roxbee, Small N. J. H. “Testing Multivariate Normality”. **Biometrika.** c. 65. s. 2 (1978): 263-272.

Cronbach, Lee J. “Test "Reliability": Its Meaning and Determination”. **Psychometrika.** c. 12. s. 1 (1947): 1-16.

_____. “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”. **Psychometrika.** c. 16. s. 3 (1951): 297-334.

Crook, T. Russell, David T. Russell, Ketchen, James G. Combs, Samuel Y. Todd. “Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis”. **Strategic Management Journal.** c. 29. s. 11 (2008): 1141-1154.

Crowston, Kevin, Ericka Eve Kammerer. “Coordination and Collective Mind in Software Requirements Development”. **IBM Systems Journal.** c. 37. s. 2 (1998): 227–245.

Cyert, Richard M., James G. March. **A Behavioral Theory of the Firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

Daft, Richard L. “Learning the Craft of Organizational Research”. **Academy of Management Review.** c. 8. s. 4 (1983): 539-546.

_____. **Organization Theory and Design.** 11th Ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2015.

Danneels, Erwin. “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”. **Strategic Management Journal.** c. 23. s. 12 (2002): 1095-1121.

_____. “Organizational Antecedents of Second Order Competences”. **Strategic Management Journal.** c. 29. s. 5 (2008): 519-543.

_____. “Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona”. **Strategic Management Journal.** c. 32. s. 1 (2011): 1-31.

Danneels, Erwin, Rajesh Sethi. “New Product Exploration under Environmental Turbulence”. **Organization Science.** c. 22. s. 4 (2011): 1026-1039.

D'Aveni, Richard. **Hypercompetition.** New York, NY: Free Press, 1994.

D'Aveni, Richard A, Giovanni Battista Dagnino, Ken G Smith.“The Age of Temporary Advantage”. **Strategic Management Journal.** c. 31. s. 13 (2010): 1371–1385.

Davidson, H. **Offensive Marketing or How to Make Your Competitor Follow.** 2 th Ed. England: Gower Publishing Company Limited, 1987.

Davis, Jason P., Kathleen M. Eisenhardt, Christopher B. Bingham. “Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules”. **Administrative Science Quarterly.** c. 54. s. 3 (2009): 413-452.

Day, George S. “The Capabilities of Market-Driven Organizations”. **The Journal of Marketing.** c. 58. s. 4 (1994): 37-52.

Day, George. S., Robin Wensley. “Assessing Advantage:A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”. **Journal of Marketing.** c. 52. s. 2 (1988): 1-20.

DeCarlo, Lawrence T. “On the Meaning and Use of Kurtosis”. **Psychological Methods.** c. 2. s. 3 (1997): 292-307.

Deeds, David L., Dona DeCarolis, Joseph Coombs. “Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms”. **Journal of Business Venturing.** c. 15. s. 3 (2000): 211-229.

Desarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha. “Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance”. **Strategic Management Journal.** c. 26. s. 1 (2005): 47-74.

Dess, Gregory G., Donald W. Beard. “Dimensions of Organizational Task Environments”. **Administrative Science Quarterly.** c. 29. s. 1 (1984): 52-73.

Dess, Gregory G., Peter S. Davis. “Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”. **Academy Of Management Journal.** c. 27. s. 3 (1984): 467-488.

Dess, Gregory G., R. Duane Ireland, Michael A. Hitt. “Industry Effects and Strategic Management Research”. **Journal of Management**. c. 16. s. 1 (1990): 7-27.

Dess, Gregory G., Richard B. Robinson. “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”. **Strategic Management Journal**. c. 5. s. 3 (1984): 265-273.

DeVellis, Robert, F. **Guidelines in Scale Development. Scale Development: Theory and Applications.** Newbury Park, Calif: Sage, 1991.

Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf, Gianmario Verona. "Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of The Research Domain". **Industrial and Corporate Change.** c. 19. s. 4 (2010): 1187-1204.

Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf, Gianmario Verona. "The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research". **Academy of Management Perspectives.** c. 28. s. 4 (2014): 307-327.

Dickson, Peter R., Joseph J. Giglierano. "Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk". **The Journal of Marketing.** c. 5. s. 3 (1986): 58-70.

Dierickx, Ingemar, Karel Cool. "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". **Management Science.** c. 35. s. 12 (1989): 1504-1511.

Dollinger, Marc J., Peggy A. Golden. "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance". **Journal of Management**. c. 18. s. 4 (1992): 695-715.

Donaldson, Lex. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Dosi, Giovanni, Luigi Marengo. **Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences.** The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management. Taylor & Francis, NY: Routledge, 2000.

Dougherty, Deborah. "A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation". **Strategic Management Journal.** c. 13. s. 1 (1992): 77-92.

Downey, H. Kirk, John W. Slocum. "Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation". **Academy of Management Journal**. c. 18. s. 3 (1975): 562-578.

Drejer, Anders. "Strategic Innovation: a New Perspective on Strategic Management". **Handbook of Business Strategy.** c. 7. s. 1 (2006): 143-147.

Drnevich, Paul L., Aldas P. Kriauciunas. "Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance". **Strategic Management Journal.** c. 32. s. 3 (2011): 254-279.

Drucker, Peter. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row. Publishers. Lnc, 1954.

Duncan Robert B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty". **Administrative Science Quarterly**. c. 17. s. 3 (1972): 313-327.

Dyck, Bruno, Mitchell Neubert. **Management: Current Practices and New Directions.** Boston, MA: Houghton Mifflin, 2010.

Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". **Academy of Management Review.** c. 23. s. 4 (1998): 660-679.

Easterby-Smith, Mark, Isabel M. Prieto. “Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning?”. **British Journal of Management.** c. 19. s. 3 (2008): 235-249.

Eisenhardt Kathleen M., L. Jay Bourgeois III. “Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory”. **Academy of Management Journal.** c. 31. s. 4 (1988): 737-770.

Eisenhardt, Kathleen M., D. Charles Galunic. “Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work”. **Harvard Business Review.** c. 78. s. 1 (2000): 91–101.

Eisenhardt, Kathleen M., Donald N. Sull. “Strategy as Simple Rules”. **Harvard Business Review.** c. 79. s. 1 (2001): 106-119.

Eisenhardt, Kathleen M., Jeffrey A. Martin. “Dynamic Capabilities: What Are They?”. **Strategic Management Journal.** c. 21. s. 10 (2000): 1105-1121.

Eisenhardt, Kathleen M., Shona L. Brown. “Patching. Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets”. **Harvard Business Review.** c. 77. s. 3 (1999): 72-82.

Ellinger, Alexander E., Andrea D. Ellinger, Scott B. Keller. “Logistics Managers' learning Environments and Firm Performance”. **Journal of Business Logistics.** c. 23. s. 1 (2002): 19-37.

Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Scott B. Keller. “The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Fırms: An Empirical Study”. **Journal of Business Logistics.** c. 21. s. 1 (2000): 1-22.

Emery, Fred E., Eric L. Trist. “The Causal Texture of Organizational Environments”. **Human Relations.** c. 18. s. 1 (1965): 21-32.

Enders, Andreas. **Management Competence: Resource-Based Management and Plant Performance.** Springer Science, Business Media, 2012.

Ensley, Michael D. **Entrepreneurial Teams as Determinants of New Venture Performance.** Taylor & Francis, NY: Routledge, 2014.

Entrialgo, Montserrat, Esteban Fernández, Camilo J. Vázquez. “Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence”. **Enterprise and Innovation Management Studies.** c. 1. s. 2 (2000): 187-205.

Etzioni, Amitai. **Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

Fainshmidt, Stav, Amir Pezeshkan, M. Lance Frazier, Anil Nair, Edward Markowski. “Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension”. **Journal of Management Studies.** c. 53. s. 8 (2016): 1348-1380.

Fainshmidt, Stav, Lucas Wenger, Amir Pezeshkan, Mark R. Mallon. “When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit”. **Journal of Management Studies.** c. 56. s. 4 (2019): 758-787.

Fang, Shyh-Rong, Chiung-Yao Huang, Stephanie Wei-Ling Huang. “Corporate Social Responsibility Strategies, Dynamic Capability and Organizational Performance: Cases of Top Taiwan-Selected Benchmark Enterprises”. **African Journal of Business Management.** c. 4. s. 1 (2010): 120-132.

Fawcett, Stanley E., M. Bixby Cooper. “Logistics Performance Measurement and Customer Success”. **Industrial Marketing Management.** c. 27. s. 4 (1998): 341-357.

Feng, Cheng-Min, Rong-Tsu Wang. “Performance Evaluation for Airlines Including the Consideration of Financial Ratios”. **Journal of Air Transport Management.** c. 6. s. 3 (2000): 133-142.

Field, Andy. **Discovering Statistics Using SPSS**. 4th ed. London: Sage Publications, 2009.

Fink, Arlene. **How to Conduct Surveys: A Step-By-Step Guide.** CA: Sage Publications, 2015.

Fiol, C. Marlene, Marjorie A. Lyles. “Organizational Learning”. **Academy of Management Review.** c. 10. s. 4 (1985): 803-813.

Ford, Jeffrey D., Deborah A. Schellenberg. “Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance”. **Academy of Management Review.** c. 7. s. 1 (1982): 49-58.

Fornell, Claes, David F. Larcker. “Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice”. **Journal of Marketing Research.** c. 18. s. 1 (1981): 39-50.

Frank, Hermann, Wolfgang Güttel, Alexander Kessler. “Environmental Dynamism, Hostility and Dynamic Capabilities in Medium-Sized Enterprises”. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation.** c. 18. s. 3 (2017): 185-194.

Frohlich, Markham T., Roy Westbrook. “Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies”. **Journal of Operations Management.** c. 19. s. 2 (2001): 185-200.

_____. “Demand Chain Management in Manufacturing and Services: Web-Based Integration, Drivers and Performance”. **Journal of Operations Management.** c. 20. s. 6 (2002): 729-745.

Galbraith, Craig, Dan Schendel. “An Empirical Analysis of Strategy Types”. **Strategic Management Journal.** c. 4. s. 2 (1983): 153-173.

Galunic, D. Charles, Kathleen M. Eisenhardt. “Architectural Innovation and Modular Corporate Forms”. **Academy of Management Journal.** c. 44. s. 6 (2001): 1229-1249.

Galunic, D. Charles, Simon Rodan. “Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation”. **Strategic Management Journal.** c. 19. s.12 (1998): 1193-1201.

Ganesan, Shankar. “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”. **The Journal of Marketing.** c. 58. s. 2 (1994): 1-19.

George, Darren, Paul Mallery. **SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference.** USA, MA: Allyn and Bacon, 1999.

_____. **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference.** 4th Ed. New York: Routledge, 2016.

Gibbs, Barrie. “The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles”. **Journal of Management.** c. 20. s. 3 (1994): 581-604.

Ginn, Gregory O. “Strategic Change in Hospitals: An Examination of the Response of the Acute Care Hospital to the Turbulent Environment of the 1980s”. **Health Services Research.** c. 25. s. 4 (1990): 565-591.

Ginsberg, Ari, Nenkat Venkatraman. “Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research”. **Academy Of Management Review**. c. 10. s. 3 (1985): 421-434.

Ginsberg, Ari. “Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework”. **Academy of Management Review.** c. 9. s. 3 (1984): 548-557.

Goll, Irene, Abdul A Rasheed. “Rational Decision-Making and Firm Performance: the Moderating Role of the Environment”. **Strategic Management Journal.** c. 18. s. 7 (1997): 583-591.

_____. “The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance”. **Journal of Business Ethics**. c. 49. s. 1 (2004): 41-54.

González-Benito, Javier, Óscar González-Benito. “Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis”.**Omega.** c. 33. s. 1 (2005): 1-15.

González-Benito, Javier. “A Study of the Effect of Manufacturing Proactivity on Business Performance”. **International Journal of Operations & Production Management**. c. 25. s. 3 (2005): 222-241.

Grant, John H., William Richard King. **The Logic of Strategic Planning.** Boston: Little, Brown, 1982.

