

## Stratejik Liderliğin, Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

### The Moderating Role of Organizational Culture in The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage

Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Türkiye, saniyeyildirim@nku.edu.tr

Orcid No: 0000-0001-6199-3999

*Öz: Bu çalışmada, stratejik liderliğin işletmelerin rekabet avantajı üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi nasıl düzenlediği kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, stratejik liderlik, rekabet avantajı ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, stratejik liderlik davranışları, rekabet avantajı ve örgüt kültürü unsurları titizlikle ölçülmüştür. Araştırmada, bu yapılar arasındaki ilişkileri derinlemesine anlamak için bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin geçerliliği, Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde faaliyet gösteren ve Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası'na (ÇTSO) kayıtlı işletmelerin üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen anket aracılığıyla test edilmiştir. Anket verileri, yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları, stratejik liderlik davranışlarının rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Özellikle, örgüt kültürünün stratejik liderlik ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediği saptanmıştır. Bu bulgular, ÇTSO'ya kayıtlı işletmelerin rekabet avantajını artırmak için stratejik liderlik ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın önemini vurgulamaktadır.*

*Anahtar Sözcükler: Stratejik Liderlik, Örgüt Kültürü, Rekabet Avantajı, Esneklik, Cevaplanabilirlik*

*JEL Sınıflandırması: M10, M20, L10*

*Abstract: In this study, the impact of strategic leadership on competitive advantage of businesses and how organizational culture regulates this relationship are examined comprehensively. The main purpose of the study is to reveal the interactions between strategic leadership, competitive advantage and organizational culture. To this end, the elements of strategic leadership behaviors, competitive advantage and organizational culture were rigorously measured. In the research, a model was developed to understand the relationships between these constructs in depth. The validity of the developed model was tested by means of a survey conducted on senior managers of enterprises operating in Cerkezkoy district of Tekirdag province and registered to Cerkezkoy Chamber of Commerce and Industry (CTSO). The survey data were analyzed using structural equation modelling method. The findings of the study show that strategic leadership behaviors have a positive effect on competitive advantage and that organizational culture strengthens this relationship. In particular, it was found that organizational culture positively regulates the relationship between strategic leadership and competitive advantage. These findings emphasize the importance of strategic leadership and having a strong organizational culture in order to increase the competitive advantage of enterprises registered to CTSO.*

*Keywords: Strategic Leadership, Organizational Culture, Competitive Advantage, Flexibility, Responsiveness*

*JEL Classification: M10, M20, L10*

## 1. Giriş

İşletmeler giderek karmaşıklaşan iş ortamlarının yanı sıra farklılaşan iş senaryoları ile rekabet avantajlarını artırmak için artık küresel düzeyde mücadele eder hale gelmiştir. İşletmelerin bu düzeyde mücadelesinde stratejik liderlerin rolü önemlidir. Stratejik liderler, işletmenin

### Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 13 Nisan / April 2024

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 20 Eylül / September 2024

© 2024 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

hedeflerini ve stratejilerini belirlemektedir. Stratejik liderler, fırsatları tanımada ve yenilik süreçlerini etkileyen kararlar alma konusunda farklı roller üstlenirler (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 221). Üstlendikleri bu roller, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir. Stratejik liderler, işletmelerinin rekabet avantajı ediniminin sürekliliğini sağlayabilmek için değer üreten stratejiler belirleyip uygulamalıdır. Stratejik liderlerin fırsatları tanınması ve kullanması önemli miktarda iş artışına ve iş değerinin artmasına katkıda bulunur ve almış oldukları kararlar ile rekabet avantajının temelini oluştururlar (Yukl, 2008: 712; Srivastava vd., 2013: 52).

Rekabet avantajı, işletmeleri rakiplerinden farklılaştıran ve pazarda benzersiz ve üstün bir konum sağlayan çeşitli unsurların bir araya getirilmesini ifade etmektedir (Udriyah vd., 2019: 1420). Rekabet avantajı, mevcut ve potansiyel rakipler tarafından kullanılmayan, değer üreten bir stratejinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 102; Dixit vd., 2021: 439). İşletmeler için rekabet avantajı elde etmenin ve devamlılığının sağlanmasında benimsedikleri stratejilerin yanı sıra örgütün sahip olduğu kültür önemli görülmektedir.

Örgüt kültürü, bir işletmenin üyelerinin paylaştığı anlayışlar, inançlar, normlar, standartlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel uygulamalara ve hedeflere yansıyan ortak varsayımlar, değerler ve inançların toplamıdır (Dixit vd., 2021: 441; Altıok, 2011: 66). Yapılan son çalışmalarda araştırmacılar örgüt kültürünün daha çok karar alma ve gelişim süreçlerine yardımcı olan davranışlar ve tutumlar gibi soyut niteliklere odaklanıldığını belirtmişlerdir (Bendak vd., 2020: 2). Schein (1996: 236) örgüt kültürünün, bir işletmenin süreçlerini gerçekleştirme aşamasında kuvvetli bir güç olduğunu belirtmektedir. Etkisini sadece örgüt içi konularda göstermekle kalmayan bu güç, yöneticilerin ve liderlerin çevresel algılarını şekillendirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Wasti ve Fiş, 2010: 3). Bu nedenle, stratejik liderlik, rekabet avantajı ve örgüt kültürü arasında güçlü bir bağ olduğu düşünülmektedir.

Ticaret ve Sanayi Odaları, bir ülkenin, bölgenin ve şehrin ekonomik gücü üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir. Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı olan işletmelerin yöneticileri ve liderleri bu etkide önemli görülmektedir. Stratejik liderlerin rekabet avantajı elde etme ve örgüt kültürünün bu edinimdeki rolü üzerinde oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Stratejik liderlerin ve bu liderlerin eşlik ettiği örgüt kültürünün işletmelerin başarısını artırmada değer yarattığı bilinmektedir. Tam tersi durumda da işletmelerin stratejik liderlik, rekabet avantajı ve örgüt kültürü gibi yapılara gereken önemi ve değeri vermesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı, stratejik liderlik ve rekabet avantajı ilişkisine yön veren örgüt kültürünün düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışma, stratejik liderlik, rekabet avantajı ve örgüt kültürü yapıları arasındaki ilişkileri incelemek için Tekirdağ'da ticaret ve sanayi

sürecinin en yoğun olduğu ilçelerden Çerkezköy'deki Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı işletmelerde gerçekleştirilmiştir. ÇTSO, bölgedeki ticari ve sanayi faaliyetlerini koordine ederek ve üyelerine çeşitli destek hizmetleri sağlamaktadır. Bununla birlikte Çerkezköy, sadece bulunduğu bölgenin değil ayrıca Türkiye'nin önemli sanayi ve lojistik merkezlerinden birisidir. Bölgedeki ticaret ve sanayi kuruluşları, Çerkezköy'ün ekonomik kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışma stratejik liderlik özelliklerine, rekabet avantajı edinimine ve örgüt kültürü yapılarına odaklanmaktadır. Bağımsız değişken stratejik liderlik yapısı, iş geliştirme ve örgütsel yaratıcılık boyutuna; bağımlı değişken rekabet avantajı yapısı, esneklik ve cevap verme boyutuna; düzenleyici değişken (moderatör) örgüt kültürü yapısı karar alma sürecine katkı sağlamayı içermektedir.

Bu çalışma ile Çerkezköy'deki Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı işletmelerin stratejik liderlik ile rekabet avantajı arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün nasıl yön verdiği incelenmiştir. Genel olarak rekabet avantajı ile işletme performansının benzer konular ya da yapılar olduğu düşünülmektedir. Ancak rekabet avantajı işletme performansından farklıdır. Rekabet avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Sigalas ve Papadakis, 2018; Correia vd., 2020). Fakat stratejik liderlerin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi ve bu etkiye tesir eden farklı yapıların varlığı geniş çapta araştırılmamıştır. Bu çalışma, stratejik liderlik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürünün bu ilişkiye nasıl yön verdiğine odaklanmaktadır. Bununla birlikte tüm bu değişkenlerin etkilerinin analiz edilmesi ile stratejik yönetim literatürüne katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Öncelikle bağımsız değişken stratejik liderlik ve bağımlı değişken rekabet avantajı ve düzenleyici değişken örgüt kültürü arasındaki ilişkiler kuramsal çerçevede ele alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Çalışmada değişkenler arası ilişki ve bu ilişkinin yönü ve şiddetini gösteren korelasyon analizi ve oluşturulan hipotezleri test edebilmek için de regresyon analizi yapılmıştır. Hipotez testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirilerek stratejik liderlik ve rekabet gücü ilişkisinde örgüt kültürünün gücünün ne olduğu belirlenerek, değişkenler arası ilişkinin yönünün daha iyi seviyeye nasıl getirilebileceği konusunda görüşlerde bulunulmuştur. Son olarak, yapılan bu çalışma ile araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet avantajının devamlılığının sağlanması ve avantaj sağlamada örgüt kültürünün ne kadar önemli olduğunun farkına varılması konusunda tavsiyelerde bulunulmaktadır.

