

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ VE GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK PROGRAMI (ORTAK)

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNA VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
AYŞE GÜNGÖR

GAZİANTEP-2021

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ VE GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNA VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
AYŞE GÜNGÖR

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ HASAN AKSOY

GAZİANTEP-2021

KABUL VE ONAY

Ayşe GÜNGÖR tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışma 05.04.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zehra Vildan SERİN

(Başkan)

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

(Üye)

Doç. Dr. Hanifi Murat MUTLU

(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AKBEN

(Üye)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. 05/04/2021

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Enstitü Müdürü V.

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum“**Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 05/04/2021

Ayşe GÜNGÖR



ÖNSÖZ

Bu meşakkatli tez serüvenimde, tez sürecinin başından son anına kadar bilgi ve birikimiyle yanımda olan, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren ve çalışmama katkı sağlayan, sabır ve sevgiyle benden hiçbir yardımını esirgemeyen, tez öğrencisi olduğum için kendimi şanslı saydığım, değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlanması sürecinde bilgi ve deneyimleri ile çalışmamın yönlendirilmesi ve bana her aşamada kolaylaştırıcı yaklaşımlarıyla yön gösteren, vaktini esirgemeyerek görüşlerini içtenlikle aktaran ve değerli katkılarda bulunan 2. tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Saygıdeğer tez izleme jüri üyeleri hocalarıma ve kurumda ki tüm hocalarıma ve çalışma verilerinin elde edilmesi sürecinde vakitlerini ayırarak çalışmaya katkı sağlayan tüm işletme sahiplerine teşekkür ederek, çalışmanın bilim dünyasına katkı sağlamasını dilerim.

Tez serüvenimde çalışmada bana destek veren, manevi olarak her zaman yanımda hissettiğim, her anımda iyi olmamı isteyen ve motive desteği için Öğr. Gör. Dr. Diler Yaman KAHYAOĞLU'na, bu meşakkatli yolculuğumda her anımda, yanımda olup, neşeleri ve enerjileri ile bana moral veren, desteklerini esirgemeyen Erasmus Uzmanı Nursen WAKAMATSU'ya, Arş. Gör. Ramazan MACİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Gaziantep'e her gidişimde bana desteğini esirgemeyen Öğr. Gör. Mehmet PEKMEZCİ iyi ki var oldun, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çevirileriyle desteğini benden esirgemeyen tercüman Öğr. Gör. Semih PALA'ya yardımları için teşekkürlerimi borç bilirim.

Bugüne kadar bana her konuda destek olan, eğitime, bilime önem veren, sabırlı, düşünceli, merhametli ve eğitimci yönüyle kendini örnek aldığım annem Mediha GÜNGÖR'e ve tez sürecimde zorlu günlerimde hep yanımda olan kardeşim Yıldız Segâh GÜNGÖR'e teşekkürü borç bilirim. Son olarak her zaman isminin gölgesinde kızı olmaktan gurur duyduğum, rahmetli babam Ali Tekin GÜNGÖR'ü saygı ve rahmetle anıyorum ve bu çalışmayı onun anısına ithaf ediyorum.

Gaziantep, 2021

Ayşe GÜNGÖR

ÖZET

Bu çalışmada çevresel belirsizlikler, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirinin aracılık rolü bağlamında, örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansına etkisi araştırılmıştır. Model tasarımı örgüt kültürünün tedarik zinciri bütünleşmesi üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliklerin aracılık rolü ve tedarik zinciri bütünleşmesinin firma verimi üzerindeki etkisinde çevik ve esnek tedarik zincirinin aracılık rolünü ortaya çıkaran bir model geliştirilmiş ve hipotezler, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir.

Çalışmanın evrenini Mersin ilinde Serbest Bölge ve Organize Sanayi Bölgesinde imalat firmaları oluşturmaktadır. Bu çalışmada toplamda 238 anket uygulanmıştır. Araştırma SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi ile çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Son olarak tedarik zinciri esnekliği ve çevikliğinin aracılık rolünün, tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisinde var olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgüt Kültürü, Çevresel Belirsizlik, Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Firma Performansı

ABSTRACT

In this study, the effect of organizational culture on supply chain integration and firm performance is investigated in the context of environmental uncertainties, agile supply chain and the intermediary role of flexible supply chain. A model was developed that reveals the mediating role of environmental uncertainties in the impact of model design organizational culture on supply chain integration and the mediating role of agile and flexible supply chain in the effect of supply chain integration on firm efficiency, and the hypotheses have been tested with the structural equation model (SEM).

Manufacturing companies in the Free Zone and Organized Industrial Zone in Mersin province constitute the universe of the study. A total of 238 questionnaires were applied in this study. The research has been analyzed with SPSS and AMOS programs. The research has been analyzed with SPSS and AMOS programs.

As a result of the analysis, the effect of organizational culture on supply chain integration and the effect of environmental uncertainty on supply chain integration were found to be statistically significant. However, the effect of organizational culture on environmental uncertainty was found to be statistically insignificant. However, the effect of organizational culture on environmental uncertainty was found to be statistically insignificant. Finally, it was found that the intermediary role of supply chain flexibility and agility exists in the impact of supply chain integration on firm performance.

Keywords: Organizational Culture, Environmental Uncertainty, Supply Chain Integration, Firm Performance

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problem Cümlesi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	4
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	7
2.2. Örgüt Kültürü	14
2.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu.....	25
2.4. Firma Performans Ölçümü	32
2.5. Tedarik Zinciri Esnekliği	35
2.6. Tedarik Zinciri Çevikliği.....	40
2.7. Çevresel Belirsizlik	41
2.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Literatür Taraması	42
2.8.1. Örgüt Kültürü ile Tedarik Zinciri Entegrasyonu İlişkisi	42

2.8.2. Çevresel Belirsizliğin Örgüt Kültürü ve Tedarik Zinciri Entegrasyonu ile İlişkisi	46
2.8.3. Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi	53
2.8.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Tedarik Zinciri Esnekliği ile İlişkisi.....	55
2.8.5. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Tedarik Zinciri Çevikliği ile İlişkisi.....	56
2.8.6. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Firma Performansına Etkisi.....	60
2.8.7. Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansına Etkisi.....	61
2.8.8. Tedarik Zinciri Çevikliğin Firma Performansına Etkisi.....	65
2.8.9. Aracılık Etkisi.....	67
2.8.10. Türkiye’de ve Dünyada Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Yönelik Çalışmalar	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	72
3. YÖNTEM.....	72
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	72
3.2. Evren ve Örneklem.....	73
3.3. Veri Toplama Araçları.....	74
3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği:.....	74
3.3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu	75
3.3.3. Çevresel Belirsizlik Ölçeği	75
3.3.4. Firma Performans Ölçeği:.....	75
3.3.5. Çevik Tedarik Zinciri ve Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği:.....	75
3.3.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	80
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Metodolojisi.....	81
3.4.1. Cronbach Alpha Katsayısı	81
3.4.2. Madde – Toplam Korelasyonu	82
3.4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	83
3.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	83
3.4.5. CR ve AVE Kriterleri (Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği).....	85

3.5. Pilot Uygulamanın Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	85
3.5.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Bulguları.....	85
3.6. Genel Uygulamanın Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	102
3.7. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun incelenmesi	104
3.8. Verilerin Analiz Metodolojisi	106
3.8.1. Pearson Korelasyon Katsayısı	106
3.8.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	107
3.8.3. Yol Analizi.....	107
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	108
4. BULGULAR VE YORUM	108
4.1. Araştırma Bulguları.....	108
4.1.1. Firmaların Demografik bilgilerine İlişkin Bulgular	108
4.1.2. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları	109
4.2. Araştırma Modelinin Analizi	110
4.3. Ölçekler İçin Elde edilen Bulgular	112
4.3.1. Örgüt Kültürü.....	112
4.3.2. Çevresel Belirsizlik.....	113
4.3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu	114
4.3.4. Esnek Tedarik Zinciri	116
4.3.5. Çevik Tedarik Zinciri	116
4.3.6. Firma Performansı	117
4.4. Araştırma Hipotezleri İçin Elde Edilen Bulgular	118
BEŞİNCİ BÖLÜM	122
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	122
5.1. Sonuç	122
5.2. Öneriler.....	129
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	159

5.3. EK1. Anket Formu	159
5.4. EK 2. Ölçek Çeviri Formu	164
5.5. Ek-3: Etik Kurulu Kararı.....	167
5.6. Ek-4 Mersin Serbest Bölge Anket İzni	168
5.7. Ek-5: Mersin OSB Anket İzni	169



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. TZY Tanımları	9
Tablo 2. TZY’de Pratik Alan Çalışmaları Örneği	12
Tablo 3. Örgüt Kültürü Tanımı.....	17
Tablo 4. Örgüt Kültürü Modelleri	19
Tablo 5. Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli Örgüt Tipleri	21
Tablo 6. Örgüt Kültürü Boyutları	22
Tablo 7. Çok Boyutlu Bir Yapı Olarak Tedarik Zinciri Entegrasyonu	28
Tablo 8. Esneklik Kavramının Organizasyon, Ekonomi ve Üretim Bakış Açısıyla Tanımları	36
Tablo 9. Katı ve Esnek Tedarik Zinciri Farklılıkları	38
Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Tedarik Zinciri Entegrasyonu Çalışmaları.....	45
Tablo 11. Çevresel Belirsizlik Çalışmaları.....	47
Tablo 12. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi Çalışmaları	51
Tablo 13. Esnekliğe Yönelik Çalışmalar	64
Tablo 14. Türkiye’de ve Dünyada Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Yönelik Çalışmalar	67
Tablo 15. Ölçeğin Kullanıldığı Araştırmalar	76
Tablo 16. Cronbach Alpha Katsayısının Değer Aralığı Ve Yorumları	82
Tablo 17. Modelin Geçerliliği İçin Uyum İstatistiği Değerleri	85
Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	86
Tablo 19. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları.....	88
Tablo 20. Örgüt Kültürü Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	89
Tablo 21. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları	90

Tablo 22. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları.....	92
Tablo 23. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	92
Tablo 24. Çevresel Belirsizliğin Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	93
Tablo 25. Ölçek İçin CR ve AVE Bulguları.....	94
Tablo 26. Çevresel Belirsizlikler Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	95
Tablo 27. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	95
Tablo 28. Ölçek İçin CR ve AVE Bulguları.....	97
Tablo 29. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	97
Tablo 30. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	98
Tablo 31. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları.....	99
Tablo 32. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	99
Tablo 33. Performans Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	100
Tablo 34. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları.....	101
Tablo 35. Performans Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları.....	102
Tablo 36. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Alt Boyutlarının Elde Dilen Bulgulara Göre Cronbach Alpha Katsayıları.....	102
Tablo 37. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısal Geçerliği İçin DFA Bulguları.....	103
Tablo 38: Araştırmada kullanılan ölçek/boyutlar için CR ve AVE değeri bulguları.....	103
Tablo 39. Pilot Uygulamanın Dağılım İstatistikleri.....	105

Tablo 40. Genel Uygulamanın Dağılım İstatistikleri	106
Tablo 41. Ankete Katılan Firmaların İstatistiksel Bilgileri	108
Tablo 42. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	109
Tablo 43. YEM Modeli İçin Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları	111
Tablo 44. Örgüt Kültürü Ölçeği Kontrol Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	112
Tablo 45. Örgüt Kültürü Ölçeği Odak Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	112
Tablo 46. Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri	113
Tablo 47. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri.....	113
Tablo 48. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Müşteri Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri.....	114
Tablo 49. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Tedarikçi Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	114
Tablo 50. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İç Entegrasyon Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	115
Tablo 51. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri...	115
Tablo 52. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	116
Tablo 53. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	116
Tablo 54. Firma Performans Ölçeği Finans Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri..	117
Tablo 55. Firma Performans Ölçeği Müşteri Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri	117
Tablo 56. Firma Performans Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri.....	117
Tablo 57. Araştırma hipotezleri için verilen istatistiksel kararlar	118
Tablo 58. Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonu Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi	119
Tablo 59. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevik Tedarik Zinciri Ve Esnek Tedarik Zincirinin Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	120
Tablo 60. Örgüt Kültürü Ve Çevresel Belirsizliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri	121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Tedarik zinciri örneği.....	7
Şekil 2. TZ Yapısında Dinamikler	10
Şekil 3. TZ Akışı.....	11
Şekil 4. Endüstriyel Sektöre Bağımlı Olarak Kültür Oluşumu	17
Şekil 5. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Beş Alternatif Arkı	27
Şekil 6. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Geliştirmek	30
Şekil 7. Entegre Tedarik Zinciri Modeli	30
Şekil 8. Tedarik Zinciri Esnekliği Bileşenleri.....	39
Şekil 9. Tedarik Zinciri Çeviklik Bileşenleri	58
Şekil 10. Tedarik Zinciri Esnekliğin Etkisi.....	63
Şekil 11. Araştırma Modelinin Yapısal Şeması	72
Şekil 12. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması	87
Şekil 13. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması.....	91
Şekil 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması	94
Şekil 15. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması	96
Şekil 16. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması.....	98
Şekil 17. Firma Performansı Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması.....	101
Şekil 18. Araştırma İçin AMOS Paket Programında Oluşturulan Yol Analizi Şeması.....	110
Şekil 19. Araştırma İçin AMOS Paket Programında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Şeması	111

KISALTMALAR

TZ	:	Tedarik Zinciri
TZY	:	Tedarik Zinciri Yönetimi
ÖK	:	Örgüt Kültürü
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
JIT	:	Tam zamanında
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
ÇÜ	:	Çevik Üretim

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüzde firmalar rekabet boyutunun değişmesi ve değişen çevresel şartlar karşısında, firmalar performanslarını artırmada etki eden örgüt kültürü, entegrasyon kavramları ön plana çıkmaktadır. Ancak örgütsel kültürün etkili olduğu iş ortamında tedarik zinciri ile entegre olarak firma performansını artırabileceğinden ve firmalar entegre olurken örgüt kültürünün ne yönde etkisinin olduğundan ve bilinmeyen ve değişken bir çevrede nasıl hareket edileceğini tahmin edememektedir. Bu noktada örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonuna ve firma performansına etkileri tanımlanacaktır. Aynı zamanda çevresel belirsizlik, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zinciri aracılık rolü tespit edilecektir.

Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümü araştırmaya konu probleme, araştırmanın amacına, önemine, araştırmanın varsayım ve sınırlılıklarına ve çalışmaya ilişkin kavramsal tanımlamalara yer verilmiştir. İkinci bölümünde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Tedarik zinciri yönetimi, örgüt kültürü, tedarik zinciri entegrasyonu, çevik ve esnek tedarik zinciri çevresel belirsizlik kavramları açıklanmış ve konuya ilişkin literatürde yer alan çalışmalardan bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma evreni, pilot geçerlik ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiş, bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Son bölümde araştırmanın sonuçları ve araştırma konusuna ilişkin gelecekte araştırmacıların yapacakları çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı sağlayacak ve performanslarını artıracak izlenimlere yönelmişlerdir. Ancak örgütsel kültürün etkili olduğu iş ortamında tedarik zinciri ile entegre olarak firma performansını artırabileceğinden(Cao vd., 2015:36, McDermot and Stock, 1999:517) ve firmalar entegre olurken örgüt kültürünün ne yönde etkisinin olduğundan ve bilinmeyen ve değişken bir çevrede nasıl hareket edileceğini tahmin edememektedir (Braunshedel vd., 2010:23).

Genel olarak literatüre dayanarak işletmelerin ana problemin bir tanesi performansı geliştirmektir (O'Leary-Kelly and Flores : 222). Bütün işletmeler ifade tarzları farklı olsada performans eksikliğinden bahsetmektedirler (Muzır, 2011: 88). Temel problem performans eksikliği ile ilgili inceleme yapıldığında çok fazla değişken vardır. Bu problemin kaynağına

inildiğinde performans eksikliğinin nedenlerinden örgüt kültürü, çevresel belirsizlik ve tedarik zinciri entegrasyonu gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir (McDermott vd., 1999; Nahm vd. , 2004; Braunsheid el vd. , 2010; Yunus, 2012). Bu bağlamda, Mersin Serbest Bölge ve Organizasyon Sanayi Bölgesinde üretim yapan imalat firmalarının tedarik zincirleriyle bütünleşmiş olarak firma verimliliklerini artırabileceğini ve entegre olurken örgüt kültürünün etkilerini ve belirsizliği dikkate almaları gerektiğini ve ayrıca firma performansında tedarik zinciri esnekliğinin ve tedarik zinciri çevikliğinin de aracılık rolünü vurgulayan bu çalışma, temel soruna çözüm sağlamış olacaktır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu çalışmada ortaya konulması gereken problem cümlesi, bir soru ifadesi olarak “Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansını etkiler mi?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problem Cümlesi

Araştırmanın alt problem cümleleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgüt kültürü ile tedarik zinciri entegrasyonu firma performansını etkiler mi?
- Örgüt kültürü ile tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansı ilişkisinde tedarik zinciri esnekliğinin ve tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü var mıdır?
- Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonuna etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının öncelikli amaçlarından biri gerek alan yazınında gerekse işletme faaliyetlerinde önemi giderek artan örgüt kültürü konusunun tedarik zinciri entegrasyonuna ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Alan yazın taraması sonucunda, örgüt kültürünün, tedarik zinciri entegrasyonuna ve firma performansına etkisinin incelenmesi sürecinde, tedarik zinciri esnekliğinin ve tedarik zinciri çevikliğinin de dâhil edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Çünkü örgüt kültürü kavramının, tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansı kavramı ile ilişkisine yönelik, somut bulgular içeren deneysel çalışmalara rastlanmış olmasına rağmen, bu ilişkide tedarik zinciri esnekliğinin ve tedarik zinciri çevikliğinin rolünü inceleyen çalışmaların yeterli olmadığı değerlendirilmiştir. Araştırmanın modeli hem yapısal bakımından hem de değişkenler bakımından yeni bir fikir ortaya koymaktadır. Bu yönüyle alan yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Tez çalışmasının bir diğer

amacı ise; örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonuna etkisinde, çevresel belirsizliğin rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir. Sonuç itibariyle tezin nihai amacı, örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonuna ve firma performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasının yanı sıra, tedarik zinciri esnekliğinin ve tedarik zinciri çevikliğinin bu etkilerdeki rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Gerek iş yaşamı gerekse ilgili alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü, tedarik zinciri, çevresel belirsizlik ve firma performansı kavramlarının her geçen gün daha fazla önemsendiği ve bu konulara olan ilginin arttığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel yaşam ve başarı açısından örgüt kültürü ve tedarik zinciri entegrasyonu, çevikliği ve esnekliği kavramlarının kendisinin, belirleyicilerinin, etkilerinin ve birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma ile ilgili kavramlar, önemleri ve birbirleri ile olan ilişkileri ortaya konularak örgütlerde karar vericilere bir farkındalık yaratılabileceği düşünülmektedir. Bu farkındalık ile örgüt içerisindeki karar vericilere konuyu irdelemelerini sağlayabileceğinden ve uygulamalarında bunları göz önünde bulundurabilecek olmalarından dolayı bu çalışma önemli ve faydalı görülmektedir. Ayrıca, yazında tedarik zinciri entegrasyonun, çevikliğin ve esnekliğin firma performansını etkileyen ve destekleyen geçmiş bazı çalışmalar (Frohlich and Westbrook, 2001; Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan and Rao, 2006; Rosenzweig, Roth and Dean, 2003; Tan, Kannan, Handfield and Ghosh, 1999; Tan, Lyman and Wisner, 2002; Vereecke and Muylle, 2006; Vickery, Jayaram, Droge and Calantone, 2003; Khan vd., 2009; Vickery vd., 2010; Gligor and Holcomb, 2012; Liu vd., 2012; DeGroot ad Marx, 2013; Yang, 2014; Tarafdar and Qrunfleh, 2016; Gligor vd., 2014; Kabra and Ramesh, 2016; Chan vd., 2016; Çalışkan, vd., 2016) olmasına rağmen, bu çalışmanın örgüt kültürünün rolüne de bakan çalışma olması ve gelecek çalışmada hem firma performansına etki eden değişkenleri belirleme açısından hem de bu değişkenlerin eski yapılarının incelenmesi açısından önemli fikirler vermesi çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacına uygunluk notasında yukarıda bahsedilen kavramları sistematik olarak inceleyen bu tezin ilgili alan yazına katkı sağlayacağı, gelecekteki çalışmalara hem altyapı oluşturabileceği hem de yön verici olabileceği de düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürü ile tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansı arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Bu kabul ile çalışma kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

H3: Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde negatif etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü vardır.

H5: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri esnekliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6: Tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H8: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri evikliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H9: Tedarik zinciri evikliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H10: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerinde tedarik zinciri esnekliğinin aracılık rolü vardır.

H11: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri evikliğinin aracılık rolü vardır.

H12: Örgüt kültürünün firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.

H13: Çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırma evreninin bütününe ulaşmak, zaman, maliyet gibi kısıtlardan dolayı imkânsızdır. Bu nedenle çalışma evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem ile sınırlıdır. Her çalışmada olduğu gibi bu tez çalışmasında da birçok kısıt ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada yer alan varsayımlar ve sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma Mersin ili içerisinde, Mersin Serbest Bölge ve Organize Sanayi Bölgesi'ndeki imalat firmalarını kapsamaktadır. Farklı bölgelerdeki imalat firmalarında uygulanması halinde, farklı sonuçlar vermesi muhtemeldir.
- Anketi dolduran kişilerin, üst yönetimde olmasına dikkat edilmiştir, bu kişilere ulaşılamadığı takdirde, bir alt kademedeki çalışanlarla görüşülmüştür. Görüşülen kişinin, en az tedarik zinciri koordinatörü olmasına dikkat edilmiştir.
- İmalat firmalarının ölçme araçlarını cevaplandırma konusundaki isteksizlikleri ve reddetmeleri karşılaşılan kısıtlardan bir diğeridir.
- Bununla beraber araştırmada, firma yetkililerinin, araştırma sırasında uygulanacak ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verecekleri varsayılmıştır. Ayrıca firma yetkililerinin, ölçme araçlarını cevaplarken kendi görüşlerini katmış olabilecekleri düşünülmektedir.

1.6. Tanımlar

Araştırmada yer alan değişkenler aşağıda tanımlanmıştır.

- **Örgüt Kültürü:** Bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran, organizasyonu oluşturan her bir üyeleri tarafından paylaşılan bir değer düzenini ifade eder (Robbins and Judge, 2013: 521).
- **Çevresel Belirsizlik:** Organizasyonlar için çevrede meydana gelen değişimler, farklı belirsizlik alanları ile ifade edilmektedir. Bunlar; talep belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve rekabet yoğunluğudur. Talepte belirsizliği, çevre koşullarına bağlı olarak değişim gösteren ortamda, müşterilerin tercihlerindeki ve sayılarındaki değişimler; teknolojik belirsizlik, var olan yenilikler ve değişimlerin hız ve derecesi, rekabet yoğunluğu ise firmaların maruz kaldığı rekabetin yoğunluğunu ifade eder (Uzkurt, 2002: 3).
- **Tedarik Zinciri Yönetimi:** Bir ürünün meydana gelme sürecinden, son kullanıcıya teslimine ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri içeren izlenimsel bir yönetim düzeneğine dönüşümü olarak tanımlanır. TZY unsurları olarak talep yönetimi, dağıtım yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, satın alma, yeni ürün geliştirme, stok yönetimi, süreç yönetimi, kapasite planlama, yer seçimi başlıkları altında sıralanır (Bıçakçı ve Üreten, 2017: 367).
- **Tedarik Zinciri Entegrasyonu:** Tedarik zinciri yönetiminde işletmelerin ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar olan işletmelerin kilit proseslerin birleşimi olarak tanımlanır. TZY'nin ilerlemesi için tedarik zinciri aktörleri arasında, üretim ve lojistik

faaliyetlerinin eş güdümü içeren ilişkilerin olmasını gerektirmektedir (Özdemir ve Doğan, 2010: 21).

- **Tedarik Zinciri Esnekliği:** Tedarik zincirinde esneklik çerçevesinde üretim yetenekleri, beceriler ve bilgi, organizasyonel dönüşüm, kitle özelleştirme, gelecekte beceri ve yetenekler geliştirmek; üretim stratejilerinin, rekabet önceliklerinin hızla değişimi ve üretim birimleri ile tedarikçiler ve müşteri- tedarik zinciri arasındaki ilişki olarak ifade edilir (Duclos vd., 2003: 450).
- **Tedarik Zinciri Çevikliği:** Değişen müşteri isteklerine hızlı biçimde yanıt vererek, müşterilere sunulan hizmet seviyelerinin güçlü tutulmasını ifade etmektedir. Sürekli değişen ve belirsiz çevrede operasyon süreçlerini etkin bir şekilde tekrardan organize ederek, değişen müşteri isteklerine hızlı biçimde yanıt vermek ve müşterilere sunulan hizmet seviyelerinin güçlü tutulmasını ifade etmektedir (Görener, 2013: 50).

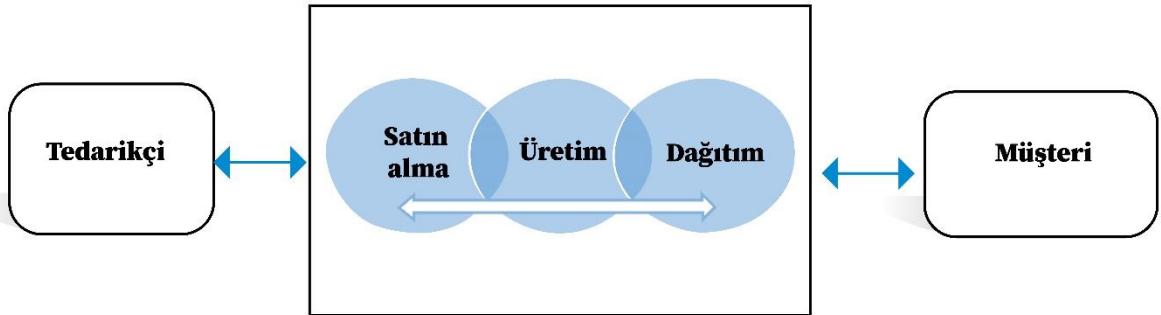
İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Günümüz dünyasında güçlü rekabet çevresi içinde varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek isteyen örgütler sürekli değişen eğilimler ve son teknolojileri takip ederek kendilerini geliştirmeye ve sürekliliklerini sağlamaya çalışmışlardır. İşletme eylem ve etkinliklerinin her kapsamı için uygulanan bu husus tedarik kapsamında da kendini göstermiştir. Tedarikçileri, üretim firmalarını ve dağıtım kanallarını içeren tedarik zinciri, günümüz işletmelerin performansları açısından önemli bir kavram haline gelmiştir (Erdem, 2013: 9).

Tedarik zinciri; ürün geliştirme, tedarikçilerden malzeme alımı, tesisler arasında malzeme hareketi, ürün üretimi, mamullerin müşterilere dağıtımını ve sürdürülebilirlik için pazar sonrası destek işlevlerini yerine getiren tesis ve faaliyetler ağıdır (Mabert and Venkataramanan, 1998: 538). Boyer ve Verma (2010); tedarik zincirini, “malların hammadde aşamasından son aşama olan müşteriye taşınması ve birlikte çalışan bir organizasyon ağı” olarak tanımlamıştır. Bu organizasyon ağları fiziksel, bilgi ve parasal değerlerle birbirine bağlanır (Mc Gill, 2018: 269). Bununla birlikte Parkeser (2009: 1)’e göre tedarik zinciri; ham madde tedarikinden üretime, nihai ürünleri müşterilere ulaştıran, üretici ve dağıtıcıların oluşturdukları bir sistemdir. Bu sistemin diğer işletmeler arasında ve kendi içindeki bağlantıları, tedarik zinciri yönetiminin başarısı ile birbirine bağlıdır (Parkeser, 2009: 1). Daha somut şekliyle Şekil 1’de gösterildiği gibi tipik bir tedarik zinciri, tedarik, dönüşüm ve talep özellikleri ile birlikte bir malzeme, bilgi ve hizmet ağıdır (Chen and Paulraj, 2004:119).



Şekil 1. Tedarik zinciri örneği

Kaynak: Chen and Paulraj, 2004: 119

Şekil 1’de gösterildiği gibi tedarik zinciri müşteriye ürün sunmakla sonuçlanan bir şirket içindeki faaliyet zinciridir (Basnet, 2013 :153). Diğer taraftan Beaoman (1998), bir tedarik zincirini, hammaddelerin nihai ürünlere dönüştürülmesini kolaylaştıran tedarikçiler, üreticiler, distribütörler ve perakendeciler arasında bir dizi ilişki olarak tanımlamıştır (Beamon, 1998: 292). Tipik bir tedarik zinciri; tedarik, dönüşüm ve talep özellikleri birlikte bir malzeme, bilgi ve hizmet ağıdır. Güner (2018: 12)’e göre genişletilmiş tedarik zincirinin tedarikçinin tedarikçisi, müşterinin müşterisi ve hizmeti sağlayan işletmeler olarak üç sistem dinamiği ile birlikte oluştuğunu ifade eder. Waters ve Waters (2006: 2)’a göre de tedarik zinciri ağının büyüklüğü; tesislerin sayısı, konumu, işlevi, operasyon boyutlarına bağlı olduğunu vurgular.

Tüm bu yapılan tanımlarla birlikte tedarik zincirleri, rekabet için en önemli araçlardır. Şirketler operasyonlarını kolaylaştırmak için tedarikçiler, tedarikçilerin tedarikçileri ve müşteriler, müşterilerin müşterileriyle uyuşması gerekir (Hoek vd., 2001: 126). Chopra ve Meindl (2006: 267)’e göre, güçlü tedarik zincirleri, maliyetleri azaltırken müşteriye ileri seviyede ürünü sunmak için ürün, bilgi ve para kaynaklarını yönetir.

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), yirminci yüzyılda örgütsel rekabetçiliği artırmak için en popüler operasyon stratejisi olarak kabul edildi. 1990’ların ortalarında, TZY ilgi çekmeye başladı (Gunasekarana vd., 2008: 549). Modern dünyada rekabet artık işletmeler arasında değil zincir üyeleri arasındadır, bununla beraber TZY rekabet avantajı sunar ve kurumların performansını artırmanın önemli ve değerli bir yöntemi haline gelmiştir (Trkman vd., 2010: 318). Diğer taraftan TZY; tedarikçileri, müşterileri ve son tüketicileri içeren tüm değer yaratma zinciri boyunca lojistik süreçlerin gözlenmesi ve yönetimidir (Kappauf, vd., 2011: 1). Ek olarak Tan vd. (1999: 1035)’e göre TZY; firma ve tedarikçi süreçlerini, üstün rekabet konumunu, teknoloji ve yeteneklerinden yararlanma imkânlarını ortaya çıkaran ve işletme içi faaliyetleri en ileri kademede ve karlılıkta oluşturan bir yapıdır. Ayrıca TZY, hammadde tedarikinden, nihai malların üretimi, bu ürünlerin müşterilere teslimi ve gerektiğinde ürünle ilgili bir sorun varsa bu ürünlerin müşteriden iade edilmesine kadar devam eden bir süreçtir (Walden, 2018: 2). Tüm bu anlatımlarla birlikte TZY, son kullanıcının öngörülemeyen talebini karşılamak için firmaların diğer değer zinciri ortaklarıyla iş birliği yaparak işlerini entegre etmelerine yardımcı olur (Agarwal, vd., 2007: 443). Anlaşılacağı üzere TZY, herhangi bir organizasyonun can damarıdır ve ayrıca işletmenin türünden veya müşterinin konumundan bağımsız olarak her tüketiciye ve her işletmeye dokunur. Bununla beraber TZY, bireysel işletmelerin artık yalnızca özerk kuruluşlar olarak rekabet etmediğini, tedarikçileri ve müşteri ile tedarik zincirleri arası

işlevsel entegrasyonu başarılı bir şekilde yerine getirmeyi kabul ederek modern işletme yönetiminin en önemli değişimlerinden birini temsil eder (Chen and Paulraj, 2004: 136).

TZY kavramı için sunulan çerçeve içerisinde Tablo 1’ de çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

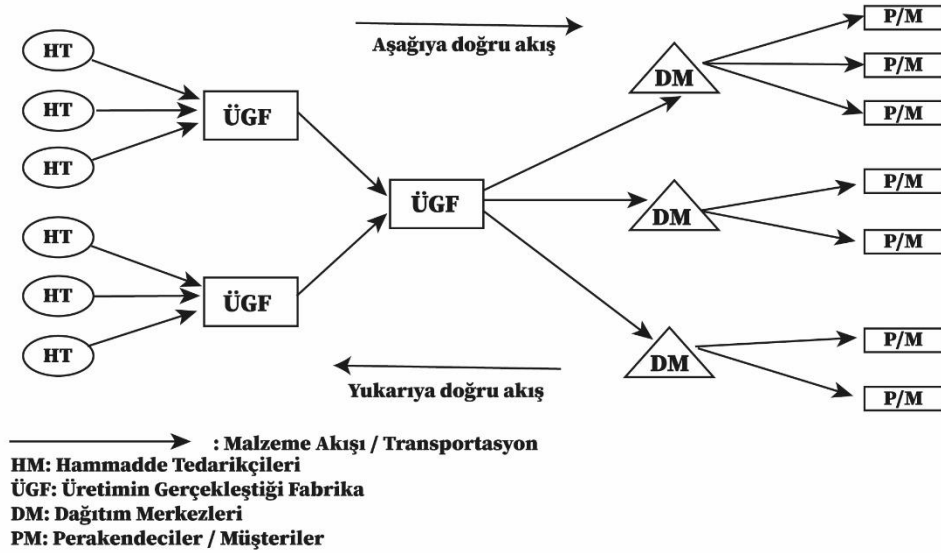
Tablo 1. TZY Tanımları

Yazar (lar)	TZY’nin Tanımları
Oliver and Weber, (1982)	“Ürünün tedarikçiden müşteriye kadar olan üretim ve dağıtıcı aracı ile akışını kapsamaktadır.”
Jones and Riley, (1987)	“Tedarikçiden üreticiye kadar malzemelerin toplam akışının planlanması ve kontrolünü yapan dağıtım teknikleridir.”
Ellram (1991)	“Tedarikçiden nihai tüketiciye kadar olan süreçte malzeme akışının planlanması ve kontrolünü sağlayan bütünlük bir yöntemdir.”
Uluslararası Rekabet Üstünlük Merkezi (1994)	“Müşteriler için değer ekleyen bilgi ve ürün sağlayan ve gerçek tedarikçilere kadar olan bütünlük işletme süreçlerini kapsayan yönetimidir.”
Lee and Ng. (1997)	“Tedarikçilerin tedarikçisi ile başlayan ve müşterinin müşterisi ile sona eren şebeke girdilerinin yönetimidir.”
Lambert, Stock and Ellram, (1998)	“Son tedarikçiden son kullanıcıya kadar ürün, hizmet ve bilgi sağlayarak müşteri için değer ekleyen bütünlük işletme yönetimidir.”
Ayers (2001)	“Nihai tüketicinin memnuniyeti için tedarik zinciri süreçlerinin tasarımı, bakımı ve işlemleridir.”
Simchi-Levi and Kaminsky (2004)	Hizmet seviyesi ihtiyaçlarını karşılayarak toplam maliyeti minimize eden ve doğru miktarları doğru yerlerde ve doğru zamanda üretip dağıtan, tedarikçiler, üreticiler, ambarlar ve marketlere yönelik verimli bir yönetim sürecidir.”

Kaynak: Sultanov, 2010:57

TZY'nin pratik alan çalışmalarına geçmeden önce tedarik zinciri, üretim veya hizmet sürecinden ürünlerin teslim edilmesine kadar olan aşamayla ilgili bütün tesislerin, etkinliklerin ve örgütlerin diziliminden ve bir araya gelmesinden oluşan bir sistem olmasından dolayı tedarik zincirinin yapısının dinamiklerini bilmek gerekir.

Şekil 2'de ve Şekil 3'te tedarik zinciri yapısında ortaya çıkan dinamikler gösterilmiştir. Bu dinamikler, tedarikçi aşaması ile başlar ve bu aşamada üretim için hammadde satın alınır. Sonraki süreçte satın alınan hammaddeler üretim tesislerinde nihai ürüne dönüştürülür ve bu ürünler dağıtım merkezlerine ulaştırılır. Son süreçte ise dağıtım merkezinde toplanan bu ürünler perakendecilere veya müşterilere ulaştırılarak süreç tamamlanır (Şahin, 2017: 11).