Grant, Robert M. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. **California Management Review.** c. 33. s. 3 (1991): 114-135.

_____. “Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”. **Organization Science.** c. 7. s. 4 (1996): 375-387.

_____. “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”. **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 6 (2003): 491-517.

Grewal, Rajdeep, Rebecca J. Slotegraaf. “Embeddedness of Organizational Capabilities”. **Decision Sciences.** c. 38. s. 3 (2001): 451-488.

Griffis, Stanley E., Thomas J. Goldsby, Martha Cooper, David J. Closs. “Aligning Logistics Performance Measures to the Information Needs of the Firm”. **Journal of Business Logistics.** c. 28. s. 2 (2007): 35-56.

Griffith, David A., Michael G. Harvey. “A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities”. **Journal of International Business Studies.** c. 32. s. 3 (2001): 597-606.

Gruber, Marc, Florian Heinemann, Malte Brettel, Stephan Hungeling.“ Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study on Technology Ventures”. **Strategic Management Journal.** c. 31. s. 12 (2010): 1337-1356.

Hair, Joseph F., Anderson, R. E., Babin, B. J., Black, W. C. **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective.** Upper Saddle River: Pearson Education Limited, 2010.

Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. **Multivariate Data Analysis.** 7th Ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

Hall, Richard H. **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes.** Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1991.

Hallen, Lars, Jan Johanson, Nazeem Seyed-Mohamed. "Interfirm Adaptation in Business Relationships". **The Journal of Marketing.** c. 55. s. 2 (1991): 29-37.

Hambrick, Donald C. "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach". **Academy of Management Journal.** c. 26. s. 4 (1983): 687-707.

_____. "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues". **Journal of Management.** c. 10. s. 1 (1984): 27-41.

Hamel, Gary, Coimbatore K., Prahalad. "Strategic Intent". **Harvard Business Review.** c. 67. s. 3 (1990): 63-76.

_____. **Competing for the Future**. Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994.

Hannan, Michael T., John Freeman. "Where Do Organizational Forms Come from?". **In Sociological Forum.** c. 1. s. 1 (1986): 50-72.

Hansen, Gary S., Birger Wernerfelt. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". **Strategic Management Journal.** c. 10. s. 5 (1989): 399-411.

Harrington, Robert J., David J. Lemak, Richard Reed, Kenneth W. Kendall. "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation and Performance". **Journal of Business & Management.** c. 10. s. 1 (2004): 15-39.

Hart, Liddell. **Strategy.** New York: Frederick, 1967.

Hawes, Jon M., William F. Crittenden. "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies". **Strategic Management Journal.** c. 5. s. 3 (1984): 275-287.

Hayes, Andrew F. **Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. USA, New York: The Guilford Press, 2013.

_____. I**ntroduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach,** 2th ed. New York: Guilford Publications, 2018.

Hayes, Robert H., Steven C. Wheelwright. **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing.** USA, New York: John Wiley&Sons, 1984.

Helfat, Constance E. "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D". **Strategic Management Journal**. c. 18. s. 5 (1997): 339-360.

Helfat, Constance E., Margaret A. Peteraf. “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”. **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 10 (2003): 997-1010.

Helfat, Constance E., Sidney G. Winter. “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) Ever-Changing World”. **Strategic Management Journal.** c. 32. s. 11 (2011): 1243-1250.

Helfat, Constance. E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G. Winter. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.** London: Blackwell Pub, 2009.

Hempel, Carl G. **Fundamentals of Concept Formation in Empirical Science.** Chicago: University of Chicago Press, 1952.

Henderson, Rebecca, Iain Cockburn. “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”. **Strategic Management Journal.** c. 15. s. 1 (1994): 63-84.

Henderson, Rebecca. “The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery”. **Industrial and Corporate Change.** c. 3. s. 3 (1994): 607-630.

Herbert, Theodore T., Helen Deresky. “Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content”. **Strategic Management Journal.** c. 8. s. 2 (1987): 135-147.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp, Donald L. Sexton. “Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation”. **Strategic Management Journal.** c. 22. s. 6 (2001): 479-491.

Hodgkinson, Gerard P., Mark P. Healey. “Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management”. **Strategic Management Journal.** c. 32. s. 13 (2011): 1500-1516.

Hofer, Charles W. ROVA: **A New Measure for Assessing Organizational Performance.** In R. Lamb (Ed.), Advances in strategic management: Vol. 2, 43–55. New York: JAI Press, 1983.

Hofer, Charles Warren, Dan Schendel. **Strategy Formulation: Analytical Concepts.** St. Paul, MN: West, 1978.

Hoogland, Jeffrey J., Anne Boomsma. “Robustness Studies in Covariance Structure Modeling: An Overview and a Meta-Analysis”. **Sociological Methods & Research.** c. 26. s. 3 (1998): 329-367.

Hough, Jill R., Margaret A. White. “Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level”. **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 5 (2003): 481-489.

Huber, George P., Richard L. Daft. **The Information Environments of Organizations.** In Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, F. Jablin et al., eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

Hurley, Robert F., G. Tomas M. Hult. “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”. **The Journal of Marketing.** c. 62. s. 3 (1998): 42-54.

Iansiti, Marco, Kim B. Clark. “Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers”. **Industrial and Corporate Change.** c. 3. s. 3 (1994): 557-605.

Israel Glenn D. **Determining Sample Size 1.** Florida: IFAS, University of Florida, 1992.

Itami, Hiroyuki, Tsuyoshi Numagami. “Dynamic Interaction between Strategy and Technology”. **Strategic Management Journal.** c. 13. s. 2 (1992): 119-135.

Itami, Hiroyuki. **Mobilizing Invisible Assets.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

Jacobs, Mark, Cornelia Droge, Shawnee K. Vickery, Roger Calantone. “Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance”. **Journal of Product Innovation Management.** c. 28. s. 1 (2011): 123-137.

Jauch, Lawrence R., Kenneth L. Kraft. “Strategic Management of Uncertainty”. **Academy of Management Review.** c. 11. s. 4 (1986): 777-790.

Jauch, Lawrence R., Richard N. Osborn, William F. Glueck. “Short Term Financial Success in Large Business Organizations: The Environment-Strategy Connection”. **Strategic Management Journal.** c. 1. s. 1 (1980): 49-63.

Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli. “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”. **Journal of Market-Focused Management.** c. 1. s. 2 (1996): 119-135.

Jiao, Hao, Ilan Alon, Chun Kwong Koo, Yu Cui. “When Should Organizational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism between Dynamic Capabilities and New Venture Performance”. **Journal of Engineering and Technology Management.** c. 30. s. 2 (2013): 188-205.

Jogaratnam, Giri. **Environmental Munificence, Strategic Posture and Performance: An Empirical Survey of İndependent Restaurants**. Published Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1996.

Jöreskog, Karl G., Ulf H. Olsson, Fan Y. Wallentin. **Multivariate Analysis with LISREL.** New York: Springer, 2016.

Jurkovich, Ray. “A Core Typology of Organizational Environments”. **Administrative Science Quarterly.** c. 19. s. 3 (1974): 380-394.

Kaiser, Henry F. “A Second Generation Little Jiffy”. **Psychometrika.** c. 35. s. 4 (1970): 401-415.

Kaplan, Robert S. “Yesterdays Accounting Undermines Production”. **Harvard Business Review.** c. 62. s. 4 (1984): 95-101.

Katkalo, Valery S., Christos N. Pitelis, David J. Teece. “Introduction: on the Nature and Scope of Dynamic Capabilities”. **Industrial and Corporate Change.** c. 19. s. 4 (2010): 1175-1186.

Keats, Barbara W., Michael A. Hitt. “A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance”. **Academy of Management Journal.** c. 31. s. 3 (1988): 570-598.

Kelly, David, Chris Storey. “New Service Development: Initiation Strategies”. **International Journal of Service Industry Management.** c. 11. s. 1 (2000): 45-63.

Khattree, Ravindra, Dayanand N. Naik. **Applied Multivariate Statistics with SAS Software.** 2th ed.North Carolina: SAS Institute and Wiley, 1999.

Kim, Kimin. **Value Creation in Strategic Alliance Portfolios and the Moderating Role of Environmental Munificence.** Doctoral dissertation, McGill University Library, 2010.

Kinnear, Thomas C., James R. Taylor, Lester Johnson, Robert Armstrong. **Australian Marketing Research**, Roseville: McGraw-Hill, 1993.

Kline, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**, 3th ed. New York: Guilford Publications, 2011.

_____. **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**, 4th ed. New York: Guilford Publications, 2016.

Knecht, Matthias. **Diversification, Industry Dynamism and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm.** Springer Science, Business Media, 2013.

Kogut, Bruce, Udo Zander. “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”. **Organization Science.** c.3. s.3 (1992):383-397.

_____. “What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning”. **Organization Science.** c. 7. s. 5 (1996): 502-518.

Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. **The Journal of Marketing.** c. 54. s. 2 (1990): 1-18.

Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney. “How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance”. **Strategic Management Journal.** c. 26. s. 5 (2005): 489-496.

Kraatz, Matthew S., Edward J. Zajac. “How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments”. **Theory and Evidence. Organization Science.** c. 12. s. 5 (2001): 632-657.

Kuhn, Thomas. **The Structure of Scientific Revolutions.** Chicago: IL, University of Chicago Press, 1962.

_____. **The Structure of Scientific Revolutions: 50th Anniversary Edition.** Chicago: IL, University of Chicago Press, 2012.

Kurzhals, Kerstin. **Resource Recombination in Firms from a Dynamic Capability Perspective**. Doctoral dissertation, Coventry University and Münster University, 2015.

Lambert, Douglas M., James R. Stock. **Strategic Logistics Management**. 4th. Ed. Homewood, IL: McGraw-Hill, 1993.

Langley, C. John, Mary C. Holcomb. “Creating Logistics Customer Value”. **Journal of Business Logistics.** c. 13. s. 2 (1992): 1-27.

Lavie, Dovev. “Capability Reconfiguration: An Analysis of İncumbent Responses to Technological Change”. **The Academy Of Management Review.** c. 31. s. 1 (2006): 153-174.

Lawrence, Paul, Jay Lorsch. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.** Homewood, IL: Irwin, 1967.

Lee, Jeho, Kyungmook Lee, Sangkyu Rho. “An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-Based Model”. **Strategic Management Journal.** c. 23. s. 8 (2002): 727-746.

Lee, Ruby P. “Extending the Environment–Strategy–Performance Framework: The Roles of Multinational Corporation Network Strength, Market Responsiveness and Product Innovation”. **Journal of International Marketing.** c. 18. s. 4 (2010): 58-73.

Lei, Pui-Wa, Qiong Wu. “Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations”. **Educational Measurement: Issues and Practice.** c. 26. s. 3 (2007): 33-43.

Lengnick-Hall, Cynthia A., James A. Wolff. “Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams”. **Strategic Management Journal.** c. 20. s. 12 (1999): 1109-1132.

Lenz, Robert T. “Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry”. **Strategic Management Journal.** c. 1. s. 3 (1980): 209-226.

_____. “Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review”. **Strategic Management Journal.** c. 2. s. 2 (1981): 131-154.

Leonard-Barton, Dorothy. “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”. **Strategic Management Journal.** c. 13. s. 1 (1992): 111-125.

Levitt, Theodore. “Marketing Myopia”. **Harvard Business Review.** c. 82. s. 8 (2004): 138-149.

Li, Da-Yuan, Juan Liu. “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China”. **Journal of Business Research.** c. 67. s. 1 (2014): 2793-2799.

Liao, Jianwen, Jill R. Kickul, Hao M. “Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms”. **Journal of Small Business Management.** c. 47. s. 3 (2009): 263-286.

Lin, Hai-Fen, Jing-Qin Su, Angela Higgins. “How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations”. **Journal of Business Research.** c. 69. s. 2 (2016): 862-876.

