

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PERSPEKTİFİNDE DİNAMİK YETENEKLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba KAPLAN

HAZİRAN 2015

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PERSPEKTİFİNDE DİNAMİK YETENEKLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba KAPLAN

Tez Danışman: Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN

HAZİRAN 2015

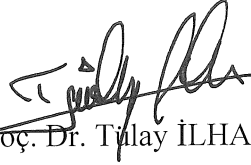
TRABZON

ONAY

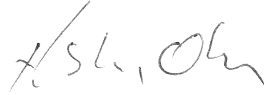
Tuğba KAPLAN tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler” adlı bu çalışma 11/06/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN (Başkan-Danışman)



Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS



Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Tuğba KAPLAN

11.06.2015

ÖNSÖZ

Yönetim ve organizasyon alanında 1980'lerde ön plana çıkmaya başlamış olan örgüt kültürü; globalleşme ile beraber oluşan çalkantılı çevresel koşullarda iç ve dış çevresinden gelen baskılarla etkileşim halinde olan günümüz örgütlerinde; rekabet avantajı yaratmanın önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Örgütlerin rekabet avantajı yakalaması için ise örgüt stratejilerinin örgüt kültürleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Stratejik yönetimin önemli kavramlarından biri olan kazanılmış rekabet avantajının, sürdürülebilir kılınması, günümüz iş dünyasında firmaların en önemli amaçlarından biri haline gelmiştir. Bu amaca yönelik geliştirilen pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısı olarak ortaya çıkan dinamik yetenekler yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı son yıllarda giderek artan sayıda çalışmaya konu olmaktadır. Fakat dinamik yetenekler üzerinde etkili olan faktörler halen net olarak ortaya konulamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin, dinamik yetenekleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Cameron ve Quinn (2006) modeli kültür tiplerinden hangilerinin dinamik yetenekleri pozitif, hangilerinin negatif etkilediği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın örnekleme, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni ilk 100 firmadan oluşmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, yürütülmesinde emeği geçen ve desteğini esirgemeyen çok değerli hocalarım Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN ile Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a ve Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN'a şükranlarımı sunarım. Tezimi tamamlamam konusunda en büyük özveriyi gösteren biricik aileme, eşime, özellikle de onlar ile oyun oynamam için bu tezin yazılmasını sabırla bekleyen canım kızlarım Azra ve Gül Melek KAPLAN'a çok teşekkür ederim.

Trabzon, Mayıs, 2015

Tuğba KAPLAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DİNAMİK YETENEKLER.....	3-44
1.1. Dinamik Yetenekler Öncesi.....	4
1.1.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	5
1.1.2. Örgütsel Rutinler.....	9
1.1.3. Örgütsel Yetenekler.....	12
1.2. Dinamik Yetenekler.....	16
1.2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı.....	22
1.3. Dinamik Yeteneklerin Unsurları.....	32
1.3.1. Fırsatları Sezme.....	36
1.3.2. Fırsatları Yakalama.....	40
1.3.3. Tehditleri Yönetme, Yeniden Yapılandırma.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	45-101
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	46
2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	47
2.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	49
2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	51
2.2. Örgüt Kültürü Modelleri.....	57
2.2.1. Açıklayıcı Modeller.....	57
2.2.1.1. Parsons Modeli.....	58
2.2.1.2. Kono Modeli.....	59
2.2.1.3. Hofstede Modeli.....	61
2.2.1.4. Ouchi'nin Z Modeli.....	63
2.2.1.5. Peters ve Waterman Modeli.....	66
2.2.2. Sınıflandırıcı Modeller.....	69
2.2.2.1. Miles ve Snow Modeli.....	69
2.2.2.2. Harrison ve Handy Modeli.....	71
2.2.2.3. Vries ve Miller Modeli.....	73
2.2.2.4. Schneider Modeli.....	76
2.2.2.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	77
2.2.3. Cameron ve Quinn Modeli.....	79
2.2.3.1. Klan Kültürü.....	82
2.2.3.2. Adhokrasi Kültürü.....	82
2.2.3.3. Hiyerarşi Kültürü.....	83
2.2.3.4. Pazar Kültürü.....	83
2.3. Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	102-134
3.1. Araştırmanın Amacı.....	102
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	103
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	103

3.4. Araştırma Hipotezleri.....	106
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	135
EKLER.....	162
ÖZGEÇMİŞ.....	165

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin, dinamik yetenekleri üzerindeki etkisini tespit edebilmektedir. Cameron ve Quinn (2006) modeli kültür tiplerinden hangilerinin dinamik yetenekleri pozitif, hangilerinin negatif etkilediği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Söz konusu etkiler literatürde sınıflandırıldığı şekli ile fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma biçiminde dinamik yetenekler boyutları ile ayrı ayrı ele alınmaktadır. Daha önce dinamik yetenekler üzerinde örgüt kültürünün etkisine yönelik bir çalışma bulunmadığı için mevcut çalışma bu alanda öncül bir çalışma olmuştur. Çalışmada, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firmanın 78'inden toplanan veriler kullanılmıştır.

Çalışma bulgularına göre, pazar kültürü ve adhokrasi kültürlerinin fırsatları sezmeyi, fırsatları yakalamayı, yeniden yapılandırmayı ve dinamik yeteneklerin genelini pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan, klan kültürü ile hiyerarşi kültürünün fırsatları sezmeyi, fırsatları yakalamayı negatif etkiledikleri tespit edilmiş fakat yeniden yapılandırma ve dinamik yeteneklerin geneli üzerinde etkileri bulunamamıştır. Çalışma sonuçları beklenildiği şekilde ilgili yazını destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Çalışmanın katkısı, dinamik yetenekler üzerinde etkili olan içsel faktörlere zemin oluşturan örgüt kültürünün etkisinin incelenerek literatürdeki boşluğun doldurulmasıdır. Adhokrasi ve pazar kültür tiplerinin dinamik yetenekleri pozitif yönde etkilediğinin bilinmesi, dinamik yeteneklere sahip olmak isteyen firmalar için önemli olmaktadır. Çalışmanın kısıtlarından en önemlisi, örnekleminin Trabzon ile sınırlı kalmasıdır. Çalışmanın örnekleminin genişletilerek, ülkemiz bağlamında veya uluslararası alanda inovasyon kavramı ile beraber çalışılması ve sürecin finansal çıktılara etkisinin pozitif veya negatif yönde gerçekleşeceği varsayımının incelenmesi de gelecek çalışmalara örnek olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Fırsatları Sezme, Fırsatları Yakalama, Tehditleri Yönetme ve Yeniden Yapılandırma, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

The aim of this study is to detect the affect of the search scope firms' organizational culture on dynamic capabilities. Among the types of Cameron and Quinn (2006) culture model, which will affect positively and which will affect negatively dynamic capabilities will be tried to be found out. These affects handled sensing the opportunities, seizing the opportunities and reconfiguration dimensions like as classification in the literature. Since there is no previous study for the effects of organizational culture on dynamic capabilities, it has been a pioneer study. In this study the data is taken from Trabzon Chamber of Commerce corporation income tax record holder 100 firms of 78 firms.

The finding of this study showed that the market and adhocracy culture types positively affect sensing the opportunities, seizing the opportunities, reconfiguration and dynamic capabilities in general. On the other side, clan and hierarchy culture types negatively affect sensing the opportunities, seizing the opportunities but these culture types have no affect on reconfiguration and dynamic capabilities in general. The results of this study supports the previous studies in the literature. The contribution of the study is to fill the blanks in the literature of the affect of organizational culture which form a basis for internal factors on dynamic capabilities. For the firms that wish to have dynamic capabilities, it is important to know that market and adhocracy culture types affects positively the formation of dynamic capabilities. The most important limit of this study is the sample that limited with Trabzon. Expanding the samples of the study, the study within the context of our country or in the international field with innovation concept and to investigate the affect of the process to financial results which will be negatively or positively may be given as an example for the studies to be done in the future.

Key Words: Dynamic Capabilities, Sensing Opportunities, Seizing Opportunities, Managing Threats and Reconfiguration, Organizational Culture

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dinamik Yetenekler Tanımları.....	28
2	Dinamik Yeteneklerin Unsurları.....	36
3	Parsons AGIL Modeli.....	59
4	Ouchi Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli.....	64
5	Vries ve Miller Modeli.....	74
6	Deal ve Kennedy Modeli.....	77
7	Cameron ve Quinn Modeli.....	81
8	Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Teorik ve Ampirik Çalışmalar.....	85
9	Araştırma Hipotezleri.....	107
10	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	108
11	Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi.....	109
12	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyansları.....	110
13	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yükleme Değerleri.....	111
14	Katılımcı ve Firma Tanımlayıcı İstatistikleri I.....	112
15	Katılımcı ve Firma Tanımlayıcı İstatistikleri II.....	113
16	Örgüt Kültürü ve Dinamik Yetenekler Tanımlayıcı İstatistikleri.....	114
17	Normallik Dağılımı.....	115
18	Spearman's rho Korelasyon Testi.....	116
19	Kruskal-Wallis Testi.....	119
20	Kültür Tipleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bonferroni Testi.....	121
21	Klan Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi.....	123
22	Adhokrasi Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi.....	125
23	Hiyerarşi Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi.....	127
24	Pazar Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi.....	129
25	Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekilin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kaynak Tabanlı Yaklaşım Gelişim Modeli.....	4
2	Araştırma Modeli.....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

CEO : Chief Executive Officer

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

DY : Dinamik Yetenekler

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

GİRİŞ

Son yıllarda artan oranda (Eriksson, 2013) üzerinde durulan ve kaynak tabanlı yaklaşımın uzantısı olarak geliştirilen "Dinamik Yetenekler (DY)" yaklaşımının (Teece ve diğerleri, 1997); firmaların nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı geliştireceklerini açıklamaya çalışan tutarlı bir çerçeve oluşturduğu öne sürülmektedir (Augier ve Teece, 2007). Helfat ve Peteraf (2003) ise, yaklaşımın henüz emekleme aşamasında olan, kavramsal düzeyde gelişmeye başlayan genç bir yaklaşım olduğunu iddia etmektedir. DY yaklaşımı, çok farklı tanımlar içermesi (Arend ve Bromiley, 2009), ölçüm zorluğu olması (Pavlou ve Sawy, 2011) ve kesin ampirik desteklerden yoksun olması yönünde eleştirilmektedir (Rodenbach ve Brettel, 2011).

Öncül çalışmalarda sıklıkla görülen ve DY üzerinde en etkili olan faktörler; içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Eriksson, 2013). İçsel faktörler, örgüt yapısı (Narayanan, 2009), kaynak dağılımı, çalışan kabiliyetleri (Ravishankar ve Pan, 2013) gibi yapısal unsurlar ile örgütsel konumlama (Zhou ve Li, 2010), yönetsel konumlama (Gebauer, 2011; Ramirez ve diğerleri, 2013), örgütsel kabiliyetler (Capron ve Mitchell, 2009) ve örgütsel uygulamalar (Parente ve diğerleri, 2011; Yung, 2013) şeklinde çalışılmıştır. Dışsal faktörler ise, kurumsallaşma (Piening, 2013), pazar (Arafa ve Elmaraghy, 2011; Wilden ve diğerleri, 2013), teknoloji gibi çevresel faktörler (Li ve Liu, 2012; Leung, 2012) ile iletişim ağı kurma (Cabanelas ve diğerleri, 2013; Chiou, 2011), ortak kaynak kullanımı (Blome ve diğerleri, 2013), yabancı ortaklardan öğrenme (Jiao ve diğerleri, 2013) olarak görülmektedir. DY oluşumunda etkili olan faktörler incelenirken örgüt yapısı, örgütsel kabiliyetler ve örgütsel uygulamalar ele alınmış olmasına rağmen, bunlara zemin oluşturan örgüt kültürünün etkisini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. DY alanında, örgüt kültürüne yakın kavramlar olan ortak akıl (collective mind) değişkeni (Pavlou, 2003) ya da paylaşılan anlamlar değişkeni (Yu ve diğerleri, 2013) birer kontrol değişkeni olarak görülmektedir. Alanda kültüre ilişkin bir diğer kullanım, çokuluslu işletmelerde kültürel mesafe değişkeni (Parente ve diğerleri, 2011; Zhan ve Chen, 2013) şeklinde yer almaktadır. Bu çalışma, örgüt kültürü tiplerinin DY'e etkisine yönelik literatür boşluğunu

hedef almaktadır. DY yaklaşımı ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Ampirik bir çalışmada (Gümüőođlu, 2012), farklı iş stratejileri doğrultusunda DY'in yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Şahin ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, işletme grupları perspektifinde global DY'in uluslararasılaşma sürecinde kullanımını incelenmiştir.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda firmaların başarılı olabilmesi için rekabet güçlerini arttırmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir (Köse ve diğerleri, 2001). Firmanın örgüt kültürü, firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasının önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Fey ve Denison, 2003). Yine de örgüt kültürü, firmaların başarıya ulaşması için tek başına yeterli olmamaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007). Benzer şekilde Ar-Ge'deki yüksek yatırımlar her zaman firmanın başarısını garantilememektedir (Augier ve Teece, 2007). Bu bağlamda, DY üzerinde etkili faktörleri sadece inovasyon ya da Ar-Ge yatırımları ile açıklamak yetersiz olmakta, örgüt kültürünün önemi ön plana çıkmaktadır. Dahası, DY'e sahip olarak daha yüksek bir firma performansı sürdürmek için firma kurumsal kültür geliştirmeli, ödül tasarımı sistemleri oluşturmalı ve bağlılığı muhafaza etmeyi geliştirmelidir (Teece, 2007: 1335-1340). Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin, DY'ine etkisini tespit edebilmektedir. Bu etkinin, dışsal süreçlere yönelik yapıları sebebiyle, yaratıcılık odaklı olan adhokrasi kültürü ve rekabetçilik odaklı olan pazar kültürü yönünde olması beklenmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle DY öncesi süreç hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, DY kavramı açıklanarak, literatür çalışmalarına yer verilmiş ve DY'e ilişkin tanımlar ortaya konulmuştur. Bu bölümde son olarak, DY'in unsurları; fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma alt başlıklarında incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgüt kültürü kavramı açıklanarak, örgüt kültürünün tanımına, özelliklerine ve unsurlarına yer verilmiş ve literatürde yer alan örgüt kültürü modelleri anlatılarak, çalışmada kullanılan model ile ilgili detaylı bilgiler verilmiş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ortaya konulmuş, verilerinin analizi yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde çalışmanın sonuçları, katkısı, kısıtları ve gelecek çalışma önerileri açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DİNAMİK YETENEKLER

DY kavramı, stratejik yönetim literatürüne ilk olarak Teece ve diğerlerinin (1997) *Strategic Management Journal*'da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makalesi ile girmiştir. Aslında bu makaleden yaklaşık üç yıl önce Teece ve Pisano (1994) tarafından DY yaklaşımına bir tanıtım yapılmış ama yaklaşım ancak Teece ve diğerlerinin (1997) çalışması ile stratejik yönetim alanında dikkat çekmiştir. Kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısı olarak geliştirilen DY yaklaşımı, firmaların nasıl rekabet avantajı kazanabilecekleri ve bu avantajı nasıl sürdürebilecekleri sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 509).

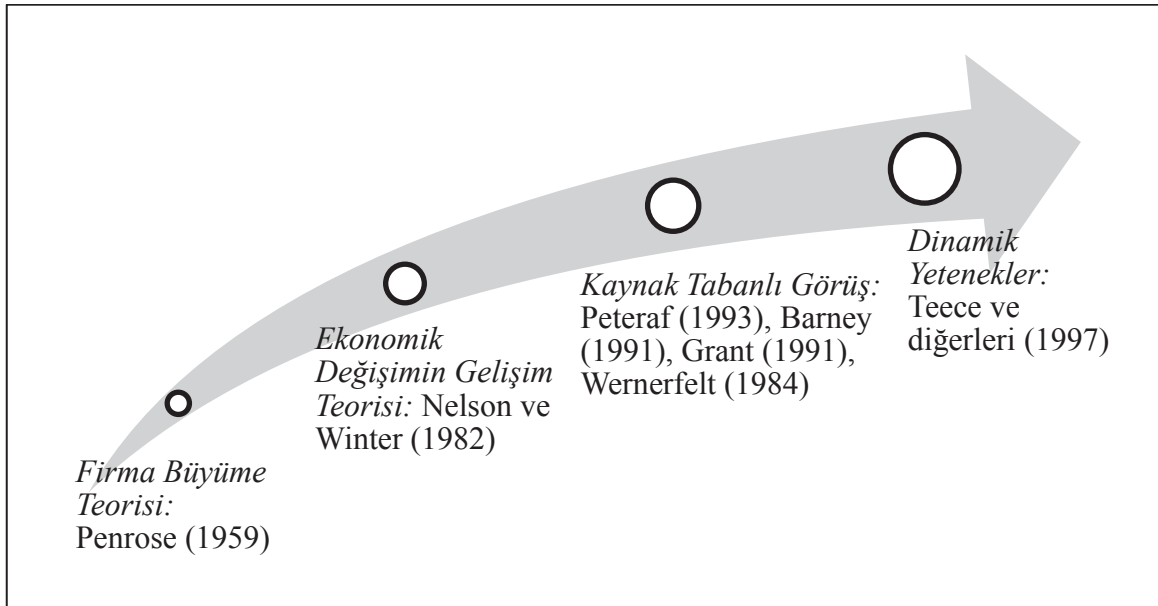
Farklı bakış açılarına sahip stratejik yönetim araştırmacılarının, DY yaklaşımına ilgileri giderek artmaktadır. Bu bakış açılarındaki farklılık nedeniyle, yaklaşımın tanımı, unsurları ve ölçüm yöntemlerinde de bir fikir birliği bulunmamaktadır (Arend ve Bromiley, 2009). DY yaklaşımı halen emekleme düzeyindedir (Teece, 2007; Helfat ve diğerleri, 2007). DY yaklaşımı, firmaların nasıl rekabet avantajı geliştireceklerini ve bunu sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmek için ne yapacaklarını açıklamaya çalışan tutarlı bir çerçeve oluşturmaktadır (Augier ve Teece, 2007: 179).

Bu bölümde öncelikle DY kavramının ortaya çıkışının açıklanması için DY öncesi süreçler incelenecektir. DY öncesi alt başlığında, DY kavramı ile ilişkisi olan kaynak tabanlı yaklaşım, DY ile karıştırılabilen kavramlar olan örgütsel rutinler ve örgütsel yetenekler açıklanacaktır. DY başlığında ise DY kavramı detaylandırılacak ve çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülmüş olan DY'in farklı tanımlarına yer verilecektir. Son olarak DY'in unsurları alt başlığında, farklı yaklaşımlara göre DY'in unsurları ortaya konulacak ve Teece'in (2007) çalışmasında belirtilen unsurlar olan sezme yetenekleri (sensing capabilities), yakalama yetenekleri (seizing capabilities) ve tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma yetenekleri (managing threats, reconfiguration) şeklinde üç boyutta açıklanacaktır.

1.1. Dinamik Yetenekler Öncesi

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için DY'e ihtiyaç duyduğunu öne süren DY yaklaşımının ortaya çıkış sürecini incelediğimizde, öncelikle bu yaklaşımın kaynak tabanlı yaklaşıma dayandığı görülmektedir. Şekil 1'de görüleceği üzere, kaynak tabanlı yaklaşım ilk kez Penrose'un (1959) çalışması ile stratejik yönetim literatürüne girmiştir. Kaynak tabanlı yaklaşımın öncüsü olan Penrose'un (1959) çalışmasından sonra kaynak tabanlı yaklaşıma önemli bir katkı Nelson ve Winter (1982) tarafından yapılmıştır. Nelson ve Winter (1982) yapmış oldukları çalışmalarda, örgütsel rutinlerin önemini ortaya çıkararak kaynak tabanlı yaklaşımı desteklemişlerdir.

Şekil 1: Kaynak Tabanlı Yaklaşım Gelişim Modeli



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Wernerfelt (1984), Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993) yapmış oldukları çalışmalar ile kaynak tabanlı yaklaşımı geliştirerek literatüre önemli katkılarda bulunmuşlardır. Son olarak, Teece ve diğerleri (1997); değişen dinamik çevrelerde sadece kaynak tabanlı yaklaşımın tek başına, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasını açıklamaya yeterli olmadığını öne sürerek DY yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Literatürde yer alan önceki yaklaşımları kendi çatısı altında bütünleştiren DY yaklaşımı, rekabet

avantajının daha yeni kaynaklarını anlamak için öne sürülen yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Teece, 1994; Teece ve diğerleri, 1997: 510).

DY öncesi döneme baktığımızda DY ile ilgili olan hatta bazen karıştırılan kavramlar olan örgütsel rutinler ve örgütsel yetenekler karşımıza çıkmaktadır. Kurallar, formlar, toplantılar, stratejiler ve teknolojiler şeklinde görülen örgütsel rutinler örgüt üyelerince gerçekleştirilen düzenli hareketlerin alışılmış, tahmin edilebilir ve tekrarlanan örüntüleri olarak tanımlanmaktadır (Grant, 1991). Örgütsel rutinler kaynak tabanlı yaklaşım içerisinde de DY yaklaşımı içerisinde de, firmanın rekabet avantajı yakalamasını destekleyen örgütsel süreçler olarak kullanılmaktadır (Grant, 1991; Zollo ve Winter, 2002).

Örgütsel yetenekler ise her örgütte var olduğu kabul edilen örgütün girdileri çıktılara dönüştürme sürecini gerçekleştirmesini sağlayan yeteneklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel yetenekler, örgütün üretkenliğini arttırmayı amaçlayan, örgüt tarafından benimsenmiş önemli bir tür kaynak olarak kabul edilmektedir (Makadok, 2001). Bu bağlamda, örgütsel yetenekler her örgütte mevcut iken DY, her firmada bulunmamakta, hatta dinamik yeteneğe sahip örgütlerde bazı DY öne çıkarken, bir diğer örgütte farklı bir DY ön plana çıkabilmektedir (Winter, 2003).

Bu bölümde, DY yaklaşımının ortaya çıkış sürecinin net ifade edilmesi amacıyla, öncelikle kaynak tabanlı yaklaşıma ilişkin literatür çalışmalarına yer verilecektir. Daha sonra örgütsel rutinler açıklanarak, tanımları ve sınıflandırılmaları ortaya konulacaktır. Son olarak örgütsel yetenekler incelenerek, rutinlerden ayrıldığı noktalar belirtilecek ve örgütsel yetenek çeşitleri ifade edilecektir. Böylece DY, örgütsel yetenekler ve örgütsel rutinler kavramlarının daha iyi anlaşılması sağlanılmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Stratejik yönetim çerçevesinde, kaynak tabanlı yaklaşım esas olarak, ekonomist Edith Penrose'un 1959'daki "Firma Büyüme Teorisi" çalışmasına dayanmaktadır. Penrose (1959), firmayı; algılanan fırsatların kullanılması ile büyüyen, maddi ve maddi olmayan kaynakların bir birleşimi olan idari yapı olarak tanımlamaktadır. Penrose'a (1959) göre, bir firmanın büyümesini sağlayan rekabet avantajı, o firmanın sahip olduğunu kaynaklarından

yapılandırılması ile doğrudan ilişkili bir şekilde gerçekleşmektedir (Penrose, 1959: 217). Diğer bir ifadeyle, firmanın gelirleri, firmanın kaynak tabanının heterojen yapısı ile büyük ölçüde ilişkilidir. Penrose'un (1959) firmaların büyümesine ilişkin olarak öne sürdüğü bu yeni yaklaşım döneminde iktisadi teori, firmaları homojen girişimler olarak görmekte ve firmalar arasındaki farklılıklar ile yönetici ya da girişimcilerin etkilerini kabul etmemekteydi.

Pazar tabanlı yaklaşımın (Porter ve Millar, 1985) aksine, kaynak tabanlı yaklaşıma göre firmaların rekabet avantajı, örgütün içeriden dışarıya doğru bakışı ile açıklanmaktadır (Açıkgöz, 2012; Wernerfelt, 1984). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre örgütler, birer kaynak yığını olarak düşünülmektedir (Peteraf, 1993; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996). Bu bağlamda, kaynak tabanlı yaklaşım, firmaların nasıl rekabet avantajı elde edebileceklerini ve bu avantajı uzun dönemlerde nasıl sürdürebileceklerini anlatan güçlü bir teorik çerçeve sağlamaktadır (Barney, 1991; Teece ve diğerleri, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000). Penrose'a (1959) göre, firmanın kaynak ve hizmetlerinin en iyi şekilde kullanılması, firmanın sahip olduğu kaynakların varlığından daha çok nasıl yapılandırıldığı ile ilgili olmaktadır. Bir firmanın sahip olduğu kaynaklar, fiziksel kaynaklar ile istihdam edilen insan kaynaklarından oluşmaktadır. Firmanın sahip olduğu fiziksel kaynaklar ile verimli hizmet üretimini etkileyen insan kaynakları arasında bir karşılıklı ilişki bulunmaktadır (Penrose, 1959).

Penrose'a (1959) göre, yönetimin deneyimi üretim hizmetlerini etkileyecektir ve yönetimin bu kritik rolünün tespit edilmesi Penrose'un çalışmasının ana noktasını oluşturmaktadır. Firmanın yöneticilerinin firma kaynakları ve firmanın faaliyet gösterdiği rekabetçi çevre hakkında görüşü, bu yöneticilerin eşsiz üretim fırsatlarına yönelik kararlarını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, firma kaynaklarının verimli çıktılara dönüşme sürecinde yöneticiler katalizör görevi görmektedir (Penrose, 1959: 5). Klasik iktisadi teoriye oranla, kaynak tabanlı yaklaşım, firma kaynaklarına daha özel ve farklılaşmış bir bakış sunmaktadır. Penrose'un (1959) çalışması 25 yıl boyunca pek de ilgi çekmemiştir. Fakat, Birger Wernerfelt (1984); stratejik yönetimin geleneksel yaklaşımlarından farklılaşan Penrose'un çalışmasını, firmaların oluşumunda kaynakların etkisini incelerken kullanmıştır (Wernerfelt, 1984). Helfat ve Peteraf (2003) ise, stratejik yönetimin her zaman kolaylıkla fark edilememesinden dolayı, ekonomik teorinin

yöneticinin rolünü hafife aldığı görüşünün doğru olmayabileceğini iddia etmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 19).

Peteraf (1993), kaynak tabanlı yaklaşımın teorik alt yapısına, rekabet avantajına yönelik çalışmaları ile katkıda bulunmuştur. Peteraf (1993), üstün kaynaklar, uygulama öncesi rekabet kısıtları, kaynak hareketliliği noksanı ve uygulama sonrası rekabet kısıtları olmak üzere dört koşulun gerçekleşmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, ilk olarak, üstün kaynaklar ile donatılmış firmalar, daha verimli bir şekilde müşteri isteklerini karşılayabileceklerdir. İkinci olarak uygulama öncesi rekabet kısıtları ile firmanın rakiplerine kıyasla üstün pozisyon elde etmesinden önce bulunan rekabet kısıtları ifade edilmektedir. Kaynak hareketliliği noksanı, bir firmanın elinde bulunan ticari kaynakların, halihazırda kullanılmasının firma için daha değerli olduğunu anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle firmanın elinde bulunan kaynakların genel kullanımdan çok, firmanın özel ihtiyaçlarını karşılıyor olması gerekmektedir. Son olarak, uygulama sonrası rekabet kısıtları, firmanın elde ettiği kazanımlara yönelik ortaya çıkan rekabet kısıtlarını içermektedir (Peteraf, 1993).

Teece ve diğerleri, kaynakları diğerleri tarafından taklit edilemeyen firmaya özgü değerler olarak tanımlamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 516). En bilinen kaynak sınıflandırma yaklaşımlardan birisi, kaynakları maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak ayırmaktır (Penrose, 1959). Maddi kaynaklar, elle tutulabilen tüm kaynaklarını ifade ederken, maddi olmayan kaynaklar, örgütün gelenekleri, değerleri, kültürü, liderlik yapısı gibi üyeleri birbirine bağlayan unsurlardan oluşmaktadır. Maier (2004), maddi kaynakları, finansal kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olarak ikiye ayırmaktadır. Maddi olmayan kaynaklar ise kişi bağımlı kaynaklar ile kişiden bağımsız kaynaklardan oluşmaktadır (Maier, 2004). Grant (1991), kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve itibar olarak altı gruba ayırmaktadır (Grant, 1991).

Barney'e (1991) göre, etkinlik ve verimliliği arttırmak için gerekli olan stratejileri uygulamayı sağlayan firma kaynakları, varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, girişimler, bilgi ve benzeri unsurlardan oluşmaktadır. Barney (1991), tüm bu kaynakları, fiziksel ana kaynaklar, insani ana kaynaklar, örgütsel ana kaynaklar şeklinde üç grupta

sınıflandırmıştır. Fiziksel ana kaynaklar, firmanın sahip olduğu yer, alan, ekipman, ağır metaller ve fiziksel teknolojilerini kapsamaktadır. Firma başarısının baş unsuru olarak görülen insani ana kaynaklar ise; firmanın yönetici ve çalışanlarının deneyim, eğitim, bilgi düzeyi, ilişkileri, zekaları gibi unsurları içermektedir. Örgütsel ana kaynaklar, firmanın planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ile hiyerarşik yapısından oluşmaktadır (Barney, 1991: 101-105).

Barney (1991) bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli olan kaynaklar ile ilgili olan dört unsur (değer, eşsizlik, ikame edilebilirlik, taklit edilebilirlik) olduğunu öne sürmüştür (Bayramoğlu, 2008). Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı, var olan ya da potansiyel rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek ve diğer firmalar tarafından çoğaltılmayacak olan stratejiyi yaratmak ve uygulamaktır (Barney, 1991: 102). Firmaların benzer kaynakları farklı bir biçimde kullanma eğiliminde olduğunu iddia eden Penrose'un (1959) aksine Barney (1991), bir firmanın verimliliğini ve etkinliğini arttırmayı sağlayacak olan stratejileri geliştirmek için nadir kaynakların gerekli olduğunu öne sürmüştür. Kaynaklar, yaygın bir biçimde var olmadığında, nadir kaynak olarak kabul edilmektedir. Barney (1991), sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan nadirlik düzeyini tanımlamaya çalışmıştır. Barney'e (1991) göre, kaynak değerli ve nadir olsa bile, rakip firmalar tarafından taklit edilebilir olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajından söz edilmeyecektir. Benzer bir şekilde, bir kaynağın kullanılması ile elde edilen sonuçlar, stratejik olarak eşdeğer bir kaynağın kullanılması ile elde edilebiliyorsa, bu durumda da rekabet avantajı sürdürülebilir olmayacaktır (Barney, 1991: 106).

Barney (1991) bir firmanın pazar konumlaması ve günün koşullarının o firmayı etkileyen önemli faktörler olduğunu öne sürmektedir. Kaynaklar bazı koşullarda değerli olurken, bazı koşullarda değer ifade etmemektedir. Aynı kaynakları kullanan iki farklı firma, kaynakların olası kullanımları ve bu kullanımların sonuçlarına ilişkin alınan geçmiş kararlar sonucunda, farklı sonuçlar elde edebilecektir (Barney, 1991: 117). Barney'in (1991) çalışmasında firmanın geçmişinin rolü, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık kavramları öne çıkmaktadır. Barney'e (1991) göre, firmanın geçmişi ile kaynakların kullanımı arasında ilişki bulunmaktadır. Nedensel belirsizlik ise, eylem ve sonuçları arasındaki ilişkinin doğasından kaynaklanan belirsizliği ifade etmektedir. Bir firmanın

sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını etkileyen nedensel belirsizlikler, örgüt kültürü gibi görünmeyen değerler ve alınan küçük kararlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Son olarak, kaynakların karmaşıklık düzeyi arttıkça taklit edilebilmesi güçleşmektedir (Barney, 1991).

Grant'a (1991) göre, kaynak tabanlı yaklaşımın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, firma yöneticilerinin firma kaynaklarını doğru bir biçimde belirleyerek sınıflandırdığı varsayımdır. Ayrıca firma yöneticilerinin rakiplerine oranla daha değerli olan mevcut ya da potansiyel kaynakları analiz edebildiği kabul edilmektedir. Firma yöneticilerinin son olarak, fırsatlara uygun bir biçimde firma kaynaklarını en iyi kullanacak stratejiyi geliştirebileceği öne sürülmektedir. Tüm bu varsayımların, özellikle hızlı ve tahmin edilemeyen değişimin bulunduğu çevresel koşullarda gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Grant, 1991; Teece ve diğerleri, 1997). Belirsizliğin öne çıktığı iletişim, teknoloji gibi dinamik pazarlarda kaynak tabanlı yaklaşım yetersiz kalmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997; Teece, 2003). Newbert'e (2007) göre, bir firmanın sadece eşsiz kaynaklara sahip olması, özellikle çalkantılı çevrelerde, o firmanın başarılı olmasını ya da rekabet avantajı elde etmesini sağlamayacaktır (Newbert 2007: 136). Wang ve Ahmed (2007: 33-34) ise, kaynak tabanlı yaklaşımın ve yaklaşım ile ilgili olan kaynaklara, süreçlere, kabiliyetlere ilişkin terminolojilerin tanım eksiklikleri olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, kaynak tabanlı yaklaşım, statik yapısından dolayı dinamik pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olamamaktadır. Son olarak, kaynak tabanlı yaklaşım, kaynakların rekabet avantajına dönüşmesi ile ilgili süreçleri net olarak açıklayamamaktadır (Wang ve Ahmed, 2007).

1.1.2. Örgütsel Rutinler

Winter'a (2003) göre, rutinler, bilgi ve hedefler doğrultusunda oluşturulmuş olan öğrenilmiş ve tekrarlanan davranışlardır (Winter, 2003: 991). Nelson ve Winter (1982) ise rutinleri, belirli bir zamandaki örgütsel işleyişin yapısı olarak tanımlamaktadır (Nelson ve Winter, 1982: 7). Örgütlerin çeşitli koşullardaki davranışlarını belirleyen rutinler; kurallar, formlar, toplantılar, stratejiler ve teknolojiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Rutinler; işe alma, ücretlendirme, ödüllendirme gibi işletme uygulamaları olarak da görülmektedir (Nelson 2002). Grant (1991), rutinleri, bireyler tarafından gerçekleştirilen düzenli

hareketlerin alışılmış, tahmin edilebilir ve tekrarlanan örüntüleri olarak tanımlamaktadır (Grant, 1991: 122).

Rutinler, davranışsal ve bilişsel olarak iki farklı açıdan tanımlanmaktadır. Davranışsal açıdan rutinler, tekrarlanan etkileşim örüntüleri olarak tanımlanmaktadır (Becker, 2004: 645). Bu örüntüler tek bir kişinin hareketlerinden daha çok, kişilerin kendi aralarındaki etkileşim ile meydana gelmektedir. Bilişsel açıdan rutinler ise, çeşitli durumlara nasıl tepki verileceği ya da nasıl bu durumlar ile başa çıkılacağını ifade eden kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel açıdan rutinlere örnek olarak standart çalışma prosedürleri ya da çalışma programları verilmektedir (Dosi ve diğerleri, 2002: 5).

Örgütün geçmişine dayanan ve insanların deneyimlerini kapsayan rutinler, zamanla gelişmektedir (Teece ve diğerleri, 1997; Nelson ve Winter, 1982). Bir firmada rutinler geliştikten sonra, artan bir şekilde uyarlamalara tabi olmaktadır. Bu bağlamda, özel bir görev için, üyelerin deneyimlerine bağlı olarak rutinlerde uyarlamalar yapılabilmektedir (Levinthal ve March, 1993; Helfat ve Peteraf, 2003). Rutinlerde davranışın amacı bilinmektedir. Bu davranışlar belirli bağlamlarda özel sonuçları hedeflemektedir. Rutinleri bu bağlamdan çıkarmak onları anlamsız hale getirmektedir. Bir diğer ifadeyle, rutinler benzer durumlarda aynı biçimde ortaya çıkan ve tekrarlanan örtülü davranışlardan oluşmaktadır (Becker, 2004).

Kaynak tabanlı yaklaşım açısından incelendiğinde de rutinlerin artan bir şekilde değişimi önemli kabul edilmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşımın ana önermesi, firmalar için gereken kaynakların doğada heterojen olarak bulunduğuudur (Penrose, 1959; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Bir firmanın sahip olduğu rutinler, kaynakların çeşitli düzenlemeleri sonucunda üretilecek olan hizmetlere önemli bir kaynak olmaktadır. Kaynak heterojenliğinin anahtarı, artan bir şekilde gerçekleştiren rutinlerin düzenlemelerinden oluşmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003). Hillard (2004), ilaç firmaları üzerine yapmış olduğu araştırmasında, güçlü rutinlere sahip firmaların, zayıf rutinlere sahip firmalara göre performanslarını daha başarılı bulmuştur. Hillard'a (2004) göre, bu başarı farklılığın en önemli nedenleri, deneyimlerin kalitesindeki farklılıklar ve firmanın geçmişinden bu yana geliştirdiği rutinler olmaktadır (Hilliard, 2004: 12).

Becker'e (2004) göre örgütsel rutinler, örgütlere istikrar ve kontrol sağlamakta ve tahmin edilebilirlik artmaktadır. Bu nedenle, özellikle belirsizlik, karmaşıklık durumlarında rutinler önem kazanmaktadır. Çevresel dinamizm durumunda bile, rutinler sayesinde stratejik kararlar verilebilmektedir. Firmanın performansını artırma konusunda, karşılıklı etkileşimleri devamlı ve tam olarak açıklama yeteneği önemli bir etken olmaktadır. Hatta, rutinler karşılıklı etkileşimlerin artırılması ile ortaya çıkmaktadır. Rutinler, örgüt üyelerinin beklenen ve kabul edilen davranışları ile hareketlerini şekillendirmektedir (Becker, 2004: 655). Örgütün çevresinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda, kendi bağlamında geçerli olan rutinler geçersiz hale gelmektedir. Deneyimler, örgüt üyelerinin değişen koşulları fark etmemesine neden olduğu için, değişimi engelleyebilmektedir (Levinthal ve March, 1993). Rutinler ise, deneyimleri zaman içerisinde artan bir şekilde değiştirebilmektedir (Becker, 2004).

Nelson ve Winter (1982), firmayı, kaynakları oluşturan ve kullanan kar amaçlı birlik olarak tanımlamaktadır. Nelson ve Winter'a (1982) göre, örgütteki özel operasyonel bilginin saklanması ile örgütsel rutinler oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle saklanan bilginin sürdürülmesi ile rutinler gerçekleştirilmektedir. Rutinin oluşumunda etkili olan operasyonel bilgi, örgütteki diğer bilgi türlerinden farklılaşmaktadır. Nelson ve Winter (1982), örgüt üyelerinin aldıkları mesaja verdikleri cevabın, mesajın içeriğinden daha çok, örgütsel bilgiye dayalı olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda etkileşimler, örgüt üyelerine yol göstermekte ve uzun süre örgütte olan kişiler bu etkileşimleri rutinelere dönüştürmektedir (Nelson ve Winter, 1982: 99-102).

Örgütsel rutinlerin sınıflandırılmasında üçlü bir yaklaşım, Nelson ve Winter (1982) tarafından öne sürülmüştür. İlk grup rutinler olan genel işletme rutinleri, farklı koşullar altında firmanın üretim sürecine yönelik, günlük aktiviteleri içeren, kısa dönemli faaliyetlerden oluşmaktadır. İkinci grup rutinler ise firmanın büyüme ya da küçülmesini etkileyen yatırım davranışlarını ve stratejilerini kapsamaktadır (Nelson ve Winter, 1982: 17-18). Örgütsel rutinlerin sınıflandırılmasında son grup olan araştırma rutinleri ise, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) laboratuvarları, pazar araştırma birimleri aracılığıyla örgütün operasyon sürecinde arzu edilen değişikliklerin devamlı olarak araştırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Zollo ve Winter, 2002).

1.1.3. Örgütsel Yetenekler

Örgütler, içinde yer aldıkları sektördeki fırsatları elde edebilmelerini sağlayacak kaynak tabanını oluşturmak için yeteneklere ihtiyaç duymaktadır (Zahra ve George, 2002). Dosi ve diğerlerine (2002) göre her örgütün yetenekleri bulunmaktadır. Örneğin, bir havayolunun yolcularının genellikle olaysız bir şekilde biniş sürecinden, uçuşa ve güvenli bir şekilde gidecekleri varış noktasına ulaşmasını sağlaması o havayolunun örgütsel yeteneğini ifade etmektedir. Daha da derinden incelendiğinde bu hizmetin verilmesi, bakımı yapılmış uçağın, yolculuk için yakıtı ve yolcular için yemekleri ile birlikte, belirli bir kapıya zamanında getirilmesi, eğitilmiş ekibinin yönettiği, uyum içerisinde olan bir dizi örgütsel rutini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda rutinler yetenekleri oluşturan yapı taşları olarak kabul edilebilecektir. Böylece, rutinler belli amaçlara ilişkin varsayım olarak görülmemekte ve rutinler ile yeteneklerin ayrımı yapılmaya çalışılmaktadır (Dosi ve diğerleri, 2002).

Helfat ve Petaraf (2003) örgütsel yetenekleri; bir kurumun özel bir noktaya ya da sonuca ulaşması amacı ile “koordine edilmiş bir dizi görevleri uygulama, örgütsel kaynakları kullanma” yeteneği olarak tanımlamaktadır (Helfat ve Petaraf, 2003: 999). Helfat ve Peteraf'ın (2003) tanımı, örgütsel kaynakların kendi bağlamlarını doğru biçimde ifade ettiği için kabul görmektedir (Winter, 2003). Dosi ve diğerleri (2008), örgütsel yetenekleri “olaylar” olarak değil “yapma yolları” olarak tanımlamaktadır (Dosi ve diğerleri, 2008: 1179).

Richardson (1972) ise örgütsel yetenekleri; örgüt düzeyinde uygun beceriler, bilgi birikimi ve yeterlilik olarak adlandırmaktadır (Richardson, 1972: 888). Day (1994), yetenekleri, firmanın aktivitelerini koordine etmeyi ve kaynaklarını kullanmayı sağlayan bilgi birikimi, örgütsel süreçler ve kabiliyetler toplamı olarak tanımlamaktadır. Yetenekler, insanlar ile diğer kaynaklar arasındaki karmaşık koordinasyon örüntüsüdür. Diğer bir ifadeyle, yetenekler; bir örgütün bir ürün ya da hizmeti pazara sunması olarak görülmektedir (Day, 1994: 38). Dutta ve diğerleri (2005) ise, örgütsel yetenekler ile verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, yetenekler arttıkça verimliliğin de arttığını öne sürmüştür (Dutta ve diğerleri, 2005: 279).

Amit ve Schoemaker (1993), yetenekleri, firmanın kaynakları arasındaki karmaşıklık sonucunda geliştirilen, firmaya özel, bilgi tabanlı süreçler olarak tanımlamaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Makadok (2001) yeteneği, firmanın üretkenliğini arttırmayı amaçlayan, örgüt tarafından benimsenmiş, transfer edilmeyen, firmaya özgü bir tür kaynak olarak görmektedir (Makadok, 2001). Benzer şekilde Teece ve diğerleri (1997) örgüt üyelerinin deneyimleri ile birlikte ekipman, teknoloji ve diğer kaynakların bir birleşimi olan yeteneklerin satın alınamayacağını, inşa edilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Teece ve diğerleri, 1997). Örgütsel yetenekler, kolektif biçimde problem çözme konusunda kavramsallaşmıştır. Ayrıca, örgütsel yetenekler, uygulamaya yakındır, yani yetenekler uygulamadan kolaylıkla ayrılamamaktadır. Çeşitli kuralların birleştirilmesi ile geliştiren problem çözme yöntemleri neticesinde, yetenekler gerçekçi bir örüntü izlemektedir (Scgreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007).

Winter (2003), birçok farklı düzeyde yetenekler olduğunu öne sürmektedir. En alt düzey olan sıfır düzey yetenekler; firmaların, talep hacminin ve doğasının durağan olduğu bir pazarda tutarlı bir oranda ürün üretmesini ve üretim kalitesi sunmasını sağlayan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bu yeteneklere aynı zamanda operasyonel yetenekler de denilmektedir (Jantunen ve diğerleri, 2012). Bir örgüt; sunmakta olduğu ürünü, hizmeti ya da ürünün/hizmetin oluşturulma sürecini ya da ürün/hizmetin sunulduğu yeri değiştirdiğinde daha yüksek bir örgütsel yetenek devreye girmektedir. Bu anlamda, DY, pazar ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yeni kaynak düzenlemeleri yapmayı, yeni yetenekler geliştirmeyi ve yeni koşulları öğrenmeyi kolaylaştıran üst düzey yeteneklerdir (Collis, 1994; Ellonen ve diğerleri, 2011; Helfat ve diğerleri, 2007; Wang ve Ahmed, 2007). Tüm örgütsel yeteneklerin eşit olmadığını vurgulaması ve bazı yeteneklerin dinamik çevre koşulları karşısında tamamen yetersiz olabileceğini göstermesi açısından bu ayrım faydalı olmaktadır (Winter, 2003).

Collis'e (1994) göre, örgütsel yeteneklerin pek çok farklı tanımı ve sınıflandırılması bulunmaktadır. Collis (1994), örgütsel yetenek tanımlarını üç farklı gruba ayırmıştır. İlk olarak, örgütsel yetenekler; pazarlama, dağıtım gibi firmanın temel fonksiyonel aktivitelerini gerçekleştirme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak, örgütsel yetenekler, firmanın dinamik bir şekilde geliştirilmesine ilişkin paylaşılan bir amaca işaret etmektedir. Son grupta ise, örgütsel yetenekler, rakiplerden daha önce stratejik kararlar

verebilme kabiliyeti olarak görülmektedir. Collis (1994), örgütsel yetenekleri, fiziksel girdileri verimli bir şekilde çıktılara dönüştürmeyi sağlayan karmaşık sosyal rutinler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel yetenekler, örgütün bir ürünü olan örgütsel rutinlerin içinde yayılmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel yetenekler sadece kurumsal yapıda ve süreçlerde görülmemekte, firma içi ilişkiler ile örgüt kültürüne de yansımaktadır. (Collis, 1994:145).

Dosi ve diğerlerine (2008) göre, örgütsel yeteneklere ek olarak, bir örgütün teknolojik yetenekleri de bulunmaktadır. Teknolojik yetenekler, bir örgütün kaynaklarının fiziksel elemanlarını ifade eden yeteneklerinden oluşmaktadır. Teknolojik yetenekler, fotokopi makineleri işletilmesi, fabrikaya tedarik etmek için yardımcı hizmetlerin kontrolü gibi durumların nasıl ele alınacağını gösteren rutinlerden oluşmaktadır. Örgütsel yetenekler, fiziksel kaynaklardan daha çok koordinasyon, örgüt içi sosyal etkileşimler ve insan ilişkileri ile ilgili gerçekleşmektedir (Teece, 2008). Bu yetenekler doğrultusunda fiziksel süreçlerin insan ilişkilerinden etkilendiği söylenebilecektir. Aynı şekilde mevcut fiziksel kaynakların boyutu ve durumu süre gelen ilişkileri etkileyebilecektir. Örgütsel yetenekler ile teknoloji yetenekler arasındaki farklılığın bir diğer boyutu da benzer teknolojik yeteneğe sahip firmalara baktığımızda ortaya çıkmaktadır. Benzer teknolojik yeteneğe sahip farklı firmaları incelediğimizde firmaların geçmişlerinin ve örgütsel yeteneklerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir (Dosi ve diğerleri, 2008).

Bender (2008) ise örgütsel yetenekleri, dönüşümsel yetenekler ve yapılandırma yetenekleri olarak iki gruba ayırmaktadır. Dönüşümsel yetenekler, bir örgütün mevcut genel bilgi birikimini çıktılara dönüştürme kabiliyetini ifade etmektedir. Yapılandırma yetenekleri ise, örgütün yeni bilgi birikimi oluşturmasını, artifaktlar ve aktörler yaratmasını içermektedir (Bender, 2008: 28-29). Cohen ve Levinthal'a göre (1990) ise, örgütün bilgi birikimini rutinlere, süreçlere ve yeteneklere uyumlu hale getirmesini sağlayan absorbe etme kapasitesi ile dönüşümsel yeteneklerin yakından ilişkisi bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Levinthal ve March (1993), yeteneklerin keşfetme (yeni bilgi birikimi aramak) ve sömürme (önceden bilinen şeyleri kullanmak ve geliştirmek) eylemlerini gerektirdiğini iddia ederek, Cohen ve Levinthal'ı (1990) desteklemiştir. Dönüşümsel yetenekler ile yapılandırma yetenekleri arasında denge kurmak oldukça zor olmasına

rağmen, başarılı bir şirket olmak için bu dengeyi sağlamak gerekmektedir (Levinthal ve March, 1993; Bender, 2008).