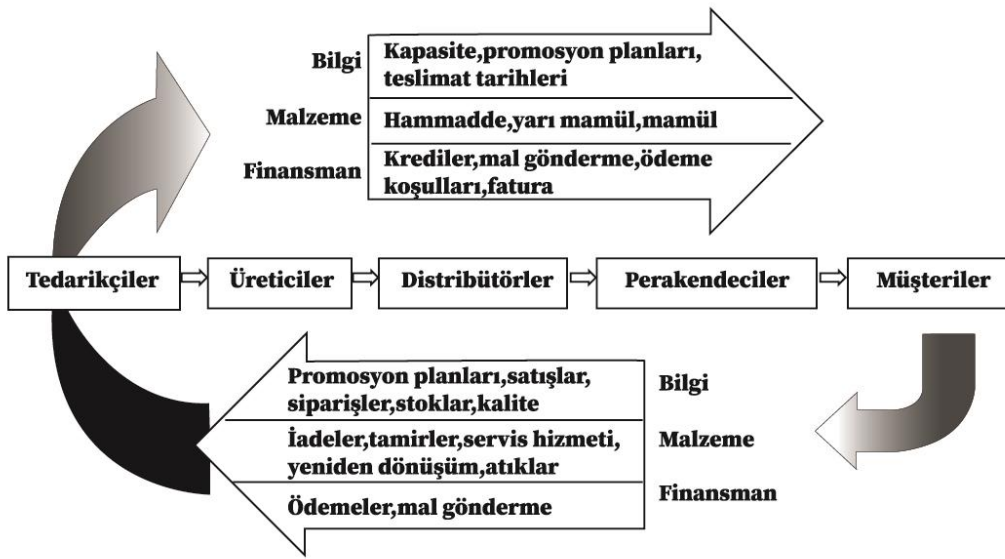
Şekil 2. TZY Yapısında Dinamikler

Kaynak: Şahin, 2017: 11

TZY için sunulan çerçeve içerisinde, hammaddenin satın alınmasından çıktıya ve nihai ürünün dağıtımını yapılarak son kullanıcıya kadar bir ürünün ulaşabilmesi için zincir bütününde yer alan üyeler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimi noktasında anahtar rol oynamaktadır.

Değişen rekabet dünyasında firmalar, TZY ile üstün konuma gelmek için “müşteri tatminini artırmak, çevrim zamanını azaltmak, stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak, ürün hatalarını azaltmak, faaliyet maliyetini azaltmak” gibi amaçları

gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Buna ek olarak, firmalar tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerektiği ifade edilmektedir (Kehoe and Boughton, 2001: 516). Bu ifadenin arkasındaki önemli noktalardan biri de TZY’de müşteriler, tedarikçiler, distribütörler ve üreticilerden oluşan bir şebeke içinde malzeme, bilgi ve finansman akışının düzgün ve kesintisiz olarak gerçekleşebilmesi için hem işletme içindeki farklı bölümlerin hem farklı işletmelerin hatta bazen farklı sektörlerin bir arada hareket etmesi gerekir. Söz konusu akışın içeriği ve yönü, Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. TZ Akışı

Kaynak: Ataman, 2002: 36

TZY'nin pratik alanı sürekli değişmektedir, bu bağlamda şirketlerin rekabet gücü giderek artan oranda özelleştirilmiş ürün ve hizmetlerin tüm dünyada hızlı ve verimli bir şekilde üretme ve sunma yeteneklerine bağlıdır. (Halldorsson, 2007: 284). Tedarik zinciri yönetimi alanıyla ilgili (satın alma, tedarik yönetimi, alıcı-tedarikçi ilişkileri, dağıtım, müşteri memnuniyeti, talep belirsizliği, çevik üretim, dinamik yetenekler vs.) Tablo 2’de yer alan birkaç örnek makale araştırması ile pratik alan çalışmalarına örnek verilmiştir.

Tablo 2. TZY’de Pratik Alan Çalışmaları Örneği

Başlık	Yazar(lar)/Yıl	TZY’de alt başlık	Anahtar Odak
Tedarik zinciri tasarımı ve analizi: Modeller ve yöntemler	Beaoman, B.B. (1998)	TZ, TZ performans ölçüleri	Tedarik zinciri modellemesi üzerine literatür çalışması
Talep belirsizliği altında tedarik zinciri yönetiminde simülasyon temelli bir optimizasyon yaklaşımı	Jung, J.Y.; Blau, G., Joseph F. Pekny, J.F.; Gintaras V. Reklaitis, G.V.; Eversdyk D. (2004).	TZY, Müşteri memnuniyeti seviyesi, güvenlik stoku seviyeleri, talep belirsizliği	İstenen müşteri memnuniyetini sağlamak için kullanılacak emniyet stoğu seviyesini belirleme problemi simülasyon bazlı optimizasyon yaklaşımı kullanılarak alan çalışması
Tam zamanında, toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi bağlantılarını anlama ve işletme performansı üzerindeki etkilerini anlama	Kannan, V.R., Tan, K.C (2005).	Tam zamanında, üretim, kalite yönetimi	Tedarik zinciri yönetimi ve kalite yönetiminin ne derecede ilişkili olduğunu ve işletme performansını nasıl etkilediklerini deneysel olarak incelenmesi
Tedarik zincirinin çevikliğini modelleme	Agarwal A.; Shankar, R.; Tiwari, M.K. (2007).	Tedarik Zinciri Çevikliği, pazar duyarlılığı, teslimat hızı	Tedarik zinciri çevikliğini etkileyen değişkenlerin karşılıklı ilişkilerin incelenmesi
Duyarlı tedarik zinciri: Ağa bağlı bir ekonomide rekabetçi bir strateji	Gunasekarana, A.; Laib, K.; Cheng, T.C.E (2008).	Duyarlı tedarik zinciri, çevik üretim	Çevik üretim ve TZY'nin performanslarını artırmak için firmaların önemini göz önünde bulundurarak hem çevik üretim hem de TZY’ye duyarlı tedarik zinciri çerçevesi sunulması
İş analitiğinin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisi	Trkman, P., McCormack K., Oliveira, M.P.V; Ladeira, M.B. (2010).	İş analitiğinin performans üzerindeki etkisi, iş analitiğinin performansı etkileme yolları	Bilgi sistemi desteğini ve iş süreci oryantasyonu moderatör olarak kullanarak plandaki, kaynaktaki, tedarik zincirindeki alanın ve performansının analitik yetenekleri ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tedarik Zinciri Yönetiminde Dinamik Yetenekler	Masteika, I. Cepinkis, J. (2015).	Dinamik yetenekler; tedarik zinciri yönetimi	Tedarik zinciri yönetimindeki dinamik yetenekleri incelemek
Endüstriyel pazarlamada tedarik zinciri yönetimi- ilişkilerin önemi	Ellram, L.M., Murfield, M.L.U. (2019).	Alıcı-tedarikçi ilişkileri, endüstriyel dağıtım	Alıcı-tedarikçi ilişkileri ve diğer satın alma ve tedarik yönetiminin incelenmesi

Beaoman (1998: 292), araştırmasında deterministik analitik modeli, stokastik analitik modeli, ekonomik model ve simülasyon olmak üzere dört kategoride, çok aşamalı tedarik zinciri modellemesine dayalı literatüre odaklanmış bir inceleme yapmıştır. Tedarik zincirinin, imalat sistemi tasarımına daha entegre bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve bu ifadenin arkasındaki nedeninin de tedarik zincirinin, entegre yaklaşımında önemli bir bileşen olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kannan ve Tan (2005: 155) çalışmalarında tam zamanında (JIT), toplam kalite yönetimi (TKY) ve TZY uygulamalarının operasyonel performansı ve iş performansını nasıl etkilediği üzerine Kuzey Amerika ve Avrupa'daki toplam 556 firmaya deneysel bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlar hem stratejik hem de operasyonel seviyelerde, JIT, TKY ve TZY kuruluşlar tarafından operasyon stratejilerinin bir parçası olarak nasıl görüldüğü arasında bağlantılar olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kaliteye bağlılığın ve tedarik zinciri dinamiklerinin anlaşılmasının performans üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca tam zamanında üretim, kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının operasyon stratejisine açık ve etkili bir şekilde entegre olarak değer katma ve rekabetçi baskılara cevap vermek için kendini daha iyi konumlandırma potansiyelinin mevcut olduğunu göstermiştir (Kannan ve Tan, 2005: 159).

Agarwal vd. (2007), çalışmalarında üretim firmaları ve onların tedarikçilerine yorumlayıcı yapısal modelleme analizi kullanılarak tedarik zincirinde çeviklik oluşturmak için bir tedarik zinciri değişkenlerinin özelliklerini ve aralarındaki ilişkiyi anlamalarını sağlamanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Önerilen modelde, veri doğruluğu bilgi teknoloji araçlarının kullanımı, merkezi ve iş birliğine dayalı planlama, süreç entegrasyonu, belirsizliği en aza indirme, değişime karşı direnci azaltma ve güven geliştirme gibi diğer değişkenlerden etkilenir. Bu çalışmanın amacına uygunluk noktasında, ticaret ortakları arasında güven, süreç entegrasyonu, merkezi ve işbirlikçi planlama ile geliştirilebileceğini vurgulamıştır. (Agarwal vd., 2007: 455).

Gunasekarana, vd. (2008), çalışmalarında firma performanslarının iyileştirilmeleri için çevik üretim (ÇÜ) ve TZY ile ilgili vaka deneyimlerini analiz ederek duyarlı tedarik zinciri çerçevesini sunmuşlardır. Çevikliğin yalnızca tedarik zinciri ile sağlandığına ancak gelişmiş bilgi teknolojileri ve bilgi teknoloji yatırımlarıyla çevik bir tedarik zinciri geliştirilebilir olduğunu savunmuşlardır (Gunasekarana vd., 2008: 562).

Trkman, vd. (2010: 323), farklı endüstri ve ülkelerde geniş bir şirket örneğinde araştırma sonuçlarında iş analitiğinin kritik süreçlerde bir tedarik zinciri performansını nasıl etkileyebileceğini göstermektedir ve ayrıca iyi bir bilgi sistemleri ile analitik yeteneklerini destekleyen şirketlerin daha iyi performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu sonucuna varmışlardır. Masteika ve Cepinskis'e göre (2015) dinamik yeteneklerin ve tedarik zinciri yönetiminin birleşimi örgütlerin daha esnek ve dinamik olmasını sağlar, firmalar yeni pazar trendlerine uyum sağlamak için kolayca ve hızlı bir şekilde ilerleyebilir ve diğer piyasa katılımcıları arasında firma rekabet avantajı yaratır (Masteika and Cepinskis, 2015: 834). Dinamik yetenekler, entegre bir şekilde pazar değişikliklerine uyum sağlamak için yeniden biçimlenen, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunan, çevrenin firma yararına göre şekillenmesine neden olan örgütsel aşamadır (Eisenhardt and Martin, 2000: 1107). Ellram ve Murfield'in (2019), araştırmasında TZY odak noktası olmak üzere dış ortamda çeşitli unsurların şirketlerin pazarda başarılı olma yeteneklerini nasıl etkiledikleri üzerinedir ve genel olarak endüstriyel alıcılar için alıcı-tedarikçi ilişkilerine veya girdilerle ilgili olarak endüstriyel dağıtım ilişkilerine erken odaklanılmaktadır. İlişki kalitesi, güven, iş birliği, performans ve ilişki riskleri gibi spesifik konular göz önüne alınarak TZY, daha fazla derinlik kazanmıştır (Ellram and Murfield; 2019: 42). Örnek çalışmalar incelendiğinde sonuç olarak tedarik zinciri yönetimi bir iş temelidir (Lee and Bilington 1995: 61). Ayrıca Wong ve Wong (2007: 362), bir kuruluşun tedarik zincirlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, yüksek kalitede ürün ve hizmetlerin minimum maliyetle hızlı ve güvenilir olarak sunulmasını sağlamak için çok etkili bir mekanizma olduğunu da vurgulamıştır.

Sonuç olarak; TZY tanımı ve çerçevesi içerisinde sunulan bu bilgiler ışığında, TZY'nin; örgütlerin, çevikliğin, entegrasyon ve firma performansları noktasında ilişkilerini ve anahtar rol oynaması üzerindeki önemini ele aldık.

2.2. Örgüt Kültürü

İşletmelerin artık kendi başına tek bir birim olamayacağını (tedarik zincirlerinin aksine), olsa bile diğer işletmelerle rekabet edemeyeceğinin farkına varılmıştır. Bu sebeple

ortakları ile ilişkilerini daha iyi yapılandırabilen, koordine edebilen, yönetebilen ve nihai tüketicileri ile daha iyi ilişkiler kurabilen örgüt birliktelikleri birbirleriyle “network rekabeti” yaşamaya başlamıştır (Kerse ve Tazegül, 2016: 161).

Günümüzde ulusal ve uluslararası rekabette örgütler, Köse vd. (2001: 119)’e göre örgütler rekabet edebilirliğini artırmak hususunda çalışanların kendilerini örgütle bütünleşmelerine bağlıdır, dolayısıyla tüm örgütler de var olan ortak gücün ‘kültür’ olduğuna vurgu yapmıştır. Bu bölümde, kültür kavramı ile örgüt kültürünün önemi ile ilgili hususlar ele alınıp incelenmiştir.

Toplumun hareket şekli, sosyal özelliklerine kadar birçok konuda ana rol oynayan kültür, bireylerin davranışlarına yön verir ve şekillendirir, tercihlerinde ve alınacak kararlarda yol gösterir. Bu bağlamda kültürün bir yansıması olarak ortaya çıkan örgütler, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Toplum kültürü ya da makro açıdan bakıldığında örgüt kültürü bir alt kültürdür. Aynı zamanda kültür örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı yapar (Mete, 2018: 16). Kültür, bir insanın belli bir organizasyon içinde ne kadar iyi uyduğunu yani bir insanın kültürle ne kadar rahat hissettiğini belirlemeye yardımcı olur (O’Reilly, 1989: 12). Kültür genellikle, bir grup insan tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve eserler gibi ortak özellikler olarak tanımlanmıştır (Osaf, 2016: 10). Bir kurumun kültürü, görev beyanında kullanılan sözcüklerden daha derine iner. Kültür, üyelerin zaman içinde tuttukları anlayışların, sınırların, ortak dilin ve ortak beklentilerin ağıdır (Kim, 2011: 30). Kültür; iletişimi sürdürdüğü, desteklediği ve örgütsel karar vermeyi, kontrol etmeyi, iş birliği yapmayı ve organizasyonda taahhüdü almayı kolaylaştırdığında güçlü bir özelliktir (Bashah, 1989: 62). Kültürün işlevi, deneyimleri düzenleyerek anlam inşa eder ve belirsizliği azaltır (Cooke and Rousseau, 1988: 247).

Tüm bu anlatımlarla birlikte kültürün, “değerler ve yargılar dizisinden” oluştuğu ve “neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü” olduğunu vurgulayarak grubun hal ve davranışlarına tesir eder (Şeşen vd., 2014: 95). Kültür, rastgele bir grubun “dış çevresindeki yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini” çözerken o grubun bir zaman periyodu boyunca öğrendiği unsurlardan oluşur. Nitekim bu süreç, “kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal” süreci kapsar (Akbaba, 2002: 6). Örgütler çevresel değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmek için yeni örgüt şekilleri ve yönetim yaklaşımlarına, yeni arayışlara yönelmişlerdir. Bu süreçte kültür, sosyal alanda beliren problemlerin çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal yapıyı ön plana çıkartır (Ergün, 2007: 266).

Örgüt kültürü konusunda işletme alanında Türkçe literatür içerisinde şimdiye kadar epeyce araştırma bulunmaktadır. Şimşek, özellikle 1980 yıllarında itibaren örgüt ve yönetim kavramlarına kültürel yönden yaklaşım biçiminin önem kazanmaya başladığını ifade etmektedir. Aynı zamanda son yıllarda örgüt kültürü ile ilgili kuramsal çalışmalarında daha çok işletmelere yönelik çalışmalarının yoğunlaştığını ifade etmektedir (Şimşek, 2014: 27).

Örgüt kültürü ile ilgili kuramsal olarak kapsamlı çalışmalarda bulunan Karahan, kültür kavramı konusundan bilimsel bir tanım yapmaktadır. Aynı zamanda Karahan, kültür kavramının antropoloji alanında araştırılıp bilimsel alanlarda da kullanıldığını öne sürmüştür. Karahan, yapmış olduğu literatür çalışmaları istinaden kavramsal antropoloji alanında kültürü “paylaşılan bilgi” olarak tanımlarken sembolik antropolojide ise “paylaşılan değerler sistemi”, yapısal antropoloji ve psikodinamik yaklaşımda ise “aklın kanıksanmış faaliyetlerin toplamı” olarak ortaya koymaktadır (Karahan 2008: 458).

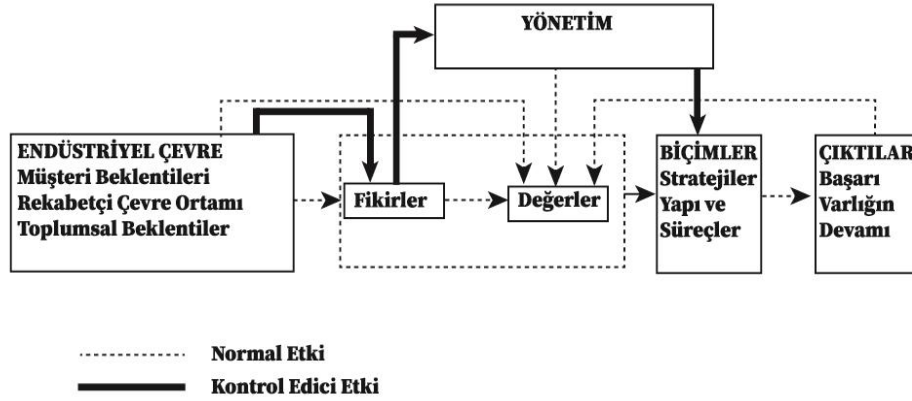
Genel anlamda antropolojide kültür “karmaşık bütün” olduğuna göre Karahan örgüt kavramının da bilimsel açıdan tanımlanmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bunun nedenleri arasında örgüt kavramının, çeşitli bilim alanlarına göre araştırmacılar tarafından kendi alanlarında kullanılmaya uygun olan tanımlarının yapılmasının çok kritik olduğunu söyler. Bu anlamda literatürde örgüt kültürü kavramının tanımlanması konusunda çok sayıda araştırmalar olduğunu ifade etmektedir. Bunlar arasında örgüt kültürünün en uygun bir tanımı “örgütlerin sosyal yapısı ve varsayımları” olarak belirtmiştir (Karahan 2018: 475).

Oktay (2016), Türkçe literatüründe örgüt kültürü konusunda örgüt kültürünün ölçmesine yönelik çalışmalarının olduğundan bahsetmektedir. Ve aynı zamanda bu çalışmalar konu ile ilgili teorik bilginin oluşmasını sağladığını söyler (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989; Tınar, 1990; Özkalp, 1995; Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997; Akbaba, 2002).

Oktay (2016), yukarıda bahsedilen Karahan’ın araştırmasına dayanarak örgüt kültürü ve örgüt yapısı kavramlarının farklı örgütler tarafından her geçen gün daha sık kullanılan iki kavram haline geldiğini söyler. Aynı şekilde Oktay (2016: 458), “ Örgütlerin, belirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesi için belli özelliklere sahip kişilerin bir araya gelerek oluşturduğunu ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olan yapılar olduğunu” ifade eder.

Örgütün içinde bulunduğu sektöre özgü farklılıklar, örgüt kültürünü etkiler ve sektördeki yapıları benzer kılar. Örgütün içinde bulunduğu endüstriyel sektör, geliştirdiği fikirler ve çalışma prensipleri müşterilerine, rakiplerine hatta hükümetlere ilişkin tutumlarını

belirler. Yöneticiler de bunlara uygun olarak geliştirdiği stratejiler, yapı ve süreçlerle hayatta kalmayı veya üretimlerini gerçekleştirmeyi sürdürürler. Bu da örgütün kültürel yapısını etkiler. Bu etkileşim biçimi aşağıdaki Şekil 4’de gösterilmektedir (Özkalp, 1999: 437).



Şekil 4. Endüstriyel Sektöre Bağımlı Olarak Kültür Oluşumu

Kaynak: Carrel, Jennings and Heavrin, 1997:571’den aktaran Özkalp, 1999: 437

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili tanımlar, Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Tanımı

Yazarlar	Örgüt Kültürünün (ÖK) Tanımı
Pettigrew (1979: 577).	“ÖK, belirli bir grup için belli bir zaman içinde geçerli olan, herkes tarafından kabul edilmiş açıklamalar bütünü olarak tanımlanmıştır.”
Dill (1982: 307)	“ÖK, grupların, bireyleri belirli eylemlerde bulunmaya yönlendiren ve bireylerin eylemlerine anlam kazandıran ortak inançlar, ideolojiler veya dogmalardır.”
Smircich (1983: 344)	“Toplumsal birleştirici olarak işlev gören örgüt kültürü, ortak anlamlar, inanç modelleri, semboller ve ritüeller olarak tanımlanır.”
Van Maanen and Barley (1985: 32)	“Bir grup tarafından karşılaştıkları ortak durumlar karşısında spesifik sorunların üstesinden gelmek için düzenlenen çözümlerdir.”

Schein (1992: 111)	“ Örgüt üyelerinin dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili sorunlarla baş ederken öğrendikleri tepkiler hakkındaki temel anlayış ve bu öğrenilen tepkilerin yeni üyelere doğru algı biçimi olarak aktarılmasına denir.”
Bloor and Dawson (1994: 276)	“Örgütle ilgili olarak, ortak tecrübeleri paylaşan ve iş yerinde bireysel davranışları yönlendiren bir grup insan arasında anlam vermeyi kolaylaştıran, örüntülü bir algı, anlam ve inançlar sistemidir.”
Swe and Kleiner (1998: 66)	“Davranış normları oluşturmak amacıyla bir şirket bünyesindeki insanlarla, örgüt yapılarıyla ve kontrol sistemleriyle etkileşen ortak değerler ve inançlar sistemi.”
Webb, Price and Coeling (1996: 29)	“Bir çalışma grubuna mensup bireylerin iş yerinde karşılaştıkları durumlar karşısında geliştirdikleri uygun karşılıklar dizisi.”
Cameron and Quinn, (1999: 63)	“ÖK, sorgulamadan doğru kabul eden değerler, alta yatan varsayımlar, beklenen kolektif anılar ve bir örgütteki birtakım tanımlar bütünüdür.”
Özkalp (1999 : 438).	“Örgütün yönetim sistemini oluşturan değer, inanç ve kuralların bütünüdür.”
Manley (2000: 35)	“Davranış normları oluşturmak amacıyla bir örgütteki insanlarla, örgütün yapısıyla ve sistemleriyle etkileşen ortak değerler ve inançlar sistemi.”
Oliver (2005: 51)	“Bir şirketteki tüm gruplarda, en azından üst düzey liderler içinde paylaşılan değerler ve uygulamalar olarak örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde geliştirilen paylaşılan ve istikrarlı bir inanç ve değerler modeli ve bir örgüt üyelerinin dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözdükçe öğrendikleri temel varsayımdır.”
Eroğlu ve Özkan (2009: 50)	“Bir örgütün ya da iş birliği içindeki bir grup insanın kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğundan daha fazla değer yaratan bir topluluk haline gelmesi için verilen uğraşlar sistemidir.”
(Acuner, 2010: 1)	“ÖK, farklı toplumsal kültürlerden gelen, çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların ortak bir amaçla örgütün çatısı altında birleşmesini sağlayan önemli bir birleştirici güçtür.”
(Robbins and Judge, 2013: 517)	“ÖK, iş görenlerin o işletmenin normlarını ve değerlerini kavramalarını ve üstleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlar. Örgüt kültürü çalışanlar için çok önemlidir çünkü işlerin nasıl yapıldığını ve o işletme için neyin önemli olduğunu açıklar.”
(Metem, 2018: 31)	“ÖK, dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla baş ederken örgüt üyelerince benimsenmesi gereken uygun tutum ve davranışları nasıl hissedip nasıl davranacaklarını tanımlayan, ortak bir kaynak ve neyin önemli olduğunu ortaya koyan ortak bir değerler ve normlardır.”

Kültürün karmaşıklığı ve zenginliği nedeniyle, farklı araştırmacılar, Tablo 4’de gösterildiği üzere örgüt kültürünü kategorize etmek için çeşitli örgüt kültürü modellerinden örnekler sunmaktadır. Bu modeller kültürleri inceleyerek örgütlerin derinlerde yatan inançlarını, işleyişlerini ve birbirlerinden farklı yönlerini açıklamaya çalışmaktadır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Modelleri

Schein Örgüt Kültürü Modeli	Schein’a göre bir örgütün kültürü üç seviyeden oluşmaktadır. En altta temel varsayımlar, ortada inançlar ve değerler ve en üstte ise artifaktlar vardır (Schein, 2004: 25, aktaran : Gümüş 2019: 23). Temel varsayımlar; bilinçaltında kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardır. İnançlar ve değerler; stratejiler, hedefler ve felsefeden oluşur. Artifaktlar, görünür organizasyon yapısı ve süreçlerdir (Schein, 2004: 26 aktaran: Gümüş , 2019: 23).
Ouchi Modeli (Z Modeli)	Bu model, Amerikan “A” tipi örgütlerle Japon “J” tipi örgütlerin özelliklerini incelenmiştir. Ama,ç işletmeleri başarıya ulaştırabilecek örgüt yapısının ana hatlarını belirlemektir. Bu model Z Modeli olarak adlandırılmıştır. A tipi bir örgüt, kısa süreli istihdam, işçi başına yüksek cirolar, karar verme, liyakate dayalı sorumluluk, değerlendirme ve yükselme, bürokratik kontrol, uzmanlaşma, karşılıklı bağımlılık ve görev odaklı kaygıyı temsil eder. J tipi örgüt, yaşam boyu istihdam, kolektif sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, örtük, gayri resmi ve stabil kontrol yani klan tipi kontrol, uzmanlık dışı kariyer yolu ve çalışanın iyiliği için bütünsel kaygı üzerinde odaklanılmıştır (Hoa and Hoa, 2015: 112).
Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	Deal ve Kennedy işletmelerin risk düzeyi ve geri bildirim hızına göre dört ayrı kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültür tipleri şunlardır: 1. Risk Alma Kültürü, 2. Sert Erkek - Maço Kültürü, 3. Sıkı Çalış - Sert Oyna Kültürü 4. Süreç Kültürü (Deal and Kennedy, 1982’den aktaran Ghinea and Brătianu, 2012: 258).
Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	Bu modele göre örgüt kültürü; bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile diğer ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkan dört ayrı tipte görülür. Bu dört kültür : Bürokrasi Kültürü, Pazar Kültürü, Klan kültürü, Adhokrasi Kültürü (Cameron and Quinn, 1999: 36).
Denison Örgüt Kültürü Modeli	Denison Örgüt Kültürü Modeli’nin dört bölgesi, dört temel kültürel boyutu temsil etmektedir. Bu dört boyut katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Denison’a göre örgüt kültürü çok karmaşıktır ve çok çeşitli konuları içermektedir. “Denison Örgüt Kültürü Modeli ise bir organizasyonun kimliğini

	tanımlamak için nispeten basit bir yol geliştirmeye odaklanmıştır ve yalnızca kültürün önemli özelliklerinin % 10'unu yakalayabilir ancak model tarafından yakalanan %10, işletme performansını etkilemesi muhtemel olan kısmı hedeflemektedir ve bu çok önemlidir (Denison, 2008: 2 aktaran Gümüş, 2019: 28).”
Hofstede'nin Modeli	“Hofstede'nin (1980) geliştirdiği bu model, örgütsel kültürün, kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eder ve Hofstede'nin yaptığı ayrıntılı analizlere göre kültür dört boyutta incelenmiştir. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erilik/dişillik özellikleridir. Özellikle Çin'de devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu olarak bir boyut daha eklenmiştir (Hofstede, 1994:12).”
Handy Modeli	“Bu model örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak inceler. Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür” (Konuk, 2006: 52).
Kilmann Model	“Kilmann modeline göre örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimliliklerini etkiler. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlarına yansımasıdır” (Keskin, 2014: 9).
Byars Modeli	“İki boyutlu Byars Modelinde boyutlar katılımcılığa ve çevreye karşı gösterilen davranışın özelliğine bağlı olarak 2 boyutludur.” (Paylı, 2017: 37).
Trompenaars Modeli	“Trompenaars'a göre başarılı örgütler kültürel farklılıkların farkında olmakta ve bu farklılıklara saygı gösterip, kültürel çeşitliliği uzlaşma yoluyla avantaja dönüştürebilmektedir. Trompenaars'ın modelinde örgütler dört ana gruba toplanmıştır: 1) Aile tipi işletmeler: Kişisel, yüzyüze ilişkileri belirtir ve aile büyükleri ile çocuklar arasında hiyerarşik otorite yapısı vardır. 2) Eyfel kulesi tipi örgütler 3) Güdümlü füze tipi örgütler. 4) Kuluçka makinesi tipi örgütler” (Tanyeli, 2008: 18).

Diğer taraftan Peters ve Waterman (1982) ile Kotter (1995), örgüt kültürünün, kuruluş ile çevresi arasındaki uyumu artırması bakımından kuruluş için stratejik bir varlık olabileceğini vurgulamıştır (Kim, 2011: 31). Foster- Fishmen ve Keys (1997: 348), örgüt kültürünün üyelerin davranışını yönlendirdiğine; örgüt kültürüne inanma, düşünme, algılama, hissetme ve yol gösterici gibi anlamlar yüklediğine vurgu yapar. Pratt vd. (1993: 622), örgüt kültürünü genel olarak, bir kuruluştaki üyelerin davranışlarını bilgilendiren paylaşılan değerlerle doğrudan ilgili olan uygulamalar olarak ele almıştır. Wilkins ve Patterson (1985), bir örgütsel kültürün, büyük ölçüde insanların neyin işe yarayıp neyin yaramadığına inandıklarından oluştuğunu

savunmuştur (Cheng, 1989: 9). Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür, kurumun kişiliği olarak görülebilir. Örgüt kültürü, “anlam, yön ve eylemin temelini sağlayan” somut, ancak her zaman var olan bir gerçekliktir (Oden, 1999: 68). Schein (1993), örgütsel kültürün, örgüt üyeleri arasındaki ortak değerlere ve inançlara yansıyan davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır (Schein, 1993’den aktaran Porter, 2016: 5). Örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, etik karar verme, takım çalışması ve risk alma gibi içsel davranışları etkiler (Porter, 2016: 6).

Ayrıca Cameron ve Quinn (1999)’a göre örgüt kültürü, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkan dört ayrı tipe ayrılmaktadır. Tüm bu anlatımlarla birlikte, Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürü “Adokrasi, Klan, Hiyerarşi, ve Pazar Kültürü” tiplerine göre sınıflandırılmış ve bu sınıflandırma “Rekabetçi Değerler Modeli” adını almıştır. Ek olarak, örgüt kültürü tiplerinin her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik yönetimine bağlı olarak firmanın başarısına katkıda bulunabilir (Acar, 2013: 11).

Tablo 5. Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli Örgüt Tipleri

Klan Kültürü	“Örgüt içi odaklılık ve esneklik/dinamizm boyutları arasında şekillenir. Örgütsel bağlılık, güven, dayanışma, birlik ve beraberlik gibi sosyal özellikler ön planda.”
Adokrasi Kültürü	“Dış odaklı ve dinamik yapısıyla girişimci, yenilikçi ve yaratıcı ortamların yer aldığı örgüt kültürünü ifade eder.”
Hiyerarşi Kültürü	“Örgüt içi odaklılık ile durağanlık/kontrol boyutları arasında yer alır. Düzen ve kurallar ön plana çıkar.”
Pazar Kültürü	“Dış odaklılığa rağmen durağanlık ve kontrol durumunda ortaya çıkan örgüt kültürüdür. Başarı odaklı, örgütsel amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarının peşinde koşar.. Planlama, performans ve etkinlik kavramları üzerinde durur.”

Kaynak: Acar, 2013:11-12

Tüm bu anlatımlarla birlikte, örgüt kültüründe, içsel bütünleşme, örgütsel değerlerin sahiplenildiği güçlendirilmiş, katılımcı bir örgütsel yapıyı temsil eder, içsel özelliği bulunan örgütlerin güçlü kültüre sahip olduğu ve bu çeşit firmaların performanslarının da diğerlerine göre daha iyi olduğunu belirtmektedirler. Dışsal odaklanma da ise, örgüt kültürü dış çevreye

uyumlu olursa yönetici ve çalışanlar rakipleri ile daha iyi rekabet edecekleri düşüncesine sahip olurlar. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünya ile uyumluluk derecesini anlamak mümkündür. Dışsal odaklı kültürel yapının firma performansı üzerine önemli etkileri olduğunu belirtilmektedir (Eren vd., 2003: 56-58).

Mete (2018) yaptığı çalışmasında örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılmasına yönelik, örgüt kültürü için ölçütler sunarak bu kavramın gelişmesine katkıda bulunan çeşitli çalışmaları incelemiştir. Literatürde, örgüt kültürünü farklı perspektiflerden inceleyen, dolayısıyla da örgüt kültürü için farklı araçlar ve boyutlar geliştirilen çalışmaları Tablo 6'da sunmuştur (Mete, 2018: 34).

Tablo 6. Örgüt Kültürü Boyutları

Araştırmacılar	Örgüt Kültürü Boyutları
Alexander (1978)	Örgütsel ve kişisel grup, performans mükemmeliyeti, ekip çalışması ve iletişim, liderlik ve gözetim, maliyet etkinlik ve verimlilik, ortaklarla ilişkiler, vatandaşlarla ilişkiler, inovasyon ve yaratıcılık, eğitim ve gelişim, samimiyet ve açık yüreklilik
Wallach (1983)	Bürokratik kültür, inovatif kültür ve destekleyici kültür
Quinn and Rorbaugh (1983)	Rasyonel kültür (piyasa kültürü), hiyerarşik kültür, grup (klan) kültürü ve gelişimsel kültür (adokrasi kültürü)
Kilman and Saxton (1983)	Görev desteği, görev inovasyonu, sosyal ilişkiler ve kişisel özgürlük
Glaser (1983)	İklim etkisi, iletişim, gözetim ve toplantılar
Quinn and Cameron (1983).	Dominant karakteristikler, örgüt liderliği, çalışanların yönetimi, örgütsel tutkal, stratejik vurgu ve başarı kriterleri
Sashkin (1984)	Eğlenceli iş programı, en iyi olma hedefi, inovasyon, detaylara dikkat etme, insanları önemseyip değer verme, kalite, işin halledilmesini sağlamak için iletişim kurma, büyüme/kar/diğer başarı göstergeleri, uygulamalı yönetim, ortak felsefe benimsenmesinin önemi.
Glaser, Zamanou and Hacker (1987)	Katılım, ekip çalışması ve uyumsuzluk, bilgi akışı, iklim ve moral, gözetim ve toplantılar.
Cooke and Rousseau (1988)	Geleneksel kültür, hümanist kültür, kaçınma kültürü, yakınlık kültürü ve başarı kültürü.
Meglino, Ravlin and Adkins, (1989)	Başarı, çok çalışma, başkalarına ilgi gösterme, başkalarına yardım etme, hakkaniyet ve dürüstlük, doğruluk.

Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanders (1990)	Süreç odaklı olmaya karşı sonuç odaklı olma, çalışan odaklı olmaya karşı iş odaklı olma, dar görüşlü olmaya karşı profesyonel olma, açık sisteme karşı kapalı sistem, gevşek kontrole karşı sıkı kontrol, normatif olmaya karşı faydacı olma.
Schein (1990)	Örgütün, bulunduğu ortamla ilişkisi, insan faaliyetlerinin niteliği, zamanın niteliği, insan doğası, insan ilişkilerinin niteliği, homojenliğe karşı çeşitlilik.
Rekabet Eden Değerler Modeli (Rohrbaugh,1991)	Bağlılık, moral, istikrar, esneklik, verimlilik.
Rekabet Eden Değerler Modeli (Quinn and Spreitzer, 1991)	Grup kültürü, gelişme kültürü, rasyonel kültür, hiyerarşik kültür.
Cameron and Freeman (1991)	Organik süreçlere vurgu yapma, mekanik süreçlere vurgu yapma, iç oryantasyona odaklanma, dış oryantasyona odaklanma.
Calori and Sarnin (1991)	Çevreye karşı açık olma, yerel etkinliklere katılma, topluma katkı, dayanışma ve esneklik.
Gordon and DiTomaso (1992)	Stratejilerin/ortak hedeflerin net olması, sistematik karar verme süreçleri, entegrasyon/iletişim, inovasyon/risk alma, hesap verebilirlik, eylem odaklılık, ödüllerde hakkaniyet, gelişme ve içten gelen teşvik.
Bergquist (1992)	Sorumlulukların eşit dağılımı, yönetsel, gelişimsel ve müzakereci.
Mackenzie (1995)	Çalışan bağlılığı, inovasyon ile ilgili tutum ve inançlar, değişiklik karşısındaki tutumlar, uyumsuzlukları çözme şekli, yönetim şekli, liderliğe güven duyma, açık yüreklilik ve güven, ekip çalışması ve iş birliği, eylem odaklılık, insan kaynaklarına odaklılık, tüketici odaklılık, örgütsel yönlendirme.
Denison and Mishra (1995)	Katılım, uyum yeteneği, tutarlılık ve misyon.
Walker, Symon and Davies (1996)	Performans, insan kaynakları, karar verme süreci ve ilişkiler.
Sashkin (1997)	Yönetim değişikliği, hedeflere, koordineli ekip çalışması, müşteri odaklılık ve kültürel güç.
Trompenaars and Hampton-Turner (1998)	Evrenselcilığe karşı tikelcilik; toplumsuluğa karşı bireycilik, nötr ilişkilere karşı duygusal ilişkiler; yayılmış ilişkilere karşı spesifik ilişkiler; başarıya karşı isnat.
Van Muijen, vd. (1999)	Destek odaklılık, inovasyon odaklılık, kural odaklılık ve hedef odaklılık.