Lin, Yini, Lei-Yu Wu. “Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance under the Resource-Based View Framework”. **Journal of Business Research,** c. 67. s. 3 (2014): 407-413.

Lohnes, Paul R. **Multivariate Data Analysis:** New York: John Wiley & Sons Inc, 1971.

Lorange, Peter, Michael S. Scott Morton, Sumantra Ghoshal. **Strategic Control Systems.** St. Paul, MN: West Publishing Co., 1986.

Luke, Roice D., James W. Begun. “Strategic Orientations of Small Multihospital Systems”. **Health Services Research.** c. 23. s. 5 (1988): 597-618.

Lumpkin, G. Tom, Gregory G. Dess. “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”. **Academy of Management Review.** c. 21. s. 1 (1996): 135–172.

_____. “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”. **Journal of Business Venturing.** c. 16. s. 5 (2001): 429-451.

Luo, Yadong, Seung Ho Park. “Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China”. **Strategic Management Journal.** c. 22. s. 2 (2001): 141-155.

Luo, Yadong. “Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?”. **Strategic Management Journal.** c. 28. s. 1 (2007): 39-60.

MacMillan, Ian C., Diana L. Day. “Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry”. **Journal of Business Venturing**. c. 2. s. 1 (1987): 29-39.

Mahmood, Ishtiaq P., Hongjin Zhu, Edward J. Zajac. “Where Can Capabilities Come from? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups”. **Strategic Management Journal.** c. 32. s. 8 (2011): 820-848.

Makadok, Richard. “Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation”. **Strategic Management Journal.** c. 22. s. 5 (2001): 387–402.

_____. “A Rational-Expectations Revision of Makadok's Resource/Capability Synthesis”. **Strategic Management Journal**. c. 23. s. 11 (2002): 1051-1057.

Makkonen, Hannu, Mikko Pohjola, Rami Olkkonen, Aki Koponen. “Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis”. **Journal of Business Research.** c. 67. s. 1 (2014): 2707-2719.

Malhotra, Naresh K. **Review of Marketing Research.** New York: M.E.Sharpe, Inc., 2007.

Malone, Thomas W., Kevin Crowston. “The Interdisciplinary Study of Coordination”. **ACM Computing Surveys (CSUR).** c. 26. s. 1 (1994): 87-119.

Manu, Franklyn A., Ven Sriram. “Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance”. **Journal of Business Research.** c. 35. s. 1 (1996): 79-91.

March, James G., Zur Shapira. “Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking”. **Management Science.** c. 33. s. 11 (1987): 1404-1418.

Mardia, Kanti V. “Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications”. **Biometrika.** c. 57. s. 3 (1970): 519-530.

Mardia, Kanti V., K. Foster. “Omnibus Tests of Multinormality Based on Skewness and Kurtosis”. **Communications in Statistics-Theory and Methods.** c. 12. s. 2 (1983): 207-221.

Martin, Calvin Joel. **Creating and Implementing Dynamic Capabilities: An Exploration of the Senior Manager's Role,** Doctoral Dissertation, University of Maryland University College, 2014.

Mathieu, John E., Taylor, Scott. R. “Clarifying Conditions and Decision Points for Mediational Type İnferences in Organizational Behavior”. **Journal of Organizational Behavior.** c. 27. s. 8 (2006): 1031-1056.

Matsuno, Ken, John T. Mentzer. “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”. **Journal of Marketing.** c. 64. s. 4 (2000): 1-16.

Mcarthur, Angeline W., Paul C. Nystrom. “Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships”. **Journal of Business Research.** c. 23. s. 4 (1991): 349-361.

Menon, A. Govind, Brajaraj Mohanty. 2008. Towards a Theory of "Dynamic Capability" for Firms. **In 6th AIMS International Conference on Management, 28-31 December 2008:** Vol. 28.

Menon, A. Govind. “Revisiting Dynamic Capability”. **IIMB Management Review.** c. 20. s. 1 (2008): 22-33.

Mentzer, John T., Brenda Ponsford Konrad. “An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis”. **Journal of Business Logistics.** c. 12. s. 1 (1991): 33-62.

Mentzer, John T., John Firman. “Logistics Control Systems in the 21st Century”. **Journal of Business Logistics.** c. 15. s. 1 (1994): 215-227.

Miles, Moran P., Jeffrey G. Covin, Michael B. Heeley. “The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy and Performance”. **Journal of Marketing Theory and Practice.** c. 8. s. 2 (2000): 63-78.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman. “Organizational Strategy, Structure and Process”. **Academy of Management Review**. c. 3. s. 3 (1978): 546-562.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Jeffrey Pfeffer. “Organization-Environment: Concepts and Issues. Industrial Relations”. **A Journal of Economy and Society.** c. 13. s. 3 (1974): 244-264.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow. **Organizational Strategy, Structure, and Process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

Miles, Robert H., Cameron, K. S. **Coffin Nails and Corporate Strategies.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

Miller, Alex, Gregory G. Dess. “Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity”. **Journal of Management Studies.** c. 30. s. 4 (1993): 553-585.

Miller, Danny, Peter H. Friesen. “Archetypes of Strategy Formulation”. **Management Science.** c. 24. s. 9 (1978): 921-933.

_____. “Strategy-Making and Environment: The Third Link”. **Strategic Management Journal.** c. 4. s. 3 (1983): 221-235.

_____. “A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle”. **Management Science.** c. 30. s. 10 (1984): 1161-1183.

Miller, Danny. “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”. **Management Science.** c. 29. s. 7 (1983): 770-791.

_____. “Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance”. **Academy Of Management Journal.** c. 30. s. 1 (1987): 7-32.

_____. “Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications”. **Academy of Management Journal.** c. 31. s. 2 (1988): 280-308.

Milliken, Frances J. “Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty”. **Academy of Management Review.** c. 12. s. 1 (1987): 133-143.

Mintzberg, Henry. “Strategy-Making in Three Modes”. **California Management Review.** c. 16. s. 2 (1973): 44-53.

Mintzberg, Henry. The Structure of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

_____. “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”. **California Management Review.** c. 30. s. 1 (1987): 11-24.

Moorman, Christine, Anne S. Miner. “Organizational Improvisation and Organizational Memory”. **Academy of Management Review**. c. 23. s. 4 (1998): 698-723.

Morgan, Robert E., Carolyn A. Strong. “Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation”. **European Journal of Marketing.** c. 32. s. 12 (1998): 1051-1073.

Mu, Jifeng. “Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability”. **IEEE Transactions on Engineering Management.** c. 64. s. 4 (2017): 554-565.

Mulders, Deborah EM, A. Georges L. Romme. 2009. Unpacking Dynamic Capability: A Design Perspective. **In New Approaches to Organization Design**. Springer, Boston, MA. 61-78.

Murphy, Gregory B., Jeff W. Trailer, Robert C. Hill. “Measuring Performance in Entrepreneurship Research”. **Journal of Business Research.** c. 36. s. 1 (1996): 15-23.

Murthy, Bvsan. **Measurement of The Strategy Construct in the Lodging Industry, and the Strategy-Performance Relationship**. Doctoral Dissertation, Blacksburg Virginia Tech., 1994.

Narver, John C., Stanley F. Slater. “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”. **The Journal of Marketing.** c. 54. s. 4 (1990): 20-35.

Nash, Michael M. **Managing Organizational Performance.** San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Nelson, Richard, R., Sidney G. Winter. “The Schumpeterian Tradeoff Revisited”. **The American Economic Review.** c. 72. s. 1 (1982a): 114-132.

_____. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982b.

Nerkar, Atul, Peter W. Roberts. “Technological and Product-Market Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry”. **Strategic Management Journal.** c. 25. s. 8 (2004): 779-799.

Neuman, W. Lawrence. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.** 7 th. Ed. Edinburgh: Pearson Education, Gate Harlow, 2014.

Nidumolu, Sarma R., Gary W. Knotts. “The Effects of Customizability and Reusability on Perceived Process and Competitive Performance of Software Firms”. **MIS Quarterly.** c. 22. s. 2 (1998): 105-137.

Nielsen, A. Paarup. “Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management”. **Journal of Knowledge Management.** c. 10. s. 4 (2006): 59-71.

Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha, Ajith Kumar. “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”. **Journal of Marketing**. c. 66. s. 4 (2002): 25-39.

Nunnally, Jum C. **Psychometric Theory.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

Okhuysen, Gerardo A., Kathleen M. Eisenhardt. “Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility”. **Organization Science.** c. 13. s. 4 (2002): 370-386.

O'Leary-Kelly, Scott W., Benito E. Flores. “The Integration of Manufacturing and Marketing/Sales Decisions: Impact on Organizational Performance”. **Journal of Operations Management.** c. 20. s. 3 (2002): 221-240.

Olson, Eric M., Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult. “The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior”. **Journal of Marketing.** c. 69. s. 3 (2005): 49-65.

O'Reilly III, Charles A., Michael L. Tushman. “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma”. **Research in Organizational Behavior.** c. 28. s. 1 (2008):185-206.

Osborn, Richard. N., James G. Hunt. “Environment and Organizational Effectiveness”. **Administrative Science Ouarterly**. c. 19. s. 2 (1974): 231-246.

Pablo, Amy L., Trish Reay, James R. Dewald, Ann L. Casebeer. “Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector”. **Journal of Management Studies.** c. 44. s. 5 (2007): 687-708.

Page West III, G., Julio DeCastro. “The Achilles Heel of Firm Strategy: Resource Weaknesses and Distinctive Inadequacies”. **Journal of Management Studies.** c. 38. s. 3 (2001): 417-442.

Paine, Frank T., Carl R. Anderson. “Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Empirical Study”. **Journal of Management Studies.** c. 14. s. 2 (1977): 147-158.

Pallant, Julie. **SPSS Survival Manual**. 4th Ed. New York, NY: Open University Press and McGraw-Hill education, 2010.

Pavlou, Paul A., Omar A. El Sawy. **Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of IT in Turbulent Environments.** Working Paper. University of California, Riverside, 2004.

_____. **Capturing the 'Black Box' of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of IT in Turbulent Environments.** Working paper, Anderson Graduate School of Management. Riverside, CA: University of California, 2005.

_____. "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development". **Information Systems Research**. c.17. s. 3 (2006a):198-227.

_____. **Decomposing and Leveraging Dynamic Capabilities**. Working paper, Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside, CA, 2006b.

_____. When Do Improvisational Capabilities Trump Dynamic Capabilities? In Academy of Management Proceedings. **Academy of Management. (**2007):1-5.

_____. "IT-Enabled Business Capabilities for Turbulent Environments". **MIS Quarterly Executive.** c. 7. s. 3 (2008): 139-150.

_____. "The 'Third Hand': IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities". I**nformation Systems Research.** c. 21. s. 3 (2010): 443-471.

_____. "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities". **Decision Sciences.** c. 42. s. 1 (2011): 239-273.

_____. **Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities.** Social Science Network, Rochester, New York, 2013.

Penrose, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Basil Blackwell, 1959.

Perreault, William D., Frederick A. Russ. "Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions". **Journal of Marketing.** c. 40. s. 2 (1976): 3-10.

Peteraf, Margaret A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". **Strategic Management Journal.** c. 14. s. 3 (1993): 179-191.

Peteraf, Margaret, Giada Di Stefano, Gianmario Verona. "The Elephant ın The Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations together". **Strategic Management Journal.** c. 34. s. 12 (2013): 1389-1410.

Peterson, Robert A. "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". **Journal of Consumer Research.** c. 21. s. 2 (1994): 381-391.

Pfeffer, Jeffrey, Gerald R Salancik. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.** New York: Harper and Row Publishers, 1978.

Piercy, Nigel F., Neil A. Morgan. "The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility". **Journal of Business Research.** c. 29. s. 3 (1994): 167-178.

Pisano, Gary P. "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development". **Strategic Management Journal.** c. 15. s. 1 (1994): 85-100.

Plewa, Carolin. **Key Drivers of University-Industry Relationships and the Impact of Organizational Culture Difference.** Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2010.