Pavlou ve Sawy'ye (2011) göre, yetenekler bir rutinler topluluğu olmasına rağmen, operasyonel yetenekler günlük yaşam için gerekli olan kabiliyetleri içerirken (Winter, 2003), DY, firmanın yeniden yapılandırma ve değişim becerilerini ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, diğer bir ifadeyle, firmanın aynı müşterileri için var olan aynı ürünleri üretmesi ve aynı hizmetleri sunması için gerekli olan aynı teknolojinin kullanması neticesinde, günlük faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Helfat ve diğerleri, 2007). Diğer taraftan DY ise, doğrudan, firmanın çevresi ile uyumuna ve stratejik değişime odaklanmaktadır (Zahra ve diğerleri, 2006).

Örgütün sahip olduğu yeteneği, örgüte ait bir kaynaktan ayırma konusunda iki önemli nokta bulunmaktadır. İlk olarak, örgüte ait kaynaktan farklı olarak, örgütün kendine özgü yeteneği örgütün işleyişinde ve süreçlerinde yayılmaktadır. Bu nedenle, örgütün kendisinin el değiştirmesi dışında, yeteneklerin bir örgütten diğerine geçmesi söz konusu olmamaktadır. İkinci olarak, firmanın sahip olduğu yeteneğin amacı, firmaya ait kaynakları kullanarak üretkenliği arttırmaktır (Makadok, 2001).

Helfat ve Peteraf (2003) yeteneklerin, ürün yaşam eğrisi veya pazarlama literatüründeki pazar yaşam eğrisine benzeyen bir yaşam eğrisine sahip olduklarını bulmuştur. Bu yaşam eğrisi tasarımı, kaynakları, rota bağımlılığını (path dependency) rutinleri ve yetenekleri bir araya getirmek için yararlı bir araç olmaktadır. Yaşam eğrisinin kuruluş aşamasında, yeni bir yeteneğin oluşturulmasını gerektiren belli bir amaca yönelik örgütlenmiş bir ekip gerekmektedir. Örgütün mevcut kaynakları ile beraber, örgüt üyelerinin örgüte kattığı deneyim ve beceriler sayesinde, örgütün doğuşundan bugüne gelen bir geçmiş ve rota bağımlılığı oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin deneyimleri doğrultusunda yeteneklerini öğrendikleri ve geliştirdikleri aşama gelişim evresidir. Örgütsel yeteneğin tüm örgüt üyelerince kullanılarak örgüte iyice yerleştiği evrede olgunlaşma aşaması başlamaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003: 1005-1006).

Rutinler gibi yetenekler de örgüt üyelerince benimsendiği ölçüde kullanılmaktadır. Yetenekler olgunlaşma evresine girdiğinde, önemini kaybetme riski taşımaktadır (Helfat ve

Peteraf, 2003). Helfat ve Peteraf'ın (2003) modeline göre olgunlaşma evresi sonucunda gerçekleşebilecek altı olasılık bulunmaktadır. Bu olasılıklardan biri yeteneğin örgüt tarafından geri çekildiği durumlarda ortaya çıkan "emeklilik" iken bir diğeri yetenek seviyesindeki düşüşe bağlı oluşan "tasarruf"tur. Yeteneğin diğeri bir coğrafi piyasadan yeniden üretildiği durumlarda "çoğaltma" gerçekleşirken, yeteneğin farklı fakat ilgili bir ürün piyasasında kullanıldığı durumlarda "yeniden düzenleme" yapılmaktadır. Son olarak örgütün yeni fırsatlar aradığı ve alternatifler geliştirdiği durumlarda "yenilenme" ortaya çıkarken, yeteneğin başka bir yetenekle ya da yetenek dizisi ile birleştirildiği durumlarda "yeniden birleşme" görülmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 1005-1006).

1.2. Dinamik Yetenekler

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, değerli, nadir, taklit edilemez ve değiştirilemeyen örgüt kaynaklarına sahip olmak ile ilgilidir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, rekabetçi bir çevrede firmanın başarısının, firmanın kaynaklarına bağımlı olduğu kabul edilmektedir. Bu kaynaklar, firmaya ait olan ve firma tarafından kontrol edilen stokların mevcut unsurları olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar; firmaya ait diğer varlıkları, teknolojiyi, bilgi yönetimi sistemlerini, teşvik sistemlerini, yönetim ile çalışan arasındaki güven ve bunun gibi bağlayıcı mekanizmalarını kullanarak, son ürünlere ya da hizmetlere dönüştürmektedir. Bu kaynaklar, diğerlerine ek olarak, know how (patentler ve lisanslar), finansal ya da fiziksel varlıklar (bina, tesis, ekipman) ve insan sermayesinden oluşmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Buna rağmen, yüksek oranda değişimin olduğu pazar koşullarında firmanın kaynakları sadece geçici rekabet avantajını açıklayabilecektir (Eisenhardt ve Martin, 2000). İşte bu noktadan hareketle, Teece ve diğerleri (1997); konunun odağını firmanın kaynak yapılandırmasından alarak, çevresel koşullara göre kaynak yapılandırmalarını tanımlayan öncül strateji ve rutinlere kaydırmaktadır. Teece ve diğerleri (1997) bu öncül strateji ve rutinleri, firmanın DY'i olarak adlandırmaktadır (Teece, 1994; Teece ve diğerleri, 1997).

DY yaklaşımı, firmaların nasıl rekabet avantajı geliştireceklerini ve bunu sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmek için ne yapacaklarını açıklamaya çalışmaktadır (Augier ve Teece, 2007: 179). Bu anlamda, kaynağın yeniden yapılandırılması üzerinde

duran DY, literatürde yaygın olarak kabul edilen kavramsal bir yapı olmaktadır (Teece, 2007; Helfat ve diğerleri, 2007; Eisenhardt ve Martin, 2000). DY yaklaşımının 1997'de stratejik yönetim literatürüne girmesinden bu yana, DY yaklaşımına duyulan ilgi giderek artmış ve çok sayıda çalışma yapılmıştır (Örn: Teece ve diğerleri, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Winter 2003; Helfat ve Peteraf, 2003; Teece, 2007; Pitelis ve Teece, 2010; Pavlou ve Sawy, 2011; Rodenbach ve Brettel, 2012; Teece, 2012; Eriksson ve diğerleri, 2013; Peteraf ve diğerleri, 2013; Ramirez ve diğerleri, 2013; Schilke, 2013).

Yönetim yeteneklerinin geliştirilmesini vurgulayan DY yaklaşımı, örgütsel, işlevsel ve teknolojik becerilerin birleşimlerinin taklit edilmesinin güç olmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, araştırma geliştirme yönetimi, ürün ve süreç gelişimi, teknoloji transferi, fikri mülkiyet, üretim, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme gibi şirket özelliklerini vurgulamak önemli olmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 510, Teece, 2008). Teece ve diğerleri (1997) tarafından önerilen yapıya göre, bir firmanın (tekrarlanabilir olmayan) dinamik yeteneğinin gelişimi ve kullanımı, firmanın elde edeceği karı doğuracaktır. Bu yapı ayrıca geçmişin, şimdiki ve gelecekteki performansları da etkileyeceğini belirtmektedir ki bunu rota bağımlılığı (path dependency) olarak adlandırmaktadır. Bu yolla, rota bağımlılığının üstesinden gelmek amacıyla, yöneticiler, problemleri süreçlerinden ve eski yapılardan kaçınarak yenilikçiliği desteklemek için süreç ve yapıları projelendireceklerdir (Teece, 2007).

Makadok (2001) ekonomik gelir elde etme ile ilişkili olarak, kaynak toplama ve yetenek oluşturma şeklinde iki stratejik yaklaşımı vurgulamaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşım ile ilgili olan kaynak toplama stratejisinde, firmalar rakiplerine göre farklılaşmış kaynaklara sahip olduklarından iyi bir getiri elde etmektedirler. DY ile bağlantılı olan yetenek oluşturma stratejisi ile, firmalar, kaynak ve yetenek gelişimi yolu ile rakiplerine göre avantaj elde etmektedirler. Eisenhardt ve Martin (2000), dâhili süreçlerin DY'in kaynağı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu anlamda, karar verme, ürün geliştirme, ortak geliştirme gibi süreçlerin tüm şirketler için eşit olduğu öne sürülmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Teece ve Pisano'ya (1994) göre, DY'in analitik yapısı, bir firmanın yeteneklerini dinamik olarak nasıl geliştirebileceğimizi anlamamıza yardımcı olan ve daha sonra da iş

stratejisi ile uyumunu sağlayan üç boyut içermektedir. Teece ve diğerlerine (1997) göre, bunlardan ilki, firmada uygulama ve öğrenme modellerini anlatan örgütsel ve yönetsel süreçler (processes) olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ve yönetsel süreçler, bütünleşme, öğrenme, yeniden yapılandırma ve dönüştürme faaliyetlerini içermektedir (Teece ve Pisano, 1994). Bütünleşme; stratejik avantajın sağlanması için içsel koordinasyon ve bütünleşmenin önemini vurgulamaktadır. Teece ve Pisano'ya (1994) göre, koordinasyon, kaliteyi arttırmakta, maliyetleri azaltmakta, zamanın daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır. Bütünleşme ise örgüt kültürünün de yardımıyla örgütsel süreçlerin yayılmasını ve birleştirilmesini sağlamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). Öğrenme, görevlerin daha iyi ve daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştıran, yeni ürün fırsatlarının tanımlanmasını sağlayan deneyimlendirme ve tekrarlama süreci olarak kabul edilmektedir. Öğrenme, örgütsel becerileri içediği gibi, bireysel becerileri de içermektedir. Örgütsel bilgi birikimi de öğrenme ile oluşan örgütsel rutinler neticesinde oluşmaktadır (Teece ve Pisano, 1994). Yeniden yapılandırma ve dönüşüm ise, özellikle değişken çevre koşullarında firmanın kaynak yapısını ihtiyaç duyulduğu şekilde yeniden yapılandırmasını ve gerekli iç ve dış dönüşümleri gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Yeniden yapılandırma ve dönüşüm kapasitesi aslında örgütün kendisinin öğrendiği bir beceri olmaktadır ve ademi merkezietçi yapı, yeniden yapılandırma ve dönüşüm faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 537-545).

Teece ve Pisano (1994) tarafından öne sürülen bir diğer boyut ise konumlardan (positions) oluşmaktadır. Teece ve diğerlerine (1997) göre, konular, teknolojik varlıkları, tamamlayıcı varlıkları, finansal varlıkları, ün/nam (reputational) varlıkları, yapısal varlıkları, kurumsal varlıkları, pazar varlıkları ve örgütsel kısıtlarını içermektedir. Firmanın sahip olduğu teknolojik varlıkların korunması ve kullanılması firmaları diğerlerinden farklılaştıran kilit noktalardan biri olmaktadır. Tamamlayıcı varlıkları ise, var olan varlıkları değerli ya da değersiz hale getirmesi açısından önem taşımaktadır. Finansal varlıkların, firmanın yaşam sürecinde stratejik düzeyde etkili olduğu öne sürülmektedir (Teece ve Pisano, 1994: 537-546). Ün/nam varlıkları ise, firmanın; müşterilere, tedarikçilere, rakiplere verilen cevaplarını şekillendiren ve pazardaki çeşitli hedeflere ulaşmasını sağlayan maddi olmayan varlıklarını içermektedir. Firmanın biçimsel ya da biçimsel olmayan yapısal varlıkları, tamamlayıcılarını ve yeteneklerini nasıl şekillendirdiğini, yenilikçilik oranını belirlemektedir. Kurumsal varlıklar ise, çevrenin

sadece pazardan oluşmadığını, çevredeki kurumların da firmayı etkilediğini ifade etmektedir. Pazar varlıkları, firmanın stratejisinin belirlenmesinde pazar konumunun önemini ortaya çıkarmakta ve örgütsel kısıtlar, firmanın stratejik gelişimine engel olan içsel kısıtlarından oluşmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997).

Son boyut ise firma tarihinin önemi vurgulayan, rota bağımlılığı (path dependency) yaratan, geçmiş faaliyetleri ve pozisyon fonksiyonlarını ifade eden yollar (paths) şeklinde tanımlanmaktadır (Teece ve Pisano, 1994). Rota kavramı, firmanın önceki dönem gelişimi ile kurulu rutinlerden oluşmakta ve rota bağımlılığı, teknolojik fırsatlar, değerlendirme alt başlıklarını içermektedir. Firmanın bugünkü konumu büyük ölçüde izlediği rota doğrultusunda şekillenmektedir (Teece ve diğerleri, 1997). Firmanın izlediği rota doğrultusunda öğrenme faaliyetleri gerçekleşirken, zaman içerisinde izlenen bu rotaya bağımlılık oluşmaktadır. Rota bağımlılık süreçlerin devamlılığını kolaylaştırırken, yüksek rota bağımlılığı yeniden yapılandırma ve dönüşüm faaliyetleri için risk oluşturabilmektedir. Bu nedenle, firmanın rota bağımlılığını doğru biçimde yönetmesi gerekmektedir (Teece ve Pisano, 1994). Firmanın teknolojik fırsatları sezme ve yakalama biçimi ise doğrudan rota bağımlılığı sonucunda oluşmaktadır. Firmanın kaynakları, konumu ile şekillenen örgütsel süreçler, izlenen rotanın değerlendirilmesi ile geliştirilmektedir. Bu üç boyut ile birlikte, Teece ve diğerleri (1997), rekabet avantajının zaman içerisinde herhangi bir noktada kurulduğunu ve firmanın sahip olduğu varlıklar tarafından şekillendirilebileceğini savunmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 518-526).

Eisenhardt ve Martin (2000), DY yaklaşımının firmanın evrimi ile alakalı olduğunu önermektedir. Buna göre, firmanın yolu tektir ve öğrenme sistemleri ile şekillenmektedir. Buradaki dinamik terimi, zamanlamanın kritik olduğu, teknolojik değişim oranının hızlı olduğu ve tanımlanması zor olan gelecekteki rekabet koşullarında, firmanın değişen iş çevresi ile bir uyum elde edebilmek için yetkinliklerini yenileme kapasitesi anlamına gelmektedir. Yetenekler terimi ise, dâhili ve harici organizasyon becerilerin, kaynakların ve fonksiyonel yetkinliklerin adaptasyonun sağlanması, birleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında, değişen koşulların gereksinimlerini karşılamak için stratejik yönetimin kilit rolünü vurgulamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 515).

DY yaklaşımına yönelik ilk çalışmalarda, DY'i; yeteneklerin bir hiyerarşisi olarak kabul etme eğilimi görülmektedir. Bu bağlamda, DY, alt seviye olağan yetenekleri ve kaynakları değiştirmektedir (Collis, 1994; Helfat ve Peteraf, 2003; Teece ve diğerleri, 1997; Winter, 2003). Olağan yetenekler, firmaların günlük operasyonlarında kullandıkları yeteneklerinden oluşmaktadır (Teece, 2008; Winter, 2003). Bu yetenekler, bir firmanın belirli bir tip ürünler üretmesini sağlayan (Helfat ve Peteraf, 2003) günlük görevleri gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir (Pavlou ve Sawy, 2011). DY; firmanın olağan yetenekler ile yeni kombinasyonlar yapmasına izin vermektedir (Pavlou ve Sawy, 2011). Olağan yeteneklerden farklı olarak ürün geliştirme süreci ya da rutinler şeklinde ortaya çıkan üst düzey yetenekler; firmanın üretmiş olduğu ürün veya hizmet çeşitlerini yeniden şekillendirmesini sağlamaktadır. Bu yeniden şekillendirme; şirketin iç (Eisenhardt ve Martin, 2000) ve dış (Capron ve Mitchell, 2009) kaynaklarını yaratma, değiştirme, başka bir amaca uygun hale getirme ve pazara sürmeyi içermektedir.

DY aynı zamanda, çevresel değişime karşılık verilen, denenmiş, uygulanmış, amaca yönelik cevaplardan oluşmaktadır. Olağan yeteneklere benzer bir şekilde, DY firmanın bir faaliyeti güvenilir ve memnun edici bir şekilde yapılabileceğini belirtmektedir. Bu noktadan hareketle, yetenek performansının bazı minimum yeterlilik eşiklerini aşması gerektiğinin üzerinde durularak, DY, kapasite olarak kabul edilmektedir (Helfat ve diğerleri, 2007). Kısacası şirketin olağan yeteneklerindeki tüm değişikliklerin hepsi DY'in sonucu değildir. (Winter, 2003: 993).

Teece ve diğerlerine (1997) göre DY'in var olması için hızla değişen çevre koşullarına ihtiyaç duyulmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). Teece ve diğerlerinin (1997) bu yaklaşımına karşıt bazı çalışmalara göre dinamik yeteneğin varlığı ile çevresel dinamizm ayrı tutulmalıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zahra ve diğerleri, 2006; Zollo ve Winter, 2002). Zahra ve diğerleri (2006), esasen farklı olan bu yaklaşımı, literatürde var olan büyük bir karışıklık kaynağı olarak görmektedir. Zahra ve diğerleri (2006) yapmış oldukları çalışmada, literatürdeki bazı araştırmaların, firmaların sahip olduğu DY'i firma başarısı ile birleştirilmesi eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, başarısız firmaların herhangi bir dinamik yeteneğinin olmadığı anlamına geleceğinden, Zahra ve diğerleri (2006), bu anlayışı yetersiz ve totolojik olarak kabul etmektedir. DY, firmanın değişen çevre koşullarını yakalamasını ve uyum sağlamasını amaçlamaktadır (Teece ve

diğerleri 1997; Helfat ve diğerleri, 2007). Böylelikle, DY firmanın var olan yeteneklerini köhne bir hale getirme yönünde kendisini tehdit eden çevresel dinamizm ile nasıl mücadele edeceğini ele almaktadır (Winter, 2003). DY'in çekirdeğinde olan çevresel dinamizm, DY'in gelişimi için ihtiyaç duyulan itici güç olarak kabul edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2007).

DY'in geçici problem çözme yöntemi olarak görülüp görülmemesi gerektiğine dair literatürde tartışmalar bulunmaktadır (Winter, 2003: 992). Winter (2003), DY'in sadece rota bağımlılığı ya da rutinler üzerinden değil, öngörülmeven çevresel dinamizme de cevap vermesi gerektiğini öne sürmüştür. DY'in şirketler için doğrudan rekabetçi avantaj yaratıp yaratmadığı konusunda bir çok tartışma olduğu görülmektedir. DY'in, firma performansı ile sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamak için var olan kaynaklarına bağlı kalmaktan vazgeçerek, kaynaklarını yeniden düzenlenmesine kolayca izin vermesi görüşü, tartışma konusu olmaya devam etmektedir (Helfat ve diğerleri, 2007).

Teece ve diğerleri (1997) DY'in rekabet avantajına katkıda bulunduğunu ileri sürerken (Teece, 2007), kimi çalışmalarda DY ve firma performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Hatta, bazı çalışmalarda, DY için katlanılan maliyetler neticesinde firma ekonomik performansına negatif etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Eriksson, 2013). Gelişmekte olan bir görüşe göre DY doğrudan firmanın performansına veya rekabet avantajına katkıda bulunmamakta bunun yerine firmanın kaynaklarını ustalıkla idare etmesine izin vermektedir (Helfat ve diğerleri, 2007). DY, rakip firmalardan daha çabuk, etkili ve rastlantısal uygulandığında rekabet avantajının kaynağı olmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1117; Wang ve Ahmed, 2007).

Farklı tanımlamaları olsa da, fırsatları sezme ve araştırma, fırsatları seçme, yeniden düzenleme ve yapılandırma süreçlerine pek çok çalışmada rastlanılmaktadır (Teece, 2007; Helfat ve diğerleri, 2007). Sezme, araştırma ve seçme firmaların çevrede olan fırsatları ve tehditleri tanımlayıp bunlardan yararlanma yeteneklerini anlatmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). Schreyögg ve Kliesch-Eberl'e (2007) göre, firmaların kendi yeteneklerini gözlemlene yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Yeniden düzenleme ve yerleştirme ise, firmaların kaynak temellerini yarattıkları, genişlettikleri ve değiştirdikleri çeşitli yolları ifade etmektedir (Helfat ve diğerleri, 2007).

1.2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı

Birçok araştırmacı (Eisenhardt ve Martin, 2000; Makadok, 2001; Helfat ve Peteraf, 2003 vb.) geleneksel kaynak tabanlı yaklaşımın, DY'i tamamlayıcı olmasının yanı sıra, önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle firma; kaynak tabanlı yaklaşım ile rekabet avantajı yakalayabilmekte, fakat, DY'i ile kaynakları en iyi şekilde yeniden yapılandırarak, daha etkili kullanabilmektedirler (Makadok, 2001). DY yaklaşımı, farklı çevrelerdeki firmaların performanslarının birbirlerinden farklı olmasını açıklamaktadır (Rodenbach ve Brettel, 2012). DY yaklaşımı, yıllar geçtikçe stratejik yönetim araştırmacılarının daha çok ilgisini çekmekte ve yayın sayısı artıkça kavrama farklı bakış açıları dahil olmaktadır. Bu çerçevede, yaklaşımın tanımı, unsurları üzerinde bir fikir birliği olmadığı gibi, ölçüm yöntemlerinde de bir netlik bulunmamaktadır (Peteraf ve diğerleri, 2013: 1390-1394).

DY kavramı incelendiğinde kronolojik olarak farklılaşan ve atıf alma sayısı ile ön plana çıkan (Peteraf ve diğerleri, 2013: 1392) Teece ve diğerlerine (1997) ve Eisenhardt ve Martin'e (2000) ait iki yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Her iki yaklaşım da DY yaklaşımı ele alış biçimleri açısından, öne sürdükleri varsayımlar açısından, teorik alt yapıları ve önerdikleri sonuçlar açısından birbirinden farklılaşmaktadır (Peteraf ve diğerleri, 2013). İlk olarak, Teece'e (1997) göre, DY, hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, firmanın, iç ve dış yeterlilikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyetinden oluşmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 516). Teece ve diğerleri (1997) tarafından öne sürülen yaklaşım; daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevreler ile ilgili iken, DY, belirli koşullar altında sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir (Peteraf ve diğerleri, 2013).

Eisenhardt ve Martin (2000) ise yapmış oldukları çalışmada DY kavramına farklı bir bakış sunarak, DY'in, yöneticilerin kaynak tabanını değiştirdiği, ürün yenilemesi, stratejik karar verebilme gibi özel örgütsel ve stratejik süreçlerden oluştuğunu öne sürmüştür. Ayrıca, bu bakış açısına göre, kaynaklar, çevresel değişimi yakalamak, hatta çevresel değişimi başlatmak için kullanılmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107-1111). Eisenhardt ve Martin (2000) DY yaklaşımının rutin bazlı faaliyetlere dayanan geleneksel görüşünün orta düzey dinamik pazarlarda uygulanabilir olduğunu öne

sürmektedir. Dinamik çevreler devam ettiği sürece DY; basit, yüksek derecede tecrübeye dayanan ve narin süreçlere dönüşmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından öne sürülen yaklaşım; daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevrelerdeki kısıtlar ile ilgili iken, DY'i, her türlü koşul altında sadece sınırlı bir düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak kabul etmektedir (Peteraf ve diğerleri, 2013).

Eisenhardt ve Martin (2000) ile Teece ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, klasik görüşün sahibi olan Teece ve diğerlerine (1997) göre, DY; rutinleri öğrenmek üzerine kurulu rutinlerden oluşurken, Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre, DY; kaynak tabanını değerlendirmek için özel örgütsel ve stratejik süreçlerden oluşmaktadır. Klasik görüşe göre DY'in oluşum rotası, detaylı analitik rutinlere dayanırken, yeni görüşe göre pazar dinamizmine bağlı olarak analitik rutinlerin yerini denenmiş basit rutinler almaktadır. Teece ve diğerlerine (1997) göre çıktılar tahmin edilebilirken, Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre pazar dinamizmine bağlı olarak çıktılar tahmin edilebilmekte ya da edilememektedir. Klasik görüşe göre sürdürülebilir rekabet avantajı; değerli, eşsiz, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan DY sayesinde elde edilmekte, yeni görüşe göre ise ikamesi bulunan, değerli, kısmen nadir, karşılığı olan, aynı sonucu veren DY neticesinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak, DY'in gelişimi açısından klasik görüş, eşsiz rotadan bahsederken, yeni görüş, uygulama, kodlama, hata yapma ve adımlama biçiminde ortaya çıkan öğrenme sistemleri tarafından şekillenen eşsiz rotayı öne sürmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Schreyögg ve Kliesch-Eberl (2007), DY yaklaşımlarını, radikal dinamikleşme yaklaşımı, bütünleştirici yaklaşım ve yenilikçi rutin yaklaşımı olmak üzere üçe ayırmaktadır. İlk olarak dinamikleşme yaklaşımı, yüksek dinamik pazarlarda firmanın yeteneklerinin pazara uyumu üzerine kurulu olmasını ifade etmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bütünleştirici yaklaşım ise, daha çok esneklik üzerine odaklanmakta ve kaynakların ve yeteneklerin değişen koşullara uygun biçimde bütünleştirilmesini içermektedir (Teece ve diğerleri, 1997). Son olarak, yenilikçi rutin yaklaşımı, öğrenilmiş, kolektif örüntüler biçiminde oluşan rutinlerin değişim doğrultusunda oluşturulmasından ya da değiştirilmesinden oluşmaktadır (Zollo ve Winter, 2002). Bir diğer bakış açısı sunan Helfat ve diğerlerine (2007) göre, DY, dinamik konseptlerin, ihtiyaç ya da fırsat için

değişimi tanımlama, ihtiyaç ya da fırsata yönelik bir yanıt hazırlama ve bir kararı yürürlüğe koyma kapasitesini içermektedir. Bu amaçla, DY, kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturmak, genişletmek veya değiştirmek amaçlı yeteneklerden oluşmaktadır. Kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturmak kavramı ile, DY kaza ya da şanstan ayrılmaktadır (Helfat ve diğerleri, 2007: 2-4).

Teece ve diğerleri (1997) bir firmanın kendi kaynaklarını yeniden yapılandırma kabiliyetini vurgulamakta, fakat rota, konum ve süreçler üzerine yoğunlaşmaktadır. Rota, firmanın, firmaya uygun geçmiş ve gelecekteki fırsatları ifade etmekte ve bağımlılık etkisi yaratmaktadır. Geçmiş rotalar, onun nasıl geliştiğini, neler öğrendiğini ve karar verebilmesinde etkili olan önemli olayları temsil etmektedir. Gelecek rotalar, firmaya uygun stratejik alternatifler sunmaktadırlar. DY sayesinde yeniden yapılandığı kaynak stokları, DY üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Süreçler firma içerisindeki iç rutinler, özellikle de değişim üzerinde önemli etkisi olan rutinler anlamına gelmektedir (Teece ve diğerleri, 1997).

Augier ve Teece'e (2007) göre, DY yaklaşımının kökenleri kaynak tabanlı yaklaşıma dayanmakta ve firmadaki girişimci unsurların altını çizmektedir (Wu, 2007: 554). Bu durumda, firma, yönetim çerçevesinde düzenlenen bir kaynak havuzu olarak görülmektedir. DY ile girişimci kabiliyetler arasındaki ilişki, girişimcilerin pazarda diğerleri tarafından sezilmeyen fırsatları sezme yeteneklerinin olmasından doğmaktadır. Girişimci kabiliyetlerin fırsatları sezme ve yakalamayı geliştirdiklerine inanılmaktadır (Augier ve Teece, 2007: 176). Teece (2007) çalışmasında, DY'in ancak girişimci bir yönetim ile yönetilebileceğini öne sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, dinamik çevre koşullarında, yönetimsel kabiliyetlerin, fırsatların sezilmesi ve yakalanması için girişimci yapıda olması gerekmektedir.

Zahra ve diğerleri (2006), DY yaklaşımının kapsamlı gelişimine rağmen, yaklaşımın hala gelişimin ilk evrelerinde olduğunun altını çizmektedir. Literatürde hala boşluklar, uyumsuzluklar ve çakışmalar bulunmaktadır. Winter (2003) tarafından da belirtildiği üzere, ana uyumsuzluk DY'in nasıl tanımlandığı ve örgütsel yetenekler ile nasıl etkileşime geçtiği konularında ortaya çıkmaktadır. DY kavramının ilk ortaya çıkışında, firmanın yeni DY'i ortaya çıkararak şekilde dış çevre ile uyum sağladığında, kaynaklara

dayanan rekabet avantajı elde edebileceği öne sürülmüştür (Teece ve diğerleri, 1997). Helfat ve Peteraf (2003) ise, DY'in ancak örgütsel yeteneklerle birleştikleri zaman, firmaya rekabet avantajı sağlayabileceğini iddia etmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003).

DY literatürüne bakıldığında çeşitli bakış açılarından doğan farklar arasında, DY'in özellikleri, öncülleri (antecedents), sonuçları ve süreçleri görülmektedir. Jantunen ve diğerleri (2012), DY'e yönelik çalışmaların genellikle kavramsal olduklarını ve bu çalışmaların, daha çok örnek olay şeklinde gerçekleştirildiğini, gerçek uygulama ya da süreçleri tespit edemediğini vurgulamaktadır. DY üzerine yapılmış açıklamalar çoğunlukla kuralcı bir doğaya sahip olmaktadır. Üstelik daha iyi firmalarda koşullar yaratılabilmekte ve bu nedenle rekabet üstünlüğü kazanılabilmektedir. Diğer bir deyişle, firma DY'ini geliştirirse, performansı da iyi olacaktır. Rekabet ortamında iyi performans göstermek için alternatif olarak, firma DY satın alabilecektir (Jantunen ve diğerleri, 2012).

Teece (1997) DY'in özellikle dinamik çevrelerde değerli olduğunu iddia ederken, Eisenhardt ve Martin (2000) onların aynı zamanda orta düzey dinamik çevrelerde de değerli olduğunu öne sürmektedir. Winter (2003), belirli çevresel koşullarda örgütsel yetenek gelişiminin, DY'e nazaran daha üstün olabileceğini ifade etmektedir. Kavramsal ve ampirik çalışmalarda ortaya çıkan bir diğer nokta; çevresel dinamizmin, DY ve firmanın genel finansal performansı ilişkisini nasıl etkileyebileceğini incelemektir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik çevrelerde, teknolojik değişiklikler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler ve rekabet yoğunluğu; firmalar için devam eden sorunlar yaratabilmektedir. Teknolojik değişim firmanın yeterlilikleri üzerinde olumsuz bir etki doğurabilmektedir (Teece ve diğerleri, 1997). Teece'e (1997) göre DY özellikle dinamik çevrelerde değerlidir, çünkü orada sürekli bir adaptasyona ihtiyaç olduğundan, değişen şartlar sürekli fırsatlar yaratmaktadır. Teknolojik değişiklikler, üretim teknik ve yöntemlerini, bileşenlerini, sistemlerini değiştirerek, teknolojik yetenekleri etkilemektedir. Hatta, teknolojik değişiklikler sonucunda ortaya çıkan yeni teknolojiler düzeltilmiş süreçlere ihtiyaç yaratacağından örgütsel yetenekleri de etkilemektedir (Teece ve diğerleri, 1997).

Dinamik çevrelerde firmalar özellikle dış gelişime ayak uydurmak için yenilikler yapmaya teşvik edilmektedirler (Teece, 2009). Çevresel dinamizmin artması ile birlikte, aynı anda artan baskılar gibi sürekli yenilik üretme ihtiyacı, farklı boyutlardan meydana

gelmektedir. Dinamik çevrelerde firmalar kendi teknolojik ve pazar ortamları ile ilgili değişimleri tanımlamak için birçok farklı bilgi kaynağını araştırmalıdır. Bunun sonucunda da firmaların bilgi tarama ve yorumlama talepleri yükselmektedir. Daha dinamik çevrelerde firma sadece kendi iç bilgi oluşturma yeteneklerine güvenememekte, ek olarak daha geniş kapsamlı dış kaynaklar aracılığı ile bilgi elde etmeye çalışmaktadır. Dahası, dinamik çevrelerde yeteneğin yeniden yapılandırılmasını başarıyla gerçekleştirmek amacıyla, firma yeniden yapılandırma mekanizmaları ve kaynak düzenlerini daha farklı kullanabilmek zorunda kalmaktadır (Capron ve Mitchell, 2009).

Teece ve diğerleri (1997), DY'indeki farklılıklara bağlı olarak, firmaların, yeteneklerini değiştirme kabiliyetlerinin, firmadan firmaya değişeceğini öne sürmüştür. Jantuen ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre, firmalar arasında değişiklik gösterebilecek olan fırsatların yakalanması ve yeniden yapılandırılmasının dışında, belli bir sektördeki firmalar içerisindeki fırsatları sezme yeteneklerinin aynı olabilmesi mümkün olmaktadır. Firmaların, kendileri ile aynı zorlukları ele alan aynı yeteneğe sahip rakip firmalarla karşı karşıya olması durumunda rekabet avantajları kaybolabilmektedir. Bu nedenle bu firmalar gerilememek ve bu bağlamda iyi hareket etmek için kendi özel yeteneklerini oluşturarak geliştirmelidir. Karşı bir görüş olarak, Eisenhardt ve Martin (2000) ise firmaların rekabet avantajı yakaladıkları uygulamaların bu firmaların en iyi uygulamaları olduklarını ve bu nedenle de benzer firmalar arasındaki farklılıkların tespit edilebileceğini iddia etmektedir.

DY literatürü incelendiğinde yaklaşıma getirilen bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştiriler arasında, DY'in tutarlı bir tanımının olmaması, ampirik çalışmaların eksik kalması ve ölçüm zorluğu bulunmaktadır (Pavlou ve Sawy, 2011). Arend ve Bromiley (2009), bu eksikliklere ek olarak diğer birkaç eksiklikler sonucunda DY'in terk edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Başlıca iddialarından ilki, DY yaklaşımı çalışmalarının, absorbe edici kapasite, stratejik uyum, pazara ilk giren olma avantajı, örgütsel öğrenme ve değişim yönetimine ait önceki çalışmaları yeniden beyan etmekten başka bir şey yapmadıklarıdır. Dolayısıyla, DY'in, bu çalışmaların ötesinde bir değer eklemeleri ve inandırıcı bir yaklaşım olarak kabul edilebilmesi için, bir temele sahip olması gerekmektedir. DY'in ikinci bir eleştirisi, literatürdeki tutarsız tanımlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu, DY üzerine kitap yazarlar da dâhil olmak üzere, birçok araştırmacı

tarafından paylaşılan bir görüştür (Arend ve Bromiley, 2009; Collis, 1994; Winter, 2003). Üstelik DY neticesinde firma performansının arttığı öne sürülürken, DY'in oluşumu için katlanılan maliyetler de göz ardı edilebilmektedir (Peteraf ve diğerleri, 2013).

DY yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri de, DY'in kesin ampirik desteklerden yoksun olması yönünde gerçekleşmektedir (Rodenbach ve Brettel, 2012: 612). DY'e yönelik çalışmalarda az miktarda ampirik destek, zaman içerisindeki gelişmeyi görmek için yeterli olmayan nicel çalışmalardan gelmektedir. Arend ve Bromiley (2009), ampirik desteklerin çoğunun DY'e sahip başarılı firmaları bulan araştırmalardan geldiği gerçeğini de ortaya koymaktadır. Ek olarak, DY'in ölçülmesi için pek çok farklı ölçüm metodu olsa da genel olarak kabul edilebilir, üzerinde fikir birliğine varılan bir ölçüm yöntemi bulunmamaktadır. Üstelik DY'e yönelik çalışmaların iş dünyasına yönelik pratik uygulama ve faydaları yetersiz düzeyde kalmaktadır (Arend ve Bromiley, 2009). Arend ve Bromiley'in (2009) eleştirilerinin bazı haklı tarafları olmasına rağmen, DY yaklaşımının tamamını göz önünde bulundurmamakta ve teorinin genç bir teori olduğunu düşünmemektedirler. Helfat ve Peteraf (2009), DY yaklaşımının, kavramsal düzeyden gelişmeye başlayan, ortadan kaldırılacak bazı konuları içeren genç bir teori olduğunu göstermektedirler. Araştırmacılar aynı zamanda, zayıf bir ampirik destek olduğu iddiasını da reddetmekte, birçok güçlü ampirik çalışmayı örnek göstermektedirler ve gençliği yüzünden, DY'in kurulu bir ampirik çalışma zeminine sahip olmasının beklenmemesi gerektiğini de ifade etmektedirler (Helfat, 1997; Helfat ve Peteraf, 2009).

Öne sürülen tüm eleştirilere rağmen, DY yaklaşımı güçlü teorik dayanaklara sahiptir. Güçlü teorik dayanaklardan ilki, nedensellik olarak kabul edilmektedir. Örneğin, birçok çalışma, DY'in bir firmaya daha fazla yaratıcı yetenek kazandırmasına nasıl sebep olacağını göstermektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Ayrıca, DY, yeni ürün geliştirilmesi, patentler ve öğrenme çıktıları aracılığı ile ölçülebilmektedir (Zollo ve Winter, 2002). DY yaklaşımı belirsizlik şartları altında gücünü göstermiştir. Bazı çalışmalar, firmaların, öğrenme yetenekleri ile hızla değişen çevrelerle daha iyi başa çıkabileceklerini öngörmüştür. Dahası, DY'in tahrif edilebilecek teorik bir niteliğe sahip olduğunu gösteren çalışmaların doğru olmadığı ispatlanmıştır (Zollo ve Winter, 2002).

DY yaklaşımı, teorik dayanaklara sahip olmasına rağmen, olgunlaşma aşamasına henüz ulaşmamış ve özellikle küçük girişimler olmak üzere, küçük firmalar için tanımlanmış önlem ve yapılardan yoksun olmaktadır. Yönetimde mükemmel bir teori olmadığı gibi DY yaklaşımı da mükemmel değildir. Eleştirilerin çoğu geçerli olsa da, gelecekte bunları ele alacak araştırmalar için potansiyel mevcut olmaktadır. Ayrıca, DY yaklaşımı, hızla değişen çevre koşullarının nedenini düzgün bir şekilde açıklayan az miktardaki yaklaşımdan biri olarak kabul edilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece ve diğerleri, 1997; Winter, 2003).

DY yaklaşımında görülen çeşitlilik, Tablo 1'de de görüldüğü üzere kavramın tanımında da görülmektedir. Kavramsal açıdan tanımların çoğu anlamlı, fakat işlevsel olarak, literatürde yer alan bu tanımlardan dinamik bir yeteneği yerine oturtmak neredeyse imkânsız olmaktadır. Yaklaşımın ilk çalışmalarından olan ve pek çok araştırmacı tarafından kullanılan (Peteraf ve diğerleri, 2013) ilk tanım; bir firmanın, hızla değişen çevreleri ele almak için iç ve dış yeterliliklerin birleştirilmesi, inşa edilmesi ve yeniden yapılandırılması yeteneği şeklinde Teece ve diğerleri (1997: 516) tarafından yapılmıştır.

Tablo 1: Dinamik Yetenekler Tanımları

Yazar	Tanımı
Zollo ve Winter (1999)	Verimliliğin artırılması için, örgütsel rutinler oluşturma, geliştirme yolu ile öğrenilmiş ortak faaliyet örüntüleri
Luo (2000)	Global pazarda sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için çokuluslu şirketin sahip olduğu gelir getirebilir kaynaklarını yaratma, geliştirme ve düzenleme kabiliyeti
Winter (2003)	Doğal yeteneklerin genişletilmesinde, uyarlanmasında ve sürdürülebilirlik için kullanılan dinamik faaliyetler bütünü
Zahra ve diğerleri (2006)	Firmanın karar vericilerine uygun bir şekilde, firma kaynak ve rutinlerinin yeniden yapılandırılması yetenekleri
Schreyögg ve Kliesch-Eberl (2007)	Örgütsel yetenekleri çift taraflı süreç sonucunda dönüştüğü rekabetçi yetenekler
Teece (2007)	Uzun dönem performans için maddi olmayan varlıkların yaratılması, düzenlenmesi ve korunmasını sağlayan kabiliyetler

Tablo 1 (Devamı)

Wang ve Ahmed (2007)	Firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için, kaynaklarını bütünleştirmesini, yeniden yapılandırmasını, yenilemesini ve yeniden yaratmasını sağlayan uyarlayıcı, absorbe edici, yenilikçi yetenekleri
Chen ve Jaw (2009)	Firmanın sürdürülebilir gelişimi için gerekli olan; yeni teknolojiyi yaratıcı uygulama, pazar fırsatlarını sezme, ortaklıklar kurma, absorbe edici yeteneği artırma, örgütsel yenilikçiliği geliştirme ve kültürel çıktılar üretme becerileri
Wu (2010)	Rekabet avantajının kaynağı olan, çevreyi değiştiren, iç ve dış uyum, birleştirme, ve yeniden yapılandırma yetenekleri
Ellonen ve diğerleri (2011)	Pazar gereklerini karşılamak için yeni yetenekler geliştirmeyi, yeni kaynak düzeni yaratmayı ve yeni bilgileri öğrenmeyi kolaylaştıran yüksek düzey örgütsel beceriler
Gebauer (2011)	Firmanın fırsatları sezme, yakalama, kaynakları yeniden yapılandırma ve yenilikçi yönetim sahibi olma kabiliyetleri
Hodgkinson ve Healey (2011)	Fırsat ve tehditleri sezmeyi, fırsatları yakalamayı ve varlıklar ile yapıları yeniden yapılandırarak çevresel ve ekonomik uygunluğu sağlayan yetenekler
Pavlou ve Sawy (2011)	Değişen çevreyi yakalamak için firmanın örgütsel yeteneklerini geliştirmesine, düzenlemesine ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olan kabiliyetler
Protogerou ve diğerleri (2011)	Firmanın örgütsel yeteneklerinin gelişimi ve düzenini kolaylaştıran, bütünleştirme, öğrenme ve rekabetçi stratejik cevap verme becerileri
Woldesenbet ve diğerleri (2011)	Firmanın karar vericilerinin vizyonuna ve derin görüşüne uygun bir şekilde, firma kaynak ve rutinlerinin yeniden yapılandırılması yetenekleri
Jantunen ve diğerleri (2012)	Firmanın tehdit ve fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma kabiliyetleri
Leung (2012)	Firmanın kaynak tabanını yaratma, geliştirme ve değiştirme kapasitesi
Makkonen ve diğerleri (2012)	Firmanın maddi ve maddi olmayan kaynakları ile örgütsel yeteneklerini dönüştürerek, yeni fırsatları gerçekleştirmesi
Rodenbach ve Brettel (2012)	Dinamik çevrelerde firmanın stratejik yeterliliklerini oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisi

Tablo 1 (Devamı)

Piening (2013)	Yüksek derece hareketli pazarlarda, sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olan bütünleşme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyetleri
Ramirez ve diğerleri (2013)	Firmanın çevresindeki fırsatları sezme ve şekillendirmesinde etkili olan tarama, yaratma, öğrenme ve açıklama faaliyetleri
Schilke (2013)	Orta düzey dinamik çevrelerde firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yetenekler
Wilden ve diğerleri (2013)	Firmanın fırsatları sezmesi, şekillendirmesi, yakalaması için kaynak tabanını düzenlemesini ve yeniden yapılandırmasını kolaylaştıran becerileri

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Dinamik kavramı, yetkinliklerin yenilenmesi ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Collis (1994:150), yeteneklerin, sürekli olarak üretimini ilerleterek, firmanın ürün pazar performansının sürekli bir şekilde geliştirmesi sağlayarak, dinamik olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Teece ve diğerleri (1997: 515) ise, dinamik kavramını, değişen iş çevresine cevap verilebilmesi için yetkinliklerin yenilenmesi yeteneği olarak ifade etmektedir. Bu noktada, zamanlamanın kritik olduğu pazara sürme zamanında, teknolojik değişim oranının hızlı olduğu ve gelecek rekabetin yoğun olduğu ve pazar yapısının tanımlanmasının zor olduğu durumlarda, bazı yenilikçi yanıtlar gerekmektedir.

Yetenek terimi değişen çevre koşullarının gereksinimlerini karşılamak için, iç ve dış örgütsel kabiliyetlerin, kaynakların ve işlevsel yetkinliklerin uygun bir şekilde adapte edilmesi, bütünleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında, stratejik yönetimin kilit rolünü ifade etmektedir (Teece ve diğerleri, 1997: 515). Burada, başlatılan ve tekrarlayan bir temel üzerindeki örgütsel değişim sürecinin yürütülmesi için yönetim ve firma yeteneğini vurgulandığı görülmektedir (Teece, 2007). Yetenek kavramı, bir firmanın ya da yöneticilerinin firma ve çevresi ile arasındaki uyumun geliştirilmesi için tekrar tekrar başlatılan ve uygulanan örgütsel değişim yeteneğini içermektedir (Nelson ve Winter 1982). Yetenekler bireysel beceriden oluşmamaktadır. Aksine, yetenekler, bireysel yeteneklerin mozaığı üzerindeki bağlantılardan kaynaklanan örgütsel elemanlar olmaktadır. Bu

bağlantılar, firma kaynakları arasında uzun vadeli dönemlerde ve çok yönlü etkileşimler süresince gelişmiş olan örgüt ürünleri olarak kabul edilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu nedenle, yetenekler, sadece görünür kurumsal yapı ve süreçlerinde mevcut olmayıp, firmaların örgüt kültürlerinde de bulunmaktadır (Collis, 1994).

Teece ve Pisano (1994) DY'i; firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan kabiliyetler toplamı olarak tanımlamıştır. Teece (2009), bir diğer çalışmada, DY'i, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için, yeni fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Firmanın sahip olduğu DY'in kapasitesi ve etkinliği, ne kadar sık uygulanırsa o kadar kolay başarılı olacak, kendi başına öğrenilen örgütsel bir kabiliyet olmasından kaynaklanmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997:521).

DY'i kabiliyetler olarak görmeyen Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre, DY pazarda değişime cevap vermek, hatta değişim yaratmak için gereken süreçlerdir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1106-1107) DY'i, kaynakları, strateji oluşturan yeni değerlere dönüştürerek, dinamik pazar içerisindeki firmalar için değer oluşturan ürün geliştirme, uyumluluk ve stratejik karar verebilme gibi stratejik örgütsel süreçler olarak ifade ederek, tanımı, değişim başlatacak firmaların yeteneklerini dahil etmek için genişletmiştir. Buradaki örgütsel süreçler, değişen pazar koşullarına yanıt olarak, kaynakların birleşmesini, yeniden yapılandırılmasını, edinimini ve serbest bırakılmasını sağlayan rutinler anlamına gelmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Helfat ve Peteraf (2003) ise, DY'i, firmanın sahip olduğu, kontrol ettiği, üretim için kullanılacak olan varlık (maddi ve maddi olmayan) ya da girdileri ifade eden örgütsel kaynaklar olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, DY, firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yaşam eğrisine sahip yeteneklerden oluşmaktadır. Bir diğer çalışmada, DY; bir firmanın, modelli ve bir şekilde uygulanan faaliyetleri de içeren kendi kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturma, genişletme ya da değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Helfat ve diğerleri, 2007: 121). Collis (1994), DY'i, daha hızlı ve daha iyi şekilde yenilik yaratmayı sağlayan kabiliyetler olarak tanımlamaktadır.

Zahra ve George (2002) DY'i ne bir firmanın kabiliyetleri ne de süreçler olarak görmekte, aksine müşterilerin taleplerini karşılama ve rakip stratejilere cevap verme yetenekleri olarak kabul etmektedir. Zollo ve Winter (2002), müşteri ve rekabet önemini vurgulayarak, DY'i, firmanın sistematik olarak üretmesi ve iş rutinlerini değiştirmesi vasıtasıyla gerçekleşen toplu faaliyetlerin sabit ve öğrenilmiş bir modeli şeklinde tanımlamıştır. Zollo ve Winter'a (2002) göre DY, kolektif hareketlerin örüntüleridir ve DY'i böylesi yararlı yapan şey örgütsel sistematik ve bilinçli öğrenmedir (Zollo ve Winter, 2002: 340). Griffith ve Harvey (2001) ise firmanın global zeminde rekabet avantajı elde edilmesi için örgütler arası ilişkileri verimli bir şekilde koordine etmeyi içeren global DY'i, firmanın taklit edilmesi güç kaynak düzenlemeleri yaratması şeklinde tanımlamıştır.

DY ile ilgili tanımlara bakıldığında, bu tanımlar DY'in ne olduğunu anlattığı gibi ne olmadığını da ortaya koymaktadır. İlk olarak; DY, olağan bir tepki ya da bir olaya yönelik problem çözme tekniği değildir. DY daha çok bir rota takip eden, tekrarlanır eylemler içermektedir (Helfat ve diğerleri, 2007; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007; Winter, 2003). İkinci olarak, DY'de şans faktörü yer almamaktadır çünkü DY belirli bir amaç doğrultusunda istenilerek oluşturulmaktadır (Helfat ve diğerleri, 2007; Zahra ve diğerleri, 2006). Ayrıca DY stratejik değişim ile ilgili olmasına rağmen stratejik değişim ile eş anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle, DY tek başına stratejik değişim yaratmamakta, DY'deki değişim daha çok kaynak tabanının değişimini ifade etmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009).

