



## REKABET STRATEJİLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ\*

### THE EFFECT OF COMPETITION STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURSHIP

Özgür Uğur ARIKAN<sup>1</sup>, Abdullah ÇALIŞKAN<sup>2</sup>



1. Arş. Gör. Dr., İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, ozgurugururika@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1402-1761>
2. Prof. Dr., Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, abdullah.caliskan@toros.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5746-8550>

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
02.11.2020 11.02.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
18.02.2021 02.18.2021

**DOI**  
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.819843>

\* Bu çalışma Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN danışmanlığında, Özgür Uğur ARIKAN tarafından, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde yürütülen “ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA” başlıklı doktora çalışmasından türetilmiştir.

#### Öz

Örgütsel performans, hızla değişen pazarda ve artan rekabet koşullarında önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Faaliyetlerinin çıktılarını hedeflerine uygun düzeyde tutabilen organizasyonlar değişken ve rekabetçi çevrede ayakta kalabilmektedir. Rekabet edebilmek ve rekabeti sürdürülebilir kılmak için seçilen jenerik stratejilerin, örgütsel performansı artırdığı değerlendirilmektedir. Hızla değişen çevresel koşulları hızla kavrayabilen girişimci bireylerin, örgütsel performansa katkı yaptığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin bu etkideki aracılık rolü araştırılmıştır. Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 163 işletmeden toplam 511 çalışandan veri toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS paket istatistik programları ve SPSS PROCESS eklenti paketi makro programı ile analiz edilmiştir. Yapılan Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) analizi sonucunda maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde olumlu anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Rekabet stratejilerinin her birinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın bütüncüleyici aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aracılık Etkisi, Önyükleme, Girişimcilik, Hayes Process, Örgütsel Performans.

#### Abstract

Organizational performance is described as an important concept in the rapidly changing market and increasing competition conditions. Organizations that can keep the outputs of their activities in line with their goals can survive in a volatile and competitive environment. It is considered that generic strategies chosen to compete and make competition sustainable increase organizational performance. It is considered that entrepreneurial individuals who can quickly grasp rapidly changing environmental conditions contribute to organizational performance. In this context, the effect of competitive strategies on organizational performance and the mediating role of entrepreneurship in this effect have been investigated. Data were collected from a total of 511 employees from 163 enterprises located in Mersin Tarsus Industrial Zone. The data were analyzed by SPSS and AMOS statistical package programs and SPSS PROCESS extension package macro program. As a result of the Bootstrap Bias-Corrected Confidence Interval (Bootstrap BC 95% CI) analysis, it was determined that overall cost leadership, differentiation and focus strategies have positive significant effects on organizational performance. It has been found that entrepreneurial behavior has a complementary mediating effect on organizational performance of each of the competitive strategies.

**Keywords:** Mediation Effect, Bootstrap, Entrepreneurship, Hayes Process, Organizational Performance.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The problem in this study is to investigate the mediating role of entrepreneurial behavior in the effect of competitive strategies chosen by organizations on their organizational performance in Mersin-Tarsus Industrial Zone.

### **Research Questions**

What is the mediating role of entrepreneurship in the relationship between overall cost leadership strategy and perceived organizational performance? What is the mediating role of entrepreneurship in the relationship between differentiation strategy and perceived organizational performance? What is the mediating role of entrepreneurship in the relationship between focus strategy and perceived organizational performance?

### **Literature Review**

The ever-increasing number of competitors negatively affects the resource sharing conditions of organizations. On the other hand, the demand for rapidly decreasing resources continues to increase. Due to the tough competition environment, Organizations can focus on their internal resources to be superior to their competitors in the long run. (Wright et al., 2001). In this context, one of the critical internal resources that organizations can focus on is human resources. Organizations that support the entrepreneurial behavior of their employees will be able to seize more competitive positions than their competitors with innovation and transformation (Luthans and Youssef, 2004). Generic competitive strategies shaped by Porter help the organization gain a competitive position. The first of the generic competitive strategies is overall cost leadership, which refers to the ability to make the same product that competitors offer to customers, for less than their production cost. The second is the differentiation strategy - it refers to being in the market with products that are more qualified than competing products at similar costs. The Last generic strategy is the focus strategy. It is to apply one of the first two generic strategies, focusing on a specific customer group, product or specific region (Porter, 1980). "Entrepreneurship, as an extension of the entrepreneurial orientation and transformed into action, refers to all the innovation, strategic renewal and new business establishment activities of a business" (Çalışkan et al. 2011). Organizational performance is the result of an organization's effort over a period of time. So much so that, with these outputs, the organization can determine how much it has achieved its determined goals. Organizations make strategic plans in order to create high value and to gain a sustainable competitive advantage (Porter, 1985). Their strategic plans include decisions about how to compete with other organizations. It is thought that the competitive strategies chosen by the organizations have an effect on their performance. In addition, it is thought that organizations that support their employees' entrepreneurship will be more successful in the competitive environment of rapid change. Therefore, in this study, the effect of competition strategies chosen by organizations on their performance and the mediation effect of entrepreneurship were examined.

## **Methodology**

This study is a descriptive cross-sectional study based on a questionnaire. The sample of the research; It was selected from among employees of Mersin-Tarsus Industrial Zone by convenience sampling. Taking into account a 5% margin of error within 95% confidence limits from the main mass, the sample size was calculated as 377 persons (Sekaran, 2003). Data were collected from 511 people (N=511) working in Mersin Tarsus Industrial Zone. Questionnaire method was used as data collection tool. In the first part of the questionnaire, there are 6 statements about demographic variables. In the second part, there are a total of 28 statements. 16 statements are competition strategies scales (Hatipoğlu, 2011), 6 statements are entrepreneurship scales (Çalışkan et al., 2011; Zampetakis and Moustakis, 2009), and finally, 6 statements are organizational performance scales (Çalışkan et al., 2011; Tseng and Lee, 2009). The data were analyzed by SPSS and AMOS statistical package programs and SPSS PROCESS extension package macro program. As a result of the Bootstrap Bias-Corrected Confidence Interval (Bootstrap BC 95% CI) analysis, it was determined that overall cost leadership, differentiation and focus strategies have positive significant effects on organizational performance. It has been found that entrepreneurial behavior has a complementary mediating effect on organizational performance of each of the competitive strategies.

## **Results and Conclusions**

According to the results of the study, it was determined that competitive strategies positively and significantly affect organizational performance. It has been determined that each of the strategies of overall cost leadership, differentiation and focusing has a positive and significant impact on organizational performance. It has been determined that competitive strategies affect entrepreneurship positively and significantly. It has been determined that each of the strategies of overall cost leadership, differentiation and focusing has a positive and significant impact on entrepreneurship. It has been determined that entrepreneurship has a positive and significant effect on organizational performance. According to the analysis results of the mediating role of entrepreneurship; It has been determined that entrepreneurship has a mediating role in the effect of competitive strategies on organizational performance. It has been determined that entrepreneurship has a complementary mediating role in the impact of each of the strategies of overall cost leadership, differentiation and focusing on organizational performance.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde akıl almaz hızlara ulaşan değişim, rekabet koşullarının da zorlaşmasına sebebiyet vermektedir (Akkoç vd., 2019). Yapısal koşul bağımlılık kuramına göre organizasyonların faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmesinin bir koşulu da çevresini anlaması ve çevresine uygun hamleler yapmasından geçmektedir (Donaldson, 2001). Hızla değişen çevreyi; koşulları aniden değişebilen tahmini güç bir okyanus yolculuğu metaforu ile açıklamak mümkündür. Geminin imkân ve kabiliyetlerine uygun bir rota seçilmediği ve doğru çalışan bir pusula olmadığı takdirde yolculuğun sağlıklı koşullarda tamamlanması zora girebilecektir. Organizasyonu da limandan ayrılan gemiye benzetecek olursak; hedefini ve stratejisini belirlemediği takdirde yolculuğu tehlikeye girebilecektir. Yola başlangıç aşamasında seçilen rekabet stratejisi avantajlı bir konum vadetse bile, değişen koşullar durumun terse dönmeye sebep olabilecektir. Değişim hızının artmasının yanı sıra rekabet ortamındaki rakiplerin sayısı da artmaktadır. Faaliyet yürütülen çevre tıpkı bir köpek balığı saldırısı sonrası kana bulanmış kızıl okyanus gibi gözükmektedir (Kim ve Mauborgne, 2004).

Artan rakip sayısı kaynakların paylaşım koşullarını olumsuz etkilerken, azalan kaynağa talip organizasyon sayısı da artmaya devam etmektedir. Bu zorlayıcı koşullar ve artan rekabet şiddeti, organizasyonların rakiplerinden ayrışmak için ellerinde bulunan kritik kaynaklara yönelmesine sebep olabilmektedir. (Wright vd., 2001). Bu bağlamda organizasyonların odaklanabileceği kritik kaynaklardan biri de insan kaynaklarıdır. Elleriindeki insan kaynağının, girişimci davranışlarını destekleyen organizasyonlar, değişim ve dönüşüm konusunda rakiplerine oranla daha avantajlı pozisyonları ele geçirebileceklerdir (Luthans ve Youssef, 2004). Girişimci davranışın benimsenmesi, organizasyonlara rekabet etme avantajı getiren önemli bir yönetsel faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Akkoç vd., 2019).

