

Geliş Tarihi:

10.01.2024

Kabul Tarihi:

23.05.2024

Yayımlanma Tarihi:

28.06.2024

Kaynakça Gösterimi: Sarı, B. & Fidan, Y. (2024). İşletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü: konaklama sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23(49), 1571-1598. doi:10.46928/iticusbe.1416676

## İŞLETME REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

*Araştırma*

Burçak Sarı 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Ticaret Üniversitesi

[burcaksari@yahoo.com](mailto:burcaksari@yahoo.com)

Yahya Fidan 

İstanbul Ticaret Üniversitesi

[yfidan@ticaret.edu.tr](mailto:yfidan@ticaret.edu.tr)

Burçak SARI, İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Programı öğrencisidir. İşletme ve insan kaynakları üzerine araştırmalar yapmaktadır.

Yahya FİDAN, yönetim ve strateji profesörüdür. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde İşletme Bölümü Öğretim Üyesidir.

# İŞLETME REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Burçak Sarı  
[burcaksari@yahoo.com](mailto:burcaksari@yahoo.com)  
Yahya Fidan  
[yfidan@ticaret.edu.tr](mailto:yfidan@ticaret.edu.tr)

## Özet

**Amaç:** Bu araştırma, işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolünü konaklama sektörü üzerinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Çalışma, kesitsel ve nicel araştırma yöntemleri temelinde planlanmıştır. Araştırmaya ait örneklem grubunu Türkiye genelindeki zincir otellerde görev yapan 525 kişi oluşturmuştur. Çalışmaya ait veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda kavramsal verilere ait yedi ve beş dereceli üç farklı ölçek ile çalışanlara ait demografik sorular yer almıştır. Veri analizi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmaya ait modelin geçerliliği, aracılık ve hipotez testlerini yapabilmek için yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. İstatistiksel analiz için AMOS.24 ve SPSS.24'ten yararlanılmıştır.

**Bulgular:** Korelasyon analizinde, çalışmada bulunan modeldeki tüm değişkenler arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Regresyon analizi veri sonuçlarına göre işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı ve dijitalleşme değişkenlerindeki farklılığı; dijitalleşmenin işletme performansındaki değişimi pozitif ve anlamlı bir biçimde yordadığı görülmüştür. Aracı değişken analizinde ise; dijitalleşmenin işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişikide güçlü düzeyde aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

**Özgünlük:** Kavramsal bölümde, konaklama sektöründe işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı ilişkisinde dijitalleşmenin aracı etkisini ortaya koyan bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın bu yönüyle hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara katkı sağlayacağını düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Rekabet Stratejileri, İşletme Performansı, Dijitalleşme

**JEL Sınıflandırması:** M10, M30, O20, O30, O40

# **THE MEDIATING ROLE OF DIGITIZATION IN THE IMPACT OF BUSINESS COMPETITIVE STRATEGIES ON BUSINESS PERFORMANCE: A STUDY ON ACCOMMODATION SECTOR**

## **Abstract**

**Aim:** The objective of this research is to examine the mediating role of digitization in the impact of business competition strategies on business performance within the hospitality sector.

**Methodology:** The study has been designed based on cross-sectional and quantitative research methods. The sample group for the research consisted of 525 individuals working in chain hotels across Türkiye. Data for the study were collected through a survey method. The survey instrument included demographic questions related to employees, as well as three different scales with seven and five-point Likert scales for conceptual variables. Data examination encompassed assessments of reliability and validity, exploratory and confirmatory factor analyses, and analysis of inter-variable correlations. To assess the validity of the model, mediation, and hypothesis testing, a structural equation model was applied. Statistical analysis utilized AMOS 24 and SPSS 24.

**Results:** In the correlation analysis, it was found that there is a positive and significant relationship among all variables in the model employed in the study. According to the results of regression analysis, the variation in business competition strategies, business performance, and digitization variables was observed. It was noted that digitization significantly and positively predicted the change in business performance. In the mediation analysis, a strong mediating effect of digitization on the relationship between business competition strategies and business performance was observed.

**Originality:** In the conceptual section, there is no existing study that elucidates the mediating effect of digitalization on the relationship between competitive strategies in the hospitality sector and business performance. We believe that this aspect of the study will contribute both to researchers and practitioners by filling this gap in the literature.

**Keywords:** Business Competitive Strategies, Business Performance, Digitalization

**JEL Classification:** M10, M30, O20, O30, O40

## GİRİŞ

İşletme rekabet stratejileri, işletme performansı ve dijitalleşme, araştırmanın modelinde birbirine bağlı kavramsal yapılar olarak yer almaktadır. İşletme performansı, bir işletmenin faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendiren önemli bir metrik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, finansal ve operasyonel göstergeler kullanılarak elde edilen sonuçlar, işletmenin karlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik gibi kritik unsurlarını yansıtarak genel başarı düzeyini ölçmektedir. Finansal performans, gelir, gider, kar marjları, likidite oranları gibi mali göstergelerle değerlendirilirken, operasyonel performans, süreç verimliliği, müşteri memnuniyeti ve kalite standartları gibi faktörlere odaklanarak işletmenin iç işleyişini değerlendirir. İşletme performansının etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine, sürdürülebilir büyüme sağlamalarına ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarına önemli katkılarda bulunur. İşletme performansının takip edilmesi, aynı zamanda yöneticilere stratejik kararlar konusunda rehberlik eder ve paydaş memnuniyetini etkileyerek işletmenin genel itibarını şekillendirir (Porter, 2008, s.81).

Literatür incelemesi yapıldığında, işletme rekabet stratejileri, işletme performansı ve dijitalleşme değişkenlerinin genellikle yabancı araştırmalarda özel sektör ve hastane çalışanları üzerinde yapıldığını göstermektedir. Bahsedilen değişkenleri bir arada değerlendiren çalışmalar Türkiye’de gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle, işletme rekabet stratejileri, işletme performansı ve dijitalleşme değişkenlerini bir arada ele alan ve genel olarak konaklama sektöründe çalışan beyaz yakalılar üzerinde saha araştırması yaparak hem literatüre hem de istatistiki anlamda katkı sağlaması beklenmektedir (Şenoğlu ve Altındağ, 2022, s.7). Bazı çalışmalar, işletme rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi test etmektedir. Fakat bu araştırmada görüldüğü gibi Türkiye’de işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolünü test eden hiçbir çalışma bulunmamaktadır (Bakoğlu, 2001, s.41).

Konaklama işletmelerinde yer alan dijitalleşme altyapısı, işletme rekabet stratejileri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Emek yoğun bir işletme olan turizm sektörü her geçen gün yeniliğe açıktır. Dijitalleşme ile birlikte güncel yaklaşımlar konaklama sektörü içinde önem arz etmektedir. Bu sebepten dolayı, araştırmamızın konaklama sektöründe yapılmasının bilimsel katkı açısından değer kazandıracağını düşünülmektedir. Araştırma bulgularının iş dünyası açısından literatüre katkı sağlamasını ve konaklama sektöründeki profesyonellere de yönlendirici öneriler sunacağı düşünülmektedir.

### *Literatür Taraması ve Hipotez Oluşturma*

Bu bölümde, işletme rekabet stratejileri, dijitalleşme ve işletme performansı arasındaki mevcut deneysel kanıtlar ve teori gözden geçirilmiş olup, işletme rekabet stratejilerinin verimliliği nasıl etkilediğini anlamak için işletme performansının çeşitli bileşenlerini genel olarak anlamak önemi üzerinde durulmuştur. Literatür taraması ise; geliştirilen hipotezlerin temelini oluşturmaktadır.

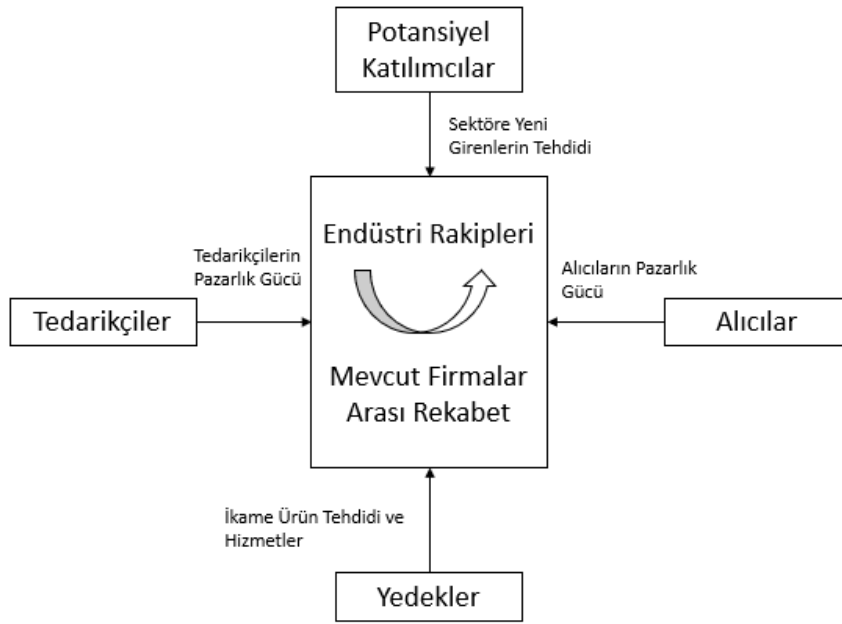
## KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE/LİTERATÜR

Çalışmanın bu kısmında alanyazın ile ilgili bilgi verilmiştir.

