

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİNAMİK YETENEKLERE ETKİSİ<sup>\*,\*\*</sup>

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO DYNAMIC CAPABILITIES

Kader TAN ŞAHİN<sup>\*\*\*</sup>  
Tuğba KAPLAN<sup>\*\*\*\*</sup>

### Öz:

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün, dinamik yetenekler üzerindeki etkisini tespit edebilmektedir. Klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden hangilerinin dinamik yeteneklerin varlığını 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 yeteneklerin var oluşunda örgüt kültürünün etkisine yönelik bir çalışma bulunmadığı için çalışma öncül bir çalışma olmuştur. Çalışmada, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, dinamik yeteneklere sahip olduğu düşünülen, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firmanın 78'nden toplanan veriler kullanılmıştır. Çalışma bulgularına göre, pazar kültürü ve adhokrası kültürlerinin dinamik yetenekleri pozitif yönde etkilediğini tespit edilmiştir. Diğer yandan, klan kültürünün dinamik yetenekleri negatif yönde etkilediği görülmüştür. Hiyerarşi kültürünün dinamik yetenekler üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

**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 effect of the organizational culture on dynamic capabilities. It will be tried to be found out that which types of clan, adhocracy, hierarchy, and market culture affect positively and negatively the presence of dynamic capabilities. According to the literature, these effects are investigated separately for three dimensions of dynamic capabilities such as sensing opportunities, seizing opportunities and reconfiguration. Since there is no previous study for the effects of organizational culture in the existence of dynamic capabilities, it has been a pioneer study. Empirical evidence was obtained from 78 firms, which are record holder of corporate tax in 2012 and registered to Trabzon Chamber of Commerce. The finding revealed that adhocracy and market culture types positively affect dynamic capabilities in general. Moreover, clan culture negatively affects dynamic capabilities in general. Hierarchy culture has no effect on dynamic capabilities in general.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Sensing Opportunities, Seizing Opportunities, Managing Threats and Reconfiguration, Organizational Culture.

\* Makale Gönderim Tarihi: 04.10.2016

Makale Kabul Tarihi: 17.04.2017

\*\* Bu çalışma, Doç. Dr. Kader ŞAHİN'in danışmanlığında Tuğba KAPLAN tarafından hazırlanan ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "*Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler*" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\*\* Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kadertan@ktu.edu.tr.

\*\*\*\* Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, t.kaplan@ktu.edu.tr.

## GİRİŞ

Günümüz değişen çevresel koşullarında firmalar için sürekli yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Firmaların yaşamını devam ettirebilmesi, bu fırsat ve tehditleri rekabet avantajına dönüştürerek sürdürülebilir kılmasına bağlı olmaktadır. Firmaların rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmesinin yolu, doğru stratejilerin uygulanmasından geçmektedir (Duygulu ve Eroğluer, 2006). Son yıllarda gittikçe üzerinde durulan (Eriksson, 2013) ve kaynak tabanlı yaklaşımın uzantısı olarak geliştirilen "Dinamik Yetenekler (DY)" yaklaşımı (Teece vd., 1997); firmaların nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı geliştireceklerini açıklamaya çalışan tutarlı bir çerçeve olarak öne sürülmektedir (Augier ve Teece, 2007).

DY kavramı, ilk olarak stratejik yönetim alanında Teece ve diğerlerinin (1997) *Strategic Management Journal*'da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makalesi ile 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 vd., 1997: 509). DY yaklaşımı, yıllar geçtikçe stratejik yönetim araştırmacılarının daha çok ilgisini çekmekte ve yayın sayısı artıkça kavrama farklı bakış açıları dahil olmaktadır (Peteraf vd., 2013: 1390-1394). Buna rağmen, DY yaklaşımı ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Ampirik bir çalışmada (Gümüsoğlu, 2012), farklı iş stratejileri doğrultusunda DY'in yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Şahin vd. (2013; 2015) tarafından yapılan diğer çalışmalarda, işletme grupları perspektifinde global DY'in uluslararasılaşma sürecinde kullanımı incelenmiştir.

Öncül çalışmalarda sıklıkla çalışılan DY'e ilişkin süreçler, bilgi birikimi oluşturma (Iris ve Vikas, 2011; Wu, 2010), bilgi birikimini bütünleştirme (Ali vd., 2012), bilgi birikimini kullanma (Wu ve Hu, 2012) ve bilgi birikimini yeniden yapılandırma (Denford, 2013) olarak görülmektedir. DY'in çıktılarına baktığımızda ise, yapılan çalışmalarda, ekonomik performans (Makkonen vd., 2013; Protogerou vd., 2011), yaratıcı ya da teknolojik performans (Ellonen vd., 2011; Wu, 2006), çevresel performans (Huang vd., 2012; Russo, 2009; Yusr vd., 2012) ve içsel performans (Chen ve Jaw, 2009; Kim vd., 2011) en çok çalışılan konular olmaktadır. 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 vd., 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 vd., 2013), örgütsel kabiliyetler (Capron ve Mitchell, 2009) ve örgütsel uygulamalar (Parente vd., 2011; Yung, 2013) şeklinde çalışılmıştır. Dışsal faktörler ise, kurumsallaşma (Piening, 2013), pazar (Arafa ve Elmaghy, 2011; Wilden vd., 2013), teknoloji gibi çevresel faktörler (Li ve Liu, 2012; Leung, 2012) ile iletişim ağı konumu (Cabanelas vd., 2013; Chiou, 2011), varlık düzeni (Blome vd., 2013), ortaklardan öğrenme gibi iletişim ve ilişki (Jiao vd., 2013) faktörlerinden meydana gelmektedir.