Bu çalışmada Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların seçtiği rekabet stratejilerinin örgütsel performanslarına etkisinde, iş görenlerin girişimcilik davranışının aracılık rolü araştırılmıştır. Değişken ile uyumlu olacak şekilde kurulan model ile yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Rekabet Stratejileri

Michael Porter 1996 yılında “strateji nedir?” diye sorarken aslında 1980 yılından itibaren ilmek ilmek işlediği konumlandırma okulunun güçlü imalarından bahseder; öte yandan kendi perspektifinden, yalın bir biçimde, strateji kavramının değişiminden ve işletmelerin rekabet edebilme koşullarından bahsetmektedir (Porter, 1996).

Stratejik konumlanmada genel olarak; strateji, özgün ve organizasyon için çekici olabilecek kıymetli bir konum vadetmelidir. Bu bağlamda tüketicilere ulaşırken üç farklı güzergâh benimsenebilecektir. Bunlar; geniş bir tüketici kitlesine hitap ederken verilen hizmet ya da ürünü daraltmak, daha az sayıda bir tüketicinin daha fazla ihtiyacına odaklanarak ürün ya da hizmet üretmek, çok sayıda tüketicinin çok sayıda ihtiyacına küçük bir pazarda cevap vermek olarak şekillenmektedir (Porter, 1996).

Stratejinin doğasında; rekabette sürdürülebilir üstünlük elde edileceğine inanılan bir iş birimi için başka bir iş biriminden feragat etmek de bulunmaktadır. Gerekli durumlarda organizasyonun genel faydası için sorunlu görülen iş biriminden çıkılarak yaratılan nakit, başka bir noktada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılabilir (Porter, 1996).

Chandler (1962), Miles ve Snow (1978), Mintzberg ve arkadaşlarının (1998), ifade ettiği gibi çok farklı olmayarak organizasyonun stratejisi ve uyguladıklarının uyumlu olması gerekmektedir (Mintzberg vd., 1998; Porter, 1996). Porter bu durumu “fit” olmak olarak ifade ederken yapısal olarak stratejiye uyumun yanında uzun vadeli stratejinin gerekliliklerine cevap verecek şekilde sürekli hazır olmayı da gerektirmektedir (Mintzberg vd., 1998).

Yıllar boyunca endüstriyel pazarlar değişmiş, farklı koşulları beraberinde getirmiş, farklı tüketici gruplarının oluşmasına sebep olmuştur. Tüm bu değişimlerin yanında yöneticiler de sürekli olarak aynı sorunun cevabını aramışlardır ve 80’ lerin başında gelinen noktada neredeyse tüm yöneticiler çevrenin eskisinden daha hızlı değiştiğini, tüketici ihtiyaçlarının farklılaştığını ve teknolojinin sürekli yenilendiğini görmüşlerdir (Mintzberg vd., 1998). Bu bağlamda organizasyonda hızlı reaksiyon süresi ve esnek olmak gibi kavramlar kıymetlenmiş ve stratejiler bu kavramlar üzerine oturtulmaya başlanmıştır (Porter, 1980, 1996).

Rekabet stratejisi oluşturmak analitik bir süreci yönetmeyi gerektirmektedir (Mintzberg vd., 1998). Stratejinin işlerliği ve başarısı için endüstrinin teknolojik analizi, pazarın yapısı ve koşullarının zaman çizelgesi, organizasyonun kendi teknolojik, yönetsel yapısı dikkate alınmalıdır (Porter, 1981). Rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmek bir stratejiye sahip olmaktan geçmemektedir. Çünkü her organizasyon güçlü ve zayıf yönlerine göre ve bulunduğu çevreye göre başarılı ya da başarısız olabilecek stratejisini oluşturmuştur (Porter ve Lee, 2015). Asıl önemli olan kısım stratejinin ne kadar doğru hazırlandığıdır. Bu bağlamda geleneksel iktisat perspektifinden üstünlük kuramlarına takılmaktan ziyade günümüz koşullarında daha kritik olan; üretim maliyetleri, ürün kalitesi, topyekûn operasyon verimliliği ve etkinliği, yönetim, yapısal koşul uyumu, yenilikçiliğe yaklaşım, organizasyonun çevresindeki aktörlerin doğru kıymetlendirilmesi büyük önem arz etmektedir (Hatipoğlu, 2011).

Porter rekabet gücünü etkileyecek hususlara faaliyet gösterilen ülke politikası ve ülke içi koşulların, tüketicilerin farklılık gösteren tercihlerinden ötürü seçilen çevredeki tüketici eğilimlerinin, bulunulan endüstriyel çevre koşulları ve ekonomik yaptırımlar, gereklilikler ya da destekleri eklemiş ve

buna da rekabette elmas modeli adını vermiştir (Porter, 1990). Elmas modeli sürekli değişen çevre koşullarından varsayımları içermektedir (Wignaraja, 2003).

İşletmeler sektörde savunulabilir bir pozisyon elde etmek ve rekabeti etkileyen beş güçle başa çıkabilmek ve elde edebilecekleri en yüksek düzeyde kâr marjına sahip olabilmek için bir takım stratejik hamleler yaparlar (Porter, 1985). Her işletme için rekabet edebilme koşulu kendi özelinde var olan durum üzerinden farklılıklar gösterebileceği gibi; Porter (1985), olabilecek en genel haliyle, en kapsayıcı haliyle üç başlık altında bu stratejileri sıralamıştır:

**Şekil 1.** Porter' ın Jenerik Rekabet Stratejisi.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEFLER	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

**Kaynak:** Porter, 1985; Hatipoğlu, 2011

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek her türlü stratejinin varoluşunun en kıymetli sebebidir (Porter, 1985). Yukarıda Şekil 1' de gösterilen stratejiler özetlendiğinde; işletme değer zincirinde yer alan faaliyetlerin sektör ortalamasının altında olacak şekilde işletilmesi ile daha düşük bir maliyete sahip olacak ve ortalamanın üzerinde getiri ile rekabette üstünlüğe ulaşmış olacaktır. Farklılaştırma stratejisinde ise üretilen ürünün tüketiciler nezdinde fiyatı yüksek dahi olsa edinecekleri avantajlı durumlardan ötürü katlanacakları maliyetlere razı olmaları beklenmektedir (Porter, 1985).

Birçok işletme araştırmacısı tarafından rekabet stratejilerine ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Ansoff, 1965; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1978; Barney, 1986). Bu çalışmaların her birisi için farklı coğrafyalarda, farklı sektörlerde, farklı analiz düzeylerinde çalışmalar yapılmakla birlikte, çokça kabul gören stratejik yaklaşım Porter' ın jenerik rekabet stratejileri olarak ifade edilmektedir (Hatipoğlu, 2011).

### 2.1.1.Maliyet Liderliği Stratejisi

Jenerik stratejiler içerisinde en somut şekilde ayırt edilebilir olanıdır (Porter, 1985; Box ve Miller, 2011). Bu stratejinin çekirdeğinde var olan düşünce; temel ve destek faaliyetlerinin tamamı ya da bir kısmında sektör ortalamalarından daha düşük maliyetlere katlanacak yapıyı ve işleyişi sağlamak ve bulunan endüstriyel çevrede en düşük maliyetle üretim yapabilen firma olmaktır (Akgemici, 2008). Bu sayede işletme tüketiciye ulaşırken daha agresif bir indirim politikası takip edebilmektedir. Fakat karıştırılmaması gereken konu maliyet liderliği stratejisi; işletmenin kâr marjından feragat ederek düşük ürün fiyatlandırmasına gitmesi ile ilgili değildir (Box ve Miller, 2011). Üretim süreçlerine ilişkin ve tüketiciye ulaşmaya kadar geçen süreçte düşük ücretler talep etse bile yüksek kâr marjına ulaşabilecek düzeyde maliyetleri kısabilmekle ilgilidir (Muafi, 2009).

### **2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Temelinde işletmenin sunduğu bir mal veya hizmetin tüm endüstriyel çevrece değerli ve özgün algılanması durumu söz konusudur (Porter, 1980). Farklılaştırma yaklaşımı organizasyonların yürüttüğü birçok fonksiyonda karşılaşılabilen bir stratejik yaklaşımdır. “Tasarım veya marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri; müşteri hizmetleri, bayi ağı veya diğer boyutlar. İdeal olarak, işletme kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırır” (Porter; 1980). Bu tarz işletmeler; pazarlama süreçlerinde güçlü olabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin bir diğer farkı da sektörde tek başına başarılı bir biçimde sürdüren tek bir firma olmak zorunda değildir. Maliyet liderliği stratejisinin aksine bir işletmeden daha fazla sayıda işletme de birbirinden farklı alanlarda benzersizlik yaratarak değer yaratmaya çalışabilmektedir (Bal, 2011; Barney, 2001a). Farklılaştırmaya imkân tanıyan yollar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Barney, 2001b).