### *İşletme Rekabet Stratejileri*

Rekabet stratejileri işletmeler açısından önem arz etmektedir. İşletmeler arasındaki üstünlük mücadelesi, rekabetin temelini oluşturur. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, benzer ürün veya hizmetleri sunmaları nedeniyle rekabetle baş etmek adına çeşitli rekabet stratejilerine başvurmak zorundadırlar (Porter, 1998a, s.23).

Hem yerel hem de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren tüm işletmeler, ürettikleri mal veya hizmetlerde karşılaştıkları rekabet ortamını beş ana etkenle değerlendirmektedirler. Michael Porter, Beş Güç Modeli'ni kullanarak sektörel rekabetin sadece belirgin endüstri aktörleri arasında değil, aynı zamanda "rakipler" olarak nitelendirdiğimiz diğer işletmelerle de ilgili olduğunu ve bu rekabetin belirli beş güç unsuru tarafından şekillendiğini göstermiştir.



**Şekil 1.** Endüstri karlılığını belirleyen beş rekabet gücü

**Kaynak:** (Porter, 1998a, s.5)

Rekabet stratejileri ile ilgili en geniş kabul gören terimler, rekabet stratejisinin öncülerinden biri olarak bilinen Porter tarafından öne sürülen pozisyon stratejileridir. Porter'ın rekabet stratejileri, şirketlerin stratejik avantajlarını ve hedeflerini analiz etmeye odaklanmaktadır (Szilagyı ve Schweiger, 1984, s.629). Bu analiz, temelinde, belirli bir sektörde korunaklı bir konum oluşturmayı ve rakiplere karşı üstün bir performans sergilemeyi amaçlayan potansiyel olarak üç mükemmel pozisyon stratejisini geliştirmiştir (Segev, 1989, s.497-498).

Bu stratejiler arasında toplam maliyet liderliği ön plandadır ve rakiplere göre düşük maliyeti vurgular, bunun yanı sıra kalite, hizmet ve diğer alanlarda eksiksiz bir performans sunar. Farklılaştırma

stratejisi, bir üründe, hizmette veya endüstri genelinde benzersiz kabul edilen özellikleri yaratmayı gerektirir. Odaklama stratejisi, şirketin belirli bir müşteri kitlesine, coğrafi pazarına veya ürün hattı segmentine yönelmesini içerir (Dess ve Davis, 1984, s.472). Porter (1998)'a göre, bu stratejilere ek olarak düşük kârlılık stratejisi de bulunmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma arasında bir tercih yapmada başarısızlık, performans düşüklüğüne yol açabilir (Campbell-Hunt, 2000, s.133). Bu üç strateji, diğer taraftan işletme rekabet avantajı sağlama anlamında belirli bir tercihi yansıtırken, diğer taraftan pazar ele alımının kapsam belirleme konusunda bir seçimi ifade etmektedir. Bu detaylar Şekil 2'de daha geniş bir biçimde açıklanmıştır.



**Şekil 2.** İşletme Rekabet Strateji Türleri

**Kaynak:** (Hill ve Jones, 2012, s.126)

İşletmeler, başarılı olabilmek için maliyet liderliği hedefine odaklanmalı ya da farklılaştırmaya yönelik adımlar atmalıdırlar. Aynı zamanda, işletmeler odaklanma stratejisini benimseyerek niş pazarlarda maliyet lideri veya farklılaştırma stratejilerini uygulayarak da başarı elde edebilirler (Helms ve Wright, 1997, s.694).

Beş rekabet gücüyle etkileşime geçmek, sektördeki diğer işletmeler karşısında üstün performans göstermek ve sürdürülebilir bir işletme rekabet avantajı kazanmak amacıyla işletmenin benimseyebileceği üç farklı işletme rekabet stratejisi tanımlanmıştır. Bu stratejiler ise şunlardır:

- Farklılaştırma Stratejisi
- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

### ***Maliyet Liderliği Stratejisi***

Bu üç stratejiden biri olan maliyet liderliği, her işletme tarafından kullanılması gereken stratejilerin başında gelmektedir. Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin faaliyetlerin tüm unsurlarını kullanarak, maliyetlerini azaltmaya odaklanarak, rakiplerine karşı düşük fiyatların üzerinde ortalama bir gelir elde etmeyi ve işletmelerde rekabet gücü kazanmayı amaçlamaktadır (Prajojo, 2007, s.71). Maliyet

liderliği her sektörde önemli oldu kadar turizm sektöründe de oldukça önemlidir. Maliyet liderliği stratejisinde, odak noktası satılan ürünün fiyatını düşürmek değil, tamamen faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Bu şekilde, sektörel fiyatlarla işletmenin maliyetleri arasındaki makasın açılması, firma için daha yüksek bir kar elde etme ve rakiplerine karşı maliyet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır.

### ***Farklılaştırma Stratejisi***

Farklılaştırma stratejisinin temel hedefi, şirketin sunduğu ürün veya hizmeti benzersiz kılarak genel sektörde eşsiz bir konum oluşturmaktır. Farklılaştırma yaklaşımları çeşitli biçimlerde bulunmakla birlikte, en uygun olan, işletmenin kendisini çeşitli yönlerde özelleştirmesidir (Akbolat ve Işık, 2012, s.405). İşletmeler, ürün ve hizmetlerini rakiplerden ayırmak için farklılaştırma stratejileri belirlemeden önce, seçtikleri farklılaştırma yaklaşımının hedef müşteriler açısından ne kadar önemli olduğunu ve bu farklılaştırmanın müşteriler tarafından olumlu bir şekilde algılanıp algılanmayacağını göz önünde bulundurmalıdır. Aynı zamanda, müşterilerin bu farklılaştırmaya ne kadar yüksek bir fark bedeli ödemeye razı olacaklarına dikkat etmelidirler. Müşteri beklentilerini karşılamayan ve değer katmayan farklılıklar müşteri tarafından kabul görmez ve yüksek fiyatları ödemeye istekli olmaz. İşletmeler ayrıca, planladıkları farklılaştırmayı gerçekleştirmek için yeterli yetenek ve kaynaklara sahip olduklarından emin olmalıdır; aksi takdirde, yüksek maliyetli stratejik bir yaklaşım başarısız olabilir. Farklılaştırma stratejisinin temel amacı, yenilikçilik, prestij, kalite ve yüksek teknolojik adaptasyon gibi belirgin unsurları vurgulayarak elde ettikleri özgün ürün ve hizmetler aracılığıyla rekabet üstünlüğu sağlamaktır (Porter, 1998b, s.37). Uygulanan farklılaştırma stratejisi sayesinde şu avantajlar elde edilebilir:

- Güçlü bir müşteri bağlılığı oluşturmak,
- Müşteri devir oranını düşürmek,

### ***Odaklanma Stratejisi***

Üçüncü kapsayıcı strateji, geniş pazarın tamamına değil, daha dar bir alana odaklanan odaklanma stratejisidir. Diğer bir ifadeyle, odaklanma stratejisi, belirli bir pazar kesimine, belirli bir tüketici kitlesine veya üretim hattının belirli bir kesimine yönelmeyi hedeflemektedir.

### ***Dijitalleşme***

Dijitalleşme, teknolojinin insan hayatındaki en önemli ilerlemelerden biridir. Bu evrimle birlikte, geleneksel yöntemler, gelişen teknolojiye adapte olarak verileri analogdan sayısal yani dijital formata dönüştürme imkanı sağlamıştır. Bu sayede veriler, güvenli bir şekilde depolanabilir, korunabilir ve istenildiği zaman, istenilen yerde kullanılabilir hale getirilebilir.

"Dijital" terimi, kelime anlamıyla sayısal anlamına gelmektedir. Dijitalleşme, fiziksel verilerin bilgisayar ortamında sayısal formata dönüştürülerek depolanmasını ve ihtiyaç duyulduğunda üzerinde işlem yapılarak kullanılmasını ifade eder (Acun, 2020, s.71).

Teknoloji sayesinde bir mektup içeriği, sayısal verilere dönüştürülerek kodlanabilir, sanal ortama aktarılabilir, güvenli bir biçimde depolanabilir, korunabilir, zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde paylaşılabilir ve çoğaltılabilir. Bu gelişmeler, dijitalleşmenin insan hayatına sağladığı önemli ilerlemeler arasında öne çıkmaktadır.

Özçağlayan'a (2014) göre, bilgi ve iletişim teknolojilerinin temeli, dijitalleşme sayesinde atılmıştır. Ses, görüntü ve metin biçimindeki veriler dijitalleştirildiğinde, bir araya getirilebilir ve birlikte işlenebilir hale gelmektedir. Bu dijital ortamlarda güvenli bir şekilde saklanabilir, gerektiğinde paylaşılabilir ve çoğaltılabilir. Bu durum, bilginin entegrasyonunu ve transferini oldukça kolaylaştırmaktadır (Ormanlı, 2012, s.32-33).

Bu bağlamda, dijitalleşme insanların bilgiye ulaşma konusunda belirgin bir kolaylık sağlamaktadır. "Dijitalleşme" veya "dijitalleştirme" terimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişiminde önemli bir role sahiptir. Bu kavram, bilginin farklı iletişim araçlarında, zaman ve mekân engeline takılmadan özgürce dolaşımını mümkün kılar ve geleneksel iletişim uygulamalarının dönüşümünü destekler (Değirmencioğlu, 2016, s.592-601). Aktaş'a (2012) göre, dijitalleşmenin başlangıcını telgrafın icadı olarak tanımlamaktadır (Yayla, 2015, s.48).