Popper, Karl R. **The Logic of Scientific Discovery.** New York:Science Editions,1959.

Porter, Michael E. **Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.

_____. "Towards a Dynamic Theory of Strategy". **Strategic Management Journal**. c. 12. s. 2 (1991): 95-117.

Prahalad, Coimbatore K., Gary Hamel. "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?". **Strategic Management Journal**. c. 15. s. 2 (1994): 5-16.

Prahalad, Coimbatore K., Richard A. Bettis. "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". **Strategic Management Journal.** c. 7. s. 6 (1986): 485-501.

Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker, Andrew F. Hayes. "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions". **Multivariate Behavioral Research.** c. 42. s. 1 (2007): 185-227.

Preston, Lee E. **Strategy-Structure-Performance: A Framework for Organization/Environment Analysis.** Strategy+ Structure= Performance. Ed. Hans B. Thorelli. Bloomington: Indiana University Press, 1977.

Priem, Richard L., Abdul MA Rasheed, Andrew G. Kotulic. "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance". **Journal of Management.** c. 21. s. 5 (1995): 913-929.

Priem, Richard L., John E. Butler. "Is The Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?". **Academy of Management Review.** c. 26. s. 1 (2001a): 22-40.

_____. "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments". **Academy of Management Review.** c. 26. s. 1 (2001b): 57-66.

Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, Spyros Lioukas. 2005. Inside The Black Box of Dynamic Capabilities: Defining and Analyzing Their Linkages to Functional Competences and Firm Performance. **In Proceedings of the Druid Anniversary Conference on Dynamics of Industry and Innovation, 2005.** Copenhagen, Denmark: 17-29.

_____. Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. **Paper Submitted to the DRUID 25th Celebration Conference.** 2008.

_____. "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance". **Industrial and Corporate Change**. c. 21. s. 3 (2011): 615-647.

Quinn, Ryan W., Jane E. Dutton. "Coordination as Energy in Conversation". **Academy of Management Review.** c. 30. s. 1 (2005): 36-57.

Rai, Arun, Ravi Patnayakuni, Nainika Seth. “Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities”. **MIS Quarterly.** c. 30. s. 2 (2006): 225-246.

Rajagopalan, Nandini, Abdul MA Rasheed, Deepak K. Datta. “Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions”. **Journal of Management.** c. 19. s. 2 (1993): 349-384.

Randolph, W. Alan, Gregory G. Dess. “The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach”. **Academy Of Management Review.** c. 9. s. 1 (1984): 114-127.

Rawley, T., Marvin Lipson. **Linking Corporate Return Measures to Stock Prices**. St. Charles III: HOLT Planning Associates, 1985.

Ray, Sougata. “Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization”. **Vikalpa.** c. 29. s. 2 (2004): 9-24.

Raykov, Tenko. “Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures”. **Applied Psychological Measurement**. c. 21. s. 2 (1997): 173-184.

Razzaque, M. Abdur. “Challenges to Logistics Development: The Case of a Third World Country-Bangladesh”. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.** c. 27. s. 1 (1997): 18-38.

Rindova, Violina, Susan Taylor. 2002. Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution. **Robert H. Smith School of Business-Smith Papers Online, 1-11.**

Ringov, Dimo. “Dynamic Capabilities and Firm Performance”. **Long Range Planning**. c. 50. s. 5 (2017): 653-664.

Robinson, Kenneth Charles. **Measures of Entrepreneurial Value Creation: An Investigation of the Impact of Strategy and Industry Structure on the Economic Performance of Independent New Ventures**. Doctoral Dissertation, University Of Georgia, 1995.

Rodenbach, Marc, Malte Brettel. “CEO Experience as Micro-Level Origin of Dynamic Capabilities”. **Management Decision.** c. 50. s. 4 (2010): 611-634.

Romme, A. Georges L., Maurizio Zollo, Peter Berends. “Dynamic Capabilities, Deliberate Learning and Environmental Dynamism: A Simulation Model”. **Industrial and Corporate Change.** c. 19. s. 4 (2010): 1271-1299.

Rose, Allen. **Logistics Strategy: Integration, Implementation, and Management.** The Logistics Handbook, James F. Robeson and William C. Copacino, Eds., New York: Free Press, 1994.

Rosenbloom, Richard S. “Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era”. **Strategic Management Journal.** c. 21. s. 11 (2000): 1083-1103.

Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe, Bradford D. Jordan. **Core Principles and Applications of Corporate Finance.** New York: Global Edition McGraw-Hill, 2011.

Rothaermel, Frank T., Andrew M. Hess. “Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-Firm-and Network-Level Effects”. **Organization Science.** c. 18. s. 6 (2007): 898-921.

Rubin, Paul H. “The Expansion of Firms”. **Journal of Political Economy**. c. 81. s. 4 (1973): 936-949.

Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Kenneth J. Roering. “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”. **The Journal of Marketing.** c. 49. s. 1 (1985): 13-25.

Rumelt, Richard P. **Strategy, Structure, and Economic Performance.** Harvard Business School Classics, Boston,: MA, Harvard Business School Press, 1974

_____. “Towards a Strategic Theory of the Firm”. **Competitive Strategic Management.** c. 26. s. 3 (1984): 556-570.

_____. Inertia and Transformation. **In Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis.** Boston: MA, Springer, 1995.

Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., Steelman, Z. “How Does Strategic Alignment Affect Firm Performance? The Roles of Information Technology Investment and Environmental Uncertainty”. **MIS Quarterly**. c. 43. s. 2 (2019): 453-474.

Salancik, Gerald R., Jeffrey Pfeffer. “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”. **Administrative Science Quarterly.** c. 23. s. 2 (1978): 224-253.

Salvato, Carlo. “The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution”. **Journal of Management Studies.** c. 40. s. 1 (2003): 83-108.

Sarkar, Soumodip, Dulce Matos Coelho, João Maroco. “Strategic Orientations, Dynamic Capabilities and Firm Performance: An Analysis for Knowledge Intensive Business Services”. **Journal of the Knowledge Economy.** c. 7 s. 4 (2016): 1000-1020.

Schendel, Dan, Charles W. Hofer. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning.** Boston: Little, Brown, 1979.

Schilke, Oliver. “On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism”. **Strategic Management Journal.** c. 35. s. 2 (2014): 179-203.

Schumacker, Randall E., Richard G. Lomax. **A Beginner's Guide to. Structural Equation Modeling**, 3th ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.

Schumpeter, Joseph A. **Change and the Entrepreneur**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

_____. **Capitalism in the Postwar World.** In: Harris, S.E. (Ed.), Postwar Economic Problems. McGraw Hill, New York, 1943.

Scott, W. Richard. “The Adolescence of Institutional Theory”. A**dministrative Science Quarterly**. c. 32. s. 4 (1987): 493-511.

Segev, Eli. “Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game”. **Strategic Management Journal.** c. 8. s. 6 (1987): 565-577.

Sharfman, Mark P., James W. Dean. “Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach”. **Journal of Management.** c. 17. s. 4 (1991): 681-700.

Shrivastava, Paul. “Castrated Environment: Greening Organizational Studies”. **Organization Studies.** c. 15. s. 5 (1994): 705-726.

Simerly, Roy L., Mingfang Li. “Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical İntegration and an Empirical Test”. **Strategic Management Journal.** c. 21. s. 1 (2000): 31-49.

Simonin, Bernard L. “Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”. **Strategic Management Journal.** c. 20. s. 7 (1999): 595-623.

Simpson, Brooks D. **Let Us Have Peace: Ulysses S. Grant and The Politics of War and Reconstruction, 1861-1868.** Chapel Hill, North Carolina: University of North Carolina Press, 2014.

Singh, Bindu, M. K. Rao. “To Gear up Firm Performance in Banking Industry: The Role of Dynamic Capability”. **Global Business Review.** c. 18. s. 4 (2017): 1019-1040.

Singh, Ritu, Parikshit Charan, Manojit Chattopadhyay. “Dynamic Capabilities and Responsiveness: Moderating Effect of Organization Structures and Environmental Dynamism”. **Decision.** c. 46. s. 4 (2019): 301–319.

Sinkula, James M. “Market Information Processing and Organizational Learning”. **Journal of Marketing.** c. 58. s. 1 (1994): 35-45.

Sinkula, James M., William Baker, Thomas Noordewier. “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”. **Journal of the Academy of Marketing Science.** c. 25. s. 4 (1997): 305-318.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle, Joanna Tochman Campbell. “The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage”. **Strategic Management Journal.** c. 31. s. 13 (2010): 1386-1409.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt, R. Duane Ireland. “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box”. **Academy of Management Review.** c. 32. s. 1 (2007): 273-292.

Skokic, Vlatka, Marko Coh, Marko Torkkeli. “Dynamic Capabilities in Smes: The Integration of External Competencies”. **International Journal of Business Research and Management (IJBRM)**. c. 6. s. 3 (2015): 54-70.

Slater, Stanley F., John C. Narver. “Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types”. **European Journal of Marketing.** c. 27. s. 10 (1993): 33-51.

Smith, Ken G., Curtis M. Grimm. “Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation”. **Strategic Management Journal.** c. 8. s. 4 (1987): 363-376.

Snow, Charles C., Donald C. Hambrick. “Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”. **Academy Of Management Review.** c. 5. s. 4 (1980): 527-538.

Snow, Charles C., Lawrence G. Hrebiniak. “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”. **Administrative Science Quarterly.** c. 25. s. 2 (1980): 317-336.

Sodhi, Manmohan S. “Conceptualizing Social Responsibility in Operations via Stakeholder Resource-Based View”. **Production and Operations Management.** c. 24. s. 9 (2015): 1375-1389.

Song, Lin, Darline Augustine, Jing Yu Yang. “Environmental Uncertainty, Prospector Strategy, and New Venture Performance: The Moderating Role of Network Capabilities”. **International Entrepreneurship and Management Journal.** c. 12. s. 4 (2016): 1103-1126.

Srivastava, Prashant, K. Iyer, Mohammed Rawwas. “Performance Impact of Supply Chain Partnership Strategy-Environment Co-Alignment”.**International Journal of Operations & Production Management**. c.37. s.7 (2017): 927-949.

Stank, Theodore P., Patricia J. Daugherty, and Alexander E. Ellinger. “Marketing/Logistics Integration and Firm Performance”. **The International Journal of Logistics Management.** c. 10. s. 1 (1999): 11-24.

Starbuck, William H. **Organizations and Their Environments.** Handbook of Industrial and Organizational Psychology, New York: Wiley, 1976.

_____. “Organizations as Action Generators”. **American Sociological Review.** c. 48. s. 1 (1983): 91-102.

Staw, Barry M., Eugene Szwajkowski. “The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts”. **Administrative Science Quarterly.** c. 20. s. 3 (1975): 345-354.

Stead, W. Edward, Jean G. Stead. “An Empirical Investigation of Sustainability Strategy Implementation in Industrial Organizations”. **Research in Corporate Social Performance and Policy.** c. 1. s. s1 (1995):43-66.

Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.**The Goodyear Series in Management and Organizations. Santa Monica, CA: Goodyear, 1977.

Stock, James R., Douglas M. Lambert. “Becoming a "World Class" Company with Logistics Service Quality”. T**he International Journal of Logistics Management.** c. 3. s. 1 (1992): 73-81.

Suarez, Fernando F., Rogelio Oliva. “Environmental Change and Organizational Transformation”. **Industrial and Corporate Change**. c. 14. s. 6 (2005): 1017-1041.

Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics. Pearson New International Edition.** Boston, MA: Pearson, 2013.

Talke, Katrin. “Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance”. **Journal of Engineering and Technology Management.** c. 24. s. 1 (2007): 76-91.

Tan, Justin, David Tan. “Environment–Strategy Co-evolution and Co-alignment: a Staged Model of Chinese SOEs under Transition”. **Strategic Management Journal.** c. 26. s. 2 (2005): 141-157.

Tan, Justin. “Impact of Ownership Type on Environment–Strategy Linkage and Performance: Evidence from a Transitional Economy”. **Journal of Management Studies.** c. 39. s. 3 (2002): 333-354.