DY alanında, örgüt kültürüne yakın kavramlar olan ortak akıl (collective mind) değişkeni (Pavlou, 2003) ya da paylaşılan anlamlar değişkeni (Yu vd., 2013) birer kontrol değişkeni olarak görülmektedir. Alanda kültüre ilişkin bir diğer kullanım, çokuluslu işletmelerde kültürel mesafe değişkeni (Parente vd., 2011; Zhan ve Chen, 2013) şeklinde yer almaktadır. DY'in 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. Üstelik bir firmada benimsenin stratejilerin uygulamaya geçirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için, firma stratejilerinin firmanın değerler, inançlar, ritüeller, seremoniler, hikâyeler, semboller, dil ve kahramanlar gibi kültürel araçlar ile desteklenmesi gerekmektedir (Ekşi, 2009). Stratejik yönetim yaklaşımlarının uygulanma sürecini incelediğimizde de örgütsel yapının oluşturması akabinde stratejik yaklaşımla uyumlu örgüt kültürünün oluşturulması sürecin ilk basamaklarını oluşturmaktadır (Söyler, 2007). Bu bağlamda, stratejik yönetim yaklaşımlarından DY'in oluşumunda örgüt kültürünün etkisinin incelenmesi önem arz eden bir husus olarak görülmektedir. 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 çalışmanın beklenen teorik katkısı, örgüt kültürünün DY'e etkisine yönelik literatür boşluğunu doldurmayı hedef almasıdır.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda firmaların başarılı olabilmesi için rekabet güçlerini arttırmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir (Köse vd., 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 Açıkgoz, 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 olmaktadır (Teece, 2007). Türkiye'de; Ar-Ge yatırımlarının Gayrisafi Milli Hâsılaya oranının %1'in altında olduğu ve Ar-Ge harcaması yapan 39 ülke içinde 32. sırada yer aldığı bilinmektedir (OECD, 2013). Yerel bağlam da göz önüne alındığında firmaların geliştireceği DY'in inovasyon ya da Ar-Ge yatırımlarının ötesinde firmanın kültürel yapısı ile ilişkili olabileceği beklenmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, araştırma kapsamındaki firmaların örgüt kültürlerinin DY'ine etkisini tespit edebilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürünün DY'e etkisinin ortaya konulması amacıyla DY kavramı açıklanarak, çalışmada kullanılan örgüt kültürü modeli ile ilgili detaylı bilgiler verilmiş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın yöntemi, kapsamı, veri toplama yöntemi ortaya konulmuş ve araştırmanın modeline yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, analizlerden elde edilen araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın sonuçları, katkısı, kısıtları ve gelecek çalışma önerileri açıklanmıştır.

# 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Dinamik Yetenekler

Stratejik yönetim çerçevesinde, kaynak tabanlı görüş, ekonomist Edith Penrose'un 1959'daki "Firma Büyüme Teorisi" çalışmasına dayanmaktadır. Penrose'a (1959) göre, bir firmanın büyümesini sağlayan rekabet avantajı, o firmanın sahip olduğu kaynakların yapılandırılması ile doğrudan ilişkili bir şekilde gerçekleşmektedir. Pazar tabanlı yaklaşımın (Porter, 1980) aksine, kaynak tabanlı yaklaşıma göre firmaların rekabet avantajı, örgütün içeriden dışarıya doğru bakışı ile açıklanmaktadır (Açıkgöz, 2012; Wernerfelt, 1984). 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). Grant'a (1991) göre, kaynak tabanlı yaklaşımın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, firma yöneticilerinin kaynakları doğru bir biçimde belirleyerek sınıflandırdığı varsayımdır. 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 (Grant, 1991; Teece vd., 1997; 2003; Wang ve Ahmed, 2007). Newbert'e (2007) göre, bir firmanın sadece eşsiz kaynakları sahip olması, özellikle çalkantılı çevrelerde, o firmanın başarılı olmasını ya da rekabet avantajı elde etmesini sağlamayacaktır.

Kaynak tabanlı görüşe 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. Kaynaklar; firmaya ait diğer varlıkları, teknolojiyi, bilgi yönetimi sistemlerini, teşvik sistemlerini, yönetim ile çalışan arasındaki güven ve dahası gibi bağlayıcı mekanizmalarını kullanarak, son ürünlere ya da hizmetlere dönüştürmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993). Buna rağmen, yüksek oranda değişimin olduğu pazar koşullarında firmanın kaynakları sadece geçici rekabet avantajını açıklayabilecektir (Eisenhardt ve Martin, 2000). İşte bu noktadan hareketle, Teece vd. (1997); konunun odağını firmanın kaynak yapılandırmasından alarak, çevresel koşullara göre kaynak yapılandırmalarını tanımlayan öncül strateji ve rutinlere kaydırmaktadır. Teece vd. (1997) bu öncül strateji ve rutinleri, firmanın DY'i olarak adlandırmaktadır (Teece ve Pisano, 1994; Teece vd., 1997).

DY, çeşitli çalışmalarda değişik şekilde tanımlanmıştır. Teece ve Pisano (1994) DY'i işletmenin yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yetenekler toplamı olarak tanımlamıştır. Winter (2003) ise, DY'in, doğal yeteneklerin genişletilmesinde, uyarlanmasında ve sürdürülebilirliğinin yaratılmasında kullanılan

faaliyetler olduğunu öne sürmüştür. Helfat ve Peteraf'a göre (2003) DY, işletmenin yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yaşam döngüsüne sahip yeteneklerden oluşmaktadır. 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) 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. 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, dinamik bir yetenekleri, geliştirilmiş etkililiğin ardından, firmanın sistematik olarak üretmesi ve iş rutinlerini değiştirmesi vasıtasıyla gerçekleşen toplu faaliyetlerin sabit ve öğrenilmiş bir modeli şeklinde tanımlamıştır. DY ile ilgili tanımlara baktığımızda, bu tanımlar bize 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, tekrarlanırlı eylemler içermektedir (Winter, 2003). Ayrıca, DY'de şans faktörü yer almamaktadır çünkü DY belirli bir amaç doğrultusunda istenilerek oluşturulmaktadır (Zahra vd., 2006).