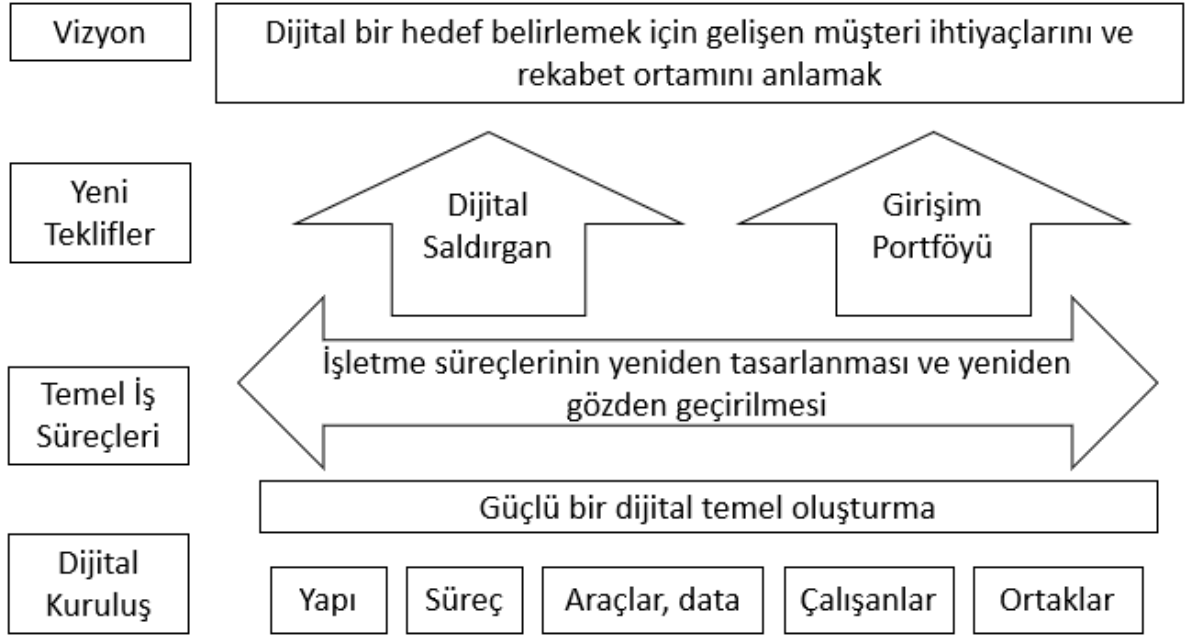
Teknolojinin hızla gelişmesi, toplumda dijitalleşmenin başlangıcını beraberinde getirmiştir. Bu süreç, 1946'lı yıllardan sonra icat edilen bilgisayarların kullanılmaya başlamasıyla önemli bir evrim kaydetti. Daha da önemlisi, 1990'lı yıllarda internetin doğuşu ve network sistemlerinin gelişimi sayesinde, dijitalleşme alanında önemli bir sıçrama yaşanmıştır (Topaktaş, 2021, s.27).

Yazının ve matbaanın ortaya çıkması, bilgi ve iletişimin sınırlarını genişletmiştir, ancak kitle iletişim araçlarının ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşmasıyla birlikte birçok yaşam alanında dijital dönüşüm çağına geçilmiştir.

Telgraf, radyo, televizyon, telefon, bilgisayar, uydu ve internet gibi teknolojik gelişmeler, dijitalleşme sürecinin başlangıcından günümüze kadar geçirdiği değişim ve gelişim aşamalarını temsil etmektedir. Dijitalleşmenin ilerlemesiyle birlikte elektronik cihazların boyutları küçülmüş, bilginin ulaşılabilirliği ve hareketliliği yaygınlaşmıştır. Telekomünikasyon ve bilgi iletişim teknolojilerinin entegrasyonu, internet aracılığıyla sözcüklerden, seslerden ve görsellerden oluşan tüm verilerin dolaşıma girmesini sağlamıştır. Bu aynı zamanda uluslararası bilgi değişimi ve dolaşımında diğer geleneksel yöntemlere göre daha ucuz ve hızlı ve devrim niteliğinde bir gelişmedir (Değirmencioğlu, 2016, s.595).

Dijitalleşme, hayatımızın her alanında yaygın ve sürekli olarak evrim geçiren bir olgudur. Bireyler, çağın ihtiyaçlarına hızla adapte olabilmek için dijital teknolojilere ve değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Şekil 3'te dijital dönüşüme ait gerçekleşme sürecine yer verilmektedir.





**Şekil 3.** Dijital Dönüşümün Gerçekleşme Süreci  
**Kaynak:** (Sağlam, 2021, s.402)

### *İşletme Performansı*

Akademik kaynaklara bakıldığında, performans kavramına dair çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. İşletme performansı, belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde elde edilen çıktılarının ve kullanılan girdilerin ölçülmesinde, belirlenen bir hedefe ulaşma seviyesindeki, planlı bir çabanın etkinliği ve verimliliği olarak tanımlanır (Elitaş ve Ağca, 2006, s.362). İşletme performansı, bir şirketin belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ve seviyesini belirleyen çok yönlü bir terimi içermektedir (Karaman, 2009, s.414). İşverenler ve çalışanlar için performans kavramı, günümüze kadar sürekli evrim geçirerek değişen bir dinamizme sahiptir. Bu gelişim ve değişim sürecinde önemini yitiren veya yeniden tanımlanan performans perspektifleri ortaya çıkmıştır. Akal (2000)'e göre bu gelişim, geleneksel yaklaşımın en az maliyetle yüksek kar elde etme hedefinden, günümüzde serbest piyasa koşullarında müşteri memnuniyetini vurgulayarak yenilikçi ve kaliteli ürünler elde etme anlayışına doğru çeşitli performans ölçütlerine yönelmiştir (Zerenler, 2005, s.28). Bugün işletmelerde, performansın tanımı ve ölçümü konusunda genel bir görüş birliği oluşturulamayan temel meselelerden biridir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007, s.641). Herhangi bir iş sisteminde performans, belirli bir zaman diliminin sonunda tamamlanan görevin sonucudur. Bu sonuç, belirlenen iş hedefleri ve amaçlarının ne kadar başarıldığına dair değerlendirilmelidir.

### *İşletme Performans Ölçümü ve Önemi*

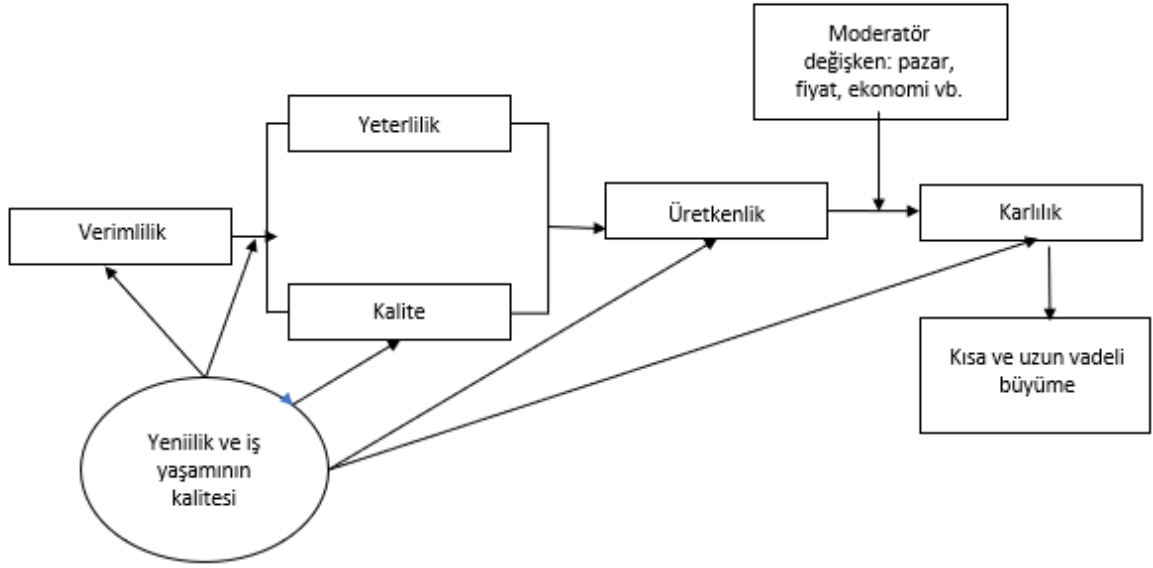
Günümüzde, kâr amacı güden veya amacı olmayan birçok kamu ve özel işletme, büyüklüklerine bakılmaksızın çeşitli ölçümlere tabi tutulmaktadır. Akal (2000)'e göre, elde edilen bu ölçümler, işlenerek bilgi ve veri olarak değerlendirilmektedir (Zerenler, 2005, s.32). Performansın değerlendirilmesi için aşağıda sıralanan unsurlardan yararlanmak mümkündür;

- Müşteri tatmini seviyeleri
- Ürün kalite standartları
- İç müşteri memnuniyet oranları
- Stratejik işletme başarı performansı

İşletme performansı, örgütlerin belirledikleri hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirlemek amacıyla kullanılan temel bir göstergedir (Bakoğlu, 2001, s.41).

### ***İşletme Performansının Ölçülmesinin Hedefleri***

İşletmelerde etkili bir performans değerlendirmesi, işletmenin geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesine, incelenmesine ve ardından geliştirmelere olanak tanımaktadır. Kurumsal performans ölçümü, dinamik ve aynı zamanda dengeleyici bir yapıyla gerçekleştirilir (Kurien ve Qureshi, 2012, s.3154).