McNay (1999)	Birlik, bürokrasi, işletme ve şirket.
Delobbe, Haccoun and Vandenberghe (2002)	İnsan odaklılık, inovasyon, çıktı odaklılık ve bürokrasi odaklılık.
Van den Berg and Wilderom (2004)	Özerklik, dışa odaklılık, departmanlar arası koordinasyon, insan kaynaklarına odaklılık ve gelişmeye odaklılık.
Gershon, Stone, Bakken and Larson (2004)	Liderlik karakteristikleri, grup davranışları ve ilişkileri, iletişim, çalışma hayatı kalitesinin yapısal özellikleri.
Tsui, Zhang, Wang, Xin and Wu (2006)	Uyum ve personel odaklılık, müşteri odaklılık, sistematik yönetim kontrolü, yenilikçilik ve çıktı odaklılık.
Prifling (2010)	Koruma kültürü, fikir birliğine odaklılık, sürdürülebilirliğe odaklılık.

Kaynak: Mete, 2018: 36

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur (Robbins and Judge, 2013: 520):

- “Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi,”
- “Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi,”
- “Sonuca odaklılık: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi,”
- “İnsana odaklılık: Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi,”
- “Takım odaklılık: İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi,”
- “Saldırganlık: Çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.”
- “İstikrar: Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.”

Sunulan çerçeve içerisinde ÖK; amaçlarını ve çevredeki başka örgüt ve bireylerle ilişkili davranış şekillerini, kısaca iç ve dış çevre değişkenlerinin durumunu yansıtır. Firmaların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynayan ÖK; firmaların amaçları, bu amaçlara ulaşmak için izlenen yolları ve yöntemlerin, stratejilerin oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir, bu doğrultuda yöneticilere, liderlere, firma stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran, yön veren ya da zorlaştıran bir araç olarak görülür.

2.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Tedarik zinciri entegrasyon kavramına geçmeden önce “entegrasyon” kavramının “iş birliği” kavramı ile birbirinin yerine kullanıldığını belirtmek gerekir. Fakat entegrasyon terimini iş birliğinden ayırıştırana ana özellik, entegrasyon için firmanın süreçlerini yeniden biçimlendirmesidir (Adams vd., 2014: 299). Flynn vd. (2010: 58), entegrasyon kavramını “bir terim olarak eskiden bağımsız olarak yürütülen bir dizi ardışık veya benzer ekonomik ya da endüstriyel sürecin kontrolünün birleştirilmesi” şeklinde tanımlamıştır.

Entegrasyon o kadar geniş bir terimdir ki departmanlar ve firmalar arasındaki çok çeşitli yapısal bağlantıları tanımlamak için kullanılabilir. Örneğin şirket, şirket içinde veya dışında şirket faaliyetlerinin farklı unsurlarını entegre edebilir. Bu unsurlar somut (ürün akışları ve ölçümü gibi) veya soyut (ilişkiler ve bilgi gibi) olabilir (Chen vd., 2009: 64). Çalışanlar ve departmanlar arasındaki işbirliği, firma içi entegrasyon olarak adlandırılır, firmalar arası entegrasyon ise yukarı ve aşağı yönlü zincir aktörleriyle olan ortaklığı ifade eder (Gomes vd., 2003: 186).

Entegrasyon; tedarik zinciri yönetiminde önemli bir kavram olsa da bunun bir etkinlik mi bir süreç mi yoksa bir örgütsel yapının sonucu mu olduğu literatürde açık değildir. Entegrasyon, kontrol etmek için sistemin parçalarını koordine etme eylemidir. Bu nedenle, tedarik zinciri entegrasyonu, tedarik zinciri üzerindeki kontrolün sürdürülmesi için her türlü önlemleri ifade eder (Lee, 2001: 80). Entegrasyon; etkili, verimli ve birleşik bir sistem elde etmek için kümeler arasında var olan iş birliğinin niteliğidir (Anvar, 2013: 12). Flynn vd. (2010: 374) göre, tedarik zinciri entegrasyonu “bir kuruluşun tedarik zinciri ortakları ile stratejik olarak iş birliği yapma ve maksimum değer sağlama hedefiyle ürün, hizmet, bilgi, para ve kararların etkin ve verimli akışlarını elde etmek için kurum içi ve kurumlar arası süreçleri yönetme derecesidir. Chow vd. (1995: 290) göre, entegrasyon bir özellik değil, daha fazla lojistik performans elde etmenin bir aracı olarak arzu edilen bir organizasyon yapısının ürünüdür.

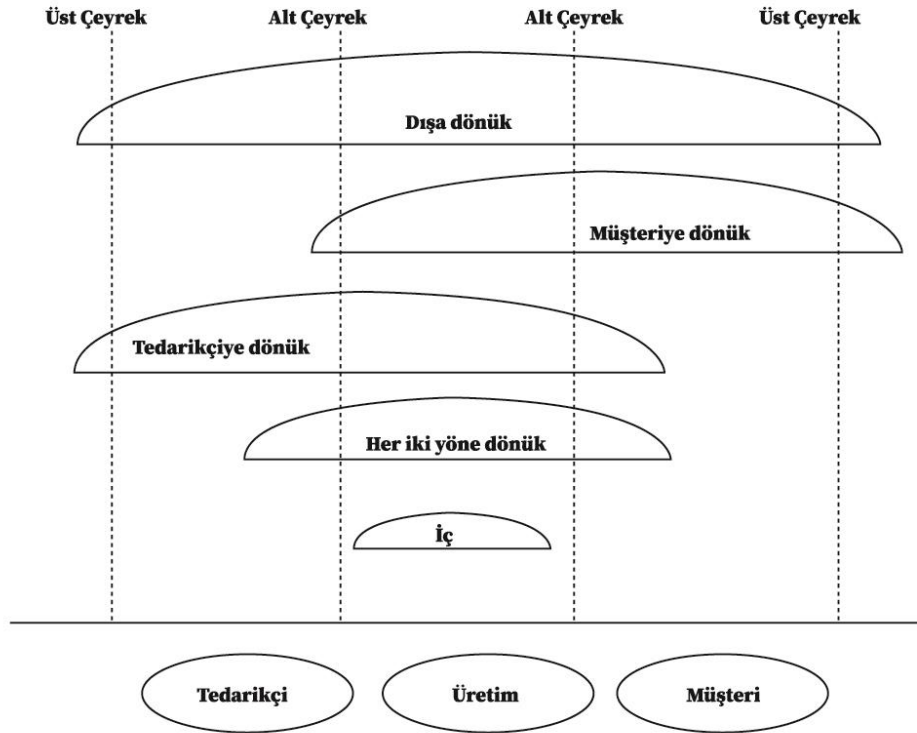
Tedarik zinciri entegrasyonunun amacı, müşteriye maksimum değer sağlamak için ürün ve hizmetlerin, bilgilerin, para ve kararların etkili ve verimli akışını sağlamaktır.

Tedarik zinciri entegrasyonu konusunda hem teorik hem uygulama açısından kapsamlı bir şekilde araştıran Tütüncü ve Küçükusta, öncelikle tedarik zinciri kavramının bilimsel açıdan tanımlanması üzerinde durmuştur. Yapılan literatür çalışmaları istinaden tedarik zinciri nihai ürünlerin kullanıcıya ulaştırılmasını sağlayan bütünleşik faaliyetler ağı olarak tanımlanabilir. Tütüncü ve Küçükusta (2008: 94) tedarik zinciri yönetimi “işletmelerin rekabet edilebilir fiyatlarla yüksek kaliteli malzemeleri ve bileşenleri sağlayabilmeleri için tedarikçileriyle çalışabilme yeteneğidir” olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda Tütüncü ve Küçükusta, tedarik zinciri entegrasyonunun örgütün müşterilerine sunduğu hizmetleri de etkilemekte olduğundan bahseder. Birbirlerine bağlı olan tümleşik bir tedarik sistemi, “stok yönetimi”, “düzenli malzeme”, “tedarikçilerin iletişimi” bakımından hızını ve kalitesini belirlemektedir (Tütüncü ve Küçükusta 2008: 95).

Öte yandan tedarik zinciri entegrasyonu kavramını bilgi teknolojisi ile ilişkilendirerek araştırma yapan Özdemir ve Doğan, tedarik zincirinde yer alan firmalar sıradan, değişmeyen bir şekilde birbirleriyle iletişim halinde olduğunu bahseder. Sonuç olarak bilgi teknolojisinin, özellikle tedarik zincirindeki firmaların geleneksel sınırlarını kapsayan teknolojiler kullanıldığında tedarik zincirinin entegrasyonu kolaylaştırabildiğini açıklar (Özdemir ve Doğan, 2010: 20).

Tedarik zinciri entegrasyonu yeşil tedarik zinciri uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerine araştıran Güzel ve Demirdöğen, literatür çalışmalarına dayanarak tedarik zincirinin entegrasyonunun tedarik zinciri ortakları ile departmanlar arasındaki hareketleri entegre etmek anlamında kullanmaktadır (Güzel ve Demirdöğen, 2016: 364). “Entegrasyonun amacı sinerjik ilişkiler ortaya çıkararak optimum seviyenin altında çalışmaktan kaçınmaktır.” ifadesini kullanan Güzel ve Demirdöğen (2016: 364), entegrasyonun teknolojik ve lojistik entegrasyon olmak üzere iki kısımda uygulandığını söyler. Yapılan literatür araştırmalarına göre teknolojik entegrasyon, yeniden biçimlenme süreci, yeni ürün ortaya çıkarmak ve geliştirme, herhangi bir tedarik işletmesi ile herhangi bir alıcı arasında gerçekleşecek bilgi paylaşımı ve aktarımı olarak tarif edilirken; lojistik bütünleşme, tedarik zinciri boyunca malzeme ve bilgi akışını yönetmede iş birliği yapılmasını ve koordinasyonu içerdiğini açıklar (Vachon, 2003: 19). Bu bağlamda Hervani vd. (2005), tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının da “bütünleşme ile birlikte tedarikçilerin çeşitli sertifikalara sahip olmalarını ve ürün ve malzemeleri çevresel satın almaları gibi uygulamaları da kapsadığını” söyler.

Lamber vd (1978: 86), 1970'lerde ürünlerin fiziksel dağıtımına entegrasyon ihtiyacını dile getirmişlerdir. Bu doğrultuda, yoğun küresel rekabet, birçok kuruluşun tedarikçilerle, distribütörlerle iş birliğine dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ortaklıklar kurmasını sağlamıştır (Wisner and Tan, 2000: 34).



Şekil 5. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Beş Alternatif Arkı

Kaynak: Childerhouse and Towill, 2011: 7442'den aktaran, Koç, 2017: 19

Şekil 5'te tedarik zinciri entegrasyonu sınıflandırmanın nadir ve değerli bir yolunu sunar. En az entegre olan "içe dönük" olarak etiketlenir ve en entegre olan "dışa dönük" şekilde ilerler (Childerhouse and Towill 2011: 7442). Şirketler, hangi yönde ve ne boyutta bir entegrasyon içerisinde olacaklarına karar verir. (Koç, 2017: 20). Günümüzde tedarikçileri, üreticileri ve müşterileri entegre etmenin stratejik önemi konusunda giderek artan bir fikir birliği oluşmuştur (Örnek Reck and Long, 1988; Leender and Blenkhorn, 1988; Bowersox vd. 1999; Freeman and Cavinato, 1990; McGinnis and Kohn, 1990, Morris and Calantone, 1991; Cammish and Keough, 1991; Eloranta and Hameri, 1991; Burt and Doyle, 1992; Clinton and Closs, 1997, Frohlich and Westbrook 2001:186).

Tablo 7’de önceki çalışmalarda çok boyutlu bir yapı olarak bazı araştırmacıların tedarik zinciri entegrasyonu çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Çok Boyutlu Bir Yapı Olarak Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Araştırmacılar	Tedarik Zinciri Entegrasyon Boyutları
Lee (2000)	Bilgi entegrasyonu Koordinasyon ve kaynak paylaşımı Örgütsel ilişki bağlantıları
Gimenez and Ventura (2003)	Dış entegrasyon İç entegrasyon
Droge vd. (2004)	Dış stratejik tasarım entegrasyonu İç tasarım-süreç entegrasyonu
Kulp vd. (2004)	Bilgi paylaşımı İş birliği
Gimenez and Ventura (2005)	İç entegrasyon: lojistik üretimi İç entegrasyon: lojistik pazarlama Dış entegrasyon
Mollenkopf and Dapiran (2005)	Müşteri entegrasyonu İç entegrasyon Malzeme / hizmet tedarikçisi entegrasyonu Teknoloji ve planlama entegrasyonu İlişki entegrasyonu
Cagliano vd. (2006)	Bilgi akışlarının entegrasyonu Fiziksel akışların entegrasyonu
Das vd. (2006)	Dış entegrasyon uygulamaları (tedarikçi entegrasyonu) İç entegrasyon uygulamaları (tedarikçi entegrasyonu)
Germain and Iyer (2006)	İç entegrasyon Aşağı akış entegrasyonu
Devaraj vd. (2007)	Tedarikçi üretim bilgileri entegrasyonu

	Müşteri üretim bilgisi entegrasyonu
Koufteros vd. (2007)	Kara kutu tedarikçi entegrasyonu Gray-box tedarikçi entegrasyonu
Vachon and Klassen (2006, 2007)	Tedarikçilerle lojistik entegrasyon Müşterilerle lojistik entegrasyon Tedarikçilerle teknolojik entegrasyon Müşterilerle teknolojik entegrasyon
Quesada vd. (2008)	Entegre iç operasyonlar Entegre dış işlemler
Wong and Boon-itt (2008)	İç entegrasyon Tedarikçi entegrasyonu Müşteri entegrasyonu

Kaynak: Alfalla-Luque, Medina-Lopez and Dey, 2013 :80

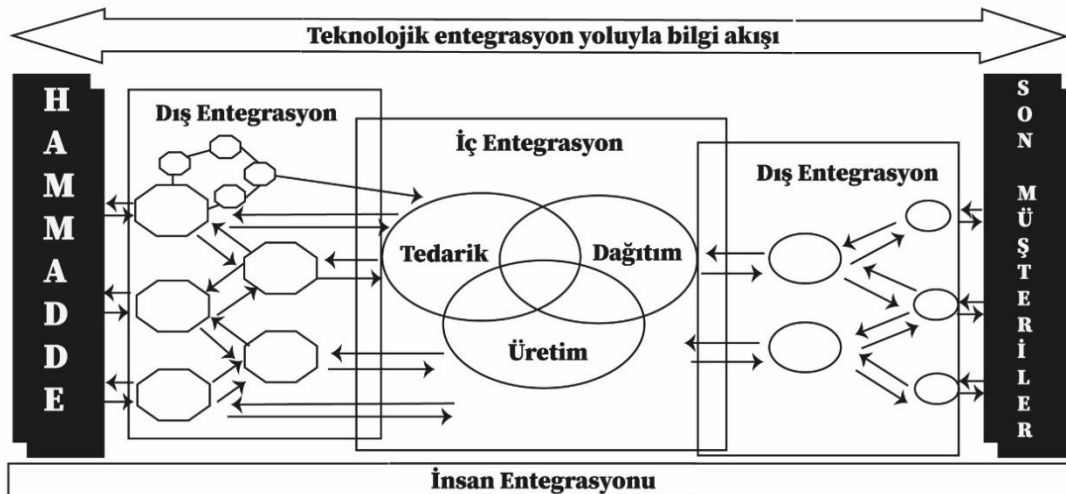
Entegre bir tedarik zincirinin geliştirilmesi, Şekil 6'da gösterildiği üzere malzeme akışının, yönetiminin üç açıdan izlenmesini gerektirir: stratejik, taktik ve operasyonel. Her seviyede tesislerin kullanımı, insanlar, finans ve sistemler bir bütün olarak koordine edilmeli ve uyumlaştırılmalıdır (Stevens, 1989: 4).



Şekil 6. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Geliştirmek

Kaynak: Stevens,1989: 4

Taktiksel bakış açısı, stratejik hedeflerin gerçekleştirilebileceği araçlara odaklanmalıdır. Operasyonel perspektif, tedarik zincirinin verimli çalışmasıyla ilgilenmelidir ve sistem ve prosedürlere odaklanır, uygun kontrollerin ve performans önlemlerinin uygulanmasını sağlar. Genellikle, bir şirket tedarik zincirinin performansını envanter yatırımı, hizmet düzeyi, üretim verimliliği, tedarikçi performansı ve maliyet açısından ölçmelidir (Stevens, 1989: 4).



Şekil 7. Entegre Tedarik Zinciri Modeli

Kaynak: Böhme, 2008: 32

Şekil 7’de entegre olmuş basit bir tedarik zinciri örneği, iç entegrasyon ve dış entegrasyon ihtiyacını gösterir. Tedarik zinciri entegrasyonu stratejik ve operasyonel öneme sahiptir. İç ve dış entegrasyon, Tedarik Zinciri Entegrasyonun iki ana boyutudur (Garcia, Luque ve Medina-Lopez, 2013: 425). Bir şirketin iç operasyonel faaliyetlerinin koordineli yönetimini ifade eden iç entegrasyon ve şirket dışı faaliyetlerin entegrasyonunu ifade eden dış entegrasyondur (Sudrajat; 2007: 20). İç entegrasyon, daha iyi müşteri hizmeti sağlamak için firmaların geleneksel fonksiyonel sınırlar arasında entegrasyon ve iş birliği yapabilme derecesidir yani firmanın iç tedarik zinciri departmanlarında koordinasyon gereklidir (Chen and Paulraj, 2004: 143:142). Özünde iç entegrasyon, iç fonksiyonlar arasındaki bilgi paylaşımını, stratejik çapraz fonksiyonel iş birliğini ve birlikte çalışmayı ifade eder (Zhao vd., 2011: 19). Dış entegrasyon, bir firmanın, müşteri gereksinimlerini yerine getirmek için organizasyonel stratejilerini, uygulamalarını, prosedürlerini ve davranışlarını, iş birlikçileriyle senkronize ve yönetilebilir süreçlere dönüştürmek için kilit tedarik zinciri üyeleriyle (müşteriler ve tedarikçiler) ne derece iş birliği yapabileceğini belirtir (Zhao vd., 2011: 19; Chen and Paulraj, 2004: 143).

Ek olarak dış entegrasyon, tedarikçiler ve müşterilerle yoğun ve etkileşimli ilişkiler geliştirmeye odaklanan tedarikçi ve müşteri entegrasyonunu ifade eder bu yönüyle bilgi paylaşımı ve işbirlikçi ilişki yoluyla tedarikçi ve müşteri ile bütünleşerek firma, entegrasyon kapsamını genişletir (Stevens, 1989: 3). Anlaşılacağı üzere dış entegrasyon, üretici anlaşması ile dış ortakları arasında karşılıklı anlaşmaya varılan örgütler arası süreçler, uygulamalar ve stratejiler geliştirmek için ortak bir iş birliği içinde olurlar (Stank vd., 2001: 33). Öte yandan tedarikçi ile entegrasyon, tedarik zinciri entegrasyonunun en yaygın uygulaması olarak kabul edilmektedir (Fawcett and Magnan, 2002:340). Ragatz vd. (2002: 391), tedarikçi entegrasyonu; bilgi paylaşımı, etkin uyum ve katılım çabası içinde firmalar ve tedarikçileri arasındaki etkileşim olarak ifade etmiştir.

Günümüzde çoğu sektörde, işletme stratejisine dayanan içyapıları ve altyapıları optimize etmek yeterli değildir. En başarılı üreticiler, kendi iç süreçlerini benzersiz tedarik zincirlerindeki dış tedarikçilere ve müşterilere dikkatlice bağlayan üreticiler olarak görünmektedir (Frohlich and Westbrook; 2001: 185). Ayrıca Bowersox, Closs ve Stank (1999) tarafından yapılan çalışmada en iyi firmaların tedarik zinciri lojistik entegrasyonunu sağlamak için kullandıkları altı kritik yetkinlik alanı bir çerçevede tanımlanmıştır. Altı yetkinlik alanı arasında müşteri entegrasyonu, iç entegrasyon, malzeme ve hizmet tedarikçisi entegrasyonu,

teknoloji ve planlama entegrasyonu, ölçüm entegrasyonu ve ilişki entegrasyonudur (Stank vd, 2001: 32).

- Müşteri Entegrasyonu: Seçtiğiniz müşterilerle kalıcı bir ayrıcalık oluşturmak.
- İç Entegrasyon: Dahili olarak gerçekleştirilen çalışmayı müşteri gereksinimlerini desteklemek için dikişsiz bir sürece bağlama becerisi.
- Malzeme/Hizmet Tedarikçisi Entegrasyonu: Dış olarak gerçekleştirilen işi, iç çalışma süreçleriyle kusursuz bir uyum içinde birleştiren uzmanlık.
- Teknoloji ve Planlama Entegrasyonu: Çok çeşitli sistemleri destekleyebilecek bilgi sistemlerini sürdürme yetkinliğidir. Farklı pazar segmentlerine hizmet etmek için gerekli operasyonel konfigürasyonlar.
- Ölçüm Entegrasyonu: Segment stratejilerini ve süreçlerini kolaylaştıran ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.
- İlişki Entegrasyonu: Şirketler arası ilişkiler konusunda müşteriler ve tedarikçilerle birlikte paylaşılmış zihinsel çerçeve geliştirme ve sürdürme yetkinliği.

2.4. Firma Performans Ölçümü

Firma performansının kavramsal araştırmalarını kapsamlı bir şekilde inceleyen Karamustafa vd. (2009), kurumsal yönetimi ile ilişkilendirerek “kurumsal yönetimin aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı” olduğunu ifade eder (Karamustafa vd., 2009: 105).

Diğer yönden Klein vd. (2004), kurumsal yönetim ve firma performansı arasında kesin bir ilişki elde edemediğini söyler, bununla birlikte firma büyüklüğü ve kaldıraç düzeyi ile performans arasında negatif bir ilişki elde ettiği konusunda kanaat getirmiştir. Büyüme düzeyi ile firma performansı arasında ise pozitif yönde bir ilişki elde etmiş olduğunu da ekler. Sahiplik türü ile performans arasında, karma sahiplik yapısının performansı bazı durumlarda negatif etkilemesi dışında yine güçlü bir ilişki elde edemediğini dile getirir (Klein vd., 2004: 25).

Öte yandan Wei'an ve Yuejun (2007), elverişli kurumsal yönetim mekanizmasının “firma kârlılığının, faaliyet etkinliğinin ve büyüme kabiliyetinin geliştirilmesi” açısından önemli olduğuna vurgu yapmışlardır. Wei'an ve Yuejun bununla birlikte ayrıca bir karar icra mekanizmasının firma değeri ve performansını direkt olarak etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Wei'an ve Yuejun, 2007: 15).

Firma performansının uygulama teorisi konusunda Akpınar, Borsa İstanbul'u örnek olarak ele alıp kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Akpınar, sermaye yapısının kavramsal araştırmasından yola çıkarak sermaye yapısı kararlarının firmaların performansına etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla incelemiştir. Konu ile ilgili çok sayıda araştırmaların olduğunu açıklayan Akpınar, sermaye yapısı ile ilgili çalışmaların bazılarında firmanın kârlılığının sermaye yapısına etki edip etmediğinin araştırıldığını, bazılarında ise sermaye yapısının firma performansını etkileyip etkilemediğinin incelendiğini açıklar. Aynı zamanda yakın dönemlerde yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığını söyler (Akpınar 2016: 292-293).

Örneğin Berger ve Patti Amerikan bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada borç kullanmanın temsil maliyetlerini ve dolayısıyla firma performansını etkilediği varsayımını sınımaşlardır. Sermaye yapısı ile kârlılık etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir (Berger and Patti 2006: 1067).

Margaritis ve Psillaki ise sermaye yapısı, sahiplik yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi Fransız sanayi firmaları örnekleminde incelemiştir. Veri zarflama analizi uyguladıkları çalışmalarda verimli (kârlı) firmaların daha düşük borç oranına sahip olup olmadığını sınımaşlardır. Uyguladıkları modellerde bağımlı değişken olarak hem verimliliği hem de sermaye yapısını kullanmışlardır (Margaritis and Psillaki 2010: 623).

Muzır (2011), araştırmasında firma performansını incelerken firma büyüklüğü ve sermaye yapısını ele almıştır. Varlıkların borçla finanse edildiğinde ekonomik sıkıntı dönemlerinde firmanın riskini artırdığı yönde ifadeler vurgu yapmıştır (Muzır, 2011: 87).

Firma performans ölçümüne yönelik anlayış ve yaklaşımlar geçmişten günümüze sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreçtir, bu süreç içinde önemini kaybeden, yeni ortaya konan, daha fazla önem kazanan performans anlayışlarının önem kazandığı görülmektedir. Dolayısıyla en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatmin, çalışanların tatmin, kalite, yenilik vb. çok farklı performans ölçümlerine ağırlık veren anlayışlara geçildiği görülmektedir (Akal, 1998: 5).

Firma performansı firmanın faaliyetleri sırasında, amaç ve hedefleri yerine getirirken gösterdiği tüm çabaların değerlendirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber firma performansı firmanın belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması neticesinde, elde edilen başarılı çıktılar olarak ifade edilmektedir

(Karabağ, 2008: 25). Firma performansı, firmanın maddi ve beşerî varlıklardan oluşan ve ekonomik değişkenler tarafından belirlenen işletmenin başarısını ölçen bir mekanizmadır (Yavuz, 2010: 150).

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı performans ölçümüne ihtiyaç duyarlar, bu nedenler: işletmenin genel başarısını belirlenmesi, faaliyetlere ilişkin başarıların ölçülmesi, faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olunması ve bu faaliyetlerin kontrol edilmesi, değer kaybına neden olan unsurların ve darboğazların belirlenmesi ve sorunların ortaya çıkarılması, işletmenin büyüyebileceği ve değer yaratabileceği alanların belirlenmesi, işletmenin faaliyet süreçlerinde yeni bir gelişme planlanmışsa bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit edilmesidir (Parker, 2000: 63). Bununla beraber kaynakların faal ve etkin kullanılması, işletme bütününde (iç ve dış) kontrol ve kıyaslama olanağı, değişen ve gelişen teknolojilere, koşullara adapte olmak, gelişmelere açık olmak ve gelişmeleri desteklemek, işletme stratejilerini gelişmelerini belirleyerek uygulamak ve çalışanların değerlendirilmesini sağlamak gibi nedenlerden dolayı performans ölçümüne, işletmeler ihtiyaç duyar (Zerenler, 2005: 10-11).

“Üretkenlik”, “etkinlik” ve “verimlilik” kavramları, firma performansı ile ilişkilidir çünkü bu kavramlar, işletmenin kıt olan kaynaklarının uygun değer bir biçimde kullanıldığını gösteren üretkenlik, etkinlik ve verimlilik kavramları, firma performansı ile ilişkilidir. Üretkenlik ve verimlilik kavramları, birim zamanda elde edilen çıktı ve kullanılan üretim faktörleriyle ilgilidir. Etkinlik ölçütleri finansal ve faaliyetlerle ilgili ölçütler olmaktadır. Kârın en yüksek düzeye çıkarma, yatırımların geri dönüş oranı finansal etkinlik ölçütleri arasında sayılabilir. Satışlardaki büyüme, pazar payının büyümesi, çalışan başına düşen satış oranları faaliyetlerin etkinliği ile ilgili ölçütlerdir (Gleason vd., 2000: 187).

Günümüzde rekabet koşullarından dolayı firma performanslarını incelerken ayrıntılı ve çok yönlü ele almayı gerektirir. Ayrıca yenilik, kalite, zaman, esneklik vb. benzeri olmayan finansal olmayan performans ölçülerinde, firma performansının ölçülmesinde gerekli olan ölçülerdir. Bundan dolayı performans ölçümü firmanın stratejik kararlarında etkisinin olduğu vurgulanır. Firmanın gelecekteki yolunu ve yönünü, hedefini belirlemek için esnek ve doğru bir ölçümün hususunu gerektirir. Günümüzde firmaların çoğu, performans ölçümünde finansal ve finansal olmayan performans ölçülerini birlikte kullanmaktadır (Akman vd., 2008: 94). Firma performansı ölçülmesi hususunda iki temel yaklaşımın benimsendiği vurgulanır. Görülmektedir. Bu yaklaşımlar “firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçekler” ve “firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler” kullanılmaktadır. Performans konusunda yapılan araştırmalar objektif ve sübjektif ölçekler

arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Guo, 2002: 1156; Perry and Shao, 2002: 1141; Pelham, 1997: 283'den aktaran; Akman, 2008: 94).

Tüm bu anlatımlarla birlikte önceki yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, varlıkların kârlılığı gibi kârlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, sermayede ve pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmaktaydı. Fakat finansal performans ölçümleri, son yıllarda önemi artan finansal olmayan performans ölçümünü yapamadığından artık firmalar; çalışanların tatmini, kalite, müşteri tatmini, yenilik ve esneklik gibi finansal olmayan konular üzerine yönelmişlerdir. Bundan dolayı bu eylemlerin sonuçlarını finansal olmayan performans göstergelerle ölçülmesini gerekli kılmaktadır. Tüm bu anlatımlarla birlikte sağlıklı bir firma performansı ölçümünü ortaya çıkması, finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin belirli bir denge içerisinde beraber ölçülmesiyle ortaya çıkacağına vurgu yapmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 366).

2.5. Tedarik Zinciri Esnekliği

Tedarik zinciri esnekliği konusunda kavramsal olarak kapsayıcı bir şekilde araştıran Ayan vd., esneklik kavramının bilimsel tanımından yola çıkarak inceleme yapmıştır. Ayan'ın literatür araştırmalarına baktığımızda Sheffi (2005)'ye göre esneklik "beklenilmedik geleceğin daha önce yaşanmamış öngörülemez tehlikeleri, problemleri ile bu tehlikelerle karşılaşan işletmelerin varlığını koruma çabalarıdır" (Ayan vd., 2018: 360; Cf. Sheffi, 2005: 48). Firmalar tedarik zinciri yönetimini kendi içlerinde bulundukları işlevleri en aktif bir biçimde kullanmak ve eşgüdümlemek için kullanmakta olduğunu ifade eden Ayan, risk yönetimi ile alakalandırarak tedarik zincirinin işletme alanındaki esnekliğinden de bahseder (Ayan vd., 2018: 360).

Günümüzde yaygın olarak kullanılan uygulama esnekliği, esnek üretim sistemlerinin temel özelliğidir. Gupta ve Goyal (1989) esneklik kavramını esnekliği üretim sisteminin değişen koşullarla veya çevreden kaynaklanan istikrarsızlıklarla başa çıkabilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Gupta and Goyal, 1989: 120). Esneklik tanımına ek olarak Benjaafar ve Ramakrishnan (1996: 1195), esnekliği, bir sistemin değişen ihtiyaçlara ve gereksinimlere maliyet etkin ve hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Başka bir deyişle esneklik, üretim sürecini mümkün olduğunca çok yönlü yapmaktan sorumludur (Wahab, 2005: 3773). Slack, esnekliği sadece bireysel veya sistem düzeyinde düşünmenin yanlış olabileceğini vurgulamış ve dört alanda düşünmenin doğru olacağına vurgu yapmıştır. Bu dört alanın ürün

değişimlerinin girişinde, farklı ürün karmaları yapmada, çıktı miktarlarını ayarlama ve dağıtım zamanlarını değiştirmede olduğunu açıklamıştır (Slack, 1983: 8). Esneklik kavramının, organizasyon bakış açısıyla, ekonomi bakış açısıyla ve günümüzde çok daha fazla önem verilen üretim bakış açısıyla aşağıdaki Tablo 8’de tanımlarına yer verilmiştir. (Vatansever (2010)’in esneklikle ilgili yaptığı çalışmasından uyarlanmıştır.)

Tablo 8. Esneklik Kavramının Organizasyon, Ekonomi ve Üretim Bakış Açısıyla Tanımları

Organizasyon Bakış Açısıyla Esneklik	Feibleman ve Friend; organizasyonel esnekliği, şiddetli bir karmaşıklık olmadan organizasyonun sınırlı bir değişimi gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Sethi and Sethi, 1990: 292).
Ekonomi Bakış Açısıyla Esneklik	Ekonomi bakış açısıyla esneklik kavramı genel olarak fiyatlarda veya diğer değişkenlerde ortaya çıkacak değişikliklere karşı talep edilen miktarın tepkisinin ölçümü olarak ifade edilmektedir. Zaman içerisinde fiyatlarda bir değişiklik ortaya çıktığında talepteki değişimin yönünü bilmek yeterli olmamakta, bu değişikliğin ne kadar olacağını da bilmek gerekmektedir (Tomanbay ve Gümüş, 2004:101) Ekonomi literatürü esneklik konusunu temelde talep ve arz yönlü olmak üzere ikiye ayırmış ve bunların bireysel anlamda tüketicilerin ve firmaların fiyat ve gelir politikaları üzerindeki etkilerini incelemiştir.
Üretim Bakış Açısıyla Esneklik	Üretim faaliyetlerinde daha fazla esneklik, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinin daha fazla olması, rekabet baskılarına cevap verme ve pazara daha yakın olma anlamına gelir (Slack, 2005: 1190).

Kaynak: Vatansever, 2010: 10-11

Bununla beraber, esnekliğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda bir anlaşma olsa da esnekliğin boyutları hakkında farklı görüşler vardır. Örneğin Slack (1987: 41), esnekliği maliyet ve zaman ve açısından tanımlar ve esnekliğin boyutları üzerinde yoğunlaşmış, esnekliğin değişim yeteneği ile ilgili olduğunu açıklamıştır ve bu doğrultuda tüm kaynakların esnekliğe katkıda bulunduğunu (Örneğin esnek teknoloji, esnek işçilik olmadan tamamen etkili olamaz ve bunun tersi de geçerlidir) bu bağlamda rekabeti artırmak için ihtiyaç duyulan yerde esnekliğe odaklanılmasına vurgu yapmıştır. Gervin (1993) ve Upton (1997), esnekliği üç farklı bakış açısıyla tanımlamıştır. Esnekliğe ilişkin bu bakış açıları üç esneklik türü tanımlamaktadır: çeşitlendirme, örgütsel durgunluk ve operasyonel cevap verme.

- Çeşitlendirme, ürün pazarının seçim perspektifinden bakıldığında yöneticiler, ürün portföylerini birden fazla bölüme veya bölgeye ayırarak pazar veya coğrafi belirsizliklere karşı koruma sağlayabilir.
- Örgütsel durgunluk, kaynak tahsisi açısından, yöneticilerin, kaynakları dış ortamın gerektirdiği şekilde dağıtma veya yeniden kullanma esnekliği gerektirir.
- Operasyonel cevap verme, üretim yönetimi açısından, yöneticiler dış çevrenin neden olduğu değişen operasyonel gereksinimlerle verimli bir şekilde başa çıkabilmek için seçeneklere gereksinim duyarlar. Her üç esneklik türü de bireysel olarak firma performansıyla ilişkilendirilmiştir (Gervin,1993; Upton,1997’ den aktaran; Davies, 2009: 3).

Tedarik zinciri esneklik kavramına geçmeden önce tedarik anlamında esneklik kavramını tanımlanırsa tedarik esnekliği, satın alınan bileşenlerde (mallarda) hacim, karışım ve dağıtım zamanları açısından; değişen gereksinimlerde, satın alma fonksiyonunun zamanında ve maliyet etkinliği sağlayacak biçimde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Tachizawa and Gimenez, 2005: 1116).

Tedarik zincirinde esneklik, işletmeye çevresel değişikliklere, belirsizliklere anlamlı şekilde cevap verebilme yeteneği kazandırır ve bununla beraber yüksek kalitede ürün ve servis hizmetleri geliştirerek belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlar. Aynı zamanda tedarik zincirinde esneklik kavramı firmanın sipariş miktarlarını, teslim sürelerini, üretim programını değiştirebilme yeteneklerini içerdiği ifade edilir (Çalışkan vd., 2016: 53).

Firmalar, esnek tedarik zinciri yapısıyla müşteriye istediği zamanda istediği aşamada cevap verebilir. Ayrıca işletmelerde ulaşılmak istenen müşteri sayısının artması, beraberinde ürün çeşitliğini de getirir (Özceylan, 2012: 89). Bununla beraber Sheffi ve Rice (2005), “Esnek İşletmelerin Tedarik Zinciri Görünümü” isimli çalışmalarında esnek bir tedarik zincirinde bulunması gereken boyutları 5 başlık altında incelemiştir. Bunlar; tedarik ve satın alma, dönüştürme, dağıtım, kontrol sistemleri ve örgüt kültürü olarak açıklanmaktadır. Malzemeler tedarikçilerden dönüştürme sürecine ve buradan da dağıtım kanallarına doğru bir yol izlemektedir. Kontrol sistemleri tarafından organizasyon faaliyetleri kontrol edilerek örgüt kültürüne göre yürütülür (Sheffi and Rice, 2005: 45).