Teece, David J. “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”. **Journal of Economic Behavior & Organization.** c. 3. s. 1 (1982): 39-63.

_____. “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”. **Strategic Management Journal.** c. 28. s. 13 (2007): 1319-1350.

_____. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.** Oxford: Oxford University Press, 2009.

_____. “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action”. **Journal of Management Studies.** c. 49. s. 8 (2012): 1395-1401.

_____. “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms”. **Academy of Management Perspectives.** c. 28. s. 4 (2014): 328-352.

Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen. “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. **Strategic Management Journal.** c. 18. s. 7 (1997): 509-533.

Teece, David J., Gary Pisano. “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction”. **Industrial and Corporate Change.** c. 3. s. 3 (1994): 537-556.

Teece, David, Margaret Peteraf, Sohvi Leih. “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation” Economy. **California Management Review.** c. 58. s. 4 (2016): 13-35.

Tezcan, C. **Yapısal Eşitlik Modelleri.** Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Thompson, Edward P. “Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism”. **Oxford Journal.** c.38 (1967): 56-97.

Thompson, J. D. **Organizations in Action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

Tomarken, Andrew J., Niels G. Waller. “Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations, and Misconceptions”. **Annu. Review Clin. Psychol.** c. 1. s. 1 (2005): 31-65.

Tosi, Henry L., John W. Slocum. “Contingency theory: Some Suggested Directions”. **Journal of Management.** c. 10. s. 1 (1984): 9-26.

Tsai, William Ming-Hone, Ian C. MacMillan, Murray B. Low. “Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets”. **Journal of Business Venturing.** c. 6. s. 1 (1991): 9-28.

Tung, Rosalie L. “Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure”. **Academy of Management Journal.** c. 22. s. 4 (1979): 672-693.

Utterback, James M., William J. Abernathy. “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”. **Omega.** c. 3. s. 6 (1975): 639-656.

Uzkurt, C., Kimzan, H. S., Yılmaz, C. “A Case Study of the Mediating Role of Innovation on the Relationship between Environmental Uncertainty, Market Orientation, and Firm Performance”. **International Journal of Innovation and Technology Management**, c. 13. s. 6 (2016): 1750003.

Van Den Bosch, Frans AJ, Henk W. Volberda, Michiel De Boer. “Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities”. **Organization Science.** c. 10. s. 5 (1999): 551-568.

Van Teijlingen, Edwin R., Anne-Marie Rennie, Vanora Hundley, Wendy Graham. "The Importance of Conducting and Reporting Pilot Studies: The Example of the Scottish Births Survey"**. Journal of Advanced Nursing.** c. 34. s. 3 (2001): 289-295.

Venkatraman, N. Venkat, Omar A. El Sawy, Paul A. Pavlou, Anandhi Bharadwaj.**Theorizing Digital Business Innovation: Platforms and Capabilities in Ecosystems.** Work Paper, Fox School of Business Research Paper. (2014):1-24.

Venkatraman, Natarajan. "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement". **Management Science.** c. 35. s. 8 (1989a): 942-962.

_____. "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence". **Academy of Management Review.** c. 14. s. 3 (1989b): 423-444.

Venkatraman, Natarjan, Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". **Academy of Management Review.** c. 11. s. 4 (1986): 801-814.

_____. "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence". **Journal of Management.** c. 13. s. 1 (1987): 109-122.

Venkatraman, N. Venkat, John E. Prescott. "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications". **Strategic Management Journal.** c. 11. s. 1 (1990): 1-23.

Vesper, Volker D. "Strategic Mapping a Tool for Corporate Planners". **Long Range Planning.** c. 12. s. 6 (1979): 75-92.

Vickery, Shawnee K., Cornelia Droge, Robert E. Markland. "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?". **Decision Sciences.** c. 24. s. 2 (1993): 435-456.

Voss, Glenn B., Zannie Giraud Voss. "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment". **Journal of Marketing.** c. 64. s. 1 (2000): 67-83.

Walker, Orville C., Robert W. Ruekert. "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". **Journal of Marketing.** c. 51. s. 3 (1987): 15-33.

Wang, Catherine L., Chaminda Senaratne, Mohammed Rafiq. "Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance". **British Journal of Management.** c. 26. s. 1 (2015): 26-44.

Wang, Catherine L., Pervaiz K. Ahmed. "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". **International Journal of Management Reviews.** c. 9. s. 1 (2007): 31-51.

Watkins, Karen E., Victoria J. Marsick. **Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change.** CA, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

_____. **Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.** Warwick, RI: Partners for the Learning Organization, 1997.

Weick, Karl E. **The Social Psychology of Organizing (1979 2nd ed.).** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Weick, Karl E., Karlene H. Roberts. "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks". **Administrative Science Quarterly.** c. 38. s. 3 (1993): 357-381.

Wernerfelt, Birger. "A Resource-Based View of the Firm". **Strategic Management Journal.** c. 5. s. 2 (1984): 171-180.

Wholey, Douglas R., Jack Brittain. "Characterizing Environmental Variation". **Academy of Management Journal.** c. 32. s. 4 (1989): 867-882.

Wiggins, Robert R., Timothy W. Ruefli. "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance". **Organization Science.** c. 13. s. 1 (2002): 81-105.

Wilden, Ralf, Siegfried P. Gudergan, Bo Bernhard Nielsen, Ian Lings. "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment". **Long Range Planning.** c. 46. s. 2 (2013): 72-96.

Wilhelm, Hendrik, Maren Schlömer, Indre Maurer. "How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism". **British Journal of Management.** c. 26. s. 2 (2015): 327-345.

Williamson, Oliver E. **Markets and Hierarchies.** New York: The Free Press, 1975.

_____. "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives". **Strategic Management Journal.** c. 20. s. 12 (1999): 1087-1108.

Winter, Sidney G. "Understanding Dynamic Capabilities". **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 10 (2003): 991-995.

Wissema, J. G., H. W. Van Der Pol, H. M. Messer. "Strategic Management Archetypes". **Strategic Management Journal.** c. 1. s. 1 (1980): 37-47.

Wolf, Carola, Steven W. Floyd. "Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda". **Journal of Management.** c. 43. s. 6 (2017): 1754-1788.

Wolff, James A., Timothy L. Pett. "Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements". **Journal of Small Business Management.** c. 44. s. 2 (2006): 268-284.

Wong, Veronica, John Saunders. "Business Orientations and Corporate Success". **Journal of Strategic Marketing.** c. 1. s. 1 (1993): 20-40.

Wu, Lei-Yu. "Resources, Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises". **Information & Management.** c. 43. s. 4 (2006): 447-454.

Yasai-Ardekani, Masoud. "Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure". **Academy of Management Journal.** c. 32. s. 1 (1989): 131-156.

Yayla, Ali Alper, Qing Hu. "The Impact of IT-Business Strategic Alignment on Firm Performance in a Developing Country Setting: Exploring Moderating Roles of Environmental Uncertainty and Strategic Orientation". **European Journal of Information Systems**. c. 21. s. 4 (2012): 373-387.

Yu, Chung-Long, Fatima Wang, Keith D. Brouthers. “Competitor Identification, Perceived Environmental Uncertainty and Firm Performance”. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration.** c. 33. s. 1 (2016): 21-35.

Yuchtman, Ephraim, Stanley E. Seashore. “A System Resource Approach to Organizational Effectiveness”. **American Sociological Review.** c. 32. s. 6 (1967): 891-903.

Zahra, Shaker A., Gerard George. “The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities”. **Information Systems Research.** c. 13. s. 2 (2002): 147-150.

Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, Per Davidsson. “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”. **Journal of Management Studies.** c. 43. s. 4 (2006): 917-955.

Zajac, Edward J., Matthew S. Kraatz, Rudi KF Bresser. “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”. **Strategic Management Journal.** c. 21. s. 4 (2000): 429-453.

Zajac, Edward J., Stephen M. Shortell. “Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications”. **Strategic Management Journal.** c. 10. s. 5 (1989): 413-430.

Zander, Udo, Bruce Kogut. “Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test”. **Organization Science.** c. 5. s. 1 (1995): 76-92.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, Anantharanthan Parasuraman. “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”. **The Journal of Marketing.** c. 64. s. 1 (1988): 35-48.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, Anantharanthan Parasuraman. “A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”. **The Journal of Marketing.** c. 49. s. 4 (1985): 41-50.

Zikmund, William G. **Business Research Methods.** 7th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western, 2003.

Zimuto, Jilson, Rachel Maritz. “Modelling Effect of Valuable Resources on Franchise Outlet Performance: Dynamic Sensing Capability as Mediator”. **South African Journal of Economic and Management Sciences.** c. 22. s. 1 (2019): 1-9.

Zollo, Maurizio, Sidney G. Winter. **From Organizational Routines to Dynamic Capabilities.** Working paper, WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1999: 1-38.

_____. “Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities”. **Organization Science.** c. 13. s. 3 (2002): 339-351.

Zott, Christoph. “Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra-industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study”. **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 2 (2003): 97-125.

Zuckerman, Alan M. **Healthcare Strategic Planning.** 2nd ed. Chicago, IL: Health Administration Press, 2005.

EKLER

Ek 1. Pilot Araştırma Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında yürütülmekte olan doktora tezi **"Çevre Koşulları, Stratejik Duruş, Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı"** değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılacak olan bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir. Elde edilen sonuçlar Doktora tezi olarak yönetim organizasyon alanında biliminin ilerlemesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca Türk Lojistik firmalarının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine ve performanslarının artmasına katkıda bulunmayı arzulamaktayız.

Soruları cevaplandırmak, çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır, fakat bilim ve iş faaliyetleri arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Yapılacak olan bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Aşağıdaki araştırma sorularından size en uygun olan şıkkı işaretleyerek çalışmamıza katkıda bulunabilirsiniz. Doldurmuş olduğunuz anketin cevapları gizli tutularak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi aldığımız için peşin teşekkürlerimizi sunar ve ilginize teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Araştırmacı:	Araştırma Danışmanı:
Saniye Yıldırım Özmutlu	Prof. Dr. Esin Can
saniyeyildirim58@gmail.com	eesincan@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler
1. İşletmenin Bulunduğu il:
2. İşletmenin Kuruluş Yılı
3. İşletmenin Uluslararasılaşma Yılı:
4. İşletmenin Faaliyet Alanı: ☐Kamu ☐Özel
5. Toplam Çalışan Sayısı: ☐1-9 arası ☐10 -99 arası ☐100-199 arası ☐200-299 arası☐300 ve üzeri
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler
6. Çalışanın Eğitim Alanı: ☐İşletme ☐İktisat ☐Lojistik ☐Mühendislik ☐Diğer
7. Çalıştığı Departman: ☐Taşıma ☐Depolama ☐Nakliye ☐Sevkiyat ☐Diğer
8. Statüsü: ☐Üst düzey yönetici ☐Orta düzey yönetici ☐Alt düzey Yönetici ☐Diğer
9. Yaş Aralığı: ☐18-25 yaş ☐26-35 yaş ☐36-45 yaş ☐46-55 yaş ☐56 ve üzeri
10. Cinsiyeti: ☐Kadın ☐Erkek
11. Eğitim Durumu: ☐İlköğretim ☐Lise ☐Yüksek Okul ☐Üniversite ☐Y. Lisans ☐Doktora
12. Toplam Çalışma Süresi: ☐0-5 yıl☐6-10 yıl ☐11-20 yıl ☐21-29 yıl ☐30 ve üzeri
13. Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: ☐0-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-20 yıl ☐21 ve üzeri

Aşağıdaki sorular işletmenizin ***Çevre koşulları*** *ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre ve rakiplerinize kıyasla durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.* ***Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir*** *seçeneğini temsil etmektedir.* **İşletmemizde; Çevresel Koşullar**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Çevresel Dinamizm	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın rakip firmalara ve pazarın aksiyonlarına göre hizmet uygulamaları oldukça hızlı değiştirmektedir.					
2. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, radikal bir şekilde değişen teknolojik değişimleri öngörmek zordur.					
3. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, rakiplerin aksiyonlarının/rekabet koşullarının öngörülmesi oldukça zordur.					
4. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, müşterileri ihtiyaçlarını karşılamak için talep ve tercihlerin tahmini oldukça zordur.					
5. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde hizmetlerin/ürünlerin modası öngörülmesi zor bir şekilde değişmektedir.					
Çevresel Açıklık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde talepler büyümeye devam etmektedir.					
7. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde yatırım ve pazarlama fırsatları elverişli durumdadır.					
8. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde pazar kapsamını genişletme fırsatları devam etmektedir.					
9. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde kaynaklara ulaşması oldukça kolaydır.					
10. Firmamızın satışların artmasıyla birlikte içinde bulunduğu sektörde büyümeye devam etmesi beklenmektedir.					
11. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde örtülü risk olmasına rağmen yatırım harcamaları artmaktadır.					
Çevresel Karmaşıklık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda rakibi vardır.					
13. Firmamız içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sağlar.					
14. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterilerin ihtiyaçları/gereksinimleri oldukça çeşitlilik gösterir.					
15. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda malzeme, parça ve ekipman tedarikçisi vardır.					
16. Firmamız içinde bulunduğu sektörde farklılaşmış ürünlerin varlığı ile birlikte ikame hizmetler veren bir çeşitliliğe sahiptir.					
17. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde teknolojik çeşitlilik ile birlikte tedarikçilerinin hizmetleri birbirlerine oldukça benzemektedir.					