**Şekil 4.** Yedi Temel Performans Kriteri Arasındaki Nedensel İlişkiler

**Kaynak:** (Sink, 1984, s.268)

İşletmelerde performans unsurları, işletmenin yapısına ve faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişebilir; fakat genel anlamda belirli unsurlardan oluşurlar. Bu unsurları ana hatlarıyla bazı maddeler altında özetlemek mümkündür: etkinlik ve etkililik, verimlilik, kalite, kârlılık ve bütçe uygunluğudur.

### ***Etkililik ve Etkinlik***

Etkililik, bir üretim sürecinde, işletme faaliyetlerinin ve görevlerinin doğru bir şekilde yerine getirilmesine odaklanılırken, etkililik kavramı, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma düzeyiyle açıklanabilir (Yükçü ve Atağan, 2009, s.11).

### ***Verimlilik***

İşletme, mevcut kısıtlı kaynakları herhangi bir zaman diliminde nasıl kullandığını gösterir. Bu aşamada kullanılan girdiler, mal veya hizmet üretimi için gereken kaynakları temsil ederken, çıktılar üretilen mal veya hizmetin toplam değerini ifade eder (Akdeniz ve Durmaz, 1998, s.87).

### ***Kalite***

İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmetler, belirlenmiş standartlara uygun, eksiksiz, zamanında, kullanıma uygun, müşteri talep ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığını değerlendirmek için kalite göstergeleri kullanılmaktadır (Yenice, 2006, s.61). Candan (2007)'a göre hedeflere varma, kaynakların etkili ve yasal düzenlemelere uygun bir biçimde kullanılması, bütçe kontrolü ve denetimleriyle ilgili mali yönü içermektedir (Çiftçi, 2023, s.40).

### ***İşletmelerde Performansının Avantajları***

Şirketler için performans yönetim sisteminin bireysel ve kurumsal seviyede çeşitli avantajları vardır ve bu kazanımlar birbirleriyle uyumlu niteliktedir. Uyargil (2013)'e göre, verimli bir şekilde yönetilen ve düzenli bir şekilde işleyen performans yönetimi sisteminin işletmelere sağladığı avantajları; yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonlar perspektifinden değerlendirmek mümkündür, performans yönetimi sisteminin sunduğu bu faydalar aşağıda sıralanmıştır (Uysal, 2015, s.32):

Yöneticilerin bakış açısından;

- İş planlaması ve denetiminde etkili olan yöneticiler, çalışanların performanslarını geliştirmektedirler.
- Yöneticilerin işgörenlerle ilişkileri ve iletişimi olumlu bir etki yaratmaktadır.
- Yöneticiler, çalışanları daha iyi anlama imkanı bulmaktadır ve bu şekilde onlara daha kapsamlı destek sunmaktadırlar.
- Çalışanları değerlendiren yöneticiler, kendi bilinçlerini daha yakından keşfetme fırsatı bulmaktadırlar.
- Yetki süreci, işgörelere daha sorunsuz bir şekilde transfer edilmektedir.
- Yöneticilerin liderlik yetenekleri olumlu bir şekilde etkilenmektedir.
- Yöneticiler, sürekli düşük performans gösteren çalışanları tespit etmede yardımcı olmaktadır.

Çalışanların bakış açısından;

- Yöneticiler, kendi talep ve beklentilerinin yanı sıra performans durumları hakkında da bilgi edinmektedirler.
- Bireysel güçlü ve zayıf yönlerini anlama fırsatı bulmaktadırlar.
- Görev ve sorumluluklarının farkında olmakta ve buna uygun şekilde hareket etmektedirler.

- Pozitif geri bildirim aldıklarında, işlerinden daha fazla keyif almakta ve motivasyonları artmaktadır.

İşletme perspektifinden;

- İşletmenin etkililik ve kârlılık düzeyi artmaktadır.
- Hazırlanan hizmet veya malların kalitesi yükselmektedir.
- Firma, eğitim gereksinimleri ve eğitim bütçesi konusunda doğru bir şekilde planlama yapmaktadır
- Personel planlamasında gereken veriler, daha sağlam ve güvenilir bir biçimde temin edilmektedir.
- Her personelin kabiliyeti doğru bir şekilde tanımlanmaktadır.
- Şirketin kısa dönemdeki eleman taleplerine esnek bir çözüm sunulmaktadır.

### ***İşletmelerde Performans Alt Boyutları***

İşletme performansı, finansal olmayan ve finansal kategoriler altında değerlendirilebilir. Finansal olmayan performanslar, müşteri bağlılığı, rekabet avantajı, inovasyon, kalite, çalışan memnuniyeti, verimlilik, ve iş süreç iyileştirmeleri gibi finansal yapıya doğrudan etki etmeyen alanlara odaklanırken, finansal performanslar ise; işletmenin finansal alt yapısı ve bu yapının çalışma şekli üzerinde durarak, işletmeye ait ekonomik durumu somut veriler ile sunmaktadır.

### ***Finansal Olmayan Performans***

Günümüz işletmeleri, sadece finansal performans analizi değil, aynı zamanda finansal olmayan unsurları da çeşitli ölçümler ve değerlendirmelere tabi tutmaktadır. Çünkü finansal ölçütlerle yapılan analizler, geçmişte alınan kararların sonuçlarından hareketle, günümüz işletme performansını gösterirken; finansal olmayan performans analizleri, işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi sağlamaktadır. Üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi, işletmenin pazar payı, müşteri memnuniyeti ve sadakati, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve çevresel performans gibi somut olmayan işletme kaynakları ve yetenekleri, finansal olmayan performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu kaynaklar ve yetenekler, finansal performans göstergeleriyle birlikte kullanıldığında, işletme performansının daha doğru bir şekilde belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Güner ve Memiş, 2007, s.301). Finansal olmayan performans ölçütlerinin sayısal değerlerle ifade edilmesi performans ölçme modelleri içinde zorlu bir süreçtir, bu da söz konusu göstergelerin model içindeki kullanımını güçleştirmektedir. Yöneticiler, performans değerlendirme sistemine ilişkin bu sınırlama nedeniyle, finansal olmayan performans ölçümünü yeterince anlamamakta ve hatta seçim yapmamaktadır (Perçin ve Karakaya, 2012, s.244). Ancak, düzenli olarak oluşturulmuş ve uygulanmış bir performans yönetimi sistemi içinde, işletmenin finansal performans kriterlerine ek olarak finansal olmayan performans göstergelerini de birleştirmek mümkün kılmaktadır.

## ***Finansal Performans***

Finansal performans, şirketlerin yatırım ve kârlılık hedefi doğrultusundaki riski alabilme kapasitesi ile işletme rekabet avantajının bir araya gelmesini ifade eder. Topluları etkilemeyen ve onlara fayda sağlamayan örgütlerin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Tüm paydaşlarıyla karar süreçlerini yöneten örgütler, kârlılığın yanı sıra verimlilik artışıyla hedefledikleri amaçlara ulaşma konusunda başarılı olacaklardır. Günümüzde karar verenler, sadece finansal performansa değil, aynı zamanda sosyal performansa da önem atfetmektedirler. Şirketler, finansal performanslarını en üst düzeye çıkarmak için sosyal sorumluluk faaliyetlerine odaklanmanın önemini anlamışlardır. Bu yaklaşım, rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayarak maliyetleri azaltmaktadır. Bir şirketin mali yapısı ve bu yapıdaki başarısı, sadece şirketi değil, aynı zamanda iştirakleri, potansiyel yatırımcılar, resmi kurumlar ve kredi veren kuruluşları da etkiler. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar içindeki konumu, ürün veya hizmetlerinin pazar payı, finansman sağlamak amacıyla ilişki kurduğu kredi veren kuruluşlar ve diğer işletmeler gibi çeşitli faktörler, işletmenin finansal performansını etkileyebilir. İç ve dış etkenlere bağlı olarak değişen işletmenin mali durumu, potansiyel yatırımcıların veya kredi sağlayan kuruluşların vereceği kararlara doğrudan yansımaktadır (Aktan ve Bodur, 2006, s.52). Özetle, işletme tarafından gerçekleştirilen finansal analiz, sadece mevcut durumu değil, işletmenin iç ve dış çevresini etkileyerek geleceğini şekillendirmektedir. İşletmelerin finansal performanslarını doğru bir şekilde değerlendirebilmek için mali tabloların anlaşılır, şeffaf, karşılaştırılabilir ve yorumlanabilir olması oldukça önemlidir. Düzenli aralıklarla yapılan finansal performans analizi, işletmenin alacağı kararlara sağlam bir temel sağlar ve aynı zamanda planlama ile denetim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaktadır. Bu analizler, işletmenin mali sağlığını izlemek, varlık ve borçları doğru bir şekilde değerlendirmek, karlılık oranlarını belirlemek ve gelecekteki finansal durumu tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bu sayede işletmeler, stratejik planlarını oluştururken ve uygularken daha bilinçli ve güvenilir kararlar alabilmektedirler. Yöneticiler, gerekli finansal verileri doğru bir şekilde tespit ederek ve işletmenin mali başarısını değerlendirerek, mali yapının detaylarını gözden geçirirler ve düzeltici önlemler alırlar (Acar, 2003, s.24).