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 da yansımıştır (Makkonen vd., 2013). DY yaklaşımı çerçevesinde en çok atıf alan (Peteraf vd., 2013) yazar olan Teece ve diğerleri (1997), DY'in boyutlarını 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 yakalayarak öğrenmeyi ve yeniden yapılandırma yerine getirebilmeyi içermektedir (Teece vd., 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). 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 teknolojiadaki 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, dinamik yetenek oluşturma 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. Yeni teknoloji ve pazardaki trendleri takip edebilmek için, firma rutinler geliştirmektedir. 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 (Teece, 1997, 2007). Ramirez vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada, sezme yeteneğinin, hayal etme, deneyimleme, örüntüleme, yapılandırma, yeniden yapılandırma ve vurgulama balıkları altında altı bilişsel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Wilden ve diğerlerine (2013: 74) göre, fırsatları sezme yeteneği, firmanın tedarikçileri, Ar-Ge ortakları, müşterileri ile yakın ilişkiler kurmasını ve sektöründeki en iyi uygulamaları yapmasını gerektirmektedir. Fırsatları sezme, düzenli pazar araştırmaları, düzenli müşteri ihtiyaç ve beklentileri analizi, rakip hareketlerinin izlenmesi, teknolojik yeniliklerin takibi gibi pazarları ve teknolojileri tarama, araştırma ve keşfetme faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007).

Fırsatlar bir kez sezildikten sonra, bu fırsatların yakalanması için bir sonraki adım onun nasıl kullanılacağı hakkında kararlar vermeyi içermektedir. 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). Diğer bir ifadeyle, fırsatları yakalama, dış çevreden alınan bilginin kavranmasını ve bunun değerli yeniliklere dönüştürülmesini sağlamaktadır (Zahra ve George, 2002). Teece (2007) firmanın bir fırsatı sezebileceği fakat fırsatları doğru bir şekilde yakalayamayabileceğini öne sürmektedir, çünkü sezme ve yakalama iki farklı eylemdir. Fırsatların yakalanmasında, hiyerarşik yapılar ve bürokratik karar verme süreçleri, yenilikçiliğe engel olabilmektedir. 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). 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. İş modeli tasarlamak için yapılması gereken önemli seçimler; teknolojinin seçimi, hedef pazar seçimi, finansal seçimler (satın alma ya da leasing gibi), satış stratejilerinin seçimi, iş ortaklığı gibi yaklaşımlarını içermektedir. Fırsatları yakalama, yeni pazarlama stratejileri oluşturma, müşteri ihtiyaçlarına çözüm bulma, yeni hedef kitle seçimi, yatırımlara yönelik karar verme modeli yaratma gibi örgütsel yapı ve stratejik karar verme sistemleri oluşturma, sezilen fırsatları değerlendirme faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007).

Kaynak tabanını ele alan yeniden yapılandırma yeteneği, DY'de sıralama açısından son zincirdir ve DY'in çekirdek unsuru olarak yaygın olarak kabul edilmektedir (Eisen-

hardt ve Martin, 2000; Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007). 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 (Teece, 2007). 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). İçsel öğrenmeye odaklı olan yeniden yapılandırma, var olan örgütsel kabiliyetleri değiştirerek, yeni kabiliyetler yaratmayı içermektedir (Gebauer, 2011). Tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma, globalleşmeye uyumun sağlanması için gerekli olan (Helfat vd. 2007) koordinasyon/birleşme, öğrenme ve yeniden yapılandırma gibi süreçlerden oluşmaktadır (Teece vd., 1997). 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. Yeniden yapılandırma; tehditleri yönetme, lisans ve patent haklarını koruma, öğrenilen bilgilerden yararlanma, başarılı dönüşümü tekrarlama gibi düzeni sürdürme ve varlıkları yeniden düzenleme faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007).

## 1.2. Örgüt Kültürü

Bu çalışmada, bu örgüt kültürü yaklaşımlarından, çok yönlü yapısıyla (Lamond, 2003), örgüt kültürünün ölçümünü kolaylaştıran (Hooijberg ve Petrock, 1993), değişime adaptasyon için kullanılabilen (Tharp, 2009), rekabet avantajını (Goodman vd., 2001) hedefleyen Cameron ve Quinn (2006: 25-30) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli sektörlerde, 10.000'den fazla farklı firmada uygulama yapılarak oluşturulmuş olan Quinn ve Cameron'un (1983) rekabetçi değerler modeli kullanılmıştır. Cameron ve Quinn (2006) modelinde yer alan dört örgüt kültürü tipinin oluşumunda Jung'un çalışmasından yararlanılmış ve ilk olarak 1985'te Cameron tarafından öne sürülmüştür (Cameron, 1985; Deshpande vd., 1993). Rekabetçi değerler modeli olarak da bilinen Cameron ve Quinn modelinin içinde yer alan dört kültür tipinin oluşumunda iki önemli boyuttan yararlanılmaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993). Şekil 1'de görülen modelin 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 vd., 1985). 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).

**Şekil 1:** Cameron ve Quinn Modeli

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

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

Literatürde yer alan çalışmalarda en sık görülen içsel DY öncülleri, örgüt yapısı (Narayanan vd., 2009), kaynak dağılımı, çalışan kabiliyetleri (Ravishankar ve Pan, 2013; Rodenbach ve Brettel, 2011) gibi yapısal unsurlar ile örgütsel konumlama (Zhou ve Li, 2010), yönetsel konumlama (Gebauer, 2011; Ramirez vd., 2013), örgütsel kabiliyetler (Capron ve Mitchell, 2009) ve örgütsel uygulamalar (Parente vd., 2011; Yung, 2013) şeklinde çalışılmıştır. DY üzerinde 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. Üstelik firma stratejilerinin uygulamaya geçirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için, firmanın değerler, inançlar, ritüeller, seremoniler, hikâyeler, semboller, dil ve kahramanlar gibi kültürel araçları ile desteklenmesi gerekmektedir (Ekşi, 2009). Stratejik yönetim yaklaşımlarının uygulanma sürecini incelediğimizde de örgütsel yapının oluşturması sonrasında stratejik yaklaşımla uyumlu örgüt kültürünün oluşturulması sürecin ilk basamaklarını oluşturmaktadır (Söyler, 2007). Bu bağlamda, çalışmamızda DY'in öncülü olarak örgüt kültürü kabul edilmekte ve klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden hangilerinin DY'i pozitif etkilediği, hangilerinin DY'i negatif etkilediği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Öncelikle örgüt kültürü tiplerinin DY değişkenine göre birbirinden farklılaşması beklenmektedir. Yaratıcılık odaklı olan adhokrasi kültürü ve rekabetçilik odaklı olan pazar kültürünün dışsal süreçlere yönelik yapıları sebebiyle, bu farklılaşmanın adhokrasi kültürü ve pazar kültürü yönünde olması beklenmektedir. Örgüt kültürü tiplerinin DY değişkenine göre birbirinden farklılaşmasına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