## 2. Literatür Araştırması ve Hipotez Geliştirme

### 2.1. Stratejik Liderlik ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Stratejik liderlik, 21. yüzyılda stratejik yönetim çalışmalarının araştırma odağı olmuştur ve stratejik rekabetçiliği ve sürdürülebilirliği sağlamak için önemli görülmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Durumsallık teorisine göre bir işletmeyi yönetmenin tek bir yolu ya da en iyi yolu yoktur (Donaldson, 2001: 153; Thompson, 2017: 8). Bir işletmeyi yönetmede liderin etkililiği, sosyal yönü ve kuruma bağlılığı önem taşımaktadır (Fiedler, 1967; Elenkov vd., 2005: 679; Northouse, 2021: 89). Bununla birlikte, bir işletmeyi yönetmede liderin spesifik geçmişi, demografik özellikleri ve liderlik davranışları strateji oluşturmada, rekabet avantajı elde etmede ve işletme performansını arttırmada önemli görülmektedir (Thomas vd., 1991: 512; Mayfield vd., 2015: 103; Shao, 2019: 97).

Northouse'a (2021: 12) göre liderlik, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşma niyetiyle bir grup kişiyi etkileme sürecidir. Stratejik liderlik ise liderin geleceği öngörme, hazırlama ve konumlandırma becerisini ifade eder (Serfontien ve Hough, 2011: 394-395; Gakenia vd., 2017: 13). Stratejik liderlik, gelecek için bir vizyon oluşturma, bunu astlara iletme, çalışanları teşvik etme, motive etme ve astlara stratejiyi destekleyen aktarımlarda bulunma süreci olarak kavramsallaştırılmıştır (Elenkov vd., 2005: 666). Stratejik liderlik, değişim ile baş etme konusunda rehberlik etmek veya sürekli değişimin sonuçlarıyla baş edebilecek yönetim becerisini sağlamak konusunda işletmeyi yönlendirir (Pearce ve Robinson, 2009: 70). Stratejik lider etkili olduğunda işletmenin hedeflerini geliştirilmesine yardımcı olur ve ardından hedeflere ulaşılmasını sağlayarak işletmenin performansını ve rekabet düzeyini artırır.

Bir işletmenin rekabet düzeyini arttırabilmesi için rekabetçi konumunu ve rekabet avantajı edinimlerini bünyesinde barındırıyor olması beklenir. Rekabet avantajı işletmenin rekabetçi konumunu belirleyerek rakiplerine karşı savunma oluşturma yeteneği kazanmasında rol oynar (Safari vd., 2020: 16). Porter'a (1985: 63) göre rekabet avantajı, işletmenin rakiplerini geride bırakan nispeten üstün bir konum edinmesini sağlar. Hili vd. (2017: 481) rekabet avantajını aynı iş kolundaki rakip işletmelere göre maddi bir avantaj elde etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Rekabet şiddetinin yüksek olduğu ortamlarda, işletmeler hem finansal durumlarını hem de pazardaki konumlarını güvence altına alabilmek için hızlı hareket etmelidir. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramaktadır (Agha vd., 2012: 192). İşletmelerin farklı ve zorlu pazar ortamlarında faaliyet göstermesiyle rekabet avantajının önemi gittikçe artmaktadır (Jansen vd., 2009: 10). Rekabet avantajının varlığı veya yokluğu, sonuçta bir işletmenin rakiplere kıyasla büyüyüp büyümeyeceğine veya yok olup olmayacağına karar verir (Srivastava vd., 2020: 2). Rekabet avantajı her zaman öngörülebilir değildir. Üstün kârlılığa ve rekabet avantajına yol açan

yetenekler ve kaynaklar belirsizdir (Hinterhuber, 2013: 795). Bir işletmenin rakiplerine göre daha üstün kaynak ve yeteneklere sahip olması ve sahip oldukları ile etkin bir strateji benimsemesi ve rekabet avantajı edinmesi mümkün olmaktadır (Sadler, 2003: 175). Gupta vd. (2009: 223), kaynakların tek başına diğer işletmelere göre rekabet gücü oluşturmak için sıklıkla yeterli olmadığını belirtmektedir. Değerli, kıt, nadir ve yeri doldurulamaz becerileri geliştirebilen işletmeler rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde edebilirler (Barney, 1991: 105). Rekabet avantajı, bu becerilerin geliştirilmesinin yanı sıra müşterilerle olan ilişkiler ve yeni teknoloji veya yazılım uygulaması gibi üstünlük sağlayan örgüt içi sistemlerle edinilebilir (Chahal ve Bakshi, 2015; Safari vd., 2020: 16). Bununla birlikte stratejik liderler, rekabet avantajı ediniminde üstün kaynak ve yeteneklere sahip olarak, kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde kullanan stratejik seçimler yaparak, stratejiyi formüle ederek, uygulayarak ve kararlar alarak rekabet avantajı elde edebilir.

Stratejik lider, bir işletmenin stratejinin uygulanmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Olaka vd., 2017: 85). Stratejik lider olan kişi, işletmenin hedeflerini ve stratejilerini formüle eder. Bunu, işletmenin mevcut durumunun yanı sıra gelecekteki performansını ve rekabet avantajını etkileyen yapılar ve süreçler geliştirerek yapar. (Boal ve Hooijberg, 2001: 516). Stratejik lider deneyimli, bilgili, vizyon oluşturan, planları yürüten ve dinamik bir çerçevede önemli kararlar alabilen becerilere sahip üst düzey kişidir (Guillot, 2003: 68; Rahman, Othman vd., 2018: 1388). Stratejik lider olan kişiler daha çok işletmenin geleceği ile ilgilenmektedir. Bu liderler işletmelerinin geleceği için kararlar alırlar ve işletmelerini ileriye taşırlar (Bass, 2007: 36). Bass (2009: 874) liderlerin, işletmenin başarısına ve başarısızlığına etkide bulunduğunu ifade etmiştir (Alrowwad vd., 2020: 198). Liderler genellikle işletmelerin başarısızlığında ve başarısında en kritik faktör olarak kabul edilir (Gakenia vd., 2017: 10). Bu nedenle stratejik liderlik, stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasının yanı sıra rekabet avantajı ediniminin ve performans arttırımının merkezinde yer almaktadır. Bunların merkezinde yer alan stratejik liderleri başarıya ulaştıran temel eylemlerinin başında iş geliştirme ve örgütsel yaratıcılığı sağlayabilme gelmektedir. Bu nedenle araştırmacıların birçoğu stratejik liderliğin iki boyutu olan iş geliştirme ve örgütsel yaratıcılığa odaklanmıştır. (Edwards, 2001: 223; Magnusson vd., 2009: 2; Duursema, 2013: 96). Yapılan bu çalışmada, stratejik liderliğin bu iki önemli temel boyutuna odaklanılmaktadır. İş geliştirme boyutu, belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu yeni iş çevresiyle ilgili bilgilerin toplanması ve yorumlanmasına dayanmaktadır (Yukl, 1999: 289; Dinh vd., 2014: 53). Örgütsel yaratıcılık boyutu, müşterileri göz ardı etmeden, müşterilerin neye ihtiyaç duyduklarını ve ne istediklerini tam olarak bilemeyeceklerini düşünerek, işletmenin içine de yönelerek pazar ve müşteri yaratma potansiyeline sahip olmaya odaklanmaktadır. Bu şekilde liderler, yaratıcı çabaları besleyen ve öğrenmenin yayılmasını

kolaylaştıran bir örgüt iklimi ve kültürü yaratıp ve bu durumu sürdürerek örgütsel yaratıcılığı önemli ölçüde artırabilirler (Yukl, 2008: 712). Bir işletmenin yaratıcılığını arttırması demek yeniliklere açık olması ve yeniliklere yönelmesi demektir. Yeniliklere yönelen işletmeler rekabetçi yönelimlere odaklı hareket etmektedir. Bu nedenle rekabet avantajı, yeniliği yönlendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Distanont ve Khongmalai, 2020: 17; Safari vd., 2020: 17). Rekabet avantajı edinimini arttıran durumların neler olabileceğini belirlemeye çalışan araştırmalar, rekabet avantajının iki boyutuna odaklanmıştır: esneklik ve cevap verme (Evans, 1993; Macmillan ve Tampo, 2000; Agha vd., 2012: 195; Dixit vd., 2021: 444). Esneklik boyutu, işletmenin kayda değer derecede üstün müşteri değeri önermelerini yapılandırarak ve işletmeye özgü seçenekler yaratarak müşterilerine sunabilmesidir (Johnson vd., 2003: 77). Cevap verebilirlik boyutu, işletmenin müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap verebilmesidir (Sousa vd., 2010: 2).