## ***Hipotezlerin Oluşturulması***

### ***İşletme Rekabet Stratejileri ile Dijitalleşme Arasındaki İlişki***

Birçok araştırma farklılaşma ve maliyet üzerine odaklanmıştır. Ancak rekabet stratejileri sadece sadece finansal ve rakiplere odaklanmamalı, aynı zamanda değişen dünya ile birlikte dijitalleşme ve dijital dönüşüm gibi konuları ıyeleştirmeye odaklanmalıdır. Dijitalleşmeyi kullanan uygulayıcıların rakiplerine göre nihai rekabet çıktılarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** *İşletme rekabet stratejileri dijitalleşmeye pozitif yönde etki etmektedir.*

### ***Dijitalleşme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki***

Dijitalleşme, verimlilik ve işletme performansı için önemli bir yapı taşıdır. Dijitalleşme ile işletme performansı arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte organizasyon yapısı değişir bu da işletmenin performansına yansımaktadır. Bu sebeple birlikte aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** *Dijitalleşmenin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*

### ***İşletme Rekabet Stratejileri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki***

İşletme rekabet stratejilerinin işletme performansını olumlu bir şekilde etkilediğini ve daha yüksek iş performansına neden olduğunu belirtmiştir. İşletme rekabet stratejileri, rakiplerin önüne geçmeyi kolaylaştırır ve daha yüksek iş performansını elde etmeye katkı sağlar. Rekabet ederken stratejilerini geliştiren işletmelerin daha başarılı olduğu ve verimlilik anlamında da performanslarının arttığı görülmüştür (Güner ve Memiş, 2007, s.301). Böylelikle, işletmenin karlılık ve verimlilik düzeyi artmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi uygulayan şirketlerin performans ölçümüne yüksek öncelik vermeleri gerekmektedir. Yönetim açısından çıkarılan sonuçlar, bu stratejilerin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olacağını göstermektedir. Rekabetin yoğunluğunun genel stratejiler ve ihracat kombinasyonu üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu söyleyerek, bu kombinasyonun performans ilişkisi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Maliyet liderliği, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisinin, iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu stratejilerin olumlu bir etkisi olduğu ve işletme rekabet stratejisi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Porter'ın genel stratejilerinin iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar, Porter'ın genel stratejilerini uygulamanın işletmelerin hayatta kalmak, karlılık elde etmek ve pazar payını artırmak gibi temel hedeflerine başarıyla ulaşmalarını sağlamak için gerekli olduğu sonucu çıkmıştır. Aşağıdaki hipotez şu şekilde formüle edilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** *İşletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*

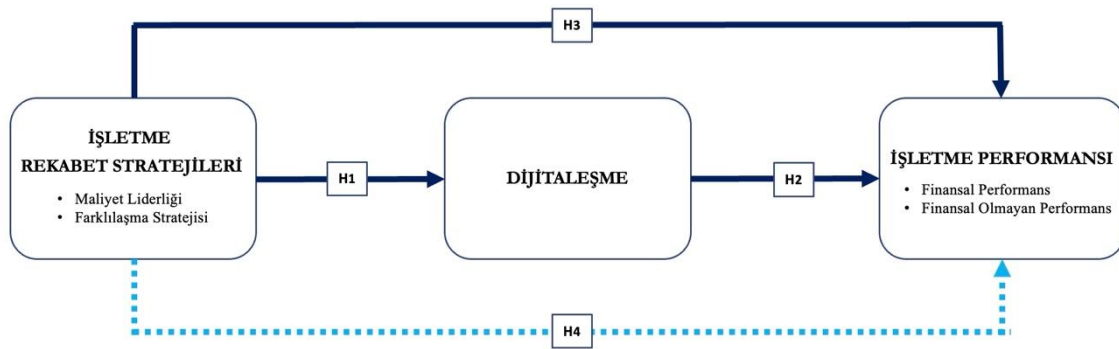
### ***Dijitalleşmenin Aracılık Etkisi***

İncelenen literatürden elde edilen bulgular, işletmelerin stratejik bir perspektiften dijitalleşmeye yönelmeleri durumunda, bu yeteneklerin işletme içinde rekabet avantajı elde etmek için etkili bir şekilde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşümün işletmenin yönetim becerilerini artırması ve esnek bir yapı sunması durumunda, piyasada daha rekabetçi hale gelebileceği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin bir işletmeye rekabet avantajı sağlama potansiyeli olduğu ve aynı zamanda iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanabilir. Araştırma sonuçları, işletme rekabet stratejilerinin iş performansı üzerindeki etkisini test ederken, dijital dönüşümün aracılık rolünün modele dahil edilmesinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu yaklaşımın konuya farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir. Araştırma, marka zincir otellerde yönetici ve beyaz yakalı personel üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla, farklı sektörlerde,

farklı bölümlerde veya hizmet sektöründeki diğer alanlarda yapılan araştırmaların benzer sonuçlar elde etme olasılığının yüksek olduğu düşünölmektedir. Bu durumda, araştırmanın farklı sektörlerde veya iş alanlarında gerçekleştirilen çalışmalara yeni perspektifler sunabileceğı düşünölmektedir. Bu sebeple aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H4:** İşletme rekabet stratejilerinin, işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü vardır.

Yukarıda verilen teorik açıklamalara dayanarak; araştırmanın modeli Şekil 5'te gösterildiğı gibi oluşturulmuştur:



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

## YÖNTEM

Araştırma verileri, Türkiye'de faaliyet gösteren zincir markaya ait otellerde çalışan beyaz yakalılardan toplanmıştır. %95 güven aralığına göre örneklem büyüklüğü 382 olmalıdır. Bazı kaynaklarda da 38.748 olan örneklem evreninden anlamlı sonuçlar çıkarmak için, %95 güven aralığında 381 anketin yeterli olacağı görüşü bulunmaktadır (Gürbüz, 2019). İlgili otellerin insan kaynakları müdürleri ile görüşmeler yaparak bir anket uygulaması planlanmıştır. 536 anket, 207 adet yüz yüze, kısmen Google Forms Anketi aracılığıyla toplanmış ve 11 anketin yanıtları yetersiz olduğı için 525 anket çalışmaya dahil edilmiştir. 11 adet yetersiz anket çalışmadan çıkartılarak 525 anket ile araştırma tamamlanmıştır.

### *Araştırmada Kullanılan Ölçekler*

Araştırma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, veri toplama aracı olarak anketler tercih edilmiştir. Veri toplama süreci başarıyla tamamlanmıştır. Araştırmaya katılan bireylere e-posta veya sosyal medya bildirimleri gönderilmiş, ulaşılabilen bir online anket platformu üzerinde anket oluşturulmuş ve katılımcılara anketin linki iletilmiş, kısmen de yüz yüze görüşme yapılmıştır. Ankette toplamda dört farklı bölüm bulunmaktadır. Anket formunda; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 5 soru ve araştırma modelinde yer alan değışkenlere ilişkin de üç ölçek

bulunmaktadır. Üç ölçek toplam 30 ifade içermektedir.

### ***Demografik Soru Formu***

Kişisel bilgi formunda, katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kurumlarındaki çalışma yılları, kurumda bulunan çalışan sayısı ile ilgili beş soru bulunmaktadır.

### ***İşletme Rekabet Strateji Ölçeği***

Çalışmada, Porter'ın rekabet stratejileri esas alınarak, (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008). Sekiz maddelik ölçek kullanılmıştır. Anketin içinde bulunan ilk dört soru, maliyet liderliği stratejisine odaklanırken, son dört soru farklılaştırma stratejisi ile ilişkilidir. Bu çalışma ile birlikte ölçek, otelcilik sektörüne yönelik olarak düzenlenmiştir. Toplamda 694 adet anket toplanmış 24 anketin yanıtları yetersiz olduğu için 670 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlik ile güvenilirlik analizleri, (Konak, 2018, s.58) tarafından gerçekleştirilmiştir.

### ***Dijitalleşme Ölçeği***

Araştırmada, (Gudergan ve Mugge, 2017, s.12) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra dijital dönüşüm ölçeği Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Bu ölçek, yalnızca tek bir boyuttan oluşmaktadır ve toplamda 12 soruyu içermektedir. Toplamda 756 adet anket toplanmış 12 anketin yanıtları yetersiz olduğu için 744 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ve güvenilirlik testleri, (Sağlam, 2021, s.398) tarafından yapılmıştır.

### ***İşletme Performans Ölçeği***

Araştırmada; işletme performansı iki boyutta ölçülmektedir. Bunlar; finansal performans ve finansal olmayan performansdır. Ölçüm aracı olarak (Laitinen, 2002, s.66) tarafından geliştirilen ve daha sonra (Özer, 2011, s.152) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan işletme performans ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 598 adet anket toplanmış 4 anketin yanıtları yetersiz olduğu için 594 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Aynı zamanda yazar tarafından güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Finansal performansı ölçmek için beş farklı ifade kullanılmıştır. Bunlar; işletmenin doluluk, satışlar, pazar payı, kâr ve maliyet konularını içermektedir. Aynı şekilde finansal olmayan performans da beş ifade kullanılarak ölçüm yapılmıştır. Bunlar; müşteri sadakati, rekabet avantajı, yenilik, kalite, iş tatminidir.