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

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

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



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

*Klan kültürü:* 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 merkezli 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. Klan tipi örgütlerde, örgütü sadakat ve işyerine duyulan yüksek bağlılık bir arada tutmaktadır. Bu tip örgütlerde örgüt üyeleri adeta bir müşteriyimş 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. Amerikan endüstrisinde ciddi sarsıntılara yol açan Japon firmaları klan tipi örgütlere örnek olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

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). 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 vd., 1997). Stratejik bakışı, insan kaynakları geliştirme ve katılımı üzerine kurulu olan klan kültürünün (Cameron ve Quinn, 2006) aksine DY, hızla ya da orta hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlanmasını içeren dışsal süreçlere hâkim olmayı gerektiren yetenekler topluluğudur (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu nedenle Klan kültürünün DY ve unsurları üzerinde negatif etki göstermesi beklenmektedir.

**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.

*Adhokrasi kültürü:* Özellikle yirminci yüzyıldan sonra değişen yüksek türbülanslı, dinamik çevre şartlarına cevap verebilme amacıyla adhokrasi kültür tipi ortaya çıkmıştır. Oluştuğu kadar 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. Diğer örgüt kültürlerinden farklı olarak adhokrazi kültüründen hızlı değişen dinamik çevre koşullarından dolayı uzun vadeli hedefler yerine geçici hedefler konulmaktadır. Yenilikçiliğe ve gelişime olan açıklığın bir arada tuttuğu adhokrazi kültür tipinde, üyelerin yeni fikirler üretmelerine özel önem verilmektedir. Bu tip örgütlerde stratejik yapı yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratma üzerine kurulmaktadır ve yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir. Adhokrazi kültüründe başarı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlanmaktadır. Yazılım geliştirme, uzay çalışmaları ya da film yapım sektörü gibi yaratıcılık ve dinamikliğin ön planda olduğu çeşitli örgütlerde adhokrazi kültür tipine rastlanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

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 adhokrazi kültürünün; rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilen ve çalkantılı çevre koşullarında etkisi artan (Teece vd., 1997) DY'i ve unsurlarını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu pozitif etkiye ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H3:** Adhokrazi kültürü DY'i pozitif yönde etkilemektedir.

**H3a:** Adhokrazi kültürü fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

**H3b:** Adhokrazi kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

**H3c:** Adhokrazi kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

*Hiyerarşi kültürü:* 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). Hiyerarşi tipi kültüre sahip örgütlerde, yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilmektedir (Bendixen ve Burger, 1998). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütleri bir arada tutan, talimat ve yönetmeliklere duyulan derin itaat olarak ka-

bul edilmektedir. Hiyerarşi kültüründe başarı, etkinlik olarak tanımlanmakta ve düşük üretim maliyeti ön plana çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Hiyerarşi kültür tipine sahip örgütlerde stratejik yapı ve süreklilik ve istikrar üzerine kurulmakta ve etkinlik, kontrol ile faaliyetlerin sorunsuz işleyişine önem verilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, Murat ve Açıkgoz, 2007).

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), âdemi merkezîyetçi yönetimi güçlü olan şirketlerin pazar ve teknolojik gelişmeleri daha kolay bir şekilde takip edebileceklerini 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 vd., 1997). DY'i (Teece vd., 1997) ve unsurlarını hiyerarşi kültürünün negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu etkinin incelemesi amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H4:** Hiyerarşi kültürü DY'ine 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.

*Pazar kültürü:* Bu kültür tipinde tedarikçiler, müşteriler, yasal birimler, paydaşlar ve örgüt arasındaki işlem maliyetlerine odaklanılmaktadır. Örgüt üyelerinin rekabetçi olduğu, sonuç odaklı bir yer olarak görülen pazar kültürüne sahip örgütlerde, işlerin tamamlanmasına odaklanılmaktadır ve çalışanlar kendi çıkarlarının ve hedeflerinin peşinden gitmektedir (Erdem, 2007). Bu tip örgütlerde, liderler, genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı kişilerden oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verildiği pazar kültüründe, her yıl büyümeye yönelik agresif satış hedefleri belirlenmektedir. Ayrıca, 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 gerçekleştirmek, bu tip kültürde öncül hedefler olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçilik ve verimlilik üzerine kurulu olan pazar kültüründe, dışsal odaklanma ve kontrol üzerinde olan güçlü vurgu nedeniyle başarı yakalanmaktadır. Pazar kültürü tipine sahip örgütlerde, örgütü, işlerin bitirilmesi ile elde edilen başarı bir arada tutmaktadır ve rekabetçi eylem ve başarı vurgulanmaktadır. Bu tip örgütlerde, başarı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Dinamik çevrelerde, teknolojik değişiklikler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler ve rekabet yoğunluğu; firmalar için devam eden sorunlar yaratabilmektedir. Teknolojik deği-

şim 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 vd., 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.

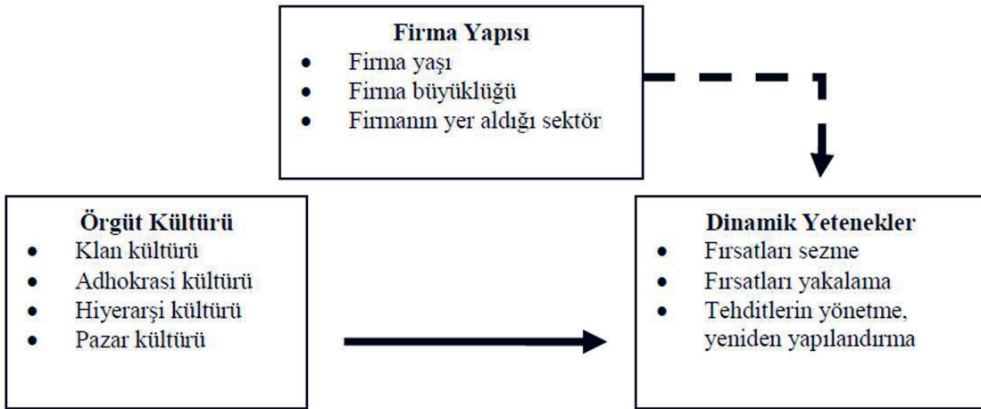
**H5b:** Pazar kültürü fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilemektedir.