Bu çerçevede stratejik liderliğin rekabet avantajını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ilk hipotezi belirlenmiştir.

*Hipotez 1: Stratejik liderlik rekabet avantajını pozitif yönde etkiler.*

## **2.2. Stratejik Liderlik, Rekabet Avantajı ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

Örgüt kültürü, yönetsel açıdan örgütün gelecekteki beklentilerini iyileştirmedeki potansiyel rolü nedeniyle son on yılda daha fazla ilgi çekmektedir (Fisher ve Wilmoth, 2018; Bendak vd., 2020: 2). Son yıllarda örgüt kültürü, işletmenin strateji formülasyonu oluşturmasına ve uygulamasına rehberlik eden kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Stock vd., 2007; Hartnell vd., 2011: 677; Bendak vd., 2020: 4; Long vd., 2023: 3326). Bir işletmenin kültürü liderlerin çevreye nasıl tepki vereceği ve stratejik kararları nasıl alacağı üzerinde farklı etkilere sahip olmaktadır (Bendak vd., 2020: 3). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin iç ve dış çevreyi nasıl algıladığını, ne düşündüğünü ve iç ve dış çevreye uygun bir şekilde nasıl tepki verilmesi gerektiğini belirlemektedir (White vd., 2003: 64; Shao, 2019: 99-100). Bu nedenle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sadece birbirlerinden değil, dış paydaşlarla olan ilişkilerini ve beklentilerini de etkilemektedir (Ireland vd., 2003: 970). Örgüt kültürüne sahip olmayan işletmelerin iş geliştirmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri pek mümkün görülmemektedir (Hogan ve Coote, 2014: 1613; Azeem vd., 2021: 2). Ayrıca Hogan ve Coote (2014: 1609) örgüt kültürünün, çalışan tutumlarını önemli ölçüde etkilediğini, işletme performansına ve rekabet gücüne büyük ölçüde katkıda bulunduğunu vurgulamışlardır.

Kültür yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan sıklık-esneklik boyutunun (Gelfand vd., 2006), örgüt düzeyindeki tezahürü ölçtüğü düşünülmektedir (Wasti ve Fiş, 2010: 3). Gelfand vd. (2006:

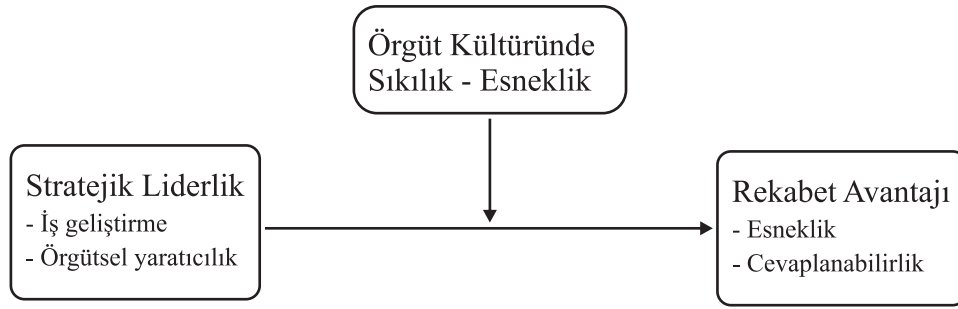
1226), "belirli bir topluluk içinde sosyal normların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü" diye tanımladıkları sıklık-esneklik boyutu ile bireysel ve örgütsel bağlamda olası tezahür ve etkileri incelemiştir. Kültür çalışmaları değerler gibi kişisel değişkenlere odaklanırken durumsal norm ve kısıtları dikkate almamaktadır. Sıklık-esneklik boyutu, davranışların, sosyal norm ve yaptırımların gücünden nasıl etkilendiğini sorgularken, toplumsal kültür boyutlarından güç aralığı davranışın otoriteden, belirsizlikten kaçınma ve belirsizlikten nasıl etkilendiği ile ilgilenmektedir (Gelfand vd., 2006: 1232). Örgüt seviyesinde sıklık-esneklik boyutunun işletme içinde girişimcilik yönelimini ve sonrasında yenilikçi ve girişimsel faaliyetleri etkilemesi beklenmektedir (Gelfand vd, 2006: 1228). Bununla birlikte son dönemlerde sıklık-esneklik boyutu, iyice yoğunlaşan rekabet ortamında fark yaratarak öne çıkmanın önemli ve etkili araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Birkinshaw, 1999).

Stratejik liderler, etkili bir işletme kültürünün sürdürülmesinde önemli sorumluluklara sahiptir (Bass, 2007: 36). Stratejik liderlerin tutumu stratejik düşünmeyi teşvik ederek, işletmenin stratejik düşünme sürecine rehberlik etmektedir ve bu durum işletme kültürünün bir parçası olarak rekabet düzeyine etkide bulunmaktadır (Hafer ve Gresham, 2008: 188; Seah ve Hsieh, 2015: 215; Almeida ve Buzady, 2022: 1592). Bu nedenle işletmenin başarıları ve başarısızlıkları işletmenin kültürünün bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Farndale, 2017: 346; Dixit vd., 2021: 441). Değerli, nadir ve taklit edilemeyen bir örgüt kültürüne sahip olan bir işletme, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamakta başarılı olmaktadır (Barney, 1991: 106-108). Örgüt kültürü sadece rekabet avantajı elde etmede değil, aynı zamanda işletmenin büyüebilmesi anlamında da önemli görülmektedir (Sadri ve Lees, 2001: 854; Martínez-Caro vd., 2020: 2). Sadece işletmenin liderleri değil çalışanları da işletmede mevcut olan kültürle etkileşime girdiği zaman rekabet avantajı edinimi daha da yükselecektir (Jalal ve Toulson, 2018: 327; Kadarusman ve Rosyafah, 2022: 129).

Stratejik liderliğin, rekabet avantajı ediniminde önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle güçlü bir stratejik liderlik daha yüksek rekabet avantajı edinimi demektir. Stratejik liderlik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra bu ilişkinin yönünü etkileyen farklı düzenleyici (moderatör) değişkenler mevcuttur. Bu değişkenlerden bazıları, stratejik düşünce, yetenekler, bilgi yönetimi, pazar yönelimi, örgüt kültürü ve benzeridir (Dixit vd., 2021: 443; Wong ve Ngai, 2023: 2; Rohim ve Budhiasa, 2019: 358). Yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün stratejik liderlik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi yönlendirmesi konusunda önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Hartnell ve Kinicki, 2011; Bendak vd., 2020: 13; Shao, 2019: 96). Bu düşüncenin temel nedeni, örgüt kültürü her işletmede farklıdır ve çalışan kişilerin ortak paylaşımından oluşur. Örgüt kültürü olmadan, değişimi anlamak ya da değişime karşı direnmeyi anlamak mümkün değildir (Muijen,

1999: 554; İraz ve Efeoğlu, 2023: 34). Çünkü örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Bu olgu işletme çalışanları ile işletmenin amaçlarını ve hedeflerini birbirini bağlayan bütünleştirici bir etki yaratır. İşletmenin amaçlarının, kararlarının, stratejilerinin, planlarının ve politikalarının varlığında ve başarılmasında önemlidir. Kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır (Muijen, 1999: 553; Şimşek vd., 2019: 67; İraz ve Efeoğlu, 2023: 35). Bu nedenle örgüt kültürünün varlığı ve gelişimi işletme hakkındaki değerlendirmelerin kimliğidir ve işletme için rekabet avantajı ediniminde önemli görülmektedir. Stratejik liderliğin etkinliğinin örgütün kültürüne bağlı olduğu göz önüne alındığında, bu çalışma örgüt kültürünün stratejik liderlik ve rekabet avantajı araştırma modelinde birleştirilerek yapılar arası etkileşimi incelenmektedir. Bu kuramsal çerçevede araştırmanın ikinci hipotezi belirlenmiştir.

*Hipotez 2:* Örgüt kültürü, stratejik liderlik ve rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici (moderatör) etki gösterir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, ÇTSO'na kayıtlı 431 işletmenin üst yönetim pozisyonunda çalışan yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni katılımcıların araştırma sürecine katılma olasılıklarının eşit olması ve çalışma evreninin homojen olmasıdır (Yağar ve Dökme, 2018: 6). Araştırmanın örneklemini, evrenin tamamından oluşmakla birlikte, ÇTSO'na kayıtlı, telefon ve e-posta adres bilgileri tam ve eksiksiz bir şekilde yer alan 339 işletmenin üst düzey yöneticisine (işletme sahibi, genel müdür vb.) ulaşılabilmiştir. Araştırma için hazırlanmış olan anket 218 yöneticiye çevrim içi gönderilerek ve 121 yöneticiyle de yüz yüze iletişime geçilerek katılımcıların anketi doldurmaları sağlanmıştır. Çalışmanın örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesinde Israel'ın 1992 yılında oluşturmuş olduğu örnekleme tablosu ve hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Bu hesaplama aracına göre, %95 güven aralığında ve  $\pm\%5$  hata



payı seviyesinde gerekli örneklem büyüklüğünün 207 ve üzeri olması normal büyüklükteki varsayımın desteklendiği anlamına gelmektedir (Israel, 1992: 3). Oluşturulan anket 339 işletme yöneticisine gönderilmiştir ve bu kişilerden 211'i eksiksiz bir şekilde geri dönüş yapmıştır. %62'lik bir yanıt oranı ile örneklem büyüklüğü normal dağılım için uygun bulunmuştur. Toplanan anketler kontrol edilerek analiz edilmiştir.