### **2.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Ana stratejilerden birinin dar bir pazar çevresinde uygulanmasını ifade etmektedir (Acar ve Zehir, 2009). Odaklanma stratejisinde işletmenin hedefi kendi hedeflediğinden daha geniş bir pazara mal veya hizmet üreten rakip işletmelerden daha küçük bir bölümde rekabetçi bir pozisyon elde etmektir (Odabaşı, 2001). Pazarda nispeten yeni olan ve mevcut işletmeler kadar geniş yelpazede güçlü bir jenerik stratejiyi tüm hatlarıyla sürdürmekte güçlük yaşama ihtimali olan işletmeler için, kar marjlarını artırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, odaklanma stratejileriyle daha makul bir hedef olabilir (Porter, 1980; Odabaşı, 2001; Bal, 2011). Bundan farklı olarak çok daha yüksek bir Odaklanma stratejileri, odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak ikiye ayrılır (Porter, 1980).

## **2.2. Girişimci Davranış**

XXI. yy. ile bilginin artan hacmi ve işletmeler için dünyanın artık küçük bir oyun parkı niteliğine bürünmesi ile beraber şiddetle yükselen bir rekabetten söz etmek mümkündür. İşletme literatüründe yapılan kısa bir taramanın ardından girişimcilik kavramına ilişkin farklı tanımlara rastlamak mümkündür (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Pearce vd., 1997; Kuratko vd., 2005; Mair, 2005; Zampetakis ve Moustakis, 2007; Fiş ve Wasti, 2009; Zampetakis vd., 2009; Çalışkan vd., 2011; Çalışkan ve Akkoç, 2012). Girişim kavramı Türkçede “üzerine almak, girişmek, atılmak, teşebbüs” anlamlarında kullanılmaktadır. Ayrıca “müessese kuran kişi” anlamında kullanılmaktadır. Aslına bakılırsa “entrepreneur” kelimesine bakıldığında o da “enter” yani “girmek” ve “pre” “ilk” ya da “ön” anlamlarında düşünüldüğünde ilk giren girişen anlamlarını vermektedir. Kavram işletme literatürü için ilk olarak Fransızcada tanımlanmıştır (Hebert ve Link, 2006; Zengin, 2015). 1700’lü yılların ilk yarısında Richard Cantillon tarafından kullanılan kavram cesaretle ilişkilendirilmiştir. Riski üstlenen anlamıyla beraber henüz net olmayan bir finansal getirinin öngörüsü ile gelecekteki değeri belirleyecek şekilde bir ürünü dönüştürmek için süreç oluşturulması olarak ifade edilmiştir. Bu tanım Cantillon gibi

İrlandalı bir iktisatçı tarafından iktisadi bir perspektifle yapılmıştır (Zengin, 2015). Bu yaklaşımın temeli ürünün alış ve satış fiyatı arasındaki bilinmezliğin riski üstlenilmek suretiyle, kazanç elde edilme çabası olarak girişimcilik kavramı kullanılmaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009; Hisrich ve Peters, 2016). Girişimci kavramını balta girmemiş orman anlamında kullanılan “jungle” kelimesi ile de kullanıldığına rastlamak mümkündür. Bu yaklaşımın ardında yatan gerekçe ise girişimcilik kavramı da diğerlerinin cesaret edemediği alanlara girme, bazen gerekirse limitleri zorlama ve başkalarının kullanmadığı patikaları bulup işler hale getirme özelliklerini de barındırmaktadır. Günümüzdeki girişimcilik yaklaşımlarının temellerini teşkil edecek şekilde tanımlar 1928 yılında Schumpeter tarafından kaleme alınan çalışmada ilk olarak ifade edilmiştir (Akkoç vd., 2019). Schumpeter girişimcilik için; endüstriyi, kullanılan rutin düzen ve alışkanlıklardan aykırı yöntemlerle ve avantaj elde edecek şekilde yeniden yapılandırmak şeklinde ifade etmiştir. Bu sayede yeni yöntemlerin örgütlere yaşam enerjisi katacağından ve entropiyi geciktireceğinden bahsedilmektedir (Chandler ve Lyon, 2001). David McClelland (1965) girişimciliği, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan mal ve hizmeti üretmek için gerekli bütün fonksiyonları bir araya getirmek için gönüllü olan ve süreci oluştururken hesaplı riskler alarak kar elde etmeye çabalayan kimse olarak tanımlamaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009). Drucker’a göre girişimcilik; rakiplerden farklı kaynaklara sahip olmaksızın onlardan başarılı olabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için örgütün fonksiyonlarının bir kısmı ya da tamamını dönüştürecek şekilde verimsiz alanların verimli hale dönüştürülmesini de kapsayan davranışlardır (Morris ve Kuratko, 2002). Robert Hisrich; girişimciliği tanımlarken kişisel tatmini odağa koymuştur. Girişimcinin kişisel ihtiyaçları için finansal, duygusal ve psikolojik tüm riskleri üstlenmesi ve başkalarına değer yaratmayı göze alması durumu olarak değerlendirmektedir (Hisrich ve Langan-Fox, 2007). Girişimcilik yönelimine göre, girişimcilik bir davranış biçimidir ve Schumpeter’in de tanımına benzer şekilde bir yenilikçiliği ve belirsizlikten kaynaklanan riski üstlenmeyi barındırmaktadır. İfade edildiği üzere girişimcilik bireysel düzeyde değerlendirilebilirken öte yandan örgütsel düzeyde de ele alınabilmektedir (Çalışkan vd, 2011). Girişimcilik ilk olarak iktisadi bakış açısı yorumlanmış, daha sonra davranışsal özellikler perspektifinde irdelenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Örgütsel seviyede değerlendirildiğinde ise eylemle eşleştirilen bir girişimcilik tanımından bahsetmek mümkündür. “Kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir” (Çalışkan vd, 2011). Literatür irdelendiğinde kurumsal girişimcilik; firmanın yeni bir ürünle pazara girmesi, yeni pazar oluşturması, süreçlerinin tamamında ya da bir kısmında teknolojik yenilikler yapması olarak ifade edilebilmektedir (Cole, 1946; Schumpeter, 1934). Kurumsal girişimciliğin tanımlanmasında kullanılan bir diğer kavram ise risk almaktır (Miller ve Friesen, 1983).

### 2.3. Örgütsel Performans

Performans; ortaya koyulan çabanın sonucunda ortaya koyulan çıktı ile arzu edilen çıktı düzeylerinin örtüşme düzeylerine ilişkin kavramı karşılamaktadır. Örgütsel düzeyde performans ise



belirlenmiş bir zaman aralığında belli bir birimin, standartları önceden belirlenmiş bir işi başarabilme düzeyleri olarak tanımlamak mümkündür (Altunoğlu ve Doğan, 2014; Dulkadir, 2015). Örgütsel performansa ilişkin ufak farklılıkları barındıran ama temelde birbirine çok uzak olmayan tanımları görmek mümkündür. Örgütsel performans; organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabette sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ölçüp kayıt tutması gereken tüm faaliyetlerinin uygulama süreçlerindeki istikrarının irdelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Wheelen ve Hunger (2000)'ın bu tanımında dikkat edilmesi gereken husus en başta organizasyonun kendini takip etmesinin kendisini başarıya taşıyacak olmasına vurguyu yapmakta ve planlar ile uygulamanın örtüşmeyebileceğine ilişkin güçlü imaları barındırmaktadır. Bir başka örgütsel performans tanımını; performans kavramının temel tanımı olan yapabilme, edebilme, takat sınırı fikrinden hareketle örgütün tüm unsurlarının, sorumlu oldukları tüm faaliyetleri yek vücut olarak başarıyla icra edebilmesidir şeklinde yapmaktadır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005). Örgütsel performans daha önce de ifade edildiği üzere yıllardır değişen perspektiflerle çelişmeyecek şekilde örgütsel birtakım kavramlar ile ilişkilendirilmiştir. Örnek olarak örgütsel verimlilik, örgütsel etkinlik ya da örgütsel etkililik gibi kavramlar zaman zaman örgütsel performans yerine kullanılmıştır. Bu noktada yapılan çalışmalar karıştırılmıştır demekten ziyade dikkat edilmesi gereken husus örgütsel performans olarak tanımlanan konunun ölçülme kriterleridir. Bir örgütün kaynak kullanımına ilişkin hedefleri irdelenirken kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı ana kriter ise performans ölçüm süreci de bu konuya uygun benimsenmelidir. Elbette elde edilen sonuçların açıklanması durumunda da açıklanan sonuçlar hem verimlilik oranını hem de örgütsel performans düzeyini aynı anda karşılamış olacaktır (Steers 1976). Bu durum performans kavramının nasıl tanımlandığı ile ilgili bir durumdur ve yanılığara neden olabilmektedir. Örgütsel performansın bir diğer tanımı ise; örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için eldeki kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması biçiminde yapılmıştır. Ki bu tanıma da bakıldığında yukarıda ifade edilen kavramların neredeyse tamamını içinde barındıran ve kaynak kullanımına ilişkin durumun kritik kabul edildiği bir bakış açısı ile yapılmış tanımdır (Hermann vd., 2015). Örgütsel performans kavramı değişmeyen tek kavramın değişim olduğu dünyamızda yıllar içerisinde farklı şekillerde tanımlanmakta ve değişim sürecine devam ettiği değerlendirilmektedir. Son otuz yıllık sürece odaklanmak gerekirse özellikle örgütsel performansın yalnızca finansal bir ölçüm yöntemi ile ölçülmesinin yeterli olmayacağı düşünülmektedir (Tseng ve Lee, 2009). Verimlilik, karlılık gibi kavramların yanına finansal olmayan bazı veriler de eklenmeye başlanmıştır. Örgütsel finansal performans, verimlilik ve iş gören devir hızı konularına odaklanan çalışmalara rastlamak mümkündür (Hermann vd, 2015). Bunların yanında algılanan pazar konumu da organizasyon performansının konusunu teşkil eder fikrinin güçlenmeye başladığı görülmektedir (Lai ve Cheng, 2005). İnsan kaynakları ve yönetim organizasyon literatürüne bakıldığında, algılanan örgütsel performans kavramının da tıpkı örgütsel performansın değişen trendleri gibi son otuz yıllık dönemde sıklıkla çalışıldığı görülmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Bu kavramı tanımlarken genel olarak