1.3. Dinamik Yeteneklerin Unsurları

DY, birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayıcı boyutlarda çok yönlü bir yapıdan oluşmaktadır (Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007). DY yaklaşımında literatürde var olan çeşitlilik DY'in boyutlarına ve unsurlarına da yansımıştır (Makkonen ve diğerleri, 2013). Hatta son dönem çalışmalar çok boyutlu bir yönde gerçekleştirilmektedir (Barreto, 2010; Protogerou ve diğerleri, 2011). Örneğin Makkonen ve diğerlerine (2013) göre, DY, yeniden yapılandırma, yatırım yapma, öğrenme, bilgi birikimi yaratma, bütünleşme, sezme ve yakalama unsurlarından oluşmaktadır. Yeniden yapılandırma (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zahra ve George, 2002), yatırım yapma (Pavlou ve Sawy, 2006; Teece ve diğerleri, 1997) ve öğrenme (Teece ve Pisano, 1994; Zollo ve Winter, 2002) var olan yetenekleri

canlandırmayı ifade ederken; bilgi birikimi yaratma (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zahra ve George), bütünleşme (Ambrosini ve Bowman, 2009; Teece ve Pisano, 1994), sezme ve yakalama (Teece ve diğerleri, 1997; Teece, 2007) yeni yetenekler oluşturmayı tanımlamaktadır.

DY, değişim ihtiyacını belirleme, bu ihtiyaca yanıt oluşturarak öğrenme ve uygun ölçüleri uygulama kabiliyetlerini içermektedir (Helfat ve diğerleri, 2007). Bilgi oluşturulması ve bilgi edinimi DY yaratılması için bir temel inşa ettikleri için çok önemli kabul edilmektedir. Özellikle dinamik çevrelerde, içsel bilgi oluşturma yeteneği, çevre değişikliklerinden ortaya çıkan zorluklarla başa çıkmak için yeterli olmayabileceğinden, firma ayrıca bir bilgi edinim yeteneğine sahip olmak durumundadır (Augier ve Teece, 2007).

Protogerou ve diğerleri (2011: 619) DY'i, koordinasyon/bütünleşme yeteneği, öğrenme yeteneği ve stratejik rekabetçi cevap verme yeteneği olarak üçe ayırmıştır. Koordinasyon/bütünleşme ve öğrenme yetenekleri literatürde bilinen anlamları ile kullanılırken, stratejik rekabetçi cevap verme; firmanın çevresindeki fırsatları sezmesini, tanımlamasını, buna bağlı rekabetçi konumunu belirlemesini ve rekabetçi stratejik hareketleri karşılama yeteneğini içermektedir.

Wang ve Ahmed'in (2007) yapmış olduğu DY çalışmasında, DY'in unsurlarını; uyarlayıcı yetenek (adaptive capability), absorbe edici yetenek (absorptive capability) ve yenilikçi yetenek (innovative capability) olarak tanımlamıştır. Uyarlayıcı yetenek, bir firmanın gelişmekte olan pazar fırsatlarını tanımlama ve elde etme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Absorbe edici yetenek, bir firmanın dışsal yeni bilginin değerini anlamasını, bu bilgi absorbe etmesini ve bu bilgiyi gelir getiren sonuçlara çevirmesini sağlayan kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, absorbe edici yetenek, amaçlara ulaşılması için, firmanın yararlı bilgileri, örgütsel rutinler ve mevcut olan bilgi birikimi ile bütünleştirmesini ifade etmektedir (Leung, 2012: 46). Yenilikçi yetenek ise, firmanın, yenilikçi davranışlar ve süreçler ile birlikte stratejik yenilikçi konum elde ederek yeni ürün, hizmet ya da pazar geliştirme kabiliyeti şeklinde kabul edilmektedir (Wang ve Ahmet, 2007: 37-38).

Barreto (2010) ise, fırsat ve tehditlerin algılanması, pazar odaklı zamanında karar verebilme ve son olarak kaynak tabanını değiştirme şeklinde üç farklı DY unsuru öne sürmüştür. Wu (2009) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, DY unsurları, bütünleşme, öğrenme ve yeniden yapılandırma alt başlıklarında üçe ayrılmıştır. Bir diğer yaklaşıma göre DY, yeniden yapılandırma, yatırım yapma, öğrenme ve yaratıcı bütünleşme şeklinde dört süreç içermektedir. Yeniden yapılandırma, kaynak tabanındaki değişiklikleri ifade ederken; yatırım yapma, iş alanını yeni bir alana geçirmeyi, kaynakları yeni bir ürüne yönelik kullanmayı içermektedir. Öğrenme, başarı ve başarısızlık sonucu elde edilen deneyimler ile ortaya çıkarken; yaratıcı bütünleşme ise, firmanın yeni kaynak düzenlemesi ile kaynak ve varlıklarının başarılı biçimde bütünleşmesini ifade etmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009: 34).

Chen ve Jaw (2009) DY'in altı unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda, teknolojiyi yaratıcı uygulama, pazar fırsatlarını sezme, ortaklıklar kurma, absorbe edici yeteneği artırma, örgütsel yenilikçiliği geliştirme ve kültürel çıktılar üretme DY'in unsurlarını ifade etmektedir (Chen ve Jaw, 2009: 256). Eriksson ve diğerleri (2013), DY'in oluşumunda etkili olan unsurları bilişsel kabiliyetler, yönetsel kabiliyetler ve örgütsel kabiliyetler olarak öne sürmüştür. DY'in öncülü olarak kabul edilen bilişsel kabiliyetler, yöneticilerin bilişsel yeteneklerini ve bu doğrultuda oluşturdukları örgüt kültürünü içermektedir. Yönetsel kabiliyetler ise, iç ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark edebilmeyi ve kontrol edebilmeyi ihtiva etmektedir. Son olarak esneklik içeren örgütsel yetenekler, DY'in oluşturulması ve örgütsel değişimi yönetme becerilerinden oluşmaktadır (Eriksson ve diğerleri, 2013).

Luo'ya (2000) göre, DY, yetenek sahibi olma, yetenek düzenleme ve yetenek yükseltme şeklinde üç önemli kritik unsur içermektedir. Yetenek sahibi olma, firmaya rekabet avantajı kazandıracak olan, firmaya özel, taklit edilmesi zor kritik varlıklar, bilgi birikimi ve yetenekler gibi ayırıcı kaynakların geliştirilmesi ile ilgili kabul edilmektedir. Yetenek düzenleme ise, rekabet avantajını sürdürebilmek için ayırıcı kaynakların nasıl düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Özellikle çokuluslu şirketlerin sahip olmak durumunda oldukları yetenek yükseltme, yeni durumlar karşısında yeni bilgi birikimi yaratmayı ve yeni yetenekler geliştirmeyi gerektirmektedir (Luo, 2000: 355-368). Pavlou

ve Sawy (2011) ise, yapmış oldukları çalışmada, DY'i, sezme yeteneği, öğrenme yeteneği, bütünleştirme yeteneği ve koordine etme yeteneği olarak dörde ayırmaktadır.

DY yaklaşımı çerçevesinde en çok atıf alan yazar olan (Peteraf ve diğerleri, 2013: 1392) Teece (1997, 2007), DY unsurlarını fırsatları sezme (sensing), fırsatları yakalama (seizing) ve tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma (managing threats, reconfiguration) şeklinde üçe ayırmıştır. Diğer bir ifadeyle, DY çevredeki fırsatları sezmeyi, fırsatları yakalayıp öğrenmeyi ve yeniden yapılandırmayı yerine getirebilmeyi içermektedir (Teece ve diğerleri, 1997; Teece, 2007). Sezme yeteneği, firmayı etkileyebilecek çevrelerde, firmanın çevredeki değişimleri fark edebilmesini ihtiva etmektedir (Teece, 2007). Değişime yanıt oluşturulması ya da diğer bir ifadeyle fırsatların yakalanması ise öğrenmeye dayalı olarak gerçekleşmektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011; Teece, 2007: 1341). Yakalama yeteneği fırsatları şekillendirerek bir yanıt oluşturulabilmesi, teknoloji ve iş modellerinin yanı sıra müşteri ihtiyaçları hakkında bir şeyler öğrenmeyi de içermektedir (Teece, 2007). Yakalama aynı zamanda, sezilmiş olan fırsatlara ilişkin yapılan yatırımlara yönelik avantaj elde edilmesi anlamına gelmektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011; Gebauer, 2011). Kaynak tabanını ele alan yeniden yapılandırma yeteneği, DY'de sıralama açısından son zincirdir ve DY'in çekirdek unsuru olarak yaygın olarak kabul edilmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007). İçsel öğrenmeye odaklı olan yeniden yapılandırma, var olan örgütsel kabiliyetleri değiştirerek, yeni kabiliyetler yaratmayı içermektedir (Gebauer, 2011: 1240).

Teece (2007: 1321), DY'in unsurları ile oluşturulacak olan DY sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi için yeteneklerin mikro temellerinin tanınması gerektiğini öne sürmüştür. Sezme yeteneğinin temelleri fırsatları keşfetmedeki örgütsel süreçlerde ve bireylerin kapasitelerinde yer almaktadır. Özellikle, üst düzey yöneticilerin kabiliyetleri, DY'in oluşumunda ve yeniden yapılandırılmasında oldukça etkili olmaktadır (Kor ve Mesko, 2012: 238). Yöneticilerin kabiliyetleri ise, onların motivasyonlarına, becerilerine ve deneyimlerine dayanmaktadır (Rodenbach ve Brettel, 2012: 613). Yakalama yeteneğinin temellerini ise, ürün ve iş modellerinin seçimi, örgütsel sınırlar, karar verme modelleri ve çalışanlarda sadakat yaratma oluşturmaktadır. Son olarak, yeniden yapılandırmanın mikro temellerinde ise, ademi merkezîyetçi yönetim, birlikte uzmanlaşma, kurumsallaşma ve bilgi birikimi yönetimi bulunmaktadır (Eriksson, 2013: 2).

Tablo 2: Dinamik Yeteneklerin Unsurları

Dinamik Yetenekler Unsurları	İçeriği	Uygulamaları
Sezme	Pazarları ve teknolojileri taramak, araştırmak ve keşfetmek	<ul style="list-style-type: none">• Düzenli pazar araştırmaları• Düzenli müşteri ihtiyaç ve beklentileri analizi• Rakip hareketlerinin izlenmesi• Teknolojik yeniliklerin takibi
Yakalama	Örgütsel yapı ve stratejik karar verme sistemleri oluşturmak, sezilen fırsatları değerlendirmek	<ul style="list-style-type: none">• Yeni pazarlama stratejileri oluşturma• Müşteri ihtiyaçlarına çözüm bulma• Yeni hedef kitle seçimi• Yatırımlara yönelik karar verme modeli yaratma
Yeniden Yapılandırma	Düzeni sürdürmek ve varlıkları yeniden düzenlemek	<ul style="list-style-type: none">• Tehditleri yönetme• Lisans ve patent haklarını koruma• Öğrenilen bilgilerden yararlanma• Başarılı dönüşümü tekrarlama

Kaynak: Teece 'den (2007: 1319-1350) yazar tarafından uyarlanmıştır

Teece (2007) tarafından öne sürülen ve Tablo 2'de görülen bu çerçeve, stratejiyi ve yenilik literatürünü birleştirmekte ve yöneticilerin uzun vadeli iş performansını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları en önemli yetenekleri vurgulamaktadır (Teece, 2007: 1322). Pek çok çalışmada da kullanılan (Eriksson, 2013) Teece'in (1997, 2007) bu ayrımı bu çalışmada da kullanılmıştır. Bu bölümde fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma başlıkları altında DY unsurları incelenecektir.

1.3.1. Fırsatları Sezme (Sensing)

Teknolojinin ve pazarın taranması ile sürekli olarak incelenmesi neticesinde, pazar çevresinin sunabileceği olası olanaklar tanımlanabilmektedir (Nelson ve Winter, 1982). Ar-Ge, pazarı ve teknolojiyi takip etme amacıyla olan kolayca anlaşılabilir faaliyetlerden oluşmaktadır (Teece, 2007). Ancak, Ar-Ge'deki yüksek yatırımlar firmanın başarısını garantilememektedir (Augier ve Teece, 2007). Bu bağlamda, firma başarısı ile ilgili olarak, müşterilerle, tedarikçilerle ve iş birlikçilerle olan ilişkilere de dikkat etmek gerekmektedir. Üstelik, sezme yeteneği, firmanın; paydaşlarının yer aldığı çevrede, değişimleri fark edebilme yeteneğini içermektedir. Sezme yeteneğinin uygulamaları, bir yandan özellikle

müşteri kararlarını anlayabilme yeteneğine ve bireysel bilgi birikimine, diğer bir yandan da müşterinin ihtiyaçlarını ve teknolojideki gelişmeleri takip eden örgütsel süreçlere dayanmaktadır (Teece, 2007). Diğer bir ifadeyle, firma, sezme yeteneğini; yerel ve uzak iş çevresini düzenli bir şekilde kontrol edebilmek (Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007), toplanan bilgileri filtrelemek ve yorumlamak için süreçler oluşturarak elde etmektedir.

Sezme yeteneği, DY'in oluşum sürecinin sadece bir parçasıdır, fakat aynı zamanda zor bir görev olan doğru fırsatları algılamayı da gerektirmektedir. Bu, yorumlamayı, yaratıcı öğrenmeyi ve bilgi birikimi sağlamayı gerektiren bir süreçtir. Sezme yeteneği, değişim ihtiyacının ya da olanağının iş çevresindeki değişikliklere dayalı olarak tanımlandığı nokta olduğundan, DY'in unsurları açısından başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Ancak, değişim ihtiyacı ya da olasılığı sadece dış çevredeki değişikliklere göre belirlenmemektedir. Ayrıca, geçerli kaynak ve yetenek konumuna da bağlıdır. Bunun nedeni ise, bu konumun, mevcut yeteneklerin inşa edilmesine, genişlemesine, değiştirilmesine ihtiyaç olup olmadığını; örgütün mevcut gelir sağlama yeteneğine dayalı ortaya çıkan zorluklarla başa çıkıp çıkamayacağını ve bununla hangi yoldan baş edebileceğini belirtmesidir. Bu bağlamda, sadece dış çevreyi taramak (monitoring) yeterli olmamaktadır (Teece, 1997, 2007).

Fırsatları sezme becerisinin gelişiminde dış çevrenin taranmasına ek olarak, firmanın iç çevresini de taraması gerekmektedir (Teece, 2007). Diğer bir ifadeyle tarama, dış çevredeki değişiklikler ile başa çıkabilmesi için yeteneğin yeniden yapılandırılmasının gerekip gerekmediğini ve bunun nasıl yapılacağını sürekli bir şekilde kontrol etmeyi içermektedir (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007). Teece (2007), fırsatları sezme kabiliyetinin; sadece bir firmanın öğrenme ve bilgi yeteneğine değil aynı zamanda da firma içerisindeki bireylerin yeteneklerine de dayandığını öne sürmektedir. Bir firmanın etkili bir sezme sürecine sahip olabilmesi için, firma içerisindeki bireylerin firmanın bilgi varlıklarını tamamlayacak doğru yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada, müşteri veya tedarikçi gibi paydaşların, fırsatları sezme sürecinde birbiri ile etkileşim halinde olması ve bütünleşmeleri sonucu yenilikçilik sağlanabilecektir (Teece, 2007).

Ramirez ve diğerleri (2013) yapmış oldukları çalışmada, sezme yeteneğinin, hayal etme, deneyimleme, örüntüleme, yapılandırma, yeniden yapılandırma ve vurgulama

başlıkları altında altı bilişsel boyutu olduğunu öne sürmüştür. DY bugünkü deneyimler doğrultusunda oluşurken, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlara yönelik olduğu için hayal etmeyi gerektirmektedir. Örüntüleme ise, firmanın hikayesinde yer alan örüntüler iken; vurgulama, ön plana çıkan noktaları belirtmekte, yapılandırma ve yeniden yapılandırma DY'in oluşumundaki bilişsel boyutu ifade etmektedir. Wilden ve diğerlerine (2012: 74) göre, fırsatları sezme yeteneği, firmanın tedarikçileri, Ar-Ge ortakları, müşterileri ile yakın ilişkiler kurmasını ve sektöründeki en iyi uygulamaları yapmasını gerektirmektedir.

Teece'e (2007) göre, fırsatlar ilk belirlediğinde, girişimcilerin ya da yöneticilerin; hangi teknolojinin takip edileceği, hangi pazar segmentlerinin hedef alınacağı gibi kararlar alarak, yeni olayları ve gelişmeleri nasıl yorumlayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Fırsatı sezen firmalar sık sık müşteri ihtiyacını yeni ürünlere çevirmektedir. Bu sistemin çalışması için, bilginin süzüldüğünden ve fırsatları sezebilen kişilere yönlendirildiğinden emin olunmalıdır. Eğer firma bu süreçleri gerçekleştirmekte başarısız olursa; pazarı, teknolojik gelişmeleri, yeni fırsatları değerlendiremeyecektir. Sonuç olarak, firma diğer firmalar tarafından gözlemlenebilen, sezilen fırsatları kaçıracaktır (Teece, 2007:1322-1324).

Sezme yeteneği, bir firmanın kilit karar vericilerinin yeni fırsatları algılamak için gerçekleştirmesi gereken stratejik faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007). Sezme, firma çevresinin diğer unsurlarının taranmasıyla birlikte, teknolojik fırsatların keşfedilmesini, pazarın araştırılmasını ve müşterileri dinlemeyi kapsayan, doğası gereği girişimci olan bir dizi yetenek gerektirmektedir (Teece, 2009). Diğer bir ifadeyle, güçlü DY'i sahip firmalar yoğun olarak girişimci olmaktadır. Onlar sadece çevrelerine adapte olmamakta; aynı zamanda yenilikler ve başka firmalar, kurumlar, üniversiteler ile yaptıkları işbirlikleri sayesinde çevrelerine şekil vermektedir. Girişimci firmaların yaratıcı ve her daim uyanık olmaları gerekmektedir. Fırsatları fark etme kısmen bireyin yetenekleri ve mevcut olan ile birlikte ilginç çözümlerin kullanıcı ihtiyaçlarının bilgisine dayanır (Teece, 2007: 1319-1324).

Winter'a (2003) göre, değerli fırsatların algılanması; aslında genellikle şans eseri değerli bir şeyler keşfetme yoluyla ya da, bir amaca yönelik araştırmanın, bilgi birikiminin ve beklenmedik olayların birleşimi ile oluşmaktadır (Winter, 2003: 978). Fırsatları

sezmeye yönelik araştırma aktiviteleri firma çevresinde neler olduğunun bilgisini de ihtiva etmektedir. Araştırma yenilikçi etkinliklerde aktif olan potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri de içermektedir (Teece, 2007: 1324). Bu bağlamda, yaratıcı araştırma, fırsatların keşfedilmesi ile devam edilmesi için herhangi bir karardan önce gelmesi gereken ve sezgi ile hayal gücü gerektiren ve bir girişimci kararı olarak kabul edilmektedir (Penrose, 1959). Teece'in görüşüne (2007) göre, eğer bir hizmet ya da ürünün tedarikçisi müşteri ihtiyaçlarını anlamaz ise o firma başarılı olmayacaktır.

Teece'e (2007) göre, yenilikçi bir gelişim yolu belirlediğinde, hızlı hareket edilmesi gerektiğinden, belirsizlik şartları altında olsa bile yönetici ya da girişimci, önündeki yol hakkında bilinçli varsayımlar üretmek durumunda kalmaktadır. Üstelik, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için sadece taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmak yeterli değildir, aynı zamanda eşsiz ve taklit edilmesi zor DY'e ihtiyaç duyulmaktadır. DY geleneğinde stratejinin özü teknoloji ve iş modelleri seçip geliştirmeyi içermektedir. Bu süreç sonucunda, taklit edilmesi zor olan kaynakların bir araya getirilmesi ve yönetilmesi ile sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlanmaktadır. Kısaca, fırsatları sezme süreci, fırsat ve tehditleri tanımlamayı, değişen müşteri ihtiyaçlarını, teknolojik fırsatları ve rekabetçi gelişmeleri sezmeyi içermektedir (Teece, 2007: 1319-1325).

Sezme yeteneği, firmanın, iş süreçlerini etkileyebilecek dış çevredeki değişimleri fark edebilme, bu değişikliklere cevap verme ve yeni yeteneklerin gelişiminin ne ölçüde gerekli olduğunu belirleme kabiliyetleri ile ilgili kabul edilmektedir. Yeni teknoloji ve pazardaki trendleri takip edebilmek için, firma rutinler geliştirmektedir. Teece'e (2007) göre dört farklı dayanak, bu görevi yerine getirmek için, mevcut olan iç ve dış kaynakların kullanılması konusunda yardımcı olabilmektedirler. Bu dayanaklardan ilki, yeni teknolojinin seçim sürecini ve içsel Ar-Ge süreçlerini yönetmektir. İkincisi ise, tedarikçilerin ve ortakların yeni bilgilerinin tespitini yapmak ve bu bilgiyi kullanmaktır. Bir diğer dayanak ise, pazar potansiyelini ve müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek fırsatları belirlemektir. Son dayanak, dış bilgiyi kullanmak ya da yeni bakış açıları kazanmak için, araştırma kurumları, üniversiteler, dernekler veya iletişim ağındaki ortaklıklarla işbirliği yapmaktır (Teece, 2007: 1322-1326).

1.3.2. Fırsatları Yakalama (Seizing)

Fırsatlar bir kez sezildikten sonra, bu fırsatların yakalanması için bir sonraki adım onun nasıl kullanılacağı hakkında kararlar vermeyi içermektedir. Yakalama, bir firmanın tanımlanmış fırsatları ele geçirme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Tanımlanan bu fırsatların ürünlere ya da süreçlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Fırsatları yakalayabilmek amacıyla, firmaların, hem zamanlı hem de pazar-odaklı kararlar vermelerinin yanı sıra, birbiriyle bağlantılı stratejik seçimler yapmaları ve yatırım kararı vermeleri de gerekmektedir. Yakalama, ilk başta farklı yönlerde yapılabilecek bazı yatırımları gerektirmektedir (Teece, 2007: 1326-1334).

Teece (2007) firmanın bir fırsatı sezebileceği fakat fırsatları doğru bir şekilde yakalayamayabileceğini öne sürmektedir, çünkü sezme ve yakalama iki farklı eylemdir. Diğer bir ifadeyle, bir firmanın doğru fırsatları algılayabilmesi ve onu doğru zamanda yakalayamaması olası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle, firmalar radikal yenilikler yerine, artan yeniliklerle kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Fırsatların yakalanmasında, hiyerarşik yapılar ve bürokratik karar verme süreçleri, yenilikçiliğe engel olabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin yani karar vericilerin onay vermesi gerekmesi nedeniyle, fırsatlardan yararlanma süreyi gecikmekte ve firma sezdiği fırsatları kaçırabilmektedir (Teece, 2007; 2012).

Fırsatları yakalama, teknolojik yetenek ile tamamlayıcı varlıkların korunması, geliştirilmesi ve sonrasında, fırsat olgunlaştığında, pazarda kabul görmesi muhtemel belirli teknolojilere yoğun yatırım yapmayı içermektedir. Diğer bir deyişle, daha yüksek firma performansına ulaşmak için, firma doğru yatırım kararlarını ve bu kararların doğru zamanlamasını belirleyerek, doğru stratejiyi oluşturmalıdır. Bu nedenle sadece ne zaman değil aynı zamanda nerede ve ne kadar yatırım yapılacağı sorularına da cevap bulunmalıdır. Fırsat yakalamak ve tehditleri gidermek adına anlamlı kararlar almak amacıyla, firmaların, sürekli olarak yeni bilgiye ulaşmaları gerekmektedir (Teece, 2007: 1326-1334). Bu nedenle, kaynak seçimi ve dağıtımında, yöneticiler tarafından verilen kararlar büyük önem taşımaktadır (Augier ve Teece, 2007).

Yakalama; farkına varılmış fırsatları, değerli sonuçlara dönüştürebilen, yeni iş modellerinin, yeni ürün veya hizmetlerin oluşumunu kapsamaktadır (Teece, 2007). Eğer fırsatları sezme ile dış bilgiye, firma işlemlerini değiştirmek ve yeniden yapılandırmak için stratejik bir esnekliğe ulaşılabilirse, fırsatları yakalama; bu bilginin gerçekleştirilmesi ve kullanılması üzerine yoğunlaşmaktadır (Zahra ve George, 2002: 198). Bu çoğu zaman paydaşlarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve dağıtıcılarla yeni ilişkiler oluşturulmasını gerektirmektedir (Teece, 2011). Diğer bir ifadeyle, fırsatları yakalama, dış çevreden alınan bilginin kavranmasını ve bunun değerli yeniliklere dönüştürülmesini sağlamaktadır (Zahra ve George, 2002).

Teece'e (2007) göre, DY'e sahip olmak isteyen bir firmanın, sezdiği fırsatları yakalamak için, stratejisini ve yatırım önceliklerini tanımlayan özel bir iş modeli seçmesi ya da yaratması gerekmektedir. Teece (2007) bir iş modelini tasarlamamanın yani iş modelini seçme, ayarlama ya da geliştirmenin karmaşık bir sanat olduğunu öne sürmektedir. Hatta, yeni bir iş tasarlamak yaratıcılık, sezgi, müşteri, rakipler, tedarikçi bilgisi ve zekâ gerektirmektedir. Bir iş modeli geliştirme sürecinde Teece (2007) dış çevreden ve firma içerisinden teknik bilginin bütünleştirilmesinin önemini belirtmektedir. Dışarıdaki insanlardan yardım almak firmanın yeni fırsatlar şekillendirmesine ve rekabet avantajı sağlamak amaca ile mevcut fırsatları yeniden şekillendirmesine yardım edebilecektir (Teece, 2007: 1327-1339).

Fırsatları yakalama aşamasında güçlü rota bağımlılığının olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir. Aynı süreçlere, kurulu yeteneklere, mevcut varlıklara, yönetsel rutinlere ve prosedürlere bağlı kalma sonucunda, yenilikler karşısında önyargılı karar verme riski ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bunun oluşmasını engellemek için, Teece (2007), ademi merkezîyetçi yönetimi güçlü olan şirketlerin pazar ve teknolojik gelişmeler tarafından gafil avlanmasının daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Dahası, karar vermek için kullanılan yönetim raporları ve önemli kararlar için yazılı kararlara ihtiyaç duyulması karar vermeyi yavaşlatmakta ve statükoyu güçlendirmektedir. Bir firma bir iş fırsatı sezer ama yatırım yapmayı başarmaz ise bu büyük ihtimalle bu karar verme sürecindeki gecikmeden kaynaklanmaktadır. Teece'e (2007) göre fırsatları yakalayabilmeyi kolaylaştıracak dört unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bir müşteri çözümünü ya da iş modelini geliştirmektir. İkincisi ise, birbirini engelleyen faaliyetleri önlemek amacıyla

doğru girişim sınırlarını belirlemektir. Diğer bir dayanak, en iyi yatırım fırsatlarını garantilemek için karar verme süreci tanımlamaktır. Son olarak, çalışanlar arasında sadakat ve kararlılık oluşturabilmek de fırsatları yakalamayı kolaylaştırmaktadır (Teece, 2007: 1323-1327).

1.3.3. Tehditleri Yönetme, Yeniden Yapılandırma (Managing Threats, Reconfiguration)

Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma evresi, doğru fırsatın sezilmesinden ve yakalanmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Yeniden yapılandırma evresinde, bu fırsatlar, firma bilgisi, varlığı, yeterlilikleri ve kaynaklarıyla birleştirilmektedir. Yani, uzun vadeli bir rekabetçi üstünlük elde etmenin anahtarı; pazar ve teknolojik değişim ile birlikte kurumsal yapıların, mevcut kaynakların, yeniden birleştirmesi ve yeniden şekillendirilmesi yeteneği olmaktadır. Teece (2007) eş zamanlı uzlaşma, ya da dış çevreye uygun olan sürekli bir uyum/strateji kavramını tartışmaktadır. Bununla, firma kaynaklarının, bilgisinin ve yeterliliğinin birleşiminin, doğru ve zamanında olup olmadığını kastetmektedir. Ancak, eş zamanlı uyum yakalandığında, başarılı bir stratejinin söz etmek mümkün olmaktadır (Teece, 2007; 2012).

Hissedilen teknoloji ve pazar fırsatları, yöneticiler tarafından tam olarak yakalandıktan ve kaynaklar düzgün bir şekilde dağıtıldıktan sonra firmalar, yetkinlik geliştirme için amaçlanan fakat uzun vadeli bir taahhüt nedeniyle değiştirilmesi mümkün olmayan yolu takip etmek zorunda kalmaktadırlar (Teece ve diğerleri, 1997). Teece'e (2007) göre tehditleri yönetmek ve yeniden yapılandırmak bir firmanın kendi iç kaynaklarını geliştirme yeteneğidir. Kaynakları yeniden yapılandırma yeteneği, firmanın uzun vadeli başarısını sağlamak için çok önemli olmaktadır. Bu yetenek, pazarda yer alan değişiklikler ve teknolojideki gelişmeler sonucunda, elverişsiz rota bağımlılığının terk edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Rutinleri değiştirmek pahalı olduğu ve örgüt içerisindeki bireyler tarafından endişeye yol açabileceğinden dolayı, yönetici, başarılı bir yeniden yapılandırma için hayati önem taşımaktadır (Teece, 2007).

Fırsatlar sezilip yakalandığı zaman, yarı-sürekli varlıkların düzenlemesinin ve kurumsal yeniliklerin başarılabilmesi için yeniden yapılandırmaya gidilmesi gerekmektedir

(Teece, 2007: 1335). Fırsatları sezme ve yakalama gibi, yeniden yapılandırma kavramı da birçok yöntem ile ilişkilendirilmektedir. Yetenekler içsel olarak oluşturulabilmekte ya da dış kaynaklardan edinilebilmektedir. Yetenek yaratma, içten içe mevcut yeteneğin dönüşümünü, yani firma içinde var olan yeteneklerin şekli, modeli ve görünüşlerinin değişimini ifade etmektedir. Bu da mevcut yeteneklerin yeniden düzenlenmesini ve yeniden birleştirilmesini içermektedir (Teece, 2007). Yeteneklerin edinimi; ruhsatlandırma, ihale alımı, anlaşma yapma, birleşme ve şirket ya da şirket paylarının satın alımı gibi, dış kaynaklardan gelen yeteneklerin elde edilmesi anlamına gelmektedir (Capron ve Mitchell, 2009).

Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma, DY'in çekirdek unsuru olan ve globalleşmeye uyumun sağlanması için gerekli olan (Helfat ve diğerleri 2007; Teece, 2011) koordinasyon/birleşme, öğrenme ve yeniden yapılandırma gibi süreçleri içermektedir (Teece, 2007; Teece ve diğerleri, 1997). Globalleşmenin gereği olarak, bilginin bütünleşmesi ve yeniden birleştirilmesi zorunlu olmaktadır. Üstelik öğrenme, hem firma içinde hem de diğer firmalar ve paydaşlar ile bağlantı yoluyla teşvik edilmektedir (Teece, 2007: 1338). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan yeniden yapılandırma kapasitesi, bir firmanın iş akışını, davranışları ve kaynaklarını yeniden organize etmesini ya da var olan kaynakları yeni kaynaklara dönüştürme kapasitesi olarak kabul edilmektedir (Leung, 2012: 76).

Yeni oluşturulmuş ya da edinilmiş yetenekler daha sonra mevcut kapasitenin yeniden yapılandırılması ile bütünleştirilmelidir. Bütünleşme, yeni yeteneklerin örgüte dahil edilmesi, birbirine bağlanması ve mevcut kaynak ve yeteneklerine eklenmesi anlamına gelmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece ve diğerleri, 1997; Teece, 2007). DY kapsamında, firma, yeteneklerinin etkili bir şekilde yeniden yapılandırarak çevresindeki değişikliklere cevap vermektedir. Bu cevap verme sürecinde, firmanın; yeteneklerin yeniden yapılandırılmasıyla ortaya çıkan tüm farklı faaliyetleri arasında bütünlük sağlaması gerekmektedir. Yeniden yapılandırma yeteneği ile firma uygun olan yeniden yapılandırma mekanizmasını teşhis edebilmekte ve doğru kaynak seçimi yapabilmektedir (Teece, 2007.)

Teece'e (2007) göre, firma ancak, büyüdükçe firma yapılarını ve değişecekleri kesin olan pazar ve teknolojilerini, mevcut varlıkları yeniden birleştirme ve yeniden şekillendirme yeteneği sayesinde karlı büyümeyi sürdürebilecektir. Bu bağlamda, bireyler fırsatları yaratanlar olarak tanımlanmakta ve DY oluşturma süreçleri; bilgi, yaratıcı aktiviteler ve müşteri ihtiyaçlarını kavramayı içermektedir. Dahası daha yüksek bir firma performansını sürdürmek için firma kurumsal kültür geliştirmeli, ödül tasarımı sistemleri oluşturmalı ve bağlılığı muhafaza etmeyi geliştirmelidir (Teece, 2007: 1335-1340).

DY'in oluşturulmasında, tehditlerin yönetilmesi ve yeniden yapılandırma aşamasında da iş modelleri önem arz etmektedir. Teece'e (2007) göre, üst yönetimi yeni teknolojilere, müşterilere ve pazara yaklaştırdığı için; DY'in sürdürülmesinde yerinden yönetim gerekmektedir. Özellikle hiyerarşik yapıdan kaynaklı olarak, dışarıdan alınan bilgi aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşiye uygun olarak hareket ettiği için, bilgi kirliliği sebebi ile üst yönetim doğru biçimde bilgilendirilmemektedir. Bu nedenle, firmanın içerisinde yeni varlıklar ile eski varlıkların birbirini tamamlaması gerekmektedir. Eğer birbirlerini tamamlamazlarsa bu varlıklar elden çıkarılmalı ya da farklı bir düzen içerisinde yeniden yerleştirilmelidir. Aksi halde iş verimli şekilde ilerlemeyecek ve çeşitli çatışmalar ortaya çıkacaktır (Teece, 2007: 1323-1339).

Fırsatları sezme ve yakalama yetenekleri gibi, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma yeteneğinin de dört tane dayanağı bulunmaktadır. Bu dayanaklardan ilki, performansı arttırmak amacıyla, iş modellerini, örgütsel yapıları ve rutinleri yeniden düzenlemek için ademi merkezîyetçi yönetimdir. İkincisi ise, strateji, yapı ve süreçlere uyum sağlamak için eş zamanlı uzmanlaşma sağlamaktadır. Yeni bilgilerin öğrenilmesini ve üretilmesini etkinleştirmek için yönetim ve teşvik edici yapılar oluşturulması bir diğer dayanaktır. Son dayanak ise, dış bilginin kullanılmasını, iç bilginin oluşturulmasını, öğrenilmesini yönetmek için bilgi yönetimi yapabilmektir (Teece, 2007: 1334-1341).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi alanlarda bir çok sosyal bilim araştırmacısı tarafından çalışılan örgüt kültürü kavramı, yönetim organizasyon alanında 1980'lerde ön plana çıkmıştır (Schein, 1990). Globalleşme ile birlikte oluşan çalkantılı çevresel koşullarda iç ve dış çevresinden gelen baskılarla etkileşim halinde olan günümüz örgütlerinde; örgüt kültürü, rekabet avantajı yaratmanın önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Aycan ve diğerleri, 1999; Fey ve Denison, 2003: 686; Halis, 2001). Örgütlerin rekabet avantajı yakalaması için ise örgüt stratejilerinin örgüt kültürleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Duygulu ve Eroğluer, 2006; Murat ve Açıkgoz, 2007: 1-11).

Örgüt kültürü çalışmaları, epistemolojik açıdan, pozitivism ve anti pozitivism yaklaşımları doğrultusunda iki ana görüş etrafında şekillenmektedir (Smircich, 1983:339-358; Meek, 1983:453-473). Birinci görüş, kültürü örgütün sahip olduğu bir değişken olarak savunurken; ikinci görüş, kültürü örgütün kendisi olarak kabul etmektedir (Denison, 1996: 625; Sackmann, 1992: 141; Yağmurlu, 1997). Pozitivist görüşe sahip araştırmacılar, etik yaklaşımı benimseyip, örgüt kültürünü bir değişken olarak kabul etmekte ve nomotetik bilimsel araştırma stratejisini kullanmaktadır. Anti pozitivist görüşe sahip araştırmacılar ise, etik yaklaşımı benimseyip, örgüt kültürünü bir metafor olarak görmekte ve idiografik bilimsel araştırma stratejisini tercih etmektedirler (İlhan, 2006; Morgan, 1998).

Kültür çalışmalarında anti pozitivist bakış özneye yakın olmak gerektiğini savunurken, pozitivist görüşün temelinde ise, araştırmaların sistematik tekniklere dayandırılması çabası bulunmaktadır (Alvesson, 1990; Sargut, 2007). Kültürü, örgütün bir parçası yani bir değişken olarak kabul eden yaklaşım, bu alandaki çalışmalara analitik bir bakış açısı katmaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 204).

Etik yaklaşımı benimseyen çalışmalarda, kültür örgütün diğer değişkenleri ile ilişkilerini açıklayan bir faktör olarak görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1982; Meek, 1983; Peters ve Waterman, 1982; Scwartz ve Davis, 1981). Çalışma kapsamında incelenen konu, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin, DY'i üzerindeki etkisini istatistiksel olarak ortaya koymaktır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında örgüt kültürü bağımsız bir değişken olarak kabul edilecektir.

Bu bölümde, örgüt kültürü kavramı; örgüt kültürü tanımları; örgüt kültürünün özellikleri; değerler ve normlar, temel inanç ve varsayımlar, dil, semboller, törenler ve seremoniler, kahramanlar ve liderler, hikayeler ve mitler başlıkları altında örgüt kültürünün öğelerine yer verilecektir. Daha sonra örgüt kültür modelleri, açıklayıcı modeller başlığı altında Parsons (1960) modeli, Kono (1990) modeli, Hofstede (1980a) modeli, Ouchi'nin (1977) Z modeli, Peters ve Waterman (1995) modeli ve sınıflandırıcı modeller başlıkları altında, Miles ve Snow (1978) modeli, Harrison ve Handy (1995) modeli, Vries ve Miller (1986) modeli, Schneider (2000) modeli, Deal ve Kennedy (1982) modeli açıklanacaktır. Bu bölümde son olarak Cameron ve Quinn (2006) modeli ele alınmıştır.

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Pettigrew'in (1979) "On Studying Organizational Culture" isimli çalışması örgüt kültürü alanındaki öne çıkan ilk çalışma olarak kabul edilmektedir (Rutherford, 2001). Pettigrew'in çalışmasına ek olarak, başarılı olan Japon şirketlerinin örgüt kültürü yapısını belirleyerek, örnek modeller öneren Ouchi'nin (Ouchi ve Jaeger, 1977) "Z kuramı", Peters ve Waterman'ın (Peters ve Waterman, 1995) "Mükemmellik Yaklaşımı", Denison'un (1990) ve Schein'in (1992) çalışmaları da bu alanda etkili olan çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Aydoğan, 2004; Köse ve diğerleri, 2001: 227-230).

Örgüt ve kültür kavramlarının bileşiminden doğan örgüt kültürü kavramını incelediğimizde, örgüt kavramı en basit anlamıyla üyelerin belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmelerini kolaylaştırmak için görev ve sorumlulukları paylaşma konusunda gösterdikleri katılım olarak tanımlanabilecektir (Selznick, 1948: 25). Örgüt kavramını açıklamaya çalışan örgüt kuramının her açıdan bütünüyle tamamlanmış ve eksiksiz olduğu söylenememektedir (Scott, 2003). Bunun en önemli nedeni, farklı perspektiften çok sayıda

çalışmanın örgüt kuramına temel olmasıdır (Leblebici, 2008: 111-127). Tüm toplum üyeleri tarafından paylaşılan artifaktlar, değerler ve varsayımları ise kültür olarak tanımlanmak mümkündür (Schein, 2004: 25-28). Fakat, kültür kuramını ilk olarak kullanan antropoloji alanında da genel olarak hemfikir olunan bir kültür tanımı bulunmamaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984; İlhan, 2006; Mihaela E., 1984; Özen, 1996: 9).

Kültürün pek çok tanımı olması aynı zamanda onun dinamik yapısından kaynaklanmaktadır. Kültür, hem toplumu etkilemekte, hem de toplumdaki etkilenmektedir (Vural ve Bat, 2008). Örgüt ve kültür kavramlarında bir bütünlük sağlanamadığı gibi örgüt kültürü tanımında da bir fikir birliği bulunmamaktadır (Alvesson, 2002: 3). Bu bölümde farklı bakış açılarından doğan örgüt kültürü tanımları incelenecektir.

2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürünün öncül çalışması olarak kabul edilen Pettigrew'in (1979) çalışmasında, Pettigrew; örgüt kültürünü, bir grubun belli bir zaman diliminde kabul edilmiş olan ve ortaklaşa paylaşılan anlamlar bütünü olarak ifade etmektedir. Pettigrew'e göre örgüt kültürünü oluşturan unsurlar ise, sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitler olarak kabul edilmelidir (Pettigrew, 1979: 570-576). Schwartz ve Davis (1981) ise, örgüt kültürünü; "örgütteki birey ve grupların davranışlarını güçlü bir biçimde etkileyen normları üreten ve örgüt içindeki herkes tarafından paylaşılan inançlar ile beklentiler örüntüsü olarak tanımlamaktadır (Schwartz ve Davis, 1981: 33; Schneider ve diğerleri, 1996: 11).

Schein'a (2004) göre, örgüt kültürü, örgütün dışsal uyumunu sağlamak ve içsel bütünleşmeyi oluşturmak amacıyla örgüt üyelerince öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış paylaşılmış temel varsayımlardır ve bu varsayımlar yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılmaktadır (Calori ve Sarnin, 1991: 49; Schein, 2004: 3-25). Ouchi ve diğerleri ise örgüt kültürünü örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine ulaşmak için kullandıkları paylaşılmış inanç ve değerler bütünü olarak tanımlamıştır (Ouchi ve Price, 1978: 62-64; Wilkins ve Ouchi, 1983). Deshpande ve Webster (1993), ise örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin örgütün işleyişini anlamasını sağlayan ve üyelere örgüt içindeki davranışlarına yönelik normlar oluşturan, ortak değer

yargıları ve inançlar sistemidir şeklinde tanımlamıştır (Deshpande ve Farley, 1999: 112; Deshpande ve Webster, 1993: 4).

Geert Hofstede'ye göre (1980a, 1980b), örgüt kültürü, belirli bir çevredeki insanların, onları dışarıdaki insanlardan ayıracak şekilde yaptıkları ortaklaşa zihin programlamasıdır. Hofstede'ye göre, kolektif bir şekilde oluşan örgüt kültürünün değişimi çok zordur, değişim olsa bile çok yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir (Hofstede 1980a, 1980b). Diğer bir çalışmasında Hofstede örgüt kültürünü, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran nitelikler olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1991). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin sadece bir özelliği olmadığı gibi, üyelerin eğitim ve yaşam deneyimleri ile öğrenilerek oluşturdukları bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Hofstede, 1980b). Örgüt kültürünü başarının ya da başarısızlığın mimarı olarak kabul eden Rob Goffee ve Gareth Jones'a göre, zaman içinde değişebilme özelliği olan örgüt kültürü; bir örgütün, takımın, bölümün ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır (Goffee ve Jones, 2003; Cooper ve diğerleri, 2001: 14). Örgüt kültürü, toplumsal süreç içinde oluşan, zaman içinde örgüte ait olan ve örgüt içindeki tüm faaliyetlerin yapısını şekillendiren bir kalıp olarak tanımlanmaktadır (Işık ve Gürsel, 2009: 190).

Erickson (2008) ise, örgütsel performansı etkileyen örgüt kültürünün kurumsal farklılaşmanın temel unsuru olduğunu öne sürmektedir (Erickson, 2008: 35). Örgüt kültürünün örgüt yöneticilerince kontrol edilebileceğini öne süren Kilmann'a (1985) göre, örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve tüm üyeler tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, değerler, ideolojiler, beklentiler, inançlar ve felsefelerden oluşmaktadır (Kilmann, 1985: 12-13, 1986: 88). Peters ve Waterman (1995) ise, örgüt kültürünü, örgüt üyelerine sembolik anlamlarla iletilen, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, örgüt içindeki, sloganlar, inançlar, hikâyeler, ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Peters ve Waterman, 1995: 24).

Örgüt kültürünün örgüt yaşamı ve davranışlarını anlamak için çok önemli bir araç olduğunu iddia eden Allaire ve Firsirotu'na (1984) göre, minyatür toplumlar olan örgütlerin bireyselliği, sahip oldukları kültür ile tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünü değişken olarak kabul eden Gordon ve Ditomaso'ya göre; örgüt kültürü, bir örgütte zaman içinde oluşan ve gelişen paylaşılmış inanç ve değerler doğrultusunda şekillenmektedir (Gordon ve

DiTomaso, 1992: 784). Başka bir açıdan örgüt kültürü, katılım, işbirliği, bilginin aktarımı, öğrenme, müşteri odaklılık, uyum, strateji, ödüllendirme, kontrol, iletişim, fikir birliği, koordinasyon ve bütünleşme boyutlarından oluşmaktadır (Ginevicius ve Vaitkūnaite, 2006: 208-209). O'Reilly'ye (1989) göre yönetilebilir bir kavram olan örgüt kültürü, örgüt kurallarını belirleyen normları oluşturulan, herkes tarafından paylaşılan güçlü değerler yaratan kontrol sistemidir (O'reilly, 1989: 9-16). Örgüt kültürü; örgütü bir arada tutan ve giderek çoğalan inanç, sembol, tören gibi paylaşılan değerlerden oluşmaktadır (Smircich, 1983: 344). Sathe'ye (1983) göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler olarak ifade edilmektedir (Arogyaswamy ve Byles, 1987: 647; Sathe, 1983: 7).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Literatürde var olan çalışmalarda görülen örgüt kültürü tanımındaki bakış açısı farklılıklarından kaynaklanan çeşitlilik, örgüt kültürünün özelliklerinin belirlenmesi sırasında da görülmektedir. Örgüt kültürünün özelliklerinde var olan farklı görüşlere rağmen, bu çalışmada daha önceki çalışmalarda en sık rastlanan özelliklere yer verilmiştir.

Hofstede'ye (1991) göre; örgüt üyelerinin düşünce istek ve davranışının bir sonucu olan örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak belirlenen kararların kümülatif etkilerinden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, örgüt üyelerine farklı bir kimlik kazandıran örgüt kültürü, semboller ve ifadeler vasıtasıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Örgüt kültürü örgütün bütününe yönelik olduğu için, karşılıklı değerler arasında uyum yaratan, sinerji doğuran bir etkisi bulunmaktadır. Ek olarak, örgüt kültürü temel değerlerden ve semboller ile davranışlar, kahramanlar, ritüeller olarak ifade edilen uygulamalardan oluşmaktadır (Hofstede, 1991: 177-204). Örgüt kültürünü, geçmişten bugüne taşınan ve semboller ile hayat bulan anlamlar sistemi olarak tanımlayan Geertz'e (1973) göre; bu sistemin içinde gizli ve açık mesajlar bulunmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan semboller, sadece yazılı ve yazılı olmayan sembollerden oluşmamakta, bunlara ek olarak bir de davranışsal semboller bulunmaktadır (Geertz, 1973: 33-64).

Örgüt kültürünün oldukça derin bir çalışma alanı olduğunu öne süren Schein'e (1986) göre, sonradan kazanılan ve öğrenilen bir olgu olan örgüt kültürünün oluşumunda en önemli unsur kurucunun etkisi olmaktadır (Schein, 1986). Örgüt üyelerinin düşünce ve zihinlerindeki inançları olarak ifade edilen örgüt kültürü alt kültürler de içermektedir (Schein, 1993, 1996). Schein (2004), örgüt kültürünün; kuruluşun dış çevreye adaptasyonunu sağlamak, kurum içi bütünleşmeyi sağlamak ve endişeyi azaltmak şeklinde üç işlevi olduğu öne sürmektedir (Schein, 2004: 85-137). Morgan'a (1998) göre örgütler, toplumsal kültürden farklı alt kültüre sahip mini topluluklardır ve örgüt kültürlerinin içinde de alt kültürler yer almaktadır. Örgüt kültürü, kurucuların tutum ve yaklaşımları ile ortaya çıkmakta, zaman içerisinde yaygınlaşarak tüm örgüt üyelerince benimsenmektedir (Morgan, 1998: 139-174).