### **3.2. Kullanılan Ölçekler ve Analiz Yöntemi**

Yapılan literatür araştırması sonucunda, bu çalışma için stratejik liderlik, örgüt kültüründe sıklık-esneklik ve rekabet avantajı ölçeklerinin kullanımı uygun bulunmuştur.

Dursema (2013: 143) tarafından geliştirilen stratejik liderlik ölçeği dört boyuttan (müşteri merkezi, operasyonel verimlilik, iş geliştirme ve örgütsel yaratıcılık) oluşmaktadır. Bu çalışmada ise iş geliştirme (5 madde) ve örgütsel yaratıcılık (5 madde) boyutları ele alınmıştır. Örgütsel yaratıcılık boyutunun ele alınmasının nedeni, işletmelerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin uygulanmasını sağlamaktır. İş geliştirme boyutunun ele alınmasının nedeni, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmayı, kurumsallaşma ve markalaşma düzeylerini yükseltmeyi ve verimliliği arttırmayı hedeflemesidir. Bu iki boyutun çalışma konusuyla daha ilişkili olması ve çalışmaya daha faydalı olacağı düşüncesiyle ele alınmıştır. İş geliştirme boyutunun ölçek maddelerinin içeriği, yeni pazarları aktif olarak araştırmak, potansiyel yeni müşterileri tanımak, yeni pazarlara nüfuz etmek için yenilikçi teklifler yapmak, yeni potansiyel müşterilerin ilgisini çekmenin yollarını aramak, müşterilere işletmenin diğer işletmeleriyle ilgili ürün ve hizmetlerden haberdar etmek ile ilgilidir. Örgütsel yaratıcılık boyutunun ölçek maddelerinin içeriği, bilinçli olarak yaratıcılığa yer açmak, alışılmışın dışında düşünmeyi uyarmak, yeni fikirlerle denemeler yapmayı kolaylaştırmak, proaktif davranışlara yol açmak, işletmede yeni fikirleri ikna edici bir şekilde bilgilendirmek ile ilgilidir. Ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda farklı stratejik liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Dursema (2013) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan ölçek daha önce Türkçeye uyarlanmadığı için ölçeğe Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılması uygun bulunmuştur. Bu ölçeğe AFA yapılmasının nedenlerinden birisi de ilgili ölçeğin farklı bir ülke ve farklı iş kolunda uygulanıyor olmasıdır. Bu nedenle ölçek geçerlilik çalışmasının yapılması uygun bulunmuştur.

Örgüt kültüründe sıklık-esneklik ölçeği Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiştir ve Wasti ve Fiş (2010: 35) bu ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Tek boyutlu olarak geliştirilen örgüt kültüründe sıklık-esneklik (4 madde) ölçeğinin maddeleri, karar alma sürecinde uzmanlara danışmak, karar almada koşullar ve kişinin kişilik özelliklerini dikkate almak, karar alınırken özgün ve farklı davranmaya önem vermek, şirketin her bir sürecinde iletişim kanallarının

açıklığına önem vermek, liderlik tarzının farklılaşabilmesinin karar alımını etkilediğini bilmek ile ilgilidir. Örgüt kültürü ölçeği daha önce Wasti ve Fiş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır ve ilgili araştırmacılar ölçek geçerlilik çalışmasını yapmıştır.

Rekabet avantajı ölçeği Agha vd. (2012: 196) tarafından esneklik ve cevaplanabilirlik olarak iki boyutlu ve 11 madde olarak geliştirilmiştir. Esneklik boyutu (5 madde), işletme lideri, mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için güven duygusu yaratmalı, çalışanlarına kendilerine emanet edilen işi tamamlama konusunda tam özgürlük vermeli, değişken piyasaının gerektirdiği koşullarda çalışan performansını geliştirmeli ve becerilerini geliştirmeye çalışmalı mevcut ve gelecekteki olası her duruma uygun strateji ve taktikleri hazırlanmalı ve pazarın özelliklerini bilmeli, lider ve çalışan arasındaki ilişki, müşteri siparişlerinin tamamlanmasında verimlilik ve etkinliği sağlamalı ile ilgilidir. Cevaplanabilirlik boyutu (6 madde), işletmenin operasyon sistemi, müşterilerin talep ettiği ürün hacmindeki değişikliklere hızla yanıt vermeli, acil müşteri siparişlerini etkili bir şekilde hızlandırmak, talep değişikliklerini karşılamak için ekipmanı hızla yeniden yapılandırmak, talep değişikliklerini karşılamak için çalışanları hızla yeniden tahsis etmek, talep değişikliklerini karşılamak için üretim süreçlerini hızla değiştirmek, talep değişikliklerini karşılamak için kapasiteyi hızla ayarlamak ile ilgilidir. Ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda daha çok rekabet avantajı ediniminde maliyet, farklılaştırma stratejileri gibi ölçekler kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada Agha vd. (2012) tarafından geliştirilen rekabet avantajı ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçek daha önce ülkemizde yapılan bir araştırmada kullanılmadığı için geçerlilik çalışmasının yapılması uygun bulunmuştur. Stratejik liderlik ve rekabet avantajı ölçeklerinin Türkçeye uyarlanmasında üniversitenin yabancı diller yüksek okulundan destek alınmıştır.

#### **4. Analiz ve Bulgular**

##### ***4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Geçerlilik Sonuçları***

Araştırma kapsamında yer alan tüm yapıları ölçmek için katılımcılardan anketin ilk bölümünde yer alan 26 maddeden oluşan soruları Likert ölçeği (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum) kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde işletme ve yöneticisine ilişkin bilgilerin yer aldığı 4 sorudan oluşan tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte ölçeklere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Özellikle örgüt kültürünün sıklık-esneklik boyutunda yüksek ortalama değerlerinin varlığı yüksek esnekliğin olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 2).

Çalışmada, ÇTSO’na kayıtlı olan işletmeler hakkında tanımlayıcı bilgiler ve değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik

modellemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.<sup>1</sup> İlk olarak işletmelerin ve yöneticilerinin tanımlayıcı özellikleri incelenmiştir. İşletmelerin sektör yapısı incelendiğinde, imalat, tekstil, gıda ve lojistik sektörleri oranı birbirine yakınken, diğer bir değişle yaklaşık %20 ile %23 arasında oranlar değişirken sağlık sektörü alanında yoğunlaşmanın (%10) oranında olduğu görülmüştür. İşletmelerde çalışan kişi sayısı incelendiğinde, işletmelerin çoğunun 100-199 çalışan (%42) kişiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yaş aralığına bakıldığında çoğunluğun 40-49 yaş aralığında (%35) olduğu, yöneticilerin %28'inin kadın, %72'sinin ise erkek olduğu belirlenmiştir.

Ölçek uyarlama veya geliştirme süreçlerinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) teknikleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek maddeleri arasında tespit edilmiş bir ilişki bilinmiyorsa AFA, test edilmiş bir ilişki, belirlenmiş faktörler ve bunların altında toplanmış maddeler tespit edilmişse DFA yapılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472; Orçan, 2018: 413). Stratejik liderlik ölçeğinin geçerlilik analiz sonuçlarına göre, stratejik liderlik ölçeğinin K-M-O (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0.83, açıklanan varyans oranının %66 ve güvenilirlik değerlerinin ( $\alpha$ ) 0.86 (alt boyutların güvenilirlik değeri; iş geliştirme 0.82 ve örgütsel yaratıcılık 0.83) olduğu belirlenmiştir. Rekabet avantajı ölçeğinin geçerlilik analiz sonuçlarına göre, rekabet avantajı ölçeğinin K-M-O (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.86, açıklanan varyans oranının %64 ve güvenilirlik değerlerinin ( $\alpha$ ) 0.82 (alt boyutların güvenilirlik değeri; esneklik 0.78 ve cevaplanabilirlik 0.75) olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeği daha önce Wasti ve Fiş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanarak Cronbach Alfa (CA) değeri, 0.65 elde edilmiştir.