**H5c:** Pazar kültürü yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilemektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, DY'in oluşumunda örgüt kültürü tiplerinin etkisine yönelik literatür boşluğunu hedef almaktadır. Çalışmada önerilen kuramsal model bir sonraki sayfada yer alan Şekil 2'de sunulmaktadır. Modelde de görülebileceği üzere, bu çalışma, bağımsız değişkenler olan örgüt kültürü tiplerinden klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin, DY'i oluşturan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma bağımlı değişkenlerine etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Firma yapısı olarak belirtilmiş olan, firma yaşı, firma büyüklüğü ve firmanın yer aldığı sektör ise kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

**Şekil 2.** Araştırma Modeli



### 2.1. 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 ba-

şarısının 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 firmaların 78'inden ankete cevap alınarak; %82'lik bir geri dönüş sağlanmıştır.

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi

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, e-posta ve yüz yüze görüşme olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan firmalara anket çalışması yapılacağına dair önce e-posta ile bilgi verilmiş, daha sonra yüz yüze görüşme ile anketler yapılmıştır.

DY yaklaşımının öncüsü olarak kabul edilen (Teece, 2007) ve en çok atıf alan yazar (Peteraf vd., 2013) olan Teece'in (2007) modeli, çalışmada kullanılmıştır. DY alanındaki pek çok çalışmada da (Ellonen vd., 2011; Gebauer, 2011; Jantunen vd., 2012; Makkonen vd., 2013; Protogerou vd., 2011; Wilden vd., 2013; Yung, 2013) kullanılan bu model, ülkemiz gibi dinamik çevre koşullarının var olduğu ortamlarda DY'in ölçümü için ideal model olarak kabul edilmektedir (Peteraf vd., 2013). Teece'in (2007: 9-50) modeline göre DY, fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma alt başlıkları altında ölçülmüştür. Yapılan çalışmalarda ölçüm yöntemleri birbirinden oldukça farklılaştığından, çalışmada, Teece'in (2007) makalesine dayanılarak, soru formu oluşturma temel kurallarına dikkat edilerek (Baş, 2013: 62-70) yazarlar 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. Çalışmada, örgüt kültürü profili analizi için ise, çok yönlü yapısıyla (Lamond, 2003), örgüt kültürünün ölçümünü kolaylaştıran (Hooijberg ve Petrock, 1993), değişime adaptasyon için kullanılabilen (Tharp, 2009), rekabet avantajını (Goodman vd., 2001) hedefleyen Cameron ve Quinn (2006: 25-30) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli sektörlerde, 10.000'den fazla farklı firmada uygulama yapılarak oluşturulmuş olan örgüt kültürü ölçüm modeli kullanılmıştır.

Katılımcı bilgilerinin alındığı giriş bölümünden sonra anketin ilk bölümünde örgüt kültürü ölçülmüştür. Bu bölümde klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü dörder soru ayrı ayrı ile ölçülmüştür. İkinci bölümde ise, DY, fırsatları sezme, fırsatları yakalama, tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma alt başlıkları ile

ifade edilerek her bir alt başlık üçer soru ile ölçülmüştür Katılımcılardan anket içerisindeki ifadelerle “katılma derecelerini” işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında beşli Likert Ölçeği (5. Kesinlikle Katılıyorum .... 1. Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

Literatürde ölçek olmadığı için yazarlar 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 çalışmada 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. Bu şekilde esas uygulamaya geçmeden önce ölçme araçlarının sağlıklı ölçüm yapıp yapmadıkları konusunda bir fikir sahibi olunmaktadır (Baş, 2013: 148). Ön uygulamaya bağlı olarak gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra soru formuna son hali verilmiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin, örgüt kültürü değişkeni için, klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri; DY değişkeni için, fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma tek tek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, klan kültürü için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,923 iken, adhokrazi kültür tipi için 0,928, hiyerarşi kültürü için 0,870 ve pazar kültür tipi için 0,875 olarak tespit edilmiştir. Son olarak, dinamik yetenek unsurları ile ilgili ölçümler ise, cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değeri fırsatları sezme için, 0,902, fırsatları yakalama için 0,836 ve tehditleri yönetme ve yeniden yapılandırma için 0,908 ölçülmüştür. Yapılan ölçümlere göre kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için ise Varimax yöntemi kullanılarak elde edilen faktör analizi sonuçları örgüt kültürü ölçeği ve DY ölçeği için ayrı ayrı yapılmıştır. 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. Faktör analizi sonuçlarına göre; örgüt kültürü ölçeğine ilişkin toplam varyansın %80'i, klan, adhokrazi, 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. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda tüm değişkenlerin ortak varyansına bakıldığında, en düşük değer olan 0,618 ile en büyük değer olan 0,939 arasında gözlemlendiği ve tüm değerler 0.60'dan büyük olduğu görülmüştür. Bu analizlerinden sonra normal dağılım testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılmamasının neticesinde yapılacak analizlerde parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilmiştir ve Tablo 1'de görülen Spearman's rho Korelasyon Testi yapılmıştır (Kalaycı, 2009).