yararlanılan; yönetimin iş gören performansına etki düzeyi, iş görenlerin yenilikçi davranış sergileme oranları ve iş görenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyleri ile örgüt çalışanlarının genel olarak kendilerini pazardaki rakiplere oranla nasıl değerlendirdiklerini içeren ve duygusal bir varlık olarak insanın göz ardı edilmediği bir yaklaşımın ortaya çıktığı değerlendirilmektedir (Guest vd., 2004; Tseng ve Lee, 2009).

Görüldüğü üzere kavramın üzerine yapılan çalışmalar performansın algılanma biçimine göre değişmiş ve tanımlamalar da aynı şekilde irili ufaklı farklılıklar göstermiştir. Ama değişmeyen ve üzerinde uzlaşıya varılan belki de en kritik husus ise örgütsel performans kavramının örgüt için taşıdığı anlam ve önemidir.

### 3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Performans kavramı ve performansın irdelenmesi daha önce ifade edildiği üzere çok eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sistem teorisi geliştirildikten sonra örgüt ve çevre ilişkisi önem kazanmış olup bu ilişkiyi anlamlandırmak adına yapılan çalışmalara rastlamak mümkün olmuştur. Koşul bağımlılık kuramı (Thompson, 1967; Burns ve Stalker, 1961), perspektifi ile çevresel belirsizliklerin en aza indirilmesi adına yapılan stratejik hamlelerin tamamı örgütün hedeflerine ulaşması adına yürütülen süreçleri ifade etmektedir ki ayrıca hedeflere ulaşmanın bir diğer olmazsa olmaz güzergahı performansın hedefler ile uyumlu olmasından ileri gelmektedir (Çalışkan ve Akkoç, 2012).

Performans kavramı “bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini nicel/nitel olarak ifade eden bir kavramdır” (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 5). Bu bağlamda kaynak temelli görüş bakış açısı ile irdelendiğinde organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmalarının bir yolu da yüksek performans ile ilişkilidir. Michael Porter tarafından 1980’den itibaren literatüre kazandırılan ve ardından sıklıkla başvurulmuş bir araştırma konusu olan jenerik stratejiler de (1980, 1985) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve şimdi var olan ve gelecekte olması beklenen koşulların tahmin edilmesi üzerine organizasyonun kendini yüksek performans sergileyebileceği noktaya konumlamasını ifade etmekte olan bu kavram günümüzde de önemini korumaktadır (Topsakal, 2018).

Yine kaynak temelli görüş çerçevesinde ikamesi güç ve elde bulunduran örgüte rekabet avantajı kattığı ifade edilen insan kaynağının doğasını ifade etmek için kullanılan başarıma ihtiyacı kuramından (McClelland, 1965), hareketle örgüt içinde başarılı olmayı arzulayan bireylerin girişimciliğin doğasında var olan davranışları sergileyebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca iyi eğitilmiş ve donatılmış bireylerin örgüte değer kattığının ifade edildiği insan sermayesi kuramı (Schultz, 1963), çerçevesinde bireylerin taklidi güç ve yetiştirilmesi maliyetli, değerli bir kaynak olduğu fikrini desteklemektedir. Bu bağlamda literatüre bakıldığında girişimci davranış sergileyen bireylerin örgütsel performansa etkisinden bahsetmekte mümkün olabilmektedir.

Temelde literatür incelemesi yapıldığında çalışmaların çıkış noktası kuramlar ve bu kuramlarda etkilenecek ortaya koyulan yaratıcı çalışmaların bıraktığı miraslardır diyebilmek mümkündür. Bu bağlamda bu araştırmanın konusunu teşkil eden hususların çalışıldığı farklı zaman ve mekanlarda irdelenen çalışmalara örnekler aşağıda ifade edilmiştir. Hipotezler yukarıda ifade edilen kuramlar ve aşağıda ifade edilen önceki çalışmalardan yola çıkılarak oluşturulmuştur.

### **3.1. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans**

Strateji ve performans ilişkisi “Endüstriyel Organizasyon Teorisinden” itibaren ilişkilendirilen iki kavramdır. Amaçlara ulaşmak için gerekli görülen yaklaşımın planlanması, tatbiki ve bu süreçte kısıtlı kaynakların doğru ve etkin kullanımını (Schendel ve Hofer, 1979) barındıran strateji, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için anahtar rol üstlenmektedir (Sarvan vd., 2003).

Yamin vd. (1997), tarafından Avustralya imalat endüstrisinde yapılan çalışmada; maliyet liderliği, idari yenilik, süreç yeniliği ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılaşma stratejisi ile performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hilman ve Mohamed (2012), tarafından Malezya’daki üreticiler üzerinde yapılan çalışmada firmalardan 153 tanesi maliyet liderliği stratejisini seçmiş ve kaynak bulma hususunda “yapma”yı seçmiştir. Farklılaştırma stratejisini benimseyen 161 firma ise “satın alma” kararını vermişlerdir. Her iki jenerik strateji ise örgütsel performans ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir sonucuna ulaşılmıştır. Güney Afrika’da yapılan çalışmada farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin organizasyonun finansal performansı ile negatif yönlü, finansal olmayan performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oyewobi vd., 2016). Ayrıca maliyet liderliği stratejisi ile hem finansal hem finansal olmayan organizasyon performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, Topsakal (2018), Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 304 işletmenin 93’ünden veri toplanan çalışmada otel işletmelerinin sosyal sermaye boyutlarının örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin pozitif ve olumlu aracı rolü olduğundan bahsedilmektedir. Hipotezler önceki çalışmalardan ve kuramlardan yola çıkılarak oluşturulur. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3.2. Rekabet Stratejileri ve Girişimci Davranış

Organizasyonlar buldukları pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde buldurmak, mevcut ve olası rakiplerine karşı avantajlı bir konum elde etmek, tedarikçi ve tüketiciler ile olan pazarlıkta güçlü konum elde etmek için jenerik stratejiler uygularlar (Porter, 1985). Porter'ın "sürdürülebilirlikten" kastı sahip olunması güç olan ve sahip olana rekabet avantajı getiren unsurlardır ki bunlar zamanla mevcut ve gelecekteki rakiplerce taklit edilebilmektedir. Bu bağlamda rakiplerin taklit etmeye başlaması ile birlikte organizasyonun rekabet üstünlüğü yaratacak yeni bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın girişimcilik ile ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanmaktadır.