#### ***4.2. Veri Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri İyiliği***

Araştırma kapsamında yer alan yapılara ait ölçeklere öncelikli olarak AFA uygulanmıştır. AFA sonrasında tüm yapılara AMOS istatistik paket programı yardımıyla DFA uygulanmıştır. Toplanan veriler ile stratejik liderlik, örgüt kültürü ve rekabet avantajı yapılarına ait ölçeklere ilişkin DFA sonuçları Tablo 1'de verilmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan DFA sonucunda elde edilen model uyum değerleri, ölçeklerin YEM için uygun bulunduğu sonucunu göstermektedir.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma için Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 25.05.2023 tarihli ve toplantı Sayısı: T2023-1507 karar 4 ile etik kurul izni alınmıştır.

Tablo 1. Tüm ölçeklere ilişkin DFA sonuçları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Stratejik Liderlik Ölçeği DFA	Örgütsel Kültür. Ölçeği DFA	Rekabet Avantajı Ölçeği DFA
			<i>Ölçülen Değer</i>	<i>Ölçülen Değer</i>	<i>Ölçülen Değer</i>
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	91.66	3.34	89.71
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 5$	3.667	0.669	2.361
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.95	1000	0.95
NFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI < 0.97$	0.94	0.99	0.92
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.96	0.99	0.96
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.90	0.98	0.92
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.023	0.006	0.024
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.082	0.000	0.052

Araştırma kapsamında yer alan yapılara uygulanan analizlerden yapıların ortalama (M), standart sapma (SD), bileşik güvenirlik (CR), Cronbach Alfa (CA), ortalama açıklanan varyans (AVE) ve korelasyon (\*\*) değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Uygulamada CR değerlerinin 0.70 veya daha yüksek olması (Brown, 2015: 317), iç tutarlılık güvenirliğinde de CA değerinin 0.70 ve üzerinde olması beklenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Byrne, 2013; Bujang vd., 2018). Yakınsaklık geçerliliği için AVE değerinin 0.50'den büyük olması istenmektedir. Bu oran, yansıtıcı göstergelerin varyansının %50'den fazlasının gizli değişken tarafından açıklandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019: 9; Hair ve Alamer, 2022: 7). Son zamanlarda, korelasyonların Hetero-Tek Özellik Oranı (HTMT) ayırt edici geçerliliğin birincil kriteri haline gelmiştir (Henseler vd., 2015: 116; Voorhees vd., 2016: 124; Becker vd., 2023: 325). Korelasyonların HTMT değeri, aynı yapıdaki maddeler arasındaki ortalama korelasyonun geometrik ortalamasının hesaplanmasıyla bulunur. HTMT değeri 0.90'ın altındaysa belirli bir yansıtıcı yapı çifti arasında ayırt edici geçerlilik tespit edilir (Henseler vd., 2015: 121; Franke ve Sarstedt, 2019: 432). Çalışmada yer alan tüm yapıların HTMT değeri 0.90'ın altındadır ve tüm yapıların güvenirlik değerleri istenilen aralıkta yer almaktadır.

Korelasyon analizine göre, iş geliştirme ile esneklik (0.63) ve iş geliştirme ile cevaplanabilirlik (0.72) arasındaki korelasyon örgütsel yaratıcılık ile esneklik (0.50) ve örgütsel yaratıcılık ile cevaplanabilirlik (0.52) arasındaki korelasyona kıyasla nispeten daha yüksektir. Bununla birlikte tüm yapıların örgüt kültürü ile korelasyon ilişkisi birbirine yakın değerdedir (Tablo 2). Bu sonuçlardan stratejik liderlik boyutlarından iş geliştirmenin rekabet avantajı boyutlarından cevaplanabilirlik üzerinde daha yüksek ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Korelasyon katsayıları, güvenilirlik değerleri

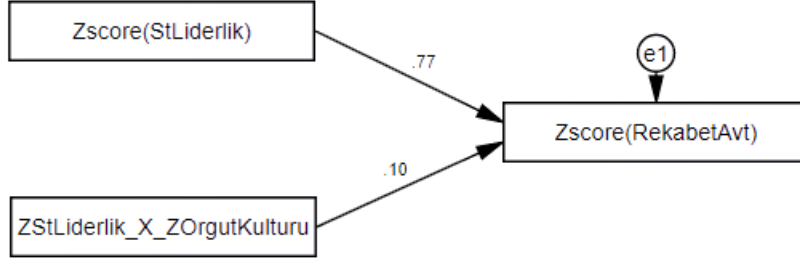
<i>Değişkenler</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CR</i>	<i>CA</i>	<i>AVE</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)	<i>İş Geliştirme</i>	4.34	.53	0.90	0.83	0.61	1				
(2)	<i>Örgütsel Yaratıcılık</i>	4.57	.45	0.91	0.83	0.63	.523**	1			
(3)	<i>Esneklik</i>	4.26	.48	0.80	0.78	0.58	.637**	.502**	1		
(4)	<i>Cevaplanabilirlik</i>	4.29	.50	0.88	0.75	0.54	.723**	.519**	.587**	1	
(5)	<i>Örgüt Kültürü</i>	4.39	.55	0.82	0.983	0.52	.571**	.521**	.568**	.589**	1

\*\* p< 0.01, M (Mean): Ortalama, SD (Standard Deviation): Standart Sapma, CR (Composite Ratio): Bileşik Güvenirlik, CA (Cronbach's alpha): Cronbach Alfa, AVE (Average Variance Extracted): Ortalama Açıklanan Varyans.

Çalışmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM modellemesi, yapılar ve göstergeler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmeye yönelik bir yöntemdir (Hair ve Alamer, 2022: 2; Hair vd., 2019: 3). YEM, araştırmacıların birçok yapı ve göstergeye sahip nispeten karmaşık modellerini tahmin etmelerine olanak tanır (Richter vd., 2016: 590; Richter vd., 2020: 2253). Bu nedenle YEM modeli, her bir değişkenin diğerleri üzerindeki etkisinin yönünü ve derecesini gösterir. Ayrıca, gözlemlenen ve gizli değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmekte önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Sarstedt vd., 2020: 532; Sarstedt vd., 2022: 1044).

Düzenleyicilik (moderasyon), ana etkinin yönünün ve/veya gücünün üçüncü bir değişkenin varlığına göre değişmesidir (Hair vd., 2019: 471). Düzenleyici değişken, bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkinin yönünü ya da gücünü etkilemektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Bu çalışmada, örgüt kültürü (moderatör değişken), rekabet avantajı (bağımlı değişken) ve stratejik liderlik (bağımsız değişken) arasındaki ana etkinin yönünü veya gücünü etkileyen değişkendir. Bağımsız değişken ile moderatör değişkenin etkileşimi (stratejik liderlik × örgüt kültürü), bağımlı değişken üzerindeki varlığı bakımından anlamlı bir oran veriyorsa, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkideki ana etkinin moderatör tarafından etkilendiği sonucunu ortaya koymaktadır (Erciş, Yavuz ve Türk, 2017: 49).

Araştırma modeli ve yol diyagramındaki katsayılar Şekil 2'de gösterilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde (YEM), yol katsayıları bir modeldeki gizli değişkenlerin nasıl ilişkili olduğunu gösterir.



Şekil 2. Araştırma modeli ve yol diyagramı

YEM çerçevesinde değişkenlerin birbirleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin anlaşılması büyük ölçüde yol katsayılarına bağlıdır (Hair vd., 2019: 13; Hair ve Alamer, 2022: 3). Yol katsayısı değerlerinin standart aralığı  $-1$  ile  $+1$  arasındadır (Aghili ve Amirkhani, 2021: 478; Da Silva vd., 2024: 4). YEM bağlamında yol katsayıları, modeldeki yolların birbirine bağladığı değişkenler arasındaki ilişkiyi karakterize etmek için kullanılır (Frazier vd., 2004: 121). Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü gösteren hipotez sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 3. Hipotez sonuçları

İlişkiler			Yol Değeri	Sonuç
			Standardize $\beta$	
Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model-1	Desteklendi / Desteklenmedi
H1	Stratejik Liderlik	Rekabet Avantajı	0.769***	Desteklendi
H2	Stratejik Liderlik $\times$ Örgüt Kültürü	Rekabet Avantajı	0.103**	Desteklendi

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , ad;  $p > 0.01$ .

Tablo 3 analiz sonuçları, stratejik liderliğin araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet avantajını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir ( $\beta = 0.769$ ,  $p < 0.001$ ). Regresyon analizi sonucu, “Stratejik liderlik rekabet avantajını pozitif yönde etkiler” H<sub>1</sub> hipotezini destekler nitelikte ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Literatürde yer alan ve araştırma bulgularını destekleyen benzer çalışmalar mevcuttur. Dixit vd. (2021) yapmış oldukları çalışmada, stratejik düşünme, yaratıcılık ve kurum kültürü ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgular, işletmelerin, rekabet avantajı yaratmak için karar verme süreçlerinde stratejik liderlik uygulamalarının önemli olduğunu ve kurum kültürünün ve yaratıcılığın stratejik düşünme üzerinde etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Wanaswa vd. (2021) yapmış oldukları çalışmada, stratejik liderliğin teknolojik yenilik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulgular, stratejik

liderliğin teknolojik yenilik ve rekabet avantajı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Banmore vd. (2019) yapmış oldukları araştırma ile sigorta şirketlerinin stratejik liderlik bileşenlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisine bakmıştır. Bulgular, stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerinde anlamlı etkisinin varlığını yani stratejik liderlik bileşenlerinin rekabet avantajı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir.