**Tablo 1:** Spearman's rho Korelasyon Testi

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Firma Yaşı	20,5	11,5	1								
2.Firma Sektörü	3,97	1,19	0,014	1							
3.Firma Büyüklüğü	1,98	0,78	0,171	-0,15	1						
4.Klan Kültürü	3,78	1,21	0,098	0,019	-0,121	1					
5.Adhokrasi Kültürü	3,83	1,20	-0,050	0,122	0,111	-,312***	1				
6.Hiyerarşi Kültürü	3,79	1,13	0,019	0,067	-,243**	,701***	-,251**	1			
7.Pazar Kültürü	3,80	1,14	-0,120	0,022	0,174	-,539***	,759***	-,449***	1		
8.Fırsatları sezme	3,73	1,19	-0,11	-0,04	0,138	-,454***	,649***	-,315***	,722***	1	
9.Fırsatları yakalama	3,81	1,00	-0,17	-0,07	0,125	-,402***	,707***	-,267**	,661***	,819***	1
10.Yeniden yap.	3,84	1,17	-0,17	-0,1	0,142	-,329***	,686***	-,197*	,674***	,720***	,760***

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

Korelasyon testi sonuçlarına göre, hiyerarşi ile klan kültürü arasında (0,701); adhokrasi ve pazar kültürü arasında (0,759); adhokrasi kültürü ile fırsatları yakalama (0,707) arasında; pazar kültürü ile fırsatları sezme (0,722) arasında, fırsatları sezme ile fırsatları yakalama arasında (0,819), fırsatları sezme ile yeniden yapılandırma arasında (0,720) ve fırsatları yakalama ile yeniden yapılandırma arasında (0,760) pozitif yönde güçlü ilişkiler bulunmaktadır ( $p < 0,01$ ). 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 0,800 ve üzerinde (Gujarati, 2004: 359) gerçekleşmemiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Tablo 2'de yer alan Kruskal Wallis testi sonucuna göre fırsatları sezmeye olan eğilimi açısından, örgüt kültür tiplerinin adhokrasi kültürü (52,77), pazar kültürü (47,43), klan kültürü (29,24), hiyerarşi kültürü (19,38) olarak sıralandığı görülmektedir. 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. Yeniden yapılandırmaya olan eğilimi açısından, örgüt kültürleri adhokrasi kültürü (52,92), pazar kültürü (45,38), klan kültürü (29,45), hiyerarşi kültürü (21,92) olarak sıralanmaktadır. 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 sıralanmaktadır. Yani H1a, H1b, H1c ve H1 hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 2:** 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 DY unsurları ve DY'in geneline göre örgüt kültür tiplerinin birbirinden anlamlı olarak farklılaştığı tespit edildikten sonra bu farklılaşmanın hangi kültür tiplerinden kaynaklandığının ortaya konulması amacıyla (Kalaycı, 2009) Bonferroni Post Hoc testi yapılmıştır. DY değişkenine göre klan kültürü ile adhokrasi (-1,138) ve pazar (-,988) kültürleri arasında, adhokrasi kültürü ile klan (1,138) ve hiyerarşi (1,647) kültürleri arasında, hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (-1,647) ve pazar (-1,497) kültürleri arasında, pazar kültürü ile klan (,988) ve hiyerarşi (1,497) 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. Lojistik regresyon testi yapılabilmesi için bağımlı değişkenler 0 ve 1 şeklinde dummy değişkene dönüştürülmüştür. Regresyon analizi önce kontrol değişkenleri olan firma yaşı, firma sektörü, firma büyüklüğü ile daha sonra bağımsız değişkenler olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri de ayrı ayrı katılarak iki aşamalı gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeline ilişkin oluşturulan iki aşamalı denklemler aşağıdaki gibidir:

*Model 1:*

Dinamik Yetenekler:  $\beta_0 + \beta_1$  firma yaşı +  $\beta_2$  firma sektörü +  $\beta_3$  firma büyüklüğü + e

*Model 2:*

Dinamik Yetenekler:  $\beta_0 + \beta_1$  örgüt kültür tipi +  $\beta_2$  firma yaşı +  $\beta_3$  firma sektörü +  $\beta_4$  firma büyüklüğü + e

Lojistik regresyon testi sonuçlarına göre, Tablo 3'de görüldüğü gibi, klan kültürünün fırsatları sezmeyi, anlamlı olarak, negatif yönde etkilediğini öne süren H2a hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,05$ ;  $\beta$ : -0,656). Klan kültürü fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilediğini öne süren H2b hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,10$ ;  $\beta$ : -0,534). Klan kültürünün yeniden yapılandırmayı negatif yönde etkilediğini öne süren H2c hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,10$ ;  $\beta$ : -0,366). Klan kültürü DY'i negatif yönde etkilediğini öne süren H2 temel hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,10$ ;  $\beta$ : -0,470).



**Tablo 3:** 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
<b>Firma yaşı</b>	-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)
<b>Firma sektörü</b>	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)
<b>Firma büyüklüğü</b>	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)
<b>Klan Kültür Tipi</b>		-0,656** (5,241)		-0,534** (4,601)		-0,366 (2,307)		-0,470** (4,042)
<b>Constant</b>	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)
<b>Chi-square</b>	3,316	10,075**	2,491	7,906*	2,032	4,621	0,886	5,472
<b>Cox&amp;Snell R Squ.</b>	0,042	0,121	0,031	0,096	0,026	0,058	0,011	0,068
<b>Nagelkerke R Squ.</b>	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.

Tablo 4'te görüleceği gibi, adhokrasi kültürünün fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilediğini iddia eden H3a hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 1,483). Adhokrasi kültürünün fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilediğini iddia eden H3b hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 1,751). Adhokrasi kültürünün yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilediğini öne süren H3c hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 2,186). Adhokrasi kültürünün DY'i pozitif yönde etkilediğini öne süren H3 temel hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 1,751).

**Tablo 4:** 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
<b>Firma yaşı</b>	-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)
<b>Firma sektörü</b>	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)
<b>Firma büyüklüğü</b>	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)
<b>Adhokrasi Kültür Tipi</b>		1,483*** (22,205)		1,751*** (21,453)		2,186*** (23,283)		1,751*** (22,133)
<b>Constant</b>	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)
<b>Chi-square</b>	3,316	38,645***	2,491	44,755***	2,032	56,349***	0,886	43,940***
<b>Cox&amp;Snell R Squ.</b>	0,042	0,391	0,031	0,437	0,026	0,514	0,011	0,431
<b>Nagelkerke R Squ.</b>	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.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, hiyerarşi kültürünün fırsatları sezmeyi, anlamlı olarak, negatif yönde etkilediğini öne süren H4a hipotezi ( $p < 0,05$ ;  $\beta$ : -0,790) ile fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilediğini öne süren H4b hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,10$ ;  $\beta$ : -0,599). Hiyerarşi kültürünün yeniden yapılandırmayı negatif yönde iddia eden H4c hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,10$ ;  $\beta$ : -0,493). Hiyerarşi kültürünün DY'i negatif yönde etkilediğini iddia eden H4 temel hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,10$ ;  $\beta$ : -0,649).