Williams ve Tse (1995), tarafından ABD'de yapılan çalışmada; girişimcilik tipleri ve rekabet stratejilerinin tiplerinin uyumlarına ilişkin çıkan sonuca göre fırsatçı girişimcilerin öncü/atılman stratejileri benimsedikleri hem fırsatçı hem zanaatkar olan girişimcilerin ise öncü/atılman ve savunmacı rekabet stratejilerinin karma versiyonunu benimsedikleri ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda sonuçta ifade edilenlerden öte bu çalışma girişimcilik ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya koyulması adına önem arz etmektedir. Zahra ve Covin (1995); kurumsal girişimciliğin performansla ilişkisini incelemişlerdir. 14 farklı endüstri segmentini temsil eden 24 orta ölçekli imalat firmasından, 39 kimya endüstrisinden firmadan ve Fortune 500 listesinden 5 farklı sektörden toplamda 45 firmadan toplanmıştır. Çalışmanın neticesinde kurumsal girişimciliğin finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu vurgulanmıştır. Dhliwayo (2014), SABINET, EBSCOHost ProQuest ve Emerald gibi veri tabanlarından sıklıkla karşılaşılan rekabet stratejileri tipolojileri ve girişimcilik elementlerinden meta bir yaklaşım ortaya koymuştur. Miles ve Snow'un ortaya koyduğu öncü/atılman stratejiler ile girişimciliğin yenilikçilik ve müteşebbislik alt boyutlarını güçlü bir biçimde kapsadığı ifade edilen çalışmada ayrıca savunmacı stratejilerin de girişimciliğin alt boyutlarından rekabetçi agresifliği ve yenilikçiliği kapsadığı ifade edilmektedir. Çalışmaya göre Miles ve Snow'un savunma stratejileri ile Porter'ın odaklanma stratejisi kavramlarının birçok noktada benzerlik gösterdiklerine vurgu yapılmıştır. Çalışmaya göre proaktiflik, risk alma, stratejik yenilenme, rekabetçi agresiflik gibi girişimcilik alt boyutlarının rekabet avantajı konusunda önemine vurgu yapılmıştır. Son örnek çalışmada ise Linton ve Kask (2016), İsveç'teki firmaları incelemişlerdir. Bulgulara göre; yüksek performansa ulaşmak için firmaların iki ana akımda hareket ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. İlki proaktif ve yenilikçi girişimcilerin benimsedikleri farklılaştırma stratejisinin seçimidir. İkinci görüş ise tepkisellik ve düşük risk alma gibi özellik gösteren girişimcilerin karma stratejiler benimsediği yönündedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H5: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H8: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **3.3. Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans**

Firmalar; yenilikçi yöntemlerle, risk alarak ve proaktif davranarak çevreleri ile olan ilişkilerini düzenlemek isterler. Firmaları bu şekilde davranmaya iten kuvvet sıklıkla stratejik olarak avantajlı bir pozisyon elde edebilmek isteğidir (Zahra ve Garvis, 2000). Bu bağlamda firmalar yüksek performansları nispetinde çevresel unsurlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü mücadelesine girebilmektedirler (Covin ve Slevin, 1991). Bu sebeptendir ki literatür taraması yapıldığında girişimcilik kavramı ile örgütsel performans kavramlarının irdelendiği çalışmalara ulaşmak mümkündür. Çalışmanın devam eden kısmında bu iki kavramın ele alındığı çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

Zahra ve Garvis (2000), Business week 1000 ve Fortune 500 listelerinden elde edilen veriler üzerinden ABD’de faaliyet gösteren 600 uluslararası firmanın en üst düzey yöneticilerine uyguladıkları anket neticesinde uluslararası kurumsal girişimcilik ve firmanın performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Özellikle yüksek karlılık ve gelişme ile güçlü bağlar mevcuttur sonucuna ulaşmışlardır. Eze (2018), Nijerya’da yapmış olduğu çalışmada göre tüm kurumsal girişimcilik alt boyutları tüm finansal olmayan firma performansı boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir sonucuna ulaşmıştır. Ülkemizde Altuntaş ve Dönmez (2010), tarafından yapılan ve otel işletmelerinin irdelendiği çalışmaya göre; girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik alt boyutları ile değerlendirilirken, örgütsel performans finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinden değerlendirilmiştir. Bulgulara göre; tüm girişimcilik boyutları ile tüm finansal performans verileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finansal olmayan performans ise yenilikçilik ve proaktiflik ile pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterse de risk alma ve saldırgan rekabetçilik arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışkan ve arkadaşları (2011), tarafından yapılan çalışmada 1400 savunma sanayi çalışanının 600’üne anket gönderilmiş olup, 360 kişiden geri dönüş alınmıştır. Araştırmacılar bu anketlerin 356 tanesini analiz etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda araştırmacılar, yenilikçi davranış ve girişimci davranışın örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışkan ve Akkoç (2012), Ankara’da faaliyet gösteren 3000 yazılım sektörü çalışanından tesadüfi olarak gönderilen 600 ankete cevap veren 575 çalışanın 543’ünün anketleri analize uygun bulunmuş ve araştırmacılar 543 kişi üzerinden çalışmalarını şekillendirmişlerdir. Girişimci davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H9: Çalışanların girişimci davranışları, algılanan örgütsel performans düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H10: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimciliğin aracılık rolü vardır.

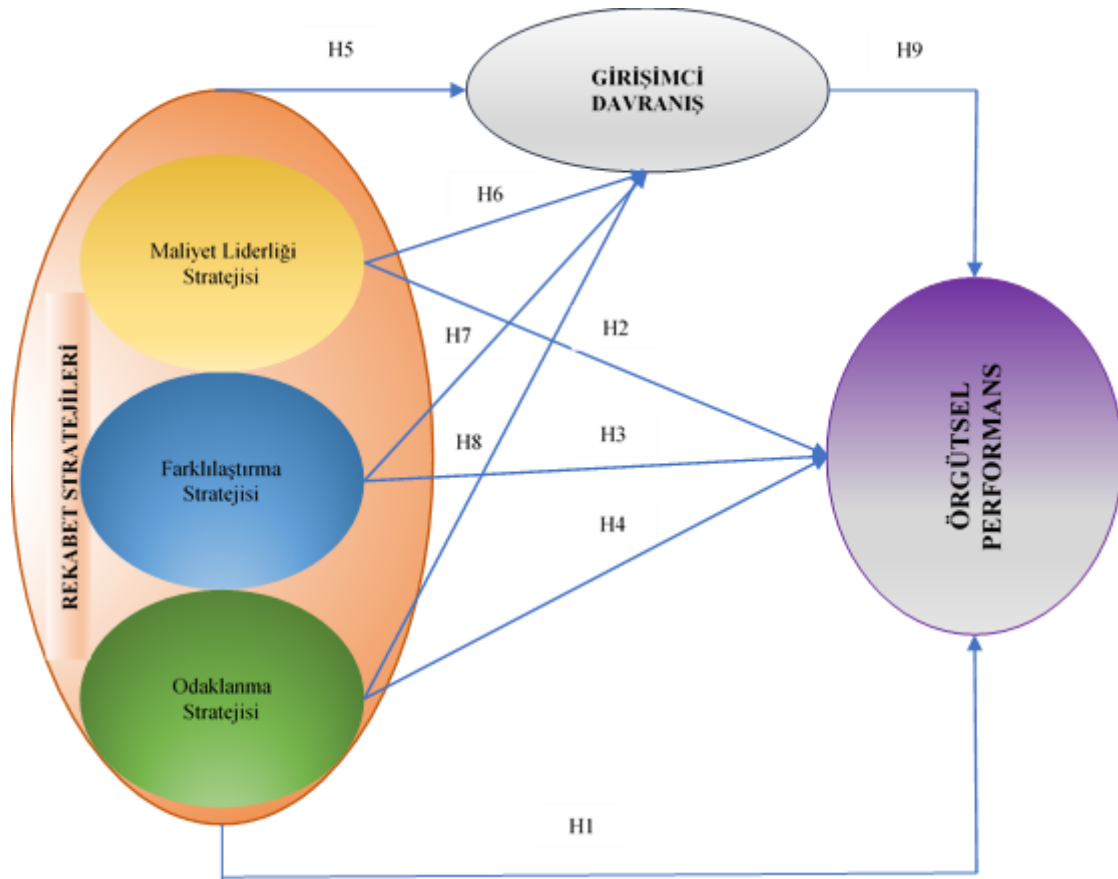
H11: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

H12: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

H13: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



### 4.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Mersin bölgesinde faaliyet gösteren organize sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini organize sanayi sektörü çalışanları arasından kolayda örnekleme ile seçilen denekler oluşturmaktadır. 2019 yılında yayınlanan "Mersin Ticaret ve Sanayi

Odası Ekonomik Rapor’unda” paylaşılan veriler ışığında halihazırda faaliyet gösteren 163 işletmede toplamda 20000’i aşkın kişi istihdam edilmektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 377 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 2003). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle yöneticiler, müteşebbisler, tam zamanlı çalışan hat yöneticileri, orta düzey yöneticiler ve planlamada görev aldığı üst yönetimce ifade edilen personeli kapsayan 1000 kişiye anket uygulanmıştır. Anketler; elden teslim edilmenin yanında, mail yoluyla ve “Google Formlar” üzerinden ilgili personele ulaştırılmıştır. Covid19 pandemisi sebebiyle 526 anket geri dönmüş ve 511 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

#### **4.2. Etik İzin**

Çalışmanın etik izni, Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınmıştır (Toplantı Tarihi: 28.06.2019, 5-27, 5-30, 5-31).

#### **4.3. Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, Mersin bölgesinde faaliyet gösteren organize sanayi sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır ve toplamda 34 ifadeden teşkil edilmiştir. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 3 alt boyutu ölçen toplam 16 ifadeyi kapsayan rekabet stratejileri ölçeği, tek boyut olarak 6 ifadeyi kapsayan girişimcilik ölçeği ve yine tek boyut 6 ifadeden oluşan örgütsel performans ölçeği ile toplamda 28 ifade bulunmaktadır.