“Esnek Üretim Yoluyla Esnek Tedarik Zinciri İçin Bir Model” üzerine çalışan Kumar ve Deshmukh (2006), tedarik zincirlerinde esnekliği tesis edebilmiş ve edememiş firmalar arasındaki farklılıkları Tablo 9’da özetlemiştir (Kumar and Deshmukh, 2006: 18).

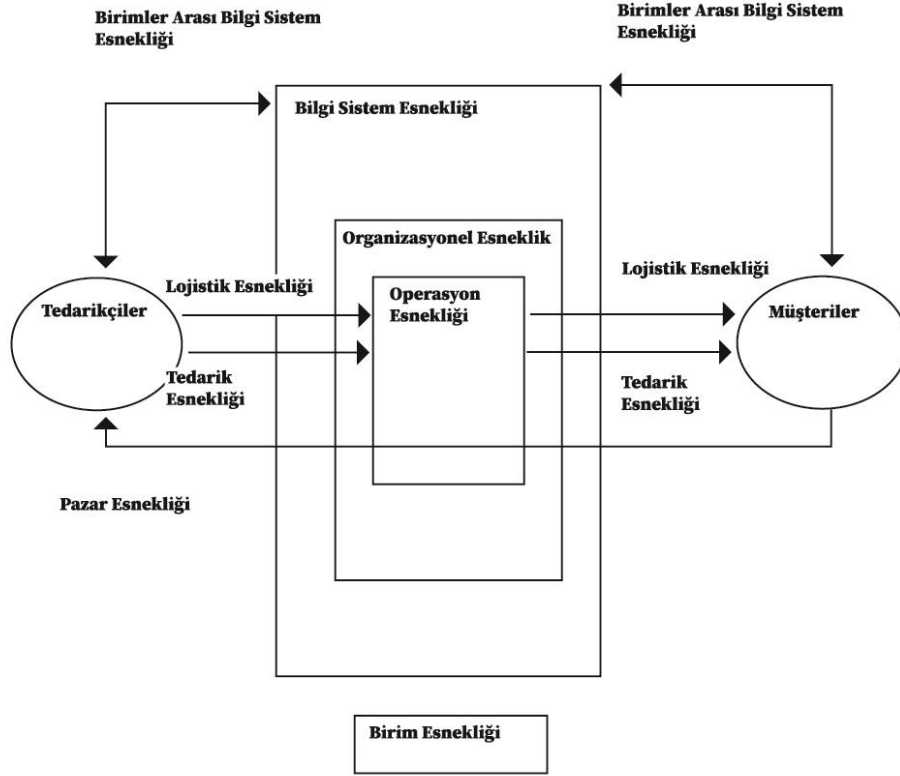
Tablo 9. Katı ve Esnek Tedarik Zinciri Farklılıkları

Davranışlar	Katı Tedarik Zinciri	Esnek Tedarik Zinciri
1. Müşteri Memnuniyeti	Yüksek	Çok Yüksek
2. Birim Üretim Maliyetler	Daha Yüksek	Daha Düşük
3. Başlangıç Yatırımları	Daha Düşük	Daha Yüksek
4. Yatırımın Geri Dönüşü İçin Gereken Zaman	Kesin	Belirsiz
5.Pazar Payında Artış Potansiyeli	Düşük	Yüksek
6.Değişiklikler İçin Gereken Zaman	Kısa bir zamanda	Uzun bir zamanda
7.Gelecek Değişiklikler İçin Maliyetler	Yüksek	Düşük
8.Pazar payını arttırma fırsatı	Düşük	Yüksek

Kaynak: (Kumar and Deshmukh, 2006:19).

Kumar ve Deshmukh'ın ortaya koymuş oldukları katı ve esnek tedarik zinciri farklılıklarına bakıldığında esnek tedarik zinciri modelinin işletmeler için avantajlarının olduğu ve üstün rekabet sağlama bağlamında tedarik zinciri yönetimlerinde esnekliği uygulayan işletmeler avantajlı olacaklardır. Müşteri memnuniyeti davranışına bakıldığında yüksek düzeyde olmasına rağmen esnek tedarik zinciri uygulamalarıyla beklentilerin de üstünde müşteri memnuniyeti seviyesi yaşanır (Kumar and Deshmukh, 2006: 19).

Bununla beraber; “Tedarik Zinciri Esnekliğinin Kavramsal Bir Modeli” isimli çalışmalarında Duclos vd. (2003), tedarik zinciri esnekliğinin şekil 8’de 6 bileşenini açıklamıştır. Bu bileşenler; operasyon sistem esnekliği, pazar esnekliği, lojistik esnekliği, tedarik esnekliği, organizasyonel esneklik ve bilgi sistemleri esneklikleri olarak sıralanmaktadır (Duclos vd., 2003: 450-451).



Şekil 8. Tedarik Zinciri Esnekliği Bileşenleri

Kaynak: Duclos, L.; Vokurka, R. and Lummus, R. (2003: 401, aktaran Vatansever, 2010: 114)

Yukarıdaki Şekil 8’de operasyon esnekliği şeklin merkezinde yer almaktadır. Operasyon esnekliği modelde değişen müşteri beklentilerini ifade ederken bir üstünde yine merkezde olan organizasyonel esneklik, firma çalışanlarının tedarik zinciri içerisinde müşteri memnuniyeti yaratabilecek yeteneklere sahip olmasını ifade eder. Bilgi sistemleri esnekliği, bilgi sistem sistemlerinin güncellenebilme yeteneğini ifade eder. Pazar esnekliği müşteriye özgü üretimler yapmak için gerekli hammadde kaynaklarıyla işletmenin iletişimini kapsar. Lojistik esnekliği satın alma ve ürünlerin dağıtım faaliyetlerinin maliyet etkin bir şekilde yapılabilmesi yeteneğini ifade eder. Tedarik esnekliği, tedarik zincirinin yeniden tasarlanabilme yeteneğini ifade eder (Vatansever, 2010: 114).

Bununla beraber, Vickery vd. (1999) de tedarik zinciri esnekliğini, beş ifade de belirtmiştir. İfade edilen beş tedarik zinciri esnekliği şunlardır (Vickery vd.,1999: 19):

1. Ürün esnekliği, belirli bir müşteri talebini karşılamak için bir ürünü kişiselleştirme yeteneği;
2. Müşteri miktarlarındaki değişiklikleri karşılamak için kapasiteyi ayarlama yeteneği olarak tanımlanan hacim esnekliği;
3. Yeni veya revize edilmiş ürünler piyasaya sunma kabiliyeti olarak tanımlanan yeni ürün esnekliği;
4. Ürünlere geniş kapsamlı erişim sağlama yeteneği olarak tanımlanan dağıtım esnekliği;
5. Hedef pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanan yanıt esnekliği.

2.6. Tedarik Zinciri Çevikliği

Çeviklik kavramı, yönetsel uygulama için önemi nedeniyle üretim ve tedarik zinciri yönetimi araştırmalarında giderek artan bir çalışma alanı haline geldi (Blome vd., 2013: 1296). Tedarik zinciri çevikliğini anlamak için öncelikle çevikliğin anlamını açıklığa kavuşturmamız gerekir. Çeviklik; çok geniş ve çok boyutlu bir kavram olduğundan, bir organizasyonun çeşitli yönlerini içerir ve bir organizasyonel çeviklik meselesi olarak tedarik zinciri çevikliğini içerir (Li vd., 2008 : 410). Değişimin yaşandığı bir ortamda, tedarik zinciri çevikliği sadece rekabetçi farklılaşma için değil; bazı durumlarda bir kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliği için bir kaynak haline gelmiştir.

Bu bağlamda, çeviklik, bir işletmenin sürekli ve beklenmedik bir değişim içinde olan rekabetçi bir pazarda büyümesi, ürün ve hizmetlerin müşteri temelli değerlemesi sonucu hızla değişen pazarlara hızla cevap verebilmesi önemli noktalardan biridir (Yusuf vd.,1999: 36). Tüm bu anlatımlarla birlikte çeviklik, müşteri odaklı ürünler sağlamak için, yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve bilgi bakımından zengin bir ortamda en iyi uygulamaların entegrasyonu yoluyla rekabetçi tabanların ve hızlı değişen pazar ortamında hizmetlerin (hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık) başarılı bir şekilde araştırılması noktasında anahtar rol oynamaktadır (Braunscheidel, 2005: 36). Ek olarak, Kidd (1997: 2) çeviklik, iş ve pazarlama stratejilerini desteklemesi gerektiği için bir üretim stratejisine benzetir (amaçlar, yapılar, süreçler ve kaynaklar) ve bu stratejilerin çevik üretim stratejilerinden yararlanmak için değiştirilmeleri gerektiğine vurgu yapar.

Çevik bir yaklaşımın temel unsurları, çevik tedarik zincirinin unsurlarıyla benzerdir. İfade edilen çerçevede içerisinde çeviklik “hızlı çözüm oluşturma” noktasında anahtar rol oynamaktadır. Geleneksel tedarik zincirlerinin teslimatları uzun zaman almakta ve bu doğrultuda tahmin odaklı olmayı içermektedir. Bu ifadenin aksine çevik tedarik zinciri daha

kısa zamanda teslimatları gerçekleştirmeyi ve talep odaklı olmayı amaçlamaktadır (Christopher vd., 2004: 8). Çeviklik; müşteri duyarlılığı, insanlar ve firmalar içinde ve arasında bilgi iş birliği ve bir şirketin değişime geçmesiyle ilgilidir. Gerçek anlamda çevik olmak için bir tedarik zincirinin; piyasa duyarlılığı, sanallık, süreç entegrasyonu ve ağ oluşturma gibi bir dizi ayırt edici özelliğe sahip olması gerekir (Kisperska-Moron and Swiercze, 2008: 217).

Yıldız ve Çetindaş, tedarik zinciri çevikliği bir firmanın iç tedarik zinciri işlevlerinin pazardaki belirsizliğe cevap vererek stratejik bir avantaj sağlama yeteneğini temsil ettiğini ve bir firmanın rekabet stratejisinin anahtar unsuru olduğuna vurgu yapmıştır (Yıldız ve Çetindaş 2019: 880). Fakat bu anlatımlarla, tedarik zinciri çevikliği kavramının kolayca uygulanabilecek veya taklit edilebilecek kurallar ve prosedürler olmadığı, tedarik zinciri boyunca farklı kanal üyeleri arasındaki koordinasyon ve entegrasyon hakkında karmaşık bir felsefeyi de yansıtır (Liu vd., 2013: 1453).

Sunulan çerçeve içerisinde tedarik zinciri çevikliği, bir firmanın iç tedarik zinciri işlevlerinin piyasa değişikliklerine uyum sağlama hızıdır (Swafford vd., 2008: 291). Blome vd. (2013: 1295). Tedarik zinciri çevikliğin iki temel yapı taşına ayırmıştır: Arz tarafı yeterliliği ve talep tarafı yeterliliği. Birincisi, bir şirketin yukarı havza (tedarikle ilgili) faaliyetlerini (örn. tedarikçi ve üretim yönetimi) yönetme konusundaki yeterliliği olarak tanımlanırken ikincisi de şirketin aşağı havza (taleple ilgili) yönlerini (örneğin, talep ve dağıtım yönetimi) etkin bir şekilde yönetme yeteneği olarak tanımlanır.

2.7. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, literatürde karmaşıklık, değişkenlik ve kırılabilirlik gibi farklı tanımları almış bir kavramdır (Kara ve Kayis, 2004: 467). Çevresel belirsizlik, tedarik zincirleri için zorluk teşkil eder ve işletme liderleri, bunu yönetmek için harekete geçmeleri gerektiğini kabul eder (Nagarajan vd., 2013: 785). Örgütsel teorisyenler, şirketlerin dış ortamdaki belirsizliğe cevap vermek için yapılarını nasıl düzenlemeleri gerektiğini ele alır. Örneğin; Pagell ve Krause bir firmanın ortamı daha karmaşık ve durum tahmin edilemez hale geldiğinden, daha örgütsel bir yapıya ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapar (Pagell and Krause; 2004: 630). Aynı zamanda örgütsel teorideki çalışmaların çoğu, firmaların rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri gibi çevre unsurlarını nasıl tahmin etmeleri gerektiği konusunu ele alır (Chang vd., 2002 :4767). Ayrıca Knight (1921) , Luce ve Raiffa (1957) gibi karar teorisyenleri de belirsizliği, her sonucun bilinen bir olasılık olduğu, risk durumlarına karşı olayların sonuç olasılığının bilinmediği durumlar olarak tanımlar (Duncan, 1972: 317).

Çeşitli yazarlar çevresel belirsizliği farklı şekilde kavramsallaştırmış ve ölçmüştür (Liao, 2006: 41). Bu doğrultuda Wernerfelt ve Karnani (1987: 189), çevresel belirsizliği dört boyut kullanarak değerlendirmiştir: Talep, tedarik (arz), rekabetçi ve dış belirsizlik. Towill vd. (2002) ise süreç belirsizliğinden, tedarikçi belirsizliğinden, müşteri belirsizliğinden ve kontrol belirsizliğinden kaynaklanan çevresel belirsizlikleri dikkate almaktadır (Liao,2006: 41). Zhang vd. (2002: 562)'a göre belirsizlik; müşteriler, tedarikçiler, teknolojiler ve rakipler ile ilgilidir. Belirsizlik, bir sektördeki firmaların ayrı ayrı veya toplu olarak kararlarını etkileyecek şekilde olabilir (Wernerfelt and Karnani;1987: 189).

Müşteri belirsizliği, müşteri talepleriyle ilgili değişikliklerin ve öngörülemezliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Liao, 2006: 43). Talep belirsizliği; talep tarafında, pazarın büyüklüğü belirsiz olabilir. Gelişmekte olan tüm endüstrilerde talep ne kadar büyük olacak, ancak böyle bir sektördeki uzmanlar geniş çapta farklı talep tahminlerine sahip olma eğilimindedir (Wernerfelt and Karnani, 1987: 189). Tedarikçi belirsizliği, tedarikçinin performansı ile ilişkili değişikliklerin kapsamı olarak tanımlanır. Tedarikçi belirsizliği, düşük performans gösteren tedarikçilerin odak firmalarının gereksinimlerini karşılamamasından kaynaklanır ve böylece belirsizlik, tüm katma değerli süreçleri engeller (Liao, 2006: 43). Arz tarafından belirsizlik firmanın iç faaliyetlerinden ve teknolojideki dış gelişmelerden kaynaklanabilir (Wernerfelt and Karnani, 1987: 189).

2.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Literatür Taraması

Bu bölümde araştırmaya konu olan hipotezleri desteklemek ve teorik modele açıklama getirmek amacıyla önceki araştırmalar incelenmiş, elde edilen sonuçlar değerlendirilerek değişkenler arasındaki ilişkilere vurgu yapılmıştır.

2.8.1. Örgüt Kültürü ile Tedarik Zinciri Entegrasyonu İlişkisi

Örgüt kültürü, davranış normları oluşturmak amacıyla bir örgütteki insanlarla örgütün yapısıyla ve sistemleriyle etkileşen ortak değerler ve inançlar sistemidir (Manley, 2000: 35). Allaire ve Firsirotu; kültürün, örgütsel bir bütünlük oluşturan mekanizma olduğunu (Allaire and Firsirotu, 1984: 213). McDermott ve Stock ise bir firmanın sayısız yolla çalışma şeklini etkileyen yaygın bir varlık olduğunu vurgular (McDermott and Stock, 1999: 524). Örgüt kültürü paylaşılan değerler ve fikirler üzerine kuruludur. Örgüt araştırmacıları, genel olarak “örgüt kültürü” terimini, geniş bir anlamda bütün bir örgütün kültürüne veya örgüt içinde birlikte çalışan herhangi bir birime atıfta bulunmak için kullanırlar (Warrick, 2017: 396). Örgüt kültürü literatüründe en sık kullanılan tanımlardan biri Schein'e aittir. Schein (1985); örgüt

kültürünü bir dizi inanç, değer ve bir kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar olarak ifade etmiş ve bu temel değerler, insanların kararlarını ve davranışlarını yönlendirmek için bu değerlere güvendiği için organizasyon üyelerinin davranışları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Schein, 1985: 2). Ayrıca Schein, örgüt kültürünün, içsel bütünleşme ve dışsal uyarlama sorunlarıyla baş edebilmek için öğrenilerek geliştirilen, keşfedilen ve yeni üyelerin bu tür sorunlarla ilişkilerinde, düşüncelerinin yolu olarak öğretilen bir varsayım modeli olduğunu vurgulamıştır (Schein, 2004: 17). Anlaşılacağı üzere örgüt kültürü; insanların içinde yer aldığı çalışma ortamında nasıl düşündükleri, nasıl davrandıkları, nasıl yönlendirildikleri ve kazandıkları bir çalışma deneyimidir.

Tedarik zinciri entegrasyonu konusunda hem teorik hem uygulama açısından kapsamlı bir şekilde araştıran Kim (2009), öncelikle tedarik zinciri entegrasyonu tanımlanması üzerinde durmuştur. Yapılan literatür çalışmasına istinaden tedarik zinciri entegrasyonu, bir kurum içindeki iç fonksiyonları yakından entegre ederek ve bunları tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer kanal üyelerinin dış faaliyetleri ile etkin bir şekilde ilişkilendirerek rekabet performansını artırma çabası olarak ifade etmiştir (Kim, 2009: 328).

Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu ile ilişkisini bilimsel olarak araştıran çalışmalara bakıldığında son zamanlarda aşırı rekabetçi ve dinamik pazar ortamı, örgütsel süreçlerde değişikliğin yapılması gereğini ortaya koymaktadır (Braunscheidel vd., 2010: 883). Tedarik zinciri uzmanları, tedarik zinciri entegrasyonun örgütsel gelişmelerin sağlanmasında ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında kilit bir faktör olduğunu belirtir (Cao vd., 2015: 36). Tedarik zinciri entegrasyonu, birden fazla firma kültürünü yeniden düzenlemek ve birbirine bağlamak anlamına gelir. Yöneticiler, firmaların yalnızca bireysel firma performansını optimize etmek zorunda olmadıklarını; aynı zamanda maliyetleri, teslimatı, hizmet seviyelerini ve performansı iyileştirmek için operasyonları diğer kanal ortaklarıyla da uyumlaştırması gerektiğini kabul eder (Braunscheidel vd., 2010: 884). Kanal ortakları arasında entegrasyon, firmalar arasında iş birliği ve ortaklık geliştirmeye yönelik güven oluşturma ve olumsuz davranışların bertaraf edilmesi gibi büyük kültürel değişiklikleri içerir (Braunscheidel vd., 2010: 884). Diğer taraftan Lawrence ve Lorsch (1986), entegrasyonu, bölümler arasında var olan iş birliği durumunun kalitesi olarak tanımlar (Lawrence ve Lorsch, 1986'dan aktaran; Lee, 2001: 80).

Tedarik zincirinin koordinasyonu, son zamanlarda yeni örgütlenme biçimleri geliştikçe ve sınırsız hale geldiği için stratejik olarak önemlidir (Akyüz ve Erkan, 2010: 5137). Muhtemel öncüller tedarik zinciri entegrasyonun arasında örgüt kültürü, entegrasyon ve firma

performansının iş birliği boyutlarına bağlanmaktadır (Cao vd., 2015: 36). İlişkisel görüş teorisyenleri, tedarik zinciri üyeleri arasındaki etkileşimin artmasının tedarik zinciri entegrasyonu için kritik olan güven ve ilişki bağlantılarını geliştirdiğine dikkat çeker (Johnson vd., 2014: 2).

Storey vd. (2005: 257), örgütsel ve davranışsal engellerin tedarik zinciri girişimlerine meydan okuduğunu ve tedarik zinciri entegrasyon performansına olası bir zarar olacağını belirtir. Kanal üyeleri arasında kültür uyumu yoksa kuruluşlar entegrasyon hedeflerine ulaşamayabilir. Bir etkileşimin bir kurumun iç ve dış kültürü veya örgütsel imajı arasında olduğunu anlamak önemlidir. Diğer bir deyişle, kanal üyelerinin algıları, iş ilişkilerini yöneten çalışanlardan büyük ölçüde etkilenir (McAfee vd., 2002: 3). Tedarik zinciri entegrasyonun etkinliğini sağlamak için iç organizasyon kültürü ve dış kültürünün uyumlaştırılması gerekir (Porter, 2016: 6). Bir etkileşimin bir kurumun iç ve dış kültürü veya örgütsel imajı arasında olduğunu anlamak önemlidir. Diğer bir deyişle, kanal üyelerinin algıları, iş ilişkilerini yöneten çalışanlardan büyük ölçüde etkilenir (McAfee vd., 2002: 3). Önceden yapılan araştırmalar; dış tedarikçileri, taşıyıcı ortakları ve müşterileri birbirine bağlayarak işletme sınırları içerisinde iş birliği ve lojistik entegrasyonunun sağlandığını göstermiştir (Chen ve Paulraj, 2004: 127).

Örgüt kültürü paylaşılan değerler ve fikirler üzerine kuruludur. Kültür, bir firmanın sayısız yolla çalışma şeklini etkileyen yaygın bir varlıktır (McDermott and Stock, 1999: 524). Bu nedenle örgütün birçok alanında önemli bir rol oynayabileceği giderek daha belirgin hale gelmektedir (Denison and Spreitze, 1991: 2). Toyota ve General Electric gibi başarılı şirketlerin başlıca ayırt edici özelliği örgütsel kültürün olduğunu ancak organizasyon kültürü bir şirketin başarısını etkileyen tek faktör olmadığını belirten Cameron ve Quinn; bir şirket kültürü geliştirmek kurumsal strateji, pazar varlığı ve teknolojik avantaj gibi faktörlerin de yer alması gerektiğini vurgulamıştır (Cameron and Quinn, 1999: 48).

Literatürde, örgüt kültürü ve tedarik zinciri entegrasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca operasyon yönetimi literatüründe de örgütsel kültürün etkisine ilişkin göreceli bir araştırma eksikliği bulunmaktadır (McDermott and Stock, 1999: 521, Nahm vd., 2004: 580).

Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Tedarik Zinciri Entegrasyonu Çalışmaları

Başlık	Yazar(lar)/Yıl	Anahtar Odak	Araştırma Modeli	Sonuç
Örgüt Kültürü ve İleri Üretim Teknolojisi Uygulama	McDermott, M, C; Stock, G. N., 1999	Gelişmiş üretim teknolojisi; uygulama; Memnuniyet; Organizasyon kültürü; Ampirik araştırma	Regresyon analizi.	Rekabet eden değerler modeliyle tanımlandığı gibi kültürel özelliklerin ileri üretim teknolojisi uygulama çıktıları ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir.
Örgüt Kültürünün Zaman Tabanlı Üretim ve Performans Üzerindeki Etkisi	Nahm, A. Y., Vonderembse, M.A., Koufteros, A.X., 2004	Örgüt kültürü, zaman bazlı imalat	Yapısal Eşitlik Modeli	Yüksek müşteri odaklılık seviyelerinin, işbirlikçi ve bütünleştirici bir dizi yönetsel inanca yol açtığını göstermektedir.
Organizasyon Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna Etkisini İnceleme	Braunsheidel, M.J., Suresh, N.C., Bosnier, A.D., 2010	Organizasyon kültürü, tedarik zinciri entegrasyonu, rekabet eden değerler çerçevesi	Yapısal Eşitlik Model	Kültürün hem iç hem de dış entegrasyon uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulundu.
Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Sürücüleri ve Örgütsel Kültür: Endonezya'da Deneysel Kanıt	Yunus, E.N., 2012	Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Örgüt Kültürü, Firma Performansı	Yapısal Eşitlik Model	Yöneticiler ve çalışanların tedarik zinciri entegrasyonunda rekabet edilebilirlikte kritik bir rol oynadığını gösterir.

McDermot ve Stock (1999:521), 97 üretim tesisinin bir örneğinden toplanan verileri kullanarak yaptığı araştırmada, regresyon analizi sonuçlarına göre operasyonel faydalar, organizasyonel faydalar, memnuniyet ve rekabetçi gibi başarılı uygulama sonuçları, rakip değerler modeli tarafından tanımlanan kültürel özelliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Braunsheidel vd. (2010), 4000 tedarik zinciri uzmanı ve çok çeşitli üretim organizasyonları ile çalışmasında tedarik zincirini ve teslimat performansını entegre çabalarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olan kültürel özellik türlerini belirleme konusunda örgüt kültürünün

etkilerini araştırır. Bir firmanın adokrasi kültür puanının dış entegrasyonla pozitif bir şekilde ilişkili olduğuna dair kanıt sunarken firmanın hiyerarşi kültür puanının hem iç hem de dış entegrasyon uygulamaları ile negatif bir şekilde ilişkili olduğunu sunar.

Ayrıca Nahm vd. (2004: 579), kültür ve üretim uygulamalarını performansla ilişkilendiren bir çerçeveyi inceleyerek müşteri odaklılığın temel varsayımlarının; entelektüel çalışmalardan yararlanmak ve yaratıcılığı teşvik etmek için tesislere ve ekipmana yatırım yapma inançları, başkalarıyla çalışma konusundaki inançlar, küresel kararlar alma konusundaki inançlar, yönetim kontrolleri ve tedarikçilerle entegrasyon arasındaki inançların olduğunu vurgular.

Yunus (2012: 103), tedarik zinciri entegrasyonunu operasyonel, pazarlama ve bilgi teknolojisi yeteneklerinden oluşan daha üst düzey bir süreci, entegrasyon yeteneği olarak kavramsallaştırmaktadır. Endonezya’da 223 imalat işletmesi üzerinde yaptığı araştırmada yöneticiler ve çalışanların tedarik zinciri entegrasyonunda rekabet edilebilirlikte kritik bir rol oynadığını ifade eder.

Sunulan çerçeve içerisinde tedarik zinciri yönetimindeki mevcut firmalar bağlamında, mevcut organizasyonel kültürün firmadaki tedarik zinciri entegrasyon uygulamalarını önemli ölçüde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu mantığın ardından hipotez şu şekildedir:

H1: “Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.”

2.8.2. Çevresel Belirsizliğin Örgüt Kültürü ve Tedarik Zinciri Entegrasyonu ile İlişkisi

Örgüt kültürü, sadece yenilikçi bir ortamın desteklenmesi bağlamında değil, belirsizlik ortamlarında organizasyonların uyum sağlama kapasitesini güçlendiren bir örgütsel kavram olarak öne çıkmaktadır (Kahyaoğlu, 2019: 2).

Lin (2016), örgütlerin açık sistemler olduğunu ve çevre ile etkileşime girmek zorunda olduğunu vurgular. Bu doğrultuda hayatta kalabilmek için şirketler, çevreleri hakkında sağlam bir yargıya varmalı ve maliyetli hatalardan kaçınmalıdır. Çevrenin birçok özelliği olmasına rağmen firmaların tepkilerini etkileyebilecek temel noktanın, her zaman belirsizlik derecesi olduğunu vurgular (Lin, 2016: 439). Organizasyon teorisindeki birçok çalışma, çevre belirsizliği konusunu ele alır. Bu bağlamda bu çalışmaların çoğu, firmalarının rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri gibi çevre unsurlarının tahmin edilmesi konularını ele alır (Chang vd., 2002: 4767). Tung (1979: 673)’a göre çevresel belirsizlik; öncelikle müşteriler, rakipler,

hükümet düzenlemeleri ve işçi sendikalarından oluşan örgütün dış çevresindeki değişim veya değişkenlik oranı olarak tanımlar. Arıöz ve Yıldırım (2012: 173); belirsizliği, işletmelerin karar verme sürecinde bir seçeneğin birçok farklı sonucunun gerçekleşebileceği ancak bu farklı sonuçların gerçekleşme olasılıklarının bilinmediği durumlar olarak ifade eder. Karar vericinin gelecek hakkındaki görüşünü etkileyen ve sürpriz şeklinde ortaya çıkan belirsizlik; fiyat belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve fiyat-teknoloji belirsizliği olmak üzere başlıca üç biçimde oluşabilmektedir.

Belirsizlik organizasyon teorisinde, pazarlama ve stratejik yönetim gibi alanlarda önemli bir olgu haline gelen bir kavramdır. Örgütlerle ilgili yapılan araştırmalarda araştırmacıların çoğunluğu Tablo 11’de belirsizliğin önemini kabul eder (Vechiato, 2012: 436; Lin, 2006: 439; Lee vd., 2009: 192; Kocabaşoğlu vd., 2007: 1143; Pagel and Krause, 1999: 308; Habib vd., 2011: 256, Rodrigues vd, 2008:389).

Tablo 11. Çevresel Belirsizlik Çalışmaları

Yıl/Başlık	Yazar(lar) /Yıl	Anahtar Odak	Araştırma Modeli	Sonuç
Çevresel belirsizlik ve üretim esnekliği üzerine çok yönlü bir çalışma	Pagell, M. Krause, D.R. 1999	Operasyonel esneklik; Gelişmiş üretim teknolojileri, Çevresel belirsizlik	Birincil veri toplama yöntemi	Çevresel belirsizlik ve operasyonel esneklik ölçüleri arasında ilişki bulunmadığı vurgulanır.
Çevresel belirleme veya örgütsel tasarım: Çevresel belirsizlik altında örgütsel karar verme sürecinin araştırılması	Lin, Z. 2006	Çevresel belirsizlik; Örgütsel tasarım, Bilgisayar simülasyonu; Teorik entegrasyon	Simülasyon modeli	Çevresel performans ve örgütsel tasarım arasında örgütsel performansı etkilemekte önemli bağlantılar vardır.
İleri ve ters tedarik zinciri yatırımlarını birbirine bağlama: İş belirsizliğinin rolü	Kocabaşoğlu, C. Prahinski, C. Robert, D. Klassen, R. D. 2007	Ters tedarik zinciri; Tedarik zinciri yönetimi, Çevresel belirsizlik; Risk eğilimi; Tedarikçi geliştirm	Yapısal Denklem Modelleme	Risk eğiliminin dış işletme belirsizliği ile ileri ve geri tedarik zincirine yatırım arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Tedarik zinciri için ulaştırma operasyonu odaklı belirsizlik modelinin oluşturulması	Rodrigues, V.S. Stantchev, D. Potter, A. Naim, M. Whiteing, A. 2007	Dağıtım yönetimi, Tedarik zinciri yönetimi, Belirsizlik yönetimi	Literatür odaklı sentez	Sonuç olarak, beş ana belirsizlik kategorisini, yani sırasıyla tedarikçinin, müşterinin ve taşıyıcının bakış açısından, tedarik zincirinde kullanılan kontrol sistemlerini ve dış faktörleri tanımlar.
Tedarikçi ortaklıkları ve çevresel belirsizlik: Ampirik bir çalışma	Lee; P. K. C. Andy; C.L. Yeung; E. Cheng; T.C. 2009	Tedarikçi ittifakları, Çevresel belirsizlik, İşlem maliyeti ekonomisi, Üretim stratejisi,		Teknoloji değişikliğinin stratejik satın alma, spesifik yatırımlar ve tedarikçi ortaklıkları üzerinde olumlu etkileri bulunur. Piyasa belirsizliği, belirli yatırımlar için elverişsiz bir ortam sağlar ve tedarikçi ortaklıklarına yol açmaz.
Çevresel belirsizlik ve kazanç pürüzsüzlüğünün piyasa fiyatlaması	Habib, A. Hossain M. Jiang, H. 2011	Çevresel belirsizlik Gelir yumuşatma Gelecekteki kazanç tepki katsayıları Kazanç kalıcılığı	Gelecekteki kazanç tepki katsayısı (FERC) metodolojisi	Bu çalışma, mevcut hisse senedi fiyatının yüksek belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için gelecekteki kazançlar hakkında daha fazla bilgi içerdiğini ve böylece gelir yumuşatmanın bilgi değeri görünümünü desteklediğini belgeler.
Çevresel belirsizlik, öngörü ve stratejik karar verme: Bütünleşik bir çalışma	Vechiato, R. 2012	Belirsizlik, Stratejik karar verme, Stratejik öngörü	Örnek olay incelemesi	İş ortamında karşılaşılan belirsizlik türlerinin öngörü sistemlerini kontrol açısından konumlandırmada, tahmin ile ilgili olmadığına dair ampirik kanıtlar bulunur.

Pagell ve Krause (1999: 307)'un Kuzey Amerika üreticiler üzerine yaptığı çalışmada, çevresel belirsizlik ile operasyonel esneklik arasında ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonucunda çevresel belirsizliğin ve operasyonel esneklik arasında bir ilişki bulunmadığına ve

ayrıca bir firmanın performansı ile operasyonel esneklik düzeyinin dış çevresiyle hizalama çabası arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Farklı çevresel ve örgütsel faktörlerin oynayabileceği açık bir sistem ortamında örgütsel karar almayı inceleyen Lin (2006: 439), belirsizlik derecesi düşük olduğunda, rakipler arasındaki baskı azalır; değişken müşteri talepleri azalır ve radikal teknolojik değişimler daha az olur ve bunun aksine belirsizlik derecesi yüksek olduğunda değişken müşteri talepleri, radikal teknolojik değişiklikler, ağır rekabet koşullarına sebep olacağından düşük istikrara neden olduğunu vurgular.

Ayrıca algılanan iş belirsizliği tipik olarak stratejik yönetim literatüründe çevresel belirsizlik olarak adlandırılır. Milliken (1987: 143) tarafından tanımlandığı şekliyle şirketler, üç farklı türde iş belirsizliği ile karşılaşabilir: devlet, etki ve müdahale belirsizlikleri. Kocabaşoğlu vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada, dış iş ortamında, öngörülemezlik düzeyinin bir ölçüsü olan devlet belirsizliğine odaklanmıştır. Kocabaşoğlu ve arkadaşlarının belirsizliğin ölçüsü olarak, araştırmada algılanan belirsizliğin kritik rolünü vurgular çünkü algılar, kararlara dayanan temel noktadır. Her ne kadar iş belirsizliği ve yönetim uygulamalarını bağlayan birçok çalışmada, risk eğilimi göz ardı edilmiş olsa da bulgular; yöneticilerin kuruluşun riski kabul etme ya da riski çıkarma istekliliği konusundaki algılarının önemli bir belirleyicisi olduğunu gösterir (Kocabaşoğlu vd., 2007: 1153).

Rodrigues vd. (2008)'de belirsizlikle ilgili literatür çalışmasında, lojistik sağlayıcılar da dahil olmak üzere kuruluşların belirsizliğin etkilerini azaltmak için bir tedarik zinciri stratejisi geliştirebilecekleri bir çerçeve sunar. Dolayısıyla Rodrigues vd. (2008), belirsizlikleri türlere göre sınıflandırarak (ulaştırma makroekonomisi, pazarlama, yol şartları, gelecekteki hükümet politikalarının belirsiz etkileri, şiddetli veya ani dış şoklar; örnek, şiddetli hava, doğal afetler, endüstriyel eylem), firmaların en büyük belirsizliklerin nerede yattığını belirleyebilir ve bu nedenle firmalar, başlangıçta bu tedarik zinciri verimliliği üzerinde en önemli etkileri olan belirsizlikleri belirleyerek, öncelikli bir plan geliştirebildiği noktasına değinir (Rodrigues vd., 2008: 403).

Diğer taraftan Lee vd. (2009)'nin yapmış olduğu çalışmada, stratejik tedarik yönetimi için teorik ve pratik bilgiler sunar. 175 Hong Kong elektronik üreticisinin ampirik verileriyle çevresel belirsizliğin başlıca teknoloji değişimi ve pazar boyutlarının, tedarikçi ortaklıklarının ve çeşitli ilgili yapıların benimsenmesini etkilediği sonucuna ulaşmış. Bu bağlamda çevresel belirsizliğin iki boyutunun, yani teknoloji değişikliği ve pazar belirsizliğinin, tedarikçi

ortaklıkları, spesifik yatırımlar ve stratejik satın alma üzerinde çok farklı etkileri olduğunu gösterir. Çalışmanın bulguları, teknoloji değişikliğinin belirli yatırımlara ve tedarikçi ortaklıklarına yol açtığını gösteriyor (Lee vd., 2009: 200).

Vechiato (2012: 446), Shell, Nokia, Philips BASF şirketlerinde yapmış olduğu çalışmada, çevresel belirsizlikle başa çıkmak için kullanılacak öngörü uygulamalarının ve tekniklerinin büyük şirketler arasında nasıl koordine edildiğini ve sonuçlarının stratejik karar almayı desteklemek için nasıl kullanıldığını araştırmış. Bu bağlamda stratejik öngörü faaliyetleri ve bunların belirsizlik altında karar vermede; geleceğe yönelik, yöneticilerin fırsatları ve tehditleri önceden bilememeleri ancak bunları daha çabuk tespit etmelerini ve daha etkili tepki vermelerini sağlayan planlı bir öğrenme süreci olarak kavramsal bir çerçevenin ana hatlarını belirlemiştir. Sunulan çerçeve içerisinde çalışma yaptıkları tüm şirketlerden yola çıkarak iş ortamında karşılaşılan belirsizlik türlerinin öngörü sistemlerini kontrol açısından konumlandırma da tahmin ile ilgili olmadığına dair ampirik kanıtlar bulmuştur.