**Tablo 5:** 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
<b>Firma yaşı</b>	-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)
<b>Firma sektörü</b>	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)
<b>Firma büyüklüğü</b>	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)
<b>Hiyerarşi Kültür Tipi</b>		-0,790** (5,369)		-0,599** (4,407)		-0,493* (3,180)		-0,649** (5,292)
<b>Constant</b>	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)
<b>Chi-square</b>	3,316	10,735**	2,491	7,870*	2,032	5,763	0,886	7,474
<b>Cox&amp;Snell R Squ.</b>	0,042	0,129	0,031	0,096	0,026	0,071	0,011	0,091
<b>Nagelkerke R Squ.</b>	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.

Son olarak, Tablo 6'da görülebileceği gibi pazar kültürünün fırsatları sezmeyi pozitif yönde etkilediğini iddia eden H5a hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 2,143). Pazar kültürünün fırsatları yakalamayı pozitif yönde etkilediğini iddia eden H5b hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 1,971). Pazar kültürünün yeniden yapılandırmayı pozitif yönde etkilediğini öne süren H5c hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 2,443). Pazar kültürünün DY'i pozitif yönde etkilediğini öne süren H5 temel hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ;  $\beta$ : 1,948).

**Tablo 6:** 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
<b>Firma yaşı</b>	-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)
<b>Firma sektörü</b>	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)
<b>Firma büyüklüğü</b>	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)
<b>Pazar Kültür Tipi</b>		2,143*** (16,768)		1,971*** (18,040)		2,443*** (16,361)		1,948*** (18,523)
<b>Constant</b>	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)
<b>Chi-square</b>	3,316	51,402***	2,491	42,825***	2,032	51,708***	0,886	41,853***
<b>Cox&amp;Snell R Squ.</b>	0,042	0,483	0,031	0,422	0,026	0,485	0,011	0,415
<b>Nagelkerke R Squ.</b>	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.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

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 değerlendirilmesi 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 yaka-

lama 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 doğal bir sonuçtur.

Hiyerarşi kültürü arttıkça, DY'in unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. İçeride dönmek 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 sezmeyi, fırsatları yakalamayı negatif yönde etkilemektedir. Fakat klan kültürünün yeniden yapılandırma ve DY'in geneli üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Adhokrasi kültür tipinin fırsatları sezmeyi, 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 Qu-

inn, 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 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tüm bu sonuçların ışığında araştırma örnekleminde yer alan firmaların sahip olduğu adhokrazi ve pazar tipi örgüt kültürlerinin DY'ini pozitif yönde etkilediği söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinde DY görülmesi zorlaşırken girişimcilik odaklı adhokrazi 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 adhokrazi ve pazar kültür tipine doğru evriltmesi gerektiği söylenebilecektir. Tabi bu söylemde bağlamı dikkate almak gerektiğini belirtmek de yerinde olacaktır. Örneğin daha statik çevre koşullarında daha bürokratik kültür tipine sahip örgütler aynı koşullardaki diğer kültür tiplerine sahip örgütlerden daha başarılı olabilecektir. Burada kastedilen, dinamik, rekabetçi, belirsizliklerin yoğun olduğu koşullarda DY geliştirmek isteyen firmaların örgüt kültürlerinin profilini çıkararak bunu dışa yönelik kültür tiplerine dönüştürmelerinin faydalı olacağıdır.

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 DY'e sahip olma maliyetleri ile DY'e 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 önerisi olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (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.
- Sadaqat, A., Linda D. P. & Fiona L. (2012), An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities, *Journal of Strategic Management*, 20 (7), 589-607.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993), Strategic Assets and Organisational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Arafa, A. & Elmaraghy W. (2011), Manufacturing Strategy and Enterprise Dynamic Capability, *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 60 (1), 507-510.
- Augier, M. & Teece, D. (2007), Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, *Management International Review*, 47 (2), 175-192.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baş, T. (2013), *Anket, 7. Baskı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş.
- Bayramoğlu, G. (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.
- Bendixen, M. & Burger, B. (1998), Cross-Cultural Management Philosophies, *Journal Of Business Research*, 42 (2), 107-114.
- Blome, C., Schoenherr T. & Rexhausen D. (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.
- Cabanelas, P., Omil J. C. & Vazquez X. H. (2013), A Methodology for the Construction of Dynamic Capabilities in Industrial Networks: The Role of Border Agents, *Industrial Marketing Management*, 42 (6), 1-12.
- Cameron, K. S. (1985), Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, 5, *Educational Resources Information Center*, 2-52.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2. Baskı, United States of America: Jossey-Bass.
- Capron, L. & Mitchell, W. (2009), Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal, *Organization Science*, 20 (2), 294-312.
- Chen, C. L. & Jaw, Y. L. (2009), Building Global Dynamic Capabilities Through Innovation: A Case Study of Taiwan's Cultural Organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4), 247-263.
- Chiou, C. H. (2011), Dynamic Capabilities, Collaborative Network and Business Model: An Empirical Analysis of Taiwan HTC Corporation, *African Journal of Business Management*, 5 (2), 294-305.
- Denford, J. S. (2013), Building Knowledge: Developing a Knowledge-based Dynamic Capabilities, *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), 175-194.
- Deshpande, R., Farley J. U. & Webster F. E. (1993), Corporate Culture, Customer, Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.