### ***Etik Kurul Onayı***

23 Haziran 2023 tarihinde, ölçekler için etik kurul onayı E-65836846-044-290359 numarası ile birlikte İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

### ***İstatistik Analiz Yöntemleri***



Araştırma kapsamında SPSS 24 (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı, elde edilen verilerin analizi için kullanılmıştır. Örneklem durumunu belirlemek amacıyla yüzde, frekans, standart ve ortalama sapma gibi istatistiksel ölçütler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı (iç tutarlık için) hesaplanmıştır. Ölçeklerin dağılımını incelemek için standart sapma, aritmetik ortalama, basıklık ve çarpıklık gibi betimsel analiz verilerine başvurulmuştur. Ölçeğe ait puanların normal dağılım gösterdiği zamanlar için gruplar içerisindeki farkları değerlendirmek üzere tek yönlü ANOVA ve bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Normallik göstermeyen durumlar için ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Parselleme işlemi için düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri hesaplanmış ve bu değerler sıralanarak üç parsel ayrıştırılmıştır, bu parsellerin toplam korelasyon değerleri dengeli bir şekilde dağıtılmıştır. Aracılık etkisinin anlamlılığını değerlendirmek amacıyla, 5000 örneklemlilik kalibrasyon kullanılarak SPSS programında PROCESS v4.1 makrosuyla bootstrap analizi gerçekleştirilmiştir.

### ***Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri***

Ölçeklere ait faktörlerin güvenilirliği için Cronbach Alpha ve CR (composite reliability) kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri, tablo 1'de gösterilmektedir. Hem ana değişkenlerin hem de alt değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri 0.90'ın üzerindedir.

**Tablo 1.** Cronbach's Alpha Verileri

<b>Ölçek</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Dijitalleşme Ölçeği	12	0,97
İşletme Rekabet Stratejileri Ölçeği	8	0,98
Maliyet Liderliği Stratejisi	4	0,95
Faahılaştırma Stratejisi	4	0,97
İşletme Performans Ölçeği	10	0,98
Finansal Performans	5	0,97
Finansal Olmayan Performans	5	0,96

Alfaya ait katsayının hesaplanabileceği aralıklar ve bu durumla ilişkilendirilmiş olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıda ifade edilmiştir.  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Araştırmada dijitalleşme ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada işletme rekabet strateji ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,98 ve bu ölçeğe ait alt boyutların iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha maliyet liderliği boyutu için 0,95; faahılaştırma stratejisi boyutu için 0,97 olarak analiz edilmiştir. Araştırmada işletme performans ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,98 ve bu

ölçeğe ait alt boyutların iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha finansal performans boyutu 0,97; finansal olmayan performans boyutu için 0,96 olarak hesaplanmıştır.

Cronbach Alpha ve CR (composite reliability) tercih edilerek ölçek faktörlerinin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha değerleri, uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizi tablosunda ayrıntılı olarak sunulmuştur. Ana ve alt değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri, 0.90'ın üzerindedir. Her bir değişken için faktör yükü, birleşim ve ayrışım geçerliliği için 0.40'tan büyük olmalıdır, ayrıca CR değeri 0.70'ten büyük olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2010). Tablo 2'de görüldüğü üzere; madde bazlı standartlaştırılmış faktör yükleri, 0,615 ile 0,954 arasında değişen bir yayılım göstermektedir. Bu bulgular, birleşim geçerliliğinin memnuniyet verici bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Faktör Yükü

Değişken	Maddeler	KFA	1.Düzey DFA	2.Düzey DFA	Varyans Açıklama %	
Maliyet Liderliği	1	0,691	0,873	0,892	31,457	CR= 0.948
	2	0,753	0,917	0,919		AVE= 0.722
	3	0,760	0,915	0,888		
	4	0,740	0,832	0,787		
Faklılaştırma	5	0,668	0,673	0,674	29,274	CR= 0.969
	6	0,664	0,846	0,845		AVE= 0.787
	7	0,822	0,912	0,912		
	8	0,832	0,921	0,921		
Finansal Olmayan Performans	1	0,720	0,904	0,907	23,714	CR= 0.984
	2	0,812	0,952	0,952		AVE= 0.808
	3	0,832	0,955	0,956		
	4	0,843	0,954	0,954		
	5	0,842	0,954	0,954		
Finansal Olmayan Performans	6	0,825	0,953	0,953	46,116	CR= 0.932
	7	0,806	0,938	0,939		AVE= 0.689
	8	0,688	0,896	0,900		
	9	0,714	0,917	0,918		
	10	0,871	0,809	0,823		
Dijitalleşme	1	0,938	0,934	0,898	80,223	CR= 0.964
	2	0,938	0,934	0,879		AVE= 0.758
	3	0,879	0,921	0,891		
	4	0,933	0,875	0,96		
	5	0,910	0,939	0,943		
	6	0,886	0,913	0,886		
	7	0,882	0,877	0,842		
	8	0,842	0,854	0,743		
	9	0,856	0,795	0,764		
	10	0,859	0,812	0,756		
	11	0,815	0,839	0,751		
	12	0,846	0,845	0,771		
1. Düzey Uyum Değerleri: $\chi^2=3.415$ , $RMSEA=0,079$ , $SRMR=0,061$ , $CFI=0,920$						
2. Düzey Uyum Değerleri: $\chi^2=3.416$ , $RMSEA=0,079$ , $SRMR=0,066$ , $CFI=0,919$						

Tanımlar: KFA: Keşfedici Faktör Analizi, DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Genel bir kural olarak, her bir değişkenin faktör yükü 0.32 ve üzerinde olmalıdır. Değişkenlere ait faktör yükleri bu durumda 0.74 ile 0.96 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre, tüm değişkenlerin faktör yükü değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkilerini yeterince açıklamaktadır. Ana değişkenlerin ilişkisini temsil eden birinci düzey uyum değerleri, araştırma modelindeki temel faktörler arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Diğer yandan, ikinci düzey uyum değerleri, modelde yer alan değişkenlerin alt boyutlarla birlikte olan ilişkilerini göstermektedir. Hem birinci düzey hem de ikinci düzey uyum değerleri, literatürde kabul edilen aralıklar içinde bulunmaktadır (Gürbüz, 2019, s.37).

## **BULGULAR**

### ***Demografik Bulgular***

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Ankete katılanların %85'i erkek (n= 44) ve %15'i (n= 81) kadınlardan oluşmaktadır. Yaş itibariyle katılımcıların 31-40 yaş aralığında yoğunlaştıkları görülmektedir; %59 (n= 311). Araştırmaya katılanların, %46'sının (n= 241) çalışma kıdemi 11-15 yıl aralığındadır. Eğitim itibariyle bakıldığında katılımcıların yaklaşık %77'sinin (n= 402) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43'ü (n= 225)'ünün çalıştığı oteller 1000 ve üzerinde personel istihdam etmektedirler.

**Tablo 3.** Katılımcılara Ait Sosyodemografik Özelliklerin Frekans Analizi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	444	84,57
Kadın	81	15,43
Toplam	525	100
<b>Yaş</b>		
18-30 yaş arası	16	3,05
31-40 yaş arası	311	59,24
41-50 yaş arası	123	23,43
51-60 yaş arası	57	10,86
61 yaş ve üzeri	18	3,43
Toplam	525	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	0	0,00
Ön Lisans	24	4,57
Lisans	402	76,57
Yüksek Lisans	84	16,00
Doktora	15	2,86
Toplam	525	100
<b>Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl arası	54	10,29
6-10 yıl arası	106	20,19
11-15 yıl arası	241	45,90
16-20 yıl arası	91	17,33
21 yıl ve üzeri	33	6,29
Toplam	525	100
<b>Otelde çalışan personel sayısı</b>		
0-249 kişi	71	13,52
250-499 kişi	89	16,95
500-999 kişi	140	26,67
1000-4999 kişi	169	32,19
5000 kişi ve üzeri	56	10,67
Toplam	525	100

### ***Korelasyon Analiz Değerleri***

Eğer korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,30 arasında ise, bu değer çok düşük olarak değerlendirilir. 0,30 ile 0,50 arasında olan bir korelasyon katsayısı düşük olarak kabul edilir. 0,50 ile 0,70 değerleri arasındaki korelasyon orta seviyede olarak yorumlanır. Eğer korelasyon katsayısı 0,70 ile 0,90 arasında ise, bu değer yüksek olarak nitelendirilir. Hinkle ve diğerlerine (1979) göre, 0,90 ile 1,00 arasındaki korelasyon katsayısı çok yüksek olarak değerlendirilir (Özsoy, 2013, s.339). Literatürde belirtilmiş olan bir yöntem, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin gücünü değerlendirmek için korelasyon analizi kullanmaktır. Bu analizlerle, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek mümkündür.

Bulunan iki değişken arasında doğrusal ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı, -1 ile +1 aralığında bir değer alıyorsa, bu durumda iki farklı değişken arasında bir ilişkinin varlığı anlaşılabilir. Aynı

zamanda, Korelasyonun mutlak değeri ne kadar yüksekse, değişkenler arasındaki bağlantı da o kadar kuvvetlidir.