Çevresel belirsizliğin etkisini araştıran mevcut çalışmalarda Tablo 12’de entegrasyon ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur.

Tablo 12. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi Çalışmaları

Yıl/Başlık	Yazar(lar)	Anahtar Odak	Araştırma Modeli	Sonuç
Üretim ve pazarlama/satış kararlarının entegrasyonu: Kurumsal performans üzerindeki etkisi	O'Leary- Kelly, S. W. Flores, B. E. 2002	Pazarlama/operasyon entegrasyonu; Operasyon stratejisi, Ampirik araştırma	Çoklu regresyon analiz yöntemi	İmalat ve pazarlama / satış planlama entegrasyonunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin, bir işletmenin iş stratejisi ve talep belirsizliği tarafından denetlendiğini gösterir.
Çevresel türbülans, stratejik yönelim, Tedarik zinciri entegrasyonunun modellenmesi	Stonebraker, P. W. Liao, J. 2004	Tedarik zinciri yönetimi, Dikey pazarlama	Risk/Maliyet Analizi	Tedarik zinciri entegrasyonu ile firmanın stratejik yönelimi arasında ilişkiyi düzenlediği sonucuna varılmış.
Çevresel belirsizlik, tedarik zinciri ilişki kalitesi ve performansı	Fynes B., Burca, S. Marshall, D. 2004	Tedarik zinciri; İlişkiler; Performans; Çevresel belirsizlik	Regrasyon Analizi	Bulgular talep ve arz belirsizliğinin ılımlı rolü desteklenmekte, ancak teknolojik belirsizlik desteklenmemekte.
Belirsizlik altında üretim performansını iyileştirmek için otomasyon ve entegrasyondan yararlanma	Liao, K. Tu, Q. 2007	İmalat sanayi, Otomasyon, Belirsizlik yönetimi, Performans Yönetimi	Regrasyon Analizi	Yüksek çevresel belirsizlik altında, imalat sistemi entegrasyonunun imalat performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu.
Teknolojik ve talep belirsizliklerinin tedarik zinciri entegrasyonu ile müşteri teslimat performansı arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı etkileri	Boon-itt, S. Yew Wong, C. 2011	Tedarik zinciri yönetimi, Talep, Hizmet sunumu, Müşteri hizmetleri kalitesi,	Hiyerarşik Regrasyon	Teknoloji ve talep belirsizliklerinin iç entegrasyon ve müşteri teslimat performansı ile tedarikçi entegrasyonu ve müşteri teslimat performansı arasında düzenleyici rolün olduğu.

O'Leary-Kelly ve Flores (2002: 237) 121 imalat firmasında yaptığı çalışmada çevresel belirsizliğin entegrasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ve imalat ve pazarlama / satış planlama entegrasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi bir şirketin iş stratejisi ve çevresel belirsizlik tarafından denetlendiği sonucuna varmış.

Stonebraker ve Liao (2004: 1051), çalışmasında çevresel belirsizliğin ve stratejik yönelimin bir firmanın entegrasyon stratejisini belirlediğini ve firma verimliliği için çevresel, entegrasyon ve operasyon değişkenleri arasında stratejik bir uyumun olması gerektiğini vurgulamış.

İrlanda elektronik sektöründe, talep, arz ve teknoloji belirsizliğinin, tedarik zinciri ilişki kalitesini ve tedarik zinciri performansı arasındaki düzenleyici etkisini inceleyen Fynes vd. (2004: 179), arz ve talep belirsizliğinin düzenleyici rolü olduğunu fakat teknoloji belirsizliğinin düzenleyici rolünün bulunmadığını tespit etmiştir.

Liao ve Tu (2007: 48), 303 imalat firmasının üzerinde yaptığı çalışmada, yüksek çevresel belirsizlik altında, imalat sistemi entegrasyonun, imalat performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve ayrıca yüksek çevresel belirsizlikte, imalat sistemi entegrasyonun, imalat performansını artırdığını göstermiştir.

Boon-itt ve Yew Wong (2011: 268), Tayland'da yaptığı araştırmada 151 otomotiv üretim tesisleri üzerinde, çevresel belirsizliğin aracılık etkisini incelemiş; teknolojik ve talep belirsizlik boyutlarının, tedarikçi entegrasyonu ile teslimat ve esneklik performansı arasında çevresel belirsizliğin aracılık rolünün bulunduğunu fakat bunun tersine teknoloji ve talep belirsizliğinin, müşteri entegrasyonu ile müşteri teslim performansı arasında aracı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varmış.

Agarwal vd. (2007), süreç entegrasyonu, belirsizliği en aza indirme, değişime karşı direnci azaltma ve güven geliştirme gibi diğer değişkenlerden etkilendiğine vurgu yapmışlardır. İşletmeler iç ve dış çevre ortamı ile entegre içerisindedir. İç ortamı etkileyen unsurlar yalnızca işletmenin içsel kararlarına etki etmekle kalmaz, ayrıca bu unsurlar dış çevre üzerindeki etkilere de geri bildirimde bulunur. Diğer işletmeler de bu kararlardan etkilenebilir ve bu değişikliklere dayanarak kendi iç ve dış kararlarını verebilirler. Sonuç olarak, işletme davranışları bu kararların karmaşık ağından etkilenir (Kelly and Ashwin, 2013:11). Bu doğrultuda, tedarik zinciri literatüründe, özellikle yüksek çevresel belirsizlik altında, tedarik zinciri üyelerinin daha yakın ilişki içerisinde koordinasyonu veya entegrasyonu tavsiye edilmektedir. Kısacası,

çevresel belirsizliğin rolünün aydınlanması, tedarik zinciri entegrasyonunu anlamaya yarayacaktır (Çetindaş ve Mazlum, 2017: 133).

Bu araştırmada çevresel belirsizliğin örgüt kültürü ile tedarik zinciri entegrasyonu arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca sunulan çerçeve içerisinde örgüt kültürü ile tedarik zinciri entegrasyonu arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin etkilerinin olduğu düşünüldüğünden, hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H2: “Örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerinde negatif etkisi vardır.”

H3: “Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde negatif etkisi vardır.”

2.8.3. Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi

Son yıllarda yapılan performans üzerine yapılan araştırmalarda örgüt performansının ve etkinliğinin önemli bir göstergesi olarak “örgüt kültürü” konusuna dikkati çeker. Yılmaz vd. (2009: 2470) örgüt kültürünü,

“Bir firma içinde davranış kalıplarını ortaya koyan ‘örgüt kültürü’ kavramı, rekabet süreci içinde hangi işletmelerin daha başarılı ya da başarısız olacağını belirleyen en önemli faktörlerden biri” olmasına vurgu yapmıştır.

Denison ve Mishra (1995), “Örgütsel kültür ve etkililik teorisine doğru” çalışmasında kültürün “etkililik” üzerinde bir tesirin olabileceğini bulmuş, örgütsel çalışmalarda niceliksel ve niteliksel iyileşmeler firma performansına etki edeceğini vurgulamıştır (Denison and Mishra, 1995: 220).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının örgüt içinde yaşadığı belirsizlikleri ortadan kaldırarak, örgüt üyelerine işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirerek, bazı fonksiyonları yerine getirmektedir. Bununla beraber örgüt kültürü, örgüt üyelerinin adaptasyon sürecini destekleyerek örgütsel performansa katkı sağlarken aynı zamanda değişen çevre ve teknoloji şartlarına uyumu kolaylaştırmaktadır. Ek olarak örgüt kültürü, örgütün dış çevre ile entegrasyonu ve iç çevre ile bütünleşmesini sağlayarak oluşturulan modelin, yeni gelen üyelere de öğretilmesi gereken temel varsayımlar bütünü olduğuna vurgu yapılmış (Şanal ve Öztürk, 2019: 256)

Firma performansı ise ekonomik değerlere ulaşma dışında, işletmenin değişen çevre ve değişen teknolojik koşullarına entegre olma becerisi, rekabet üstünlüğünün sağlanması ve rekabet üstünlüğünün devam ettirebilmesi olarak da tanımlanmaktadır. (Hagedoorn and Cloudt, 2003: 1367). Örgütün firma performansının değerlendirilmesinde finansal değerlerin ölçülmesi

ile finansal olmayan performansın da ölçülmesi gerekmektedir. Bu ifadenin arkasındaki neden ise performans değerlendirilmesinde; firmanın stratejik kararları, firma performansını etkilemesinden kaynaklanır (Şen ve Polat, 2015:155).

Yönetim teorisyenlerinden bazıları kültürü örgütte, üretkenliği, deneyimi ve performansı etkilemek için bir metot olarak ifade eder (Adler and Jelinek: 1986: 82). Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ott, 1989; Scholl, 2003' den aktaran, Durğun, 2006: 118).

Barney (1991: 102), Örgüt Kültürü niteliğinin her bir rakipler tarafından “zor geliştirilebilir”, “taklidi zor”, “satın alınması mümkün olmayan” ve “karmaşık sosyal yapıları” içerdiklerinden dolayı firmalar açısından kalıcı rekabet avantajı yaratabilme kapasitelerinin çok yüksek olduğunu ifade etmiştir. Drew ve Smith (1998: 667), firma performansını artırmak için örgütte; düşünme, bilgi paylaşımı ve işbirlikçi ekip çalışması örgüt becerilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Bununla beraber Warrick (2017: 397), bir şirketin etkinliği, “çalışanların morali ve verimliliği”, “yetenekli insanları cezbetme”, “motive etme” ve “elde tutma becerisi”, örgüt kültürü performansını önemli ölçüde etkilediğini vurgulamış, ayrıca liderlerin örgüt kültürü hakkında bilmesi gerekenlerin; net ve çekici vizyon, misyon, hedefler ve strateji, açık roller, sorumluluklar, başarı kriterleri ve takım çalışması, iş birliği ve katılım, sürekli iyileştirme ve son teknoloji ürünü, bilgi ve uygulamaların farkında olduğu ancak bir çok lider kültürlerin etkili bir şekilde nasıl inşa edileceği ve sürdürülebileceği konusunda yeterince bilgili olmadığını vurgulamıştır.

Stata (1989: 64), bireylerin ve kuruluşların öğrenme hızının sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olabileceğini öne sürer. Ayrıca Baldwin vd. (1997: 48), iş ortamındaki hızlı değişim, bilgi teknolojisindeki sürekli atılımlar ve daha yüksek müşteri beklentileri, firmaların başarılarının giderek öğrenmeye bağlı olacağına vurgu yapmıştır.

Performans boyutlarının tespiti, ölçülmesi ve geliştirilmesi kurumların stratejik karar verme sürecinde çok önemli bir yere sahiptir (Venkatraman and Ramanujam, 1987: 109). Bu çerçevede, ‘sonuç odaklı’ bir stratejik yaklaşımla topluma sağlanan hizmetlerin ‘pazar değeri’ üzerinden performanslarının ölçülmesi daha gerçekçi olacaktır.

Tüm bu anlatımlarla birlikte, performansı yüksek olan firmaların faaliyetlerin değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını ve aynı zamanda içsel bütünlüğünü en etkin ve verimli şekilde uygulayabilen işletmeler olduğu kabul edilir (Eren vd., 2003: 55).

Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında örgüt kültürünün ve çevresel belirsizliğin firma performansına etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H12: “Örgüt kültürünün firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.”

H13: “Çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.”

2.8.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Tedarik Zinciri Esnekliği ile İlişkisi

Tedarik zinciri yönetiminin başarısı, rekabet şartlarında hedeflenen müşteri hizmet seviyesinin yüksek olması, sürdürülmesi, toplam maliyetin düşürülmesi, rekabet edebilirliğin sağlanması gibi hedeflere ulaşılmaya bağlıdır. Bu bağlamda Bıçakçı ve Üreten (2017: 371) tedarik zinciri konusunda yapılan birçok araştırma, başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin firmalar için rekabetçi avantaj yarattığını belirtmiştir.

Lambert vd. (1998: 2) tedarik zinciri yönetimini “iş süreçlerinin bütünleşmesi” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda Swink vd. (2007: 148) ise tedarik zincirinde başarılı olabilmek için entegrasyon sürecinin farklı aktörleri, stratejik bilgi ve bilgiyi yakın kuruluş dışındaki diğer aktörlerle paylaşmasının yanı sıra geliştiren faaliyetleri içermesi gerektiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla süreçte yer alan aktörler/ortaklar arasında güvene bağlı ilişkiler, bilginin tam doğru bir biçimde zincir ortaklarına aktararak veya paylaşarak tedarik zincirinin üyelerinin rakiplere karşı güç elde etmesinde ve önemli rol oynamasına sebep olacaktır. Ayrıca ağ boyunca her aşamada veya süreçte gerçekleştirilen düzenli bir bilgi aktarımı, zincir esnekliğini iyileştirerek müşteri ihtiyaçlarının daha iyi farkına varılmasını, anlaşılmasını ve daha hızlı yanıt verilebilirliğini sağlayacaktır (Mentzer and Zacharia, 2000: 557). Bu bağlamda Topoyan (2011), tedarik zinciri esneklik kavramını, firmaların; zaman, maliyet ve performansta en az kayıp ile küresel değişimlere entegre olabilme yeteneği olarak ifade eder. Bununla beraber; esneklik, bir firmanın belirsizliklere karşı önlem almasına ve gerçekleşen değişikliklere uyum sağlamasına değinen Topoyan (2011), firmanın faaliyetlerinde esnekliğin yüksek olması, değer yaratma zincirindeki olumsuz etkilerin azalacağını ifade eder (Topoyan, 2011: 512). Ek olarak, Rosenzweig vd. (2003), firmaların, tedarik zinciri kuruluşları arasında etkili bir iş birliği olmadan sürekli olarak kaliteli ürünler üretmeyeceklerini, dolayısıyla entegrasyon faydalarının öncelikle müşteriler tarafından değer verilen, ürün kalitesi, teslimat güvenilirliği, süreç esnekliği veya maliyet liderliği gibi operasyonel yeteneklere çevrilmesi gerektiğini belirtmiştir (Rosenzweig vd., 2003: 451).

Muntaka vd. (2007), tedarik zinciri entegrasyonu ve tedarik zinciri esnekliği, organizasyondaki herkesin dikkatini; üretime, maliyeti düşürmeye, kalite iyileştirmelerine ve

çevresel belirsizliklere odaklayabileceği bir ortam sağladığını ve tedarik zinciri entegrasyonu ile tedarik zinciri esnekliği arasındaki ilişkinin anlamı, bireysel ve toplu olarak işletmelerin performansını etkilediğini açıklar. Bununla birlikte, Muntaka vd. (2017) Kanada’da yaptığı tedarik zinciri entegrasyonu ve tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı konulu araştırmasında tedarik zinciri entegrasyonunun boyutları olan tedarikçi, müşteri ve birimler arası entegrasyonunun her birinin tedarik zinciri esnekliğiyle ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Tedarik zinciri entegrasyonunun ve esnekliğinin özellikle iş performansını iyileştirmek için kritik bir bileşen olduğu sonucuna varmıştır. Bu bağlamda Muntaka vd. (2017) tedarik zinciri entegrasyonu ve esneklik politikalarının aynı anda uygulandığı yerlerde iş performansı üzerindeki etkinin daha yüksek olduğu noktasına da vurgu yapmıştır (Muntaka vd., 2017: 141). Bununla beraber Scannell vd. (2000) ise çalışmasında entegrasyonun bir sonucu olan tedarikçi geliştirme, tedarikçi ortaklığı ve tam zamanında satın almanın esnekliği arttırdığı, Schoenherr ve Swink (2012: 107) de tedarikçi ve müşteri entegrasyonunun ve entegrasyonun esnekliğe anlamlı etkisini bulgulamıştır.

Bu bağlamda tedarik zinciri entegrasyonunun tedarik zinciri esnekliğine etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H5: “Tedarik zinciri entegrasyonunun tedarik zinciri esnekliği üzerinde pozitif etkisi vardır.”

2.8.5. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Tedarik Zinciri Çevikliği ile İlişkisi

İşletmelerin artık kendi başına tek bir birim olamayacağını (tedarik zincirlerinin aksine), olsa bile diğer işletmelerle rekabet edemeyeceğinin farkına varılmıştır. Bu doğrultuda ortakları ile ilişkilerini daha iyi yapılandırabilen, uyumlu olabilen, yönetebilen ve nihai tüketicileri ile daha iyi ilişkiler kurabilen örgüt birliktelikleri oluşmaya başlamıştır (Tazegül ve Kerse, 2006: 161).

Çevik bir yaklaşımın temel unsurları, çevik tedarik zincirinin unsurlarıyla benzerdir. İfade edilen çerçeve içerisinde çeviklik “hızlı çözüm oluşturma” noktasında anahtar rol oynamaktadır. Çevik tedarik zincirleri, ileri malzeme tedariki ve geriye dönük bilgi akışları ile birbiriyle ilişkili faaliyet şirketleri (tedarikçiler, tasarımcılar, üreticiler, lojistik) tarafından ilişkilendirilen birleşmelerdir (Rimienè, 2011: 896). Yusuf vd. (2014), çevikliği, yeniden yapılandırılabilir kaynakların entegrasyonu yoluyla rekabetçi temellerin (hız, esneklik, yenilik proaktivitesi, kalite ve karlılık) başarılı bir şekilde benimsenmesi olarak tanımlar ve belirsiz bir piyasa ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için bilgi açısından iyi bir

uygulama olduğunu belirtir (Yusuf vd., 2014: 532). Geleneksel tedarik zincirlerinin teslimatları uzun zaman almakta ve bu doğrultuda tahmin odaklı olmayı içermektedir. Bu ifadenin aksine çevik tedarik zinciri daha kısa zamanda teslimatları gerçekleştirmeyi ve talep odaklı olmayı amaçlamaktadır (Christopher vd., 2004: 8). Gerçek anlamda çevik olmak için bir tedarik zincirinin; piyasa duyarlılığı, sanallık, süreç entegrasyonu ve ağ oluşturma gibi bir dizi ayırt edici özelliğe sahip olması gerekir (Kisperska-Moron and Swiercze, 2008: 217).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir, 2004: 87).

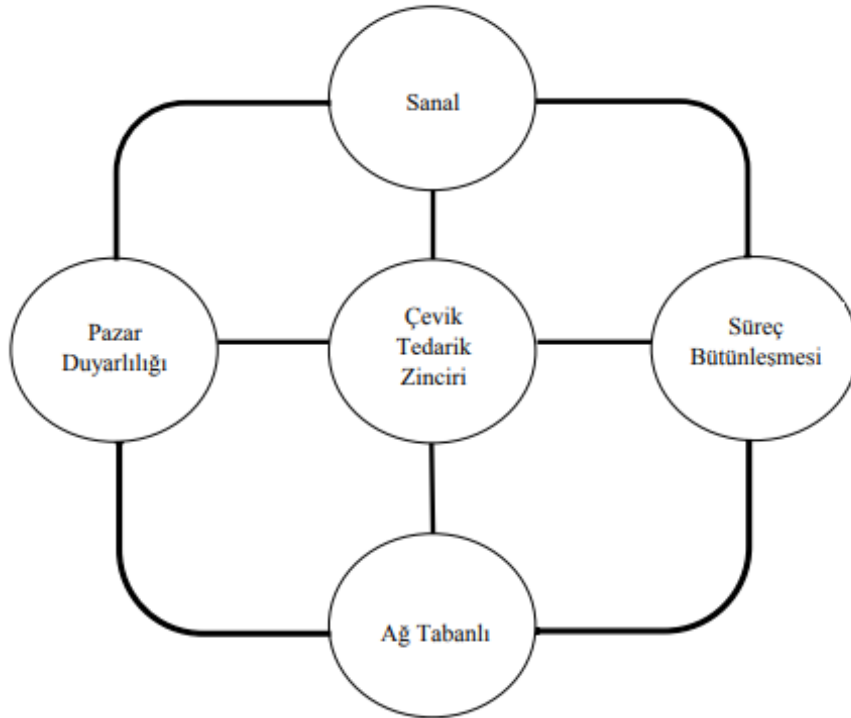
- “Müşteri tatminini artırmak”
- “Çevrim zamanını azaltmak”
- “Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak”
- “Ürün hatalarını azaltmak”
- “Faaliyet maliyetini azaltmak”

Yukarıda bahsi geçen hedefleri sağlayabilmek için işletmelerin, “tedarikçileri ve tedarikçilerinin tedarikçileri” ile “müşterileri ve müşterilerin müşterileri” arasında tedarik zincirinin tamamında bilgi paylaşımı aktarımının artırması gerekmektedir (Özdemir, 2004: 87). Bu bağlamda; klasik (geleneksel) tedarik zincirlerinin proseslerini uygulayan firmaların işlemleri uzun zaman almakta ve bu nedenle de tahmin odaklı olmayı içermektedir. Çevik tedarik zincirleri daha kısa zamanda teslimatları gerçekleştirmeyi ve müşteri tatminini odaklı olmayı amaçlamaktadır. Çevik tedarik zinciri nihai müşterinin talep ve ihtiyaçlarının kısa sürede gerçekleştirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler; ürün ve hizmetlerin bulunurluk bilgisine daha kolay ve hızlı erişim ve kişiselleştirilmiş ürünler isterler. İşletmeler böylelikle sonuçta, bu bilgileri elde edebilmek için; tedarik zincirinin her noktasında şeffaflığa olanak verecek ve maliyet açısından rekabetçi bir şekilde hızla cevap verilebilirliğe daha fazla önem verecektir (Aytaç, 2008: 9). Dolayısıyla çeviklik, müşteri duyarlılığı, insanlar ve firmalar içinde ve arasında bilgi iş birliği ve bir şirketin değişime geçmesiyle ilgilidir.

Küresel rekabet dünyasında, tedarik zincirleri değişen ürünlere, düşük maliyetlere, kısa yaşam döngüsüne ve daha iyi kaliteye sahip ürünler sunma gibi rekabet gücü ile değişen pazarlardaki dinamiklere odaklanmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği iş seviyesinde hız ile ilgili olarak dışarıdan odaklanmış bir yetkinliği olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği

kavramı, tedarik zinciri boyunca farklı kanal üyeleri arasındaki koordinasyon ve entegrasyon hakkında karmaşık bir durumu ifade etmektedir (Çetindaş ve Yıldız, 2019: 880).

Tüm bu anlatımlar ile Şekil 9’da gösterildiği gibi, bir tedarik zincirinin çevik olması bir dizi ayırt edici özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bunlardan ilki; çevik tedarik zinciri pazara duyarlı olmalıdır. Pazara duyarlılık, tedarik zincirinin gerçek talebi görebilme ve talebe cevap verme yeteneğini olarak tanımlanmaktadır. İkinci bileşen olarak; alıcı ve tedarikçiler arasında veri paylaşımı için bilgi temelli olan sanal tedarik zincirini ortaya çıkarmaktadır. Süreç bütünleşmesi ise üçüncü bileşen olarak vurgulanmaktadır. Alıcı ve satıcı arasındaki ortak çalışma, ortak ürün geliştirme, ortak sistemler ve bilgi paylaşımı olarak ifade edilmektedir. Tedarik zinciri ortakları arasında paylaşılan bilgiler sadece süreç bütünleşmesi ile tamamlanabilir. Dördüncü bileşen ise Tedarik zincirinin bir “ağ” (network) gibi birbirine bağlı ortaklıkları içermesi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir başarı ile birlikte rakiplerine karşı avantaj elde etmek için ağ ortaklarının yeteneklerini geliştirilmesi önem arz etmektedir (Tazegül ve Kerse, 2006: 159).



Şekil 9. Tedarik Zinciri Çeviklik Bileşenleri

Kaynak: Christopher, (2000: 40)’dan aktaran Kerse ve Tazegül, (2016: 161)

Lee (2004)'nin, pazardaki yapısal değişiklikleri karşılamak için; tedarik zincirinin tasarımını değiştirme, tedarik ağı stratejilerini, ürünleri ve teknolojiyi değiştirme kapasitesi olarak kavramsallaştırarak, çevikliğin işlevsel haline vurgu yapmıştır. Bu yönüyle çeviklik, tedarik zincirinin talep veya arzdeki beklenmedik kısa vadeli dalgalanmalara hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği ve dış kesintilerle verimli bir şekilde başa çıkma kapasitesidir. (Lee, 2004: 104).

Dolayısıyla, küresel tedarik kaynağına doğru artan kayma ve düşük stok seviyeleri ve daha hızlı sipariş karşılama döngüleri için baskılar tedarik zincirlerini her zamankinden daha uzun ve zamana duyarlı hale getirdi. Bu zorlukların üstesinden gelmek için de tedarik zinciri entegrasyonu kavramı önemli bir nokta haline gelmiştir (Huo, 2007: 13). Akçi (2012: 68), çevik tedarik zincirinin süreç entegrasyonu, tedarik zincirinin devamlılığı için bilgi aktarımının ve sağlıklı bilgi paylaşımının tam süreç entegrasyonu ile desteklenmesi gerektiğine vurgu yapmış ve haberleşme-şebeke özelliği, tedarik zinciri üyelerinin çevik ilişkiler geliştirmesi ve rekabet avantajı yaratması için tüm tedarik zinciri aktörlerinin birbirine bağlanarak bir şebeke yapısı oluşturması gerektiği noktasına vurgu yapar (Akçi, 2012: 68). Bu doğrultuda, tedarikçi entegrasyonu; ürün geliştirme, problem çözme, tasarım desteği ve teknolojik alt yapı, uzun vadeli sözleşmelere ve işbirlikçi ilişkilere kadar kapsadığı ifade edilmiştir (Boon-itt ve Wong, 2011: 254). Bu ifadelerle birlikte, tedarikçi entegrasyonu, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olacak bir araçtır. Stratejik tedarik yönetimi becerileri ve tedarik yönetimi fonksiyonunun algılanan durumu, tedarik yönetimi performansına yol açan tedarikçi entegrasyonuna öncülük eder (Eltantawy, Giunipero and Fox, 2009: 927). Tüm bu anlatımlarla birlikte bir tedarik zincirinin, tedarik tarafını entegre etmenin yanı sıra, talep tarafı da müşterilerin talebini karşılamak için senkronize bir sürece entegre edilebilir. Müşteri entegrasyonu, müşteri organizasyonunun ürün, pazar ve kültürünün daha iyi anlaşılması ile ilgili olarak müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerine hızlı yanıtlar verir (Boon-itt and Pongpanarat 2011: 217).

Bu bağlamda tedarik zinciri entegrasyonunun tedarik zinciri çevikliğine etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H8: “Tedarik zinciri entegrasyonunun tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif etkisi vardır.”

2.8.6. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Firma Performansına Etkisi

Küresel rekabet ortamında firmalar, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için iç ve dış kaynak kullanarak mevcut yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Tedarik zinciri yönetimi (TZY) iç ve dış kaynakların bütünleşmesiyle gelişmiş bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bununla beraber; Global Tedarik Zinciri Forumu'nun yaptığı tanıma göre;

“TZY, müşteri ve diğer paydaşlar için değer katan ürünleri, hizmetleri ve bilgiyi sağlayan ilk tedarikçiden, son kullanıcıya kadar olan işletmelerin anahtar süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır” (Özdemir ve Doğan, 2010: 20)

TZY, hammadde tedarikçilerinden, son müşteriye kadar tüm üretim ve dağıtım faaliyetlerinde malzeme, para ve bilgi akışının yönetiminde rol alarak işletmelerin verimliliklerine katma değer oluşturmaktadır. Tüm bu tanımlamalar ile birlikte TZY'nin asıl amacı, değer zincirini oluşturan tüm üyelerinin uyum sağlayarak, hizmet kalitesinin artırılmasını, tedarik zinciri aktörleri arasındaki haberleşmenin geliştirilmesini, dağıtım aktifliğinin iyileştirilmesini ve üretim proseslerin özelliğinin, esnekliğinin artırılmasını sağlayarak maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktır (Güleş vd., 2006: 90).

Tedarik zinciri bütünleşmesi, tedarik zinciri dinamiklerinin birlikte faydalı sonuçlara ulaşmak için iş birliği içerisinde çalışmayı mümkün kılar (Kannan and Tan, 2010: 208). Tedarik zinciri aktörlerinin iş birliğiyle kullanılması gereken bütünleşme seviyesinin karar verme bakımından “stratejik”, “taktik” veya “operasyonel” olarak biri veya birkaçının belirlenmesi geniş kapsamlı bir iş birliğine olanak verecektir. Karar verme düzeyleri de gözönünde bulundurulduğunda, tedarik zinciri entegrasyonu rekabetçi ilişkilerde ve ortamlarda firma performansını arttırmak için bir strateji olarak varsayılmaktadır (Quesada vd., 2008: 297).

Tedarik zinciri entegrasyonu, literatürde firmaların finansal ve finansal olmayan birçok farklı performans türleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışma da tedarik zinciri yönetiminin müşteri performansı ile ilişkisine ve tedarik zinciri yönetiminin firmanın finans performansı ile ilişkisi ele alınmıştır.

Tedarik zinciri entegrasyonu konusu bilimsel araştırmalarda farklı dinamikler ile incelenmiştir. Alfalla-Lugue vd. (2013), tedarik zinciri entegrasyonunu bilgi paylaşımı, süreç senkronizasyonu ve stratejik uyum açısından incelemiştir. Bazı araştırmacılar tedarik zinciri entegrasyonunu tedarikçi entegrasyonu, müşteri entegrasyonu ve iç entegrasyon şeklinde boyutlandırmıştır (Stank vd., 2001; Wong vd., 2011; Flynn vd., 2010'dan aktaran Yıldız, Çetindaş, 2020: 177).

Bu bağlamda, Zhang vd. (2019)'nin tedarik zinciri entegrasyonunu kalite özelinde ele alarak tedarikçi, müşteri ve birimler arasında kalite entegrasyonunun rekabet performansı üzerinde etkisini araştıran çalışması sonucunda ortaya tedarikçi kalite entegrasyonunun ve birimler arası entegrasyonun, rekabetçi performansı artırdığı bulgularına rastlanılmıştır (Zhang vd., 2019: 227). Gimenez ve Ventura (2005), lojistik üretim iç ve dış entegrasyonun performansa etkisi isimli çalışmalarında rekabet ortamında şirketlerin performansı artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için TZY uygulamalarının firmaların mutlak performanslarına pozitif yönlü etki ettiğini bulgulamıştır (Gimenez and Ventura, 2005: 2).

Schoenherr ve Swink (2012)'de 403 tedarik zinciri uzmanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında iç ve dış entegrasyonu araştırmış ve tedarik zinciri entegrasyon stratejilerinin kalite, teslimat, esneklik ve maliyet performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu tespiti yapılmıştır.

Tüm bu anlatımlarla birlikte uygun ve doğru yönetilen tedarikçi bağlantıları; maliyetlerde azalma, geliştirilmiş bilgi ağları ile işletmeye rekabetçi olma özelliğini artırarak karlılığa sebep olabilir. Uygun tedarikçilerin işin gerekliliklerine göre en uygun biçimde seçimi, tedarikçilerle bağlantılar ve ilişkiler yönetimi bakımından önemli işlevlerinden biridir. Bu ifadenin arkasındaki neden tedarikçinin doğru seçimiyle iletişim işbirliği içinde olma, “en yüksek kalite” ve “en uygun maliyetle” yeterli düzeyde mal akışına imkân verecek kabiliyete ilişkin niteliklerin olmasıyla bağlantılıdır. Firmaların finansal durum ve karlılıklarını, tedarikçilerin üretim programları, stok seviyeleri, ürün geliştirme maliyetleri, ürün ve hizmetlerin zamanında teslimatında belirleyici özellik olarak, doğrudan etkileyebilmektedir. Ayrıca tedarikçi performansı işletmenin “verimlilik, kalite ve rekabetçiliği” üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Chen and Pauraj, 2004: 134).

Çalışmalar tedarik zinciri entegrasyonunun farklı boyutlarının firma performansına etki ettiğini göstermiştir. Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında, tedarik zinciri entegrasyonun firma performansına etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H7: “Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerinde etkisi vardır.”

2.8.7. Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansına Etkisi

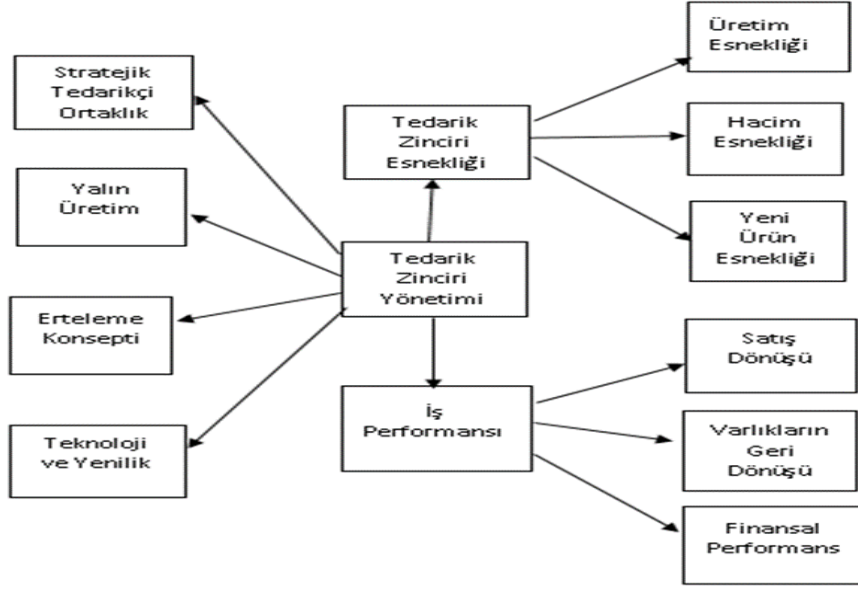
Tedarik zinciri esnekliği, firmanın, tedarik zinciri ortaklarıyla işbirliği içinde tedarik zincirini etkin ve verimli bir şekilde hızlı bir şekilde yanıt vermek için yapılandırma ve yönetme yeteneği olarak bahsedilmekte, bu bağlamda esnek bir tedarik zincirine sahip olmak, hem müşteri değeri yaratma (yani, teslimat, ürün çeşitliliği ve hizmet) hem de şirketin finansal

performansında rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneği de dahil olmak üzere önemli rekabet avantajı sağladığı hususa vurgu yapılmaktadır (Liao, 2006: 16). Organizasyonlar arasındaki esneklik bağlantıları en az iki kuruluşu kapsayabilir veya bir tedarik zinciri boyunca uzanabilir. Bu süreklilik, esneklik kavramını bir yetenek olarak yinelemektedir. Bağlantılar uzadıkça, tedarik zincirinin esneklik kabiliyeti artar (Koste, 1999: 117).

Beamon (1999: 290), Tedarik zinciri performans ölçütlerinin sınıflandırılması, herhangi bir tedarik zinciri performans ölçüm sisteminde gerekli bileşenler olan üç tür performans ölçüsünün tanımlamıştır: kaynak, çıktı ve esneklik. Ek olarak Beamon (1999: 284), tedarik zinciri analizinde kullanılan esnekliğin, bir sistemin tedarikçilerden, üreticilerden ve müşterilerden gelen hacim ve zamanlama dalgalanmalarına uyum sağlama yeteneğini ölçebildiğine vurgu yapmıştır

Esneklik ve TZY, birkaç yıl boyunca operasyon yöneticilerinin önde gelen kaygılarından biri olmasına rağmen, literatürde, tedarik zinciri esnekliği konusunda sınırlı spesifik çalışmalar bulunmaktadır. Her ne kadar son yıllarda yapılan çalışmalarda artış söz konusu ise de hala yetersiz düzeylerde olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun belki de başlıca nedeni zincirin tamamına yönelik esnekliğin ölçümü ile ilgili problemler gelmektedir. Yapılan çalışmalardan daha ziyade firma düzeyindeki esneklik çabalarına odaklanarak, zinciri oluşturan firmaların esneklik derecesinin zincirin tamamı üzerindeki etkilerine yoğunlaşmak noktasında anahtar rol oynamaktadır (Vatansever, 2010: 63). Bununla beraber üretim esnekliğinin gelişimi, kuşkusuz tedarik zinciri esnekliği alanındaki en önemli gelişmelerden biri olmuştur (Fantazy, 2007: 13).

Şekil 10, tedarik zincirinde esneklik kullanımının faydalarını göstermektedir. Yönetimsel uygulamalardaki önemli değişiklikler, firmaların rekabet etme şeklini bir şekilde etkiliyor. Artan talep dalgalanması; daha kısa ürün yaşam döngüleri, küresel kaynak kullanımı, tam zamanında, e –ticaret ve kitlesel özelleştirme, iş ortamındaki türbülansı artırmaktadır. Bununla başa çıkabilmek için firmalar esnekliğin rekabetçi boyutuna odaklanmalıdır (Jayant and Ghagra, 2013: 21)



Şekil 10. Tedarik Zinciri Esnekliğin Etkisi

Kaynak: Jayant ve Ghagra, 2013:24

Jayant ve Ghagra (2013: 21), esnekliğin güncel tanımlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir.