Rekabet Stratejileri Ölçeği (RSÖ): Rekabet stratejilerine ilişkin çalışmalara bakıldığında farklı bakış açılarından çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür (Hatipoğlu, 2011). Öncelikle bu çalışmada daha önce ifade edildiği üzere Porter’ın (1980; 1985), jenerik rekabet stratejileri ölçülmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda yapılan analizlerin güvenilir ve geçerli olması bakımından daha önce yapılan güncel ve uluslararası çalışmalarda kullanılan bir ölçeğin kullanımına gidilmiştir. Ölçeğin maddeleri ve derlendiği çalışmalar, Tablo 1. Rekabet Stratejileri Ölçeği’nde ifade edilmiştir. Özellikle son on yılda yapılan yerli doktora çalışmalarında da bu maddeler üzerinde mutabakata varılmış olması ve elde edilen sonuçların güvenilir olması sebebiyle, işletmelerin iş görenlerinin rekabet stratejileri ile ilgili algılarını belirlemek üzere Hatipoğlu (2011) tarafından geliştirilen üç boyutlu ve 16 ifadeden oluşan Rekabet Stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

**Tablo 1.** Rekabet Stratejileri Ölçeği

MALİYET LİDERLİĞİ	
ML1: Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML 2: Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Aytekin, 2003; Jusoh ve Parnell, 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML3: Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML4: Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML5: Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz	Wang ve Chien, 2006; Aytekin, 2003 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML6: Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
FARKLILAŞMA	
F1: Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F2: Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Panayides, 2003; Allen ve Helms, 2006; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F3: Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Ermiş, 2007; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F4: Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Acquaah ve Ardekani, 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F5: Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Aytekin, 2003; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F6: Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Yamin vd., 1999; Eraslan 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODAKLANMA	
ODK1: Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODK2: Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Işık, 2010; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODK3: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; Yamin vd., 1997; Eraslan, 2008; Liu, 2009; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODK4: Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016

**Kaynak:** Hatipoğlu, 2011

Rekabet stratejileri ölçeği (RSÖ)'nin son kullanıldığı çalışmada Genç (2016), güvenilirlik analizi Cronbach Alfa istatistiği sonuçları sırasıyla, maliyet liderliği stratejisi için, ,73, farklılaştırma stratejisi için, ,82 ve odaklanma stratejisi için, ,72 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada RSÖ'nün yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin ,88 ile ,58 arasında olduğu, KMO analiz sonucu ,80 ve Barlett testi anlamlı (p=,000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yük değeri düşük olan ve modeli bozduğu kıymetlendirilen 2 ifade (F4 ve ODK4) analizden çıkarılmıştır (Ocak,



2020). Birinci düzey çok faktörlü ölçümün neticesinde verilerin; ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin, ,91 ile ,42 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de, sunulmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,78 olarak bulunmuştur.

Girişimci Davranış Ölçeği (GD): Örgüt içi girişimcilik davranışlarına eğilimlerinin ölçülmesinde Pearce vd., (1997) tarafından geliştirilen, daha sonra Zampetakis ve Moustakis tarafından geçerliliği yapılan ölçeğin Türkçe geçerliliği Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) yapılmıştır. Zampetakis ve diğerleri (2009) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını ,71 olarak tespit etmişlerdir. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını ,80 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir. Bu çalışmada Girişimci Davranış ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeli ölçeğin faktör yüklerinin ,79 ile ,52 arasında olduğu, KMO analiz sonucu ,76 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yük değeri düşük olan (<,40) GİR3 ifadesi çıkarılmış ve analize devam edilmiş, ardından ikinci analizde de faktör yük değeri düşük çıkan GİR4 ifadesi de analizden çıkarılmıştır (Ocak, 2020). Yapılan son düzeltmeler ile analize devam edilmiş olup verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,82 ile ,55 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile Tablo 2’de sunulmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,76 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Performans Ölçeği (ÖP): Finansal ve finansal olmayan örgütsel performansın algılanan düzeyinin irdelendiği ölçek, Tseng ve Lee (2009) tarafından oluşturulmuştur. Türkçe literatüre Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) kazandırılmıştır. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını ,81 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir. Girişimci Davranış ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeli ölçeğin faktör yüklerinin ,90 ile ,80 arasında olduğu, KMO analiz sonucu ,87 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve modeli bozan OP2 ifadesi faktör yük değeri düşük olduğu için modelden çıkarılmıştır (Ocak, 2020). Tekrar yapılan analizde verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,91 ile ,64 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile Tablo 2’de sunulmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,91 olarak bulunmuştur.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥,85	AGFI ≥,80	CFI ≥,90	NFI ≥,90	TLI ≥,90	RMSEA ≤,08
1. Rekabet Stratejileri	285,969	73	3,92	,93	,89	,94	,92	,92	,076
2. Girişimci Davranış	1,921	1	1,92	,99	,98	,99	,99	,99	,042
3. Örgütsel Performans	4,207	3	1,402	,99	,98	,99	,99	,99	,028

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

#### 4.4. Bulgular

Çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Betimsel Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
RSÖ	511	1,64	5,00	3,5632	,6395	-,310	-,382
MLS	511	1,00	5,00	3,5868	,9757	-,167	-,578
FARK	511	1,00	5,00	3,8434	1,0456	-,806	,017
ODAK	511	1,00	5,00	3,0489	1,1483	-,287	-,921
GD	511	1,50	5,00	4,2705	,7147	-1,015	,607
ÖP	511	1,00	5,00	3,9840	,9100	-,612	-,484

Ölçeklerin normal dağılıma uyumu, Tablo 3’te son iki sütunda ifade edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak belirlenmiştir. Bu iki değer +1,5 ve -1,5 arasında değer almaları durumunda değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiği kabul edilmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin birbirleri ile etkileşimi korelasyon analizi ile yapılmıştır. Pearson korelasyon analizinde (r) katsayısı aralıklı ölçülen değerlerin değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmakta kullanılır. Analiz sonucunda  $p < 0,05$  ise iki değişken arasında doğrusal ilişki olduğuna karar verilmektedir. “r” katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir. Ayrıca “r” katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. “r” katsayısı eksi değerler alması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu belirtmektedir. Son olarak; değişkenler arasında 0,30’un altında korelasyon zayıf, 0,30 ile 0,60 arası orta, 0,60 ile 0,75 arası kuvvetli ve 0,75’in üzerindeki korelasyonlar ise çok kuvvetli ilişkiyi ifade etmektedir. Analiz sonucunda; rekabet stratejileri ile alt boyutları arasında, farklılaştırma stratejisi ile girişimci davranış arasında, girişimci davranış ve örgütsel performans arasında, rekabet stratejileri ile girişimci davranış arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Tablo 4’te gösterildiği üzere tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

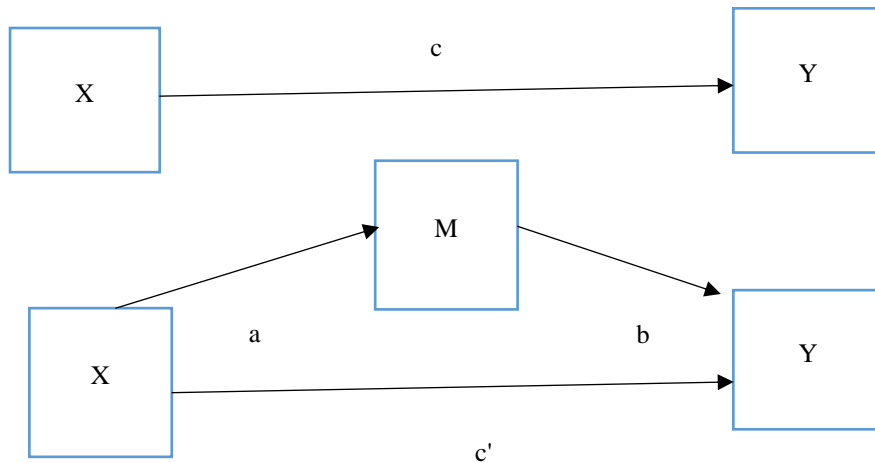
Değişken.	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.RSÖ	3,56	,64	(,78)					
2.ML	3,58	,98	,70**	(,82)				
3.FARK	3,84	1,04	,60**	-,014	(,91)			
4.ODAK	3,04	1,14	,51**	,13**	,06	(,78)		
5.GD	4,27	,71	,46**	,12**	,54**	-,17**	(,76)	
6.ÖP	3,98	,91	,47**	,27**	,38**	,21**	,46**	(,92)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*\*p<,001,

Daha önce ifade edilmiş olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılacak olan regresyon analizi yöntemi Hayes tarafından yazılmış olan makroları barındıran güncelleme paketinin SPSS paket programına eklenmesi ile uygulanabilmektedir. En küçük kareler yöntemini kullanarak regresyon analizi yapılmasına imkân tanıyan bu eklenti paketi, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin yol katsayılarını, standart hatalarını, t ve p değerlerini ve önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığını hesaplayabilmektedir (Erkan ve Sop, 2018; Hayes, 2012; Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002). Process eklenti paketi vasıtası ile yapısal eşitlik modellemesi programlarında yapılan yol analizleri yapılabilen ve çokça modelin kurgusunun analizleri yapılabilen (Hayes, 2017). Bir modelde yer alan aracı değişkenin etkisini hem klasikleşmiş olan Sobel testi hem de güncel Önyükleme (Bootstrap) tekniği ile ölçme imkânı sunan eklenti programı güvenilir yöntem olarak önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı yöntemini önermektedir (Erkan ve Sop, 2018, Preacher ve Hayes, 2008). Analizin uygulanışı bakımından da pratik olan yöntemle ilişkin öncelikle PROCESS eklenti paketi SPSS paket programına entegre edilerek kurulmaktadır. Daha sonra Hayess tarafından oluşturulup yayınlanmış olan örnek model kataloğundan aracılık etkisinin ölçüldüğü “Model 4” seçilmiştir. Model 4, Şekil 3’te gösterilmiştir.