Belirtilen bağlamda, anketin içinde bulunan tüm faktörler arasında bulunan korelasyon ilişkisi incelenmiş ve gerçekleştirilen korelasyon analizi ned elde edilen veriler, aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Ayrışım geçerliliği için AVE'nin kare kökünün, değişkenin korelasyon değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Tablo 4 incelendiğinde bütün değişkenlere ait AVE karekökü değerlerinin, değişkenin korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda ölçeklerin ayrışım geçerliliği koşulu sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 4.** Ölçekler ve Alt Ölçekler Arası Korelasyon

Ölçekler	1	2	3	4	5	6	7
1. DÖ	0,574**						
2. İRSÖ	0,746**	0,641**					
3. MLSÖ	0,723**	0,943**	0,758**				
4. FÖ	0,725**	0,961**	0,863**	0,685**			
5. İPÖ	0,652**	0,934**	0,792**	0,842**	0,799**		
6. FPÖ	0,727**	0,637**	0,591**	0,647**	0,553**	0,697**	
7. FOPÖ	0,713**	0,616**	0,574**	0,625**	0,532**	0,991**	0,788**
*p<0,01							
Tanımlar; DÖ=Dijitalleşme Ölçeği, İRSÖ=İşl.Rekabet Strateji Ölçeği, MLSÖ=Maliyet Liderliği							
Ölçeği, FÖ=Farklılaştırma Strateji Ölçeği, İPÖ=İşl.Performans Ölçeği, FPÖ=Finansal Performans Ölçeği,							
FOPÖ=Finansal Olmayan Performans Ölçeği							

Dijitalleşme ölçeği ile işletme rekabet stratejileri ölçeği arasında güçlü, pozitif ve istatistiki veri anlamında bir ilişki belirlenmiştir ( $r=0,74$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca, işletme rekabet stratejileri ölçeğinin maliyet liderliği alt boyutu arasında güçlü, pozitif ve istatistiki veri anlamında bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r=0,72$ ;  $p<0,01$ ). İşletme rekabet stratejileri ölçeğinin farklılaşma alt boyutu ile de güçlü, pozitif ve istatistiki veri anlamında bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,72$ ;  $p<0,01$ ). İşletme performans ölçeğine ait de pozitif, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ). İşletme performansı ölçeğinin finansal performans boyutu ile de güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,72$ ;  $p<0,01$ ). Son olarak, işletme performansı ölçeğinin finansal olmayan performans alt boyutu ile de güçlü, pozitif ve istatistiki anlamda bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ).

İşletme rekabet stratejileri ölçeği ile maliyet liderliği alt boyutu arasında çok büyük, pozitif ve istatistiki anlamda bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,94$ ;  $p<0,01$ ). Aynı şekilde, farklılaştırma boyutu ile de oldukça yüksek, olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,96$ ;  $p<0,01$ ).

İşletme rekabet strateji ölçeğinin maliyet liderliği ve farklılaştırma boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiki anlamda bir ilişki belirlenmiştir ( $r=0,86$ ;  $p<0,01$ ).

İşletme performansı ölçeği ile finansalperformans boyutu arasında oldukça yüksek düzeyde, güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ( $r=0,99$ ;  $p<0,01$ ). Aynı şekilde, işletme

performansı ölçeğinin finansal olmayan performans alt boyutu ile yapılan analizde de oldukça yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiki anlamda bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r=0,99$ ;  $p<0,01$ ).

İşletme performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu ile iş performansı ölçeğinin finansal olmayan performans alt boyutu arasında çok yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,99$ ;  $p<0,01$ ). Bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

### ***Hipotezlerle İlgili Bulgular***

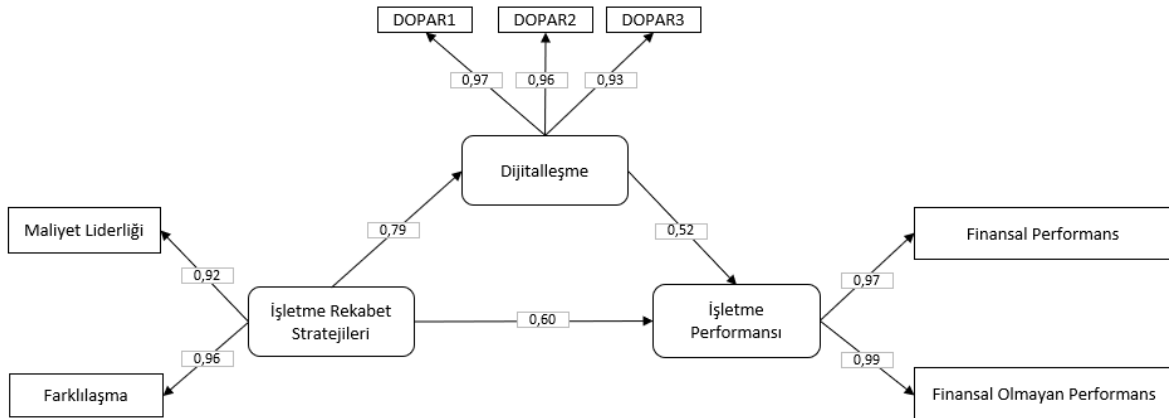
Araştırmaya air diğer hipotezleri de test edebilmek adına dijitalleşmenin aracılık eden değişken olduğu yeni model oluşturulmuştur. Aracılık eden değişken yapısal model sonuçlarına göre işletme stratejileri, dijitalleşmeyi yordamaktadır ( $\beta= 0.231$ ;  $p<.01$ ). Yine aracı değişken olan dijitalleşme işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta= 0.253$   $p<.01$ ). Bu sonuçlara göre  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri desteklenmiştir. Dijitalleşme, işletme stratejileri ile birlikte işletme performansındaki değişimin %41'ini açıklamaktadır. Yol analizi sonucunda elde edilen değerlerin literatürdeki eşik değerlerle kabul edilebilir ve uyumlu olduğunu göstermektedir ( $X^2=3.577$ ;  $P<0.01$ ;  $X^2/df=3.59$ ; CFI= .904; SRMR= .062).

Ölçüm modelinin doğrulandıktan sonra, örtük değişkenli yapısal model aracılığıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir. Başta  $H_1$  (İşletme rekabet stratejileri  $\rightarrow$  İşletme performansı) hipotezini test etmek amacıyla işletme rekabet stratejilerinin dışsal, işletme performansının ise içsel değişken olduğu örtük değişkenli yapısal model oluşturulmuştur. Analiz sonuçları, işletme rekabet stratejilerinin, işletme performansını yordadığını göstermektedir ( $\beta= 0.323$ ;  $p<.01$ ). Bu sonuca göre  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Dijitalleşmenin işletme stratejilerinin işletme performansına etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını teste tabi tutmak için bootstrap yöntemini öncelik veren yol analizi uygulanmıştır. Bootstrap yöntemi, pratik istatistikte oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu teknik, mevcut veri setinden büyük veri setleri üretmek için tekrar örnekleme yaparak temellendirilir. Bu sayede, sınırlı veri setleriyle bile çeşitli istatistikler elde etmek mümkün olur. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Bootstrap analizi ile test edilen aracı etki analizinde çalışmaya ait hipotezin desteklenmesi için analiz sonucunda elde edilen değerlerin sıfır içermemesi gerekmektedir. Bootstrap sonuçlarına göre, işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin, güven aralığı değerlerinin sıfır içermemesi nedeniyle anlamlı olduğu görülmektedir  $\beta= 0.061$  , %95 Güven Aralığı (Gürbüz, 2019, s.41). Bu sonuca göre; dijitalleşmenin, işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında aracılık rolü bulunmaktadır. Bu durumda  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir. Hipotezlere ait analiz verileri tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Parametre Değerleri

Gözlenen Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yükleri	Standart Hata	Standardize Edilmemiş Faktör Yükleri	t değeri	R2
<b>İşletme Rekabet Stratejileri</b>					
Maliyet Liderliği Stratejisi	10,27	0,45	0,92	23,21	0,83
Farklılaştırma Stratejisi	11,54	0,47	0,96	25,21	0,91
<b>Dijitalleşme Ölçeği</b>					
DOPAR1	4,93	0,21	0,97	25,97	0,93
DOPAR2	5,14	0,20	0,96	25,38	0,91
DOPAR3	4,57	0,20	0,93	23,92	0,85
<b>İşletme Performans Ölçeği</b>					
Finansal Performans	11,14	0,45	0,97	25,92	0,92
Finansal Olmayan Performans	7,09	0,28	0,99	26,74	0,98
*p<0,001					
Tanımlar; DOPAR1, DOPAR2 ve DOPAR3=Dijitalleşme ölçeğinin parselleridir					

Araştırmada işletme rekabet stratejilerinin işletme performansına ilişkin etkisinin altında dijitalleşmenin rolü yarmaktadır. Bunun sebebi de değişen dünya standartlarıyla birlikte teknolojiye yönelim olmuştur. Bu iki değişkenin ilişkisinde dijitalleşme olan aracı değişkene rastlanmamıştır. Bu sebepten ötürü “İşletme Rekabet Stratejileri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracı Rolü” tezin konusu olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu yönü ile dijital dönüşüm literatürüne de katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

**Şekil 6.** İşletme Rekabet Stratejileri, İşletme Performansı ve Dijitalleşme Değişkenlerine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 6’da yer alan yapısal eşitlik modeli incelendiğinde işletme rekabet stratejilerinin işletme performansını üzerine etkisinde dijitalleşmenin aracı olarak modele eklendiği zaman işletme rekabet stratejilerinin işletme performansını üzerine olan etkisi azalmakta olduğu görülmüş fakat tamamen ortadan kaybolmadığı saptanmıştır. İşletme rekabet stratejilerinin dijitalleşme üzerine etkisi 0,60 iken yani işletme rekabet stratejilerinin 1 standart sapmalılık artış işletme performansında 0,60 standart sapmalılık artışa sebep olurken, dijitalleşme aracı değişkeni modele girince bu etki 0,29’a düşmüştür.

İşletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisine dijitalleşme kısmi aracılık etmektedir. Modelin açıkladığı toplam varyans %60'dır. Bir diğer anlatımla, işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisinin %60'ı dijitalleşme ile açıklanmaktadır.