- Esneklik, bir üretim sisteminin çevresel değişikliklerle başa çıkma yeteneği,
- İşletmenin piyasa koşullarındaki değişikliklere çeviklikle yanıt verme yeteneği
- Firmanın, değişikliklere daha düşük maliyetle ve sistem etkinliği üzerindeki daha az olumsuz etkilerle daha hızlı yanıt verme yeteneğidir.

Tablo 13'te esnekliğe dair çalışmalara yer verilmiştir

Tablo 13. Esnekliğe Yönelik Çalışmalar

Başlık	Yazar(lar), Yıl	Esneklikte Altbaşlık	Anahtar Odak
Üretim sistemlerinin esnekliği: Kavramlar ve ölçümler	Gupta, Y.P., Goyal, S., 1989	Esnek üretim sistemleri, üretim esnekliği, sınıflandırma	Esnek olan üretim sistemleri öngörülemez durumlara adaptif bir cevap olarak esneklikten yararlanılabilir.
1998 Üretim esnekliği: bir literatür taraması	De Toni, A., Tonchia, S., 1998	Esnekliğin tanımı, esneklik talebi, sınıflandırma	Üretim esnekliği ile ilgili literatür çalışması, esneklik belirleyicileri
İmalat esnekliği üzerine ampirik araştırmaların gözden geçirilmesi	Vokurka, R.J., O'Leary-Kelly, S.W./2000	Üretim esnekliği; Ampirik araştırma, Ölçüm ve Metodoloji	İmalat esnekliği, pazarda rekabet avantajı elde etmenin kritik bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. İmalat esnekliği ile ilgili ampirik araştırmalara kapsamlı bir bakış, bu çalışma grubunun çok parçalanmış doğasını vurgulamaktadır.
İmalat sistemlerinin esnekliği	Slack, N., 1987	Yöneticilerin Üretim Esnekliği Algıları Üretim Esnekliğine İlişkin On Gözlem	Esneklik, tüm üretim performans ölçütlerinin üstünde bir çözüm olarak gösterilmektedir.
İmalat esnekliğinin ölçümü	Gupta, Y.P., Somers, T.M., 1992	Esneklik Ölçümü	İmalat esnekliğini etkileyen maddeler belirtilmiş ve tanımlanmış.
Üretim Esnekliği: Stratejik Bir Bakış	Gerwin, D., 1993	Üretim Stratejisi, Çevresel Belirsizlik, Performans Ölçümü	Eleştirel bir gözle literatür incelemesi, esnekliğin stratejik yönleri
İmalatta Proses Aralığı: Ampirik Bir Esneklik Çalışması	Upton, D. M., 1997	Esnekliğin Karakterizasyonu	Üretim esnekliği- süreç aralığı- yapısı, altyapı ve fabrika düzeyinde yönetim politikası arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Gupta ve Goyal (1989: 133), firmanın üretim stratejisini tamamlamak için, üretim sisteminin operasyon stratejisini konumlandırmasında esnekliğin yardımcı olduğunu vurgulamıştır. De Toni ve Tonchia (1998: 1612), esnekliğin; talebin artan belirsizliği, ürün ve teknolojilerin yaşam döngüsünün kısalması, daha geniş ürün yelpazesi, belirgin ürün özelleştirmesi ve teslimat sürelerinin kısalması gibi değişkenlerle ilgili olduğunu belirtmiştir. Vokurka ve O’leary (2000: 498), üretim esnekliğinin, hiyerarşik bir şekilde toplanabilen farklı boyutlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamış ve rekabet ortamı, strateji, organizasyon özellikleri ve teknoloji gibi dışsal değişkenler arasında uygun bir uyum varsa üretim esnekliği rekabetçi bir avantaj sağladığına vurgu yapmıştır.

TZ esnekliği başlığı altında tanımı ve örnek verilen birkaç araştırma çerçevesinde sunulan bilgiler dahilinde üretim performansı üzerindeki öneme vurgu yapılarak, çalışmanın amacına uygunluk noktasında esnek bir tedarik zincirine sahip olmak, müşteri değeri yaratma ve şirketin finansal performansında rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneği gibi önemli noktalar olduğu belirtilmiştir.

Dolayısıyla, tedarik zinciri esnekliğinin firma performansına etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir.

H6: ‘Tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.’

2.8.8. Tedarik Zinciri Çevikliğin Firma Performansına Etkisi

Christopher (2000: 38) çevikliği, organizasyonel yapılar, bilgi sistemleri, lojistik süreçler ve genel bir iş kapasitesi olarak tanımlar. Ayrıca Christopher (2000), hız (kısa teslim süresi açısından müşteri memnuniyeti), zayıflık (daha azla daha fazlasını yapma) ve çeviklik (hem hacim hem de çeşitlilik açısından değişen ihtiyaçlara hızlı yanıt verme) arasında net bir ayırım sağlar. Yusuf vd. (1999) çevikliğin özelliklerini özetlemiş ve ana unsurları ayırt etmiştir; bunlar, yüksek kaliteli ve son derece özelleştirilmiş ürünler, yüksek bilgi ve katma değerli içerikli ürünler ve hizmetler, temel uzmanlığın harekete geçirilmesi, sosyal ve çevresel sorunlara yönelik sorumluluk, çeşitli teknolojilerin sentezi, değişikliklere ve belirsizliklere duyarlılık ve dahili ve kurumsal şirketlerin entegrasyonudur (Yusuf vd., 1999: 34).

Gunasekaran (2001:28)’a göre çeviklik, dinamik ve açık uçludur çünkü çeviklik örgütsel performansa, ürün ve hizmetlerin değerine ve müşteri fırsatlarının sürekli değişen bağlamlarına sürekli dikkat edilmesini ve önem verilmesini gerektirir. Çeviklik, piyasa ortamında meydana gelen değişikliklere hızla cevap verebilmek ve temel bir kaynak ve bilgiyi

kullanma becerisi yoluyla rekabet avantajı için kullanılır (Kuruppalil, 2008: 113). Lee (2004: 4)'e göre çeviklik önemlidir, çünkü çoğu endüstride hem talep hem de arz eskisinden daha hızlı ve yaygın bir şekilde dalgalandığı için çevikliğin önemli bir husus olduğunu ve çoğu tedarik zinciri maliyetlerle baş ettiğini ancak çevik olanlar hem hızlı hem de düşük maliyetli bir şekilde yanıt verdiği hususuna vurgu yapmıştır.

Maskel (1996: 2), çevikliğin gerekli sebeplerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Her şey çok çabuk ve beklenmedik bir biçimde değişmektedir.
- Pazarlar, düşük hacimli, yüksek kalitede, özel ve spesifik ürünlere ihtiyaç duyar.
- Bu ürünlerin kısa hayat seyri, ürünleri kısa sürede geliştirme ve üretim zamanlarına ihtiyaç duyar.

Sambamurthy vd. (2003) çevikliğin, firmaların ürünler, hizmetler, kanallar ve pazar segmentasyonundaki yenilikler yoluyla değer yaratma, yakalama ve rekabet performanslarını sürekli olarak iyileştirme ve yeniden tanımlama başarısının temelini oluşturduğuna vurgu yapar (Sambamurthy vd., 2003: 238). Ayrıca, Hitt vd. (1998), çevikliğin, firmaların çevresel tehditleri ve fırsatları tespit etme ve bunlara tepki verme hızı anlamına gelirken, gerçek bir çeviklik testi ve bunun performans üzerindeki etkileri, firmaların davranışlarını, gelişen piyasa olaylarına göre ne kadar kolay ve hızlı revize edebilmelerinde yattığını ifade etmiştir (Hitt vd., 1998: 23).

Tedarik zinciri çevikliği konusunda işletme alanında stratejik kaynak kullanımının firma performansı üzerinde araştıran Yıldız ve Çetindaş (2019), çeviklik kavramının bilimsel tanımından yola çıkarak kapsamlı bir şekilde araştırmıştır. Çeviklik kavramının, yönetsel uygulamadaki önemi nedeniyle üretim ve tedarik zinciri yönetimi araştırmalarında giderek artan bir ilgi yaşadığını söyleyen Yıldız ve Çetindaş, tedarik zinciri çevikliği, firmaların değişikliklere uyum sağlamasına ve tüm tedarik zinciri boyunca hızlı yanıt vermesine olanak veren dinamik bir yetenek olarak tanımlar (Yıldız ve Çetindaş 2019: 880). Bu doğrultuda yapılan literatür çalışmalarına dayanılarak tedarik zinciri çevikliği, tek bir firmanın ötesine uzanır ve büyük müşteriler ve tedarikçiler ile uyumlaştırmayı içerdiğini aktarır (Sanchez and Leo, 2018: 266).

Tallon ve Pinsonneault (2011) araştırmasında, çevikliğin firma performansına pozitif etkileri olduğu sonucu ortaya koymuş ve ayrıca çevikliğin uyum ve firma performansı arasındaki bağlantıya aracılık ettiği bir ağı incelemiş, bulguların çevikliğin uyum ve firma performansı arasındaki bağlantıya tam olarak aracılık ettiğini göstermiştir (Tallon and

Pinsonneault, 2011: 479) Tüm bu anlatımlara ek olarak, Yusuf vd. (2004), araştırmasında çevik zincir, çevik bir tedarik zinciri performansının firmanın rekabetçi avantaj performansını artırdığını belirtmiş ayrıca çevik zincir, rekabet gücü üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğuna vurgu yapmıştır (Yusuf vd., 2011: 385).

Dolayısıyla, tedarik zinciri çevikliğinin firma performansına etki edeceği düşünüldüğünden bir sonraki hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H9: “Tedarik zinciri çevikliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.”

2.8.9. Aracılık Etkisi

Bu çalışma 6 değişken etkisini aynı modelde incelediği için ve araştırma modelinden bir tanesi çevresel belirsizlik, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirin performansa aracı olarak etkisinin varlığını araştırmak olduğundan bu değişkenlerin aracılık rolleri için 3 tane hipotez kurulmuştur. Bunlar,

H4: “Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü vardır.”

H10: “Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri esnekliğinin aracılık rolü vardır.”

H11: “Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü vardır.”

2.8.10. Türkiye’de ve Dünyada Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Yönelik Çalışmalar

Tablo 14. Türkiye’de ve Dünyada Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Yönelik Çalışmalar

Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar	Çalışmanın Adı/Yazar/Yıl	Bulgular
	Tedarik zinciri yönetiminin rekabet öncelikleri ve örgütsel performansa etkileri /Göksü, N., Eren, A.S./2010	“Göksü ve Eren çalışmalarını Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) veri tabanından elde ettikleri toplam 220 imalat işletmesine uygulamışlardır. Yapılan sonuçlar doğrultusunda teorik bir model oluşturulmuştur ve modelin testi için yapılan regresyon analizleri neticesinde hem rekabet önceliklerinin hem de örgütsel performansın tedarik zinciri yönetimi ile pozitif bir

	şekilde ilişkili olduğu fakat rekabet öncelikleri ve örgütsel performansın birbirleri ile negatif yönde bir ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.”
Toplam Kalite Yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve performans etkisi: Yayla, P. Urgan, C.M./2019	“Urgan ve Yayla çalışmalarında Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 102 üretim firmasından anket tekniği kullanılarak veri toplanmış ve veriler madde ayıklama, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel tekniklerle analiz edilerek bulgulara ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları TKY uygulamalarının TZY uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alındığında bu iki yönetim anlayışının da operasyonel performans üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.”
Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri ve şirket performansına üzerine etkilerinin ampirik analizi: Urk., H./2016	“Urk çalışmasında Demir Çelik Üreticileri Birliği ve İzmir Demir Çelik Sanayi Ağ. ile 602 kişinin katılımıyla anket gerçekleştirmiştir. Anket sonuçları SPSS, STATA programları yardımıyla ve Yapısal Eşitlik Modeli yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, TZY uygulamalarının Tedarik zinciri ve performansına doğrudan ve aracı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. TZY içerisinde bilgi paylaşımının, müşteri ilişkileri yönetiminin ve stratejik tedarik ortaklığının işletme performansını doğrudan olumlu yönde katkısı bulunduğu analizler sonuçlarında elde edilmiştir.”
Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizliğin İhracat Performansına Etkisi: Özcan, C./2019	“Özcan çalışmasında Gaziantep’te bulunan 153 üretim işletmesine anket uygulaması yapmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler, istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda tedarikçi entegrasyonun ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonunu pozitif, ihracat performansını ise negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.”
Tedarik Zinciri Müşteri Entegrasyonunun Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Ürün İnovasyon Kapasitesinin Aracı Rolü: Yıldız, B., Sayın, B./2020	“Yıldız ve Sayın araştırmalarında, Türkiye İhracatçılar Birliği tarafından belirlenen ilk 1000 ihracatçı firma arasından 96 imalat firmasından anket ile veri toplanmıştır. Araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde müşteri entegrasyonunun firma performansı ve ürün inovasyon kapasitesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

		Ayrıca ürün inovasyon kapasitesinin de firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.”
Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek olay çalışması Bedük, M./2009		“Bedük çalışmasında, Türkiye’de hızlı tüketim mallarında faaliyet gösteren bir işletmenin tedarik zinciri ağının yeniden tasarlanması ve tasarlanan modelin bir sistem yardımı (SAP APO) ile uygulamaya alınması inceleyerek bulgulara ulaşmıştır. Uygulama kapsamında kısa, orta ve uzun vadede yeni tedarik, üretim ve dağıtım planlama süreçleri tasarlanarak kullanıma alınmıştır. Uygulamanın devreye alınmasından sonra ise belirlenen temel göstergeler ışığında çalışmanın üretim, dağıtım, depolama gibi maliyetler üzerine etkisinin pozitif olduğu tespit edilmiştir.”
Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları: Özdemir, A.İ./2004		“Özdemir çalışmasında literatür çalışması yaparak yeni iş sistemlerinden biri olan tedarik zinciri yönetimi (supply chain management-SCM) tanımı, gelişimi, kapsadığı süreçler ve yararları incelemiştir. Yapmış olduğu araştırma sonucunda tedarik zinciri içinde sınırların ortadan kalkması ile oluşturulacak bir zincir yönetiminin koordinasyonu ile işletmelerin tek tek amaçlarını en iyilemek yerine zincirin bütününde en iyileme yolu sayesinde bütün zincir üyeleri için daha çok yarar elde etme imkânı doğacağı kanısına varmıştır.”
İmalat İşletmelerinin Tedarikçi Entegrasyonları ile Lojistik Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü: Çetindaş, A. Çelik, M. /2017		“Çetindaş ve Çelik 65 üretim işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmalarında tedarikçi entegrasyonun lojistik performansı boyutlarına etki ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.”
Belirsizlik ve Tedarik Zinciri Riski: Risk Azaltımında Tedarik Zinciri Esnekliğinin Aracı		“Güzel ve Korkmaz çalışmalarında Erzurum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerinde yapmışlardır. Erzurum üretim işletmelerine uygulanan 87 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda çevresel belirsizliğin tedarik riski ve dağıtım riski üzerinde etkiye

	Rolü: Güzel, D. Korkmaz, G./2020	sahip olduğu görülürken çevresel belirsizliğin üretim süreci riski üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca tedarik esnekliği, dağıtım esnekliği ve üretim esnekliğinin tedarik zinciri riskleri ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkide etkisinin olmadığı sonucu da tespit edilmiştir.”
Dünyada Yapılmış Çalışmalar	Organizasyon kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi: Süreklilik ve konfigürasyon yaklaşımı Cao,Z., Huo,B., Li, Y. Zhao, X./2015	“Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi: Süreklilik ve yapılandırma yaklaşımı isimli çalışma, on ülkedeki 317 üreticiden toplanan verileri kullanarak yapılmıştır. Örgüt kültürü iç entegrasyonla pozitif olarak ilişkilidir ve hiyerarşik kültür hem iç hem de müşteri entegrasyonu ile negatif ilişkili olarak tespit edilmiştir.”
	Tedarik zinciri entegrasyonunun etkenleri ve örgütsel kültürün rolü: Endonezya’dan deneysel kanıtlar Yunus, E.N.K., Tadisina, S. K./2015	“Tedarik zinciri entegrasyonun itici güçleri ve örgüt kültürünün rolü Endonezya'dan deneysel kanıtlar isimli çalışma da ise; Endonezya merkezli 223 imalatçı firmanın tedarik zincirlerinde odak olarak tanımlanmış ve veriler anketi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışma tedarik zinciri entegrasyonu ile ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır.”
	Tedarik zinciri entegrasyonunun şirket performansı üzerindeki etkisi: Bir organizasyonel yetenek perspektifi Huo. B./2012	“Tedarik zinciri entegrasyonun şirket performansı üzerindeki etkisi: Bir organizasyonel yetenek perspektifi isimli çalışma Çin’de 617 firma üzerine yapısal eşitlik modelleme yöntemi kullanarak yapılmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı tam ve kısmi aracılık etkisi tanımlanmış ve pozitif etkisi tespit edilmiştir.”
	Tedarik zinciri entegrasyonunun şirket performansı üzerindeki etkisi Huo.B., Qi. Y., Wang,, Z. Zhao, X./2014	“Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisi isimli çalışma anket yöntemi 604 Çinli üreticiden veri toplamak için kullanılmıştır. Analiz için hiyerarşik doğrusal regresyon kullanılmıştır. İç, süreç ve ürün entegrasyonu dahil olmak üzere tedarik zinciri entegrasyon uygulamalarının etkinliğini rekabetçi stratejilerin önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir.”
	Tedarik zincirleri üzerindeki insan etkisi: "Yumuşak" alanların entegrasyon ve performans	“Tedarik zincirleri üzerindeki insan etkisi: “Yumuşak” alanların entegrasyon ve performans üzerindeki öneminin değerlendirilmesi isimli çalışma teoriktir. Tasarım / metodoloji / yaklaşım-İnsan kaynakları değişkenlerinin (eğitim,

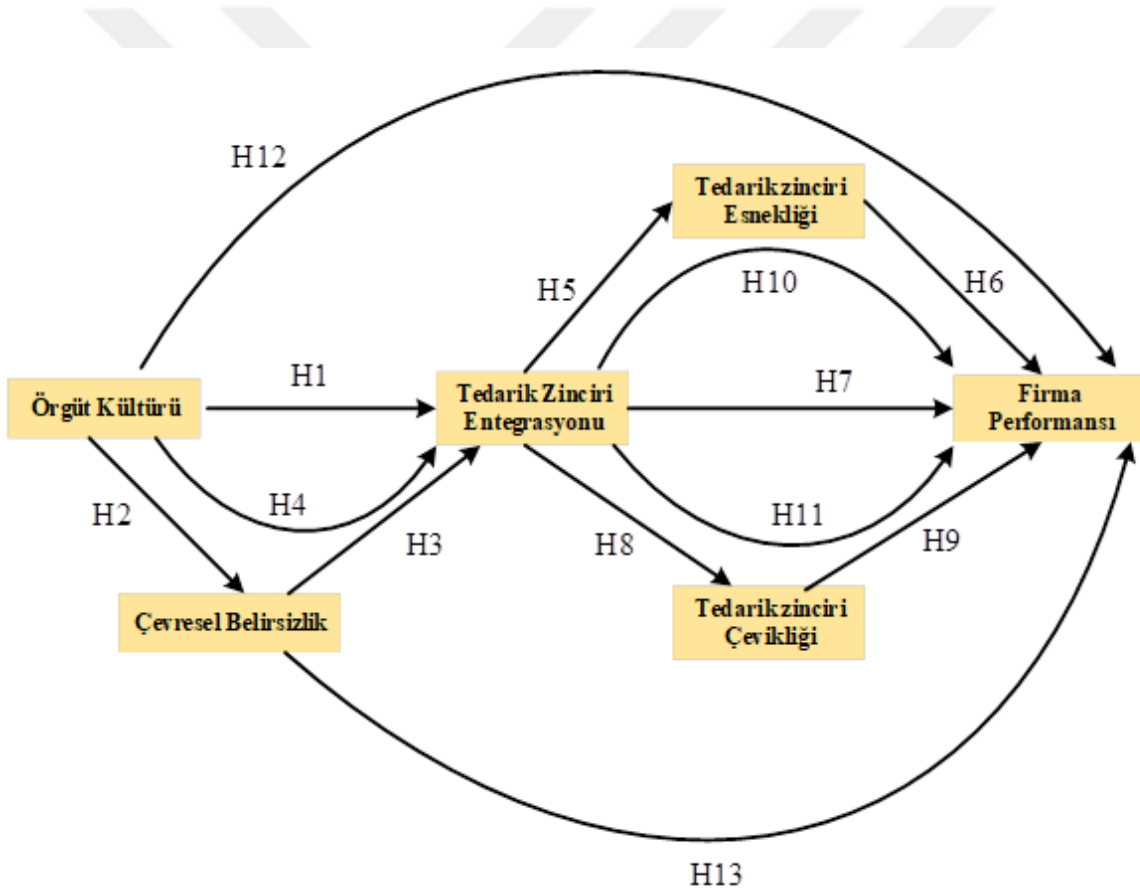
<p>üzerindeki önemini değerlendirmek Shub, A. N., Stonebraker, P.W. /2009</p>	<p>değerlendirme) ve organizasyon değişkenlerinin (yapı, kültür ve güçlendirme stratejileri) tedarik zinciri entegrasyonu ve performansı ile ilişkisine dayanan teorik bir çerçeve önerilmektedir.”</p>
<p>Dijital Olarak Etkinleştirilen Tedarik Zinciri Entegrasyon Yeteneklerinin Firma Performansına Etkileri Arun Rai, A, Ravi. P, Seth, N./2006</p>	<p>“ Çalışmada 110 tedarik zinciri ve lojistik yöneticisinden veri toplanmıştır. Analizler sonucunda Bilişim teknolojilerinin altyapılarının firmalara tedarik zinciri süreç entegrasyonunda daha üst düzey yeteneklerini geliştirmelerini sağladığını göstermektedir. Bu yetenek, firmaların fiziksel akışlardan bilgi akışlarını ayırmalarını ve üstün talep planlaması, oluşturmak üzere tedarik zinciri ortaklarıyla bilgi paylaşımlarını sağlamaktadır.”</p>
<p>Tedarik Zinciri Entegrasyonu: Örgütsel Kültür Önemli mi? Mary G. Porter/2019</p>	<p>“Porter çalışmasında, Amerika Birleşik Devletleri'nde çeşitli şirketlerde çalışan 201 tedarik zinciri uzmanından ve tedarik uzmanından Tedarik zinciri entegrasyon verileri ve firma performansı, 5'li Likert tipi bir ölçek anketini uygulayarak sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar tedarik zinciri entegrasyonu ile firma performansı arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Müşteri, tedarikçi ve şirket içi üç entegrasyon değişkeninin tümü de toplam entegrasyon ve firma performansı ile anlamlı ve pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Sonuçlar ayrıca örgütsel esneklik olduğunda tedarik zinciri entegrasyonun arttığını göstermiştir.”</p>
<p>Organizasyon kültürü ve tedarik zinciri stratejisi: etkili bilgi akışları için bir çerçeve James Jungbae Roh, Paul Hong and Youngsoo Park/2008</p>	<p>“Örgüt kültürü ve tedarik zinciri stratejisi: etkili bilgi akışları için bir çerçeve adlı makalede her bir örgüt kültürü modeli için, tedarik zincirinin etkili tasarımı için çeşitli gereksinimler sunmaktadır; Bu bu çalışma keşif niteliğindedir, Firmalar, bu araştırma çerçevesini, kuruluşlarının kültürel unsurlarına ve gereksinimlerine göre tedarik zinciri yönetim yapısının tasarımı ve değerlendirilmesinde kullanabilirler.”</p>
<p>Tedarik zinciri entegrasyonu ve performansı: Tedarik karmaşıklığının denetleyici etkisi Gimenez. C, Vaart, T., Donk, D./2012</p>	<p>“Tedarik zinciri entegrasyonu ve performansı: Tedarik karmaşıklığının ılımlı etkisi adlı çalışmanın verileri Hollanda ve İspanya'daki üreticiler arasında toplanmıştır. Bu araştırma, tedarik karmaşıklığının yüksek olması durumunda tedarik zinciri entegrasyonun performansı artırdığını, düşük tedarik karmaşıklığı durumunda ise tedarik zinciri entegrasyonunun çok sınırlı veya hiç olmadığını tespit edebildiğini göstermektedir.”</p>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni ve güvenilirlik geçerlik analizi metodolojisi ve analizin bulguları incelenecektir. Yaklaşım gereği, önce pilot uygulamanın daha sonra genel uygulamanın güvenilirlik ve geçerlik analizi yapılacaktır. Ayrıca model analizinin ve genel anket verilerinin analiz yöntemleri de bu bölümde verilecektir. Ölçekler ile ilgili tablolarda görsellik ve yazım kolaylığı açısından maddeler için ölçekteki sıra numarasına göre kod isimler kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 11. Araştırma Modelinin Yapısal Şeması

H1: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

H3: Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde negatif etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü vardır.

H5: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri esnekliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6: Tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H8: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H9: Tedarik zinciri çevikliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H10: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri esnekliğinin aracılık rolü vardır.

H11: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü vardır.

H12: Örgüt kültürünün firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.

H13: Çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Genel anlamda araştırma metodoloji açısından araştırma evreni faaliyet alanı ve büyüklük açısından benzer yapıda olması ilkesi göz önüne alınarak, araştırmanın evreni, Mersin ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren, işletme yeri olarak Mersin Serbest Bölge ve Mersin Organize Sanayi Bölgesi firmaları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreni organize sanayi bölgesinde 217 firma (kurumsal web sayfasından alınan bilgiye göre: <https://www.mesbas.com.tr/firmalar.html>, Erişim tarihi: Şubat 2020), Serbest Bölge’de 70 firma (kurumsal web sayfasından alınan bilgiye göre: <http://www.mtosb.org.tr/firmalar/>, Erişim tarihi: Şubat 2020) olmak üzere toplam 287 firmadan oluşturmaktadır. Çalışmanın çerçevesi ve kısıtlarına göre örneklem çapı %95 güvenirlilik %5 duyarlılık düzeyinde olması uygun görülmüştür.

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenirliliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001:116).

Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir. Buna göre örnek çapı en az 168 firma olarak tespit edilmiştir. Araştırma deseninin dengeli olması ilkesi göz önünde bulundurularak, organize sanayi bölgesinden 127 firma, serbest bölgeden 41 firma seçilmesi uygun görülmüştür. Araştırmanın uygulama aşamasında pilot anket 64, genel uygulama 164 olmak üzere 238 firmaya anket uygulanmıştır. Örnekleme yöntemi olarak basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ihtiyaç duyduğu veriler anket yöntemiyle elde edilecektir. Anketin birinci kısmı araştırmaya seçilen firmaların faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyet gösterdiği sektör gibi firma bilgilerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmı araştırma probleminde ifade edilen değişkenlerle ilgili ölçeklerden oluşmaktadır. Aşağıdaki alt başlıklarda detaylı olarak anlatıldığı gibi ölçeklerde orijinal yapıya sadık kalınarak beşli likert şeklinde ifade edilmiştir. Çalışmanın uygulandığı evren göz önüne alınarak bazı maddelerin ifadelerinde düzenleme yapılmıştır.

3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği:

Örgüt kültüründe kontrol esnekliği ve iç-dış odak yargıların belirlenmesi amacıyla Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek daha önce Naor vd., (2008) ve Liu vd., (2010), çalışmalarında kullanılmıştır. Yunus (2012), ‘Tedarik zinciri entegrasyon sürücülere ve örgüt kültürünün rolü üzerine etkisi’ çalışmasında kullandığı ölçeklerin, bu çalışma içinde uygun olacağı düşünülmüştür. İki alt boyuttan oluşan toplam 20 ifadeli ölçekte, kontrol esnekliği oryantasyonu boyutunda toplam 10 ifade; iç-dış odak ile ilgili boyutunda da toplam 10 ifade bulunmaktadır. Kullanılan ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğu için sorular ilk önce Türkçe ’ye çevrilmiş ve daha sonra ifadelerin doğruluğu, soruların

anlaşılabilirliği toplamda 3 uzman tarafından kontrol edilmiştir. Ölçek için cevaplar, 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

3.3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Çetindaş, (2018)'in 'İmalat işletmelerinde tedarik zinciri entegrasyonunun lojistik performansına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü' çalışmasında Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'dan aldığı 14 sorudan oluşan tedarik zinciri entegrasyonu ölçeği kullanılmıştır. Orijinal dili İngilizce olan ölçekler, daha önce Çetindaş (2018)'in çalışmasında Türkçeye çevrilmiş ve soruların anlaşılabilirliği uzmanlar tarafından geçerliliği yapılmıştır. Yine örgüt kültüründe olduğu gibi bu ölçek de 5'li Likert ölçeğidir ve toplam 14 ifadeli ölçekte, müşteri entegrasyonu boyutunda; 5, tedarikçi entegrasyonu boyutunda; 5, iç entegrasyon boyutunda; 4 ifade bulunmaktadır.

3.3.3. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Sreedevi ve Saranga (2017)'in, "Belirsizlik ve tedarik zinciri riski: Risk azaltmada tedarik zinciri esnekliğinin ılımlı rolü" çalışmasından faydalanarak hazırlanan çevresel belirsizlik ölçeğinin bu çalışma içinde uygun olacağı düşünülmüştür. Kullanılan ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğu için sorular ilk önce Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra ifadelerin doğruluğu, soruların anlaşılabilirliği toplamda 3 uzman tarafından kontrol edilmiştir. Bu ölçek de 5'li Likert ölçeğidir ve çevresel belirsizlik ölçeğinde toplam 6 ifade bulunmaktadır.

3.3.4. Firma Performans Ölçeği:

Bu ölçek için yapılan araştırmalar sonucu Yıldız ve Çetindaş (2018)'in "Stratejik kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü" çalışmasında; Hwang vd. (2015), Kafetzopoulos vd. (2013), Kafetzopoulos vd. (2015) ve De Guimaraes vd.(2016) çalışmalarından faydalanarak hazırlanan firma performansı ölçeğinin, bu çalışma için de uygun olacağı düşünülmüştür. Orijinal dili İngilizce olan ölçekler, daha önce Yıldız ve Çetindaş (2018)'in çalışmasında Türkçeye çevrilmiş ve soruların anlaşılabilirliği uzmanlar tarafından geçerliliği yapılmıştır. Bu ölçek de 5'li Likert ölçeğidir ve toplam 9 ifadeli ölçekte müşteri performansı boyutunda 5, finansal performans boyutunda 4 ifade bulunmaktadır.

3.3.5. Çevik Tedarik Zinciri ve Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği:

Um vd. (2017)'in, 'Ürün çeşitliliği yönetimi ve tedarik zinciri performansı ilişkilerine ve rekabet edebilirlik sonuçlarına dair yetenek perspektifi' çalışmasında kullandığı ölçeklerin

bu çalışma içinde uygun olacağı düşünülmüştür. Ölçeğin, orijinalde İngilizce olması sebebiyle sorular yine aynı şartlarda çevirme işlemi bu ölçek içinde yapılmıştır. Bu ölçek de 5’li Likert Ölçeğidir ve çevik tedarik zinciri ölçeğinde toplam 6 ve esnek tedarik zinciri ölçeğinde toplam 7 ifade bulunmaktadır.

Tablo 15’ te ölçeğin kullanıldığı araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 15. Ölçeğin Kullanıldığı Araştırmalar

Örgüt Kültürü Ölçeği		
Kontrol Esnekliği Boyutu		
Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Yunus 2012; Naor vd., 2008 ve Liu vd., 2010; Cameron ve Quinn, 1999)	“Resmi kural ve politikalar, işletmemizi bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.”
2		“İşletmemiz, süreklilik ve denge odaklıdır. İşletmemizde verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.”
3		“İşletmemiz, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.”
4		“İşletmemizde liderlik; genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.”
5		“İşletmemizde yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.”
6		“Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir.”
7		“İşletmemiz, risk almaya istekli, oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.”
8		“İşletmemiz, yeni fikirler geliştirerek büyümeye önem verir. Yeni ürün veya hizmet üretmek önemlidir.”
9		“İşletmemizde liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.”
10		“İşletmemizde yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapmak, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.”
İç- Dış Odak Boyutu		
Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade

1	(Yunus 2012; Naor vd., 2008 ve Liu vd., 2010; Cameron ve Quinn, 1999)	“İşletmemiz, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.”
2		“İşletmemizin başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.”
3		“Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmemizde bağlılığı artıran ve işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir.”
4		“İşletmemizde liderlik, genellikle yön vermek(yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.”
5		“İşletmemizin yönetim tarzı, ortak görüş birliği ile karakterize edilir.”
6		“İşletmemiz genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. Çalışanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.”
7		“İşletmemizin başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.”
8		“Başarı ve amaçlara ulaşmak, işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.”
9		“İşletmemizde liderlik, genellikle mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.”
10		“İşletmemizin yönetim tarzı, ortaklıklar kurarak pazardaki başarıyı yakalamaktır.”

Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği

Müşteri Entegrasyonu Boyutu

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Çetindaş, 2018; Wong, Boonittb and Wong, 2011;	“Ana müşterimizle pazar bilgisi hakkında yüksek derecede bilgi paylaşımına sahibiz.”
2	Narasimhan and Kim, 2002; Flynn vd., 2010)	“Ana müşterimizle bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgi paylaşımında bulunuruz.”
3		“Ana müşterilerimizin talep tahminlerimize ve planlama süreçlerimize katılımı yüksektir.”
4		“Müşterilerimiz tedarik ve üretim süreçlerimize ilişkin bilgi sağlar.”
5		“Müşterimiz ürün geliştirme süreçlerimize dahil olur.”

Tedarikçi Entegrasyonu Boyutu

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
-------------	--------------------------	--------------

1	(Çetindaş, 2018; Wong, Boon-ittb and Wong, 2011;	“Ana tedarikçimizle bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgi paylaşımında bulunuruz.”
2	Narasimhan and Kim, 2002; Flynn vd., 2010)	“Sipariş sürecinde hızlı cevap verebilmek için tedarikçilerimizin planlama süreçlerine katılımı yüksektir.”
3		“Tedarikçilerimizle yüksek seviyede stratejik ortaklığa sahibiz.”
4		“Tedarikçilerimiz ürün geliştirme süreçlerimize dahil olur.”
5		“Tedarikçimiz tedarik ve üretim süreçlerimize ilişkin bilgi sağlar.”

İç Entegrasyonu Boyutu

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Çetindaş, 2018; Wong, Boon-ittb and Wong, 2011;	“Üretim tesisimizin diğer departmanların ihtiyaçlarına cevap verebilme seviyesi yüksektir.”
2	Narasimhan and Kim, 2002; Flynn vd., 2010)	“Üretim tesisimizin kontrolünde olan fonksiyonel alanlar arasında entegre bir sistem mevcuttur.”
3		“Üretim tesisimizde satın alma, envanter yönetimi, satış ve dağıtım departmanları arasında bilgi akışına önem veririz.”
4		“Üretim tesisimizde üretim, paketleme, depolama ve taşıma departmanları arasında ürün akışına önem veririz.”

Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Sreedevi and Saranga 2017;	“Şirketimizde talep haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.”
2	Merschman and Thonemann 2011; Ho vd., 2005; Chen and Paulraj 2004)	“Şirketimizde üretim hacmi, haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.”
3		“Üretimimizde ürün karması haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.”
4		“Üretimimizde tedarik talepleri (hacim ve karma)haftadan haftaya büyük ölçüde değişiklik gösterir.”
5		“Şirketimizde ürünler pek çok teknik değişiklik (modifikasyon) ile kişiselleştirilebilir.”
6		“Tedarikçilerin tesisimize teslim ettikleri parça/bileşenlerde sıklıkla değişiklik olur.”

Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
------	-------------------	-------

1	(Um vd., 2017, Blome vd., 2013; Hallgren and Olhager, 2009; Swafford vd., 2008; Agarwal vd., 2006; Goldman vd., 1995)	“Şirketimizde ürün geliştirme hızlı bir şekilde yapılır.”
2	(Um vd., 2017, Swafford vd., 2008; Agarwal vd., 2006; Sharifi and Zhang, 1999)	“Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde cevaplanır.”
3	(Um vd., 2017, Blome vd., 2013; Hallgren and Olhager, 2009; Swafford vd., 2008; van Hoek vd., 2001)	“Şirketimizin özel siparişlerde üretim hızını düzenleme kapasitemiz vardır.”
4	(Um vd., 201, Swafford vd., 2008; Sharifi and Zhang, 1999; Goldman vd., 1995)	“Şirketimizin müşteri hizmet servis seviyesi hızlıdır.”
5	(Um vd., 2017, Swafford et al., 2008; Sharifi and Zhang, 1999)	“Şirketimiz teslimat güvenilirliğini hızlı bir şekilde sağlar.”
6	(Blome vd., 2013; Swafford vd., 2008; Goldman vd., 1995)	“Şirketimiz değişen pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verir.”
7	(Um vd., 2017; Swafford vd., 2008; Goldman vd., 1995)	“Şirketimiz teslimat süresini mümkün olduğunca azaltır.”

Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği

Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Um vd., 2017; Esmailikia et al., 2014; Swafford vd., 2008; Narasimhan and Das, 1999)	“Tedarikçilerimize verilen sipariş miktarı değiştirilebilir.”
2	(Um vd., 2017; Swafford vd., 2008; Narasimhan and Das, 1999)	“Tedarikçilerimize verilen siparişlerin zamanlaması değiştirilebilir.”
3	(Um vd., 2017; Esmailikia vd., 2014; Swafford vd., 2008; Sethi and Sethi, 1990; Gerwin, 1987)	“Şirketimiz üretim hacmini değiştirebilir.”
4	(Um vd., 2017; Esmailikia vd., 2014; Swafford vd., 2008;	“Şirketimiz ihtiyaç doğrultusunda üretim karmasında değişiklikler yapabilir.”

	Duclos vd., 2003; Sethi and Sethi, 1990)	
5	(Um vd., 2017, Esmailikia vd., 2014; Swafford vd., 2008; Gerwin, 1993)	“Şirketimiz üretimde, siparişlerdeki teknik değişimi uygulayabilir.”
6	(Umvd., 2017, Esmailikia vd., 2014; Swafford vd., 2008; Duclos vd., 2003; Slack, 1983)	“Şirketimiz değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teslimat programlarını uygulayabilir.”
Firma Performans Ölçeği		
Müşteri Performans Boyutu		
Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Yıldız ve Çetindaş, 2018;	“Firmamızın önceki yıllara göre müşteri memnuniyeti artırmıştır.”
2	Hwang vd., 2015;	“Firmamızın önceki yıllara göre müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi azalmıştır.”
3	Kafetzopoulos vd., 2013;	“Müşterilerin firmamıza bağlılığı önceki yıllara göre artmıştır.”
4	Kafetzopoulos vd. 2015 and	“Müşterilerin markalarımıza olan sadakati önceki yıllara göre artmıştır.”
5	De Guimaraes vd., 2016)	“Müşterilerimizin gözünde ürünlerimizin güvenilirliği önceki yıllara göre artmıştır.”
Finansal Performans Boyutu		
Sıra	Yazar/Araştırmacı	İfade
1	(Yıldız ve Çetindaş, 2018;	“Firmamız önceki yıllara göre karlılığı artmıştır.”
2	Hwang vd., 2015;	“Firmamızın önceki yıllara göre satışları yükselmiştir.”
3	Kafetzopoulos vd., 2013;	“Firmamızın önceki yıllara göre pazar payı artmıştır.”
4	Kafetzopoulos vd. 2015 and	“Firmamızın önceki yıllara göre yatırımlarının getirisi artmıştır.”
	De Guimaraes vd., 2016)	

3.3.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanılmasına bağlı olarak uygulama da anket uygulama yöntemlerine göre yapılmıştır. Bu çerçevede pilot anket için firmaların mail adreslerine doğrudan anket formu gönderilmiş, daha ilgili yetkili telefonla aranarak anketi cevaplama sağlanmıştır. Anketin uygulamasında ise hem firmalara e-posta

gönderilmiş hem de anketörler aracılığıyla yüz yüze görüşme yöntemiyle anketlerin cevaplanması sağlanmıştır. Böylece anket uygulaması için zaman tasarrufu sağlanmıştır.

Yüz yüze görüşme yönteminde, firma yetkilisi ile görüşmeye gönderilmeden önce anketörlere, anketin genel içeriği ile anket soruları hakkında bilgiler ve uygulama aşamasında dikkat etmeleri gereken etik kurallar ve cevap kalitesini artırıcı bilgilerden oluşan bir eğitim verilmiştir.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Metodolojisi

Bir aracın ölçme işlemi yapıyor olmasına diğer bir ifadeyle “Bir ölçme aracının ölçmeye çalıştığı bir özelliği her defasında aynı sonucu verecek şekilde ölçebilmesine” ölçme aracının güvenilirliği denir (Saban, 2000:89).

Bir ölçme aracının ölçülmek istenen olguyu ölçebiliyor olmasına geçerlik denir. Geçerlik kavramı içerdiği anlama göre “Ölçülmek istenen şeyin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmiş olma derecesidir” (Karasar, 2003: 151) ve “Bir testin kullanım amacına uygunluk derecesi yani bir testin ölçmek istediği niteliği gerçekten ölçme derecesidir” (Sönmez, 2003: 418) olarak da tanımlanabilir.

Bu çalışmada ölçeklerin; güvenilirlik analizi Cronbach alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonu yöntemleriyle, geçerlik analizi ise açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve DFA ya bağlı olarak hesaplanan CR ve AVE kriterleriyle yapılmıştır.

3.4.1. Cronbach Alpha Katsayısı

Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) maddeler arası korelasyon katsayılarına bağlı bir ölçüsüdür. Diğer bir ifadeyle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır, ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır (Alpar, 2013: 850).

Alfa katsayısının yorumu Tablo 16'daki gibi yapılır.

Tablo 16. Cronbach Alpha Katsayısının Değer Aralığı Ve Yorumları

Alfa katsayısı	Yorumu
$0,90 \leq \alpha \leq 1$	Ölçek, çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Fenomen ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında kullanılabilir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçek, çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi gerekir.
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir. Ölçek yeniden düzenlenmelidir.

Kaynak: Özdamar, 2016: 75 Ölçek ve Test Geliştirmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi

3.4.2. Madde – Toplam Korelasyonu

Bir ölçeğin veya boyutun iç tutarlılık katsayısı hesaplandıktan sonra her bir maddenin ölçek/boyut toplamı ile korelasyonu incelenir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü açıklamaktadır. Bu anlamda, kavramsal anlama ve iç tutarlılığa sahip bir ölçekte her bir maddenin ölçekteki maddelerin puanları toplamıyla pozitif yönde ve yüksek korelasyona sahip olması beklenir. Böylece her bir maddenin ilgili ölçek/boyut açısından önemli olduğu ve ölçekte yer almasının güvenilirlik açısından doğru bir karar olduğu değerlendirilir.

Madde toplam korelasyonu değerlendirilirken birinci kriter korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Uygulamada madde toplam korelasyonunun 0,30 ve üzerinde olmasının güvenilirlik açısından kabul edilen bir kriterdir. (Büyüköztürk, 2017: 33; Tavşancıl, 2002: 49).

3.4.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin asıl amacı birbiriyle ilişkini çok sayıda değişkenden, az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı olan değişken (faktör, boyut, gizli değişken) elde etmektir. Analiz sonucunda çok sayıda, birbiri ile ilişkili ve yorumlaması güçlükler içeren değişkenlerden az sayıda, bağımsız ve kavramsal olarak yorumlaması kolay olan yeni değişkenler elde edilir. Faktör analizi ölçek geliştirmede gözlenen değişkenlerin (maddelerin) aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini incelemek amacıyla kullanılır. Bu yönüyle ölçeğin yapı geçerliliğini incelemenin bir aşamasıdır.

Bir ölçekteki maddelere faktör analizi uygulamanın gerekip gerekmediğine (yani maddelerin birbirini destekleyerek bir veya daha fazla boyut olarak gruplandırılabilirliğine) karar verilirken Bartlett testi yapılır. Bartlett testi sonucunda p değeri %5'in altında çıkarsa ölçekteki maddelerin birbiri ile tutarlı olduğu ve dolayısıyla faktör analizi uygulanması gerektiğine karar verilir. Ölçeğin faktör analiz için örneklem çapının yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı hesaplanır. KMO katsayısı 0,50'den büyük ise örneklem çapının yeterli olduğuna karar verilir.

Faktör sayısının belirlenmesinde istatistiksel yöntem olarak, faktöre ait özdeğer ve faktörün varyans açıklama oranı kullanılır. Ancak uygulamalı çalışmalarda faktörün kavramsal olarak anlamlı olması ve faktöre ait maddelerin faktör yüklerinin yüksek olması önemli kriterlerdendir. Sosyal bilimler araştırmalarında, açıklanan varyans oranının %40'dan fazla olması ve faktör yükünün de 0,30 büyük olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010: 42).

Boyut sayısına karar vermede esas ölçüt boyutu oluşturan maddelerin/değişkenlerin kavramsal olarak anlamlı olmasıdır. Yani aynı boyutta yer alan değişkenlerin aynı olguyu ölçüyor olmalarıdır. Böylece yeni oluşturulan her boyutun adı kavramsal olarak tespit edilebilir (Arıkan, 2013: 53).

3.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin geliştirilmesinde, ölçek modelinin de geçerliliğinin analiz edilerek analiz ve yorumunun yapılmasını sağlamasından dolayı sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntem ölçeğin teorik alt yapısına göre önceden belirlenen model aracılığıyla verilerin ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmeyi sağlayan kolay uygulanabilir bir işlemdir. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenleri ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır.

DFA da birinci aşama modelin belirlenmesidir. Modelin belirlenmesi aşamasında araştırmacı örtük ve ölçülen değişkenlerin sayısını, örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi çalışma alanının teorik bilgileri doğrultusunda belirler. İkinci aşama belirlenen modele uygun olarak, grafiksel model tanımlanır. Bu tanımlama görsel bir aşama olarak görünse de aslında parametrelerin tahmini bu grafiksel model üzerinden yapılır. Oluşturulan grafiksel model aracılığıyla ölçek modelinin parametrelerinin tahmini yapılır. Üçüncü aşama aşama uyum iyiliği testlerinin kabul edilebilir kritik değerler dışında olması durumunda, teorik modele bağlı kalınmak şartıyla modelde yapılacak değişikliklerdir. Bu aşama daha çok, değişkenler arasındaki korelasyonların modele dahil edilmesinden oluşur. Yapılan bu değişikliklere modifikasyon denir (Büyüköztürk vd., 2018: 190).

Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, doğrulayıcı faktör analizinde de modelin uyum iyiliğinin testi yapılır. Uyum iyiliği için geliştirilen çok sayıda test istatistikleri vardır. Modelin uyum iyiliğinin en önemli ölçütü ki-kare istatistiğidir. Ancak ki-kare istatistiği modeldeki veri ve parametre sayısına bağlı olarak yüksek değerler alabilmektedir. Bu zayıf yönünden dolayı ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı kritik değer olarak kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, χ^2/df 'nin kriter olarak kullanılmasında genel anlamda görüş birliği vardır. Ancak diğer uyum testleri kullanımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Bu konudaki tartışmalar İlhan ve Çetin (2014: 32)'den takip edilebilir. Yaygın kullanılan diğer bir uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. Analiz edilen modelde, χ^2/df değeri 2 den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 2 ile 5 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Yine modelde RMSEA değeri 0,05'ten küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 0,05 ile 0,08 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Bu çalışmada yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden beşi kullanılmıştır (Tablo 17).

Tablo 17. Modelin Geçerliliği İçin Uyum İstatistiği Değerleri

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,08

Kaynak: Çapık, 2014: 199

3.4.5. CR ve AVE Kriterleri (Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği)

Ölçüm aracındaki maddelerin bağlı oldukları ölçeğin/boyutun olup olmadığı birleşim ve ayrışım geçerliliği ile incelenir. Birleşim geçerliği ölçek/boyut ile maddelerin ilişki düzeyini ifade eder. Ayrışım geçerliği ölçekteki maddelerin ölçeği ölçüp ölçmediğini ifade eder. Bir ölçüm aracı birleşim ve ayrışım geçerliğini ölçme araçlarından birisi CR ve AVE kriterleridir.

Ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliğini sağlaması için CR kriterinin 0,70'ten; (Hair vd., 2009: 89), AVE kriterinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Fornell and Larcker, 1981: 42).

3.5. Pilot Uygulamanın Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bir alan araştırmasında anket sorularının yazım kurallarına uygunluğu, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik ve geçerliğinin incelenmesi ve uygulama süreci için ön bilgilerin elde edilmesi gibi nedenlerle belirli bir örneklem grubuna pilot uygulaması yapılır. Çalışmanın bu kısmında pilot uygulamadan elde edilen verilerin frekans ve açıklayıcı istatistikleriyle ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlik analizi bulguları verilecektir.

3.5.1. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik analizleri Cronbach alpha katsayısı, madde toplam korelasyonu değerleri, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Ölçek üzerinde birinci adımda Cronbach alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonu incelenmiştir. Her bir boyut için madde toplam korelasyonu 0,30 un altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. İkinci adımda ölçeğin faktör

yapısı açılımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu aşamada maddelerin faktör yapılarının elde edilebiliyor olması incelenmiştir. Üçüncü aşamada ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Tek boyutlu ölçeklerde sadece birinci düzey DFA, iki veya daha fazla boyutlu ölçeklerde birinci ve ikinci düzey DFA modelleri analiz edilmiştir.

Bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği için önemli kriterlerden birisi de CR ve AVE değerleridir. Yukarıda açıklanan üç kriteri de sağlanan ölçekler için son aşamada CR ve AVE kriteri değerleri de hesaplanarak ölçeklerin maddelerine karar verilmiştir.

Örgüt Kültürü

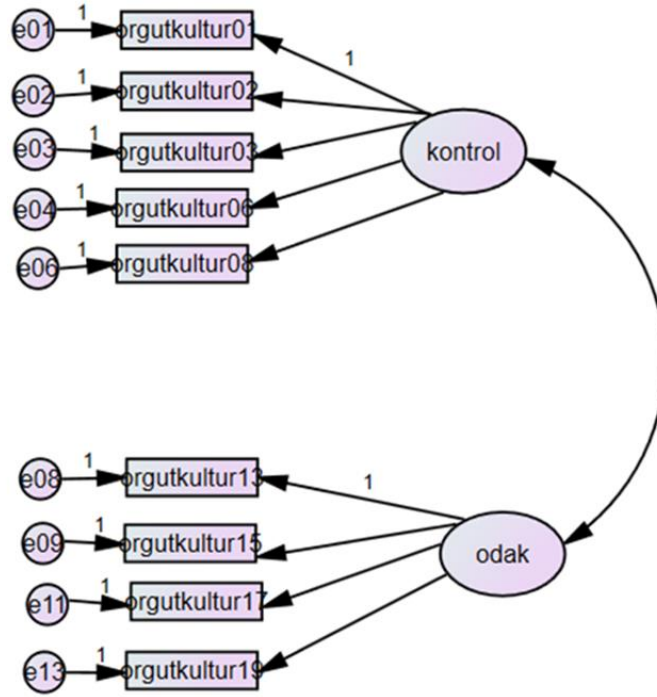
Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açılımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	F1	F2	M. T. Kor.
orgutkultur01	,612		,300
orgutkultur02	,819		,490
orgutkultur03	,788		,594
orgutkultur06	,618		,582
orgutkultur08	,594		,659
orgutkultur09	,497		,425
orgutkultur13		,764	,485
orgutkultur15		,656	,547
orgutkultur16	,521		,311
orgutkultur17		,592	,603
orgutkultur18	,611		,373
orgutkultur19		,713	,469
Özdeğer	4,445	1,650	Ölçek
Açıklanan Varyans	26,070	20,812	46,882
Cronbach's Alpha	0,753	0,726	0,819
(KMO: 0,755; Bartlett test: Ki-kare: 285,357, p: 0,000)			

Ölçeğin güvenirlik analizi bulguları, Tablo 18’de verilmiştir. Birinci boyutta 4., 5. Ve 10. Maddelerin, ikinci boyutta 11., 12., 14. Ve 20. Maddelerin madde toplam korelasyonları 0,30 un altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddelerle yapılan güvenirlik analizine göre hem boyutların hem de ölçeğin kendisinin güvenirlik katsayısı yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçekten madde toplam korelasyonu düşük olan maddeler çıkarıldıktan sonra kalan maddeler için açımlayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranları incelendiğinde ölçeğin genel olarak kavramsal olarak belirlenen iki boyut olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Kavramsal olarak, ikinci boyutta olması gereken 16. ve 18. maddeler açımlayıcı faktör analizine göre birinci faktör üzerinde görülmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda bu iki maddenin ölçekten çıkarılmasının metodolojik olarak doğru bir karar olduğuna karar verilmiştir. Buna göre kontrol boyutunda 5, odak boyutunda 4 madde ile doğrulayıcı faktör analizi aşamasına geçilmiştir.



Şekil 12. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması

Örgüt kültürü ölçeği iki boyutlu bir ölçektir. Buna bağlı olarak DFA analizi de birinci ve ikinci düzey olmak üzere iki model üzerinden analiz edilir. Şekil 12’de birinci düzey DFA modeli şeması verilmiştir. Birinci ve ikinci düzey DFA modellerinin bulguları Tablo 19 ve 20 de verilmiştir. DFA analizine göre 9. maddenin boyut üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olarak ortaya çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 19. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları

Boyut	Maddeler	Standart yük	CR	AVE
Odak	orgutkultur13	0,639	0,743	0,423
	orgutkultur15	0,733		
	orgutkultur17	0,681		
	orgutkultur19	0,532		
Kontrol	orgutkultur01	0,579	0,768	0,410
	orgutkultur02	0,390		
	orgutkultur03	0,670		
	orgutkultur08	0,744		
	orgutkultur06	0,747		

Yapılan çalışmada örgüt kültürü ölçeği boyutları için CR kriterinin sağlandığı, AVE kriterinin ise istenen değerden düşük kaldığı görülmüştür. Uygulama anketinde ölçek verilerine yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin her iki boyutunun da AVE bakımından istenilen kritik değerlerin üzerinde olduğu görülmüş ve mevcut yapısıyla (kontrol boyutu 5, odak boyutu 4 madde) kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Tablo 20. Örgüt Kültürü Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

	DÜZEY 1	DÜZEY 2
CMIN/df	1,223	1,305
GFI	,843	,887
CFI	,970	,965
TLI	,956	,948
RMSEA	,059	,069

Ölçeğin kavramsal yapısına göre birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular, Tablo 19 ve 20’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Buna göre maddelerin kavramsal olarak ait oldukları boyutta kalmaları kararı verilmiştir.

Tedarik Zinciri Entegrasyonu

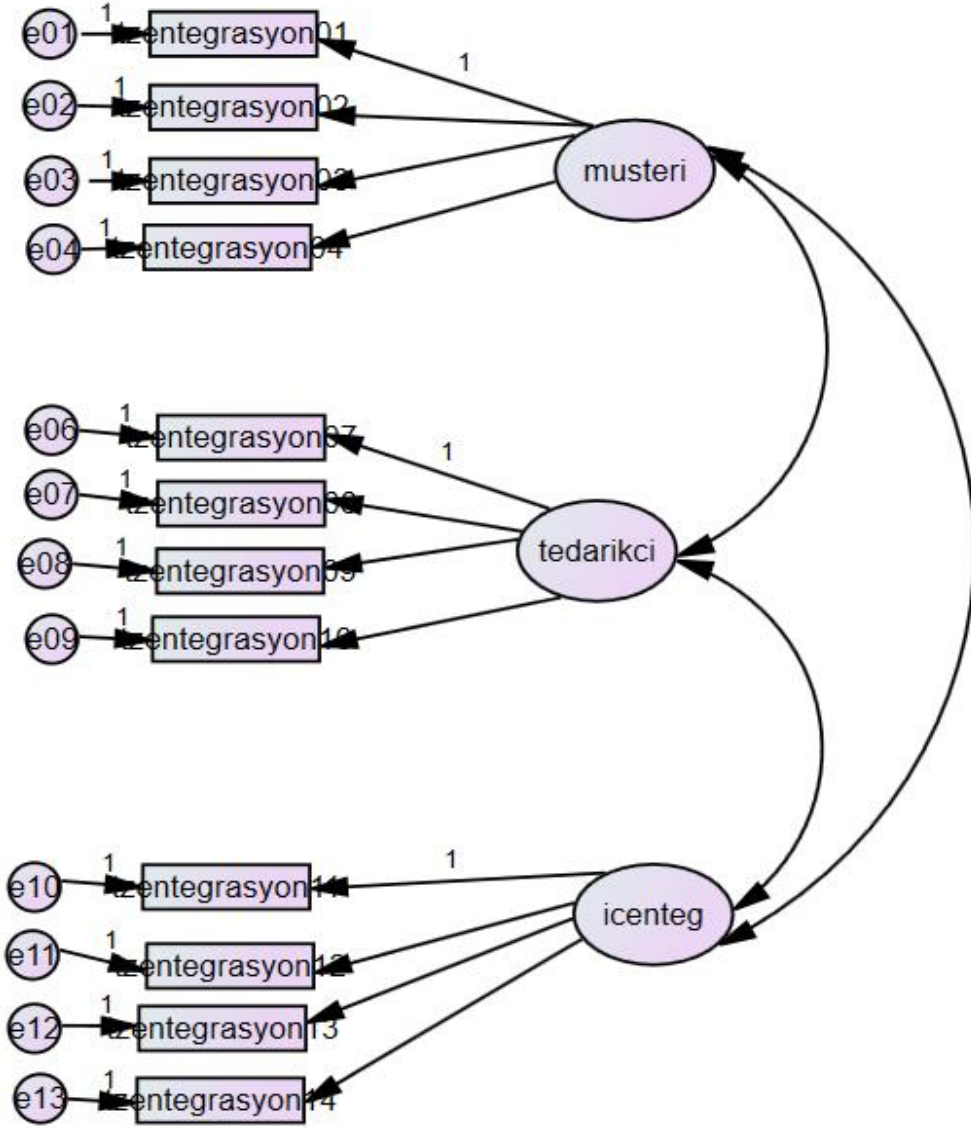
Tablo 21. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	F1	F2	F3	M. T. Kor.
tzentegrasyon01	0,842			0,682
tzentegrasyon02	0,847			0,609
tzentegrasyon03	0,738			0,676
tzentegrasyon04	0,652			0,567
tzentegrasyon07		0,683		0,673
tzentegrasyon08		0,886		0,772
tzentegrasyon09		0,818		0,593
tzentegrasyon10		0,550		0,562
tzentegrasyon11			0,817	0,675
tzentegrasyon12			0,807	0,631
tzentegrasyon13			0,706	0,623
tzentegrasyon14			0,742	0,516
<i>Özdeğer</i>	<i>4,454</i>	<i>2,142</i>	<i>1,448</i>	<i>Ölçek</i>
<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>23,467</i>	<i>22,010</i>	<i>21,559</i>	<i>67,036</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>,814</i>	<i>0,819</i>	<i>0,794</i>	<i>0,835</i>
<i>(KMO: 0,734; Bartlet test: Ki-kare:361,973, p: 0,000)</i>				

Ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 21’de verilmiştir. Birinci boyutta 5. ve ikinci boyutta 6. Maddelerin madde toplam korelasyonları 0,30 un altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddelerle yapılan güvenilirlik analizine göre hem boyutların hem de ölçeğin kendisinin güvenilirlik katsayısı yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçekten madde toplam korelasyonu düşük olan maddeler çıkarıldıktan sonra kalan maddeler için açımlayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular Tablo 21’de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu

göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranları incelendiğinde ölçeğin genel olarak kavramsal olarak belirlenen üç boyut olarak ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 13. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması

Tedarik zinciri entegrasyonu ölçeği üç boyutlu bir ölçektir. Buna bağlı olarak DFA analizi de birinci ve ikinci düzey olmak üzere iki düzeyli model üzerinden analiz edilir. Şekil 13’de birinci düzey DFA modeli şeması verilmiştir. Birinci ve ikinci düzey DFA modellerinin bulguları Tablo 22 ve 23 de verilmiştir.

Tablo 22. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları

Boyut	Maddeler	Standart yük	CR	AVE
Müşteri	tzentegrasyon01	0,993	0,783	0,500
	tzentegrasyon02	0,738		
	tzentegrasyon03	0,561		
	tzentegrasyon04	0,392		
İç entegrasyon	tzentegrasyon12	0,747	0,801	0,505
	tzentegrasyon13	0,777		
	tzentegrasyon14	0,570		
	tzentegrasyon11	0,730		
Tedarikçi	tzentegrasyon10	0,663	0,797	0,504
	tzentegrasyon09	0,525		
	tzentegrasyon08	0,713		
	tzentegrasyon07	0,890		

Tablo 23. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

Uyum iyiliği Kriteri	DÜZEY 1	DÜZEY 2
CMIN/df	1,187	1,115
GFI	0,832	0,846
CFI	0,933	0,921
TLI	0,896	0,891
RMSEA	0,054	0,043

Ölçeğin kavramsal yapısına göre birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 22 ve 23'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

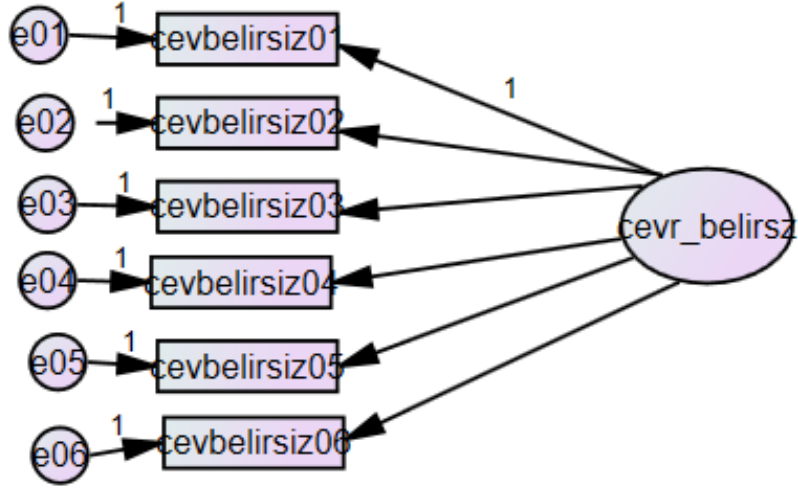
Çevresel Belirsizlik

Tablo 24. Çevresel Belirsizliğin Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	Faktör yükleri	M. T. Kor.	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
cevbelirsiz01	,796	,675		
cevbelirsiz02	,889	,809	Özdeğer	3,637
cevbelirsiz03	,828	,725	Açıklanan varyans (%)	60,613
cevbelirsiz04	,768	,656	Cronbach alpha	,865
cevbelirsiz05	,562	,441	KMO	,855
cevbelirsiz06	,788	,674	Bartlett's Test	176,322 (p=0,000)

Ölçeğin güvenirlilik analizi bulguları, Tablo 24'te verilmiştir. Bu ölçekteki bütün maddelerin madde toplam korelasyonları 0,30'un üzerinde olduğu için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan güvenirlilik analizine göre hem boyutların hem de ölçeğin kendisinin güvenirlilik katsayısının yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular, Tablo 24'te verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranları incelendiğinde ölçeğin genel olarak kavramsal olarak belirlenen tek boyut olarak ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması

Çevresel belirsizlik ölçeği tek boyutlu bir ölçektir. Buna bağlı olarak DFA analizi de birinci düzey olmak üzere tek düzeyli model üzerinden analiz edilir. Şekil 14’de birinci düzey DFA modeli şeması verilmiştir. Birinci düzey DFA modellerinin bulguları Tablo 25 ve 26 da verilmiştir.

Tablo 25. Ölçek İçin CR ve AVE Bulguları

Maddeler	Standart yük	CR	AVE
cevbelirsiz05	0,449	0,869	0,534
cevbelirsiz01	0,794		
cevbelirsiz02	0,911		
cevbelirsiz03	0,754		
cevbelirsiz06	0,719		
cevbelirsiz04	0,677		

Tablo 26. Çevresel Belirsizlikler Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

DFA BULGULARI	
Uyum iyiliği Kriteri	DÜZEY 1
CMIN/df	1,136
GFI	0,943
CFI	0,993
TLI	0,988
RMSEA	0,046

Ölçeğin kavramsal yapısına göre doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular, Tablo 26’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

Çevik Tedarik Zinciri

Tablo 27. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	Faktör yükleri	M. T. Kor.	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
ceviktzincir01	0,540	,425		
ceviktzincir02	0,813	,730		
ceviktzincir03	0,771	,634	<i>Özdeğer</i>	3,850
ceviktzincir04	0,800	,709	<i>Açıklanan varyans (%)</i>	55,004
ceviktzincir05	0,861	,757	<i>Cronbach alpha</i>	0,854
ceviktzincir06	0,606	,501	<i>KMO</i>	0,786
ceviktzincir07	0,745	,623	<i>Bartlett's Test</i>	229,471 ($p=0,000$)

Ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları, Tablo 27’de verilmiştir. Bu ölçekteki bütün maddelerin madde toplam korelasyonları 0,30’un üzerinde olduğu için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre hem boyutun hem de ölçeğin kendisinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 28. Ölçek İçin CR ve AVE Bulguları

Maddeler	Standart yük	CR	AVE
ceviktzincir05	0,901	0,874	0,547
ceviktzincir02	0,724		
ceviktzincir03	0,788		
ceviktzincir06	0,423		
ceviktzincir04	0,709		
ceviktzincir07	0,803		

Tablo 29. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

Uyum iyiliği Kriteri	DÜZEY 1
CMIN/df	1,373
GFI	0,948
CFI	0,979
TLI	0,945
RMSEA	0,077

Ölçeğin kavramsal yapısına göre doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular, Tablo 29’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

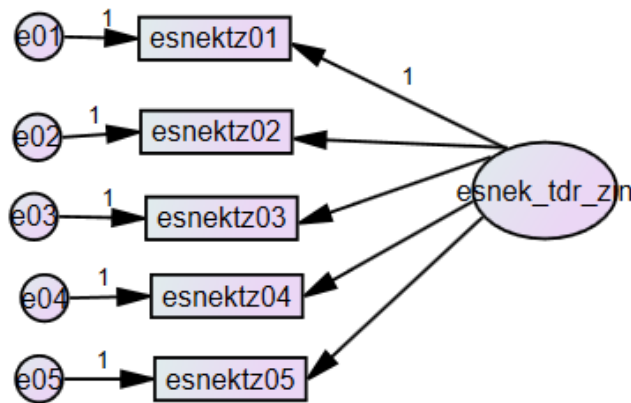
Esnek Tedarik Zinciri

Tablo 30. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	Faktör yükleri	M. T. Kor.	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
esnektz01	,855	,733	Özdeğer	3,157
esnektz02	,859	,762	Açıklanan varyans (%)	63,137
esnektz03	,824	,690	Cronbach alpha	0,850
esnektz04	,808	,680	KMO	0,753
esnektz05	,596	,452	Bartlett's Test	154,469 ($p=0,000$)

Ölçeğin güvenirlilik analizi bulguları, Tablo 30'da verilmiştir. Ölçekteki 6. Maddenin madde toplam korelasyonu 0,30 un altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan güvenirlilik analizine göre hem boyutun hem de ölçeğin kendisinin güvenirlilik katsayısının yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular, Tablo 30'da verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranları incelendiğinde ölçeğin genel olarak kavramsal olarak belirlenen tek boyut olarak ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 16. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması

Esnek tedarik zinciri ölçeği tek boyutlu bir ölçektir. Buna bağlı olarak DFA analizi de birinci düzey olmak üzere tek düzeyli model üzerinden analiz edilir. Şekil 16’da birinci düzey DFA modeli şeması verilmiştir. Birinci düzey DFA modellerinin bulguları Tablo 31 ve 32’de verilmiştir.

Tablo 31. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları

Maddeler	Standart yük	CR	AVE
esnektz05	0,484	0,845	0,530
esnektz01	0,802		
esnektz02	0,659		
esnektz03	0,911		
esnektz04	0,715		

Tablo 32. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği I. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

Uyum iyiliği Kriteri	DÜZEY 1
CMIN/df	1,386
GFI	0,971
CFI	0,956
TLI	0,911
RMSEA	0,078

Ölçeğin kavramsal yapısına göre doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 32’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

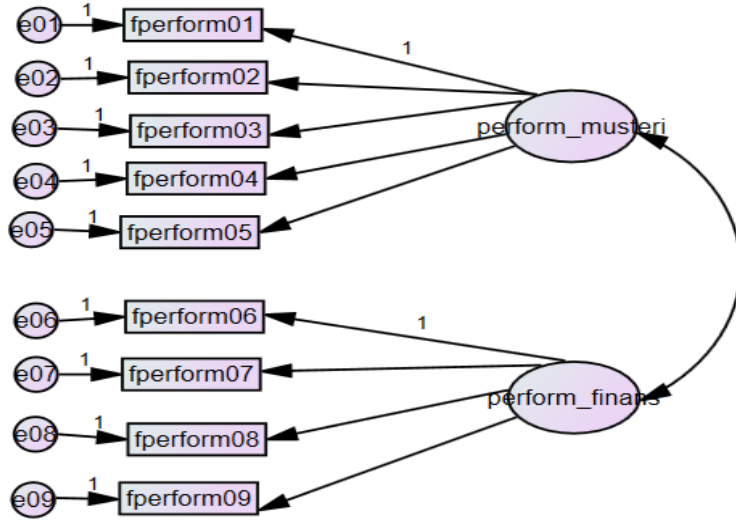
Firma Performansı

Tablo 33. Performans Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde No	F1	F2	M. T. Kor.
fperform01	,899		0,831
fperform02	,623		0,527
fperform03	,836		0,717
fperform04	,771		0,696
fperform05	,868		0,747
fperform06		,655	0,379
fperform07		,837	0,728
fperform08		,785	0,686
fperform09		,730	0,698
<i>Özdeğer</i>	<i>4,453</i>	<i>1,588</i>	<i>Ölçek</i>
<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>40,780</i>	<i>26,345</i>	<i>67,125</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,871</i>	<i>0,789</i>	<i>0,852</i>
<i>(KMO:0,791; Bartlett test: Ki-kare:310,514, p: 0,000)</i>			

Ölçeğin güvenirlik analizi bulguları, Tablo 33’de verilmiştir. Bu ölçekteki bütün maddelerin madde toplam korelasyonları 0,30’un üzerinde olduğu için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan güvenirlik analizine göre hem boyutların hem de ölçeğin kendisinin güvenirlik katsayısının yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular, Tablo 33’te verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranları incelendiğinde ölçeğin genel olarak kavramsal olarak belirlenen iki boyut olarak ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 17. Firma Performansı Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Modeli Şeması

Firma performansı ölçeği iki boyutlu bir ölçektir. Buna bağlı olarak DFA analizi de birinci ve ikinci düzey olmak üzere iki düzeyli model üzerinden analiz edilir. Şekil 17’de birinci düzey DFA modeli şeması verilmiştir. Birinci ve ikinci düzey DFA modellerinin bulguları Tablo 34 ve 35’te verilmiştir

Tablo 34. Ölçek Boyutları İçin CR ve AVE Bulguları

Boyut	Maddeler	Standart yük	CR	AVE
Müşteri	fperform05	0,831	0,873	0,586
	fperform01	0,870		
	fperform02	0,529		
	fperform03	0,840		
	fperform04	0,703		
Finansal	fperform06	0,366	0,827	0,565
	fperform07	0,809		
	fperform09	0,921		
	fperform08	0,790		

Tablo 35. Performans Ölçeği I. ve II. Düzey DFA Modelleri Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

Uyum iyiliği Kriteri	DÜZEY 1	DÜZEY 2
CMIN/df	1,371	1,321
GFI	0,896	0,888
CFI	0,957	0,951
TLI	0,938	0,929
RMSEA	0,077	0,071

Ölçeğin kavramsal yapısına göre birinci ve ikinci doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuş ve elde edilen bulgular, Tablo 35’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği kriteri değerleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

3.6. Genel Uygulamanın Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri pilot uygulama aşamasında tüm detaylarıyla yapılmıştır. Anketin genel uygulamasından elde edilen veriler için güvenilirlik ve geçerlik çalışması Cronbach alpha ve DFA yöntemleriyle incelenmiştir. Bu kısımda genel uygulamadan elde edilen veriler için yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizi bulgularına yer verilecektir.

Tablo 36. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Alt Boyutlarının Elde Dilen Bulgulara Göre Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgüt Kültürü Ölçeği	9	0,950
Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği	12	0,937
Performans Ölçeği	9	0,971
Çevresel Belirsizlik Ölçeği	6	0,848
Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği	6	0,965
Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği	5	0,850

Ankette kullanılan ölçekler ve boyutları için Cronbach alpha katsayısı bulguları, Tablo 36'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 37. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısal Geçerliği İçin DFA Bulguları

Ölçekler	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kritik Değerler	<5	<0,90	<0,90	<0,90	<0,08
Örgüt Kültürü	1,903	0,966	0,989	0,982	0,062
Çevresel Belirsizlik	2,052	0,973	0,983	0,971	0,067
Tedarik Zinciri Entegrasyonu	1,983	0,945	0,983	0,973	0,064
Çevik Tedarik Zinciri	2,119	0,982	0,949	0,872	0,069
Esnek Tedarik Zinciri	1,598	0,992	0,997	0,988	0,050
Firma Performansı	1,703	0,963	0,994	0,991	0,054

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliği için DFA bulguları Tablo 37' de incelendiğinde tüm ölçeklerin uyum iyiliği kriteri değerleri için istenen düzeyi sağladığı görülmektedir.