**Şekil 3.** Hayes-Model 4-Basit Aracılık Şablonu (Preacher ve Hayes, 2008)



Bu çerçevede bağımsız değişkenin (x), bağımlı değişken üzerine toplam etkisini ifade eden denklem “ $c = c' + ab$ ” şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte;  $c' = c - ab$  yani x’in y üzerindeki toplam etkisinden dolayı etkisini çıkardığımızda elde ettiğimiz değerdir (Hayes, 2012; Preacher ve Hayes, 2008).

Bu bağlamda Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) Metodu (Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002), uygulanmıştır. SPSS paket programına PROCESS 3.5 eklentisi yüklenmek suretiyle yapılan analizde tüm etkiler tek aşamada hesaplanmıştır. Öncelikle maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa etkisindeki girişimci davranışın aracılık rolü araştırılmıştır. Hayes’in (2017) oluşturduğu modellerden aracılık ekişini analiz etme imkânı sağlayan Şekil 21’de gösterilen Model 4 seçilmiştir. Bu modele göre bağımsız değişken (x), bağımlı değişken (y) ve aracı değişken (m) olarak adlandırılmaktadır. İlgili değişkenler atandıktan sonra önyükleme değeri 5000 seçilerek analize devam edilmiştir. İlgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 5.** Maliyet Liderliği, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Maliyet Liderliği → Örgütsel Performans) (c)	,2008	,0360		,1301	,2715
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) (a.b)	,0479	,0169	,000***	,0156	,0840
Toplam Etki (c)	,2487	,0398		,1704	,3270

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, \*\*\* $p < ,001$ , YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),  $n = 511$   $k = 5000$  Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 5’te ifade edilen değerler irdelendiğinde maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+, +) ve aralarında “0” değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir. Buna Göre Maliyet Liderliği Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi  $c = c' + ab$  tabloda görüldüğü şekilde ( $B = ,2487$ ,  $p < ,001$ ,  $[,1704 - ,3270]$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ( $a.b = ,0479$  ve  $c = ,2487$ )  $a.b.c > 0$ ;  $a.b.c = ,0119 > 0$  olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao, Lynch, Chen, 2010). Bütünleyici aracılık ifadesi Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya koyulan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen kısmi aracılık çıkarımı ile aynı kavramı karşılamaktadır.

**Tablo 6.** Farklılaştırma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Farklılaştırma→Örgütsel Performans) (c')	,1603	,0402		,0814	,2393
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) (a.b)	,1679	,0252	,000***	,1213	,2200
Toplam Etki (c)	,3282	,0357		,2580	,3984

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, \*\*\* $p < ,001$ , YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),  $n=511$   $k=5000$  Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 6'da ifade edilen değerler irdelendiğinde farklılaştırma stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+, +) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Farklılaştırma Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi  $c = c' + ab$  tabloda görüldüğü şekilde ( $B = ,3282$ ,  $p < ,001$ ,  $[,2580- ,3984]$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ( $a.b = ,1679$  ve  $c = ,3282$ )  $a.b.c > 0$ ;  $a.b.c = ,0551 > 0$  olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

**Tablo 7.** Odaklanma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Odaklanma→Örgütsel Performans) (c')	,1058	,0314		,0441	,1675
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) (a.b)	,0588	,0166	,000***	,0268	,0917
Toplam Etki (c)	,1646	,0344		,0971	,2321

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, \*\*\* $p < ,001$ , YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),  $n=511$   $k=5000$  Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 7'de ifade edilen değerler irdelendiğinde odaklanma stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+, +) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Odaklanma Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi  $c = c' + ab$  tabloda görüldüğü şekilde ( $B = ,1646$ ,  $p < ,001$ ,  $[,0971- ,2321]$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ( $a.b = ,0588$  ve  $c = ,1646$ )  $a.b.c > 0$ ;  $a.b.c = ,0096 > 0$  olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

**Tablo 8.** Rekabet Stratejisi (Tek Boyut), Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Direkt Etki (Rekabet Stratejisi→Örgütsel Performans) (c')	,4774	,0596		,3604	,5944
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) (a.b)	,1977	,0324	,000***	,1363	,2626
Toplam Etki (c)	,6751	,0555		,5660	,7842

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, \*\*\* $p < ,001$ , YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),  $n=511$   $k=5000$  Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 8'de ifade edilen değerler irdelendiğinde rekabet stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+, +) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Rekabet Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi  $c = c' + ab$  tabloda görüldüğü şekilde ( $B = ,6751$ ,  $p < ,001$ ,  $[,5660-,7842]$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ( $a.b = ,1977$  ve  $c = ,6751$ )  $a.b.c > 0$ ;  $a.b.c = ,1334 > 0$  olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

Görüldüğü üzere Hayes'in (2017) önerdiği yaklaşımda değişkenlerin birbirlerinden bağımsız ve sırayla aralarındaki regresyon değerlerine bakmaya gerek kalmaksızın tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, etki kuvveti ve etkinin anlamlılık düzeyine ilişkin değerlere ulaşılmaktadır. Bu bağlamda bu yöntem diğerinden istikrarlı sonuçlar vermektedir demek güç olsa da Hayes'in önerdiği analiz Baron ve Kenny (1986)'nin yönteminden pratiktir ifadesini kullanmanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Strateji kavramı daha önce ifade edildiği üzere amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan davranış setlerinin planlanması, tatbiki ve bu esnada sahip olunan kısıtlı kaynakların doğru ve etkin kullanımı olarak açıklanabilmektedir (Schendel ve Hofer, 1979). Örgütlerin mevcut düzen içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için planlamacı ve danışmanlar tarafından oluşturulan stratejileri uygulama çabaları da mevcut pazar yapısı içinde pazardan en üst düzeyde pay alma isteklerinden ileri gelmektedir (Sarvan vd., 2003). Konumlandırma okulunun kurucusu ve en büyük temsilcisi Michael Porter (1980,1985) organizasyonun çıktılarının; mevcut rakipler, mevcut pazar yapısı, gelecekteki rakipler, tüketici ve tedarikçilerin şimdi ve gelecekteki pozisyonları itibarıyla irdelenip doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması ile etkisinin artırılmasını ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgütün çıktılarının, performansın tanımından hareketle organizasyonun performansı olduğu

kabulü ile rekabet stratejileri, örgütün performansı ile ilişkilendirilmektedir demek yanlış olmayacaktır (Beal ve Yasai-Ardekani, 2000).

Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptığımız çalışmada rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin aracılık rolü incelenmiştir. İlk olarak maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa olan etkisi analiz edilmiş ve daha önce yapılan çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edilmiştir (Akbolat ve Işık, 2012; Eren, 2014; Hilman ve Mohamed, 2012; Oyewobi vd., 2016; Parnell ve Köseoğlu, 2010; Topsakal, 2018; Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999). Bu bağlamda maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İkinci jenerik strateji olan farklılaştırmanın da örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (Akbolat ve Işık, 2012; Hilman ve Mohamed, 2012; Keskin vd., 2016; Oyewobi vd., 2016). Parnell ve Köseoğlu, 2010; Selçuk vd., 2016; Topsakal, 2018; Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999). Üçüncü jenerik strateji olan odaklanma stratejisinin örgütsel performansa anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Avustralyalı üretim firmaları (Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999), Güney Afrika’da faaliyet gösteren inşaat firmaları (Oyewobi vd., 2016), Türkiye’de faaliyet gösteren onkoloji, göz gibi bir alanda uzmanlaşmış hastaneler ile (Akbolat ve Işık, 2012) yapılan çalışmalar ile örtüşen bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçların yanında bir bütün olarak jenerik rekabet stratejisinin örgütsel performansa pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, İstanbul Sanayi Odasında faaliyet gösteren firmalar (Keskin vd., 2016), Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar (Topsakal, 2018) ile örtüşmektedir.