### ***4.3. Örgüt Kültürünün Moderatör Etkileri***

Örgüt kültürü; liderlik tarzına göre karar alma sürecini etkilemektedir. Yol analizi sonuçlarına göre stratejik liderlik ile rekabet avantajı arasında örgüt kültürü anlamlıdır. Modelimize göre Örgüt kültürü, stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkileri olumludur ( $\beta = 0.103$ ,  $p < 0.01$ ). Daha açık bir ifadeyle örgüt kültürü, stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkilerini arttırmaktadır. Örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) etkisinin, stratejik liderliğin iki boyutu olan iş geliştirme ve örgütsel yaratıcılık ile rekabet avantajının iki boyutu olan esneklik ve cevaplanabilirlik arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği ayrı ayrı incelenmemiştir. Bu durumun temel nedeni, tüm değişkenlerin örgüt kültürü ile korelasyon ilişkilerinin birbirine yakın olmasıdır (bkz. Tablo 2). Regresyon analizi sonucundaki bulgular, “Örgüt kültürü, stratejik liderlik ve rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici (moderatör) etki gösterir” H2 hipotezini destekler nitelikte ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Literatürde araştırma bulgularını destekleyen benzer çalışmalar yer almaktadır. Shao (2019) yapmış olduğu araştırmada, üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının, iş stratejik uyumu üzerindeki etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün moderatör rolünü incelemiştir. Bulgular, liderlik davranışlarının iş stratejik uyumu üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu ve esnek odaklı kültürün, stratejik liderlik davranışları ile iş stratejik uyumu arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğini göstermektedir. Agha vd. (2012) yapmış oldukları araştırmada, temel yetenek, rekabet avantajı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın bulguları, temel yeterliliğin rekabet avantajı ve organizasyonel performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, ayrıca rekabet avantajının da organizasyonel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ek olarak, rekabet avantajı boyutlarından olan esnekliğin, organizasyonel performans üzerinde cevap verebilirlikten daha yüksek etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir. Mehmood ve Mushtaq (2022) yapmış oldukları araştırmada moderatör etkiye değil de mediatör etkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, özümseme kapasitesinin stratejik liderlik, yenilikçi kültür, işletme yapısı, örgüt iklimi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide mediatör etkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular, örgüt ikliminin, bir işletmedeki özümseme kapasitesini geliştirerek rekabet avantajını olumlu yönde

etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca özümleme kapasitesinin, stratejik liderlik ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide ve yenilikçi kültür ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında kullanılan stratejik liderlik ölçeği ve rekabet avantajı ölçeği daha önce Türkiye’de herhangi bir çalışmada kullanılmamıştır. Bu yüzden özel olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği daha önce Wasti ve Fiş 2010 yılındaki çalışmasında kullanmıştır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda sıklıkla örgütsel kültür ve türleri, kurumsal kültür ve liderlik türleri gibi ölçekler kullanılarak yapılar arası doğrudan ve dolaylı ilişkiler ele alınmıştır. Tütüncü ve Akgündüz (2012) araştırmalarında, seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Burak ve Deniz (2021) araştırmasında, Türk ihracatçı işletmelerinde kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisini incelemiştir. Bulgular, kurum kültürü ile kurumsal performans arasında sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisinin olduğunu ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasında çevresel belirsizliğin moderatör etkisinin varlığına vurgu yapmaktadır. Tüyen ve Marşap (2022) araştırmalarında, işletmelerde örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular, işletmelerde örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinde, kullanılan rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Ülkemizde yapılan bu çalışmalar mevcut çalışmada kullanılan yapılar ile aynı olmasa da elde edilen bulgular, işletmenin örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Literatür bulguları, yapılan mevcut çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma, stratejik liderlik, örgüt kültürü ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı arttırımında ve stratejik yönetim süreçlerini iyileştirmelerinde stratejik liderlik yaklaşımının, rekabet avantajı kazanımının ve örgüt kültürü ediniminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Çalışma, stratejik liderliğin, rekabet avantajına olan etkisini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Ek olarak, örgüt kültürü edinimi ile stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkilerini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Shao (2019), Dixit vd. (2021), Mingaleva vd., (2022), Chtourou vd., (2020), Kankaew vd., (2024) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile tutarlıdır. Bu nedenle stratejik liderlik, rekabet avantajını olumlu etkiler ve ayrıca örgüt kültürü, stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini olumlu yönde arttırabilir. Dolayısı ile araştırma kapsamındaki işletme yöneticileri, mevcut bulgular üzerinden alacakları stratejik kararlar ile rekabet avantajını



arttıran ve güçlü örgüt kültürü oluşturarak stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkilerini arttırabilmek adına kullanabilirler.

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde başarıya ulaşabilmesinde stratejik kararlar alan lider ya da yöneticilerin rolü önemlidir. Stratejik liderler, almış olduğu kararları ve seçtikleri stratejileri uygulayarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün, yaratıcılığın ve bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisi önemlidir. Bu çalışma, stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koymakta, rekabet avantajı elde etmek için stratejik liderliğin yanı sıra diğer faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda örgüt kültürü, rekabet avantajı yaratmak için önemlidir. Örgüt kültürü, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve diğerlerine göre rekabet avantajı sağlayan bir değerler setidir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışanlarına stratejik liderlikle ilgili bilgi ve becerileri kazandırmaları önerilmektedir. İşletmelerin çalışanlarına stratejik liderlikle ilgili bilgi ve becerileri kazandırmaları, işletmelerin başarısı ve rekabet avantajı elde etmesi için önemli görülmektedir. Stratejik liderlik, çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gerekli olan vizyonu, stratejiyi ve becerileri geliştirmelerini sağlar. Bunun için çalışanlara stratejik düşünme, planlama, karar verme ve uygulama becerilerini kazandırmayı amaçlayarak, çeşitli yöntemler kullanarak çalışanların stratejik liderlik anlayışını geliştirmeleri önerilmektedir. İşletmelerin rakiplerine nazaran kendi değerlerini ifade eden örgüt kültürünü oluşturacak ve rekabet avantajının devamlılığını sağlayacak çalışanların varlığı ile birlikte ekip ve bütüncül çalışmaya yönelmeleri tavsiye edilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Agha, Sabah, Laith Alrubaiee, and Manar Jamhour. "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance". *International Journal of Business and Management* 7, no. 1 (2011). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>.
- Aghili, Nasim, and Mehdi Amirkhani. "SEM-PLS approach to green building." *Encyclopedia* 1, no. 2 (2021): 472-481.
- Almeida, Fernando, and Zoltan Buzady. "Recognizing Leadership Styles through the Use of a Serious Game". *Journal of Applied Research in Higher Education* 14, no. 4 (2022): 1592–1602. <https://doi.org/10.1108/jarhe-05-2021-0178>.
- Alrowwad, Ala'aldin, Shadi Habis Abualoush, and Ra'ed Masa'deh. "Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance". *Journal of Management Development* 39, no. 2 (2020): 196–222. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0062>.
- Altıok, Pınar. "Applicable Vision, Mission and the Effects of Strategic Management on Crisis Resolve". *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 24 (2011): 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057>.
- Azeem, Muhammad, Munir Ahmed, Sajid Haider, and Muhammad Sajjad. "Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation". *Technology in Society* 66, no. 101635 (2021): 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>.
- Banmore, O. O., L. Adebayo, M. Mudashiru, G. Oluwatooyin, A. Falilat, and O. Olufunke. "Effect of Strategic Leadership on Competitive Advantage of Selected Quoted Insurance Companies in Nigeria". *The Journal of Accounting and Management* 9, no. 2 (2019): 70–78.
- Barney, Jay B., and Delwyn N. Clark. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". In *Resource-Based Theory*, 49–75. Oxford University Press Oxford, 2007. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003>.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology* 51, no. 6 (1986): 1173–82. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>.
- Bass, B. M. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press, 2009.
- Bass, B. M. "Executive and Strategic Leadership". *International Journal of Business* 12, no. 1 (2007): 33–52.
- Becker, J. M., J. H. Cheah, R. Gholamzade, C. M. Ringle, and M. Sarstedt. "PLS-SEM's Most Wanted Guidance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 35, no. 1 (2023): 321–46.
- Bendak, Salaheddine, Amir Moued Shikhli, and Refaat H. Abdel-Razek. "How Changing Organizational Culture Can Enhance Innovation: Development of the Innovative Culture Enhancement Framework". *Cogent Business & Management* 7, no. 1 (2020): 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>.
- Boal, Kimberly B., and Robert Hooijberg. "Strategic Leadership Research". *The Leadership Quarterly* 11, no. 4 (2000): 515–49. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00057-6).
- Birkinshaw, J. "The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations". *Entrepreneurship theory and practice* 24, no. 1 (1999): 9-36.
- Brown, Timothy A. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 2nd ed. Methodology in the Social Sciences. New York, NY: Guilford Publications, 2015.
- Bujang, Mohamad Adam, Evi Diana Omar, and Nur Akmal Baharum. "A Review on Sample Size Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers". *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS* 25, no. 6 (2018): 85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>.
- Burak, M. F., and R. B. Deniz. "Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları". *International Journal of Arts and Social Studies* 4, no. 6 (2021): 49–83.
- Büyüköztürk, Ş. "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemleri* 32, (2002): 470-483.
- Byrne, B. M. *Structural Equation Modeling with MPLUS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Taylor & Francis Group, 2013.
- Chahal, H., and P. Bakshi. "Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of Innovation and Organizational Learning". *International Journal of Bank Marketing* 33, no. 3 (2015): 376–99.
- Chtourou Ben Amar, N., and R. Ben Romdhane. "Organizational Culture and Information Systems Strategic Alignment: Exploring the Influence through an Empirical Study from Tunisia". *Journal of Enterprise Information Management* 33, no. 1 (2020): 95–119.
- Correia, Ricardo Jorge, José G. Dias, and Mário Sérgio Teixeira. "Dynamic Capabilities and Competitive Advantages as Mediator Variables between Market Orientation and Business Performance". *Journal of Strategy and Management* 14, no. 2 (2021): 187–206. <https://doi.org/10.1108/jsma-12-2019-0223>.