*Aşağıdaki sorular işletmenizin **Dinamik Yetenekler** ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre ve rakiplerinize kıyasla durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. **Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir** seçeneğini temsil etmektedir.* **İşletmemizde; Dinamik Yetenekler**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Algılama Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.					
2. Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.					
3. .Firmamız ürünleri/hizmetleri bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.					
4. Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.					
5. Firmanız yeni ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.					
6. Firmamız rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt verir.					
Öğrenme Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Firmamız iç ve dış bilgiyi belirleyebilir ve edinebilir.					
8. Firmamız çalışanları özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunur.					
9. Firmamız çalışanları istedikleri bilgilere kolayca erişirler.					
10. Firmamız bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizmaya sahiptir.					
11. Firmamız çalışanları yeni fikirler/çözümler üretmek için sık sık beyin fırtınası/odak grubu girişimlerinde bulunur.					
12. Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.					
13. Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde somutlaştırarak kullanır.					
Entegrasyon Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar ile etkin bir şekilde işbirliği yapar.					
15. Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.					
16. Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.					
17. Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.					
18. Firmamız her bir departmanın sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışa sahiptir.					
Koordinasyon Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. Firmamızın çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.					
20. Firmamız kaynaklarını uygun bir şekilde tahsis eder.					
21. Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilmektedir					
22. Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun görevlere atar.					
23. Firmamız çalışanların uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk vardır.					

*Aşağıdaki sorular işletmenizin **Stratejik Duruşu** ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz** ve **(5) Çok Önem Verilmektedir** seçeneğini temsil etmektedir.* ***İşletmemizde; Stratejik Duruş***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Saldırgan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız karlılıktan zarar etmek pahasına, pazar payını artırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırır.					
2. Firmamız pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih eder.					
3. Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.					
4. Firmamız gerektiğinde yeni bir hizmeti rakiplerinden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık eder.					
Savunmacılık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Firmamız mevcut hizmetlerinin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışır.					
6. Firmamız verdiği hizmetin maliyetlerini düşürmeye çalışır.					
7. Firmamız hizmet faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanır.					
8. Firmamız hizmet kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yapar.					
9. Firmamız hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yapar.					
Analizcilik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Firmamız yeniliklerin başarılı olması için bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem verir.					
11. Firmamız yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerinden etkin destek sağlar.					
12. Firmamız önemli bir yenilik kararı vereceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşır.					
13. Firmamız yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanır.					
14. Firmamız yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanır.					
Risklilik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. Firmamız yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini destekler.					
16. Firmamız yeni bir hizmet geliştirme kararı vereceği zaman temkinli davranmayı tercih eder.					
17. Firmamız yeni faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir durum olarak yaklaşır.					
18. Firmamız belirsizlik içeren yeni hizmet kararları ile karşılaştığında, fırsatları lehine çevirmek için cesur davranarak risk almayı tercih eder.					

Proaktiflik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. Firmamız genellikle yeni hizmetler, yönetimsel teknikler ve teknoloji geliştirmede ve pazara sunmada öncüdür.					
20. Firmamız mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli yeni fırsatları araştırır.					
21. Firmamız yeni hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerini sürekli olarak teşvik eder ve destekler.					
22. Firmamız rakipleriyle rekabet etmek için yeni hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanır.					
23. Firmamız yönetim olarak yeni hizmet ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışır.					
Gelecek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24. Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanır.					
25. Firmamız gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel hizmetler için sürekli olarak araştırma yapar.					
26. Firmamız potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.					
27. Firmamız pazar araştırmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemeye yöneliktir.					
28. Firmamız gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışır.					

*Aşağıdaki sorularda, **Firmanızın Performansı** ile ilgilidir. Firmanızın son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. İşletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz** ve **(5) Çok Önem Verilmektedir** seçeneğini temsil etmektedir.* ***İşletmemizde; Firma Performansı***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Finansal ve Pazar Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın yatırımlarının getirisi geçen yıllara göre daha yüksektir.					
2. Firmamızın çalışan başına ortalama üretkenliği geçen yıla göre daha yüksektir.					
3. Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.					
4. Firmamızın müşteri şikâyetleri için cevap verme süresi geçen yıla göre daha hızlıdır.					
5. Firmamızın teknolojiye ve bilgi işleme ayırdığı toplam harcamaların yüzdesi, geçen yıla göre daha büyüktür.					
6. Firmamızın ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanması için geçen süre geçen yıla göre daha hızlıdır.					
7. Firmamızın vermiş olduğu hizmet kapsamında iş başına işlem maliyeti geçen yıla göre düşüktür.					
8. Firmamız çalışanlarından yeni beceri öğrenme isteğine sahip bireylerin sayısı, geçen yıla göre daha yüksektir.					
9. Firmamızın nitelikli işgücünün toplamı işgücüne göre yüzdesi, geçen yıla göre daha yüksektir.					
10. Firmamızın müşteri memnuniyeti geçen yıla göre yüksektir.					
11. Firmamızın pazar yapı geçen yıla göre daha büyüktür.					
12. Firmamızın uygulamaya koyduğu müşteri öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.					
Operasyonel Performans	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın sektördeki rekabet gücü, düşük fiyat uygulaması ve yüksek hizmet kalitesi anlayışı ile artmıştır.					
2. Firmamızın sektördeki rakiplerine göre yeni hizmet geliştirme süreci hızlanmıştır.					
3. Firmamız yeni tüketicileri çekmek ve var olanları korumak için yeni hizmet geliştirme süreçlerine odaklanmıştır.					
4. Firmamızın kusursuz ve hatasız yeni hizmet geliştirme niteliği artmıştır.					
5. Firmamızın AR-GE yatırımlarından faydalanarak yeni hizmet geliştirme yetkinlikleri artmıştır.					
6. Firmamızın değişen müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak zamanında teslimat sağlama güvenirliği artmıştır.					
Lojistik Performans	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız öngörülen teslimat tarihlerini ve miktarlarını tutarlı bir şekilde karşılama güvenirliliğine sahiptir.					
2. Firmamız müşterilerine teslimat gecikmeleri ve ürün eksikliklerinden haberdar etmektedir.					
3. Firmamız belirli müşterilerin istekleri doğrultusunda istenilen teslimat sürelerine cevap vermektedir.					
4. Firmamız lojistik operasyon sırasında sipariş büyüklüğünü ve hacmini değiştirebilme esnekliğine sahiptir.					
5. Firmamız yeni ürünlerin pazara sunuş tanıtımlarına uyum sağlayabilme kapasitesine sahiptir.					

Ek 2. Araştırma Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında yürütülmekte olan doktora tezi "**Çevre Koşulları, Stratejik Duruş, Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı"** değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılacak olan bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir. Elde edilen sonuçlar Doktora tezi olarak yönetim organizasyon alanında biliminin ilerlemesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca Türk Lojistik firmalarının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine ve performanslarının artmasına katkıda bulunmayı arzulamaktayız.

Soruları cevaplandırmak, çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır, fakat bilim ve iş faaliyetleri arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Yapılacak olan bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Aşağıdaki araştırma sorularından size en uygun olan şıkkı işaretleyerek çalışmamıza katkıda bulunabilirsiniz. Doldurmuş olduğunuz anketin cevapları gizli tutularak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi aldığımız için peşin teşekkürlerimizi sunar ve ilginize teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Araştırmacı:	Araştırma Danışmanı:
Saniye Yıldırım Özmutlu	Prof. Dr. Esin Can
saniyeyildirim58@gmail.com	eesincan@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler
1. İşletmenin Bulunduğu il:
2. İşletmenin Kuruluş Yılı
3. İşletmenin Uluslararasılaşma Yılı:
4. İşletmenin Faaliyet Alanı: ☐Kamu ☐Özel
5. Toplam Çalışan Sayısı: ☐1-9 arası ☐10 -99 arası ☐100-199 arası ☐200-299 arası☐300 ve üzeri
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler
6. Çalışanın Eğitim Alanı: ☐İşletme ☐İktisat ☐Lojistik ☐Mühendislik ☐Diğer
7. Çalıştığı Departman: ☐Taşıma ☐Depolama ☐Nakliye ☐Sevkiyat ☐Diğer
8. Statüsü: ☐Üst düzey yönetici ☐Orta düzey yönetici ☐Alt düzey Yönetici ☐Diğer
9. Yaş Aralığı: ☐18-25 yaş ☐26-35 yaş ☐36-45 yaş ☐46-55 yaş ☐56 ve üzeri
10. Cinsiyeti: ☐Kadın ☐Erkek
11. Eğitim Durumu: ☐İlköğretim ☐Lise ☐Yüksek Okul ☐Üniversite ☐Y. Lisans ☐Doktora
12. Toplam Çalışma Süresi: ☐0-5 yıl☐6-10 yıl ☐11-20 yıl ☐21-29 yıl ☐30 ve üzeri
13. Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: ☐0-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-20 yıl ☐21 ve üzeri

Aşağıdaki sorular işletmenizin ***Çevre koşulları*** *ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre ve rakiplerinize kıyasla durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.* ***Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir*** *seçeneğini temsil etmektedir.* **İşletmemizde; Çevresel Koşullar**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Çevresel Dinamizm	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, radikal bir şekilde değişen teknolojik değişimleri öngörmek zordur.					
2. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, rakiplerin aksiyonlarının/rekabet koşullarının öngörülmesi oldukça zordur.					
3. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, müşterileri ihtiyaçlarını karşılamak için talep ve tercihlerin tahmini oldukça zordur.					
4. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde hizmetlerin/ürünlerin modası öngörülmesi zor bir şekilde değişmektedir.					
Çevresel Açıklık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde yatırım ve pazarlama fırsatları elverişli durumdadır.					
6. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde kaynaklara ulaşması oldukça kolaydır.					
7. Firmamızın satışların artmasıyla birlikte içinde bulunduğu sektörde büyümeye devam etmesi beklenmektedir.					
8. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde örtülü risk olmasına rağmen yatırım harcamaları artmaktadır.					
Çevresel karmaşıklık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda rakibi vardır.					
10. Firmamız içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sağlar.					
11. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterilerin ihtiyaçları/gereksinimleri oldukça çeşitlilik gösterir.					
12. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda malzeme, parça ve ekipman tedarikçisi vardır.					
13. Firmamız içinde bulunduğu sektörde farklılaşmış ürünlerin varlığı ile birlikte ikame hizmetler veren bir çeşitliliğe sahiptir.					
14. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde teknolojik çeşitlilik ile birlikte tedarikçilerinin hizmetleri birbirlerine oldukça benzemektedir.					