Alvesson (1992, 2002) örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarını inceleyerek, bu çalışmalardaki ortak örgüt kültürü özelliklerini tespit etmiştir. Buna göre, tarih ve gelenekler ile ilgili olan örgüt kültürü, açıklamasını, analiz edilmesini ve tespit edilmesini güçleştirecek şekilde derinde bulunmaktadır. Örgüt üyelerince oluşturulan ve paylaşılan örgüt kültürü, algı, inanç ve değerleri, farklı bir şekilde anlamlandırma imkanı sağlamaktadır. Örgüt kültürü analitik ve rasyonel olmaktan daha çok tüme dayalı, hayali ve sezgisel biçimde oluşmaktadır (Alvesson, 1992: 35-40, 2002: 6). Daft'a (2010) göre, örgüt kültürünün iki önemli özelliği vardır. Örgüt üyeleri birbirleri ile nasıl ilişki kuracaklarını örgüt kültürü sayesinde öğrendikleri için, örgüt kültürünün örgüt üyelerini bütünleştirici bir özelliği bulunmaktadır. Örgüt kültürünün diğer önemli özelliği ise, örgütün dış çevreye uyumunu kolaylaştırması olmaktadır. İçsel bütünleşme ile, örgüt üyeleri kolektif bir kimlik kazanırken, verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Dışsal uyum ile ise, örgüte hedeflerini gerçekleştirme ve paydaşlar ile ilişki kurma kolaylığı sağlanmaktadır (Daft, 2010: 377).

Örgüt kültürünü hala sağlam zemine oturmamış bir kavram olarak gören ve birçok önemli özelliği olduğunu öne süren Luthans'a (2011) göre, örgüt kültürü, örgütteki kişilerin iletişimlerinde kullandıkları ortak dil, terminoloji ve hiyerarşik ritüeller olarak ortaya çıkan gözlemlenen davranışsal kuralları içermektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine işlerini nasıl yapacaklarına dair belli davranış standartları yani normlar sağlamaktadır (Luthans, 2011: 57-84). Örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerinin paylaştığı, örgüt tarafından desteklenen baskın değerler yaratmaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki kişilerin birbirlerine ve müşterilerine karşı

izleyecekleri politikaları içeren bir felsefe ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, örgüte yeni gireceklerin de öğrenmek zorunda kalacakları, üyeleri birbirine bağlayan kurallara sahip olmaktadır. Örgüt kültürü, fiziksel yapıdan başlayan, örgüt üyelerinin iletişim şeklini de içeren, hatta müşterileri ve diğer kişileri de etkileyen bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Luthans ve Doh, 2012: 108).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü unsurlarının tanımlanmasına ilişkin en bilinen yaklaşımlardan biri Schein'in (1990) gözlemlenebilir uygulamalar, benimsenen değerler ve temel varsayımlardan oluşan örgüt kültürü düzeyleri yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Schein, 1990: 111-115). Schein'in örgüt kültürünü buzdağına benzettiği çalışmasında suyun üstünde kalan düzeyde gözlemlenebilir uygulamalar bulunmaktadır ki, bu düzey fiziksel düzen ve sosyal çevreyi yansıtmaktadır (Schein, 2004). Gözlemlenebilir değerleri, binalar, binaların yapılış biçimleri, giyim kuşam, törenler ve işyerlerinin yerleşim düzeni gibi unsurlar olarak sıralamak mümkün olmaktadır. Direk gözlenemeyen ve yazılı olmayan, benimsenen değerler ise; örgüt üyelerinin dil ve sembol gibi unsurları kullanarak ortaya çıkardıkları ilkeler, hedefler, felsefelerden oluşmaktadır (Daft, 2008: 80-94). Temel varsayımlar düzeyinde ise örgüt üyelerinin bilincinde yer alan ve üyelerin hem kendisi, hem de çevresiyle kurduğu ilişkilerin doğasını yansıtan inanç ve varsayımlar bulunmaktadır (Schein, 1990: 111-115).

Hofstede ve diğerleri (1990) ise örgüt kültürü unsurlarını, soğan diyagramı adı verilen bir şekilde, değerler ve uygulamalar şeklinde ayırmaktadır. En derinde yer almakta olan ve değişmesi pek mümkün olmayan değerler; neyin doğru, neyin yanlış olduğu belirlemekte, tutumlara, davranışlara yön vermektedir. Uygulamalar ise, değerlerden sonra sırasıyla ritüeller (adetler), kahramanlar ve semboller şeklinde dışa doğru sıralanmaktadır. Ritüeller örgüt üyeleri için zorunlu olduğu düşünülen faaliyetlerden oluşmaktadır. Kahramanlar ise bu davranış ve tutumlarda rol model olmakta ve semboller ise örgüt kültürünü simgeleyen nesnelere oluşmaktadır. Meek (1988) örgütsel kültürünün unsurlarını; semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç bölüme ayırmıştır. Törenler, örgütte gerçekleşen tören ve seremonileri ifade ederken, düşünce sistemleri ve bilişsel inançlar ideolojileri yansıtmaktadır. Semboller ise, örgüt kültürünü yansıtan nesnelere,

fiziksel yapılar ve konuşulan dil şeklinde görülmektedir. Örgüt kültürünün unsurlarını, görülebilir unsurlar ve görülemeyen unsurlar olmak üzere ikiye ayıran Daft'a (2008) göre; görülebilir unsurlar fiziksel yapılar, kıyafetler, semboller, sloganlar ve seremoniler gibi artifaklardan oluşmaktadır. Görülemeyen unsurlar ise, ifade edilen değerler ile bunların da altında yatan derin inanç ve varsayımlardan oluşmaktadır (Daft, 2008: 86-87). Deal ve Kennedy (2000) ise; örgüt kültürü unsurlarını, kurum kültürünün unsurlarını, iş çevresi, temel değerler, kahramanlar, kurallar ile törenler ve kültürel ağ olarak belirlemiştir. İç çevre, örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki tüm paydaşlar kastedilirken; temel değerler, örgüt üyelerinin paylaştıkları temel inançları anlatmaktadır. Kahramanlar ile örgüt kültürünü sunan rol modeller aktarılırken; kurallar ile törenler yoluyla beklenen davranışlar sistematik bir şekilde programlanmakta ve kültürel ağ ile ise örgüt içindeki iletişim yapısını ortaya koyulmaktadır (Deal ve Kennedy, 2000: 3-98).

Değerler ve Normlar: Schein'e (2009) göre, değerler, örgütsel kültürün temel varsayımlarını yansıtmaktadır. Değerler, ancak temel varsayımlar ve örgüt stratejileri ile uyumlu olursa tüm örgüt üyelerince paylaşılan bir örgüt felsefesi haline gelmektedir (Schein, 1993, 2009: 21-35). Bu bağlamda değerler bir örgüt felsefesi oluşturduğunda, örgüt üyelerinin davranış biçimleri ve eylemleri bu değerler tarafından yönlendirilmektedir (Schein, 1986). Allaire ve Firsirotu (1984), gerçekliğin sembolik yansıması olan değerleri, sosyal davranış ve eylem standartları için sağlanan anlamlar olarak tanımlanmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 214). Bir diğer anlamda, değerler; örgüt üyelerinin ortak hedeflere ulaşmasında güçlü bir yönlendirici olmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 22). O'Reilly'ye (1989) göre, örgüt geneline yayılmış olan değerler üst yönetimde olması gerekenleri ifade ederken, alt kademede olanı anlatmaktadır (O'Reilly, 1989: 13). Hofstede (1980a, 1998) en kısa anlamıyla değerleri belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi olarak tanımlanmıştır. Örgüt üyelerine arzu edilen davranış biçimleri sunan değerler genellikle bilinçsiz bir biçimde davranışlara dönüşmekte ve nadiren tartışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kültürün merkezi, neyin doğru neyin yanlış ya da neyin iyi neyin kötü olduğunu ortaya koyan değerler sisteminden oluşmaktadır (Hofstede, 1980a, 1998: 478). George ve Jones'a (2012) göre, örgüt kültürü unsurlarından olan değerler, nihai değerler ve araçsal değerler olma üzere iki gruba ayrılmaktadır. Örgütün ulaşmak istediği hedefleri nihai değerler ile ifade edilirken, örgüt üyelerinden beklenen davranış biçimleri

ise araçsal değerler olarak tanımlanmaktadır. Nihai ve araçsal değerlerin etkin kullanılması sonucunda güçlü bir örgüt kültürü oluşmaktadır (George ve Jones, 2012: 502-505).

Değer ve norm kavramı çoğu kez birbirine karıştırılmakta, hatta birbirleri yerine kullanılmaktadır. Fakat değerler olması gereken daha soyut davranış biçimlerine ifade ederken, normlar daha belirgin ve yol gösterici olup, daha çok olanı belirtmektedir. Zamana uygun hareket etmek, doğru biçimde giyinmek normları ifade ederken; başarı, saygınlık, dürüstlük ise değerlere örnek olmaktadır (Sathe, 1983). Hofstede'ye (1980a, 1998) göre, normlar biçimsel bir şekilde ya da biçimsel olmayan bir şekilde oluşabilmektedir. Öğrenilebilen ve zamanla alışkanlığa dönüşen normlar, bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşmakta ve ödüllendirme sistemleriyle korunmaktadırlar (Hofstede, 1998: 478). Norm kavramını davranışa yönelik paylaşılan beklenti şeklinde tanımlayan George ve Jones'a (2012) göre, örgütte var olan sosyalleşme süreci sonucunda örgüt üyeleri normları benimsemekte ve içselleştirmektedir. Bu bağlamda, içselleştirdikleri normları örgüt üyeleri uymak zorunda oldukları davranışlar olarak görmemekte; normların doğru ve uygun davranışı açıkladığını düşünmektedir (George ve Jones, 2012: 502-505).

Temel İnanç ve Varsayımlar: Schein'a (1993) göre değiştirilmesi çok güç olan temel varsayımlar, uzun bir süreçte benimsenmiş olan değer ve inançlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, temel varsayımlar; örgüt üyelerinin, algı, duygu, düşünce ve davranışlarını, yönlendiren saklı inançlar, doğruluğu kabul edilmiş algılar, düşüncelerden oluşmaktadır (Schein, 1993: 17; 2004: 31). Temel varsayımlar; örgüt-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası, insanın doğası, insan eylemleri, insan ilişkileri olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır. Bu bağlamda, temel varsayımlar; örgütün çevreye karşı tutumunu, gerçeklerle ilgili inançlarını, insanın nitelikleriyle ilgili inançlarını, örgüt için neyin doğru olduğu yönündeki inançlarını, bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin inançlarını kapsamaktadır (Schein, 1986). Genel anlamıyla inançlar, dünya ile dünyanın işleyişi hakkındaki temel varsayımlardan oluşmaktadır. İnsanlar karşı çıkmadan, hatta farkında olmadan inançları kabul ederek ve uzun süre korumaktadırlar. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan olan temel inançlar ise, örgüt içinde neye inanılarak neye inanılmayacağını belirten parametrelerdir. Temel varsayımların zamanla örgüt üyelerinin bilinç altına yerleşmesi yüzünden, örgüt üyeleri kültürün üzerlerinde ne kadar derin bir etkiye sahip olduğunu bilmemektedirler. Örgüt üyelerinin bilinç altına yerleşmiş olan

temel inançlar örgüt hedeflerine yönelik olduğunda motive edici olmaktadır (Sathe, 1983: 7-8). Schneider'e (1988) göre, temel varsayımlar, örgüt üyelerinin, kendilerini ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarının sebebi olan ve bu tutumları yönlendiren inanışları içeren temel varsayımlar, örgüt kültürünün en derin düzeyinde bulunan ve en az görünen kısmı olmaktadır. Örgüt üyelerinin doğru olarak kabul ettiği inanç, duygu ve düşünceleri kapsayan temel varsayımlar, olayların, ilişkilerin algılamasında ve değerlendirmesinde bir ölçüt oluştururlar (Schneider, 1988). Temel inançlar, örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, örgüt üyelerinin eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıklarından oluşmaktadır. Varsayımlar ise, örgüt kültürünün temelini, özünü, çekirdeğini ifade etmektedir (Şişman, 2007: 85).

Dil: Pettigrew (1979), dilin örgüt üyelerinin içinde var olan, yaratılan, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt içinde gelişen, kültürel ve tarihsel mirasın parçası olan bir kavram olduğunu öne sürmektedir (Pettigrew, 1979: 575). Bir örgütün kendi içinde paylaştığı bazı özel kelimeler ya da kelime grupları, takma isimler, o örgütün kendisine ait olan dilini yansıtmaktadır (Işık ve Gürsel, 2009: 191). Kültürün temel taşlarından biri olan dil; sloganlar, şarkı ve marşlar, mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, selamlaşma biçim ve ifadelerini içermektedir (Şişman, 2007: 98). Örgüt üyelerinin örgüt dilini benimsemesi sonucunda, örgüt değerleri tüm üyeler tarafından benimsenmekte ve örgüt kültürü güç kazanmaktadır (Güçlü, 2005: 190-195). Her ülkenin bir ana dili olması gibi her örgütte de o örgüte özgü bir dil bulunmaktadır. Örgütte kullanılan bu dil, sadece örgüt içinde anlam ifade etmektedir. Bu dilin içinde yer almakta olan benzetmeler, mecazlar örgüt üyelerinin olaylara, eylemlere ve hatta birbirlerine olan görüşlerini derinden etkilemektedir (Şişman, 2007: 98). Örgütlerin kendilerine özgün olarak geliştirdikleri örgütsel dil, örgüt kültürünün desteklenmesine yardım etmekte ve örgüt üyelerini bir arada tutmaya yarayan ortak bir etken olarak görev görmektedir. Örgütün kendine özgü olarak geliştirmiş olduğu bu dil, bir kere benimsendikten sonra, o örgütün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelmektedir. Bu bağlamda, bir örgüte hakim olan dilin çözümlenmesiyle örgüt kültürü hakkında ipuçları elde edilmektedir (Güçlü, 2005: 198).

Semboller: Meek'e (1988: 466) göre, örgüt kültürü unsurlarının en önemlisi olan semboller, paylaşılan anlam sisteminin yapıtaşları olmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984).

Smircich (1983) ise sembollerin paylaşılmış anlamlar bütününden doğduğunu iddia etmektedir (Simircich, 1983: 342). İnsanları harekete geçirme özelliği olan semboller; örgütün fiziki yapısıyla, örgütün diliyle, güç ve ayrıcalıkların dağıtılması konusundaki inanışlarıyla, örgüt için çok önemli sonuçlar yaratmaktadırlar (Pettigrew, 1979: 574). Genel anlamıyla, sembol kişinin kavrama sürecine destek olan nesne, eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilmektedir. Kavrama ile ortaya konan deyimlerden elde edilen soyutlamalar, düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar kastedilmektedir. Örgüt kültürü içinde özel anlam taşıyan kelimeler, olaylar, nesnelere, görüntüler ve hareketler olarak tanımlanabilen semboller; örgütsel süreçlerin korunması konusunda yönlendirici görevi görmektedir. Bu bağlamda, semboller, örgüt üyelerinin rolleri arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır (Hofstede 1980a, 1991). Daft'a (2008) göre, diğerleri için anlam ifade eden nesne, eylem ya da olaya sembol denilmektedir. Semboller, örgüt içinde insanların nasıl ilişki kuracağını ya da çevre ile etkileşimde bulunacağını anlatan sözlü ya da sözlü olmayan zengin değerlerden oluşmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu bina ya da fiziksel yapısı da sembolik olabilmektedir (Daft, 2008: 87-88). Ayrıca, seremoni, tören ve hikayeler de derin değerleri ifade ettikleri için sembolik sayılabilmektedirler. Daft'a (2010) göre fiziksel semboller, özel bir noktaya dikkat çektikleri için diğer sembollere oranla daha güçlü olmaktadır (Daft, 2010: 377-378).

Törenler ve Seremoniler: Tören ve seremonilerin esas manası, belli bir amacı gerçekleştirmek ya da özel bir mesajı iletmektir. Bu nedenle, tören ve seremoniler, örgüt kültürünün sağlamlaştırılmasına destek ve örnek olmaktadır (Güçlü, 2003: 150-155). Örgütlerde çeşitli olaylar için yapılan törenler, ödüllendirme seremonileri örgüt kültürü oluşumunun önemli unsurlarıdır (George ve Jones, 2012: 502-505). Bu tür etkinlikler, örgüt üyelerinin kültür değerlerini benimsemesini sağlamaktadır (Şişman, 2007: 100). Tören ve seremoniler sırasında, örgütün amacına uygun hareket eden, örgütün değer ve normlarına hatasız bir şekilde sergileyen örgüt üyelerinin başarıları dile getirilmektedir. Üyelerin ödüllendirilmesi ile örgüt kahramanları yaratılarak diğer üyelere örnek olmaları sağlanmaktadır (Eren, 2012). Seremoni özel bir olay veya planlanmış bir aktivite şeklinde düzenlenen toplantılar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yöneticileri, seremonileri, örgüt değerlerinin dramatik örneklerini sağlaması için düzenlemektedir. Diğer bir ifadeyle, seremoniler, başarıların ödüllendirildiği, özel olayların paylaşıldığı ve kahramanların kutlandığı dönemsellerdir (Daft, 2010: 377-378). Örneğin Meek'e (1988) göre,

üniversiteli olmanın kültürel unsurlarından birisi, mezuniyet törenleri gibi ritüeller ve seremoniler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Meek, 1988:469).

Kahramanlar ve Liderler: Schein'a (1996, 2004) göre örgüt kültürü büyük ölçüde kurucunun yönlendirmesi sonucu kurucunun zihinsel süreçlerinin sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurucunun krizlere olan tepkisi, neye önem verdiği, işe alma kriterleri gibi örgüt içinde oluşturduğu sistemler doğrultusunda örgüt kültürü oluşmaktadır (Schein, 1996, 2004). Schein'a (1986) göre, örgüt kültürü değişiminin anahtarı kuruculardadır ve kurucular kendi değerlerini değiştirdikleri takdirde örgüt kültürünü değiştirebilecekler, aksi takdirde örgüt kültürü sabit kalacaktır (Schein, 1986). Deal ve Kennedy'e (1983) göre; bazı örgütler kahramanlar yaratırken, bazı kahramanlar ise kendi örgütlerini yaratmaktadırlar. Örgüt kültürü oluşumunun önemli unsurlarından olan kahramanlar, çalışanları motive etmekte, performans değerlendirme standardı oluşturmakta, çevreye örgütü tanıtmaktadır. Ayrıca kahramanlar, başarının tüm çalışanlar tarafından yakalanabileceğini anlatmakta, rol modelleri oluşturmakta, örgüte bağlılığı arttırmakta ve örgüt kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktadırlar (Deal ve Kennedy, 1983: 19-23). Hofstede (1991) ise, kahramanları örgüt kültürü içinde yüksek değer verilen bu nedenle de davranışlar için örnek olan, model gösterilen, ölü ya da canlı, gerçek ya da hayali kişiler olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde takip edecekleri bir model oluştururlar (Hofstede, 1980b, 1991). Daft'a (2010) göre, güçlü bir örgüt kültürüne dayanan karakter modeline kahraman denilmektedir. Kahramanlar örgüt üyelerinin takip etmek isteyecekleri, gerçek ya da sembolik kişilerdir. Kahramanlar örgütte doğru şeyleri yapmayı gösterdikleri için, güçlü kültürel yapıya sahip örgütler bu kahramanlara sahip olmanın avantajını kullanmaktadırlar (Daft, 2010: 377-378).

Hikayeler ve Mitler: Pettigrew (1979), her örgütün bir örgüt kahramanı tarafından gerçekleştirilen bir olayı ya da önemli bir iş veya başarı anlattığı, yeni gelenler ile paylaşılan bir hikayesi olduğunu öne sürmektedir. Örgüt kültürünün yaygınlaşmasını sağlayan bu hikayeler, geçmiş ve gelecek arasında bir köprü görevi görmektedir (Pettigrew, 1979: 576). Güçlü'ye (2005) göre, hikayeler genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması neticesinde ortaya çıkan önemli kültür taşıyıcıları olmaktadır. Hikayeler örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması açısından örgüt kültürünü güçlendiren önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir

(Güçlü, 2005). Alvesson (1992), örgüt kültüründe var olan mitlere ilişkin üç farklı görüş olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, kimi yazarlar mitleri gerçeğin test edilmemiş, biraz şüpheli bir temel karakteri olarak görmektedir. Bir diğer grup ise, mitleri gerçek olaylarla desteklenmeyen ve sorgusuz bir şekilde oluşan inançlar ile davranışların pratik yararları olarak kabul etmektedir. Üçüncü grup, mitleri, örgütsel süreçleri düzenlemek için ortaya koyulan strateji ve yapının, doğal, derin, antik, ideolojik, sosyal ya da bilişsel örüntüsü olarak tanımlamaktadır (Alvesson, 1992: 82). Mitler, örgütün geçmişinde bulunan kilit oyuncular olarak görülmektedir (Higgins ve McAllaster, 2004: 69-70). Daft'a (2008) göre ise, hikayeler, örgüt üyelerince paylaşılan ve sıklıkla tekrarlanan gerçek olaylara dayanmaktadır. Örgüt kültürüne ait değerlerin varlığını sürdürebilmesi için hikayeler yeni gelen örgüt üyelerine de anlatılmaktadır (Daft, 2008: 87-88). Hikayeler; örgüt için yardımlaşmayı, engelleri aşma yöntemlerini, örgüt içindeki adaleti vurgulamaktadır. Özellikle örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, diğer üyelere rol model olmakta ve örgüt değerlerin herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Mitler ise, olaylar ile desteklenmeyen inanç ve değerlerden oluşan hikayeler olarak tanımlanabilmektedir (Daft, 2010: 377-378).

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü tanımlarında görülen çeşitlilik, aynı şekilde örgüt kültürü yaklaşım ve modellerinde de görülmektedir (Fard ve diğerleri, 2009). Yaklaşımlardaki bu çeşitliliğin en önemli nedeni antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi bir çok sosyal bilimden araştırmacıların bu konuda çalışması ve her birinin kendi alanından yargıları yansıtmasıdır (Schein, 1990). Örgüt kültürü çalışmalarında örgüt kültür tiplerini açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu gibi, bu kültür tiplerini sınıflandırmaya yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Bu nedenle bu bölümde, örgüt kültürü modelleri açıklayıcı modeller ve sınıflandırıcı modeller başlıkları altında incelenmiştir. Son olarak bu çalışmada kullanılan Quinn ve Cameron (2006) modeli ele alınmıştır.

2.2.1. Açıklayıcı Modeller

Örgüt kültürüne yönelik açıklayıcı modeller örgüt kültür tiplerini sınıflandırmaktan çok açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin Parsons modeli örgüt kültürü modeli örgüt kültürü

fonksiyonlarını açıklamaya çalışırken, Kono modeli ve Ouchi'nin Z modeli Japon firmalarının başarılı olmasını sağlayan ortak kültürel özelliklerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu bölümde Parsons modeli, Kono modeli, Hofstede modeli, Ouchi'nin Z modeli, Peters ve Waterman modellerine yer verilmiştir.

2.2.1.1. Parsons Modeli

Parsons modeli, 1940-1960 yılları arasında örgüt teorisi ile ilgili çalışmalar yapan ABD'li sosyolog Talcott Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, klinik psikoloji ve sosyal antropolojiyi sosyoloji ile birleştiren çalışmalar ortaya koymuştur. Parsons, değerler konusuna eğilmesinin yanında, toplumsal düzen, geniş boyutlu sistemler ve bütünleşme sorunları üzerinde durmuştur (Vikipedi, 2014). Parsons'a (1950) göre kültürel bakış açısıyla modern antropoloji; kısıtlı biyolojik açıklamalar ile insan davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır ve kültürün öğrenilen, transfer edilen, yaratılan bir süreç izlediğini anlatmaktadır. Bazı antropologların yaptığı gibi kültürün bağımsız olarak değerlendirilemeyeceğini öne süren Parsons (1950), kültür çalışmalarında araştırmacının kişiliğinin ve sosyal yapısının araştırılan kültürü etkileyebileceğini savunmaktadır.

Parsons (1956a), herhangi bir sosyal sistemin analizinin o sistemin değerlerinin incelenmesi ile yapılması gerektiğini öne sürmüştür. Toplumu bir sisteme; aynı işlemi gerçekleştirmek için birleşen birimlerin karşılıklı ilişkilerinin ortaya çıkardığı bir kümeye benzemektedir. Örgütler de her zaman kendilerinden daha büyük bir sosyal yapı olan toplumun parçası olmaktadır. Sosyal uyumun sağlanması için ise, üst sistem olan toplum ile alt sistem olan örgütler bütünleşmelidir (Parsons, 1956b). Parsons (1956b) örgütleri, ekonomik üretim odaklı örgütler, politik hedef odaklı örgütler, bütünleştirici örgütler ve model olan örgütler olarak dörde ayırmaktadır. Bunlardan ilkinde örnek olarak, ekonomik katma değer sağlama amacıyla olan işletmeler gösterilebilir. Hükümet organları ise ikinci tip örgüt kültürünün içinde yer almaktadır. Siyasi partiler, çeşitli dernekler, hastaneler ise üçüncü grup örgüt tipine girmektedir. Son olarak, okullar, dini örgütler ise model olan örgüt tipine örnektir (Parsons, 1956b). Parsons'ın (1950, 1956a) üzerinde önemle durduğu, örgüt kültürü oluşumunda etkili belirleyici değerler ise ekonomik değerler, teknik değerler, sosyal değerler, politik değerleri, estetik değerleri, psikolojik değerler ve ahlaki ve dini değerlerden oluşmaktadır. Tablo 3'te gösterildiği gibi, Parsons'ın (1960) örgüt kültürü

modeli; uyum (adaptation), hedefe ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruiyet (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyondan oluşmaktadır. Parsons modeli, bu fonksiyonların İngilizce adlarından "AGIL" olarak da bilinmektedir (Parsons 1960'dan Akt. Eren 2012).

Tablo 3: Parsons AGIL Modeli

Şirket içi Oluşturulan Değerler Bütünü (Örgüt Kültürü)	
Adaptation: Sistemin değişen koşullara, çevreye ve diğer sistemlere uyum sağlaması	Goal attainment: Sistemin koşullara uygun amaçlar belirlemesi ve amaçlarına ulaşabilmesi
Integration: Karşılıklı ilişkilerde ve alt üst sistemlerde işbirliği ile bütünleşme sağlanması	Legitimacy: Sistemin meşrulaştırılması, toplum ve üyeleri tarafından kabul edilmesi

Kaynak: Parsons 1960'dan aktaran Eren 2012

2.2.1.2. Kono Modeli

Toyohiro Kono (1990), kono modelini geliştirirken yaptığı araştırmalar sonucunda, örgüt kültürünün paylaşılan değerler, karar verme modelleri ve bilinçli davranış biçimlerinden oluştuğunu öne sürmüştür (Kono, 1990: 9-11). Kono, yaptığı çalışmalarda genellikle Japon firmalarını ve bu firmaların yönetimlerini incelemiştir (Kono ve Clegg, 2001). Clegg ve Kono'ya göre (2002), başarılı Japon örgütleri çalışanlarına saygı duymakta ve beyaz yaka, mavi yaka ayrımı yapmadan onlara maaş artışı, prim gibi olanaklar sunmaktadırlar (Clegg ve Kono, 2002: 269-285). Japon örgütleri üzerinde yapılan bu araştırmalarda, örgüt kültürünü ölçerken örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, üyelerin karar verme modelleri ya da düşünme biçimleri ve bilinçli olarak ortaya koydukları davranış biçimleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Kono (1990), örgüt kültürünü oluşturan bu üç unsuru daha da detaylandırarak örgüt kültürü oluşumunu etkileyen yedi faktör belirlemiştir. Bunlar, üyelerin inandıkları değerler, bilginin toplanma biçimi, fikir geliştirme yöntemleri, fikirlerin değerlendirilmesi ile risk alınma düzeyi, işbirliği seviyesi, örgüte duyulan bağlılık, üyelerin görevlere verdikleri değer olarak

sıralanmaktadır (Kono, 1990: 10-11). Kono (1990) modelinde zinde kültür, lider eksenli zinde kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ile lider eksenli durağan kültür olmak üzere dört kültür tipi bulunmaktadır. Durağan kültür ve lider eksenli durağan kültür, aynı grupta kabul edilmekte, dördüncü kültür tipinin alt modeli olarak ifade edilmektedir (Kono, 1990: 10-12).

Zinde kültür (vitalized type) tipinde üyeler, bir ailedeki gibi ortak değerleri paylaşan yenilikçilik odaklı kişilerden oluşmaktadır. Burada örgütün amaçları ve üyelerin yapacağı işler net olarak belirlenmiştir ve herkes tarafından bilinmektedir. Müşteri odaklı bu kültür tipinde, iletişim yatay ve dikey yönde kuvvetlidir. Örgüt üyeleri risk alabilmekte, üstleri ile aralarındaki mesafe düşük seviyede kalmakta ve astlar üstlerine direk isimleri ile seslenebilmektedir. Zinde kültür tipine sahip örgütler, yüksek verimliliği yakalayabilmekte ve yeni stratejiler belirleyerek, bunları başarı ile gerçekleştirebilmektedirler. *Lider eksenli zinde kültür (follow-the-leader and vitalized type)*, örgüt üyelerinin, genellikle örgüt kurucusu olan güçlü bir lideri takip etmeleri durumunda ortaya çıkan kültür tipidir. Önemli fikirlerin ve bilginin üst yönetimden geldiği bu kültür tipinde, üyeler liderin yeteneklerine güvenmektedir. Üst yönetimin doğru kararlar aldığı durumlarda bu kültür tipine sahip örgütlerde işler yolunda giderken, üst yönetimin yanlış kararlar almaya başlaması durumunda örgüt kültürü lider eksenli durağan kültür tipine dönüşmektedir.

Bürokratik kültür; örgüt üyelerinin risk almak istemedikleri, üyelerin davranışlarının daha önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda olmasının beklendiği örgütlerde görülmektedir. Bürokratik kültür tipi genellikle seri üretimin olduğu imalat firmaları gibi eski firmalarda ortaya çıkmaktadır. *Durağan kültür (stagnant type)* tipine sahip örgütlerde çalışanlar, çevredeki değişiklikler ile ilgilenmemekte, örgüt içinden bilgi edinmeyi tercih etmekte ve eski davranış kalıplarını devamlı tekrarlamaktadır. Üyelerinin yeni fikirler üretmediği durağan kültür tipi, genellikle monopol piyasalarda ve kamu örgütlerinde görülmektedir. Üst yönetimin otokratik bir tavır izlediği lider eksenli durağan kültür (stagnant with strong leader type) tipinde, yönetimin aldığı yanlış kararlara uymak zorunda kalan çalışanlar teşviklerini kaybetmektedir. Lider eksenli zinde kültür tipine sahip örgütlerde liderin çok uzun süre aynı kalması sebebiyle örgüt kültürünün, lider eksenli durağan kültür tipine dönüşmesi mümkün olmaktadır (Kono, 1990: 9-19).

Örgütlerin kültürel değişimleri incelendiğinde, genellikle lider eksenli zinde kültür tipinden zinde kültüre, zinde kültürden bürokratik kültüre, bürokratik kültürden de durağan kültür ile lider eksenli durağan kültüre geçiş olduğu görülmektedir. Bu geçişin en önemli nedenlerinden bir tanesi örgütün büyüklüğü olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütün büyüklüğü arttıkça, kurallar artmakta, bu da geçişe neden olmaktadır. Diğer nedenler ise, çalışanların yaşlarının artması sonucu örgütün zindeliğini kaybetmesi ve çevresel değişiklikler neticesinde stratejik değişiklikler yapılmasının gerekmesi olarak ifade edilmektedir (Kono, 1990: 9-19).

2.2.1.3. Hofstede Modeli

Kültürü bir grup insanı diğerlerden ayıran zihinsel programlama biçimi olarak tanımlayan Geert Hofstede'nin (1980a; 1991) çalışmaları daha çok kültürler arası karşılaştırma alanına yönelik olarak gerçekleşmiştir. 1967 ve 1973 yılları arasında birbirinden farklı 40 ülkenin karşılaştırılması sonucu, Hofstede, ülkelerin ulusal kültürlerinin ayırımında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik - toplulukçuluk, erkeksilik - dişilik olmak üzere dört boyut belirlemiştir (Hofstede, 1980a, 1980b; McCarthy, 2013: 473). Hofstede'nin ülkeler arası karşılaştırmalar yaparak elde ettiği dört boyut ülkelerin ulusal kültürlerini yansıtsa da, Hofstede daha sonraki çalışmalarında bu boyutların, eğitim ya da iş yaşamı gibi örgüt boyutunda da farklılıkları ortaya koyabileceğini ifade etmiş olduğu için bu çalışmada Hofstede modeline de yer verilmiştir (Hofstede, 1991).

Güç mesafesi: Hofstede'ye göre, güç mesafesi boyutu, bir örgütteki ya da kurumdaki topluluğun gücün adaletsiz bir biçimde dağıtılmasını kabul etme düzeyini ifade etmektedir (Aycan ve diğerleri, 2000: 197). Güç mesafesinin büyük ya da küçük olmasını güç sahibi olmayan kişilere verilen değer ile daha güçlü kişilere verilen değer arasındaki farktan da tespit etmek mümkün olmaktadır. Örgütlerde üst ve astlar arasındaki hiyerarşik yapılanma ve buna bağlı ilişkiler de güç mesafesinin işareti olarak kabul edilmekte ve bu ilişkide üstün asta yaptırım etkisi olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991). Güç mesafesinin yüksek olduğu topluluklarda güç sahiplerinin kayırılması söz konusu iken düşüklerde herkesin eşit olduğu kabul edilmektedir. Güç mesafesi yüksek topluluklarda, güçlü sahibi kişiler mümkün olduğu kadar çok güçlü gözükmeye çalışmakta,

sistemin değişiminin ancak güç sahibi kişilerin değişmesi ile gerçekleşebileceğine inanılmaktadır. Aksine, güç mesafesinin düşük olduğu topluluklarda, kişiler kendilerinin daha az tehdit altında hissetmekte, diğerlerine güven duymakta ve güçlü ile güçsüz uyum içinde olmaktadır (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991).

Belirsizlikten kaçınma: Bir topluluğun belirsizlik ve şüpheli durumlar karşısında kendini ne kadar tehdit altında hissettiği ile ifade edilen belirsizlikten kaçınma, topluluğun bu belirsiz durumlardan kaçınmak için ne kadar uzun süreli istihdam yaratmaya çalıştığı, farklı fikirler yerine ne kadar biçimsel kurallara bağlı olduğu ile ölçülmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin artmasıyla toplulukta stres düzeyi de yükselmekte, bu nedenle topluluk üyeleri daha çok çalışmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu topluluklarda belirsizlik günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilmekte, günün akışı kolaylaşmakta ve düşük stres gözlenmektedir (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991). Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu topluluklarda, farklı kişiler ve fikirler tehdit olarak görülmekte ve bunlara tolerans gösterilmemektedir (Saunders ve diğerleri, 2010: 329).

Bireycilik - toplulukçuluk: Toplulukçuluk, toplulukların gruplara bölündüğü, grup içi ile grup dışı şeklinde ayrıldığı, daha sıkı sosyal bağlar oluşturdukları ve içinde buldukları gruba kendilerine ait hissettikleri, bu gruplar tarafından ilgi beledikleri topluluklarda görülmektedir (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991). Bireyci topluluklarda kişiler, sadece kendileri ve yakın aileleri ile ilgilenmekte, ben kelimesi sıklıkla kullanılmakta ve aidiyet duygusu bireysel olarak kabul görmektedir (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991). Toplulukçu kültürlerde ise, bireyci topluluklardaki gibi özel yaşam hakkı öne çıkarılmamakta, üyeler ait oldukları topluluklarda özel hayatlarını paylaşmaktadırlar (Aycan, 2005: 1086). Güvenlik, deneyim, statü içinde bulunulan grup tarafından sağlanmakta ve arkadaşlık ilişkileri içinde bulunulan grubun sosyal bağları ile oluşturulduğundan grup üyeleri arasında bir prestij farkı görülmemektedir. İnançlar ve değerler grup içinde şekillenmekte ve grup için değerler ile grup dışı değerler birbirinden farklılaşmaktadır (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991).

Erkeksilik - dişilik: İki zıt kutbu ifade eden bu boyuttan erkeksilik, bir toplulukta erkeksi olarak kabul edilen, para ile maddi şeyleri elde etme çabası, diğerlerini çok

umursamama ve yaşamın kalitesi gibi unsurların ön planda olmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir toplulukta erkeksi değerlere verilen önem ile dişi değerlere verilen önem arasında fark erkeksilik ve dişilik boyutunun ölçülmesini sağlamaktadır (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991). Erkeksi topluluklarda erkekler iddialı, bayanlar ise bakımlı olmakta iken burada cinsiyet rolleri net olarak birbirinden ayrılmıştır. Dişi kültürlerde cinsiyetler arasında eşitlik görülebilirken erkeksi kültürlerde böyle bir eşitlik söz konusu olmamaktadır. Benzer şekilde erkeksi toplulukların yönetimi erkekler tarafından yapılmakta ve burada çalışmak için yaşanırken, dişi topluluklarda yaşamak için çalışılmaktadır. Merhamet duygusunun ön plana çıktığı dişi topluluklarda zor durumda olanlara destek olunurken, erkeksi topluluklarda başarılı olanlar desteklenmektedir (Hofstede, 1980a, 1980b, 1991).

Hofstede yapmış olduğu ek bir çalışma ile beşinci boyut olarak uzun dönem yönelimli ya da kısa dönem yönelimli olmak kavramını ortaya koymuştur (Hofstede, 2010: 193-504). Hofstede, bu ayrımı yaparken, sürdürülebilirlik, ilişkilerin statü doğrultusunda sıralanması, ekonomik verimlilik, utanma duygusuna sahip olmak, kişisel metanet/dayanıklılık, kendini koruma, geleneklere saygı duyma, kutlama ve tebriklerin karşılığını verme boyutlarını ele almıştır (Hofstede, 2012: 3-14). Uzun dönem yönelimli örgütlerde, öğrenme, dürüstlük, uyum ve kişisel disiplin ön plana çıkarken, kısa dönem yönelimli örgütlerde ana değerler, özgürlük, kişisel başarı ve kendini düşünme olarak şekillenmektedir (Hofstede ve Minkov, 2010: 193-504).

2.2.1.4. Ouchi'nin Z Modeli

William Ouchi (1977), literatüre önemli katkı olarak sunduğu Z tipi örgüt kültürünü ortaya koymadan önce, örgüt yapısı ve kontrol kavramlarının ayrıştırılması gerektiğini öne sürmüştür. Kontrol kavramının örgüt yapısıyla ilişkili olmasına rağmen, örgüt yapısıyla aynı anlama gelmediğini ifade eden Ouchi'ye göre örgüt kontrolü, örgütsel süreçlerin gözden geçirilmesini, değerlendirilmesini, ödüllendirmelerin yapılmasını ve çıktılarının ölçülmesini içermektedir. Örgüt yapısıyla kontrol arasındaki ilişkiye örnek olarak, örgütün büyümesiyle kontrolü zorlaşacağından örgüt yapısının hiyerarşik biçime doğru geçmeye başlaması verilebilecektir (Ouchi, 1977: 95-111). Ouchi (1980) örgütlerdeki kontrol sistemlerinin, pazarlar, bürokrasiler ve klanlar olmak üzere üç tip olduğunu ifade

etmektedir. Pazarlar, performans ile ilgili belirsizliklerin ve hedefe yönelik uyumsuzlukların yüksek olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Bürokrasiler ise, performans ile ilgili belirsizliklerin ve hedefe yönelik uyumsuzlukların orta derece yüksek olduğu durumlarda daha çok başarı göstermektedir. Son olarak, klanlar, performans ile ilgili belirsizliklerin yüksek ve hedefe yönelik uyumsuzlukların düşük olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Ouchi, 1980: 129-140).

Hiç bir örgütte pazar, bürokrasi ve klan sistemlerinden biri tek başına, saf haliyle görünmemektedir. Örgütlerde bu üç form birden görülebileceği gibi, aynı anda iki türü de ortaya çıkabilmekte ve genelde örgütte bu üç formdan biri daha baskın olmaktadır (Ouchi ve Price, 1978: 25-44). Özellikle karmaşık piyasa koşullarında pazar tipi örgütlerde üyeler yaptıkları işin karşılığını adil bir şekilde aldıklarından emin olamamaktadırlar. Bunun çözümü olarak ortaya çıkan bürokrasi tipi örgütlerde ise, iş gücü devir hızı yüksek olduğu ve farklı departmanlarda çalışanların birbirlerinin yaptığı işler hakkında bilgisi olmadığı için yapılan işin karşılığının adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığından emin olunamamaktadır (Alan ve Ouchi, 1983: 468-480). Tüm bu sebeplerden özellikle çalkantılı, dinamik ve rekabetçi çevre koşullarında Tablo 4'te görülen Z tipi örgütlerde baskın olarak görülen klan formu etkili olmaktadır (Ouchi, 1981: 36-43).

Tablo 4: Ouchi Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli

A tipi örgüt kültürü (Amerikan tipi)	J tipi örgüt kültürü (Japon tipi)	Z tipi örgüt kültürü (A tipine uyarlanmış J tipi)
Kısa dönem istihdam	Hayat boyu istihdam	Uzun dönem istihdam
Bireysel karar verme	Fikir birliğine dayanan karar verme	Fikir birliğine dayanan karar verme
Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimsel kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol	Biçimsel ölçütler ile kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış kariyer	Uzmanlaştırılmamış kariyer	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer
Çalışanın aile hayatından ayrı ele alınması	Çalışanın bağlı olduğu tüm sistemler ile ele alınması	Çalışanın ailesi de dahil olmak üzere tüm sistemleri ile ele alma

Kaynak: Ouchi ve Jaeger, 1977: 308-311

Ouchi ve Jaeger (1977) tarafından yapılan çalışmada, Amerikan firmalarında rekabet anlamında ciddi kayıplar yaşanırken Japon firmalarının yüksek başarılar elde etmesinin altına yatan nedenler incelenmiştir. Bu bağlamda Japonya'da başarılı olan Japon firmaları, Amerika'daki Japon firmaları ve Amerikan firmaları kıyaslanmıştır. Amerikan firmaları A tipi örgütler olarak tanımlanmakta ve daha çok kuzey Amerika ve doğu Avrupa'daki ideal örgüt tipini temsil etmektedir. Japon firmaları ise, J tipi örgütler olarak ifade edilmekte ve Japonya ve Çin kökenli örgüt tipini ortaya koymaktadır. Amerika'nın yaşadığı rekabet sorunlarının çözümü için en ideal form olan Z tipi örgütler ise, A tipi ve J tipi örgüt formlarının Amerikan kültürüne uyarlanmış hali olarak karşımıza çıkmaktadır (Ouchi ve Jaeger, 1977: 305-314). Z tipi örgüt modelinde bireylerin davranış ve tutumlarına nazaran örgüt kültürü bir bütün olarak görülmekte ve bu bütünün nasıl işlediği ile yönetildiği üzerinde durulmaktadır (Lunenberg, 2012: 52-61).

Ouchi tarafından öne sürülen Z tipi örgüt kültürü modelinin ortaya çıkmasında, Amerikan ve Japon örgüt tipleri karşılaştırılması yapılırken yedi boyuttan yararlanılmıştır. Bu boyutların ilki olan istihdam süresi uzadıkça, çalışanın örgütle ya da diğer çalışanlar ile daha kuvvetli bağlar kurması kolaylaşmakta ve uzun süre bir örgütte çalışan kişinin elde edeceği gelir miktarı artacağından bunu kaybetmek istememektedir (Ouchi ve Jaeger, 1977: 305-314). Karar verme yöntemleri boyutunda ise, bireysel karar verme yönteminden fikir birliğine dayalı karar verme yöntemine gidildikçe, çalışan katılımı artmakta ve kararların adil alındığına inanmaktadır. Sorumluk boyutunda ise Amerika'nın genel kültürel yapısı müşterek sorumluluğa uygun olmadığı için, Japon sisteminden farklı olarak Z tipi örgüt önerisinde de bireysel sorumluluk göze çarpmaktadır. Değerlendirme ve terfi süresi uzadıkça çalışanların iş hakkında bilgileri artmakta ve örgüt içinde geliştirilen ilişkiler kuvvetlenmektedir (Ouchi ve Jaeger, 1977: 305-314). Kontrol boyutunda ise yine Amerikan kültüründe belirli performans ölçüm teknikleri kabul gördüğünden, J tipi örgütlerin kontrol biçimi ile A tipi örgütlerin kontrol biçiminin ortak bir modeli Z tipi için öne sürülmektedir.

Uzmanlaştırılmamış kariyer ve terfi, çalışanın örgüte sadakatini arttırdığı, bölümler arası bağları güçlendirdiği, yardımlaşmayı arttırdığı ve eşitlik duygusu uyandırdığı için Amerikan kültürüne uyarlanarak Z tipi örgütlerde orta düzey uzmanlaştırma olarak önerilmektedir. Son olarak, J tipi örgütlerde görülen çalışanın kendi hayatı ve bağlı olduğu

tüm sistemler ile ele alma yaklaşımı, iş gücü devir hızını düşürdüğü, aidiyeti arttırdığı için Z tipi örgütlerde tercih edilmektedir (Ouchi ve Jaeger, 1977: 305-314). Z tipi örgüt modeli uzun dönem istihdam ile Japon tipi örgütlere benzemekte, bununla ilişkili olarak da örgüt kültüründe yoğun bir sosyalizasyon görülmektedir. Orta düzey uzmanlaştırma sistemi ile çalışanın farklı birimlerde görev alması sağlanmakta, böylece bölümler arası yardımlaşma artmakta ve kaynaşma sağlanmaktadır. Bu bağlamda, Z tipi örgütlerde fikir birliğine dayalı kararlar verilmekte ve bu da açık ve biçimsel kontrol ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır (Ouchi ve Price, 1978: 25-44).

2.2.1.5. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman (1995) modelini ortaya çıkaran Thomas Peters ve Robert Waterman bu modeli oluşturmadan önce, ilk olarak, Mckinsey danışmanlık firmasındaki ekipleri ile beraber strateji literatüründe önemli bir yer tutan 7 S (Strategy, structure, systems, style, staff, skills, super ordinate goals) yaklaşımı geliştirmişlerdir (Waterman ve diğerleri, 1980: 14-26). Yapı ve strateji ilişkisi üzerine yapmış oldukları bu çalışmaların ardından örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasına ilişkin yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında kullanılan Peters ve Waterman (1995) modeli aynı zamanda mükemmellik modeli olarak da bilinmektedir. Mükemmellik modeli Amerika'nın en iyi firmalarının incelenmesi sonucunda, bu firmaların örgüt kültürlerindeki ortak noktaların belirlenmesi ile oluşturulmuştur (Lunenberg, 2012: 52-57). Peters ve Waterman'ın mükemmellik modelini açıkladıkları "Mükemmeli Arayış" kitabı çok çeşitli eleştirilere tutulsa da uzun süre en çok satanlar listesinde yer almıştır (Eren, 2012: 161-166). Mükemmellik modelinin oluşturulmasında, mükemmel firmaların incelenmesi sonucunda, başarılı olmak isteyen firmalarda bulunması gereken yedi temel ilke belirlenmiştir. Peters ve Waterman (1995) tarafından ortaya konan bu ilkeler, eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak - değerlerle yönlenmek, en iyi bilinen işe sarılmak, yalın biçim - az kurmay, gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması olarak sıralanmaktadır (Peters ve Waterman, 1995).

Eylemden yana olmak: İşlerin üstesinden gelme eğilimini devam ettirmek olarak tanımlanmaktadır (Varol, 1989: 195-222). Mükemmel şirketler incelendiğinde bu

şirketlerin eylemden yana olmayı sürdürmek ve durgunluğa karşı gelebilmek için çeşitli teknikler geliştirdikleri görülmektedir (Peters ve Waterman, 1995: 178-222). Mükemmel şirketlerdeki iletişim yapısı ve kullanımı, diğer şirketlerden önemli oranda farklıdır. Mükemmel şirketlerdeki iletişim ağı, biçimsel olmayan ve açık bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu sayede ortaya çıkabilecek karmaşıklıklarının önüne geçilmekte ve eylemden yana olunmaktadır. Mükemmel şirketler, ayrıca, eyleme yönelik olmak için, takım, görev grupları, proje merkezleri gibi birimler aracılığıyla işleri küçük parçalara ayırmaktadırlar (Peters ve Waterman, 1995: 178-222).