- da Silva, Eduardo Teixeira, Márcio André Fernandes Martins, Jorge Laureano Moya Rodríguez, and Adonias Silva Ferreira. "Evaluation of the Influence of Distributed Generation on the Well-Being of the Rural Community Using PLS-SEM". *Journal of Cleaner Production* 442, 2024: 141023.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, and Jinyu Hu. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives". *The Leadership Quarterly* 25, no. 1 (2014): 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>.
- Distanont, Anyanitha, and Orapan Khongmalai. "The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage". *Kasetsart Journal of Social Sciences* 41, no. 1 (2020): 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>.
- Dixit, Shubham, Shiwangi Singh, Sanjay Dhir, and Swati Dhir. "Antecedents of Strategic Thinking and Its Impact on Competitive Advantage". *Journal of Indian Business Research* 13, no. 4 (2021): 437–58. <https://doi.org/10.1108/jibr-08-2020-0262>.
- Donaldson, Lex. *The Contingency Theory of Organizations*. Foundations for Organizational Science. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.
- Duursema, H. *Strategic Leadership: Moving beyond the Leader-Follower Dyad*. Rotterdam, 2013.
- Dyer, Jeffrey H., and Harbir Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". In *Strategic Alliances*, 349–77. Oxford University Press Oxford, 2004. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199256549.003.0016>.
- Edwards, Steven Marc. "The Technology Paradox: Efficiency versus Creativity". *Creativity Research Journal* 13, no. 2 (2001): 221–28. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1302\\_9](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1302_9).
- Elenkov, Detelin S., William Judge, and Peter Wright. "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study". *Strategic Management Journal* 26, no. 7 (2005): 665–82. <https://doi.org/10.1002/smj.469>.
- Erciş, Aysel, Engin Yavuz, and Türk Bahar. "Marka kişiliğinin marka sadakati üzerindeki etkisinde ürün ilgileniminin düzenleyici (moderatör) rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (2017): 45-58.
- Evans, James R. *Applied Production and Operations Management*. 4th ed., West Pub Co.,1992.
- Farndale, Elaine. "Two-Country Study of Engagement, Supervisors and Performance Appraisal". *Journal of Asia Business Studies* 11, no. 3 (2017): 342–62. <https://doi.org/10.1108/jabs-07-2015-0105>.
- Fiedler, Fred E. *A theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (1967).
- Finkelstein, Sydney, and Donald C. Hambrick. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1996.
- Fisher, Elaine M., and Margaret C. Wilmoth. "Do I Take the Job?: Assessing Fit with the Organization". *Journal of Professional Nursing: Official Journal of the American Association of Colleges of Nursing* 34, no. 2 (2018): 82–86. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.08.003>.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *JMR, Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Franke, George, and Marko Sarstedt. "Heuristics versus Statistics in Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures". *Internet Research* 29, no. 3 (2019): 430–47. <https://doi.org/10.1108/intr-12-2017-0515>.
- Frazier, Patricia A., Andrew P. Tix, and Kenneth E. Barron. "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research". *Journal of Counseling Psychology* 51, no. 1 (2004): 115–34. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>.
- Gakenia, Clare, Prof Paul Katuse, and Dr Peter Kiriri. "Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya". *IOSR Journal of Business and Management* 19, no. 07 (2017): 9–24. <https://doi.org/10.9790/487x-1907010924>.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. "On the nature and importance of cultural tightness-looseness". *Journal of applied psychology* 91, no. 6 (2006): 1225-1244.
- Guillot, C. W. "Strategic Leadership: Defining the Challenge". *Air & Space Power Journal* 17, no. 4 (2003): 67–75.
- Gupta, Samir, Arch Woodside, Chris Dubelaar, and Don Bradmore. "Diffusing Knowledge-Based Core Competencies for Leveraging Innovation Strategies: Modelling Outsourcing to Knowledge Process Organizations (KPOs) in Pharmaceutical Networks". *Industrial Marketing Management* 38, no. 2 (2009): 219–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.010>.
- Hafer, John, and George G. Gresham. "Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams". *Journal of Behavioral and Applied Management* 9, no. 2 (2008). <https://doi.org/10.21818/001c.17124>.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM". *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>.

- Hair, Joseph, and Abdullah Alamer. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example". *Research Methods in Applied Linguistics* 1, no. 3 (2022): 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>.
- Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou, and Angelo Kinicki. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions". *The Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2011): 677–94. <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, no. 1 (2015): 115–35. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hili, Padli, Mursalim Umar Gani, Nazir Hamzah, and Zainuddin Rahman. "Effect of Human Capital and Leadership on Institutions' Performance and Competitive Advantages". *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* 7, no. 3 (2017): 479. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n3.p9>.
- Hinterhuber, A. "Can Competitive Advantage Be Predicted? Towards a Predictive Definition of Competitive Advantage in the Resource-Based View of the Firm". *Management Decision* 51, no. 4 (2013): 795–812.
- Hugh, Macmillan, and Tampoe Mahen. *Strategic Management: Process Content and Implementation*, Oxford University Press, 2000.
- Hogan, Suellen J., and Leonard V. Coote. "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model". *Journal of Business Research* 67, no. 8 (2014): 1609–21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, and David G. Sirmon. "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions". *Journal of Management* 29, no. 6 (2003): 963-989.
- Ireland, R. Duane, and Michael A. Hitt. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership". *The Academy of Management Perspectives* 19, no. 4 (2005): 63–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>.
- İraz, R., & Efeoğlu, M. S. "Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, (2023): 34-53.
- Glenn, D. Israel. *Determining Sample Size* (Tech. Rep. No. PEOD-6). Gainesville: University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences, 1992.
- Jalal, H. A., and P. Toulson. "Knowledge Sharing and Organizational Culture: The Hidden Moderator for Competitive Advantage". *International Journal of Knowledge Management Studies* 9, no. 4 (2018): 325–41.
- Jansen, Justin J. P., Dusya Vera, and Mary Crossan. "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism". *The Leadership Quarterly* 20, no. 1 (2009): 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>.
- Johnson, J. L., R. P. W. Lee, A. Saini, and B. Grohmann. "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model". *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, no. 1 (2003): 74–89.
- Kadarusman, Kadarusman, and Siti Rosyafah. "Competitive Advantage, Entrepreneurial Orientation, Knowledge Sharing, and SMEs' Performance: Mediation-Moderation Analysis". *Jurnal Minds Manajemen Ide Dan Inspirasi* 9, no. 1 (2022): 127–42. <https://doi.org/10.24252/minds.v9i1.27569>.
- Kankaew, K., P. Nakpathom, A. Chanitphattana, H. Phungpumkaew, K. Boonnag, and G. C. Magulod. *Learning and Development, a Core Strategy of Organizational Culture: Thailand Perspective*, in *Human Relations Management in Tourism*. IGI Global, 2024.
- Kankaew, Kannapat, Parinya Nakpathom, Alhuda Chanitphattana, Hataipat Phungpumkaew, Kwanporn Boonnag, and Gilbert C. Magulod Jr. "Learning and Development, a Core Strategy of Organizational Culture: Thailand Perspective". In *Human Relations Management in Tourism*, pp. 99-114. IGI Global, 2024.
- Khandwalla, P. N. "Some top management styles, their context and performance." *Organization and administrative sciences* 7, no. 4 (1976): 21-51.
- Long, Yunguang, Taiwen Feng, Youqing Fan, and Lijun Liu. "Adopting blockchain technology to enhance green supply chain integration: The moderating role of organizational culture". *Business Strategy and the Environment* 32, no. 6 (2023): 3326-3343. <https://doi.org/10.1002/bse.3302>.
- Magnusson, Mats, Paolo Boccardelli, and Sofia Börjesson. "Managing the Efficiency-Flexibility Tension in Innovation: Strategic and Organizational Aspects". *Creativity and Innovation Management* 18, no. 1 (2009): 2–7. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00506.x>.
- Martínez-Caro, Eva, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, and Francisco Javier Alfonso-Ruiz. "Digital Technologies and Firm Performance: The Role of Digital Organisational Culture". *Technological Forecasting and Social Change* 154, (2020): 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>.
- Mayfield, J., M. Mayfield, and W. C. Sharbrough. "Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level". *International Journal of Business Communication* 52, no. 1 (2015): 97–121.