Aşağıdaki sorular işletmenizin ***Dinamik Yetenekler*** *ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre ve rakiplerinize kıyasla durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.* ***Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir*** *seçeneğini temsil etmektedir.* **İşletmemizde; Dinamik Yetenekler**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Algılama Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.					
2. Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.					
3. Firmamız ürünleri/hizmetleri bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.					
4. Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.					
5. Firmanız yeni ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.					
6. Firmamız rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt verir.					
Öğrenme Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Firmamız çalışanları özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunur.					
8. Firmamız çalışanları istedikleri bilgilere kolayca erişirler.					
9. Firmamız bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizmaya sahiptir.					
10. Firmamız çalışanları yeni fikirler/çözümler üretmek için sık sık beyin fırtınası/odak grubu girişimlerinde bulunur.					
11. Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.					
12. Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde somutlaştırarak kullanır.					
Entegrasyon Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar ile etkin bir şekilde işbirliği yapar.					
14. Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.					
15. Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.					
16. Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.					
17. Firmamız her bir departmanın sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışa sahiptir.					
Koordinasyon Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18. Firmamızın çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.					
19. Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilmektedir					
20. Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun görevlere atar.					
21. Firmamız çalışanların uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk vardır.					

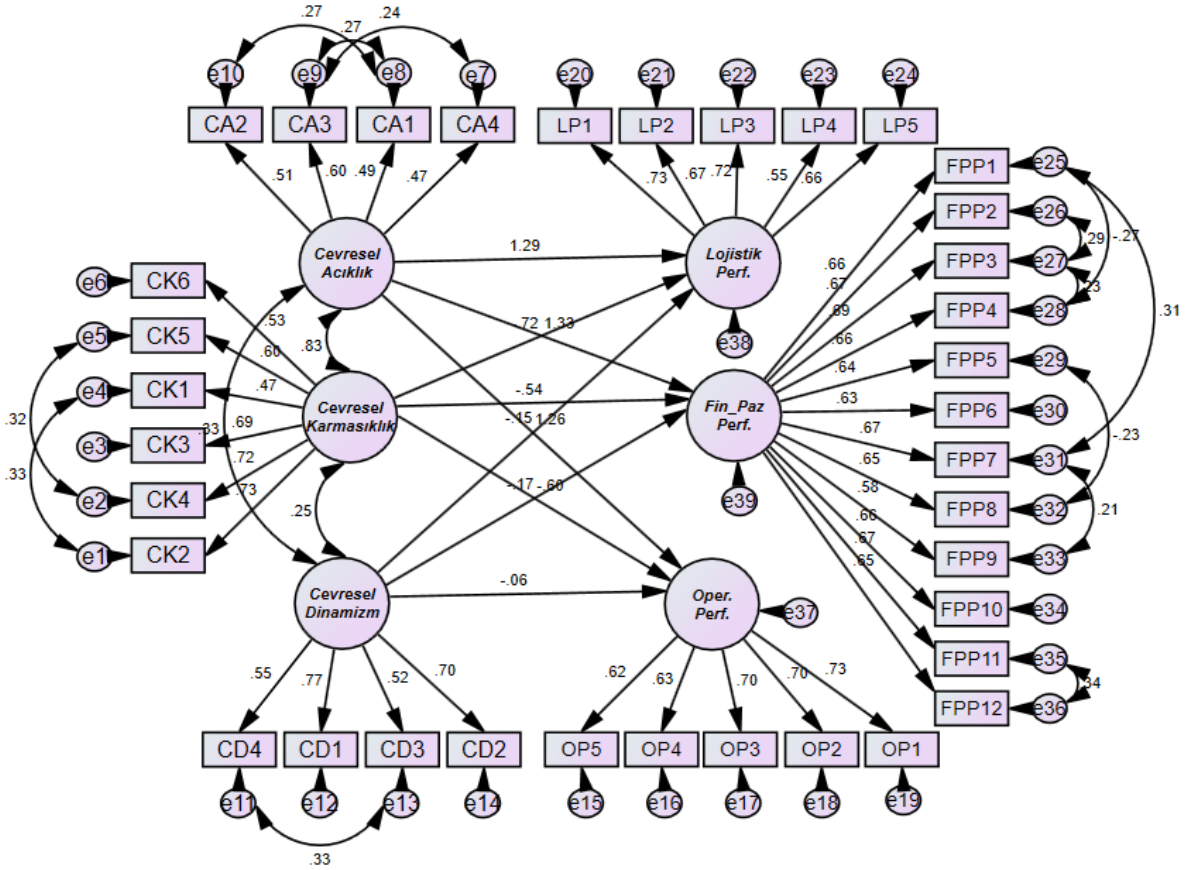
*Aşağıdaki sorular işletmenizin **Stratejik Duruşu** ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz** ve **(5) Çok Önem Verilmektedir** seçeneğini temsil etmektedir.* ***İşletmemizde; Stratejik Duruş***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Saldırgan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih eder.					
2. Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.					
3. Firmamız gerektiğinde yeni bir hizmeti rakiplerinden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık eder.					
Savunmacılık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Firmamız verdiği hizmetin maliyetlerini düşürmeye çalışır.					
5. Firmamız hizmet faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanır.					
6. Firmamız hizmet kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yapar.					
7. Firmamız hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yapar.					
Analizcilik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Firmamız yeniliklerin başarılı olması için bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem verir.					
9. Firmamız yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerinden etkin destek sağlar.					
10. Firmamız önemli bir yenilik kararı vereceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşır.					
11. Firmamız yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanır.					
12. Firmamız yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanır.					
Risklilik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Firmamız yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini destekler.					
14. Firmamız yeni bir hizmet geliştirme kararı vereceği zaman temkinli davranmayı tercih eder.					
15. Firmamız yeni faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir durum olarak yaklaşır.					

Proaktiflik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. Firmamız genellikle yeni hizmetler, yönetimsel teknikler ve teknoloji geliştirmede ve pazara sunmada öncüdür.					
17. Firmamız mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli yeni fırsatları araştırır.					
18. Firmamız yeni hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerini sürekli olarak teşvik eder ve destekler.					
19. Firmamız rakipleriyle rekabet etmek için yeni hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanır.					
20. Firmamız yönetim olarak yeni hizmet ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışır.					
Gelecek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanır.					
22. Firmamız gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel hizmetler için sürekli olarak araştırma yapar.					
23. Firmamız pazar araştırmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemeye yöneliktir.					
24. Firmamız gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışır.					

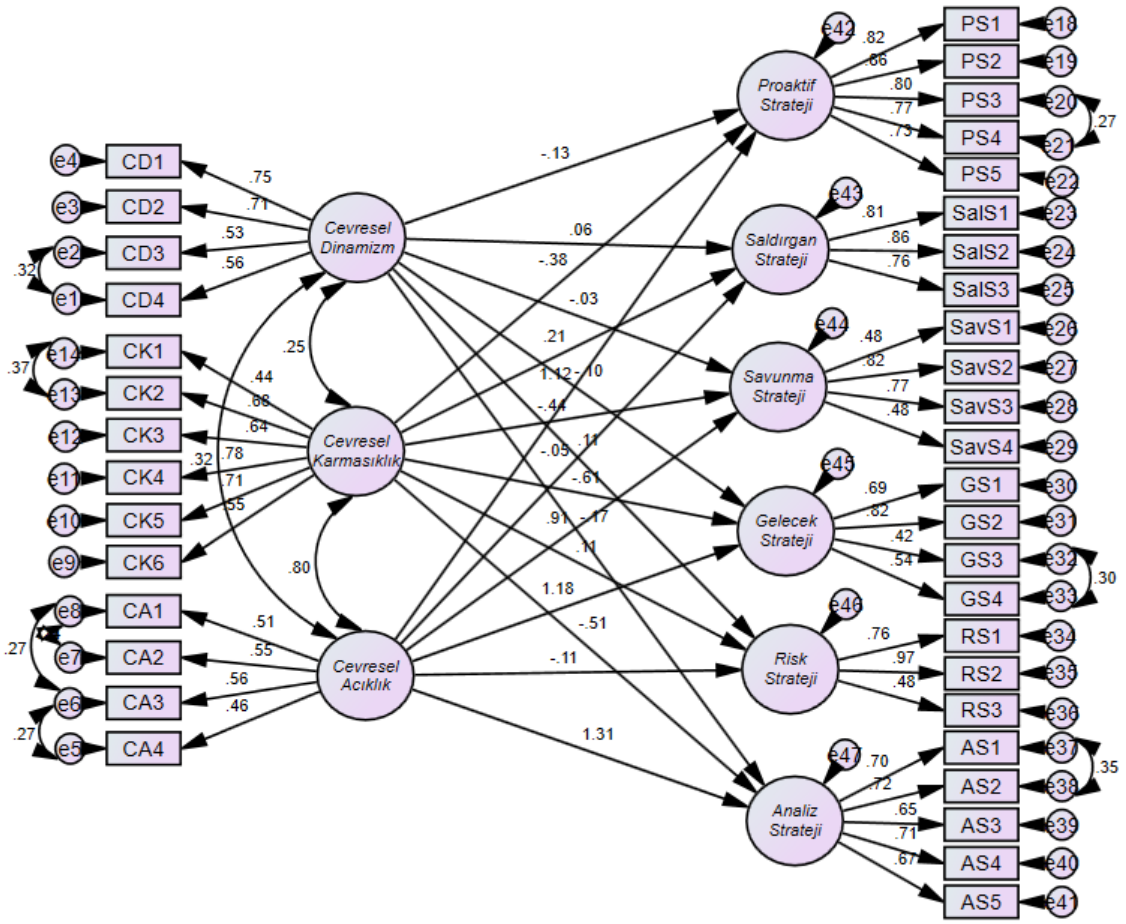
*Aşağıdaki sorularda, **Firmanızın Performansı** ile ilgilidir. Firmanızın son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. İşletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz** ve **(5) Çok Önem Verilmektedir** seçeneğini temsil etmektedir.* ***İşletmemizde; Firma Performansı***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Finansal ve Pazar Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın yatırımlarının getirisi geçen yıllara göre daha yüksektir.					
2. Firmamızın çalışan başına ortalama üretkenliği geçen yıla göre daha yüksektir.					
3. Firmamız fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenler.					
4. Firmamızın müşteri şikâyetleri için cevap verme süresi geçen yıla göre daha hızlıdır.					
5. Firmamızın teknolojiye ve bilgi işleme ayırdığı toplam harcamaların yüzdesi, geçen yıla göre daha büyüktür.					
6. Firmamızın ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanması için geçen süre geçen yıla göre daha hızlıdır.					
7. Firmamızın vermiş olduğu hizmet kapsamında iş başına işlem maliyeti geçen yıla göre düşüktür.					
8. Firmamız çalışanlarından yeni beceri öğrenme isteğine sahip bireylerin sayısı, geçen yıla göre daha yüksektir.					
9. Firmamızın nitelikli işgücünün toplamı işgücüne göre yüzdesi, geçen yıla göre daha yüksektir.					
10. Firmamızın müşteri memnuniyeti geçen yıla göre yüksektir.					
11. Firmamızın pazar yapı geçen yıla göre daha büyüktür.					
12. Firmamızın uygulamaya koyduğu müşteri öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.					
Operasyonel Performans	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın sektördeki rakiplerine göre yeni hizmet geliştirme süreci hızlanmıştır.					
2. Firmamız yeni tüketicileri çekmek ve var olanları korumak için yeni hizmet geliştirme süreçlerine odaklanmıştır.					
3. Firmamızın kusursuz ve hatasız yeni hizmet geliştirme niteliği artmıştır.					
4. Firmamızın AR-GE yatırımlarından faydalanarak yeni hizmet geliştirme yetkinlikleri artmıştır.					
5. Firmamızın değişen müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak zamanında teslimat sağlama güvenirliği artmıştır.					
Lojistik Performans	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamız öngörülen teslimat tarihlerini ve miktarlarını tutarlı bir şekilde karşılama güvenirliliğine sahiptir.					
2. Firmamız müşterilerine teslimat gecikmeleri ve ürün eksikliklerinden haberdar etmektedir.					
3. Firmamız belirli müşterilerin istekleri doğrultusunda istenilen teslimat sürelerine cevap vermektedir.					
4. Firmamız lojistik operasyon sırasında sipariş büyüklüğünü ve hacmini değiştirebilme esnekliğine sahiptir.					
5. Firmamız yeni ürünlerin pazara sunuş tanıtımlarına uyum sağlayabilme kapasitesine sahiptir.					