- Duygulu, E. & Erogluer, K. (2006), Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 1-21.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000), Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, 21 (10), 1105-1121.
- Ekşi, H. (2009), Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos (24), 165-172.
- Ellonen, H. K., Jantunen, A. & Kuivalainen, O. (2011), The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation Related Capabilities, *International Journal of Innovation Management*, 15 (3), 459-478.
- Erdem, R. (2007), Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Eriksson, T. (2013), Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities, *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 65-82.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003), Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organization Science*, 14 (6), 686-706.
- Frost, P. J. (Ed), Moore L.F. (Ed), Louis M. R. (Ed), Lundberg C. C. (Ed), Martin, J. (Ed) (1985), *Organizational Culture*, 1. Baskı, United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Gebauer, H. (2011), Exploring the Contribution of Management Innovations to the Evolution of Dynamic Capabilities, *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1238-1250.
- Goodman, E. A., Zammuto R. F. & Gifford B. D. (2001), The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life, *Organizational Development Journal*, 19 (3), 58-66.
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gujarati, D. (2004), *Basic Econometrics*, 4. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Gümüsoğlu, L. (2012), Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 27 (320), 61-90.
- Haftacı, V. (2012), *Şirketler Muhasebesi*, 3. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003), The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. & Winter S. G. (2007), *Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change in Organizations*, 1. Baskı, United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2011), Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1500-1516.
- Hooijberg, R. & Petrock F. (1993), On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management*, 32 (1), 29-50.
- Huang, K. F., Wu L. Y., Dyerson R. & Chen C. F. (2012), How does Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capabilities Perspective, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59 (4), 644-652.

- Iris, R. & Vikas, A. (2011), E-Learning Technologies: A Key to Dynamic Capabilities, *Computers in Human Behavior*, 27 (5), 1868-1874.
- İşcan, F. Ö. & Timuroğlu, K. M. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Jantunen, A., Ellonen H. K. & Johansson A. (2012), Beyond Appearances-Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ, *European Management Journal*, 30 (2), 141-155.
- Jiao, H., Alon I., Koo K. C. & Cui Y. (2013), When should organizational change be implemented? The Moderating Effect of Enviromental Dynamism Between Dynamic Capabilities and New Venture Performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 30 (2), 188-205.
- Kalaycı, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kim, G., Shin B., Kim K. K. & Lee, H. G. (2011): IT Capabilities, Process Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance, *Journal of the Association for Information Systems*, 12 (7), 487-517.
- Köse, S., Tetik S. & Ercan C. (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 219-242.
- Lamond, D. (2003), The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 46-59.
- Leung, R. C. (2012), Health Information Technology and Dynamic Capabilities, *Health Care Management Review*, 37 (1), 43-53.
- Li, D. Y. & Liu, J. (2012), Dynamic Capabilities, Enviromental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China, *Journal of Business Research*, 67 (1), 1-7.
- Makkonen, H., Pohjolab M., Olkkonena R. & Koponena A. (2013), Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis, *Journal of Business Research*, 67 (1), 1-13.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (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., Ken C. & Frank L. Do. (2009), Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities, *British Journal of Management*, 20 (1), 25-40.
- Newbert, S. 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.
- OECD (2013), <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> (10.02.2016).
- Parente, R. C., Baack D. W. & Hahn E. D. (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 (4), 278-290.
- Pavlou, P. A. (2003), IT-Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships, *Research Seminar*, 1-50.
- Pavlou, P.A. & Sawy, O. A. (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, 1. Baskı, Oxford: Blackwell Publishing.



- Peteraf, M., Stefano G. D. & Verona G. (2013), The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together, *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.
- Piening, E. P. (2013), Dynamic Capabilities in Public Organizations, *Public Management Review*, 15 (2), 209-245.
- Porter, M. & Miller V. (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 63 (4), 149-160.
- Protogerou, A., Caloghirou Y. & Lioukas S. (2011), Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, *Industrial and Corporate Change*, 21 (3), 615-647.
- Quinn, R. E. & Cameron, K.(1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 19 (1), 33-51.
- Ramirez, R., Österman R. & Grönquist D. (2013), Scenarios and Early Warning as Dynamic Capabilities to Frame Managerial Attention, *Technological Forecasting&Social Change*, 80 (4), 825-838.
- Ravishankar, M. & Pan, S. (2013), Examining the Influence of Modularity and KM on Dynamic Capabilities: Insights from a Call Center, *International Journal of Information Management*, 33 (1), 147-159.
- Rodenbach, M. & Brettel, M. (2011), CEO Experience as Micro-level Origin of Dynamic Capabilities, *Management Decision*, 50 (4), 611-634.
- Russo, M.I (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.
- Söyler, İ. (2007), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, 1 (152), 103-115.
- Şahin, K., Mert K. & Kaplan T. (2013), Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi, Demirci, Kemal M. vd. (Ed.), *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (423-427), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2015), Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (4), 931,956.
- Tharp, B. M. (2009), Four organizational culture types, *Haworth Organizational Culture White Paper*, 1 (1), 1-6.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D. (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.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

- Wilden, R., Gudergan S. P., Nielsen B. B. & Lings I. (2013), Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, *Long Range Planning*, 46 (1), 72-96.
- Winter, S. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wu, L. Y. (2006), Resources, Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises, *Information & Management*, 43 (4), 447-454.
- \_\_\_\_\_ (2010), Applicability of the Resource-based and Dynamic Capability Views under Environmental Volatility, *Journal of Business Research*, 63 (1), 27-31.
- Wu, I. L. & Hu, Y. P. (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.
- Yu, Y., Dong X. Y., Shen Kathy Ning, Khalifa Mohamed & Hao Jin-Xing (2013), Strategies, Technologies, and Organizational Learning for Developing Organizational Innovativeness in Emerging Economies, *Journal of Business Research*, 66 (12), 2507-2514.
- Yung, K. (2013), Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-tech Ventures, *Advances in Management*, 6 (4), 54-61.
- Yusr, M. M., Othman R. A. & Mokhtar S. S. M. (2012), Assessing 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, S. & George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *The Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zhan, W. & Chen, R. (2013), Dynamic Capabilities and IJV Performance: The Effect of Exploitation and Exploration Capabilities, *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (2), 601-632.
- Zhou, K. & Li, C. (2010), How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies, *Journal Business Research*, 63 (3), 224-231.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), 339-351.