Müşteriye yakın olmak: Mükemmel şirketlerde, müşterilerden gelen en küçük bilgi bile önemslenmekte, tüm başarı satış ile noktalandığı için her zaman müşteriler ile yakın olunmaktadır (Peters ve Waterman, 1995: 223-278). Maliyet ve teknolojiden daha çok müşteriye yakınlığın önemsendiği mükemmel şirketlerin çalışma alanı ister demircilik, ister teknoloji, ister yiyecek olsun, bu şirketlerin hepsi kendini hizmet işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Mükemmel şirketlerin en iyi hizmeti sunma tutkuları onları aynı zamanda kalite ve güvenlik konusunda da ön plana çıkarmaktadır. Müşteriye yakın olmaları sayesinde müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını da karşılayabilen mükemmel şirketler aynı zamanda pazardaki yenilikleri de hemen yakalayabilmektedir (Peters ve Waterman, 1995: 223-278).

Özerklik ve girişimcilik: Girişimcilik konusunda başarılı pek çok şirket belli dönemlerde bu yeteneğini kaybedip başarısız olurken, mükemmel firmalar kötü dönemleri de başarı ile atlatabilmekte ve büyüklüklerine rağmen küçük şirketler gibi davranabilmektedirler. Mükemmel şirketler, girişimci, yenilikçi kahramanları ön plana çıkarmakta, hatta bu kahramanların yetiştirilmesine yönelik sistemler oluşturmaktadırlar. Mükemmel şirketlerdeki iletişim sistemlerinin biçimsel olmaması, iletişimin olağanüstü olması, fiziksel destekler ile güçlendirilmesi, yenilikçiliği arttırıcı gereçlerin kullanılması, iletişim sisteminin denetim sistemi gibi iş görmesi, bu şirketlerdeki başarıyı arttırmaktadır (Peters ve Waterman, 1995: 279-324).

İnsanlar aracılığıyla verimlilik: Pek çok şirkette çalışanların ortalama ya da işe yaramaz olduğu düşünülürken, mükemmel şirketlerde çalışanlara duyulan güven ön plana çıkmaktadır. Bu şirketlerde yöneticiler orada bulunmalarının nedenini çalışanlar olarak

görmekte ve çalışanların gelişimi için gereken eğitim sistemlerini desteklemektedirler (Peters ve Waterman, 1995: 325-381). İnsana dönük olan mükemmel şirketlerin kullandıkları dil ortak yapıya sahiptir ve bu şirketlerin çoğu kendilerini bir aile olarak görmektedirler. Mükemmel şirketlerde karı bir emir komuta zinciri bulunmasına rağmen, günlük iletişimde bu zincir kullanılmamakta, biçimsel olmayan iletişim tercih edilmektedir (Peters ve Waterman, 1995: 325-381).

İşin içinde olmak - değerlerle yönlenmek: Bu özellik, mükemmel şirketlerin değerlere verdiği önemi ve liderlerin direk işin içine girerek tabana doğru yarattıkları coşku dolu ortamlar ile ifade edilebilecektir. Mükemmel şirketler, temel inançlarını kuvvetlendirmek amacıyla, sürekli olarak öyküler, efsaneler, mitler yaratmakta ve bunları tüm üyelere anlatmaktadırlar. Burada içinde bulunulan koşullara uygun olarak geliştirilen değerler sistemi bulunmakta ve bu sistem başarı ile devam ettirilmektedir (Peters ve Waterman, 1995: 382-398).

En iyi bilinen işe sarılmak: Mükemmel şirketlerin en başarılı olanlarına bakıldığında bunlar, genellikle tek bir beceri çevresinde çeşitlenenler olmaktadır. Mükemmel şirketlerdeki tüm büyüme hareketleri içeride geliştirilerek iç yapıdan doğmaktadır. Özellikle yeni şirket satın almalarında mükemmel şirketler, kendi örgüt kültürlerine zarar vermeyecek küçük işletmeler almayı tercih etmektedirler. Tüm bu satın alma işlemlerinde yönetebilecekleri adımları atmaya çalışan mükemmel şirketler, işlemlere yönelik tüm riskleri hesaba katmaktadırlar (Peters ve Waterman, 1995: 399-416).

Yalın biçim - az kurmay: Pek çok şirket büyüdükçe karmaşıklaşmakta, bunun üstesinden gelmek için daha çok personeli işe almakta bu da bu şirketlerin yalınlıktan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Özellikle ürün bölümlerinin yalın bir biçimsel yapıya sahip olduğu mükemmel şirketlerde görev grupları ve proje merkezleri gibi küçük birimler daha etkin kullanılmaktadır. Temel yapı herkes tarafından bilindiğinden temel yapının etrafında esneklik oranı çok yüksektir ve merkez yönetimde az kurmay bulunmaktadır (Peters ve Waterman, 1995: 417-431).

Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması: Bu ilke, firmanın merkezden yönetilmesi ama aynı zamanda geniş ölçüde bireysel özellik sağlaması anlamına

gelmektedir. Dışarıda müşteri odaklı olan bu şirketler, içeride ise çalışan ve kalite odaklı olmaktadır. Bir iç yarışın her zaman var olduğu mükemmel şirketlerde, yoğun iletişim, aile olma duygusu, biçimsel olmayan ilişkiler, esneklik konularında tutkulu tavırlar ortaya çıkmaktadır (Peters ve Waterman, 1995: 432-441).

2.2.2. Sınıflandırıcı Modeller

Örgüt kültürü modellerinden sınıflandırıcı modeller, farklı örgütlerdeki ortak özelliklerin tespit edilerek örgüt kültür tiplerini sınıflandırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalardan oluşmaktadır. Örneğin, Harrison ve Handy modelinde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü (Handy, 1995) şeklinde bir sınıflandırma söz konusu iken, Vries ve Miller (1984) ise örgüt kültür tiplerini paranoyak kültür, çekinik kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür ve politize olmuş kültür olarak öne sürmüştür. Bu bölümde sınıflandırıcı modeller olarak, Miles ve Snow modeli, Harrison ve Handy modeli, Vries ve Miller modeli, Schneider modeli, Deal ve Kennedy modeli ele alınmıştır.

2.2.2.1. Miles ve Snow Modeli

Miles ve diğerlerinin (1978), ders kitabı yayıncılığı, elektronik, yiyecek üretimi ve sağlık sektörlerinden dört firma üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda; firmaların girişimcilik problemleri, teknik/mühendislik sorunları, idari sorunlar olmak üzere üç ana konuda problemleri olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin bu sorulara verdiği cevaplar bağlamında, koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici dört kültür tipi ortaya çıkmaktadır (Miles ve Snow, 1978: 27-30). Miles ve Snow'un örgüt kültürü sınıflandırması, örgütlerin çevre ile olan etkileşimleri ve bunu izleyen strateji oluşumlarının analizi açısından teorik bir çerçeve oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütün değişen çevre koşullarına tepkisi yani ürünlerini, pazarını bu çevre koşullarına göre değiştirme derecesine göre bu örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır (McDaniel ve Kolari, 1987).

Koruyucu kültür tipi: Bu tip örgütlerde önemli olan istikrarı sağlamak ve var olanı korumaktır. Bu nedenle koruyucu örgütlerde risk almaktan kaçınma eğilimi bulunmaktadır.

Rakiplerin kendi alanlarına girmesini engellemek için koruyucu örgütler, ciddi şekilde gayret göstermektedirler (Miles ve diğerleri, 1978). Bu nedenle, rakipleri etkisiz hale getirmek için, rekabetçi fiyatlandırma ve daha kaliteli ürün üretimine başvururlar. Fakat, kendi alanlarında dışındaki yeni pazarlar ya da yeni ürünler ile ilgili gelişme ve yenilikleri yok sayma eğilimindedirler (Miles ve Snow, 1978). Koruyucu örgütler, karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak daha önceden başarılı olmuş stratejilerini tekrar uygulamaktadırlar. Bu tip örgütler, üretim ve maliyet kontrolünün baskın olduğu, hiyerarşik yapılanan, merkezileşmiş, mekanik tipli örgütlerdir. Çalkantılı çevrelerden çok daha durağan çevrelerde bu tip örgütler görülmektedir. Koruyucu kültür tipine sahip örgütlerdeki en büyük risk, kendi çevresinde gerçekleşen önemli değişikliklere cevap verme yetersizliği yaşanmasıdır (Miles ve Snow, 1978).

Geliştirici kültür tipi: Miles ve Snow'a göre (1978), geliştirici örgütler, pek çok özelliği ile koruyucu örgütlerin tam tersidir. Bu tip örgütler, sektörlerindeki diğer örgütlere göre daha dinamik örgütlerdir. En önemli yetenekleri, yeni ürün ile pazar fırsatları bulmak ve ele geçirmektir. Geliştirici örgütler için yeni ürün ile pazar geliştirme anlamında yenilikçi olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak; en az yüksek karlılık kadar, hatta bazen yüksek karlılıktan bile daha fazla önemlidir (Miles ve diğerleri, 1978). Değişimin öncüsü olan bu örgütlerde, merkezi planlama ve kontrol yerine ademimerkeziyetçi birimlerden oluşan organik yapılanma görülmektedir. Bu tip örgütler, geleceğin dünyasının taleplerine cevap verebilme konusunda başarılı olacaktır. Fakat, sürekli değişen çevre koşulları ile iç içe olmaktan dolayı, geliştirici örgütler; düşük karlılık ve kaynakların aşırı genişlemesi riski taşımaktadır (Miles ve Snow, 1978).

Analizci kültür tipi: Korucu örgütler ile geliştirici örgütlerin bir birleşimi olan analizci kültür tipine sahip örgütlerde istikrar ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır (Miles ve diğerleri, 1978). Gerçekten de, analizci bir örgüt, koruyucu ve geliştirici örgütlerin güçlü yanlarını tek bir sisteme dönüştürerek, kar fırsatlarını arttırırken, riski de düşürmeye çalışmaktadır. Analizci örgütler, başarılı olacağı ispatlanmış yeni ürün ve pazarlara yönelirler. Değişime yönelik gerçekleştirilen stratejiler, rakiplerin faaliyet ve stratejileri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir (Miles ve Snow, 1978). Koruyucu ve geliştirici örgütlerin baskınlığının dengelenmesi için, analizci örgütlerde matris yapılar görülmektedir. Koruyucu ve geliştirici örgütlerin özelliklerini taşıyan ve

gerekli dengeyi sağlayamayan analizci örgütlerde, düşük karlılık ve çevresel değişikliklere etkili cevap verememe riski bulunmaktadır (Miles ve diğerleri 1978).

Tepki verici kültür tipi: Tepki verici örgütler, istikrarsız ve tutarsız çevrede bulunduğundan, bu tip örgütler değişime yönelik faaliyetlerini çevre baskıları sonucunda gerçekleştirmektedir. Koruyucu, geliştirici ve analizci örgütler, stratejilerini uygun olmayan şekilde devam ettirdiklerinde tepki verici örgütlere dönüşmektedirler (Miles ve diğerleri, 1978). Bu dönüşümün nedenlerinden biri, üst yönetimin örgüt stratejisini net bir şekilde aktaramamasıdır. Diğer bir neden ise, üst yönetimin örgüt stratejisine uygun örgüt yapısının oluşturamaması olarak kabul edilmektedir. Son olarak, çevresel şartlarda oluşan değişikliklere rağmen, üst yönetimin var olan strateji-yapı modelini korumak konusunda ısrarcı olması neticesinde örgütler; tepki verici kültür tipine sahip örgütlere dönüşmektedirler (Miles ve Snow, 1978).

2.2.2.2. Harrison ve Handy Modeli

Örgüt kültürü sınıflandırılmasına ilişkin modellerden bir diğeri olan Harrison ve Handy modelinin kökeni Harrison'un 1972 yılındaki makalesine dayanmaktadır (Harrison, 1972). Handy ise *Yönetimin Tanrıları* (1978) isimli kitabıyla Harrison'ın (1972) sınıflandırılmasına benzer bir biçimde dört tip örgüt kültürü öne sürmüştür. Bazı kaynaklarda her iki model ayrı ayrı ele alınsa da; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere her iki modeldeki dört kültür tipinin de aynı olması nedeniyle bu çalışmada bir arada ele alınmıştır (Şişman, 2011: 142-143).

Güç kültürü (Zeus): Güç kültürü ile özdeşleştirilen Yunan tanrısı Zeus ve bu kültür modelinin simgesi ise örümcek ağıdır. Bu modeli kullanan örgütlerde departmanlar merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu modelde önemli olan merkezle yakın ve iyi ilişkiler kurabilmektir (Handy, 1995: 7-82). Güç kültürü modeline sahip örgütler, çevresine hakim olmayan çalışır ve tüm rakiplerini yok etme yönünde çaba göstermektedirler (Harrison, 1972: 121). Bu kültür modelinde güç ile denetim merkezde toplanır ve otokratik bir yönetim biçimi egemen olmaktadır. Sürekli olarak güç çatışmalarının görüldüğü bu modele sahip örgütlerde, güç sahibi olanlar diğerleri üzerinde egemenlik kurmaktadır (Handy, 1995: 18-22). Karar verme hızının yüksek olması

nedeniyle, hızlı karar vermenin hayati önem taşıdığı durumlarda güç kültürü modelini benimsemiş şirketler karlı çıkarlar (Handy, 1995: 7-82). Bir örgütün güç modelini benimseyip benimsemediğinin tespiti için örgütün ya da örgütteki kişilerin güç için ne derecede savaştıklarına bakmak yeterli olmaktadır (Harrison, 1972: 121). Bu örgüt kültür modeli daha çok küçük işletmelerde var olmasına rağmen, aracılık yapan şirketlerde, küçük bankalarda ya da bazı politik kurumlarda görülebilmektedir (Handy, 1995: 7-82).

Rol kültürü (Apollo): Rol kültürü ile özdeşleştirilen Yunan tanrısı Apollo ve bu kültür modelinin simgesi ise tapınaktır. Burada kariyer; sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde tanımlanmaktadır (Handy, 1995: 7-82). Güç kültüründen farklı olarak rol modelinde, rekabet ve çatışmalar; güç mücadelesi ile değil, anlaşmalar, kurallar ve prosedürler aracılığıyla çözümlenmektedir (Harrison, 1972: 121-122). Bu modelde roller ve iş tanımları, o işi yapan kişilerden çok daha önemlidir (Handy, 1995: 7-82). Verimliliğin belirlenen hedeflere ulaşmak olarak kabul edildiği rol kültürü, yaşamın önceden planlandığı durumlarda başarılı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu modelde; yarın dünün tekrarı olarak görülür ve kazanılan deneyimler sayesinde hataların tekrarlanmayacağına inanılmaktadır (Handy, 1995: 7-82). Davranışların tahmin edilebilirliğinin yüksek olduğu rol kültür modeli, kamu kuruluşlarında, sigorta şirketlerinde, bankalarda ve bürokratik örgütlerde görülebilmektedir (Harrison, 1972: 121-122).

Görev kültürü (Athena): Görev kültürü ile özdeşleştirilen Yunan tanrısı Athena ve bu kültür modelinin simgesi ise filedir. Filenin kesişme noktası, örgütün departmanlarının belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklanmasını ifade eder. Bu modelde, gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlık tanınmaktadır. İlk iki modelde ortaya çıkan kişisel çatışmalara bu modelde çok az rastlanmaktadır (Handy, 1995: 7-82). Görev kültürü modelinde önemli olan; örgütün yapısının, fonksiyonlarının ve aktivitelerinin hepsinin belirlenmiş yüksek hedefe ulaşmada yaptıkları katkıya göre değerlendirilmeleridir (Harrison, 1972: 122). Burada görev alan kişiler, yüksek ücret talep eden uzmanlardan oluşmaktadır (Handy, 1995: 7-82). Hizmet süresi veya patrona yakınlığın önemli olmadığı görev kültürü modelinde, yaratıcılık ön plandadır ve gençlere fırsat tanınmaktadır (Handy, 1995: 7-82). Hızla değişen çevre koşullarında, dinamik pazarlarda, karmaşık teknoloji gerektiren durumlarda bu model tercih edilmektedir. Bu

model, uzay endüstrisi gibi çeşitli araştırma geliştirme şirketlerinde, danışmanlık şirketlerinde ve reklam şirketlerinde görülebilir (Harrison, 1972: 122).

Birey kültürü (Dionysus): Birey kültürü ile özdeşleştirilen Yunan tanrısı Dionysus ve bu kültür modelinin simgesi ise dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Modelde noktalar bireyleri ifade etmektedir. Kişiler, kendi kişiliklerini ve özgürlüklerini korudukları için bu model genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Burada kimse kimsenin adamı değildir ve kişiler kendilerine benzer kişiler ile bir araya gelerek bu kuruluşları oluştururlar (Handy, 1995: 7-82). Hatta, bu modele sahip örgütler, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaları için bir araç olarak görülür (Harrison, 1972: 122-123). Korunamayan istikrar nedeniyle, birey modelinde aşırı özgürlük ve esneklik görülmektedir (Handy, 1995: 7-82). Birey modeli, kimsenin diğerinin işine karışmadığı, herkesin kendi işini yaptığı ve kişilerin örgüt dışında da varlıklarını koruyabildikleri durumlarda etkilidir. Bir başka deyişle, bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en önemli kaynağı olduğunda birey modeli başarılı olmaktadır. Bu model, birkaç doktor tarafından açılan muayenehanelerde, avukatlık bürolarında, çeşitli sanatkarlar tarafından oluşturulan kuruluşlarda görülebilmektedir (Handy, 1995: 7-82).

2.2.2.3. Vries ve Miller Modeli

Vries ve Miller örgüt kültürü sınıflandırmalarını, diğer çalışmalardan oldukça farklı bir noktadan hareketle gerçekleştirmişlerdir. Vries ve Miller'a göre (1984), üst yönetimdeki kişilerin nevrotik eğilimleri olduğunda yöneticilik davranışları da bu doğrultuda olacaktır. Özellikle sağlıklı olmayan yani çeşitli fonksiyonel bozuklukları olan, merkezileşmiş örgütlerde çeşitli nevrotik yapılar görülecektir (Vries ve Miller, 1984). Yapılan öncü çalışmanın ardından, nevrotik kişilik bozukluğuna sahip üst düzey tarafından yöneticilerin eğilimleriyle ortaya çıkan sağlıklı örgüt yapılarına ek olarak sağlıklı örgüt kültürleri de oluşabileceği ortaya konulmuştur (Vries ve Miller, 1986). Vries ve Miller; ilk çalışmalarında, nevrotik yapıların sadece merkezileşmiş yapılarda oluştuğunu ileri sürerken, sonraki çalışmalarında, örgüt kültürü vasıtasıyla bu sağlıklı yapıların merkezileşmemiş örgütlerde de ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir (Vries ve Miller, 1984; 1986). Tablo 5'te her iki çalışma sonucunda ortaya çıkan Vries ve Miller modeli görülmektedir.

Tablo 5: Vries ve Miller Modeli

Yöneticinin Temel Takıntısı	Yöneticinin Nevrotik Tarzı	Nevrotik Örgüt Yapısı	Nevrotik Örgüt Kültürü Tipi
Herkesi düşman görme	Şüphencilik	Paranoyak yapı	Paranoyak kültür
Kendini aciz hissetme	Depresiflik	Depresif yapı	Çekinik kültür
Kendini aşırı önemseme	Narsislik	Dramatik yapı	Karizmatik kültür
Aşırı kontrolcü olma	Baskıcılık	Baskıcı yapı	Bürokratik kültür
Kendini aşırı soyutlama	Kayıtsızlık	Şizofrenik yapı	Politize olmuş kültür

Kaynak: Vries ve Miller, 1986: 268

Paranoyak kültür: Aşırı şüpheli ve güven problemi olan üst düzey yöneticilerin, örgüt içindeki ve dışındaki insanlar ile ilgili kaygı duyması sonucu ortaya çıkan örgüt kültürü tipidir. Burada üst düzey yöneticiler, takıntılarından dolayı sürekli olarak dış çevreden gelecek tehditlere karşı dış çevrede araştırmalar yaparlar. Aniden ortaya çıkan bir kriz sonucunda ya da yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi gibi durumlarda oluşabilen paranoyak kültür tipinde üst düzey yönetimin gücü kendinde merkezileştirme eğilimi bulunmaktadır (Vries ve Miller, 1984: 41-43). Bu tip örgütlerde çalışanlar da şüpheli, güvensiz ve korku dolu bir halde olmaktadır. Rakip fiyat kırarsa fiyatları düşürmek, rakip piyasaya yeni ürün sürerse o ürünü taklit etmek yönünde eğilim göstermektedirler (Vries ve Miller, 1986: 268-270). Paranoyak kültür tipinin güçlü yönü, şüpheliği nedeniyle iç ve dış çevresinde tehdit ve fırsatları sürekli takip etmesi iken zayıf yönü ise tepkisel olması sonucu güçlü stratejik girişimlerde bulunamaması olmaktadır (Vries ve Miller, 1984: 51).

Çekinik kültür: Acizlik, suçluluk, değersizlik gibi depresif duyguları olan üst düzey yöneticilerin yarattığı amaçsızlık ve olumsuzluk atmosferi sonucunda oluşan örgüt kültürü tipi, çekinik kültür olmaktadır. Kendini güçsüz ve amaçsız hisseden üst düzey yöneticiler örgüt için açık amaçlar, hedefler ortaya koyamamaktadır (Vries ve Miller, 1984: 47-51). Çekinik kültür tipine sahip örgütler genellikle durağan çevrelerde yaşam sürdürebilmektedir (Vries ve Miller, 1984: 47-51). Bu örgüt kültürü tipi, üst düzey yöneticilerin ortaya koyduğu karamsar hava neticesinde oluşabileceği gibi, örgüt kurucusunun vefat etmesi ya da örgütün başka bir örgüt tarafından ele geçirilmesi halinde

de oluşabilmektedir (Vries ve Miller, 1986: 270-272). Dün ne yapıyorsa aynısının devam ettirildiği çekinik kültürde değişim kabul edilemez bir olgu olarak görülmektedir. Bu nedenle pek çok çekinik kültüre sahip örgüt, içinde bulunduğu pazar yok olana dek o pazarda kalmaya devam etmektedir (Vries ve Miller, 1984: 47-51).

Karizmatik kültür: İlgiyi sürekli kendi üzerinde tutmak isteyen, duygularını aşırı düzeyde ifade eden üst düzey yöneticilerin dikkat dağınıklıkları ve odaklanma problemleri neticesinde oluşan örgüt kültürü tipidir. Odaklanma sorunu neticesinde kararlar dikkatsizce verilmektedir. Yönetici kendisiyle gereğinden fazla ilgili olduğundan yeterli düzeyde bilgi akışı sağlanamamakta ve ciddi riskler alınmaktadır (Vries ve Miller, 1984: 45-46). Yöneticilerine son derece bağlı olan karizmatik kültür üyeleri oldukça atak ve tehlikeli düzeyde cesur davranışlar sergileyebilmektedir (Vries ve Miller, 1986: 270-272). Karizmatik kültüre sahip örgütlerde, yeterince odaklanılmadan verilen kararlar neticesinde alınan riskler sonucu, kaynakların israf edilmesi söz konusu olmaktadır (Vries ve Miller, 1984: 51).

Bürokratik kültür: Mükemmeliyetçi, titiz ve baskıcı üst düzey yöneticilerin, her şeyin en ince detayına kadar rutine bağlanmış ve programlanmış olması istekleri sonucunda oluşan kültür tipine bürokratik kültür denilmektedir. Buradaki üst düzey yöneticiler örgüt süreçlerinin standart olmasını, yazılı veya sözlü kurallar ve prosedürler doğrultusunda devamlılığın sağlanması beklemektedirler. Dış çevrenin durağan olduğu, rekabetin yüksek düzeyde olmadığı alanlarda, genellikle rakiplerinden daha büyük ve güçlü olan bürokratik kültür tipine sahip örgütler görülmektedir (Vries ve Miller, 1984: 43-45). Her günün rutin olduğu, her şeyin önceden planlandığı bu kültür tipinde değişimden kaçınma eğilimi bulunmaktadır (Vries ve Miller, 1986: 274-275).

Politize olmuş kültür: İçeride kapanık, diğer insanlar ile hiç ilgilenmeyen, katılım göstermeyen üst düzey yöneticilerin, dünyayı mutsuz bir yer olarak görmesi, iletişim ve etkileşimden korkması, acı çekebileceği endişesi taşıması neticesinde ortaya çıkan örgüt kültür tipidir. Üst düzey yöneticinin kendini tamamen soyutlaması neticesinde politize olmuş kültür tipinde tüm sorumluluk ikinci kademe yöneticiye kalmaktadır (Vries ve Miller, 1984: 49-51). Bölümler arası rekabetin çok yüksek olduğu bu tip örgütlerde, örgüt

içi sorunların çözümü ile çok uğraşıldığından dış çevrede olan bitenden habersiz kalınmaktadır (Vries ve Miller, 1986: 275-277).

2.2.2.4. Schneider Modeli

Tüm örgütlerin yaşayan, sosyal organizmalar olduğunu öne süren Schneider'e göre; bir örgütte kültürden daha güçlü başka bir şey bulunmamaktadır. Örgütü makine olarak gören yaklaşımların aksine örgütler belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bir topluluk olarak kabul edilmelidir. Örgütte tek bir kültür tipi olmadığını iddia eden Scheinder'e göre her örgütün bir çekirdek kültürü vardır (Schneider, 2000: 24-29). Örgütlerde görülen çekirdek kültür tipleri ise, kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişim kültürü olmak üzere dört çeşit olmaktadır.

Kontrol kültüründe kesinlik kavramının her şeyin önüne geçmektedir ve yapı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi üzerine kurulmuştur. Bu kültür tipine sahip örgütlerde temel konu, örgütün sağlığını ve başarısını korumak, garanti altına almak ve geliştirmektir. Bu modelde, bir sistem olarak düşünüldüğünde en başta örgütün kendisi gelmektedir. Gücün birincil güdü olduğu kontrol kültürü, daha çok askeri yapılarda ya da hiyerarşik yapısı yüksek olan çeşitli resmi kurum ve kuruluşlarda görülmektedir. Sinerji kavramı üzerine kurulmuş olan *iş birliği kültüründe*; müşteri ile yakın ilişkiler kurulması, müşterinin yüksek bağlılığının sağlanması ve örgütsel birliğin oluşturulması amaçlanır. Bu kültür tipine sahip örgütlerde temel konu, deneyim ve gerçeklik arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Örgüt içinden ve dışından farklı insanların iş birliği sonucu oluşan bu kültür tipinde çeşitlilikten ve biriken deneyimlerden faydalanılmaktadır. Yakınlığın temel güdü olduğu iş birliği kültürü, yardım kuruluşlarında ya da spor takımlarında ortaya çıkmaktadır (Schneider, 2000: 26-27).

Fark yaratma eğiliminin en ön planda olduğu *yetenek kültürü*; eşi benzeri olmayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi temel amaç olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bu kültür tipine sahip örgütler eşsiz ürün ve hizmetleri ile tanınmaktadır. Bu tip örgütlerde bilgi sistemi; kavramsal hedeflerin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşılması üzerine kurulmuştur. Başarıya ulaşma güdüsüyle yola çıkan yetenek kültürünün en bariz örneğini üniversiteler oluşturmaktadır. Geliştirme kavramının öne çıktığı *gelişim kültüründe* temel

amaç, müşteri sayısının artırılması, var olan müşterilerin tüm potansiyellerinin kullanılması olarak kabul edilmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütlerde daha yüksek ideallerin, değerlerin ve amaçların gerçekleştirilmesi söz konusu olmakta, çalışanlar bu yüksek amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Gelişim kültür tipinde, karar alma süreçleri, açık görüşlü, objektif ve insan yönelimli olarak ifade edilmektedir. İnsan gelişimi güdüsüyle hareket eden gelişim kültürü, ruhsal ya da fiziksel tedavi ve sağlık örgütlerinde görülmektedir (Schneider, 2000: 26-27).

2.2.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Günümüzde pek çok büyük örgütte çalışmalar küçük gruplar ya da takımlar aracılığıyla yürütülmektedir. Bu nedenle örgütlerin ve örgütlerin içindeki grupların kültür tiplerinin belirlenmesi gerekmektedir (Bolman ve Deal, 1992: 34-42). Deal ve Kennedy'e göre (1982), örgüt kültürü tipleri, örgütün içinde bulunduğu çevredeki belirsizlik seviyesi anlamında risk düzeyi ile çevreden geri bildirim alma hızı eksenleri doğrultusunda çeşitlenmektedir. Alınan kararların ya da uygulanan stratejilerin başarısını belirleyen de bu eksenler üzerinde örgütlerin nerede durduğu olmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü üzere, Deal ve Kennedy (1982) modeline göre; sert erkek, maço kültürü, çok çalış, sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü olmak üzere dört örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Near, 1983: 82-84).

Tablo 6: Deal ve Kennedy Modeli

Çevresel belirsizlik (Risk düzeyi)	Yüksek	Sert erkek, maço kültürü - Risk düzeyi yüksek - Geri bildirim hızlı	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü - Risk düzeyi yüksek - Geri bildirim yavaş
	Düşük	Çok çalış, sert oyna kültürü - Risk düzeyi düşük - Geri bildirim hızlı	Süreç kültürü - Risk düzeyi düşük - Geri bildirim yavaş
		Hızlı	Yavaş
		Çevreden geri bildirim hızı	

Kaynak: Deal ve Kennedy, 1982'den uyarlanmıştır

Sert erkek, maço kültürü (Tough guy - macho culture): Riskin yüksek düzeyde olduğu, geri bildirim hızı gerçekleştiği bu kültür tipi, kozmetik film ve reklam sektörlerinde görülmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütlerde risk düzeyi çok yüksek olduğundan, çalışanlar, yaklaşık bir yıl içinde geri bildirim alacakları işler için iddiaya girmektedir (Deal ve Kennedy, 1982). Özellikle, yenilikçilik ve esneklik gerektiren alanlarda sert erkek, maço kültürü oldukça etkili olmaktadır (Deshpande ve Parasuraman, 1986: 32-33). Sert erkek, maço kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar genellikle, riskli kararlar alabilen, sürprizlerden korkmayan, çıkabilecek olumsuz durumlara her an hazırlıklı olabilen kişiler olmaktadır (Eren, 2012: 152-153).

Çok çalış, sert oyna kültürü (Work hard - play hard culture): Geri bildirim hızı olduğu ve riskin düşük seviyede kaldığı bu kültür tipi genellikle pazarlama, satış ve üretim sektörlerinde ortaya çıkmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982). Başarının çok çalışmak ve takım olmak üzerine kurulduğu çok çalış, sert oyna kültür tipi, hız gerektiren durumlarda etkili olmaktadır (Deshpande ve Parasuraman, 1986: 32-33). Sık karar vermenin gerektiği çok çalış, sert oyna kültüründe, sıklıkla, rekabet durumunun gözden geçirilmesi, karar değerlendirme toplantılarının yapılması ve yeni politikalar üretilmesi gerekmektedir (Eren, 2012: 153-154).

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet - your - company culture): Riskin yüksek düzeyde olduğu, geri bildirim yavaş gerçekleştiği bu kültür tipi, uzay, havacılık, araştırma sektörlerinde görülmektedir. Şirketin üzerine iddiaya gir kültüründe, örgütün geleceğine yönelik, iyice düşünülerek ve dikkatlice alınmış kararlar ödüllendirilmektedir (Deal ve Kennedy, 1982). Uzun dönemde doğru kararlar alınmasının gerektiği durumlarda bu kültür tipine sahip örgütler başarılı olmaktadır (Deshpande ve Parasuraman, 1986: 32-33). Teknik alt yapıları güçlü olan örgütlerde görülen şirketin üzerine iddiaya gir kültüründe çalışanlar, araştırma ve keşiflerden hoşlanan, sabırlı ve ekip çalışmasına yatkın kişiler olmaktadır. Bu kültür tipinde çalışanların çalışma saatleri ya da düzenleri yoktur, öyle ki her an her yerde çalışabilmektedirler (Eren, 2012: 154-155).

Süreç kültürü (Process culture): Geri bildirim yavaş olduğu ve riskin düşük seviyede kaldığı bu kültür tipi, sigortacılık, kamu hizmetleri gibi bürokratik örgütlerde oluşmaktadır. Geri bildirim yavaş olduğu süreç kültüründe, sonuçların değerlendirilmesi

uzun zaman aldığından ödüller süreçlere göre verilmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütlerde iş yapış biçimi yönetmelik ve prosedürler üzerinden gerçekleşmektedir. Rasyonel ve tahmin edilebilir sonuçların istenildiği ve istikrarlı olmanın ön planda tutulduğu çevre şartlarında, süreç kültür tipine sahip örgütler verimli olmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982).

2.2.3. Cameron ve Quinn Modeli

Bu araştırmada, firmaların, örgüt kültürü modelinin belirlenmesinde de kullanılan Cameron ve Quinn (2006) modeli, Quinn ve Mcgrath (1985) modeli ve Quinn ve Rohrbaugh (1983) modeli ile çeşitli benzerlikler taşımaktadır (Şişman, 2011: 144-145). Quinn ve Rohrbaugh (1983) modeli özellikle, örgüt kültürünün ortaya konulması ve değiştirilmesi gereken yönleri var ise bu noktaların tespit edilmesi açısından oldukça etkili olmaktadır (Goodman ve diğerleri, 2001: 58-66). Quinn ve Rohrbaugh (1983) modeline göre, örgütleri personel tatminini ifade eden içsel odaklı ya da örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi ifade eden dışsal odaklı olmalarını modelin bir boyutu olarak ele almışlardır. Modelin bir diğer boyutu ise, yenilikçilik ve değişikliklere uyumlu olmak anlamında esneklik odaklı ya da tahmin edilebilirlik ve sürdürülebilirlik anlamında kontrol odaklı olmaları olarak kabul edilmiştir. Belirtilen iki boyut doğrultusunda insan ilişkileri modeli, açık sistem modeli, rasyonel hedef modeli, içsel süreç modeli olmak üzere dört tip örgütsel verimlilik tipi ortaya çıkmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363-377). Örgütlerde, belirtilen dört modelden sadece birinin var olması beklenmemelidir, aksine örgütlerde bu dört model de bulunmakta ve bu modellerden biri diğerlerine oranla daha baskın olarak görülmektedir (Lamond, 2003: 46-56).

Cameron'a göre (1986), Amerikan endüstrisi dışarıdan gelen tehditlerin baskısı sonucunda yaşamını sürdürebilmek için örgütsel verimlilik odaklı olmak durumdadır. Özellikle karmaşıklığın egemen olduğu iş dünyasında verimlilik üzerine araştırmaların yapılması gerekmektedir (Cameron, 1986: 539-553). Quinn ve Cameron, rekabetçi değerler modeli adını verdikleri modellerini oluşturmadan önce ilk olarak Quinn ve Rohrbaugh (1983) modeline bağlı olarak örgütsel yaşam eğrilerini ve örgütsel verimliliği araştırmışlardır (Quinn ve Cameron, 1983: 33-51). Quinn ve Cameron tarafından yapılan araştırmada örgütsel verimlilik tipleri örgütsel yaşam eğrisi ile karşılaştırıldığında, örgütsel

yaşam eğrisinin ilk düzeyinde açık sistem modeli verimlilik tipi, ikinci düzeyde insan ilişkileri modeli verimlilik tipi, üçüncü düzeyde içsel süreç modeli verimlilik tipi ve son düzeyde ise rasyonel hedef modeli görüldüğü tespit edilmiştir (Quinn ve Cameron, 1983: 33-51).

Cameron ve Quinn (2006) modelinde yer alan örgüt kültürü tiplerinin oluşumunda Jung'un çalışmasından yararlanılmış ve ilk olarak 1985'te Cameron tarafından öne sürülmüştür (Cameron, 1985: 2-52; Deshpande ve diğerleri, 1993: 24-25). Rekabetçi değerler modeli olarak da bilinen Cameron ve Quinn modelinin içinde yer alan dört kültür tipinin oluşumunda esneklik odaklı olmak ile kontrol odaklı olmak ve içsel süreçlere odaklı olmak ile dışsal süreçlere odaklı olmak şeklinde iki önemli boyuttan yaralanılmaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 29-31).

Rekabetçi değerler modelinin ilk boyutu, esneklik odaklı olmak ile kontrol odaklı olmak arasında yer almaktadır. Esneklik odaklı olmak, yenilikçi olmak ve değişikliklere uyumlu olmak anlamında ifade edilirken; kontrol odaklı olmak tahmin edilebilirlik ve olarak ifade edilmektedir (Tharp, 2009; Hooijberg ve Petrock, 1993). Modelin diğer boyutu ise, içsel süreçlere odaklı olmak ile dışsal süreçlere odaklı olmak arasında yer almaktadır (Frost ve diğerleri, 1985: 325-331). İçsel süreçlere odaklı olmak, çalışan uyumu, çalışan birliği, içsel süreçlere yönelme olarak kabul edilirken; dışsal süreçlere yönelik olmak hedefleri gerçekleştirme, farklılaşma ve rekabete yönelme olarak kabul edilmektedir (Tharp, 2009; Hooijberg ve Petrock, 1993).

Örgüt kültürü alanda yapılan çalışmaların yöneticilere örgütsel verimliliklerini arttırmalarına yönelik destek sağlaması gerektiğini öne süren Cameron ve Quinn'e (2006) göre; yöneticiler kurumlarındaki örgüt kültürünü tanımlamalı ve gerektiğinde bu tanımlamalar doğrultusunda değiştirebilmelidir. Yöneticiler firmalarının sahip olduğu örgüt kültürünü bildikleri takdirde firmayı yeni hedeflere yönleltmek konusunda örgüt kültürünü gerektiğinde değiştirerek destek alabileceklerdir. Geliştirdikleri model, pratik olduğu, zaman kazandırdığı, örgüt üyelerinin katılımını sağladığı, niteliksel ve niceliksel olduğu ve yönetilebildiği için örgüt kültürünün tanımlanması ve değiştirilmesinde başarılı olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 1-21).

Tablo 7'de görülen Cameron ve Quinn (2006) modeline göre, örgüt kültür tipleri, klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Cameron ve Quinn'e (2006) göre, bir örgütte, modeldeki dört kültür tipinden sadece birinin bulunması beklememeli aksine bir örgütte bu dört kültür tipine de rastlanması mümkün olmaktadır. Örneğin bir örgüt yoğunlukla hiyerarşik yapıda olsa bile bu örgütün araştırma geliştirme departmanı adhokrasi kültür tipine sahip olabilmektedir. Diğer bir deyişle, bir örgütte farklı kültür model tipleri aynı anda görülebilse de, bir kültür tipi genellikle diğerlerine oranla daha baskın olarak ortaya çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Tablo 7: Cameron ve Quinn Modeli

	Esneklik odaklı olmak		
İçsel süreçlere odaklı olmak	Klan kültürü	Adhokrasi kültürü	Dışsal süreçlere odaklı olmak
	<ul style="list-style-type: none"> • Odaklanma: İşbirliği • Liderlik: Kolaylaştırıcı, mentör, takım kurucu • Değerler: Bağlılık, iletişim, geliştirme • Strateji: İnsan kaynakları geliştirme ve katılımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Odaklanma: Yaratıcılık • Liderlik: Yenilikçi, girişimci, vizyon sahibi • Değerler: Yenilikçi sonuçlar, dönüşüm, çeviklik • Strateji: Yenilikçi olma, yeni kaynaklar, vizyon sahibi olma 	
	Hiyerarşi kültürü	Pazar kültürü	
	<ul style="list-style-type: none"> • Odaklanma: Kontrol • Liderlik: Koordinatör, gözlemci, idareci • Değerler: Verimlilik, tutarlılık, standartlaşma • Strateji: İstikrarlı süreçler ile beraber verimlilik ve kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Odaklanma: Rekabetçilik • Liderlik: Zorlayıcı, rekabetçi, iş bitirici • Değerler: Pazar payı, hedef gerçekleştirme, karlılık • Strateji: Yoğun rekabet ve müşteri odaklı olma 	
	Kontrol odaklı olmak		

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 35, 46, 66'dan uyarlanmıştır

Örgüt kültürünün zaman içerisinde değişebileceğini öne süren Cameron ve Quinn'e (2006) göre, örgütsel yaşam eğrisinin başlangıcından daha çok adhokrasi tipi örgüt kültürü görülmektedir. Burada güçlü, vizyon sahibi, lider özellikleri taşıyan bir girişimci tarafından oluşturulmuş, biçimsel olarak yapılanmamış bir örgüt kültürü söz konusu olmaktadır.

Zaman içerisinde, örgüt, bir aile hissi ile yoğun aidiyet duygusu ile şekillenmekte ve sosyal paylaşımlar ile arkadaşlık ilişkileri yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel yaşam eğrisinin bir sonraki aşamasında, bu örgüt kültüründen klan tipine doğru geçiş yaşanmaktadır. Daha sonra, örgütün büyümesiyle beraber sıklıkla, çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır ve bu sorunların çözülmesi amacıyla standart prosedürler tarafından şekillendirilmiş, herkesin sorumluluğunun net ifade edildiği bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple, örgüt yaşam eğrisinin bir sonraki aşamasında, örgütün kültür tipi klan tipinden hiyerarşik kültür tipine doğru geçmektedir. Hiyerarşik kültürde çalışanlar zamanla arkadaşlık ilişkilerini kaybettikleri ve motivasyonları düştüğü için iş sonuçları beklenen düzeyin altında kalmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelinmesi, rekabette başarının yakalanması amacıyla, örgüt yaşam eğrisinin son aşamasında, hiyerarşik kültür tipinden, pazar kültür tipine geçiş görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

2.2.3.1. Klan Kültürü

Klan kültürü, daha çok 1960 ile 1970'ler arasında Japonya'da görülen aile tipi örgütlere dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 41-43). Geniş bir ailedeki gibi örgüt üyelerinin pek çok şey paylaştıkları kişisel bir yer olarak görülen örgütlerde klan kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipine sahip örgütlerde lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir. Kural ve prosedürler tarafından şekillendirilmiş hiyerarşik yapılanmalar ya da rekabetçi kar merkezi halindeki yapılanmalar yerine klan kültüründe, personel geliştirme ve personel katılım şeklinde yapılanma görülmektedir. Klan kültür tipinde yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilmektedir. Amerikan endüstrisinde ciddi sarsıntılara yol açan Japon firmaları klan tipi örgütlere örnektir (Cameron ve Quinn, 2006: 25-43).

2.2.3.2. Adhokrasi Kültürü

Oldukça dinamik ve girişimci bir yer olarak görülen adhokrasi kültür tipine sahip örgütlerde, örgüt üyeleri gözü kapalı risk almaya istekli olmaktadır. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde lider, genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan biri olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin inisiyatif almalarına imkan verilen bu kültür tipinin bulunduğu örgütlerde yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik,

uyum, özgürlük ve farklılık kavramları ile nitelendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 25-45). Diğer örgüt kültürlerinden farklı olarak adhokrasi kültüründen hızlı değişen dinamik çevre koşullarından dolayı uzun vadeli hedefler yerine geçici hedefler konulmaktadır. Yazılım geliştirme, uzay çalışmaları ya da film yapım sektörü gibi yaratıcılık ve dinamikliğin ön planda olduğu çeşitli örgütlerde adhokrasi kültür tipine rastlanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 25-45).

2.2.3.3. Hiyerarşi Kültür

Resmi talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu hiyerarşi kültür tipine sahip örgütler, çok kontrollü olarak yapılandırılmıştır ve biçimsel kurallar genellikle örgüt üyelerinin ne yapacağını belirlemektedir. Bu tip örgütlerde, lider, genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış prosedürler doğrultusunda işlerini yapmalarının istendiği hiyerarşi kültüründe, yürütülen faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi üzerinde durulmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 25-39). Bu kültür tipi, otomobil fabrikaları, askeri birlikler ve dünya genelinde faaliyet gösteren bir gıda zinciri olan McDonalds gibi hiyerarşik basamakları yüksek, standardize olmuş, her şubesinde aynı hizmeti sunabilmek için ciddi anlamda çalışanların prosedürler tarafından yönlendirildiği örgütlerde görülmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123-125).

2.2.3.4. Pazar Kültürü

Pazar kültür tipinde tedarikçiler, müşteriler, yasal birimler ve örgüt arasındaki işlem maliyetlerine odaklanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 39-40). Örgüt üyelerinin rekabetçi olduğu, sonuç odaklı bir yer olarak görülen pazar kültürüne sahip örgütlerde, işlerin tamamlanmasına önem verilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu tip örgütlerde her bir çalışan kendi çıkarlarının ve hedeflerinin peşinden gitmektedir (Erdem, 2007). Bu tip örgütlerde, liderler, genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı kişilerden oluşmaktadır. Örgütü, işlerin bitirilmesi ile elde edilen başarı bir arada tutmaktadır ve rekabetçi eylem ve başarı vurgulanmaktadır. Bu kültür modeli, net hedefler, verimlilik, karlılık, zorlayıcı stratejiler doğrultusunda yönetilen General Electric gibi örgütlerde görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 25-40).

2.3. Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler

Firmanın rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmesinin yolu, doğru stratejilerin uygulanmasından geçmektedir (Duygulu ve Eroğluer, 2006). Doğru stratejiler için ise, uygulanan stratejilerin firmaların örgüt kültürleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007). Bu bağlamda, çalışmada, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültür tiplerinin DY'i üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu bölümde öncelikle bu alanlarda yapılmış olan çalışmalar hakkında bilgi verilecek, daha sonra araştırmada kullanılacak olan örgüt kültürü modeli açıklanarak hipotezler geliştirilecek ve araştırma modeline yer verilecektir.

DY literatürü incelendiğinde, çalışmalar, DY'in öncülleri, süreçler ve çıktıları açısından farklılaşmaktadır. Çalışmalarda en sık görülen DY öncülleri yani DY üzerinde etkili olan faktörler, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Eriksson, 2013). İçsel faktörler, örgüt yapısı (Narayanan, 2009), kaynak dağılımı, çalışan kabiliyetleri (Ravishankar ve Pan, 2013; Rodenbach ve Brettel, 2012) gibi yapısal unsurlar ile örgütsel konumlama (Zhou ve Li, 2010), yönetsel konumlama (Gebauer, 2011; Ramirez ve diğerleri, 2013), örgütsel kabiliyetler (Capron ve Mitchell, 2009) ve örgütsel uygulamalar (Parente ve diğerleri, 2011; Yung, 2013) şeklinde çalışılmıştır. Dışsal faktörler ise, kurumsallaşma (Piening, 2013), pazar (Arafa ve Elmaraghy, 2011; Wilden ve diğerleri, 2013), teknoloji gibi çevresel faktörler (Li ve Liu, 2012; Leung, 2012) ile iletişim ağı konumu (Cabanelas ve diğerleri, 2013; Chiou, 2011), varlık düzeni (Blome ve diğerleri, 2013), ortaklardan öğrenme gibi iletişim ve ilişki (Jiao ve diğerleri, 2013) faktörlerinden meydana gelmektedir. DY'e ilişkin en sık çalışılan süreçler ise, bilgi birikimi oluşturma (Iris ve Vikas, 2011; Wu, 2010), bilgi birikimini bütünleştirme (Ali ve diğerleri, 2012), bilgi birikimini kullanma (Wu ve Hu, 2012) ve bilgi birikimini yeniden yapılandırma (Denford, 2013) olmaktadır. Son olarak, DY'in çıktılarına baktığımızda ise, yapılan çalışmalarda, ekonomik performans (Makkonen ve diğerleri, 2012; Protogerou ve diğerleri, 2011), yaratıcı ya da teknolojik performans (Ellonen ve diğerleri, 2011; Wu, 2006), çevresel performans (Huang ve diğerleri, 2012; Russo, 2009; Yusr ve diğerleri, 2012) ve içsel performans (Chen ve Jaw, 2009; Kim ve diğerleri, 2011) en çok çalışılan konular olmaktadır. Tablo 8'de 1994 ve 2013 yılları arasında DY alanında yapılmış çalışmaların bir özeti yazar tarafından sunulmuştur.