- Mehmood, Khawaja Khalid, Mehreen Mushtaq, and Jalal Rajeh Hanaysha. "Impact of Organizational Climate, Culture, Leadership and Structure on Competitive Advantage: Mediating Effect of Absorptive Capacity". *South Asian Journal of Business Studies*, (2022). <https://doi.org/10.1108/sajbs-06-2021-0229>.
- Mingaleva, Zhanna, Elena Shironina, Elena Lobova, Vasilii Olenov, Lyubov Plyusnina, and Anna Oborina. "Organizational culture management as an element of innovative and sustainable development of enterprises". *Sustainability* 14, no. 10 (2022): 6289.
- Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: CA. Sage Publications, 2021.
- Nunnally J. Bernstein I. *Psychometric theory*. McGraw Hill, New York. 1994.
- Olaka, Mr Habil, Prof Peter Lewa, and Dr Peter Kiriri. "Strategic Leadership and Implementation of Strategy in Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Strategic Direction". *American Journal of Leadership and Governance* 1, no. 1 (2017): 82–95. <https://doi.org/10.47672/ajlg.276>.
- Orçan, F. "Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: İlk hangisi kullanılmalı." *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 9, no.4 (2018): 413-421.
- Pearce, J. A., and R. B. Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: Mc Graw Hill, 2009.
- Porter, Michael E. "Technology and Competitive Advantage". *The Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (1985): 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>.
- Rahman, N., M. Othman, M. Yajid, S. Rahman, A. Yaakob, R. Masri, and Z. J. M. S. L. Ibrahim. "Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, Strategic Orientation and Operational Strategy". *Management Science Letters* 8, no. 12 (2018): 1387–98.
- Richter, Nicole Franziska, Gabriel Cepeda, José Luis Roldán, and Christian M. Ringle. "European Management Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)". *European Management Journal* 34, no. 6 (2016): 589–97. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.001>.
- Richter, Nicole Franziska, Sandra Schubring, Sven Hauff, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. "When Predictors of Outcomes Are Necessary: Guidelines for the Combined Use of PLS-SEM and NCA". *Industrial Management & Data Systems* 120, no. 12 (2020): 2243–67. <https://doi.org/10.1108/imds-11-2019-0638>.
- Rohim, A., and Budhiasa, I. G. S. "Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance". *Journal of Management Development* 38, no.7 (2019): 538-560.
- Sadler, Philip. *Strategic management*. 2nd Ed., Kogan Page Publishers, 2003.
- Sadri, Golnaz, and Brian Lees. "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage". *Journal of Management Development* 20, no. 10 (2001): 853–59. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>.
- Safari, A., A. Adelpanah, R. Soleimani, P. Heidari Aqagoli, R. Eidizadeh, and R. Salehzadeh. "The Effect of Psychological Empowerment on Job Burnout and Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Commitment and Creativity". *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 18, no. 1 (2020): 47–71.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Ovidiu I. Moisescu, and Lacramioara Radomir. "Structural Model Robustness Checks in PLS-SEM". *Tourism Economics* 26, no. 4 (2020): 531–54. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>.
- Sarstedt, Marko, Joseph F. Hair, Mandy Pick, Benjamin D. Liengaard, Lăcrămioara Radomir, and Christian M. Ringle. "Progress in Partial Least Squares Structural Equation Modeling Use in Marketing Research in the Last Decade". *Psychology & Marketing* 39, no. 5 (2022): 1035–64. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>.
- Schein, Edgar H. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies". *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2 (1996): 229. <https://doi.org/10.2307/2393715>.
- Seah, Melody, and Ming Huei Hsieh. "Impact of Leader Adaptability on Organizational Change and Adaptation: The Case of Savecom Communication". *Journal of Asia Business Studies* 9, no. 3 (2015): 213–231. <https://doi.org/10.1108/jabs-05-2012-0023>.
- Serfontein, K., and J. Hough. "Nature of the Relationship between Strategic Leadership, Operational Strategy and Organizational Performance". *South African Journal of Economic and Management Sciences* 14, no. 4 (2011): 393–406.
- Shao, Zhen. "Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation". *International Journal of Information Management* 44 (2019): 96–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>.
- Sigalas, Christos, and Vassilis M. Papadakis. "Empirical Investigation of Relationship Patterns between Competitive Advantage and Superior Performance". *Journal of Strategy and Management* 11, no. 1 (2018): 81–111. <https://doi.org/10.1108/jsma-01-2017-0010>.
- Singh, V., S. Vaibhav, and S. K. Sharma. "Using Structural Equation Modelling to Assess the Sustainable Competitive Advantages Provided by the Low-Cost Carrier Model: The Case of Indian Airlines". *Journal of Indian Business Research* 13, no. 1 (2021): 43–77.

- Sousa, Carlos M. P., Emilio Ruzo, and Fernando Losada. "The Key Role of Managers' Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance". *Journal of International Marketing* 18, no. 2 (2010): 1–19. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.2.1>.
- Srivastava, M., A. Franklin, and L. Martinette. "Building a Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Technology Management & Innovation* 8, no. 2 (2013): 47–60.
- Srivastava, Saurabh, Shiwangi Singh, and Sanjay Dhir. "Culture and International Business Research: A Review and Research Agenda". *International Business Review* 29, no. 4 (2020): 101709. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>.
- Stock, Gregory N., Kathleen L. McFadden, and Charles R. Gowen III. "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors". *International Journal of Production Economics* 106, no. 2 (2007): 368–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.005>.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. Davranış Bilimleri. Eğitim Yayınevi, 2019.
- Thomas, A. S., R. Litschert, and K. Ramaswamy. "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination". *Strategic Management Journal* 12, no. 7 (1991): 509–22.
- Thompson, James D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Routledge, 2017.
- Tütüncü, Ö., and Y. Akgündüz. "Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 23, no. 1 (2012): 59–72.
- Tüyen, Zeki, and Akın Marşap. "İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 14, no. 3 (2022): 2145-2167.
- Udriyah, Udriyah, Jacqueline Tham, and S. M. Ferdous Azam. "The Effects of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantage and Business Performance of Textile SMEs". *Management Science Letters*, (2019): 1419–28. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>.
- Van Muijen, J. J. "Organizational culture: The focus questionnaire". *European Journal of work and organizational psychology*, 8, no. 4 (1999): 551-568.
- Voorhees, Clay M., Michael K. Brady, Roger Calantone, and Edward Ramirez. "Discriminant Validity Testing in Marketing: An Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies". *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, no. 1 (2016): 119–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>.
- Wanaswa, Erpetua S., Zachary B. Awino, Martin Ogutu, and Joseph Owino. "Technological Innovation and Strategic Leadership Axis on Competitive Advantage of Telecommunication Enterprises". *International Journal of Business and Management* 16, no. 9 (2021): 48-57. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n9p48>.
- Wasti, Arzu S., and Ahmet Murat Fiş. "Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimcilik etkisi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 10 no. 1-2 (2010): 11-33.
- White, J. Chris, P. Rajan Varadarajan, and Peter A. Dacin. "Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use". *Journal of Marketing* 67, no. 3 (2003): 63–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.63.18654>.
- Yağar, F., & Dökme, S. "Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik". *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi* 3, no. 3, (2018): 1-9.
- Yukl, Gary. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". *The Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 285–305. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00013-2).
- Yukl, Gary. "How Leaders Influence Organizational Effectiveness". *The Leadership Quarterly* 19, no. 6 (2008): 708–22. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>.