Ek 3. Boyutlar Arası İlişkileri Gösteren YEM Modelleri

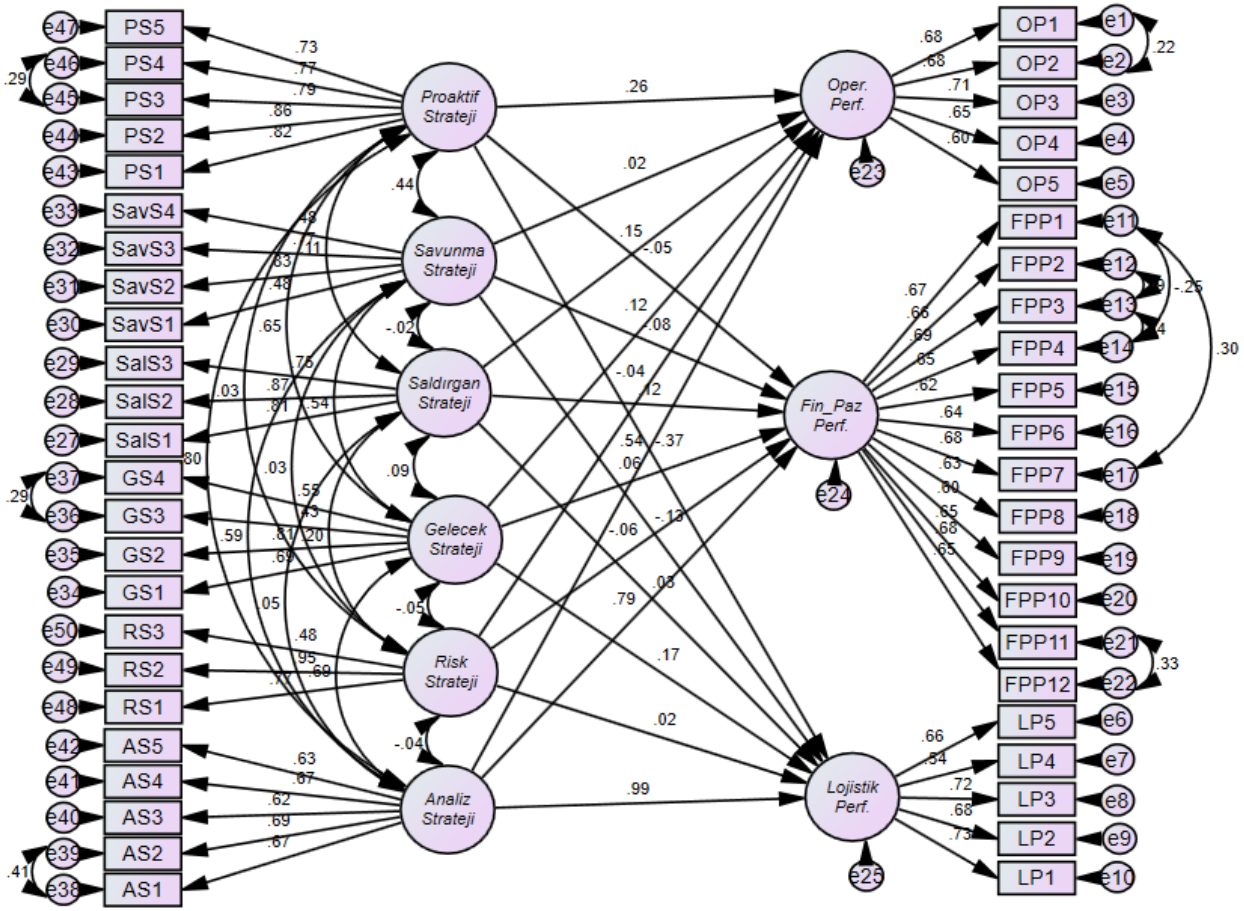
Ek 3.1. Çevre Koşuları Boyutları ve Firma Performansı Bileşenleri Arası İlişki YEM MODELİ-1'in Devamı



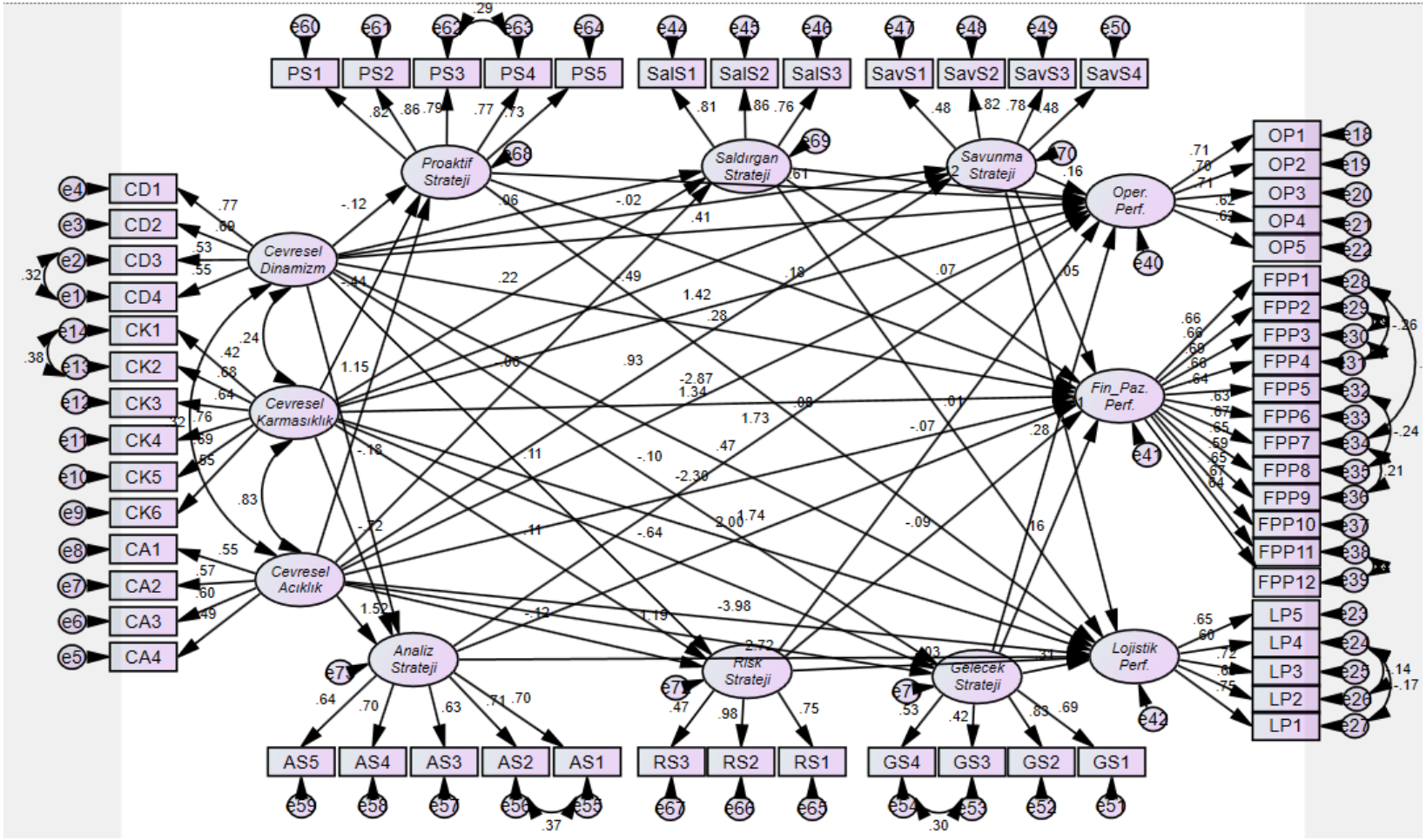
Ek 3.2. Çevre Koşuları Boyutları ve Stratejik Duruş Boyutları Arası İlişki YEM MODELİ-2'nin Devamı



Ek 3.3. Stratejik Duruş Boyutları ve Firma Performansı Bileşenleri Arası İlişki YEM MODELİ-3'nin Devamı



Ek 3.4. Çevresel Koşul Boyutları ve Firma Performansı Bileşenleri İlişkisinde Stratejik Duruş Boyutlarının Aracılık İlişkisi YEM Modeli-4'ün Devamı



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı	: Saniye Yıldırım Özmutlu
Doğum Tarihi	: 01.06.1985
Doğum Yeri	: Burdur

Öğrenim Durumu :

Doktora	: 2017 - 2020 Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Doktora Programı
Yüksek Lisans	: 2009 - 2011 Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı
Lisans	: 2003 - 2007 Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Eserler :

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

Yıldırım Özmutlu Saniye, Can Esin (2019). Dinamik Yeteneklerin Pazar ve Müşteri Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Nicel Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(24), 358-372.

Can Esin, Yıldırım Özmutlu Saniye, Aykaç Cansu (2019). Politik İklim Değişikliklerinin Ülkelerarası Ticaretle İlişkisi: Türkiye Rusya Uçak Krizi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme. Siyasal: Journal of Political Sciences, 28(1), 1-18, Doi: 10.26650/siyasal.2019.28.1.0001

Yıldırım Özmutlu Saniye (2017). Kadın Liderlik Yaklaşımı: Teknolojik Değişim ve Çevresel Değişkenler Bağlamında Yönetim Kararları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(2), 107-134.

Yıldırım, Saniye. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 1(1), 175-191.

Yazılan ulusal kitaplar veya kitaptaki bölümler:

Yıldırım Özmutlu S., Yönetim Genel Esaslar, Bölüm: Çatışma Türleri ve Yönetimi, Yayın Yeri: Orion Kitapevi, Editör: Kartal, Nazım; Demir, Konur Alp, 2018.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

Can Esin, Yıldırım Özmutlu Saniye, Aykaç Cansu (2018). Türkiye - Rusya Uçak Krizi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme/An Econometric Analysis on Turkey-Russia Aircraft Crisis. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, 13-16. (Geniş özet Bildiri/Sözlü Sunum)

Yıldırım Özmutlu Saniye, Can Esin (2019). Sürdürülebilir Rekabette Dinamik Yeteneklerin Firma Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. XI. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)

Zehir Cemal, Yıldırım Özmutlu Saniye (2017). The Relationship between Learning Orientation and New Product Development Performance: The Intermediary Role of Innovation Types. 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)

İbicioğlu Hasan, Çarıkçı İlker Hüseyin, Yıldırım Saniye (2009). Kamu Üniversitelerinde Vizyon ve Misyon Çerçevesinde Stratejik Yönetim. International Davraz Congress (On Social and Economic Issues Shaping the World's Future - New Global Dialogue) (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)

Kayalar Murat, Yıldırım Saniye(2008); Developing Intellectual Capital Savings In NGO's, V. International NGO's Conference, 24-26 October, Proceedings Book, 783-791. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

Kayalar Murat, Yıldırım Saniye (2010). Senirkent in Girişimcilik Potansiyeli. Isparta İli Değerleri ve Değer Yaratma Potansiyeli Sempozyumları (Tam Metin Bildiri/ Sözlü Sunum)

Ulusal Kuruluşlarca Desteklenen Proje Yardımcılığı

Türk Lojistik Sektörünün Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyonel Konumlandırılması ve Projeksiyonuna Yönelik Bir Araştırma. BAP, Araştırmacı, 2009-2011.