Tablo 8: Dinamik Yetenekler Teorik ve Ampirik Çalışmalar (1994-2013)

Yazar	Yılı	Yöntemi	Örnek Kütle	Konusu
Teece ve Pisano	1994	Teorik		Firmaların nasıl rekabet avantajı kazanabileceklerini ve bunu nasıl ellerinde tutacaklarını açıklayan bir yaklaşım ortaya koymak
Teece ve diğerleri	1997	Teorik		Hızlı teknolojik değişimlerin olduğu çevre koşullarında, özel girişim firmalarının servet yaratma kaynak ve metotlarını analiz ederek DY yaklaşımı çerçevesi oluşturmak
Helfat	1997	Nitel (Örnek Olay)	26 Büyük Firma	Firmanın dış çevre koşullarındaki değişikliklere vereceği cevapların başarı olmasında, firmanın elindeki know-how bilgisi ve varlıklarının etkisini analiz etmek
Zollo ve Winter	1999	Teorik		Firmaların DY'inin oluşumu ve gelişimi ile örgütsel rutinlerin rolünü açıklayacak teorik alt yapıyı sağlamak
Eisenhardt ve Martin	2000	Teorik		Kaynak tabanlı yaklaşım ile DY'i farklı bir bakış açısı altında genişletmek
Luo	2000	Teorik		Uluslararası işletmelerde DY yaklaşımını ele almak
Griffith ve Harvey	2001	Nitel (Anket)	130 Firma	Uluslararası işletmelerin örgütsel süreçlerini DY yaklaşımı ile irdelemek
Lawcon ve Samson	2001	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Geniş bir çalışma alanı olan yenilikçilik yönetiminin, bir DY formu olarak görülmesini sağlamak
Makadok (2001)		Teorik		Stratejik literatürde tanımlanan kaynak toplama ve yetenek inşa etme kavramları arasındaki ilişkilerin doğasını ortaya koymak
Rindova ve Kotha	2001	Nitel (Örnek Olay)	2 Firma	Firmanın örgütsel yapısı ve işlevlerinin birlikte oluşumu ile yakalanan rekabet avantajını DY yaklaşımı ile incelemek
Zahra ve George	2002	Teorik		DY boyutlarından uyarlayıcı yetenekle ilgili kilit noktaları tanıtarak model oluşturmak
Helfat ve Peteraf	2003	Teorik		DY'in zamanla gelişimi ortaya koymak için yetenek için yetenek yaşam eğrisi kavramını tanıtmak
Winter	2003	Teorik		En alt düzey olan sıfır düzey DY'i ile yüksek düzey DY kavramlarını açıklamak
Eggers	2006	Nitel (Veri Analizi)	83 Firma	Tek bir sektördeki firmanın ürün gelişim yeteneklerini, ürün çeşitliliğinin gelişimini, deneyim ve uyum kavramları ile DY ışığında incelemek

Tablo 8 (Devamı)

Yazar	Yılı	Yöntemi	Örnek Kütle	Konusu
Zahra ve diğerleri	2006	Teorik		DY'in öncülleri, tanımları ve girişimcilik hakkında bilgiler vermek
Augier ve Teece	2007	Teorik		Penrose'un çalışmasının eksikliklerini ortaya koyarak, DY yaklaşımı çerçevesinde çok uluslu girişimlerin stratejik analizini yapmak
Borch ve Madsen	2007	Nitel (Anket)	235 Firma	Kobi'lerde DY'in yenilikçi stratejileri oluşturmayı kolaylaştırdığını ifade etmek
Kay	2007	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Firmalarda stratejik karar verme sürecinde DY'in rolünü ortaya çıkaracak uygulamaları incelemek
Schreyögg ve Kliesch-Eberl	2007	Teorik		DY yaklaşımının yayılcı etkisinin olup olmadığı, var ise ne şekilde gerçekleştiği sorularını cevaplamak
Teece	2007	Teorik		Hızlı yenilikçiliğin olduğu koşullarda üstün girişim performansını sürdürülebilir için gereken DY'in mikro temellerini ve doğasını anlamak
Wang ve Ahmed	2007	Teorik		DY yaklaşımını, uyarlayıcı, absorbe edici, yenilikçi yetenek kavramlarını tanıtarak, açıklamak
Wu	2007	Nitel (Anket)	130 Firma	Hızla değişen çevre koşullarında yeni girişimlerin kaynaklarını ve performanslarını DY yaklaşımı ile ortaya koymak
Ambrosini ve Bowman	2009	Teorik		Stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olan DY yaklaşımının stratejik yönetim açısından kullanılabilir bir iskelet olup olmadığı sorusuna cevap bulmak
Capron ve Mitchell	2009	Nitel (Anket)	153 Firma	Yeni DY oluşum süreci ile ilgili literatürdeki boşluğu doldurmak
Chen ve Jaw	2009	Nitel (Örnek Olay)	2 Firma	Tayvan'ın kültürel değerlerini taşıyan girişimlerde sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak, firmaya özel avantajlar ile firmanın DY'ini analiz etmek
Narayanan ve diğ.	2009	Nitel (Görüşme)	34 Yönetici	Büyük bir ilaç firmasında DY'in gelişim sürecini inceleyerek mercek altına almak
Russo	2009	Nitel (Anket)	242 Firma	Çevresel performansı arttırmak için gereken DY modeli oluşturmak
Barreto	2010	Teorik		DY literatürünü gelecek çalışmalar için gözden geçirerek, karmaşıklığı azaltmak
Pitelis ve Teece	2010	Teorik		Globalleşen dünyada, çokuluslu işletmeler ve doğrudan yabancı yatırımlar teorisini DY yaklaşımı ile incelemek
Wu	2010	Nitel (Anket)	253 Firma	Kaynak tabanlı yaklaşım ve DY yaklaşımını çevresel dalgalanma koşullarında adım irdelemek
Zhou ve Li	2010	Nitel (Anket)	380 Firma	Çin'in gelişen ekonomisinde firmaların DY oluşturmasını sağlayacak olan stratejik konumlamayı nasıl gerçekleştirdiğini analiz etmek

Tablo 8 (Devamı)

Yazar	Yılı	Yöntemi	Örnek Kütle	Konusu
Arafa ve Elmaraghy	2011	Nitel (Simülasyon)	2 Firma	Rakip firmaların stratejik davranışlarını ve rekabetçi çevre koşullarını analiz etmek için DY yaklaşımı ile çeşitli senaryolar kullanmak
Chiou	2011	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Yüksek teknoloji sektörlerinde şebekelerin oluşumu ve DY'i inceleyerek, iş modeli geliştirmek
Ellonen ve diğerleri	2011	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Firmanın yenilikçilik ile ilgili işlemsel yeteneklerinin gelişiminde DY'in etkisini keşfetmek
Gebauer	2011	Nitel (Örnek Olay)	8 Firma	Firmanın sahip olduğu DY'in gelişimi sürecinde yönetim yeniliğinin etkisini araştırmak
Hodgkinson ve Healey	2011	Teorik		Stratejik yönetim literatürüne, DY'in psikolojik temellerini tanıtarak, katkıda bulunmak
Iris ve Vikas	2011	Nitel (Anket)	302 Kişi	E-Öğrenme, yönetim süreçleri, bilgi yönetimi ve DY arasında ilişki bulunduğunu öne sürmek ve bu ilişkiyi keşfetmek
Kim ve diğerleri	2011	Nitel (Anket)	243 Firma	Çalışan deneyimi, esneklik altyapısı, yönetim yeteneklerinden oluşan yeteneklerinin DY ve firma performansı ile ilişkisini incelemek
Parente ve diğerleri	2011	Nitel (Anket)	136 İş Birimi	Ürün ayrıştırma ve tedarikçi bütünleştirme şeklindeki yönetim teknikleri ile kültürel mesafe ve DY arasında bir köprü oluşturmak
Pavlou ve Sawy	2011	Nitel (Anket)	180 Üretim Merkezi	DY yaklaşımında fikir birliğine varılan bir ölçüm modeli olmadığı için, DY'in ölçülmesine yönelik model geliştirmek
Profogerou ve diğ.	2011	Nitel (Anket)	271 Firma	Firmanın DY'i ile firma performansı arasındaki ilişkiyi test etmek
Salunke ve diğ.	2011	Nitel (Görüşme)	13 Firma	Hizmet firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için bir yenilikçilik modeli oluşturmak
Woldesenbet ve diğerleri	2011	Nitel (Görüşme)	18 Küçük Firma	Özel sektör ve kamuda büyük firmalara tedarikçilik yapan küçük firmaların sahip olduğu DY'i anlamak
Ali ve diğerleri	2012	Nitel (Anket)	240 Firma	Örgütsel öğrenme kavramını irdeleyerek, DY ve tamamlayıcı yetenekleri tanımlayıp, stratejik yönetim alanını daha anlaşılır hale getirmek
Arend	2012	Nitel (Anket)	307 Firma	Yeni girişimlerin DY'i olup olmadığını, var ise bu girişimlerin diğerlerinden ayıran özelliklerini neler olduğunu tespit etmek
Chakrabarty ve Wang	2012	Nitel (Veri Analizi)	3 Firma	Çokuluslu şirketlerin yüksek derecede uluslararasılaşması ve yüksek araştırma geliştirme kapasitesine sahip olması sonucu DY'inin arttığını anlatmak
Huang ve diğerleri	2012	Nitel (Anket)	165 Firma	Firmanın sahip olduğu DY'in firma performansını nasıl etkilediğini analiz etmek

Tablo 8 (Devamı)

Yazar	Yılı	Yöntemi	Örnek Kütle	Konusu
Jantunen ve diğerleri	2012	Nitel (Örnek Olay)	3 Firma	Karşılaştırmalı bir bakış açısı ile DY yaklaşımının heterojen yapısını araştırmak
Li ve Liu	2012	Nicel (Anket)	217 Firma	Firmaların rekabet avantajı yakalamasını sağlayan DY'i çevresel dinamizm koşullarında tanımlamak
Leung	2012	Nitel (Literatür taraması)		Dinamik çevre koşullarında sağlık bilgi teknolojilerinin DY yaklaşımı ile sunulmasını sağlamak
Newey ve diğerleri	2012	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Firmanın ürettiği çıktıların verimli işlemsel yeteneklere başarılı bir şekilde dönüşmesi sürecinde ihtiyaç duyduğu DY'i tespit etmek
Rodenbach ve Brettel	2012	Nicel (Anket)	267 Firma	Firmanın DY'i üzerinde, firma üst düzey yöneticileri olan CEO'ların kendilerinin ve deneyimlerinin etkisini test etmek
Teece	2012	Teorik		DY çerçevesinde üst düzey yöneticilerin rolünü ortaya koymak
Wu ve Hu	2012	Nicel (Anket)	144 Kişi	Hastanede görev alan uzmanların bilgi yönetimi performanslarını DY yaklaşımı çerçevesinde analiz etmek
Yung ve Lai	2012	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Ürün geliştirme alanında DY yaklaşımını uygulayarak, ürün geliştirme performansında süreçlerin, konuların ve yolların etkisini incelemek
Yusr ve diğerleri	2012	Nicel (Anket)	138 Firma	DY yaklaşımı ışığında toplam kalite yönetiminin yenilikçilik performansına etkisini araştırmak
Blome ve diğerleri	2013	Nicel (Anket)	121 Firma	Tedarik zinciri oluşturma temel taşlarını, arz ve talep dengesinde, DY ışığı altında incelemek
Cabanelas ve diğerleri	2013	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Bilginin yaratılması, bütünleştirilmesi, transfer edilmesi ve absorbe edilmesi ile geliştirilen DY'e sahip sektörel şebekelerin oluşumunu açıklamak
Denford	2013	Nitel (Literatür Taraması)		Bilgi birikimi tabanlı DY yaklaşımını sentez ederek, akademik kullanımı ve yönetim uygulamaları için sunmak
Duh	2013	Teorik		DY yaklaşımına yeni bir bakış getirecek, girişim yaşam eğrisi ile dinamik girişimleri incelemek
Eriksson	2013	Nicel (Makale Taraması)	142 Makale	Literatürde yer alan ampirik çalışmaları inceleyerek DY yaklaşımı hakkında neler bildiğimizi ortaya koymak
Eriksson ve diğerleri	2013	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Global dünyada, küçük ölçekli işletmeleri, DY yaklaşımı altında incelemek
Gomez ve Ballard	2013	Teorik		Firmanın uzun dönem yaşamını sürdürülebilmesine yarayacak DY'i iletişim uygulamaları bazında göstermek

Tablo 8 (Devamı)

Yazar	Yılı	Yöntemi	Örnek Kütle	Konusu
Jiao ve diğerleri	2013	Nitel (Anket)	115 Firma	Çin'in hızla değişen çevre koşullarında, yeni girişim performansını ile DY'in ilişkisini, çevresel çalkantının moderatör etkisini araştırmak
Jones ve diğerleri	2013	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Örnek firmanın hayat hikayesine bakarak firmanın gelişimini DY yaklaşımı ile açıklamak
Kor ve Mesko	2013	Teorik		Firma üst düzey yöneticilerinin dinamik yönetim yeteneklerini, firmanın baskın mantığı ve dinamik yönetim yetenekleri arasındaki ilişki doğrultusunda açıklamak
Makkonen ve diğerleri	2013	Karma Yöntem	3 Örnek Olay / 301 Anket	2008 global finansal krizinde firmaların değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında, performanslarının ve DY'inin etkisini araştırmak
Peteraf ve diğerleri	2013	Nitel (Makale taraması)	2 Makale	Eisenhardt ve Martin (2000) ile Teece ve diğerleri (1997) çalışmalarının karşılaştırmasını yaparak durumsallık yaklaşımına göre her iki yaklaşımı bütünleştirmek
Piening	2013	Nitel (Literatür taraması)		Kamu kuruluşları ile ilgili olarak yapılan DY araştırmalarına yönelik literatür taraması yapmak
Ramirez ve diğerleri	2013	Nitel (Örnek Olay)	2 Firma	Firma yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri olaylara verecek cevapları belirleyebilmek için senaryo planıyla nasıl sinerjik DY geliştireceklerini araştırmak
Ravishankar ve Pan	2013	Nitel (Örnek Olay)	Tek Firma	Asya tabanlı bir çağrı merkezinde bilgi sistemleri yönetiminin, proje takımlarının, bilgi birikimi yönetimi ile ilgili kişilerin DY oluşturma ve geliştirme sürecine etkisini incelemek
Schilke	2013	Nitel (Anket)	279 Firma	Dış çevrenin dinamizm düzeyine bağlı olarak, firmanın sahip olduğu DY sayesinde rekabet avantajı kazanacağını öne sürmek
Wilden ve diğerleri	2013	Nitel (Anket)	91 Firma	DY'e sahip firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettiği yaklaşımını rekabetçi pazarlarda test ederek etkisinin geçici olduğunu ortaya koymak
Yung	2013	Nitel (Anket)	158 Firma	Yüksek teknoloji firmalarında, DY'in öncüllerini ve sonuçlarını, çevreyi sezme, yenilikçi cevap verme ve kaynak yenileme kavramları ile incelemek
Zhan ve Chen	2013	Nitel (Anket)	102 Firma	Uluslararası ortak girişimlerde varlıkları araştırma ve kullanma yeteneklerini DY yaklaşımı ışığında analiz etmek

Kaynak : Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Son dönemde yapılmış olan bir çalışmaya (Eriksson, 2013) göre; 1991 ve 2009 yılları arasında, DY alanında yapılmış olan 373 çalışmanın 232'si ampirik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu ampirik çalışmalar içerisinde; DY ile doğrudan ilgili olan 142 çalışmanın, 67'si öncüllere, 64'ü süreçlere ve 45'i çıktılara yönelik olarak hazırlanmıştır. Doğrudan DY ile ilgili olan bu çalışmaların yarısında nitel yöntemler, %41'inde nicel yöntemler kullanılmış iken, sadece %8'inde her ikisini de içeren karışık yöntemlere yer verilmiştir. Aynı dönem çalışmaların örnek kütleleri ise, %12'si tek firma, %19'u iki ile on firma, %36'sı on firmadan daha fazla, %27'si 100 firmadan daha az ve %6'sı 100 firmadan daha fazla olarak sıralanmaktadır (Eriksson, 2013: 1-16).

DY yaklaşımına yönelik olarak ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. İlk olarak, bir blogta Süslüoğlu tarafından yapılan, işletmelerde çekirdek teknolojilerle DY'in arasındaki işbirliğinin değerlendirilmesine yönelik bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, ampirik bir çalışma olmayıp, DY literatürü ile ilgili kısa bir sunuş niteliğinde hazırlanmıştır (Süslüoğlu, 2012). Bir diğer çalışmada (Acar ve Zehir, 2008) DY kavramı, kaynak tabanlı işletme yetenekleri olarak ele alınmıştır. Çalışmada, İstanbul'daki orta ve büyük işletme yöneticilerine yönelik anket çalışması yapılarak; kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin, globalleşme yeteneği, pazarlama ve satış yetenekleri, üretim yetenekleri, lojistik yetenekler, yönetim yetenekleri, bilgi sistemleri yeteneği, öğrenme yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği olmak üzere yedi boyutlu olduğu öne sürülmüştür (Acar ve Zehir, 2008).

Dinamik bir yetenek olarak teknoloji yönetimi yeteneğinin incelendiği bir diğer çalışma (Ünsal, 2009) ise, DY yaklaşımı ile teknoloji yönetimi kavramının geliştirildiği teorik bir çalışmadır. DY yaklaşımına ilişkin bir başka çalışma da kısa bir sunuş niteliğinde gerçekleştirilmiştir (Yamen, 2010). DY alanında ülkemizde yapılmış olan ampirik bir çalışmada (Gümüšoğlu, 2012) ise, farklı iş stratejileri doğrultusunda DY'in yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. 203 firmadan alınan anket sonuçları neticesinde; sezme yeteneğinin yenilikçi, analizci ve savunmacı strateji izleyen firmaları pozitif etkilediği, yakalama yeteneğinin, yenilikçi ve analizci strateji izleyen firmaları pozitif etkilediği, yeniden düzenleme yeteneğinin ise sadece analizci strateji izleyen firmaları pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak, Şahin ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, işletme grupları perspektifinde global DY'in

uluslararasılaşma sürecinde kullanımı analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, Türkiye'deki 19 çokuluslu işletme grubu, işletme kaynakları, küresel DY, çevresel belirsizlik, uluslararasılaşma, giriş ve lokasyon stratejileri bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonucunda, küresel DY'in işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde etkili olduğu iddia edilmektedir (Şahin ve diğerleri, 2013).

DY yaklaşımına göre, firma elde ettiği rekabet avantajını sürdürebilmek için örgüt kültürü geliştirmeli, ödül tasarımı sistemleri oluşturmalı ve bağlılık sağlamalıdır (Teece, 2007: 1335-1340). DY'in oluşumunda kurucu ya da girişimcinin rolü son derece etkili olduğu için, girişimci ya da üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulacak örgüt kültürü de ön plana çıkmaktadır (Teece, 2009). DY'in gelişiminde katkısı olan yenilikçilik yeteneğinin başarısında, örgüt kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, belirsizlikleri azaltarak, personelin yetkilendirilmesini sağlayarak, yaratıcılığı artırarak, iletişimi kuvvetlendirerek yenilikçi faaliyetlerin başarısını yükseltecektir (Lawson ve Samson, 2001: 394). Örgüt kültürü alanında yenilikçilik gibi kavramlara yönelik çalışmalar olmasına rağmen DY yaklaşımını ele alan bir araştırma mevcut değildir. DY alanında ise, yapılmış çalışmalarda, örgüt kültürüne yakın kavramlar olan ortak akıl (collective mind) değişkeni (Pavlou, 2003) ya da paylaşılan anlamlar değişkeni (Yu ve diğerleri, 2013) görülmektedir. Ek olarak DY alanında kültürün kullanımı, çokuluslu işletmelerde kültürel mesafe değişkeni (Parente ve diğerleri, 2011; Zhan ve Chen, 2013) şeklinde yer almaktadır. Sonuç olarak, DY ve örgüt kültürü literatürü incelendiğinde, örgüt kültürü perspektifinde DY'e ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır.

DY alanına göre oldukça eskiye dayanan bir çalışma alanı olan örgüt kültürü alanında yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların hepsine yer vermek mümkün olmamakla beraber, ampirik olarak, örgüt kültürünün pek çok farklı konu ile beraber çalışıldığını söylemek mümkün olmaktadır (Halis, 2001). Örgüt kültürü, çıktıları açısından yapılan çalışmalara; firma stratejileri (Hooijberg ve Petrock, 1993; McDaniel ve Koları, 1987; Scheider, 2000; Schwartz ve Davis, 1981), firma verimliliği (Fey ve Denison, 2003), algılanan firma performansı (Ginevicius ve Vaitkunaite, 2006), örgütsel performans (Arogyaswamy ve Byles, 1987; Gordon ve Ditomaso, 1992), firmanın ekonomik performansı (Calori ve Sarnin, 1991; Denison, 1984) bazındaki incelemeler örnek olarak verilebilecektir. Örgüt kültürünün yapısı açısından ise; örgüt kültürünü

oluşturan faktörler (Işık ve Gürsel, 2009; Köse ve diğerleri, 2001) ve psikolojik alt yapısı (Schein, 2004), kurucunun etkisi (Schein, 1983) gibi çalışmalar bulunmaktadır. Son olarak örgüt kültürü ile ilişkisi olan unsurlar açısından; örgüt kültürü algısı (Karahana, 2008; Lamond, 2003; Murat ve Açıkgöz, 2007; Vural ve Bat, 2008), örgüt yapısı (Ouchi, 1977; Ouchi ve Jagler, 1977), yönetim yapısı (Dwyer ve diğerleri, 2003; Güner, 2001), öğrenen örgütler/örgütsel öğrenme (Fard ve diğerleri, 2009; Sackmann, 1992), örgütsel değişim (Higgins ve Mcallaster, 2004; Kono, 1990; Weick ve Quinn, 1999), yenilikçilik (Desphande ve diğerleri, 1993; Deshpande ve Farley, 2004), verimlilik (Bolman ve Deal, 1992; Cameron, 1985, 1986; Denison ve Mishra, 1995; Quinn ve Cameron, 1983; Quinn ve Rohrbaugh, 1983), örgüt iklimi (Aydoğan, 2004; Denison, 1996; Varol, 1989), örgütsel bağlılık (Erdem, 2007; O'reilly, 1989), iş tatmini (Duygulu ve Eroğluer, 2006; Işcan ve Timuroğlu, 2007; Lund, 2003), uluslararası işletmecilik (Bendixen ve Burger, 1998; Hofstede ve diğerleri, 1990; İlhan, 2008) ve insan kaynakları uygulamaları (Aycan ve diğerleri, 1999; Aycan ve diğerleri, 2000; Aycan, 2005; Bolman ve Deal, 1992; Goodman ve diğerleri, 2001; Schein, 2002) yapılan çalışma örnekleri olmaktadır.

Örgüt kültürüne yönelik olarak ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde, özellikle son 20 yıl içerisinde pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. 2000'li yıllara dek yapılan örgüt kültürü alanındaki çalışmalara; Varol'un (1989) örgüt kültürü ve örgüt iklimine ilişkin teorik bilgilere yer verdiği çalışması ile Yağmurlu'nun (1997) örgüt kültürü tanım ve yaklaşımlarını aktardığı çalışması örnek olarak verilebilecektir. Türkiye'de örgüt kültürü açısından ilk ampirik çalışmalardan olan Halis (2001) tarafından yapılan çalışmada, farklı firmalarda çalışan 309 yöneticinin yer aldığı örgütlerin kültürel yönelimlerini tespit edilip, bu yönelimlerin ne ölçüde esnek ve durumsal özellikler taşıdığını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği; örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarı, işbirliği ve güven yönelimlerini olumsuz yönde etkilediği; örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilecek nitelikte kültürel özelliklere sahip olmadığı tespit edilmiştir. Kesken ve Günay (2001) tarafından yapılan ve Ege İhracatçılar Birliği üyesi olan KOBİ'lerde çalışan 44 yöneticinin örneklem olarak ele alındığı bir diğer çalışmada ise, dış çevrenin örgüt kültürüne etkisi incelenerek konfeksiyon endüstrisinde örgüt kültürünün dinamik ve tahmin edilemeyen faktörlerden daha çok etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin ele alındığı Köse ve diğerleri (2001) tarafından yapılan bir çalışma ise Manisa Defterdarlığı ve Vakıfbank şubesinde çalışan 55 kişiye uygulanarak her iki örgütteki çalışanların örgüt kültürünü birbirlerinden farklı gördükleri ve örgüt kültürlerini oluşturan faktörlerin her örgütte aynı olmadığı sonuçlarına varılmıştır. Kabasakal ve Bodur (2002) tarafından yapılan örgüt kültürü araştırması ise 61 ülkenin özelliklerini araştıran GLOBE projesinin Türkiye ayağını oluşturmakta olup ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ampirik olmayan çalışmalardan olan ve örgüt kültürüne giriş niteliği taşıyan bir çalışma Güçlü (2003) tarafından yapılırken, Aydoğan (2004) örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İlhan (2006), örgüt kültürü alanındaki farklı yönetim ve örgüt kuramlarının benimsedikleri farklı stratejileri ele alırken, Leblebici (2008) örgüt kuramının farklı perspektiflere ihtiyaç duyduğunu öne sürmüştür.

Alanda yapılan diğer ampirik çalışma örneklerinden biri Duygulu ve Eroğluer (2006) tarafından yapılarak, örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi incelenmiştir. 110 çalışana uygulanan anket çalışması neticesinde örgüt kültürünün destek, iletişim, kimlik, ödül, girişim, rekabet, kontrol boyutları ile iş doyumunu açıkladığı tespit edilmiştir (Duygulu ve Eroğluer, 2006). Örgüt kültürü uygulamalarının etkililiğinin analiz edildiği Boylu ve Sökmen (2006) tarafından yapılan bir diğer çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren 481 adet beş yıldızlı otel çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonucunda kadın işgörenlerin örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin erkek işgörenlere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (Boylu ve Sökmen, 2006). Elazığ'daki hastanelerde çalışan 256 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmasında Erdem (2007), örgütsel bağlılığın daha çok klan kültür tipinde ortaya çıktığını fakat örnekleme oluşturan kişilerin örgüt kültürlerinin daha çok hiyerarşi tipinde olduğunu tespit etmiştir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesinin örgüt kültürünün incelendiği Murat ve Açıkgöz (2007) tarafından yapılan araştırmada, 131 anketin yorumlanması neticesinde kurumun sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olduğu öne sürülmüştür. İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından 236 iş gören üzerinde yapılan çalışmada, klan ve adhokrasi kültürlerinin iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ve kıdem ile eğitim artışının iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Karahan (2008) ise Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinin 441 çalışanına yapmış olduğu anket uygulaması sonucunda örgüt kültürünün çalışanlarca benimsendiği ortaya konulmuştur. Vural ve Bat (2008) reklam ajansında çalışan 38 kişiye

yapmış yönelik gerçekleştirdikleri anket uygulamasına göre örgüt kültürünün demografik faktörlerle ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürünün olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutu dışında, diğer boyutlarda değişkenler arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı bir diğer çalışma ise Işık ve Gürsel (2009) tarafından Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görevli 139 çalışana uygulanmıştır.

Çok yönlü yapıya sahip olması (Lamond, 2003), değişime adaptasyon için kullanılabilmesi (Tharp, 2009), rekabet avantajını (Goodman ve diğerleri, 2001) hedeflemesi, ampirik çalışmalarda baskın model haline gelmesi (Kwan ve Walker, 2004) ve daha önce pek çok çalışmada da kullanılması (Despande ve diğerleri, 1993; Erdem, 2007; Goodman ve diğerleri, 2001; Hoojberg ve Petrock, 1993; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Lamond 2003; Murat ve Açıkgoz, 2007 gibi) nedenleri ile Quinn ve Cameron (1983)'ün rekabetçi değerler modeli olarak da adlandırılan, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültür tipleri modeli bu çalışmada örnek model olarak kullanılmıştır.

Kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısı olarak geliştirilen DY yaklaşımı, firmaların nasıl rekabet avantajı kazanabilecekleri ve bu avantajı nasıl sürdürebilecekleri sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). Yönetim yeteneklerinin geliştirilmesini vurgulayan DY yaklaşımı, örgütsel, işlevsel ve teknolojik becerilerin birleşimlerinin taklit edilmesinin güç olmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, araştırma geliştirme yönetimi, ürün ve süreç gelişimi, teknoloji transferi, fikri mülkiyet, üretim, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme gibi firma özelliklerini vurgulamak önemli olmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 510, Teece, 2008). Teece ve diğerleri (1997) tarafından önerilen yapıya göre, bir firmanın (tekrarlanabilir olmayan) dinamik yeteneğinin gelişimi ve kullanımı, firmanın elde edeceği karı doğuracaktır. DY çevredeki fırsatları sezmeyi, fırsatları yakalayarak öğrenmeyi ve yeniden yapılandırmayı yerine getirebilmeyi içermektedir (Teece ve diğerleri, 1997; Teece, 2007). Çalışmamızda DY'in öncülü olarak örgüt kültürü kabul edilmekte ve örgüt kültürü tiplerinin DY değişkenine göre birbirinden farklılaşması bu farklılaşmanın girişimcilik odaklı adhokrasi kültürü ve rekabetçi değerleri ön plana alan pazar kültürü yönünde olması beklenmektedir.

H1: Örgüt kültürü tipleri arasında DY değişkeni bakımından farklılık olacaktır.

Fırsatları sezme, firmayı etkileyebilecek çevre koşullarında, firmanın çevredeki değişimleri fark edebilmesi anlamına gelmektedir. Bu da firmanın daha çok dışsal süreçlere odaklı olmasını gerektirmektedir. Fırsatları sezme, firmanın, iş süreçlerini etkileyebilecek dış çevredeki değişimleri fark edebilme, bu değişikliklere cevap verme ve yeni yeteneklerin gelişiminin ne ölçüde gerekli olduğunu belirleme kabiliyetleri ile ilgili kabul edilmektedir (Teece, 2007). Teknolojinin ve pazarın taranması ile sürekli olarak incelenmesi neticesinde, pazar çevresinin sunabileceği olası olanaklar tanımlanabilmektedir (Nelson ve Winter, 1982). Ancak, teknolojiyi takip etme faaliyetlerinden oluşan Ar-Ge'deki yüksek yatırımlar firmanın başarısını garantilememektedir (Augier ve Teece, 2007). Bu bağlamda, firma başarısı ile ilgili olarak, müşterilerle, tedarikçilerle ve iş birlikçilerle olan ilişkilere de dikkat etmek gerekmektedir. Üstelik, sezme yeteneği, firmanın; paydaşlarının yer aldığı çevrede, değişimleri fark edebilme yeteneğini içermektedir. Sezme yeteneğinin uygulamaları, bir yandan özellikle müşteri kararlarını anlayabilme yeteneğine ve bireysel bilgi birikimine, diğer bir yandan da müşterinin ihtiyaçlarını ve teknolojideki gelişmeleri takip eden örgütsel süreçlere dayanmaktadır (Teece, 2007).

Firma, sezme yeteneğini; yerel ve uzak iş çevresini düzenli bir şekilde kontrol edebilmek (Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007), toplanan bilgileri filtrelemek ve yorumlamak için süreçler oluşturarak elde etmektedir. Fırsatları sezme, düzenli pazar araştırmaları, düzenli müşteri ihtiyaç ve beklentileri analizi, rakip hareketlerinin izlenmesi ile teknolojik yeniliklerin takibinin yapılarak; pazarları ve teknolojileri tarama, araştırma ve keşfetme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Teece, 2007). Çalışmada kullanılan Cameron ve Quinn (2006) modeline göre örgüt kültürü profilleri içsel süreçlere odaklı olma ve dışsal süreçlere odaklı olma ile esneklik ve kontrol odaklı olma boyutlarında farklılaşmaktadır. Bu nedenle, dışsal süreçlere odaklı olmayı gerektiren fırsatları sezme değişkenine göre, örgüt kültürü tipleri olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin birbirinden farklılaşması ve bu farklılaşmanın müşteri odaklı olan pazar kültürü yönünde olması beklenmektedir.

H1a: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları sezme değişkeni bakımından farklılık olacaktır.

Fırsatları yakalama, fırsatları şekillendirerek bir yanıt oluşturulabilmesi, sezilmiş olan fırsatlara ilişkin yapılan yatırımlara yönelik avantaj elde edilmesi anlamına gelmektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011; Gebauer, 2011). Teece (2007) firmanın bir fırsatı sezebileceği fakat fırsatları doğru bir şekilde yakalayamayabileceğini öne sürmektedir, çünkü sezme ve yakalama iki farklı eylemdir. Diğer bir ifadeyle, bir firmanın doğru fırsatları algılayabilmesi ve onu doğru zamanda yakalayamaması olası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle, firmalar radikal yenilikler yerine, artan yeniliklerle daha kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Fırsatların yakalanmasında, hiyerarşik yapılar ve bürokratik karar verme süreçleri, yenilikçiliğe engel olabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin yani karar vericilerin onay vermesi gerekmesi nedeniyle, fırsatlardan yararlanma süreyi gecikmekte ve firma sezdiği fırsatları kaçırabilmektedir (Teece, 2007; 2012). Fırsatları yakalayabilmek amacıyla, firmaların, hem zamanlı hem de pazar-odaklı kararlar vermelerinin yanı sıra, birbiriyle bağlantılı stratejik seçimler yapmaları ve yatırım kararı vermeleri de gerekmektedir. Fırsatları yakalama, yeni pazarlama stratejileri oluşturma, müşteri ihtiyaçlarına çözüm bulma, yeni hedef kitle seçimi ve yatırımlara yönelik karar verme modeli yaratmayı içeren örgütsel yapı ve stratejik karar verme sistemleri oluşturma, sezilen fırsatları değerlendirme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Teece, 2007). Hem dışsal hem de içsel süreçlere hakim olmayı gerektiren fırsatları yakalama değişkenine göre, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin birbirinden farklılaşması beklenmektedir.

H1b: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları yakalama değişkeni bakımından farklılık olacaktır.

İçsel öğrenmeye odaklı olan yeniden yapılandırma, var olan örgütsel kabiliyetleri değiştirerek, yeni kabiliyetler yaratmayı içermektedir (Gebauer, 2011: 1240). Yeniden yapılandırma evresinde, bu fırsatlar, firma bilgisi, varlığı, yeterlilikleri ve kaynaklarıyla birleştirilmektedir. Yani, uzun vadeli bir rekabetçi üstünlük elde etmenin anahtarı; pazar ve teknolojik değişim ile birlikte kurumsal yapıların, mevcut kaynakların, yeniden birleştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesi yeteneği olmaktadır. Yeni oluşturulmuş ya da edinilmiş yetenekler daha sonra mevcut kapasitenin yeniden yapılandırılması ile bütünleştirilmelidir. Bütünleşme, yeni yeteneklerin örgüte dahil edilmesi, birbirine bağlanması ve mevcut kaynak ve yeteneklerine eklenmesi anlamına gelmektedir

(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece ve diğeri, 1997; Teece, 2007). DY kapsamında, firma, yeteneklerinin etkili bir şekilde yeniden yapılandırarak çevresindeki değişikliklere cevap vermektedir. Bu cevap verme sürecinde, firmanın; yeteneklerin yeniden yapılandırılmasıyla ortaya çıkan tüm farklı faaliyetleri arasında bütünlük sağlaması gerekmektedir. Yeniden yapılandırma yeteneği ile firma uygun olan yeniden yapılandırma mekanizmasını teşhis edebilmekte ve doğru kaynak seçimi yapabilmektedir (Teece, 2007). Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma, düzeni sürdürmek ve varlıkları yeniden düzenlemek amacıyla yapılan tehditleri yönetme, lisans ve patent haklarını koruma, öğrenilen bilgilerden yararlanma ve başarılı dönüşümü tekrarlama faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007). Dışsal süreçler sonucu sezilen ve yakalanan fırsatlara yönelik olarak değişim yapmayı gerektiren fırsatları yakalama değişkenine göre, klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin birbirinden farklılaşması beklenmektedir.

H1c: Örgüt kültürü tipleri arasında yeniden yapılandırma değişkeni bakımından farklılık olacaktır.

Klan tipi örgütlerde, örgütü sadakat ve işyerine duyulan yüksek bağlılık bir arada tutmaktadır. Bu tip örgütlerde örgüt üyeleri adeta bir müşteriymiş gibi önemsenmektedir ve örgütün ana görevi; örgüt üyelerini güçlendirmek, katılımlarını kolaylaştırmak, insancıl bir çalışma ortamı yaratmaktır. Klan kültür tipine sahip örgütlerde stratejik yapı çalışanların gelişimini üzerine kurulu olmaktadır ve yüksek derecede güven, açıklık ve katılım önemsenmektedir. Bu kültür tipinde başarı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı, çalışanlara yönelik oluşturulmuş örgüt iklimi ve insana gösterilen ilgi ile tanımlanmaktadır. Klan kültürünü taşıyan aile tipi örgütler, ekonomik birimlerden daha çok, biz olgusunun öne çıktığı, değerlerin ve amaçların herkes tarafından paylaşıldığı örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Diğer taraftan, DY ise, doğrudan, firmanın çevresi ile uyumuna ve stratejik değişime odaklanmaktadır (Zahra ve diğeri, 2006).

Stratejik bakışı, insan kaynakları geliştirme ve katılımı üzerine kurulan olan klan kültürünün (Cameron ve Quinn, 2006) aksine DY, hızla ya da orta hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlanmasını içeren dışsal süreçlere hakim olmayı gerektiren yetenekler topluluğudur (Eisenhardt ve Martin, 2000). Üstelik, DY yaklaşımı, çalışan odaklı olmaktan

ziyade araştırma geliştirme yönetimi, ürün ve süreç gelişimi, teknoloji transferi, fikri mülkiyet, üretim ve örgütsel öğrenme süreçlerine odaklıdır (Teece ve diğerleri, 1997). Eisenhardt ve Martin (2000); DY'in, yöneticilerin kaynak tabanını değiştirdiği, ürün yenilemesi, stratejik karar verebilme gibi özel örgütsel ve stratejik süreçlerden oluştuğunu öne sürmüştür. Ayrıca, bu bakış açısına göre, kaynaklar, çevresel değişimi yakalamak hatta çevresel değişimi başlatmak için kullanılmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107-1111). Klan kültürünün DY ve unsurları üzerinde etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Klan kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.

H2a: Klan kültürü fırsatları sezmeyi negatif yönde etkilemektedir.

H2b: Klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.

H2c: Klan kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.

Yenilikçiliğe ve gelişime olan açıklığın bir arada tuttuğu adhokrasi kültür tipinde, üyelerin yeni fikirler üretmelerine özel önem verilmektedir. Adhokrasi kültüründe başarı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlanmaktadır. Özellikle yirminci yüzyıldan sonra değişen yüksek türbülanslı, dinamik çevre şartlarına cevap verebilme amacıyla adhokrasi kültür tipi ortaya çıkmıştır. Adhokrasi kültür tipine sahip örgütlerde stratejik yapı yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratma üzerine kurulmaktadır. Bu kültür tipini taşıyan örgütlerde yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43-45).

Augier ve Teece'e (2007) göre, DY yaklaşımının kökenleri kaynak tabanlı yaklaşıma dayanmakta ve firmadaki girişimci unsurların altını çizmektedir (Wu, 2007: 554). Bu durumda, firma, yönetim çerçevesinde düzenlenen bir kaynak havuzu olarak görülmektedir. DY ile girişimci kabiliyetler arasındaki ilişki, girişimcilerin pazarda diğerleri tarafından sezilmeyen fırsatları sezme yeteneklerinin olmasından doğmaktadır. Girişimci kabiliyetlerin fırsatları sezme ve yakalamayı geliştirdiklerine inanılmaktadır (Augier ve Teece, 2007: 176). Teece (2007) çalışmasında, DY'in ancak girişimci bir yönetim ile yönetilebileceğini öne sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, dinamik çevre koşullarında, yönetimsel kabiliyetlerin, fırsatların sezilmesi ve yakalanması için girişimci yapıda olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, güçlü DY'i sahip firmalar yoğun olarak

girişimci olmaktadır. Onlar sadece çevrelerine adapte olmamakta; aynı zamanda yenilikler ve başka firmalar, kurumlar, üniversiteler ile yaptıkları işbirlikleri sayesinde çevrelerine şekil vermektedir. Girişimcilik odaklı olan adhokrasi kültürünün; rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilen ve çalkantılı çevre koşullarında etkisi artan (Teece ve diğerleri, 1997) DY'i ve unsurlarını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu pozitif etkiye ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H3: Adhokrasi kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.

H3a: Adhokrasi kültürü fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Adhokrasi kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

H3c: Adhokrasi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Hiyerarşi tipi kültüre sahip örgütlerde yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilmektedir (Bendixen ve Burger, 1998: 108). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütleri bir arada tutan, talimat ve yönetmeliklere duyulan derin itaat olarak kabul edilmektedir. Bu kültür tipi, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü firmalarda görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir. Hiyerarşi kültüründe başarı, etkinlik olarak tanımlanmakta ve düşük üretim maliyeti ön plana çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 25-39). Hiyerarşi kültür tipine sahip örgütlerde stratejik yapı ve süreklilik ve istikrar üzerine kurulmakta ve etkinlik, kontrol ile faaliyetlerin sorunsuz işleyişine önem verilmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4-8).

Prosedürler ile şekillenen hiyerarşi örgüt kültür tipinde prosedürlere bağlı süreçler iş akışını yavaşlatırken (Cameron ve Quinn, 2006), DY ise değişiklikler hızlı cevap vermeyi gerektirmektedir. Teece (2007), ademi merkeziyetçi yönetimi güçlü olan şirketlerin pazar ve teknolojik gelişmeler tarafından gafil avlanmasının daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Dahası, karar vermek için kullanılan yönetim raporları ve önemli kararlar için yazılı kararlara ihtiyaç duyulması karar vermeyi yavaşlatmakta ve statükoyu güçlendirmektedir. Bir firma bir iş fırsatı sezer ama yatırım yapmayı başarmaz ise bu büyük ihtimalle bu karar verme sürecindeki gecikmeden kaynaklanmaktadır. Teece ve diğerlerine (1997) göre DY'in var olması için hızla değişen çevre koşullarına ihtiyaç duyulmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). DY'i (Teece ve diğerleri, 1997) ve unsurlarını

hiyerarşi kültürünün negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu etkinin incelemesi amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4: Hiyerarşi kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.

H4a: Hiyerarşi kültürü fırsatları sezmeyi negatif yönde etkilemektedir.

H4b: Hiyerarşi kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.

H4c: Hiyerarşi kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.

Örgüt üyelerinin rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verildiği pazar kültüründe, her yıl büyümeye yönelik agresif satış hedefleri belirlenmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütlerde, yönetim tarzı, sert rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık ile nitelendirilmekte ve saldırganlık ve kazanma ortak temalar olarak görülmektedir. Karlılık, niş pazarlarda güçlü olmak, uzun soluklu amaçları ve yüksek hedefleri gerçekleştirmek, bu tip kültürde öncül görevler olarak ortaya çıkmaktadır. Pazar kültür tipini taşıyan örgütlerde, başarı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçilik ve verimlilik üzerine kurulu olan pazar kültüründe, dışsal odaklanma ve kontrol üzerinde olan güçlü vurgu nedeniyle başarı yakalanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 25-40).

Dinamik çevrelerde, teknolojik değişiklikler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler ve rekabet yoğunluğu; firmalar için devam eden sorunlar yaratabilmektedir. Teknolojik değişim firmanın yeterlilikleri üzerinde olumsuz bir etki doğurabilmektedir. DY özellikle dinamik çevrelerde değerlidir, çünkü orada sürekli bir adaptasyona ihtiyaç olduğundan, değişen şartlar sürekli fırsatlar yaratmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997). DY'in unsurları olan fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma süreçleri, sürekli olarak çevrenin kontrolünü, rekabetin takibini ve çevresel koşullara uygun olarak yeniden yapılandırmayı gerektirmektedir (Teece, 2007). Örgüt kültürü tiplerinin DY ve unsurlarına olan etkisine yönelik pazar kültürü ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Pazar kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.

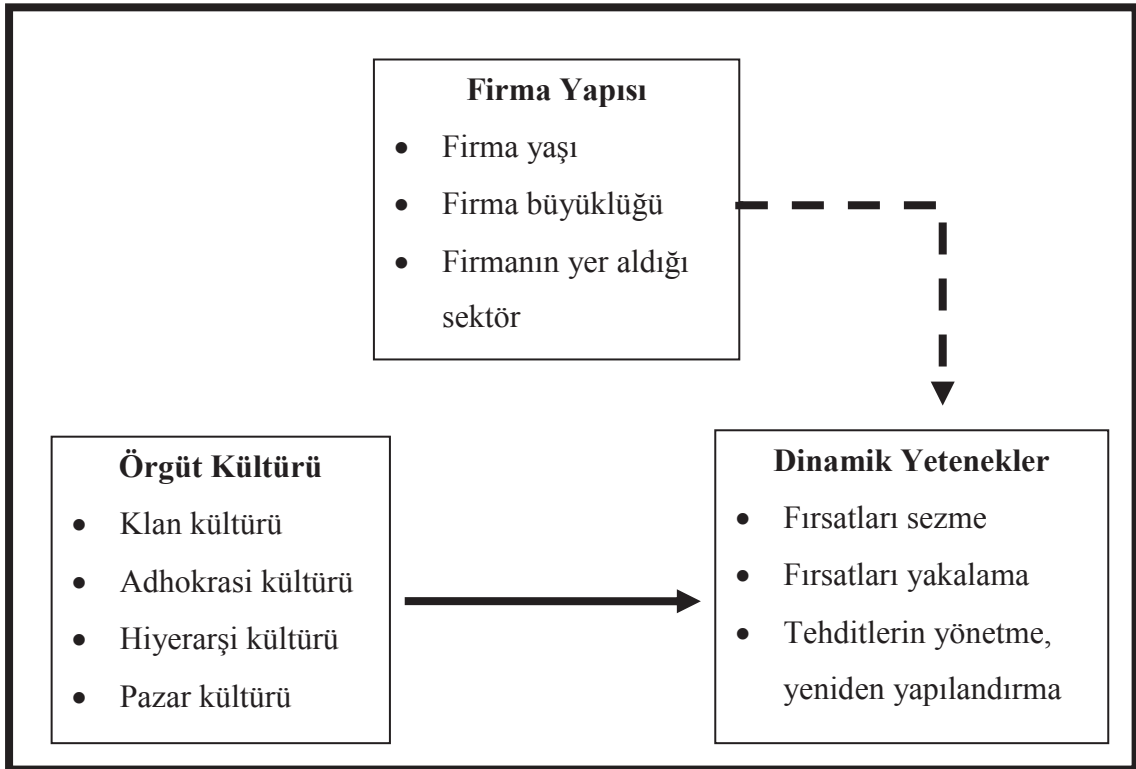
H5a: Pazar kültürü fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H5b: Pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

H5c: Pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 2'deki araştırma modelinde görülebileceği gibi, bu çalışma, bağımsız değişkenler olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin, DY'i oluşturan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Firma yaşı, firma büyüklüğü ve firmanın yer aldığı sektör kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisinin ortaya konulduğu bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ifade edilecek, daha sonra araştırmanın kapsamı ve yöntemi aktarılacaktır. Araştırmanın hipotezleri tekrar açıklandıktan sonra, son olarak bu bölümde araştırma verileri analiz edilecek ve bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Ulusal ve uluslararası pazarlarda firmaların başarılı olabilmesi için rekabet güçlerini arttırmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir (Köse ve diğerleri, 2001). Firmanın ortak gücü olan örgüt kültürü, firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasının önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Fey ve Denison, 2003). Yine de örgüt kültürü, firmaların başarıya ulaşması için tek başına yeterli olmamaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007). Firmaların başarıya ulaşması, başka bir ifadeyle, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olması için sahip olduğu örgüt kültürü, firma stratejisi ile uyumlu olmalıdır (Demir, 2007). Ar-Ge'deki yüksek yatırımlar her zaman firmanın başarısını garantilememektedir (Augier ve Teece, 2007). Bu bağlamda, DY üzerinde etkili faktörleri sadece inovasyon ya da Ar-Ge yatırımları ile açıklamak yetersiz olmakta, örgüt kültürünün önemi ön plana çıkmaktadır. Dahası, DY'e sahip olarak daha yüksek bir firma performansını sürdürmek için firma kurumsal kültür geliştirmeli, ödül tasarımı sistemleri oluşturmalı ve bağlılığı muhafaza etmeyi geliştirmelidir (Teece, 2007: 1335-1340). Bu nedenle, bu çalışmada öncelikle araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültür tipleri incelenmiştir. Bu sayede, araştırma kapsamında yer alan firmaların klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden hangisine baskın biçimde sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Günümüz global dünyasında rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak, firmaların hayatta kalabilmelerinin yegane yolu haline gelmiştir (Teece, 2009). Kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısı olarak geliştirilen DY yaklaşımı, bu bağlamda, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için DY geliştirmeleri gerektiğini öne süren bir stratejik yönetim yaklaşımıdır (Teece ve diğerleri, 1997: 509). Firmaların klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden hangi örgüt kültür tipini baskın olarak taşıdığı ortaya konulduktan sonra, DY değişkeni bakımından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden hangileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak, çalışmanın temel amacı, araştırma kapsamındaki firmaların sahip olduğu klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin DY üzerindeki etkisini tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamının belirlenmesinde, hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ya da sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama başarısının yükseltilmesi ve farklı sektörlerden firmalara ulaşılabilmesi amacıyla araştırma kapsamındaki örnekleme Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firmadan oluşmaktadır. İşletmenin ortaya koyduğu değer, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği ticari karı (Porter ve Victor, 1985) içerdiğinden ve kurumlar vergisi oranı bu ticari kardan hesaplanan mali kar üzerinden %20 olarak (Haftacı, 2012) belirlendiğinden araştırma örnekleme bu şekilde seçilmiştir. İlk 100 firmadan beşi isminin açıklanmasını istemediğinden dolayı örneklem sayısı 95'e düşmüştür. Ziyaret edilerek, anket yapılma talebinde bulunulan bu 95 firmadan, 78'inden ankete cevap alınarak; %82'lik bir geri dönüş sağlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ikinci bölümünde çeşitli çalışmalarda yer alan en önemli örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir. Bu örgüt kültürü modellerinden, Quinn ve Cameron'un (1983) rekabetçi değerler modeli bu çalışmada bağımsız değişken olan örgüt kültürünün ölçümü

için kullanılmıştır. Örgüt kültürünün son dönemlerde daha çok örgütsel başarı ile ilişkisinin ölçüldüğü (Eren, 2012) çalışmalarda da kullanılan, ampirik çalışmalarda baskın model haline gelen (Kwan ve Walker, 2004) rekabetçi değerler modeli; çok yönlü ve verimlilik odaklı yapısıyla (Lamond, 2003), değişime adaptasyon için kullanılabilen (Tharp, 2009) ve rekabet avantajını (Goodman ve diğerleri, 2001) hedeflemektedir. Diğer modellere oranla daha az boyutlu olmasına rağmen daha geniş bir uygulama alanına sahip olan Cameron ve Quinn (2006) modeli, ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenli olarak kabul edilmektedir (Yu ve Wu, 2009). Üstelik Quinn ve Cameron (1983) tarafından geliştirilen bu model, çeşitli sektörlerde, 10.000'den fazla farklı firmada uygulama yapılarak oluşturulmuştur ve örgüt kültür tiplerinin zaman içerisinde firmadaki gelişim ve değişimlerini de ortaya koymaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Tüm bu nedenler ile bu çalışmada, örgüt kültürü profili analizi için, Cameron ve Quinn (2006: 25-30) tarafından geliştirilmiş örgüt kültürü ölçüm modeli kullanılmıştır. Cameron ve Quinn (2006) modeline göre, örgüt kültürü profilleri, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere dört gruba ayrılarak ölçülmüştür.