Rekabet stratejilerinin girişimci davranışa etkisi incelenmiş ve daha önce yapılan çalışmalar ile benzer bir sonuç elde edilmiştir. Williams ve Tse (1995) tarafından ABD’de faaliyet gösteren restoranlar üzerinde yapılan çalışma, Zahra ve Covin (1995) tarafından Fortune 500 listesindeki firmalar üzerinde yapılan çalışma ve İsveç’te faaliyet gösteren küçük ölçekli firmalar üzerinden yapılan çalışma ile benzeşen bir sonuç elde edilmiştir (Linton ve Kask, 2016). Bu bağlamda tüm rekabet stratejilerinin girişimcilik üzerinde ayrı ayrı ve bir bütün olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Girişimci davranışın örgütsel performansa etkisi irdelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Zahra ve Garvis (2000), tarafından ABD’de faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılan çalışma, Nijerya’daki inşaat firmaları (Eze, 2018), Nijerya’daki hizmet sektörü işletmeleri (Oladimeji vd., 2019), Çanakkale bölgesindeki otel işletmeleri (Altuntaş ve Dönmez, 2010), savunma sanayi çalışanları (Çalışkan vd., 2011), Türkiye’de faaliyet gösteren turizm belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri (Özer, 2011), Ankara’da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları (Çalışkan ve Akkoç, 2012) üzerinde yapılan çalışmalardaki bulgular ile benzer şekilde, girişimci davranışın örgütsel performansa anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir.

Tüm bu analizlerden sonra yapılan aracılık etkisi analizine bakılmış (Baron ve Kenny, 1986) ve yapılan hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde rekabet stratejileri bir bütün olarak ve ayrı ayrı

örgütsel performansa anlamlı ve pozitif bir etki ederken girişimci davranışın da bu etkide aracılık rolüne ulaşılmıştır. Bu sonuç ise Çalışkan ve arkadaşlarının 2011 yılında savunma sanayi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir. Bu çalışmanın özgün yanı Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde daha önce bu konuların çalışılmamış olmasıdır. Ayrıca bir diğer özgün yanı ise COVID-19 Pandemisi'nin devam ettiği normallerin ötesinde bir döneme ait verileri barındırıyor olması daha sonra bu dönemin değerlendirileceği çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir. Yöneticilerin rekabet stratejilerini oluşturma sürecinde ve yönetsel yaklaşımlarını irdelemeleri için bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın özgün olan yanı aynı zamanda ilk kısıdını da oluşturmaktadır. Mersin Tarsus bölgesindeki firmaların irdelenmesi bölgesel bir yorum imkânı sunarken farklı bölgelerde ve farklı sektörlerdeki sonuçları ile kıyaslanmalarının alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise boylamsal olmamasıdır. Yapılan analizler neticesinde rekabet stratejilerinin herhangi birinin seçimi örgütsel performansa olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu organizasyonlarda girişimci davranışın desteklendiği durumlarda, girişimciliğin de örgütsel performansa olumlu etkisinin olduğu ve rekabet stratejilerinin etkisinde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu bağlamda girişimci davranışlarının desteklenmesinin seçilen stratejilerin hedeflenen noktaya ulaştırmasına olumlu katkılar verebileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. ve Zehir, C. (2009). Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance. recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Akkoç, İ, Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2019). Girişimci davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development*, 14(1), 1-10.
- Altunoğlu, A.E. ve Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi, Hakemli, Süreli Bilimsel Dergi*, 5.(1), 21-37.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.



- Ansoff, I., (1965). *Corporate Strategy*, McGraw Hill. New York.
- Bal, Y. (2011). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beal, R. ve Yasai-Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning ceo functional experiences with competitive strategies, *Journal of Management*, 26, 733–762.
- Box, T. M. ve Miller, W. (2011). Small firm competitive strategy. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 10(1), 55-60.
- Burns T. ve Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, G. N., ve Lyon, D. W. (2001). Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 101–113. doi:10.1177/104225870102500407
- Cole, A.H. (1946). An approach to the study of entrepreneurship, *The Journal of Economic History*, 6(S1), 1-15.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-29.

- Dhliwayo, S. (2014). Entrepreneurship and competitive strategy: an integrative approach. *Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 115-135.
- Doğan, N. ve Başoçku, T. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 1(2), 65-71.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications, Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781452229249>
- Dulkadir, B. (2015). Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından kazakistan. *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(49), 59-82.
- Erkan, N. S. ve Sop, A. (2018). Ebeveyn tutumları, davranış problemleri ve okula hazır bulunuşluk arasındaki ilişkinin öz-düzenlenmenin aracılık rolü ile incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 43(196), 27-47.
- Eze, B.U. (2018). Corporate entrepreneurship and manufacturing firms' performance. *Emerging Markets Journal*. 8(1), 12-17.
- Fiş, M. A. ve Wasti, A. S. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Genç, E. (2016). İşletmelerde Yenilik ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Guest, D., Conway, N., ve Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for bundles of hr practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Hatipoğlu, C. (2011). Kriz dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf> adresinden erişildi.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Second Edition-A Regression-Based Approach. Guilford Press.

- Hebert, R. F. ve Link, A. N. (2006) The entrepreneur as innovator. *Journal of Technology Transfer, Springer Science*, 589.
- Hermann, M., Pentek, T. ve Otto, B. (2015). “Design Principles For Industrie 4.0 Scenarios: Literature Review. (Working paper no. 01/2015)”, Technische Universitaet Dortmund.
- Hilman, H. ve Mohamed, Z. A. (2012). Strategic role of sourcing strategy in the relationships between competitive strategies and organisational performance. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 6(1), 75-82.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., ve Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575–589 doi:10.1037/0003-066x.62.6.575.
- Hisrich, D. R. ve Peters, P. M. (2016). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Irwin, London. 10th Ed.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2004). *Mavi Okyanus Stratejisi, HBR's 10 Must Reads Strategy*, İstanbul:Optimis
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Hornsby, J. S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 11, 699-716.
- Lai, K. H. ve Cheng, T. C. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58, 446–456.
- Linton, G. ve Kask, J. (2016). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

- Mair, J. (2005). Entrepreneurial Behaviour in A Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers. In Corporate Entrepreneurship and Venturing. ed. T. Elfring, 49-72. Springer, US.
- McClelland, D. (1965). Need achievement and entrepreneurship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept. *California Management Review*, 30(3), 11-32.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, A Division of Simon and Schuster Inc., New York.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Muafı, M. (2009). "The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behaviour on organizational performance in service firms. *The International Journal of Organizational Innovation*, 1(4), 348-351.
- Ocak, M. (2020). *AMOS İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ekin Yayınevi
- Ocak, M. (2019). Liderlerin karizmatik davranışları çalışanların iş performansını nasıl etkiler? çalışanların işe tutulma düzeylerinin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 23-38. DOI: 10.29131/uiibd.543144
- Odabaşı, Y. (2001). *Pazarlama Planı Rehberi*. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi. Seçkin Matbaası, Ankara.
- Oyewobi, O. L., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B. ve Jimoh, R. A. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance the moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*. 54(9). 2340-2366. DOI 10.1108/MD-01-2016-0040
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. ve Robbins, K. D. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates. *Journal of Business Venturing* 12, 147-160.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantages Of Nations*. Harvard Business Review, March-April
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*. Nov.-Dec., 59-70.
- Porter, M. E. ve Lee, T.H. (2015). “Why Strategy Matters Now”, *The New England Journal of Medicine*, 372(18), 1681-4.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40, 879–891 <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-122.
- Schendel, D. E., ve Hofer, C. (1979). *Strategic Management*. Boston: Littler, Brown
- Schultz, T. W. (1963). *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A Skill Buildings Approach*. 4th Edition. John Wiley and Sons Inc. USA.
- Shrout, P. E., ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Steers; R. M. (1976). When is an organization effective? a process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50-63.
- Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: Mcgraw-Hill

- Topsakal, Y., (2018). Konaklama işletmelerinde sosyal sermayenin örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1), 334-349, DOI:10.21547/jss.337950,
- Tseng, Y. ve Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with dea/ahp model. *Expert System With Applications*, 36, 6548-6558.
- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005), Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, 33(2), 251-276.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management Business Policy*, 7th ed., Prentice Hall, USA.
- Wignaraja, G. (2003). *Competitiveness Strategy in Developing Countries*, Routledge, London.
- Williams, C.E. ve Tse, E.C.Y. (1995). The relationship between strategy and entrepreneurship: the us restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 22-26.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yamin, S., Mavondo, F.T., Gunasekaran, A. ve Sarros, J.C. (1997). A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*. 19, 507-518.
- Zahra, S. A., ve Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. doi:10.1016/0883 9026(94)00004-e
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zampetakis, L. A. ve Moustakis. V. S. (2007). Entrepreneurial behaviour in the greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(1), 19-38.

- Zampetakis, L. A., Beldekos, P. ve Moustakis V. S. (2009). Day-To-Day entrepreneurship within organisations: the role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27, 165-175.
- Zengin, Y. (2015). “Girişimcilik Becerilerinin Firma Rekabetçiliğine Etkisi: TRA 2 Bölgesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257