## **SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Bu çalışma, işletme rekabet stratejileri, işletme performansı ve dijitalleşme arasındaki ilişkiyi anlamayı ve işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı ve dijitalleşme değişkenleri ile orta düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın diğer bir sonucu olarak, ölçeklerin ortalaması incelendiğinde, işletmelerde stratejik olarak dijitalleşme kullanımının arttığı görülmüştür. Dijitalleşmenin işletme performansını arttırdığı görülmektedir. Bu durumun nedeninin, dijitalleşme ile birlikte iş yapış şekillerinde kolaylık sağladığı, bu durumla birlikte verimliliğinde arttığı düşünülmektedir. Araştırmaya göre, işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında anlamlı ve önemli ilişkinin varlığı tespit belirlenmiştir. Bulgular, işletme rekabet stratejilerinin dijitalleşme üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, çalışanların işletme rekabet strateji algıları arttıkça, dijitalleşme düzeyinin de arttığı söylenebilir. Bu sonuç, Rich ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalışmaların bulguları tarafından desteklenmektedir. Bu durumda, dijital dönüşüm isteğine sahip çalışanların daha yüksek iş performansı gösterebileceği değerlendirilebilir (Bakoğlu, 2001, s.41). Çalışmanın sadece Türkiye'deki tek bir zincir marka otelinde ve sadece beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüş olması, çalışma bulgularını genelleştirmeyi zorlaştıran bir sınırlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı ülkelerde ve/veya diğer marka zincir otellerde çalışan yönetici ve beyaz yakalı üzerine gelecekte yapılacak olan çalışmalar, bu konudaki bulguların genelleştirilmesini mümkün kılacaktır. Çalışma, kullanılan değişkenler arasındaki ilişki ve yapısal eşitlik modelini kullanarak konaklama sektöründeki uygulayıcılara etki eden aracılık etkisi açısından bir ilk niteliğindedir. Çalışmanın konaklama sektörüne uygulanması, otelde çalışanların dijitalleşme ile birlikte performanslarının nasıl artacağı konusunda bir fikir vermesi önemlidir. Dijitalleşme ile birlikte iletişimde kolaylık, verimlilikte artış, maliyet azalımı, esnek çalışma modelleri, bilgilerin yönetimi ve depolanmasında kolaylık ve çevresel sürdürülebilirlik açısından gelişmeler olacaktır. Uygulayıcılar dijital dönüşüm yaparken bu anlamda rakiplerinin de güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Dijitalleşme, işletme performansını olumlu bir şekilde etkileyebilir. İlk olarak, dijitalleşme sayesinde iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve verimliliğin artırılması mümkündür. Dijital araçlar ve yazılımlar, rutin görevleri hızlandırabilir, veri analizi ve raporlama süreçlerini optimize edebilir, böylece çalışanların daha fazla odaklanması gereken stratejik görevlere zaman ayırmasına olanak tanır. Bu, genel işletme verimliliğini artırabilir ve maliyetleri düşürebilir. Ayrıca, dijitalleşme müşteri deneyimini iyileştirme ve pazarlama stratejilerini güçlendirme konusunda da etkilidir. Dijital platformlar, müşterilerle daha etkileşimli iletişim kurmayı sağlar,



özelleştirilmiş hizmetler sunabilir ve müşteri geri bildirimlerini anında değerlendirme imkanı sağlar (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008). Bu, müşteri memnuniyetini artırabilir ve müşteri sadakatini güçlendirebilir. Aynı zamanda dijital pazarlama araçları, hedef kitleye daha etkili bir şekilde ulaşmayı, pazarlama kampanyalarını ölçümlenir hale getirmeyi ve rekabet avantajı elde etmeyi destekleyebilir. Bu nedenle, dijitalleşme işletmelerin rekabet gücünü artırabilir ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Literatürde, sağlık sektörü çalışanları, öğrenciler, öğretmenler ve eğitimde akademisyenler vb. birçok meslek üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak ülkenin ekonomik canlılığının lokomotifi olan endüstri işçileri üzerine daha az çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir (Uysal, 2015, s.32). Üretim endüstrisi üzerine yapılan çalışmalar, dijital dönüşümün değerini göstermek açısından önemli olacaktır. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda, işletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin farklı ölçekler, farklı örnek grupları ve farklı analiz yöntemleri ile incelenmesi, dijitalleşmenin üzerinde tam aracılık etkisinin olup olmadığının araştırılması teorik bir katkı sağlayabilir. Bu araştırma, Türkiye’de işletme rekabet stratejileri, işletme performansı ve dijitalleşme arasındaki ilişkiyi ölçen ilk araştırma olma özelliği taşımaktadır. Bu yönüyle de literatüre katkıda bulunacağını düşünülmektedir.

***Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler.*** Teknolojik gelişmelerle birlikte iş yapış şekilleri ve bu şekillerle birlikte işletmelerin performansları da değişkenlik göstermektedir. İşletmelerin birbiriyle rakabet edebilmeleri açısından da dijitalleşmeleri ve yeniliklere açık olmaları stratejik açıdan oldukça önemlidir. Gelecekteki araştırmalarda işletme performansını nasıl etkilediğini anlamak için bu dinamiklere odaklanan bir değişken daha eklenmesi, araştırmaya daha da değer katabilir.

***Uygulayıcılar İçin Öneriler.*** İşletme performansının artması, işletmelerin verimliliği ve maliyetleri açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin rakiplerine karşı strateji geliştirirken aynı zamanda güncel gelişmeleri takip etmeleri gerekir. Bu nedenle dijital gelişmeleri ve dijital dönüşüm ile verimliliği arttırmayı göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, M. (2003). Tarımsal işletmelerde finansal performans analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-37.
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in sub-saharan Africa. *Journal of Business Research*, 346-354.
- Acun, F. (2020). Dijital tarih ve dijital tarihçiliğin tarihyazımına etkisi üzerine. *Tarihyazımı*, 66-90.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 401-424.
- Akdeniz, H., & Durmaz, F. (2009). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 85-99.
- Aktan, B., & Bodur, B. (2006). Oranlar aracılığı ile finansal durumunuzu nasıl çözümlersiniz? Küçük işletmeler için bir rehber. *Journal of Yasar University*, 49-67.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri Dergisi*, 39-45.
- Bilginer, N., & Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin lojistik faaliyetlerinin rekabetçi perspektifte değerlendirilmesi: Üretim işletmeleri üzerine bir uygulama. *Ege Academic Review*, 637-652.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 127-154.
- Candan, E. (2007). *Türk bütçe sisteminde performans denetimi*. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Çiftçi, H. (2023). Yeni kamu mali yönetim sistemi çerçevesinde Türkiye’de performans denetiminin uygulanabilirliği. *Denetim Dergisi*, 32-54.
- Değirmencioğlu, G. (2016). Dijitalleşme çağında gazeteciliğin geleceği ve inovasyon haberciliği. *TRT Akademi*, 590-606.
- Dess, G., & Davis, P. (2001). Porter’s generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 467-488.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.
- Gudergan, G., & Mugge, P. (2017). The gap between practice and theory of digital transformation. *Proceeding Hawaii International Conference of System Science*, 1-15.
- Güner, M., & Memiş, M. (2007). Kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinin gelişim süreci: 1850’lerden 2000’lere bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 299-310.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2013). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Educational International.
- Helms, M., & C. Wright, P. (2004). Competitive strategies and business performance: Evidence from the adhesives and sealants industry. *Management Decision*, 689-703.
- Hill, C., & Jones, G. (2012). *Essentials of strategic management*. Ohio: Cengage Learning.

- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 410-427.
- Konak, S. (2018). Dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Doktora Tezi*, 1-120.
- Kurien, G., & Qureshi, M. (2012). Performance measurement systems for green supply chains using modified balanced scorecard and analytical hierarchical process. *Scientific Research and Essays*, 3149-3161.
- Laitinen, E. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small finish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 65-69.
- Ormanlı, O. (2012). Dijitalleşme ve Türk sineması. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 32-38.
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi*, 1-176.
- Özsoy, S., & Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *World Conference on Educational Sciences* (s. 335-346). Roma: Elementary Education Online.
- Perçin, S., & Karakaya, A. (2012). Bulanık karar verme yöntemleriyle Türkiye'de bilişim teknolojisi firmalarının finansal performanslarının değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 241-266.
- Porter, M. (1998a). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Prajogo, I. (2007). The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management & Data Systems*, 69-83.
- Rose, J., Lukic, V., Milon, T., & Cappuzzo, A. (2016). *Sprinting to value in industry 4.0*. Boston: Boston Consulting Company Report.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 395-420.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 395-420.
- Segev, E. (2005). A systematic comparative analysis and synthesis of two business level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 487-505.
- Sink, D. (2002). *Productivity measurement and evaluation: What is available?* Ohio: The Ohio State University ProQuest Dissertations Publishing.
- Szilagyi, A. J., & Schweiger, D. (2007). Matching managersto strategies: A review and suggested framework. *The Academy of Management Review*, 626-637.
- Şendoğdu, A., & Altındağ, İ. (2022). A research on determining the factors affecting job involvement for bank employee. *Trends in Business and Economics*, 1-9.
- Thussu, D. (2012). *International communication continuity and change*. London: Arnold Publishers.

- Topaktaş, S. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi ve bilgiyi kullanma biçimleri: Kuşaklar arası bir kıyaslama. *Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 50-62.
- Uyargil, C. (2013). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi: Performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.2. Baskı.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Wiersma, W., Jurs, S., & Hinkle, D. (2001). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Chicago: Rand McNally College Publishing.
- Yayla, O. (2015). Dijitalleşme çağında eşitsizlik ve ayrımcılık. *Liberal Düşünce Dergisi*, 43-53.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 57-68.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-13.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-36.