Araştırmada örgüt kültürünün DY'e etkisi incelendiğinden, araştırmanın bağımlı değişkeni DY'dir. Çalışmanın ikinci bölümünde farklı DY yaklaşımlarına ve literatürde bulunan daha önce yapılmış araştırma ve çalışmalara yer verilmiştir. Bu yaklaşımlardan öncü olarak kabul edilen (Teece, 2009) ve en çok atıf alan (Peteraf ve diğerleri, 2013) yazar olan Teece'in (2007) modeli, DY alanındaki pek çok çalışmada da (Ellonen ve diğerleri, 2011; Gebauer, 2011; Jantunen ve diğerleri, 2012; Makkonen ve diğerleri, 2013; Protogerou ve diğerleri, 2011; Wilden ve diğerleri, 2013; Yung, 2013) kullanılmıştır. Üstelik bu model, ülkemiz gibi dinamik çevre koşullarının var olduğu ortamlarda DY'in ölçümü için ideal model olarak kabul edilmektedir (Peteraf ve diğerleri, 2013). Tüm bu nedenler ile bu çalışmada DY bağımlı değişkenin ölçümü için Teece'in (2007: 9-50) fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma boyutlarından oluşan DY modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın kontrol değişkenleri ise, çalışmanın bağlamına uygun olarak, firma yapısı başlığı altında, firma yaşı, firma büyüklüğü ve firmanın yer aldığı sektör şeklinde belirlenmiştir. Firma yaşı ile firmanın kuruluşundan bu yana geçen süre yıl olarak baz alınmıştır. Firma büyüklüğü ile ise, firma gelirlerinin 1.000.000'e kadar, 1.000.000 - 2.000.000, 2.000.000 ve üzeri şeklinde üç gruba ayrılarak firmanın bu büyüklükler

içerisinde uygun gruba dahil edilmesi sağlanmıştır. Son olarak, firmanın içinde yer aldığı sektör; eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler, elektrik gaz ve su, imalat sanayi, inşaat ve bayındırlık, toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar ana alanlarında belirlenerek modele dahil edilmiştir.

Firmalardan veri elde etme güçlüğü nedeniyle, yapılan çalışmanın ciddiyeti konusunda katılımcılara güven vermek, verilerin benzer şartlarda temin edilmesi ve sorularda yanlış anlamaların en aza indirilmesi amacıyla veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir (Baş, 2013: 83-84). Yöntemin uygulanmasında kullanılan araçlar, telefon ve yüz yüze görüşme olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan firmalara anket çalışması yapılacağına dair önce telefon ile bilgi verilmiş, daha sonra yüz yüze görüşme ile anketler yapılmıştır.

Özellikle DY alanında yapılan çalışmalarda ölçüm yöntemleri birbirinden oldukça farklılaştığından, çalışmada, Teece'in (2007) makalesine dayanılarak, soru formu oluşturma temel kurallarına dikkat edilerek (Baş, 2013: 62-70) yazar tarafından yeni soru formu oluşturulmuştur. Bu soru formunda, fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutları her biri dörder soru ile ölçülerek, DY toplamda 12 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Literatürde ölçek olmadığı için yazar tarafından hazırlanan soru formatının oluşturulmasında, bu konuda çalışan üç öğretim üyesi odak grup çalışması yaparak, yeni bir soru ölçeği oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu ölçek ilk defa bu araştırmada test edilecektir. Soru formunun oluşturulmasından sonra güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi için 30 adet ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamanın temel nedeni, geliştirilen ölçeğin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek ve gerekirse ölçekte yer alan ifadeleri değiştirmektir (Baş, 2013: 148). Ön uygulamaya bağlı olarak gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra soru formuna son hali verilmiştir.

Katılımcı bilgilerinin alındığı giriş bölümünden sonra anketin ilk bölümünde örgüt kültürü ölçülmüştür. Bu bölümde klan kültürü, birinci, beşinci, dokuzuncu, on üçüncü; adhokrasi kültürü, ikinci, altıncı, onuncu, on dördüncü; hiyerarşi kültürü, üçüncü, yedinci, on ikinci, on beşinci; pazar kültürü ise, dördüncü, sekizinci, on birinci sorular ile ölçülmüştür. İkinci bölümde ise, DY, fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma alt başlıkları ile ifade edilmiştir. Birinci, ikinci, üçüncü,

dördüncü sorular, fırsatları sezmeyi; beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci sorular fırsatları yakalamayı; dokuzuncu, onuncu, on birinci, on ikinci sorular ise tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırmayı içermektedir.

Katılımcılara yapılacak olan ankete ilişkin ön bilgilendirme yapıldıktan sonra, katılımcılardan anket içerisindeki ifadelerle “katılma derecelerini” işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

5. Kesinlikle Katılıyorum,

4. Katılıyorum,

3. Kısmen Katılıyorum,

2. Katılmıyorum,

1. Kesinlikle Katılmıyorum.

3.4. Araştırma Hipotezleri

En sık görülen DY üzerinde etkili olan içsel faktörler, örgüt yapısı (Narayanan, 2009), kaynak dağılımı, çalışan kabiliyetleri (Ravishankar ve Pan, 2013; Rodenbach ve Brettel, 2012) gibi yapısal unsurlar ile örgütsel konumlama (Zhou ve Li, 2010), yönetsel konumlama (Gebauer, 2011; Ramirez ve diğerleri, 2013), örgütsel kabiliyetler (Capron ve Mitchell, 2009) ve örgütsel uygulamalar (Parente ve diğerleri, 2011; Yung, 2013) şeklinde çalışılmıştır. Bu çalışmada ise, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin, DY’i oluşturan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Firma yaşı, firma büyüklüğü ve firmanın yer aldığı sektör kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan hipotezler ise Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9: Araştırma Hipotezleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Geliştirilen Hipotezler
Örgüt kültürü tipleri	Dinamik yetenekler	H1: Örgüt kültürü tipleri arasında DY değişkeni bakımdan farklılık olacaktır.
Örgüt kültürü tipleri	Fırsatları sezme	H1a: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları sezme değişkeni bakımdan farklılık olacaktır.
Örgüt kültürü tipleri	Fırsatları yakalama	H1b: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları yakalama değişkeni bakımdan farklılık olacaktır.
Örgüt kültürü tipleri	Yeniden yapılandırma	H1c: Örgüt kültürü tipleri arasında yeniden yapılandırma değişkeni bakımdan farklılık olacaktır.
Klan kültürü	Dinamik yetenekler	H2: Klan kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.
Klan kültürü	Fırsatları sezme	H2a: Klan kültürü fırsatları sezme için negatif yönde etkilemektedir.
Klan kültürü	Fırsatları yakalama	H2b: Klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.
Klan kültürü	Yeniden yapılandırma	H2c: Klan kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.
Adhokrasi kültürü	Dinamik yetenekler	H3: Adhokrasi kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.
Adhokrasi kültürü	Fırsatları sezme	H3a: Adhokrasi kültürü fırsatları sezme için pozitif yönde etkilemektedir.
Adhokrasi kültürü	Fırsatları yakalama	H3b: Adhokrasi kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.
Adhokrasi kültürü	Yeniden yapılandırma	H3c: Adhokrasi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.
Hiyerarşi kültürü	Dinamik yetenekler	H4: Hiyerarşi kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.
Hiyerarşi kültürü	Fırsatları sezme	H4a: Hiyerarşi kültürü fırsatları sezme için negatif yönde etkilemektedir.
Hiyerarşi kültürü	Fırsatları yakalama	H4b: Hiyerarşi kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.
Hiyerarşi kültürü	Yeniden yapılandırma	H4c: Hiyerarşi kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.
Pazar kültürü	Dinamik yetenekler	H5: Pazar kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.
Pazar kültürü	Fırsatları sezme	H5a: Pazar kültürü fırsatları sezme için pozitif yönde etkilemektedir.
Pazar kültürü	Fırsatları yakalama	H5b: Pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.
Pazar kültürü	Yeniden yapılandırma	H5c: Pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Güvenilirlik, her araştırma için gerekli olan bir kavram olmakla beraber, bir anket ya da testte yer alan soruların birbirileri ile ilgili tutarlılıklarını ve kullanılan ölçeğin sorunu yansıtmaya derecesini ifade etmektedir (Kalaycı, 2009). Genelde bir anket ya da testte yer alan soruların güvenilir olması için ölçeği olguyu geçerli ve tutarlı ölçebilmesi ve tekrar elde edilebilir olan sonuçlar üretmesi beklenmektedir. Başka bir deyişle, bir ölçeğin tutarlı ve istikrarlı olması durumunda güvenilirlikten söz edilebilmektedir (Özdamar, 2004). Farklı katılımcılar tarafından farklı şekillerde yorumlanabilecek sorular ölçüm sonuçlarının güvenilirliğini düşürmektedir. Bu nedenle katılımcılara sorulacak olan soruların tüm katılımcılar tarafından aynı anlamın yükleneceği şekilde tasarlanması gerekmektedir (Baş, 2013). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği ise:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2009).

Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Değişken	Cronbach's Alpha (α)
Klan kültür tipi	0,923
Adhokrasi kültür tipi	0,928
Hiyerarşi kültür tipi	0,870
Pazar kültür tipi	0,875
Fırsatları sezme	0,902
Fırsatları yakalama	0,836
Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma	0,908

Araştırma kapsamında kullanılacak olan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği için temel bileşenler faktör analizi ve Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tablo 10'da görüleceği üzere, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik ölçümleri ayrı ayrı yapılmıştır. Bu doğrultuda, örgüt kültürü değişkeni için, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri; DY değişkeni için, fırsatları sezme, fırsatları

yakalama ve yeniden yapılandırma tek tek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan Alfa (α) modeli analizi sonucunda, klan kültürü için cronbach's alpha (α) değeri 0,923 iken, adhokrasi kültür tipi için 0,928, hiyerarşi kültürü için 0,870 ve pazar kültür tipi için 0,875 olarak tespit edilmiştir. Son olarak, DY unsurları ile ilgili ölçümler ise, cronbach's alpha (α) değeri fırsatları sezme için, 0,902, fırsatları yakalama için 0,836 ve tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma için 0,908 ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için ise Varimax yöntemi kullanılarak elde edilen faktör analizi sonuçları örgüt kültürü ölçeği ve DY ölçeği için ayrı ayrı yapılmıştır. İlk olarak örgüt kültürü ve DY ölçeğine ilişkin yapılan Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Kaiser Meyer Olkin KMO oranının (0,5)in üzerinde olması beklenmektedir ve bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar yeterli olmaktadır (Kalaycı, 2009). Bu bağlamda, Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği; örgüt kültürü için 0,903 ve DY ölçütü için 0,918 çıkmış ve yeterli örneklem elde edilmiştir.

Tablo 11: Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Örgüt Kültürü		
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,903
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1091,528
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık Düzeyi	,000
Dinamik Yetenekler		
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,918
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	780,183
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Tablo 12'de görülen, örgüt kültürü ve DY ölçeklerinin açıklanan toplam varyanslarının belirlenmesine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; örgüt kültürü ölçeğine ilişkin toplam varyansın %80'i, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerini ifade eden 4 faktör ile açıklanmaktadır. DY ölçeğine ilişkin toplam varyansın % 78'i

fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırmayı ifade eden 3 faktör ile açıklanmaktadır.

Tablo 12: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyansları

Örgüt Kültürü						
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8,058	50,365	50,365	8,058	50,365	50,365
2	3,526	22,036	72,401	3,526	22,036	72,401
3	,742	4,640	77,041	,742	4,640	77,041
4	,586	3,665	80,706	,586	3,665	80,706
5	,471	2,944	83,650			
6	,438	2,739	86,389			
7	,373	2,330	88,719			
8	,359	2,243	90,962			
9	,313	1,957	92,919			
10	,254	1,588	94,507			
11	,207	1,295	95,803			
12	,180	1,125	96,927			
13	,150	,938	97,866			
14	,138	,865	98,730			
15	,128	,797	99,527			
16	,076	,473	100,000			

Dinamik Yetenekler						
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7,943	66,188	66,188	7,943	66,188	66,188
2	,915	7,625	73,813	,915	7,625	73,813
3	,554	4,619	78,432	,554	4,619	78,432
4	,492	4,096	82,528			
5	,438	3,649	86,177			
6	,342	2,849	89,026			
7	,323	2,695	91,721			
8	,291	2,428	94,149			
9	,250	2,080	96,228			
10	,204	1,701	97,929			
11	,160	1,330	99,259			
12	,089	,741	100,000			

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda değişkenlerin ortak varyanslarına bakıldığında 0.50'den yukarıda olanların analize dahil edilmesi gerekmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, Tablo 13'de görüldüğü gibi tüm değişkenlerin “communalities” ortak varyansına bakıldığında, tüm değişkenler için 0.60'dan büyük oldukları gözlemlendiği için değişken çıkarılmamıştır.

Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yükleme Değerleri

Örgüt Kültürü		Dinamik Yetenekler	
Bileşenler	Yükleme Değeri	Bileşenler	Yükleme Değeri
Klan kültürü1	,884		
Klan kültürü2	,791	Fırsatları sezme1	,818
Klan kültürü3	,850	Fırsatları sezme2	,858
Klan kültürü4	,854	Fırsatları sezme3	,781
Adhokrasi kültürü 1	,939	Fırsatları sezme4	,857
Adhokrasi kültürü2	,910		
Adhokrasi kültürü3	,813	Fırsatları yakalama1	,767
Adhokrasi kültürü4	,906	Fırsatları yakalama2	,777
Hiyerarşi kültürü1	,798	Fırsatları yakalama3	,780
Hiyerarşi kültürü2	,845	Fırsatları yakalama4	,804
Hiyerarşi kültürü3	,839		
Hiyerarşi kültürü4	,743	Yeniden yapılandırma1	,863
Pazar kültürü1	,618	Yeniden yapılandırma2	,873
Pazar kültürü2	,656	Yeniden yapılandırma3	,739
Pazar kültürü3	,703	Yeniden yapılandırma4	,832
Pazar kültürü4	,856		

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Araştırma kapsamındaki tanımlayıcı istatistikler bağlamında, ankete katılan çalışanlara ilişkin demografik özellikler ile firmalara ilişkin tanımlayıcı istatistikler bir sonraki sayfada bulunan Tablo 14'de yer almaktadır. Ölçümlerde herhangi bir kayıp (missing) değer bulunmamaktadır. Buna göre ankete katılanların yaş ortalaması 34,6 olarak belirlenirken, firma yaş ortalaması 20,5 olarak gerçekleşmiştir. Firma yaş ortalaması firmanın kuruluşundan anketin yapılmış olduğu 2014 yılına kadar geçen zamanı ifade

etmektedir. Ankete katılanların %61,5'u yani 30 kişi erkek katılımcılardan oluşurken, %38,5'i yani 48 kişi bayan katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 14: Katılımcı ve Firma Tanımlayıcı İstatistikleri I

	Katılımcı Yaşı	Firma Yaşı	Cinsiyet	
			Frekans	Yüzde %
Miktar	78	78		
Ortalama	34,641	20,5128	Kadın	30 38,5
Ortalama Std. Hata	1,17088	1,29868	Erkek	48 61,5
Standart Sapma	10,34091	11,4696	Total	78 100
Firma Sektörü				
			Frekans	Yüzde %
Eğitim, Sağlık, Spor Ve Diğer Sosyal Hizmetler			6	7,692308
Elektrik Gaz Ve Su			2	2,564103
İmalat Sanayi			14	17,94872
İnşaat Ve Bayındırlık			22	28,20513
Toptan Ve Perakende Ticaret, Otel Ve Lokantalar			34	43,58974

Tablo 15'de görülebileceği gibi, araştırmada yer alan firmaların içinde yer aldıkları sektör incelendiğinde, firmaların en çok %43,6'lık bir oran ile toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar sektöründe yer aldığı görülmektedir. Diğer firmaların ise %28,2 inşaat ve bayındırlık sektöründe, %17,9 imalat sanayinde, %7,7 eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler sektöründe, son olarak, %2,6 elektrik gaz ve su sektöründe faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir. Firma büyüklüklerini incelediğimizde ise, kurumlar vergisine beyan olunan matrahları ele alınmış olup firmaların %39,7'si 1.000.000tl - 2.000.000tl arasında, %30,8'i 1.000.000 tl'ye kadar, %29,5'i 2.000.000tl ve üzeri şeklinde beyanda buldukları ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların %15,4'ü bir yıldan daha az, %20,5'si ise bir üç yıl arasında, en büyük çoğunluğu oluşturan %30,8'lik bir kesimi dört ile altı yıldır, %17,9'u ise yedi ve on yıl arasında, son olarak %15,4'lük bölümü on yıldan daha uzun bir süre buldukları şirkette

çalışma süresine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise, en büyük çoğunluğun %38,5 oranı ile lise mezunu, %12,8'inin ortaokul mezunu, bir diğer %12,8'lik kesiminin ise yüksekokul mezunu, %35,9'luk bir bölümünün ise üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 15: Katılımcı ve Firma Tanımlayıcı İstatistikleri II

Toplam Çalışma Süresi			Eğitim Durumu		
	Frekans	Yüzde %		Frekans	Yüzde %
1 yıldan az	12	15,4	Ortaokul	10	12,8
			Lise	30	38,5
1 - 3 yıl	16	20,5	Yüksekokul	10	12,8
			Üniversite	28	35,9
4 - 6 yıl	24	30,8	Toplam	78	100
			Firma Büyüklüğü		
7 - 10 yıl	14	17,9	1.000.000'e kadar	24	30,8
			1.000.000 - 2.000.000	31	39,7
10 yıldan fazla	12	15,4	2.000.000 ve üzeri	23	29,5
Toplam	78	100	Toplam	78	100

Örgüt kültürü ve DY ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 16'da gösterilmiştir. Firmaların örgüt kültürü tanımlamaları neticesinde, en büyük ortalamanın 3,83 ile adhokrasi kültüründe olduğu, daha sonra sırasıyla, 3,80 ile pazar kültürünün, 3,79 ile hiyerarşi kültürünün, 3,78 ile ise klan kültürünün bulunduğu görülmektedir. Buna göre, araştırma kapsamında yer alan firmaların en çok adhokrasi kültürü ve sonrasında pazar kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Firmaların sahip oldukları DY 3,79, DY unsurları ise, fırsatları sezme 3,73, fırsatları yakalama 3,81, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma 3,84 ortalamaya sahip olmaktadır. Bu bağlamda, firmaların en çok; tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerini, daha sonra fırsatları yakalama faaliyetlerini ve en son olarak fırsatları sezme faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü ve DY Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgüt Kültürü				
	Klan Kültür Tipi	Adhokrasi Kültür Tipi	Hiyerarşi Kültür Tipi	Pazar Kültür Tipi
Miktar	78	78	78	78
Kayıp Değer	0	0	0	0
Ortalama	3,7853	3,8301	3,7949	3,8077
Ortalama Std.				
Hata Standart	0,1373	0,13621	0,12861	0,12967
Sapma	1,21257	1,20301	1,13586	1,14524
Dinamik Yetenekler				
	Fırsatları Sezme	Fırsatları Yakalama	Yeniden Yapılandırma	Dinamik Yetenekler
Miktar	78	78	78	78
Kayıp Değer	0	0	0	0
Ortalama	3,7340	3,8141	3,8429	3,7970
Ortalama Std.				
Hata Standart	0,1349	0,11345	0,13333	0,11999
Sapma	1,19138	1,00198	1,17751	1,05969

Araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri ve güvenilirlik analizi sonuçları verildikten sonra, çalışmada yer alan hipotezlere ilişkin analizlere başlamadan önce, verilen normal dağılıma uyup uymadığının tespit edilmesi için (Kalaycı, 2009) normal dağılım testi yapılmıştır. Tablo 17'de verilen normal dağılım testi sonucun göre verilerimizin normal dağıldığına ilişkin H_0 hipotezi reddedilerek, verilerimizin normal dağılmadığı tespit edilmiştir (Özdamar, 2004). Verilerin normal dağılmamasın neticesinde bu noktadan sonra yapılacak analizlerde parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilmiştir.

Tablo 17: Normallik Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Toplam Çalışma Süresi	,101	78	,047	,928	78	,000
Eğitim Durumu	,257	78	,000	,819	78	,000
Cinsiyet	,399	78	,000	,617	78	,000
Yaş	,215	78	,000	,828	78	,000
Firma Yaşı	,137	78	,001	,949	78	,003
Firma Sektörü	,241	78	,000	,789	78	,000
Firma Büyüklüğü	,205	78	,000	,805	78	,000
Klan Kültür Tipi	,239	78	,000	,817	78	,000
Adhokrasi Kültür Tipi	,265	78	,000	,819	78	,000
Hiyerarşi Kültür Tipi	,258	78	,000	,817	78	,000
Pazar Kültür Tipi	,189	78	,000	,857	78	,000
Fırsatları Sezme	,185	78	,000	,870	78	,000
Fırsatları Yakalama	,215	78	,000	,828	78	,000
Yeniden Yapılandırma	,238	78	,000	,799	78	,000
Dinamik Yetenekler	,183	78	,000	,840	78	,000

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişkileri görmek amacıyla yapılmış olan Spearman's rho Korelasyon Testi sonuçları bir sonraki sayfada Tablo 18'de verilmiştir. Korelasyon katsayısı, r ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. $r = 0,00-0,25$ ise ilişki çok zayıf, $r = 0,26-0,49$ ise ilişki zayıf, $r = 0,50-0,69$ ise ilişki orta, $r = 0,70-0,89$ ise ilişki yüksek, $r = 0,90-1,00$ ise ilişki çok yüksek kabul edilmektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 18: Spearman's rho Korelasyon Testi

	Ortalama	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Firma Yaşı	20,5128	11,4696	1,000									
2. Firma Sektörü	3,9744	1,19495	,014	1,000								
3. Firma Büyüklüğü	1,9872	,78117	,171	-,152	1,000							
4. Klan Kültürü	3,7853	1,21257	,098	,019	-,121	1,000						
5. Adhokrasi Kültürü	3,8301	1,20301	-,052	,122	,111	-,312 ^{***}	1,000					
6. Hiyerarşi Kültürü	3,7949	1,13586	,019	,067	-,243 ^{**}	,701 ^{***}	-,251 ^{**}	1,000				
7. Pazar Kültürü	3,8077	1,14524	-,123	,022	,174	-,539 ^{***}	,759 ^{***}	-,449 ^{***}	1,000			
8. Fırsatları sezme	3,7340	1,19138	-,113	-,041	,138	-,454 ^{***}	,649 ^{***}	-,315 ^{***}	,722 ^{***}	1,000		
9. Fırsatları yakalama	3,8141	1,00198	-,168	-,070	,125	-,402 ^{***}	,707 ^{***}	-,267 ^{**}	,661 ^{***}	,819 ^{***}	1,000	
10. Yeniden yapılandırma	3,8429	1,17751	-,165	-,095	,142	-,329 ^{***}	,686 ^{***}	-,197 [*]	,674 ^{***}	,720 ^{***}	,760 ^{***}	1,000

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Adhokrasi kültürü ile klan kültürü arasında $r = - 0,312$ zayıf olarak ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bir firmada adhokrasi kültürü arttıkça klan kültürü azalmaktadır. Araştırmada bir diğer anlamlı ilişki, hiyerarşi kültürü ile klan kültürü arasında $r = 0,701$ yüksek olarak gerçekleşmiştir. Yani, hiyerarşi kültürü arttıkça klan kültürü de artmaktadır. Bir diğer negatif ilişki de pazar kültürü ile klan kültürü arasında $r = - 0,539$ orta düzeyde ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, pazar kültürü arttıkça klan kültürünün azaldığı tespit edilmiştir. DY unsurlarından fırsatları sezme ile klan kültürü arasında $r = - 0,454$ zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, klan kültürü arttıkça, fırsatları sezme azalmaktadır. Klan kültürü ile fırsatları yakalama arasında da $r = - 0,402$ zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, klan kültürü arttıkça, fırsatları yakalama azalmaktadır. Ayrıca, klan kültürü ile yeniden yapılandırma arasındaki ilişki $r = - 0,329$ zayıf olarak gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, klan kültürü arttıkça, yeniden yapılandırma azalmaktadır.

Adhokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasındaki ilişki $r = - 0,251$ zayıf olarak gerçekleşmiştir. Yani adhokrasi kültürü arttıkça hiyerarşi kültürü azalmaktadır. Adhokrasi kültürü ile benzer bazı özellikler taşıyan pazar kültürü ile adhokrasi kültürü arasında $r = 0,759$ değerinde yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Yani adhokrasi kültürü arttıkça pazar kültürü artmaktadır. Adhokrasi kültürü ile fırsatları sezme arasında $r = 0,649$ orta düzey bir ilişki görülmektedir. Bu da adhokrasi kültürü arttıkça fırsatları sezmenin arttığı anlamına gelmektedir. Yine adhokrasi kültürü ile fırsatları yakalama arasında $r = 0,707$ yüksek düzey bir ilişki bulunmaktadır. Yani adhokrasi kültürü arttıkça fırsatları yakalama da artmaktadır. Adhokrasi kültürü ile DY unsurlarından olan yeniden yapılandırma arasındaki ilişki ise, $r = 0,686$ orta düzey olarak gerçekleşmektedir. Adhokrasi kültürü arttıkça, yeniden yapılandırma da artmaktadır.

Hiyerarşi kültürü ile pazar kültürü arasında $r = - 0,449$ zayıf düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani pazar kültürü arttıkça hiyerarşi kültürü azalmaktadır. Hiyerarşi kültürü ile fırsatları sezme arasındaki ilişki $r = - 0,315$ zayıf düzeyde ters yönlü gerçekleşmektedir. Yani hiyerarşi kültürü arttıkça fırsatları sezme faaliyetleri azalmaktadır. Hiyerarşi kültürü ile fırsatları yakalama arasında ise, $r = - 0,267$ zayıf düzey ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Böylece, hiyerarşi kültürü arttıkça fırsatları yakalama uygulamaları azalmaktadır. Ayrıca, hiyerarşi kültürü ile yeniden yapılandırma arasında $r = - 0,197$ çok

zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifadeyle, hiyerarşi kültürü arttıkça, yeniden yapılandırma azalmaktadır.

Pazar kültürü ve fırsatları sezme arasında $r = 0,722$ yüksek düzey bir ilişki bulunmaktadır. Yani pazar kültürü arttıkça fırsatları sezme faaliyetleri de artmaktadır. Pazar kültürü ve fırsatları yakalama arasındaki ilişki $r = 0,661$ orta düzey olarak gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, pazar kültürü arttıkça, fırsatları yakalama uygulamaları da artmaktadır. Ayrıca, pazar kültürü ve yeniden yapılandırma arasında $r = 0,674$ orta düzey bir ilişki mevcuttur. Buradan hareketle, pazar kültürü arttıkça, yeniden yapılandırma faaliyetlerinin de arttığı söylenebilmektedir.

Genel olarak, tüm korelasyon sonuçlarına baktığımızda herhangi bir çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi görülmemektedir. Bazı, regresyon uygulamalarında, bağımsız değişkenler arasında çok kuvvetli doğrusal ilişki bulunmaktadır ve bu durumda, regresyon modeli yardımıyla yapılacak yorumlar yanlış olmaktadır. Regresyona ilişkin, bağımsız değişkenlerin kuvvetli bir şekilde ilişkili olmaması varsayımının bozulması, yani bağımsız değişkenler arasında bir ya da daha fazla doğrusal bağıntının olması çoklu bağlantı (multicollinearity) anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, çoklu bağlantı, bağımsız değişkenlerin bazıları arasında yüksek derecelerde korelasyon olmasını ifade etmektedir. Çoklu bağlantı durumunda tahminler objektif olsa bile bağımsız değişkenlerin kuvvetli ilişkisinin değerlendirilmesi ve birlikte etkilerine ilişkin sonuçlara güvenilmesi mümkün olmamaktadır (Kaşko, 2007). Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin arasında yüksek düzeyde ilişkiler olsa da hiçbir ilişki değeri (r), çoklu bağlantı problemi için alt sınır olarak kabul edilen 0,80 ve üzerinde (Gujarati, 2004: 359) gerçekleşmemiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Tablo 19'da yer alan Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testinde değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır (Kalaycı, 2009). Testin gerçekleştirilmesi için ankete katılan her bir firmanın sahip olduğu örgüt kültürü değerleri incelemiştir. Her bir firmanın sahip olduğu en yüksek örgüt kültürü tipi belirlenerek tüm firmaların kültür tipleri klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerini ifade etmek üzere 1 ile 4 arasında sıralanmıştır. Sıralanmış veriler SPSS'e işlendikten sonra Kruskal Wallis testi bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 19: Kruskal-Wallis Testi

	Ki Kare Değeri	Anlamlılık Düzeyi	Ortalama Değerleri			
			Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
Fırsatları Sezme	25,553	0,000***	29,24	52,77	19,38	47,43
Fırsatları Yakalama	20,985	0,000***	29,24	52,69	23,15	45,08
Yeniden Yapılandırma	22,226	0,000***	29,45	52,92	21,92	45,38
Dinamik Yetenekler	26,470	0,000***	28,76	54,02	19,62	46,28

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda H1 grubu hipotezleri incelendiğinde, hipotezlerin desteklendiği tespit edilmiştir. H1a hipotezine göre fırsatları sezme değişkenine göre örgüt kültürleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Farklılaşmaya ilişkin değerlere bakıldığında ise, örgüt kültür tiplerinin fırsatları sezmeyle olan eğilimi açısından, adhokrasi kültürü (52,77), pazar kültürü (47,43), klan kültürü (29,24), hiyerarşi kültürü (19,38) olarak sıralandığı görülmektedir. Yani, H1a hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle, fırsatları sezmeyle eğilimi açısından en çok adhokrasi kültürü ön plana çıkmakta, hemen arkasından da pazar kültürü gelmekte, klan ve hiyerarşi kültürleri ise son sıraları paylaşmaktadır.

H1b hipotezine göre fırsatları yakalama değişkenine göre örgüt kültürleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Farklılaşmaya ilişkin değerlere göre ise, örgüt kültür tipleri fırsatları yakalamaya olan eğilimi açısından, adhokrasi kültürü (52,69), pazar kültürü (45,08), klan kültürü (29,24), hiyerarşi kültürü (23,15) olarak sıralanmaktadır. Yani H1b hipotezi desteklenmiştir. Bu bağlamda, fırsatları yakalama değişkenine göre, adhokrasi kültürü en yüksek değere sahipken, ikinci sırada pazar kültürü yer almakta, klan ve hiyerarşi kültürü ise son ikide yer almaktadır.

H1c hipotezine göre tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma değişkenine göre örgüt kültürleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Farklılaşmaya ait değerleri, örgüt kültürlerinin yeniden yapılandırmaya olan eğilimi açısından, adhokrasi kültürü (52,92),

pazar kültürü (45,38), klan kültürü (29,45), hiyerarşi kültürü (21,92) olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda H1c hipotezi desteklenmiştir. Yani, yeniden yapılandırma değişkenine göre, en yüksek değeri adhokrasi kültürü almakta, pazar kültürü ikinci olmakta, klan ve hiyerarşi kültürleri son sıralarda bulunmaktadır.

Temel hipotez olan H1 hipotezine göre DY değişkenine göre, örgüt kültürleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Farklılaşmaya ilişkin değerlerine bakıldığında ise, örgüt kültür tiplerinin DY'e olan eğilimi açısından, adhokrasi kültürü (54,02), pazar kültürü (46,28), klan kültürü (28,76), hiyerarşi kültürü (19,62) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Yani H1 hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle, DY'e göre, adhokrasi kültürü en yüksek değeri alırken, pazar kültürü onu takip etmekte, klan ve hiyerarşi kültürleri ise sonda kalmaktadır.

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda DY unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma ve DY'in geneline göre örgüt kültür tiplerinin birbirinden farklılaştığı tespit edildikten sonra bu farklılaşmanın hangi kültür tipleri arasında anlamlı olduğunun ortaya konulması amacıyla Bonferroni Post Hoc testi yapılmıştır. Yapılan Bonferroni Post Hoc testi sonucunda fırsatları sezme bağımlı değişkenine göre klan kültürü ile adhokrasi (-1,20833) ve pazar (-1,08333) kültürleri arasında, adhokrasi kültürü ile klan (1,20833) ve hiyerarşi (1,70192) kültürleri arasında, hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (-1,70192) ve pazar (-1,57692) kültürleri arasında, pazar kültürü ile klan (1,08333) ve hiyerarşi (1,57692) kültürleri arasında %99 güven aralığında anlamlı farklılıklar vardır. Fırsatları yakalama bağımlı değişkenine göre klan kültürü ile adhokrasi (-1,02976) ve pazar (-,84226) kültürleri arasında, adhokrasi kültürü ile klan (1,02976) ve hiyerarşi (1,41346) kültürleri arasında, hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (-1,41346) ve pazar (-1,22596) kültürleri arasında, pazar kültürü ile klan (,84226) ve hiyerarşi (1,22596) kültürleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma bağımlı değişkenine göre klan kültürü ile adhokrasi (-1,17857) ve pazar (-1,04107) kültürleri arasında, adhokrasi kültürü ile klan (1,17857) ve hiyerarşi (1,82692) kültürleri arasında, hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (-1,82692) ve pazar (-1,68942) kültürleri arasında, pazar kültürü ile klan (1,04107) ve hiyerarşi (1,68942) kültürleri arasında %99 güven aralığında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 20: Kültür Tipleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bonferroni Testi

Fırsatları Sezme					Fırsatları Yakalama						
(I) Kültür Tipi	(J) Kültür Tipi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı		(I) Kültür Tipi	(J) Kültür Tipi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır					Alt Sınır	Üst Sınır
klan	adhokrasi	-1,20833***	29620	-2,0113	-4053	klan	adhokrasi	-1,02976***	25264	-1,7147	-3448
	pazar	-1,08333**	30972	-1,9230	-2437	adhokrasi	pazar	-84226**	26417	-1,5584	-1261
adhokrasi	klan	1,20833***	29620	4053	2,0113	adhokrasi	klan	1,02976***	25264	3448	1,7147
	hiyerarşi	1,70192***	34136	7765	2,6274	hiyerarşi	hiyerarşi	1,41346***	29116	6241	2,2028
hiyerarşi	adhokrasi	-1,70192***	34136	-2,6274	-7765	hiyerarşi	adhokrasi	-1,41346***	29116	-2,2028	-6241
	pazar	-1,57692***	35316	-2,5343	-6195	pazar	pazar	-1,22596***	30122	-2,0426	-4093
pazar	klan	1,08333***	30972	2437	1,9230	pazar	klan	84226**	26417	1261	1,5584
	hiyerarşi	1,57692***	35316	6195	2,5343	hiyerarşi	hiyerarşi	1,22596***	30122	4093	2,0426

Tehditleri Yönetme ve Yeniden Yapılandırma					Dinamik Yetenekler Genel						
(I) Kültür Tipi	(J) Kültür Tipi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı		(I) Kültür Tipi	(J) Kültür Tipi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır					Alt Sınır	Üst Sınır
klan	adhokrasi	-1,17857***	28538	-1,9523	-4049	klan	adhokrasi	-1,13889***	25394	-1,8273	-4504
	pazar	-1,04107***	29840	-1,8501	-2321	adhokrasi	pazar	-98889***	26553	-1,7087	-2690
adhokrasi	klan	1,17857***	28538	4049	1,9523	adhokrasi	klan	1,13889***	25394	4504	1,8273
	hiyerarşi	1,82692***	32890	9353	2,7186	hiyerarşi	hiyerarşi	1,64744***	29266	8540	2,4408
hiyerarşi	adhokrasi	-1,82692***	32890	-2,7186	-9353	hiyerarşi	adhokrasi	-1,64744***	29266	-2,4408	-8540
	pazar	-1,68942***	34026	-2,6119	-7670	pazar	pazar	-1,49744***	30277	-2,3183	-6766
pazar	klan	1,04107***	29840	2321	1,8501	klan	klan	98889***	26553	2690	1,7087
	hiyerarşi	1,68942***	34026	7670	2,6119	hiyerarşi	hiyerarşi	1,49744***	30277	6766	2,3183

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

DY genel bağımlı değişkenine göre klan kültürü ile adhokrasi (-1,13889) ve pazar (-,98889) kültürleri arasında, adhokrasi kültürü ile klan (1,13889) ve hiyerarşi (1,64744) kültürleri arasında, hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (-1,64744) ve pazar (-1,49744) kültürleri arasında, pazar kültürü ile klan (,98889) ve hiyerarşi (1,49744) kültürleri arasında %99 güven aralığında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışmada yer alan diğer hipotezlerin sınanması için, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri için ayrı ayrı lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan lojistik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20'de verilmiştir. İkili lojistik regresyon analizinde ikili cevaplar içermesi gerektiğinden (Özdamar, 2004), fırsatları sezme, fırsatları yakama, yeniden yapılandırma ve DY geneli bağımlı değişkenleri 0 ve 1 şeklinde kodlanmıştır. Bu kodlamanın yapılabilmesi için bu bağımlı değişkenlerin her biri için ayrı ayrı ortalama değerler hesaplanmış ve ortalama değer altında kalan veriler 0, ortalama üzerinde olan veriler 1 şeklinde yeni veriye dönüştürülmüştür. Regresyon analizi önce kontrol değişkenleri olan firma yaşı, firma sektörü, firma büyüklüğü ile, daha sonra bağımsız değişken olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri de ayrı ayrı katılarak iki aşamalı gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeline ilişkin oluşturulmuş olan iki aşamalı denklemler ise aşağıdaki gibidir:

Model 1:

Dinamik Yetenekler: $\beta_0 + \beta_1$ firma yaşı + β_2 firma sektörü + β_3 firma büyüklüğü + e

Model 2:

Dinamik Yetenekler: $\beta_0 + \beta_1$ örgüt kültür tipi + β_2 firma yaşı + β_3 firma sektörü + β_4 firma büyüklüğü + e

Tablo 21'de görülebileceği gibi, H2a hipotezine göre klan kültürü fırsatları sezmeyi negatif yönde etkilemektedir. Fırsatları sezmeye etkisi bakımından klan kültür tipine baktığımızda %95 güven aralığında ($p < 0,05$) β değeri -0,656 ve Wald değeri 5,241 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %95 güven aralığında ($p < 0,05$) 10,075 olarak bulunmuştur. Yani H2a hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, klan kültürü fırsatları sezmeyi negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 21: Klan Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi

Klan Kültür Tipi									
	Fırsatları Sezme		Fırsatları Yakalama		Yeniden Yapılandırma		Dinamik Yetenekler		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	
Firma yaşı	-0,031 (1,953)	-0,026 (1,286)	-0,020 (0,870)	-0,015 (0,491)	-0,023 (1,184)	-0,019 (0,761)	-0,016 (0,562)	-0,011 (0,251)	
Firma sektörü	0,002 (0,000)	-0,002 (0,000)	-0,129 (0,371)	-0,141 (0,407)	0,157 (0,592)	0,160 (0,580)	-0,057 (0,079)	-0,067 (0,101)	
Firma büyüklüğü	0,444 (1,834)	0,302 (0,759)	0,0368 (1,342)	0,219 (0,432)	0,255 (0,625)	0,157 (0,222)	0,177 (0,324)	0,033 (0,010)	
Klan Kültür Tipi		-0,656** (5,241)		-0,534** (4,601)		-0,366 (2,307)		-0,470** (4,042)	
Constant	0,524 (0,193)	3,335* (3,435)	0,791 (0,448)	3,135* (3,453)	0,120 (0,011)	1,640 (1,123)	0,728 (0,403)	2,780* (3,029)	
Chi-square	3,316	10,075**	2,491	7,906*	2,032	4,621	0,886	5,472	
Cox & Snell R Square	0,042	0,121	0,031	0,096	0,026	0,058	0,011	0,068	
Nagelkerke R Square	0,058	0,170	0,043	0,132	0,036	0,080	0,015	0,092	

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

H2b hipotezine göre ise, klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir. Fırsatları yakalamaya etkisi bakımından klan kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %95 güven aralığında ($p < 0,05$) β değeri -0,534 ve Wald değeri 4,601 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %90 güven aralığında ($p < 0,10$) 7,906 çıkmıştır. Yani H2b hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.

H2c hipotezi, klan kültürünün yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Yeniden yapılandırmaya etkisi bakımından klan kültür tipine ilişkin sonuçlara göre β değeri -0,366 ve Wald değeri 2,307 olarak tespit edilmiştir ($p > 0,10$). Bu model için ki-kare değeri de ($p > 0,10$) 4,621 çıkmıştır. $P > 0,10$ olduğundan H2c hipotezi desteklenmemiştir. Yani, klan kültürünün yeniden yapılandırma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H2 temel hipotezine göre, klan kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir. DY'e etkisi bakımından klan kültür tipine ilişkin sonuçlara göre %95 güven aralığında ($p < 0,05$) β değeri -0,470 ve Wald değeri 4,042 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri ($p > 0,10$) 5,472 çıkmıştır. $P > 0,10$ olduğundan, H2 temel hipotezi desteklenmemiştir. Yani, hiyerarşi kültürünün DY üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H3a hipotezi, adhokrasi kültürünün fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Bu iddianın testi için, Tablo 22'deki gibi fırsatları sezmeye etkisi bakımından adhokrasi kültür tipine ilişkin sonuçlara göre %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 1,483 ve Wald değeri 22,205 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 38,645 olarak bulunmuştur. Yani H3a hipotezi desteklenmiştir. Yani, adhokrasi kültürü fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3b hipotezine göre, adhokrasi kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir. Fırsatları yakalamaya etkisi bakımından adhokrasi kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 1,751 ve Wald değeri 21,453 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 44,755 çıkmıştır. Yani H3b hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, adhokrasi kültürünün fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 22: Adhokrasi Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi

Adhokrasi Kültür Tipi									
	Fırsatları Sezme		Fırsatları Yakalama		Yeniden Yapılandırma		Dinamik Yetenekler		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	
Firma yaşı	-0,031 (1,953)	-0,038 (1,836)	-0,020 (0,870)	-0,022 (0,576)	-0,023 (1,184)	-0,035 (1,112)	-0,016 (0,562)	-0,015 (0,262)	
Firma sektörü	0,002 (0,000)	-0,276 (0,871)	-0,129 (0,371)	-0,626* (3,400)	0,157 (0,592)	-0,087 (0,063)	-0,057 (0,079)	-0,480 (2,297)	
Firma büyüklüğü	0,444 (1,834)	0,164 (0,144)	0,0368 (1,342)	0,005 (0,000)	0,255 (0,625)	-0,386 (0,498)	0,177 (0,324)	-0,354 (0,617)	
Adhokrasi Kültür Tipi		1,483*** (22,205)		1,751*** (21,453)		2,186*** (23,283)		1,751*** (22,133)	
Constant	0,524 (0,193)	-3,031* (3,228)	0,791 (0,448)	-2,973* (3,039)	0,120 (0,011)	-5,179*** (5,715)	0,728 (0,403)	-3,109* (3,382)	
Chi-square	3,316	38,645***	2,491	44,755***	2,032	56,349***	0,886	43,940***	
Cox & Snell R Square	0,042	0,391	0,031	0,437	0,026	0,514	0,011	0,431	
Nagelkerke R Square	0,058	0,547	0,043	0,599	0,036	0,720	0,015	0,588	

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

H3c hipotezine göre, adhokrasi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir. Yeniden yapılandırmaya etkisi bakımından adhokrasi kültür tipine ilişkin sonuçlara göre %99 güven aralığında ($p<0,01$) β değeri 2,186 ve Wald değeri 23,283 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p<0,01$) 56,349 çıkmıştır. H3c hipotezi kabul edilmiştir ve adhokrasi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H3 temel hipotezi, adhokrasi kültürünün DY'i pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. DY'e etkisi bakımından adhokrasi kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %99 güven aralığında ($p<0,01$) β değeri 1,751 ve Wald değeri 22,133 olarak tespit edilmiştir. Ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p<0,01$) 43,940 çıkmıştır. Yani H3 temel hipotezi desteklenmiştir ve adhokrasi kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.

H4a hipotezi, hiyerarşi kültürü fırsatları sezmeyi negatif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Bu iddianın testi için, fırsatları sezmeye etkisi bakımından hiyerarşi kültür tipine ilişkin Tablo 23'te görülen sonuçlara baktığımızda %95 güven aralığında ($p<0,05$) β değeri -0,790 ve Wald değeri 5,369 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %95 güven aralığında ($p<0,05$) 10,735 olarak bulunmuştur. Yani H4a hipotezi desteklenmiştir ve hiyerarşi kültürü fırsatları sezmeyi negatif etkilemektedir.

H4b hipotezine göre, hiyerarşi kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir. Fırsatları yakalamaya etkisi bakımından hiyerarşi kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %95 güven aralığında ($p<0,05$) β değeri -0,599 ve Wald değeri 4,407 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %90 güven aralığında ($p<0,10$) 7,870 çıkmıştır. Yani H4b hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, hiyerarşi kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.

H4c hipotezine göre, hiyerarşi kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir. Yeniden yapılandırmaya etkisi bakımından hiyerarşi kültür tipine ilişkin sonuçlara göre %90 güven aralığında ($p<0,10$) β değeri -0,493 ve Wald değeri 3,180 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de ($p>0,10$) 5,763 çıkmıştır. $P>0,10$ olduğundan, H4c hipotezi desteklenmemiştir. Yani, hiyerarşi kültürü yeniden yapılandırma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 23: Hiyerarşi Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi

Hiyerarşi Kültür Tipi									
	Fırsatları Sezme		Fırsatları Yakalama		Yeniden Yapılandırma		Dinamik Yetenekler		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	
Firma yaşı	-0,031 (1,953)	-0,030 (1,715)	-0,020 (0,870)	-0,019 (0,732)	-0,023 (1,184)	0,021 (0,935)	-0,016 (0,562)	-0,014 (0,420)	
Firma sektörü	0,002 (0,000)	-0,023 (0,011)	-0,129 (0,371)	-0,152 (0,473)	0,157 (0,592)	0,153 (0,519)	-0,057 (0,079)	-0,083 (0,148)	
Firma büyüklüğü	0,444 (1,834)	0,213 (0,372)	0,0368 (1,342)	0,156 (0,216)	0,255 (0,625)	0,090 (0,071)	0,177 (0,324)	-0,057 (0,029)	
Hiyerarşi Kültür Tipi		-0,790** (5,369)		-0,599** (4,407)		-0,493* (3,180)		-0,649** (5,292)	
Constant	0,524 (0,193)	4,233** (4,075)	0,791 (0,448)	3,363** (3,710)	0,120 (0,011)	2,352 (1,802)	0,728 (0,403)	3,807** (4,192)	
Chi-square	3,316	10,735**	2,491	7,870*	2,032	5,763	0,886	7,474	
Cox & Snell R Square	0,042	0,129	0,031	0,096	0,026	0,071	0,011	0,091	
Nagelkerke R Square	0,058	0,180	0,043	0,132	0,036	0,100	0,015	0,125	

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

H4 temel hipotezine, hiyerarşi kültürü DY'i negatif yönde etkilediğini iddia etmektedir. DY'e etkisi bakımından hiyerarşi kültürüne ilişkin sonuçlara göre %95 güven aralığında ($p < 0,05$) β değeri -0,649 ve Wald değeri 5,292 olarak tespit edilmiştir. Ki-kare değeri de ($p > 0,10$) 7,474'tür. $P > 0,10$ olduğundan, H4 temel hipotezi desteklenmemiştir ve hiyerarşi kültürünün DY üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H5a hipotezi, pazar kültürünün fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Bu iddianın testi için, fırsatları sezmeye etkisi bakımından pazar kültür tipine ilişkin Tablo 24'te görülen sonuçlara baktığımızda %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 2,143 ve Wald değeri 16,768 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 51,402 olarak bulunmuştur. Yani H5a hipotezi desteklenmiştir. Bu bağlamda, pazar kültürü fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilemektedir. H5b hipotezine göre, pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir. Fırsatları yakalamaya etkisi bakımından pazar kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 1,971 ve Wald değeri 18,040 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 42,825 çıkmıştır. Yani H5b hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

H5c hipotezine göre, pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir. Yeniden yapılandırmaya etkisi bakımından pazar kültür tipine ilişkin sonuçlara göre %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 2,443 ve Wald değeri 16,361 olarak tespit edilmiştir. Ki-kare değeri %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 51,708'dir. H5c hipotezi kabul edilmiştir ve pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif etkilemektedir.

H5 temel hipotezi, pazar kültürünün DY'i pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. DY'e etkisi bakımından pazar kültür tipine ilişkin sonuçlara baktığımızda %99 güven aralığında ($p < 0,01$) β değeri 1,948 ve Wald değeri 18,523 olarak tespit edilmiştir. Bu model için ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 41,853 çıkmıştır. Yani H5 temel hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, pazar kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak, araştırmada sınanan hipotezlerin ve bu hipotezlere ilişkin sonuçların daha net bir şekilde ifade edilmesi amacıyla, hipotezlerin özeti ve bu hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 24: Pazar Kültür Tipi Lojistik Regresyon Testi

Pazar Kültür Tipi									
	Fırsatları Sezme		Fırsatları Yakalama		Yeniden Yapılandırma		Dinamik Yetenekler		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	
Firma yaşı	-0,031 (1,953)	-0,034 (0,994)	-0,020 (0,870)	-0,010 (0,103)	-0,023 (1,184)	-0,013 (0,143)	-0,016 (0,562)	-0,001 (0,001)	
Firma sektörü	0,002 (0,000)	-0,314 (0,572)	-0,129 (0,371)	-0,535 (2,088)	0,157 (0,592)	0,160 (0,202)	-0,057 (0,079)	-0,338 (1,038)	
Firma büyüklüğü	0,444 (1,834)	0,114 (0,057)	0,0368 (1,342)	-0,042 (0,010)	0,255 (0,625)	-0,154 (0,095)	0,177 (0,324)	-0,338 (0,627)	
Pazar Kültür Tipi		2,143*** (16,768)		1,971*** (18,040)		2,443*** (16,361)		1,948*** (18,523)	
Constant	0,524 (0,193)	-6,385** (4,527)	0,791 (0,448)	-4,350** (3,785)	0,120 (0,011)	-8,362*** (6,352)	0,728 (0,403)	-4,791** (4,417)	
Chi-square	3,316	51,402***	2,491	42,825***	2,032	51,708***	0,886	41,853***	
Cox & Snell R Square	0,042	0,483	0,031	0,422	0,026	0,485	0,011	0,415	
Nagelkerke R Square	0,058	0,675	0,043	0,580	0,036	0,678	0,015	0,567	

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

Tablo 25: Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Geliştirilen Hipotezler	Sonuç
Örgüt kültürü	Dinamik yetenekler	H1: Örgüt kültürü tipleri arasında DY değişkeni bakımından farklılık olacaktır.	Desteklenmiştir
Örgüt kültürü	Fırsatları sezme	H1a: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları sezme değişkeni bakımından farklılık olacaktır.	Desteklenmiştir
Örgüt kültürü	Fırsatları yakalama	H1b: Örgüt kültürü tipleri arasında fırsatları yakalama değişkeni bakımından farklılık olacaktır.	Desteklenmiştir
Örgüt kültürü	Yeniden yapılandırma	H1c: Örgüt kültürü tipleri arasında yeniden yapılandırma değişkeni bakımından farklılık olacaktır.	Desteklenmiştir
Klan kültürü	Dinamik yetenekler	H2: Klan kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.	Kısmi olarak desteklenmiştir
Klan kültürü	Fırsatları sezme	H2a: Klan kültürü fırsatları sezme'i negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Klan kültürü	Fırsatları yakalama	H2b: Klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Klan kültürü	Yeniden yapılandırma	H2c: Klan kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
Adhokrasi kültürü	Dinamik yetenekler	H3: Adhokrasi kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Adhokrasi kültürü	Fırsatları sezme	H3a: Adhokrasi kültürü fırsatları sezme'i pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Adhokrasi kültürü	Fırsatları yakalama	H3b: Adhokrasi kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Adhokrasi kültürü	Yeniden yapılandırma	H3c: Adhokrasi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Hiyerarşi kültürü	Dinamik yetenekler	H4: Hiyerarşi kültürü DY'i negatif yönde etkilemektedir.	Kısmi olarak desteklenmiştir
Hiyerarşi kültürü	Fırsatları sezme	H4a: Hiyerarşi kültürü fırsatları sezme'i negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Hiyerarşi kültürü	Fırsatları yakalama	H4b: Hiyerarşi kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Hiyerarşi kültürü	Yeniden yapılandırma	H4c: Hiyerarşi kültürü yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
Pazar kültürü	Dinamik yetenekler	H5: Pazar kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Pazar kültürü	Fırsatları sezme	H5a: Pazar kültürü fırsatları sezme'i pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Pazar kültürü	Fırsatları yakalama	H5b: Pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir
Pazar kültürü	Yeniden yapılandırma	H5c: Pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmiştir

SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik yönetim önemli kavramlarından biri olan kazanılmış rekabet avantajının, sürdürülebilir kılınması, günümüz iş dünyasında firmaların en önemli amaçlarından biri haline gelmiştir. Bu amaca yönelik geliştirilen pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısı olarak ortaya çıkan DY yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada DY'in örgüt kültürü perspektifinde değerlendirmesi yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin, DY'i üzerindeki etkisini tespit edebilmektedir. Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden adhokrasi ve pazar kültür tiplerinin DY'in varlığını pozitif, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin ise DY'in varlığını negatif etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın örneklemini, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firmadan oluşmaktadır.

Takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilen ve geniş bir ailedeki gibi örgüt üyelerinin pek çok şey paylaştıkları kişisel bir yer olarak görülen klan kültürü (Cameron ve Quinn, 2006) arttıkça, DY'in unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü arttıkça, DY'in unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin de arttığı görülmüştür. Yüksek çalkantılı, dinamik çevre şartlarına cevap verebilme amacıyla ortaya çıkmış olan adhokrasi kültür tipi oldukça dinamik ve girişimci bir yer olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Adhokrasi kültürünün bu özelliklerinden dolayı fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırmayı içeren DY ile pozitif yönde ilişkisi olması doğal bir sonuçtur.

Hiyerarşi kültürü arttıkça, DY'in unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. İçe dönük bir yapıya

sahip olan hiyerarşi kültürünün (Murat ve Açıkgöz, 2007:4-8) dış çevresindeki fırsatları sezmesi ve yakalaması pek mümkün gözükmemektedir. Üstelik bu kültür tipinde, yeniden yapılandırma faaliyetlerini gerçekleştirecek dinamik yapı yerine yüksek hiyerarşi ve prosedürler mevcut olduğundan, bu kültür tipi ile DY arasında ters yönlü ilişki olması doğal kabul edilmektedir (Teece, 2007). Son olarak, pazar kültürü çoğaldıkça, DY'in unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin de arttığı görülmüştür. Örgüt üyelerinin rekabetçi olduğu, sonuç odaklı bir yer olarak görülen pazar kültürüne sahip örgütlerde, her yıl büyümeye yönelik agresif satış hedefleri belirlenmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Pazar kültürünün sahip olduğu bu özellikler nedeniyle bu kültür tipin DY ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

DY ve unsurlarına göre, örgüt kültür tipleri birbirlerinden farklılaşmaktadır. DY'in unsurlarından fırsatları sezme, fırsatları yakalamaya, yeniden yapılandırmaya ve DY'in geneline eğilimi açısından adhokrasi kültür tipi en ön planda görülmektedir. Oldukça dinamik ve girişimci bir yer olarak görülen adhokrasi kültür tipine sahip örgütlerde, örgüt üyeleri gözü kapalı risk almaya istekli olmaktadır. Bu tip örgütlerde stratejik yapı yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratma üzerine kurulmaktadır ve yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Fırsatları sezme yeteneği de firmanın paydaşlarının yer aldığı çevrede değişimleri fark edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Fırsatları yakalama sezilen fırsatların yeni ürünlere ve süreçlere dönüştürülmesini ifade ederken yeniden yapılandırma evresinde bu fırsatlar firma bilgisi, varlığı, yeterlilikleri ve kaynakları ile bütünleştirilmektedir (Teece, 2007: 1326-1339). Adhokrasi kültür tipine sahip örgütler diğer örgütlere göre daha girişimci ve yenilikçi olduklarından risk almaya istekli olmakta ve yeni şeyleri denemektedirler (Cameron ve Quinn, 2006). Bu bağlamda diğer örgütlere kıyasla adhokrasi kültürüne sahip örgütler fırsatları daha iyi bir şekilde yakalayacak ve yeniden yapılandıracaktır.

DY'e etkisi bakımından örgüt kültürleri incelendiğinde ise, klan kültürü fırsatları sezme, fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir. Fakat, klan kültürünün yeniden yapılandırma ve DY'in geneli üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Adhokrasi kültür tipinin fırsatları sezme, fırsatları yakalamayı, yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. DY genel olarak ele alındığında ise, adhokrasi kültür tipinin DY'i pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. DY'e etkisi bakımından resmi

talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu ve çok kontrollü olarak yapılandırılan hiyerarşi kültürü (Cameron ve Quinn, 2006) incelendiğinde, hiyerarşi kültürünün fırsatları sezmeyi ve fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Fakat hiyerarşi kültürünün yeniden yapılandırma ve DY'in geneli üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Son olarak, pazar kültürünün fırsatları sezmeyi, fırsatları yakalamayı, yeniden yapılandırmayı ve DY'in genelini pozitif yönde etkilediğini tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar literatürdeki bilgiler doğrultusunda beklentilerimizi karşılar şekilde gerçekleşmiştir.

Tüm bu sonuçların ışığında araştırma örnekleminde yer alan firmaların sahip olduğu adhokrasi ve pazar tipi örgüt kültürlerinin DY'ini pozitif yönde etkilediği söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinde DY görülmesi zorlaşırken girişimcilik odaklı adhokrasi ve müşteri yönelimli pazar tipi örgüt kültürüne sahip olmak, DY'in oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Cameron ve Quinn'e (2006) göre örgüt kültürü yönetilebilir ve değiştirebilir bir değişken olduğundan, DY'e sahip olmak isteyen araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin, firmalarının kültür tiplerini adhokrasi ve pazar kültür tipine doğru evriltmesi gerektiği söylenebilecektir.

Daha önce DY'in üzerinde örgüt kültürünün etkisine yönelik bir çalışma bulunmadığı için çalışma öncül bir çalışma olmuştur. Bu çalışmanın kuramsal katkısı DY üzerinde etkili olan içsel faktörlere zemin oluşturan örgüt kültürünün etkisinin incelenerek literatürdeki boşluğun doldurmasıdır. Örgüt kültürü ve strateji uyumunun nasıl elde edileceği bu çalışma neticesinde ortaya konulmuştur. Çalışmanın pratik katkısı ise DY'e sahip olmak isteyen firmaların örgüt kültürlerinin önemini anlamasını sağlamasıdır. Örgüt kültürü tiplerinin DY'e etkisinin bilinmesi, DY'e sahip olmak isteyen firmalar için önemli olmaktadır.

Çalışmanın kısıtlarından en önemlisi, örnekleminin Trabzon'da 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firma ile kısıtlı kalmış olması, daha geniş bir örnekleme sahip olmamasıdır. Ayrıca stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olan DY'in ölçülmesine ilişkin olarak yıllar içindeki değişimin ele alınmamış olması da çalışma kısıtlarından biri olmaktadır. DY'in finansal sonuçlarının incelenmemiş olması ve DYlere sahip olma maliyetleri ile DYlere sahip olma neticesinde elde edilen getirinin karşılaştırılamaması da bir diğer kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın örnekleminin genişletilerek, özellikle ulusal ya da uluslararası boyutta inovasyon kavramı ile birlikte incelenmesi gelecekte yapılabilecek çalışma önerilerinden biridir. Bir diğer gelecek çalışma önerisi ise DY'in finansal sonuçların da incelenmesi olacaktır. Ayrıca üst yönetim kurumsal stratejileri ile DY arasındaki ilişkinin incelenmesi ve çokuluslu firmaların DY'inin uluslararasılaşma motivasyonlarına etkisinin araştırılması da gelecekte yapılabilecek olan diğer çalışma örneği olabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acar, Zafer A. ve Zehir, Cemal (2008), "Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 8 (1), 103-131.

Açıkgöz, Banu (2012), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14 (4), 107-130.

Ali, Sadaqat ve diğerleri (2012), "An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities", **Journal of Strategic Management**, 20 (7), 589-607.

Allaire, Yvan ve Firsirotu, Mihaela E. (1984), "Theories of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5 (3), 193-226.

Alvesson, Mats (1990), **Corporate Culture and Organizational Symbolism**, 1. Baskı, Germany: Walter de Gruyter&CO.

————— (1992), "On the Popularity of Organizational Culture", **Acta Sociologica**, 33 (1), 31-49.

————— (2002), **Understanding Organizational Culture**, 1. Baskı, London: SAGE Publications Inc.

Ambrosini, Veronique ve Bowman, Cliff (2009), "What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management", **International Journal of Management Reviews**, 11 (1), 29-49.

- Amit, Rapheal ve Schoemaker, Paul (1993), "Strategic Assets and Organisational Rent", **Strategic Management Journal**, 14 (1), 33-46.
- Arafa, A. ve Elmaraghy W. (2011), "Manufacturing Strategy and Enterprise Dynamic Capability", **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, 60, 507-510.
- Arend, Richard J. ve Bromiley, Philip (2009), "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?", **Strategic Organization**, 7 (1), 75-90.
- Arend, Richard J. (2012), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: How Firm Age and Size Affect the Capability Enhancement-SME Performance Relationship", **Small Business Economics**, 42 (1), 33-57.
- Arogyaswamy, Bernard ve Byles, Charles M. (1987), "Organizational Culture: Internal and External Fits", **Journal of Management**, 13 (4), 647-659.
- Augier, Mie ve Teece, David (2007), "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions", **Management International Review**, 47 (2), 175-192.
- Aycan, Zeynep ve diğ erleri (1999), "Organizational Culture And Human Resource Management Practices", **Journal of Cross Cultural Psychology**, 30 (4), 501-526.
- Aycan, Zeynep ve diğ erleri (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison", **Applied Psychology**, 49 (1), 192-221.
- Aycan, Zeynep (2005), "The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices", **International Journal of Human Resource Management**, 16 (7), 1083-1119.
- Aydoğ an, Ferhan Z. (2004), "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 203-215.

Barney, Jey (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17 (1), 99-120.

Barreto, İlidio (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", **Journal of Management**, 36 (1), 256-280.

Baş, Türker (2013), **Anket**, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş.

Bayramoğlu, Gökben (2008), "Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Gragam ve Toprak Seramik İşletmelerince Niteliksel Bir Araştırma", **Gazi Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, 19 (67), 59-78.

Becker, Marcus C. (2004), "Organizational Routines: A Review of the Literature" **Industrial & Corporate Change**, 13(4), 643-677.

Bender, Gerd (2008), "How to grasp innovativeness of organisations: outline of a conceptual tool", **Innovation in Low-Tech Firms and Industries**, 1. Baskı içinde (25-42), Germany: Springer Gabler.

Bendixen, Mike ve Burger, Bruce (1998), "Cross-Cultural Management Philosophies", **Journal Of Business Research**, 42, 107-114.

Blome, Constantin ve diğerleri (2013), "Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and Its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective", **International Journal of Production Research**, 51 (4), 1295-1318.

Bolman, Lee G. ve Deal, Terrence E. (1992), "What Makes a Team Work?", **Organizational Dynamics**, 21 (2), 34-44.

Borch, Odd J. ve Madsen, Einar L. (2007), "Dynamic Capabilities Facilitating Innovative Strategies in SMEs", **International Journal of Technoentrepreneurship**, 1 (1), 109-125.

- Boylu, Yasin ve Sökmen, Alptekin (2006), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 1-21.
- Cabanelas, Pablo ve diğerleri (2013), "A Methodology for the Construction of Dynamic Capabilities in Industrial Networks: The Role of Border Agents", **Industrial Marketing Management**, 42 (6), 1-12.
- Calori, Roland ve Sarnin, Philippe (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", **Organization Studies**, 12 (1), 49-74.
- Cameron, Kim S. (1985), "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", **Educational Resources Information Center**, 2-52.
- (1986), "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", **Management Science**, 32 (5), 539-553.
- Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E. (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, 2. Baskı, United States of America: Jossey-Bass.
- Capron, Laurence ve Mitchell, Will (2009), " Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal", **Organization Science**, 20 (2), 294-312.
- Chakrabarty, Subrata ve Wang, Liang (2012), "The Long Term Sustainance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internalization", **Journal of Business Ethics**, 110, 205-217.
- Chen, Chun-Liang ve Jaw, Yi-Long (2009), "Building Global Dynamic Capabilities Through Innovation: A Case Study of Taiwan's Cultural Organizations", **Journal of Engineering and Technology Management**, 26, 247-263.

- Chiou, Chi-Ho (2011), "Dynamic Capabilities, Collaborative Network and Business Model: An Empirical Analysis of Taiwan HTC Corporation", **African Journal of Business Management**, 5 (2), 294-305.
- Clegg, Stewart ve Kono, Toyohiro (2002), "Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembedded Discontinuities", **Asia Pasific Journal of Management**, 19, 269-285.
- Collis, David (1994), "How Valuable are Organizational Capabilities?", **Strategic Management Journal**, 15 (1), 143-152.
- Cohen, Wesley ve Levinthal, Daniel (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Cooper, Cary L. ve diğerleri (2001), **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**, 1. Baskı, England: John Wiley & Sons Inc.
- Daft, Richard L. (2008), **Management**, 8. Baskı, United States of America: Thomson South-Western.
- (2010), **Organization Theory and Design**, 10. Baskı, United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organisations", **Journal of Marketing**, 58 (4), 37–52.
- Deal, Terrence E. ve Kennedy, Allan A. (2000), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, 2. Baskı, New York: Persus Book Publishing.
- (1983), "The Corporate Right Stuff", **Directors and Boards**, 19-23.

- Denford, James S. (2013), "Building Knowledge: Developing a Knowledge-based Dynamic Capabilities", **Journal of Knowledge Management**, 17 (2), 175-194.
- Denison, Daniel R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", **Organizational Dynamics**, 13 (2), 4-22.
- (1990), **Corporate Culture And Organizational Effectiveness**, Oxford, England: John Wiley & Sons Inc.
- (1996), "What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21 (3), 619-654.
- Denison, Daniel R. ve Mishra, Aneil K. (1995), "Toward a Theory Of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, 6 (2), 204-223.
- Deshpande, Rohit ve diğerleri (1993), "Corporate Culture, Customer, Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57, 23-27.
- Deshpande, Rohit ve Farley, John (1999), "Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", **Journal of International Marketing**, 7 (4), 111-127.
- (2004), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57, 23-27.
- Deshpande, Rohit ve Parasuraman A. (1996), "Linking Corporate Culture to Strategic Planning", **Business Horizons**, 29 (3), 28-37.
- Deshpande, Rohit ve Webster, Frederick (1989), "Organizational Culture and Marketing, Defining A Research Agenda", **Journal of Marketing**, 53, 3-15.

- Dosi, Giovanni ve diğeri (2002), **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**, 2. Baskı, Oxford: Oxford University Press.
- Dosi, Giovanni ve diğeri (2008), "Organizational Capabilities, Patterns Of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction" **Organization Studies**, 29(8), 1165-1185.
- Drnevich, Paul L. ve Kriauciunas, Aldas P. (2011), "Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 32, 254-279.
- Duh, Mojca (2013), "Toward More Operational Dynamic Capabilities Concept: Possible Contribution of the Dynamic Enterprise Construct", **International Journal of Business and Management**, 8 (9), 24-33.
- Duncan, Robert B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, 17 (3), 313-327.
- Dutta, Shantanu ve diğeri (2005), "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application", **Strategic Management Journal**, 26(3), 277-285.
- Duygulu, Ethem ve Eroğluer, Kemal (2006), "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21 (2), 1-21.
- Dwyer, Sean ve diğeri (2003), "Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", **Journal of Business Research**, 56, 1009-1019.
- Eggers, Jamie P. (2006), "Customizing Dynamic Capabilities: Learning, Adapting and Focusing in Product Portfolio Management", **Academy of Management Conference**, 1-6.

- Eisenhardt Kathleen ve Schoonhoven Claudia (1996), "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", **Organization Science**, 7 (2), 136-150.
- Eisenhardt, Kathleen ve Martin, Jeffrey (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121.
- Ellonen, Hanna-Kaisa ve diğ erleri (2011), "The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation Related Capabilities", **International Journal of Innovation Management**, 15 (3), 459-478.
- Erdem, Ramazan (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma", **Eşkişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2 (2), 63-79.
- Eren, Erol (2012), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erickson, Judith A. (2008), "Corporate Culture", **Professional Safety**, 53 (11), 35-38.
- Eriksson, Taina (2013), "Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities", **Scandinavian Journal of Management**, 30 (1), 65-82.
- Eriksson, Taina ve diğ erleri (2013), "Dynamic Capability in a Small Global Factory", **International Business Review**, 23 (1), 169-180.
- Fard, Hasan D. ve diğ erleri (2009), "How Types of Organisational Cultures Contribute in Shaping Learning Organisations", **Singapore Management Review**, 31 (1), 49-61.
- Fey, Carl F. ve Denison, Daniel R. (2003), "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?", **Organization Science**, 14 (6), 686-706.

Frost ve diğerkleri (1985), **Organizational Culture**, 1. Baskı, United States of America: SAGE Publications, Inc.

Gebauer, Heiko (2011), "Exploring the Contribution of Management Innovationa to the Evolution of Dynamic Capabilities", **Industrial Marketing Management**, 40, 1238-1250.

Geertz, Clifford (1973), **The Interpretation of Cultures**, 1. Baskı, United States of America: Basic Books, Inc.

George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R. (2012), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall

Ginevicius, Romualdas ve Vaitkūnaite Vida (2006), "Analysis of Organizational Culture Dimensions İmpacting Performance", **Journal of Business Economics and Management**, 7 (4), 201-211.

Goffee, Rob ve Jones, Gareth (2003), **Kurum Kùltürü**, 1. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.

Gomez, Luis F. ve Ballard, Dawna I. (2013), "Communication for the Long Term: Information Allocation and Collective Reflexity as Dynamic Capabilities", **Journal of Business Communication**, 50 (2), 208-220.

Goodman, Eric A. ve diğerkleri (2001), "The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life", **Organizational Development Journal**, 19 (3), 58-66.

Gordon, George G ve Ditomaso, Nancy (1992), "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29 (6), 783-798.

- Grant, Robert M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, 33 (3), 114-135.
- Griffith, David A. ve Harvey, Michael (2001), "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities", **Journal of International Business Studies**, 32 (3), 597-606.
- Gujarati, Damodar (2004), **Basic Econometrics**, 4. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Güçlü, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 147-159.
- Gümüsoğlu, Lale (2012), "Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, 27 (320), 61-90.
- Güner, Berrin Dosoglu (2001), "Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type", **International Business Review**, 10, 71-89.
- Haftacı, Vasfi (2012), **Şirketler Muhasebesi**, 3. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Halis, Muhsin (2001), "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5, 109-135.
- Hall, Richard (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, 13 (2), 135-144.
- Handy, Charles (1995), **Süper Yönetim**, (Çev. Seden Hatay), 1. Baskı, İstanbul: İlgi Yayıncılık.

- Harrison, Roger (1972), "Understanding Your Organization's Character", **Harvard Business Review**, 10 (2), 119-128.
- Helfat, Constance (1997), "Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R & D", **Strategic Management Journal**, 18, 339-360.
- Helfat, Constance ve diğerleri (2007), **Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change in Organizations**, 1. Baskı, United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Helfat, Constance ve Peteraf, Margaret (2003), "The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles", **Strategic Management Journal**, 24, 997-1010
- Higgins, James M. ve McAllaster, Craig (2004), "If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts", **Journal of Change Management**, 4 (1), 63-73.
- Hilliard, Rachel (2004), "Tacit Knowledge and Dynamic Capability: the Importance of Penrosian Image in", **Industrial Dynamics, Innovation and Development**, Druid Summer Conference. Elsinore, Denmark.
- Hofstede, Geert (1980a), **Culture's Consequences**, 1. Baskı, Great Britain, Cambridge: McGraw-Hill.
- (1980b), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broad?", **Organizational Dynamics**, 42-63.
- (1991), **Culture and Organizations**, 1. Baskı, United States of America: Sage Publications.
- (1998), "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", **Organization Studies**, 19 (3), 477-493.

- Hofstede, Geert ve Minkov, Micheal (2010), "Long versus Short-term Orientation: New Perspectives", **Asia Pacific Business Review**, 16 (4), 493-504.
- Hodgkinson, Gerard P. ve Healey, Mark P. (2011), "Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 32, 1500-1516.
- Hooijberg, Robert ve Petrock, Frank (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", **Human Resource Management**, 32 (1), 29-50.
- Huang, Kuo-Feng ve diğ erleri (2012), "How does Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capabilites Perspective", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 59 (4), 644-652.
- Iris, Reychav ve Vikas, Anand (2011), "E-Learning Technologies: A Key to Dynamic Capabilities", **Computers in Human Behavior**, 27, 1868-1874.
- İşık, Ayşe ve Gürsel, Musa (2009), "Örgüt Kültürünün Bası Değ işkenlere Göre Analizi", **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, 27, 187-205.
- İlhan, Tülay (2006), "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartış malarına İliş kin Kavramsal Bir İnceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (2), 273-294.
- (2008), "Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Giriş imlerde Örgüt Kültürü: Yerel Sosyo-Kültürel Bağ lamın Eş biçimlilik Etkisi", **ODTÜ Geliş me Dergisi**, 35, 305-343.
- İşcan, Faruk Ö. ve Timuroğlu, Kürş at M. (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (1), 119-135.

- Jantunen, Ari ve diğeri (2012), "Beyond Appearances-Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ", **European Management Journal**, 30, 141-155.
- Jiao, Hao ve diğeri (2013), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism Between Dynamic Capabilities and New Venture Performance", **Journal of Engineering and Technology Management**, 30, 188-205.
- Jones, Oswald ve diğeri (2013), "Dynamic Capabilities in a Sixth-Generation Family Firm: Entrepreneurship and the Bibby Line", **Business History**, 55 (6), 910-940.
- Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer (2002), "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1), 5-22.
- Kalaycı, Şeref (2009), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karahan, Atilla (2008), "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 457-478.
- Kaşko, Yeliz (2007), **Çoklu Bağlantı Durumunda İkili (Binary) Lojistik Regresyon Modelinde Gerçekleşen I. Tip Hata Ve Testin Gücü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kay, Neil (2007), "Dynamic Capabilities as Context: The Role of Decision, System and Structure", **Dynamic Capabilities and Beyond Conference**, 1-28.
- Kesken, Jülide ve Günay, Nazan (2001), "Dış Çevrenin Örgüt Kültürüne Etkisi: İzmir Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulama", **İktisat İşletme ve Finans**, 179 (16), 84-94.

- Kim, Gimun ve diğ erleri (2011): "IT Capabilities, Process Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance", **Journal of the Association for Information Systems**, 12 (7), 487-517.
- Kilmann, Ralph H. (1985), " Getting Control of the Corporate Culture", **NonProfit World Report**, 3 (2), 12-15.
- Kindström, Daniel ve diğ erleri (2013), "Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach", **Journal of Business Research**, 66, 1063-1073.
- Kono, Toyohiro (1990), "Corporate Culture and Long-range Planning", **Long Range Planning**, 23 (4), 9-19.
- Kono, Toyohiro ve Clegg, Stewart (2001), **Trends in Japanese Management**, Great Britain: Palgrave.
- Kor, Yasemin ve Mesko, Andrea (2013), "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic", **Strategic Management Journal**, 34, 233-244.
- Köse, Sevinç ve diğ erleri (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7 (1), 219-242.
- Kwan, Paula ve Walker, Allan (2004), "Validating The Competing Values Model as A Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons", **Organizational Analysis**, 12 (1), 21 - 37.
- Lamond, David (2003), "The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context", **Journal of Managerial Psychology**, 18 (1), 46-59.
- Lawcon, Benn ve Samson, Danny (2001), "Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Innovation Management**, 5 (3), 377-400.

- Leblebici, Doğan N. (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9 (1), 111-129.
- Leung, Ricky C. (2012), "Health Information Technology and Dynamic Capabilities", **Health Care Management Review**, 37 (1), 43-53.
- Levinthal, Daniel A. ve March, James G. (1993), "The Myopia of Learning", **Strategic Management Journal**, 14 (2), 95-112.
- Li, Da-Yuan ve Liu, Juan (2012), "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China", **Journal of Business Research**, 67 (1), 2793-2799.
- Lin, Kou-Wei ve Huang, Kai-Ping (2012), "Dynamic Capability and Its Effect on Firm Performance", **American Journal of Applied Sciences**, 9 (1), 107-110.
- Lund, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18 (3), 219-236.
- Lunenburg, Fred C. (2012), "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z", **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 30 (1), 52-63.
- Luo, Yadong (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", **Journal of World Business**, 35 (4), 355-378.
- Luthans, Fred (2011), **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred ve Doh, Jonathan P. (2012), **International Management Culture, Strategy, and Behavior**, 8. Baskı, New York: McGraw-Hill.

- Maier, Ronald (2004), **Knowledge Management Systems**, 1. Baskı, New York: Springer Publishing.
- Makadok, Richard (2001), "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", **Strategic Management Journal**, 22 (5), 387-401.
- Makkonen, Hannu ve diğerkleri (2013), "Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis", **Journal of Business Research**, 67 (1), 2707-2719.
- McCarthy, Eunice (2013), "The Dynamics of Culture, Innovation and Organizational Change: A Nano-Psychology Future Perspective of The Psycho-Social and Cultural Underpinnings of Innovation and Technology", **AI & SOCIETY**, 28 (4), 471-482.
- McDaniel, Stephen W. ve Kolari, James W. (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", **Journal of Marketing**, 51 (4), 19-31.
- Meek, Lynn V. (1983), "Organizational Culture: Origins and Weakness", **Organizational Studies**, 9 (4), 453-473.
- Miles, Raymond E. ve diğerkleri (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", **Academy of Management Review**, 3 (3), 546-562.
- Miles, Raymond E. ve Snow, Charles C. (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York: McGraw-Hill.
- Morgan, Gareth (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev. Gündüz Bulut), 1.Baskı, İstanbul: MESS Yayın.
- Murat, Güven ve Açıkğöz Banu (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (5), 1-20.

- Narayanan, V. K. ve diğeri (2009), "Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities", **British Journal of Management**, 20, 25-40.
- Near, Janet P. (1983), "Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life", **Business Horizons**, 26 (2), 82-84.
- Nelson, Richard ve Winter, Sidney (1982), **An Evolutionary Theory of the Firm**. Cambridge, 1. Baskı, Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, Richard (2002), "Bringing Institutions into Evolutionary Growth Theory", **Journal of Evolutionary Economics**, 12 (1), 17-28.
- Newbert, Scott L. (2007), "Empirical Research on The Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research", **Strategic Management Journal**, 28 (2), 121-146.
- Newey, Lance R. ve diğeri (2012), "The Relationship Between Dynamic and Operating Capabilities as a Stage-gate Process: Insights from Radical Innovation", **Journal of Management & Organization**, 18 (1), 123-140.
- O'Reilly, Charles (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, 31 (4), 9-25.
- Ouchi, William G. (1977), "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", **Administrative Science Quarterly**, 22, 95-113.
- (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", **Administrative Science Quarterly**, 25, 129-141.
- (1981), "Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations", **Organizational Dynamics**, 9 (4), 36-43.

- Ouchi, William G. ve Jaeger, Alfred M. (1977), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", **Academy of Management Review**, 3 (2), 305-314.
- Ouchi, William G. ve Price, Raymond L. (1978), "Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development", **Organizational Dynamics**, 7 (2), 25-44.
- Özdamar, Kazım (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, 5.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Şükrü (1996), **Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE Yayın.
- Parente, Ronaldo C. ve diğerleri (2011), "The Effect of Supply Chain İntegration, Modular Production, and Cultural Distance on New Product Development: A Dynamic Capabilities Approach", **Journal of International Management**, 17, 278-290.
- Parsons, Talcott (1950), "The Prospects of Sociological Theory", **American Sociological Review**, 15 (1), 3-16.
- (1956a), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I", **Administrative Science Quarterly**, 1 (1), 64-85.
- (1956b), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-II", **Administrative Science Quarterly**, 1 (2), 225-239.
- Pavlou, Paul A. (2003), " IT-Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships", **Research Seminar**, 1-50.
- Pavlou, Paul A. ve Sawy, Omar A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", **Decision Sciences**, 42 (1), 239-273.

- Penrose, Edith (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, 1.Baskı, Oxford: Blackwell Publishing.
- Peteraf, Margeret (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", **Strategic Management Journal**, 14, 171-191.
- Peteraf, Margaret ve diğerleri (2013), "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", **Strategic Management Journal**, 34 (12), 1389-1410.
- Peters, Thomas J. ve Waterman, Robert H. (1995), **Yönetme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış**, (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pettigrew, Andrew M. (1979), "On StudY'ing Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24 (4), 570-581.
- Piening, Erk P. (2013), "Dynamic Capabilities in Public Organizations", **Public Management Review**, 15 (2), 209-245.
- Pitelis, Christos ve Teece, David (2010), "Cross-border Market Cocreation, Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Theory", **Industrial and Corporate Change**, 19 (4), 1247-1270.
- Porter, Micheal ve Miller Victor (1985), "How information gives you competitive advantage", **Harvard Business Review**, 63 (4), 149-160.
- Protogerou, Aimilia ve diğerleri (2011), "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", **Industrial and Corporate Change**, 21 (3), 615-647.
- Quinn, Robert E. ve Cameron, Kim (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, 19 (1), 33-51.

- Quinn, Robert E. ve Rohrbaugh, John (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, 29 (3), 363-377.
- Ramirez, Rafael ve diğerleri (2013), "Scenarios and Early Warning as Dynamic Capabilities to Frame Managerial Attention", **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 825-838.
- Ravishankar, Mn ve Pan, Shan (2013), "Examining the Influence of Modularity and KM on Dynamic Capabilities: Insights from a Call Center", **International Journal of Information Management**, 33, 147-159.
- Richardson, George (1972), "The Organisation of Industry", **The Economic Journal**, 82 (327), 883-896.
- Rindova, Violina ve Kotha, Suresh (2001), "Continuous Morphing: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function", **Academy of Management Journal**, 44 (6), 1263-1280.
- Rodenbach, March ve Brettel, Malte (2011), "CEO Experience as Micro-level Origin of Dynamic Capabilities", **Management Decision**, 50 (4), 611-634.
- Russo, Micheal (2009), "Explaining the Impact of ISO 14001 on Emission Performance: A Dynamic Capabilities Perspective on Process and Learning", **Business Strategy and the Environment**, 18 (5), 307-319.
- Rutherford, Sarah (2001), "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", **Women in Management Review**, 16 (8), 372.
- Sackmann, Sonja A. (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", **Administrative Science Quarterly**, 37, 140-161.

Salunke, Sandeep ve diğeri (2011), "Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy", **Industrial Marketing Management**, 40, 1251-1263.

Sargut, Selami (2007), "Kültür Çalışmalarının Toplumsal Bilimler Bağlamındaki Epistemolojik Konumu", R. Erdem ve Ç. Ş. Çukur (Ed.), **Kültürel Bağlamda Yönetel – Örgütsel Davranış**, 1. Baskı içinde (13-32), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Sathe, Vijay (1983), "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", **Organizational Dynamics**, 12(2), 4-23.

Saunders, Mark N. (2010), **Organizational Trust A Cultural Perspective**, 1. Baskı, New York: Cambridge University Press

Schein, Edgar H. (1986), "What You Need About Organizational Culture", **Training and Development Journal**, 30-33.

————— (1990), "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", **Organizational Dynamics**, 22 (2), 40-51.

————— (1993), "Organizational Culture", **American Psychologist**, 45 (2), 109-119.

————— (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", **Sloan Management Review**, 38 (1), 9-20.

————— (2004), **Organizational Culture and Leadership**, 3. Baskı, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

————— (2009), **The Corporate Culture Survival Guide**, 2. Baskı, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

- Schilke, Oliver (2013), "On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism", **Strategic Management Journal**, 35 (2), 179-203.
- Schneider, Benjamin ve diğlerleri (1996), "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", **Organizational Dynamics**, 24 (4), 7-19.
- Schneider, William E. (2000), "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", **Strategy & Leadership**, 28 (1), 24-29.
- Schreyögg, Georg ve Kliesch-Eberl, Martina (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization", **Strategic Management Journal**, 28, 913-933.
- Schwartz, Howard ve Davis, Stanley M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, 10 (1), 30-48.
- Scott, Richard W. (2003), **Organizations Rational, Natural, and Open Systems**, 5. Baskı, United States of America: Prentice Hall.
- Selznick, Philip (1948), "Foundations of The Theory of Organization", **American Sociological Review**, 13 (1), 25-35.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 339-358.
- Süslüoğlu, Mehmet, "İşletmelerde Çekirdek Teknolojilerle Dinamik Yeteneklerin Arasındaki İşbirliğinin Değerlendirilmesi", <http://mehmetsusluoglu.blogspot.com.tr/search/label/dinamik%20yetenek>, 10.09.2012.
- Şahin, Kader T. (2005), "Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 (2), 121-144.

Şahin, Kader T. ve diğeri (2013), "Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi", Demirci, Kemal M. ve diğeri (Ed.), **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 423-427, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Şişman, Mehmet (2011), **Örgütler ve Kültürler**, 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Teece, David ve Pisano, Gary (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", **Industrial and Corporate Change**, 3 (3), 537-556.

Teece, David (2003), **Essays in Technology Management and Policy**, 1. Baskı, USA: World Scientific Publishing Co.

————— (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance", **Strategic Management Journal**, 28 (13), 1319-1350.

————— (2008), **Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management**, 1. Baskı, USA: World Scientific Publishing Co.

————— (2009), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, 1. Baskı, New York: Oxford University Press.

————— (2012), "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", **Journal of Management Studies**, 49 (8), 1395-1401.

Tharp, Bruce M. (2009), "Four Organizational Culture Types", **Organizational Culture**, 1-6.

URL, "Family Crisis - Five Major Theories Structural Functional Theory", <http://www3.uakron.edu/witt/fc/fcnote5.htm> (20.10.2012).

URL, "Talcott Parsons", http://tr.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons (27.10.2013).

- Ünsal, Ersin (2009), " Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 82 (8), 167-189.
- Varol, Muharrem (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi**, 44 (1), 195-222.
- Vries, de Kets Manfred ve Miller, Danny (1984), "Neurotic Style and Organizational Pathology", **Strategic Management Journal**, 5, 35-55.
- Vries, de Kets Manfred ve Miller, Danny (1986), "Personality, Culture and Organization", **Academy of Management Review**, 11 (2), 266-279.
- Vural, Beril A. ve Bat, Mikail (2008), "Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk İletişim**, 5 (2), 35-60.
- Wang, Catherine ve Ahmed, Pervaiz (2007), "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, 9 (1), 31-51.
- Waterman, Robert H. ve diğerleri (1980), "Structure is not Organization", **Business Horizons**, 14-26.
- Weick, Karl E. ve Quinn, Robert E. (1999), "Organizational Change and Development", **Annual Review of Psychology**, 50, 361-386.
- Wernerfelt, Birger (1984), " A Resource-based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, 5 (2), 171-180.
- Wilden, Ralf ve diğerleri (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", **Long Range Planning**, 46, 72-96.

- Wilkins, Alan L. ve Ouchi, William G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, 28, 468-481.
- Winter, Sidney (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", **Strategic Management Journal**, 24, 991-995.
- Woldesenbet, Kassa ve diğ erleri (2011), "Supplying Large Firms: The Role of Entrepreneurial and Dynamic Capabilities in Small Businesses", **International Small Business Journal**, 30(5), 493-512.
- Wu, Lei-Yu (2006), "Resources, Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises", **Information & Management**, 43, 447-454.
- (2007), "Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's Hightech Firms", **Journal of Business Research**, 60, 549-555.
- (2010), "Applicability of the Resource-based and Dynamic Capability Views under Environmental Volatility", **Journal of Business Research**, 63, 27-31.
- Wu, Ing-Long ve Hu, Ya-Ping (2012): "A Dynamic Capability View and the Mediating Role of Process Capability: A Dynamic Capability View and the Mediating Role of Process Capability", **Journal of the Association for Information Systems**, 13 (12), 976-999.
- Yağmurlu, Aslı (1997), "Örgüt Kültürü: Tanımlar Ve Yaklaşımlar", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 52 (1), 717-724.
- Yamen, Mesut (2010), "Dinamik Yetenekler", <http://www.belgeler.com/blg/2hlu/dinamik-yetenekler> (18.12.2012).

- Yu, Tiayuan ve Wu, Nengquan (2009), "A Review of Study on the Competing Values Framework", **International Journal of Business and Management**, 4 (7), 37-42.
- Yu, Yan ve diğerleri (2013), "Strategies, Technologies, and Organizational Learning for Developing Organizational Innovativeness in Emerging Economies", **Journal of Business Research**, 66 (12), 2507-2514.
- Yung, Ing-Shane ve Lai, Ming-Hong (2012): " Dynamic Capabilities in New Product Development: The Case of Asus in Motherboard Production", **Total Quality Management**, 23 (10), 1125-1134.
- Yung, Kwon (2013), "Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean Hightech Ventures", **Advances in Management**, 6 (4), 54-61.
- Yusr, Maha ve diğerleri (2012), "Assesing the Mediating Role of Marketing Capability in the Relationship Between TQM Practices and Innovation Performance Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Business and Social Science**, 3 (23), 165-176.
- Zahra, Shaker ve George, Gerard (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", **The Academy of Management Review**, 27 (2), 185-203.
- Zahra, Shaker ve diğerleri (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 43 (4), 917-955.
- Zhan, Wu ve Chen, Roger (2013), "Dynamic Capabilities and IJV Performance: The Effect of Exploitation and Exploration Capabilities", **Asia Pacific Journal of Management**, 30, 601-632.
- Zhou, Kevin ve Li, Caroline (2010), "How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies", **Journal Business Research**, 63, 224-231.

Zollo, Maurizio ve Winter, Sidney (1999), **From Organizational Routines To Dynamic Capabilities**, Working Paper, The Wharton School: University of Pennsylvania.

Zollo, Maurizio ve Winter, Sidney (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", **Organization Science**, 13 (3), 339-351.

EK 1 A: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Bu alışma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan bilimsel bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu çalışmaya ayracağınız 10 dakikanız, bu konuyla ilgili sonuçlarının size de iletileceği bir bilimsel çalışmanın yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyoruz.

Tezi Hazırlayan

Arş. Gör. Tuğba KAPLAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Kader TAN şAHİN

Karadeniz Teknik Üniversitesi

1. Çalıştığınız süre : ()1 yıldan az ()1-3 yıl ()4-6 yıl ()7-10 yıl () 10 yıldan fazla
2. Eğitim Durumunuz : ()Ortaokul ()Lise ()Yüksekokul ()Üniversite ()Lisansüstü
3. Yaşınız :
4. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

I. BÖLÜM						
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	alıştığım işyerim, çalışanların geniş bir ailedeki gibi pek çok şeyi paylaştıkları bir yerdir.	5	4	3	2	1
2	İşyerim, oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir.	5	4	3	2	1
3	İşyerim, resmi talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu bir yerdir.	5	4	3	2	1
4	İşyerim, alışanların rekabetçi olduğu, sonuç odaklı bir yerdir.	5	4	3	2	1
5	çalıştığım işyerimde, takım çalışmasına ve fikir birliğine önem verilir.	5	4	3	2	1
6	İşyerimde, alışanların inisiyatif almalarına imkan verilir.	5	4	3	2	1

7	İşyerimde, çalışanların önceden tanımlanmış prosedürler doğrultusunda işlerini yapmaları istenir.	5	4	3	2	1
8	Çalıştığım işyerimde, çalışanların rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verilir.	5	4	3	2	1
9	İşyerimde, personelin kararlara katılımına özel önem verilir.	5	4	3	2	1
10	İşyerimde, çalışanların yeni fikirler üretmelerine özel önem verilir.	5	4	3	2	1
11	İşyerimde, her yıl büyümeye yönelik agresif satış hedefleri belirlenir.	5	4	3	2	1
12	Çalıştığım işyerimde, yürütülen faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi üzerinde durulur.	5	4	3	2	1
13	Çalıştığım işyerimi, sadakat ve işyerine duyulan bağlılık bir arada tutar.	5	4	3	2	1
14	İşyerimi, yenilikçiliğe ve değişime açık olma isteği bir arada tutar.	5	4	3	2	1
15	İşyerimi bir arada tutan, talimat ve yönetmeliklere duyulan derin itaattir.	5	4	3	2	1
16	İşyerimi işlerin bitirilmesiyle kazanılan başarı bir arada tutar.	5	4	3	2	1

II. BÖLÜM

		DİNAMİK YETENEKLER					
		Kesimlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
1	Çalıştığım işyerimde, belirli aralıklarla pazar araştırmaları yapılır.	5	4	3	2	1	
2	İşyerimde, belirli aralıklarla müşteri ihtiyaç ve beklentileri analiz edilir.	5	4	3	2	1	
3	İşyerimde, belirli aralıklarla rakip hareketleri gözden geçirilir.	5	4	3	2	1	
4	İşyerimde, teknolojik fırsat ve yenilikler takip edilir.	5	4	3	2	1	
5	İşyerimde, yapılan pazar araştırmaları sonucunda yeni pazarlama stratejileri geliştirilir.	5	4	3	2	1	
6	Çalıştığım işyerimde müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler üretilir.	5	4	3	2	1	
7	İşyerimde, fırsatlar doğrultusunda gerekirse yeni hedef kitleler seçilir.	5	4	3	2	1	
8	İşyerimde, yakalanan fırsatların değerlendirilebilmesi için önceden tanımlanmış kriterler mevcuttur.	5	4	3	2	1	
9	İşyerimde, görevlerin kötüye kullanılmasını engellemek için alınmış önlemler mevcuttur.	5	4	3	2	1	
10	İşyerimde, lisans ve patent hakları korunur.	5	4	3	2	1	
11	İşyerimde, fırsatların değerlendirilebilmesi için gerekli kaynaklar kullanılır.	5	4	3	2	1	
12	Çalıştığım işyerim, geçmiş tecrübelerinden sıkça faydalanır.	5	4	3	2	1	

III. BÖLÜM

Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları bu bölüme yazabilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

Kurum kültürü perspektifinde dinamik yeteneklerin ölçülmesine yönelik bilimsel çalışmamıza katkı yaptınız için size çok teşekkür ediyoruz. Araştırma sonuçları özet halinde mail adresinize iletilecektir.

ÖZGEÇMİŞ

Tuğba KAPLAN, 1981 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu Unilever İş İlköğretim Okulu'nda, ortaokul ve liseyi Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2004 yılında Ege Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2005 ve 2012 yılları arasında Migros Ticaret A.Ş.'de mağaza müdürü olarak görev yaptı. 2012 yılından bu yana Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.