Tablo 38: Araştırmada kullanılan ölçek/boyutlar için CR ve AVE değeri bulguları

Ölçek/Boyut	CR	AVE
Örgüt kültürü/Odak	0,871	0,630
Örgüt kültürü/Kontrol	0,933	0,735
Performans/Müşteri	0,969	0,864
Performans/finansal	0,929	0,768
Tedarik zinciri entegrasyonu/Müşteri	0,804	0,523
Tedarik zinciri entegrasyonu/İç entegrasyon	0,951	0,831
Tedarik zinciri entegrasyonu/Tedarikçi	0,874	0,640
Çevresel belirsizlik	0,858	0,508
Çevik tedarik zinciri	0,967	0,829
Esnek tedarik zinciri	0,854	0,546

Araştırma ölçeklerinin birleşim ve ayrışım geçerliliği için CR ve AVE kriteri değerleri hesaplanarak Tablo 38’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ölçekler mevcut yapılarıyla birleşim ve ayrışım geçerliliği kriterlerini sağladığı görülmektedir.

3.7. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun incelenmesi

Bir verinin normal dağılımlı yığından geldiğinin incelenmesi üç şekilde yapılır.

1. Özellikle veri sayısı az ise ($n < 30$) normal dağılıma uygunluk testleri yapılır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk yaygın kullanılan test yöntemlerinden ikisidir.

2. Veri sayısı fazla ise normal dağılıma uygunluk Q-Q ve BOXPLOT (Saplı Kutu) grafikleri ile incelenir.

3. Açıklayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayısına bakılır. Özellikle DFA ve YEM modeli ile ilgili çalışmalarda -2 ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılıma uygunluk için yeterli görülmektedir (Özdamar, 2011: 46).

Bu çalışmada ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıma uygunluğu Q – Q grafiği yöntemi ile incelenerek normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca pilot ve genel uygulama için dağılım ile ilgili istatistikler de elde edilerek Tablo 39 ve 40’da verilmiştir.

Tablo 39. Pilot Uygulamanın Dağılım İstatistikleri

Ölçekler/boyutlar	Ortalama	S. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kontrol Boyutu	4,45	0,626	-1,976	4,393
İç - dış odak boyutu	4,18	0,724	-1,616	5,023
Örgüt Kültürü	4,33	0,583	-2,029	6,632
Müşteri entegrasyonu	3,71	0,942	-0,790	0,593
İç entegrasyon	4,11	0,800	-1,350	2,516
Tedarikçi entegrasyonu	4,55	0,532	-1,982	7,043
Tedarik Zinciri Entegrasyonu	4,12	0,579	-0,901	1,573
Çevresel Belirsizlik	2,72	0,862	1,143	0,464
Çevik Tedarik Zinciri	4,49	0,574	-2,245	6,833
Esnek Tedarik Zinciri	3,45	0,883	-0,211	-0,787
Müşteri performansı	4,62	0,545	-3,103	12,930
Finansal performans	4,41	0,618	-1,037	0,505
Firma Performansı	4,53	0,491	-2,290	8,235

Tablo 40. Genel Uygulamanın Dağılım İstatistikleri

Ölçekler/boyutlar	Ortalama	S. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kontrol Boyutu	3,31	1,044	-0,006	-0,967
İç - dış odak boyutu	3,18	0,952	0,197	-0,728
Örgüt Kültürü	3,25	0,970	0,063	-0,933
Müşteri entegrasyonu	3,16	0,857	0,131	-0,454
İç entegrasyon	3,22	0,966	0,037	-0,774
Tedarikçi entegrasyonu	3,34	1,070	0,043	-1,029
Tedarik Zinciri Entegrasyonu	3,24	0,852	0,116	-0,825
Çevresel Belirsizlik	2,99	0,751	0,287	-0,507
Çevik Tedarik Zinciri	3,24	1,099	0,024	-1,099
Esnek Tedarik Zinciri	3,17	0,794	-0,002	-0,540
Müşteri performansı	3,22	1,159	0,107	-1,167
Finansal performans	3,27	0,998	0,158	-0,851
Firma Performansı	3,24	1,058	0,125	-1,099

3.8. Verilerin Analiz Metodolojisi

3.8.1. Pearson Korelasyon Katsayısı

Korelasyon (Pearson korelasyon katsayısı) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir ölçüsüdür. İki değişkenin her ikisinin de değişimi aynı yönde ise korelasyon pozitif olur. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa korelasyon negatif olur. İki değişken arasında doğrusal ilişki yok ise korelasyon sıfır olur.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Korelasyon katsayısının -1 çıkması iki değişken arasında negatif yönlü tam ilişki olduğunu, +1 olması ise pozitif yönlü tam ilişki olduğunu gösterir. Her iki durumda rastgele değişkenlerden birisi diğerdinden bir dönüşüm aracılığıyla elde edilmişse gerçekleşir.

Korelasyon katsayısının mutlak değer bakımından büyük çıkması (1'e yaklaşması) doğrusal ilişkinin güçlü olduğu şeklinde yorumlanır. Benzer olarak sıfıra yakın çıkması da zayıf doğrusal ilişki olduğu şeklinde yorumlanır.

Özetle, korelasyon katsayısı iki değere göre yorumlanır:

1. İşaretine göre: Pozitif korelasyon değişkenlerin aynı yönde değiştiğini, negatif korelasyon katsayısı değişkenlerin ters yönde değiştiğini gösterir.

2. Mutlak değerine göre: 0'a yakın değerler ilişkinin zayıf (istatistiksel olarak önemsiz) olduğunu, 1'e yakın değerler ilişkinin güçlü (istatistiksel olarak önemli) olduğunu gösterir

Pearson korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı student-t testi ile incelenir (Ersöz ve Ersöz, 2019: 151)

3.8.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modeli işlem ve analiz aşamaları olarak doğrulayıcı faktör analize benzer bir istatistiksel yöntemdir. Yapısal eşitlik modelinde amaç, gizil değişkenler arasındaki ve gözlenen değişkenlerin gizil değişken üzerindeki etkilerinin incelenerek analiz edilmesidir (Büyüköztürk vd., 2018:251).

Yapısal eşitlik modelinde son aşama uyum iyiliği testlerinin kabul edilebilir kritik değerler dışında olması durumunda, teorik modele bağlı kalınmak şartıyla modelde yapılacak değişikliklerdir. Bu aşama daha çok, değişkenler arasındaki korelasyonların modele dahil edilmesinden oluşur. Yapılan bu değişikliklere modifikasyon denir.

Yapısal eşitlik modeli bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesinde kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemi regresyon analizi yönteminden üstün kılan yönü, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları da modele dahil ederek, daha detaylı analiz imkanı sağlamasıdır (Dursun ve Karagöz 2010:9).

3.8.3. Yol Analizi

Bir araştırma modelinde genel modelin analizinden önce değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini ana değişkenler üzerinden modelleyerek analiz ve yorum yapmayı sağlayan ön analiz yöntemidir. Yol analizinde içsel ve dışsal olarak belirlenen tüm değişkenler araştırma modeline göre dahil edilir. Araştırma modeli bir tane bağımlı (dışsal değişken) üzerinde birden fazla bağımsız (içsel) değişkenin sadece doğrudan etkisini içeriyorsa çoklu regresyon modeline benzer bir modeldir. Ancak yol analizi iki veya daha fazla regresyon modeli ile açıklanabilecek ilişkileri de bir model üzerinden açıklayabilir (Stevens and Turner, 1959: 236). Bu yönüyle bağımlı değişken üzerinde doğrudan ve/veya aracı etkileri olan bağımsız değişkenleri içeren araştırma modellerinin ön analizi için etkili bir yöntemdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Üçüncü bölümde hem pilot hem de genel uygulamanın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Genel uygulamanın açıklayıcı istatistikleri, ölçeklerin firma değişkenleri bakımından incelenmesi, ölçekler arası korelasyon ve araştırma modeli analizinin bulguları incelenecektir. Üçüncü bölümde belirtildiği gibi ölçekler ile ilgili tablolarda görsellik ve yazım kolaylığı açısından maddeler için ölçekteki sıra numarasına göre kod isimler kullanılmıştır.

4.1. Araştırma Bulguları

4.1.1. Firmaların Demografik bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 41. Ankete Katılan Firmaların İstatistiksel Bilgileri

Faaliyet gösterdiği sektörler	Sayı	Yüzde
Gıda	65	27,3
Tekstil	33	13,9
Metal	24	10,1
Kimya-İlaç	18	7,6
Diğer	98	41,1
Firmaların sermaye yapısı		
Yerli sermayeli	205	86,1
Yerli-Yabancı ortaklık	24	10,1
Yabancı sermayeli	9	3,8
Firmaların çalışan sayısı		
1-50 kişi	145	60,9
51-100 kişi	46	19,3
101 kişi ve üstü	47	19,7
Firmaların faaliyet Süreleri		
1-5 yıl	53	22,3
6-15 yıl	110	46,2
16 yıl ve üstü	75	31,5
Toplam	238	100

Katılımcı firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımı Tablo 41’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcı firmaların büyük çoğunluğunu %27,3’lük oranla gıda sektörü alanında faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır.

Katılımcı firmaların sermaye yapısına göre dağılımı Tablo 41’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcı firmaların %86,1’i Yerli sermayeli firmalar, %10,1’i yerli-yabancı ortaklı ve %3,8’i yabancı sermayeli firmalardan oluşmaktadır.

Katılımcı firmaların çalışan sayısına göre dağılımı Tablo 41’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcı firmaların %60,9’u 1-50 arası çalışana, %19,3’ü 51-100 arası çalışana, %19,7’si 101 ve üstü çalışana sahiptir.

Katılımcı firmaların yaşlarına göre dağılımı Tablo 41’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcı firmaların %22,3’ü 1-5 yaş aralığında, %46,2’si 6-15 yaş aralığında ve %31,5’i 16 yıl ve üstü yaşadılar.

4.1.2. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları

Tablo 42. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

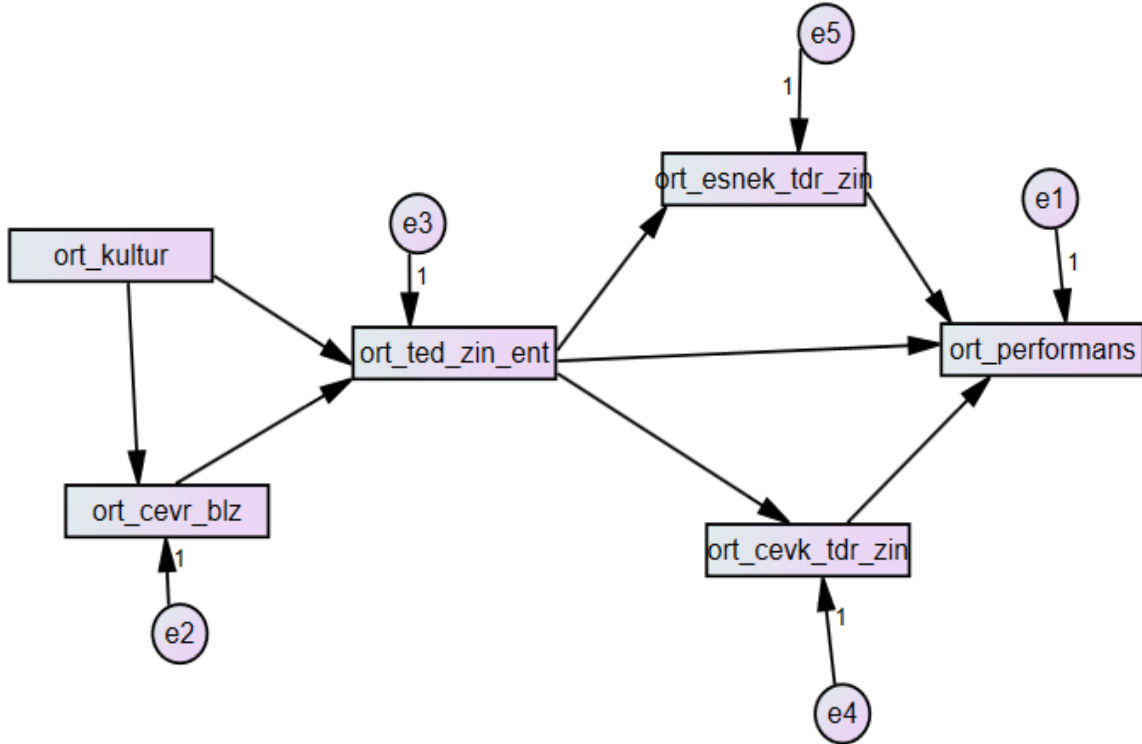
	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Örgüt Kültürü (X1)	1	0,86	-0,208	0,922	0,39	0,899
Tedarik zinciri entegrasyonu (X2)		1	-0,071 (p>0,05)	0,889	0,443	0,867
Çevresel belirsizlik (X3)			1	-0,162	0,234	-0,213
Çevik tedarik zinciri (X4)				1	0,343	0,940
Esnek tedarik zinciri (X5)					1	0,304
Performans (X6)						1

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki pearson korelasyon katsayısı ile incelenerek elde edilen bulgular, Tablo 42’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde tedarik zinciri entegrasyonu ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu diğer ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İlişki büyüklüğü olarak en yüksek ilişkinin performans ile çevik tedarik zinciri arasında, en düşük ilişkinin çevresel belirsizlikle çevik tedarik zinciri arasında olduğu görülmektedir. İlişki yönü olarak örgüt

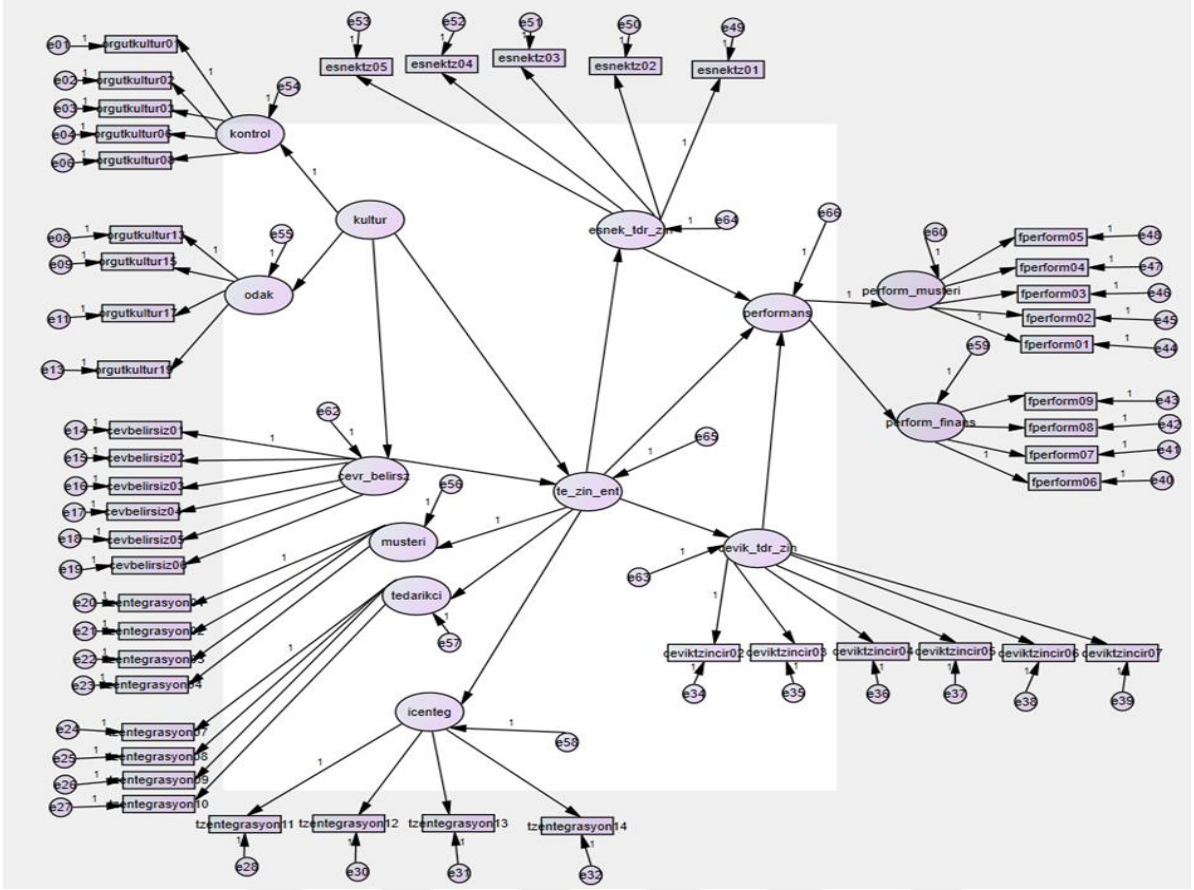
kültürü ile çevresel belirsizlik, çevik tedarik zinciri ile çevresel belirsizlik ve performans ile çevresel belirsizlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırma Modelinin Analizi

Literatürde yaygın kullanılan metodolojiye uygun olarak araştırma modelinin analizi iki aşamada ele alınmıştır. Birinci aşamada modelin yol analizi yapılmıştır (Şekil 18). Yol analizine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İkinci aşamada ise YEM aracılığıyla modelin yapısal şeması oluşturularak analiz edilmiştir (Şekil 19). Yine bu aşamada model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Her iki model için uyum iyiliği kriterlerine ilişkin bulgular Tablo 43’de verilmiştir.



Şekil 18. Araştırma İçin AMOS Paket Programında Oluşturulan Yol Analizi Şeması



Şekil 19. Araştırma İçin AMOS Paket Programında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Şeması

Tablo 43. YEM Modeli İçin Uyum İyiliği Katsayısı Bulguları

Uyum iyiliği Kriteri	YEM uyum iyiliği bulguları	Yol analizine göre uyum iyiliği bulguları
CMIN/DF	1,631	1,545
GFI	0,705	0,998
TLI	0,847	0,948
CFI	0,858	0,997
RMSEA	0,052	0,048

Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi” için YEM modeli kurulmuştur. Modellerin uyum iyiliği katsayısı bulguları tablo 43’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre modelin uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

4.3. Ölçekler İçin Elde edilen Bulgular

4.3.1. Örgüt Kültürü

Tablo 44. Örgüt Kültürü Ölçeği Kontrol Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
orgutkultur01	1	0,874			
orgutkultur02	1,214	0,910	0,056	21,699	***
orgutkultur03	0,887	0,793	0,055	16,05	***
orgutkultur06	0,854	0,820	0,050	17,045	***
orgutkultur08	1,082	0,884	0,054	19,887	***

Örgüt Kültürü Ölçeği Kontrol Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri Tablo 44’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “orgutkultur02” maddesinde, en düşük etki ise “orgutkultur03” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 45. Örgüt Kültürü Ölçeği Odak Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
orgutkultur13	1	0,879			
orgutkultur15	0,828	0,724	0,061	13,672	***
orgutkultur17	0,893	0,793	0,056	15,928	***
orgutkultur19	0,82	0,745	0,057	14,273	***

Örgüt Kültürü Ölçeği Odak Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri Tablo 45’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “orgutkultur13” maddesinde, en düşük etki ise “orgutkultur15” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 46. Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri

Boyutlar	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
Kontrol	1	0,999			
Odak	0,963	0,980	0,052	18,616	***

Örgüt Kültürü ölçeği maddelerinin boyutları üzerine etkileri, Tablo 46’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre her iki boyuta etki değerleri yakındır.

4.3.2. Çevresel Belirsizlik

Tablo 47. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
cevbelirsiz01	1	0,712			
cevbelirsiz02	1,289	0,876	0,102	12,574	***
cevbelirsiz03	0,971	0,690	0,097	9,989	***
cevbelirsiz04	0,978	0,715	0,095	10,341	***
cevbelirsiz05	0,639	0,467	0,09	7,109	***
cevbelirsiz06	0,943	0,715	0,091	10,347	***

Çevresel Belirsizlik ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 47’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “cevbelirsiz02” maddesinde, en düşük etki ise “cevbelirsiz05” maddesinde olduğu görülmektedir.

4.3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Tablo 48. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Müşteri Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
tzentegrasyon01	1	0,888			
tzentegrasyon02	0,952	0,855	0,062	15,47	***
tzentegrasyon03	0,559	0,600	0,056	9,899	***
tzentegrasyon04	0,39	0,441	0,057	6,837	***

Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Müşteri Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri Tablo 48’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “tzentegrasyon01” maddesinde, en düşük etki ise “tzentegrasyon04” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Tedarikçi Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
tzentegrasyon07	1	0,941			
tzentegrasyon08	0,849	0,837	0,045	19,06	***
tzentegrasyon09	0,544	0,633	0,047	11,467	***
tzentegrasyon10	0,725	0,726	0,049	14,703	***

Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Tedarikçi Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri Tablo 49’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “tzentegrasyon07” maddesinde, en düşük etki ise “tzentegrasyon09” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 50. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İç Entegrasyon Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
tzentegrasyon11	1	0,934			
tzentegrasyon12	0,833	0,862	0,039	21,595	***
tzentegrasyon13	1,052	0,949	0,035	29,725	***
tzentegrasyon14	0,881	0,883	0,037	23,934	***

Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği İç Entegrasyon Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 50’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “tzentegrasyon13” maddesinde, en düşük etki ise “tzentegrasyon12” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 51. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri

Boyutlar	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
musteri	1	0,719			
tedarikci	1,359	0,908	0,118	11,475	***
icenteg	1,429	0,976	0,118	12,069	***

Tedarik Zinciri Entegrasyonu ölçeği maddelerinin boyutları üzerine etkileri, Tablo 51’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “icenteg” boyutunda, en düşük etki ise “musteri” boyutunda olduğu görülmektedir.

4.3.4. Esnek Tedarik Zinciri

Tablo 52. Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
esnektz01	1	0,861			
esnektz02	0,763	0,732	0,06	12,786	***
esnektz03	0,952	0,829	0,06	15,911	***
esnektz04	0,846	0,749	0,061	13,924	***
esnektz05	0,476	0,479	0,062	7,67	***

Esnek Tedarik Zinciri ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 52’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “esnektz01” maddesinde, en düşük etki ise “esnektz05” maddesinde olduğu görülmektedir.

4.3.5. Çevik Tedarik Zinciri

Tablo 53. Çevik Tedarik Zinciri Ölçeği Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
ceviktzincir02	1	0,932			
ceviktzincir03	0,843	0,880	0,037	22,892	***
ceviktzincir04	0,879	0,900	0,036	24,52	***
ceviktzincir05	0,905	0,922	0,034	26,599	***
ceviktzincir06	0,86	0,899	0,035	24,517	***
ceviktzincir07	0,95	0,913	0,037	25,701	***

Çevik Tedarik Zinciri ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 53’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “ceviktzincir02” maddesinde, en düşük etki ise “ceviktzincir03” maddesinde olduğu görülmektedir.

4.3.6. Firma Performansı

Tablo 54. Firma Performans Ölçeği Finans Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
fperform06	1	0,739			
fperform07	1,092	0,892	0,076	14,395	***
fperform08	1,233	0,932	0,082	15,121	***
fperform09	1,117	0,928	0,074	15,049	***

Firma Performans Ölçeği Finans Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 54’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “fperform08” maddesinde, en düşük etki ise “fperform06” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 55. Firma Performans Ölçeği Müşteri Boyutu Maddelerinin Boyut Üzerine Etkileri

Boyut Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
fperform01	1	0,941			
fperform02	0,926	0,920	0,034	27,308	***
fperform03	0,973	0,924	0,035	27,709	***
fperform04	0,959	0,932	0,033	28,675	***
fperform05	0,925	0,929	0,033	28,354	***

Firma Performans Ölçeği Müşteri Boyutu maddelerinin boyut üzerine etkileri, Tablo 55’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “fperform01” maddesinde, en düşük etki ise “fperform02” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 56. Firma Performans Ölçeği Maddelerinin Boyutları Üzerine Etkileri

Boyutlar	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kr. değer	P
Müşteri	1	0,997			
Finansal	0,681	0,936	0,048	14,221	***

Firma Performans ölçeği maddelerinin boyutları üzerine etkileri, Tablo 56’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre her iki boyuta etki değeri yakındır.

4.4. Araştırma Hipotezleri İçin Elde Edilen Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi YEM ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulguların detaylı yorumuna geçmeden önce analiz bulguları doğrultusunda hipotezler için verilen kararların listesi Tablo 57’de verilmiştir. Tabloda belirtildiği gibi H2 ve H4 hipotezleri reddedilmiş diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 57. Araştırma hipotezleri için verilen istatistiksel kararlar

Hipotez	Anlamlılık	İstatistiksel karar
H1: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H2: Örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	p>0,05	Red/desteklenmemiştir
H3: Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde negatif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H4: Örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü vardır.	p>0,05	Red/desteklenmemiştir
H5: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri esnekliği üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H6: Tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H7: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H8: Tedarik zinciri entegrasyonun tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H9: Tedarik zinciri çevikliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H10: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri esnekliğinin aracılık rolü vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H11: Tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H12: Örgüt kültürünün firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir
H13: Çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde aracı etkisi vardır.	p<0,05	Kabul/desteklenmiştir

Araştırma problemi için kurulan modelde hipotezlerle ilgili bulgular üç tablo olarak düzenlenmiştir. 58. tabloda örgüt kültürü ile çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerine etkisini araştıran hipotezlerin test bulgularına yer verilmiştir. 59. tabloda tedarik zinciri entegrasyonu, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirinin firma performansına etkisi üzerine kurulan hipotezlerin testine yer verilmiştir. 60. tabloda ise örgüt kültürü ve çevresel belirsizliğin firma performansı üzerine etkileri incelenmiştir.

Tablo 58. Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonu Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi

		Tedarik zinciri entegrasyonu	Çevresel belirsizlik
Direkt etki	Örgüt kültürü	0,977 (p=0,000)	-0,029 (p=0,165)
	Çevresel belirsizlik	-0,234 (p=0,001)	
Aracı etki	Örgüt kültürü	0,007	
	Çevresel belirsizlik		
Toplam etki	Örgüt kültürü	0,983	-0,029
	Çevresel belirsizlik	-0,234	

Araştırma modelinin analizinde örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolüne ilişkin bulgular, Tablo 58’ de verilmiştir. Yapılan analize göre örgüt kültürünün tedarik zinciri üzerindeki etkisi ile çevresel belirsizliğin tedarik zinciri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ancak örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Etki katsayıları incelendiğinde örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi pozitif ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Toplam etki katsayısına göre örgüt kültüründeki 1 birim artışın tedarik zinciri entegrasyonunda 0,983 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Çevresel belirsizliğin ise tedarik zinciri üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre çevresel belirsizlikteki 1 birim artışın tedarik zinciri entegrasyonunda 0,234 birim azalmaya kaynaklık etmesi beklenir. Örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunduğu için örgüt kültürünün tedarik zincirine etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü olduğu istatistiksel olarak kabul edilememiştir.

Bu sonuçlara göre H1 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş, H2 ve H4 hipotezleri kabul edilememiştir.

Tablo 59. Tedarik Zinciri Entegrasyonun Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevik Tedarik Zinciri Ve Esnek Tedarik Zincirinin Aracılık Rolünün İncelenmesi

		Firma performansı	Esnek tedarik zinciri	Çevik tedarik zinciri
Direkt etki	Tedarik zinciri entegrasyonu	0,466 (p=0,000)	0,056 (p=0,004)	0,514(p=0,000)
	Esnek tedarik zinciri	0,335 (p=0,000)		
	Çevik tedarik zinciri	0,973 (p=0,000)		
Aracı etki	Tedarik zinciri entegrasyonu	0,519		
	Esnek tedarik zinciri			
	Çevik tedarik zinciri			
Toplam etki	Tedarik zinciri entegrasyonu	0,985	0,056	0,514
	Esnek tedarik zinciri	0,335		
	Çevik tedarik zinciri	0,973		

Araştırma modelinin analizinde tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde esnek tedarik zinciri ve çevik tedarik zincirinin aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 59’da verilmiştir. Yapılan analize göre tedarik zinciri entegrasyonu, esnek tedarik zinciri ve çevik tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkileri, tedarik zinciri entegrasyonunun esnek tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve tedarik zinciri entegrasyonunun çevik tedarik zinciri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etki katsayıları incelendiğinde tüm katsayıların pozitif olduğu görülmektedir. Toplam etki katsayıları incelendiğinde tedarik zinciri entegrasyonunda 1 birim artışın firma performansında 0,985 birim artışa, esnek tedarik zincirinde 0,056 birim artışa ve çevik tedarik zincirinde 0,514 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Katsayılardan görülebileceği gibi tedarik zinciri entegrasyonu esnek tedarik zinciri üzerinde çok düşük etkiye sahiptir.

Tedarik zinciri entegrasyonun esnek tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve esnek tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisinde esnek tedarik zincirinin aracılık rolü olduğu istatistiksel olarak kabul edilir.

Tedarik zincirinin çevik tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve çevik tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde çevik tedarik zincirinin aracılık rolü olduğu istatistiksel olarak kabul edilir.

Bu sonuçlara göre H5, H6, H7, H8, H9, H10 ve H11 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 60. Örgüt Kültürü Ve Çevresel Belirsizliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri

	Firma performansı
Örgüt kültürü	0,969
Çevresel belirsizlik	-0,230

Örgüt kültürü ve çevresel belirsizliğin Firma performansı üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 60'da verilmiştir. Tablo 60'da belirtildiği gibi örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi ile tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır. Benzer olarak çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi ile tedarik zinciri entegrasyonun firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için çevresel belirsizliğin firma performansı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele göre her iki ölçüğünde firma performansına etkisi aracı etki olarak gerçekleşmektedir. Etki katsayıları incelendiğinde örgüt kültürünün firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Etki katsayısına göre örgüt kültüründeki 1 birim artışın firma performansında 0,969 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Etki katsayısına göre çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etki katsayısına göre çevresel belirsizlikteki 1 birim artışın firma performansında 0,230 birim azalmaya kaynaklık etmesi beklenir.

Bu bulgulara göre H12 ve H13 hipotezleri kabul edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmada, çevresel belirsizlikler, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirinin aracılık rolü bağlamında, örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansına etkisi araştırılmıştır. Model tasarımı örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliklerin aracılık rolü (Lee vd., 2009; Yunus and Tadisina, 2016; Wong and Boon-itt, 2018) ve tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde çevik tedarik zinciri (Sambamurthy vd., 2003, Hitt vd., 1998) ile esnek tedarik zincirinin aracılık rolü olduğu (Gerwin,1993; Upton,1997) varsayılarak yapılmıştır. Bu yönüyle araştırma modeli hem özgün bir model hem de sektör açısından faydalı sonuçları olan bir model olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın evrenini Mersin ilinde imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Çalışmanın evren çerçevesi belirli bir büyüklük kriteri de göz önüne alınarak Mersin Serbest Bölgesi ile Mersin Organize Sanayi Bölgesi olarak belirlenmiştir. Belirlenen evrendeki firmalar değerlendirildiğinde, bu firmaların büyüklük (çalışan sayısı, faaliyet yılı ve finansal hacim) dışı açıklık ve kurumsallaşma bakımından araştırma modelindeki hipotezleri araştırma için uygun olduğu değerlendirilmiştir. İstatistiksel yöntemlerle belirlenen örneklem çapına bağlı olarak pilot uygulama aşamasında 64, genel uygulama aşamasında 164 olmak üzere toplamda 238 anket uygulanmıştır.

Araştırmanın firma bilgileri ile ilgili bulguları değerlendirildiğinde; katılımcıların yoğunluğunun gıda (%27,3) ve tekstil (%13,9) sektöründe olduğu, sermaye yapısı olarak büyük çoğunluğunun yerli sermayeli (%86,1) olduğu görülmektedir. Firmaların % 60,9'unun 1-50 arası çalışana sahip olduğu ve %22,3'ünün 1-5 yaş aralığında, %46,2'si 6-15 yaş aralığında olmak üzere çoğunluğunun 1-15 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Ölçekler için hem pilot hem de genel uygulama verileri üzerine güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Analizler sonucunda güvenilirlik ve geçerlik kriterlerini sağlayan ölçek değişkenleri elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri ile ilgili elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Örgüt kültürü ölçeği Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü orijinal ölçeğinde, kontrol esnekliği oryantasyonu (10

ifade); iç-dış odak(10 ifade) 20 maddeden oluşmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda, kontrol esnekliği oryantasyonu 5 madde ve iç-dış odak boyutunda 4 madde kalmıştır.

Elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; kontrol boyutundaki algının (ortalama: 3,31), odak boyutundaki algıdan (ortalama: 3,18) daha yüksek olduğu görülmektedir ayrıca hem kontrol ve odak boyutunun hem de genel örgüt kültürü algısının orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Firma çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde çalışan sayısı arttıkça örgüt kültürü algısının da arttığı, ancak faaliyet süresi arttıkça örgüt kültürü algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç çalışan sayısı fazla ve yeni kurulan firmaların örgüt kültürüne daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin boyutları incelendiğinde kontrol boyutunda en yüksek etkinin “orgutkultur02” maddesinde, odak boyutunda en yüksek etkinin “orgutkultur13” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeler incelendiğinde örgüt kültürü algısındaki değişkenliği açıklama açısından “İşletmemiz, süreklilik ve denge odaklıdır. İşletmemizde verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir” ile “Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmemizde bağlılığı artıran ve işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir” ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir. Boyutlar değerlendirildiğinde ise kontrol boyutunun etkisinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tedarik zinciri entegrasyonu ölçeği Çetindaş’ın (2018) çalışmasında kullandığı ve Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonu orjinal ölçeğinde müşteri entegrasyonu (5 ifade), tedarikçi entegrasyonu (5 ifade) iç entegrasyon boyutunda; (4 ifade) olmak üzere toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan çalışmada müşteri boyutunda 4 madde, tedarikçi boyutunda 4 madde ve iç entegrasyon boyutunda 4 madde ile çalışmaya devam edilmiştir.

Elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; tedarikçi boyutundaki algının (ortalama: 3,34), müşteri boyutu (ortalama: 3,16) ve iç entegrasyon boyutundaki (ortalama: 3,22) algıdan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca hem boyutların hem de genel tedarik zinciri algısının (ortalama: 3,24) orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde olduğu gibi çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde çalışan sayısı arttıkça tedarik zinciri entegrasyonu algısının da arttığı, ancak faaliyet süresi arttıkça tedarik zinciri entegrasyonu algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç çalışan sayısı fazla ve yeni kurulan firmaların tedarik zinciri entegrasyonuna daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin boyutları incelendiğinde müşteri boyutunda en yüksek etkinin “tzentegrasyon01” maddesinde, tedarikçi boyutunda en yüksek etkinin “tzentegrasyon07” maddesinde, iç entegrasyon boyutunda en yüksek etkinin “tzentegrasyon13” maddesinde, olduğu görülmektedir. Bu maddeler incelendiğinde tedarik zinciri entegrasyonu algısındaki değişkenliği açıklama açısından “Ana müşterimizle pazar bilgisi hakkında yüksek derecede bilgi paylaşımına sahibiz”(tzentegrasyon01), “Sipariş sürecinde hızlı cevap verebilmek için tedarikçilerimizin planlama süreçlerine katılımı yüksektir”(tzentegrasyon07), ile “Üretim tesisimizde satın alma, envanter yönetimi, satış ve dağıtım departmanları arasında bilgi akışına önem veririz”(tzentegrasyon13) ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir. Boyutlar değerlendirildiğinde ise iç entegrasyon boyutunun etkisinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çevresel belirsizlik ölçeği Sreedevi ve Saranga (2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çevresel belirsizlik ölçeği toplam 6 ifadeden oluşmaktadır.

Elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; çevresel belirsizlik algısının (ortalama: 2,99) orta düzeyin biraz altında olduğu değerlendirilmektedir. Çalışan sayısı ve firma yaşı bakımından değerlendirildiğinde firmaların çevresel belirsizlik algısında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamasına karşın hem çalışan sayısı hem de firma yaşı arttıkça çevresel belirsizlik algısının azaldığı, görülmektedir. Çevresel belirsizlik ölçeği maddelerinin negatif anlamlı olduğu göz önüne alınırsa bu sonucun çalışan sayısı ve firma yaşı arttıkça firmaların çevresel belirsizlikten daha az etkilendikleri sonucu çıkarılabilir.

Ölçeğin maddeleri incelendiğinde en yüksek etkinin “cevbelirsiz02” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde çevresel belirsizlik algısındaki değişkenliği açıklama açısından “Şirketimizde üretim hacmi, haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır” (cevbelirsiz02) ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Firma performans ölçeği Hwang vd. (2015), Kafetzopoulos vd. (2013), Kafetzopoulos vd. (2015) ve De Guimaraes vd.(2016) geliştirdiği ve Yıldız ve Çetindaş (2018)’ın “Stratejik kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracılık rolü” çalışmasında; uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Firma performans ölçeği, müşteri performansı boyutunda (5 ifade), finansal performans boyutunda (4 ifade) toplam 9 ifadeden oluşmaktadır.

Elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; finans boyutundaki algının (ortalama: 3,27), müşteri boyutundaki algıdan (ortalama: 3,22) daha yüksek olduğu görülmektedir ayrıca

hem finans ve müşteri boyutunun hem de genel firma performansı algısının orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Firma çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde çalışan sayısı arttıkça firma performansı algısının da arttığı, ancak faaliyet süresi arttıkça firma performansı algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç çalışan sayısı fazla ve yeni kurulan firmaların firma performansına daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin boyutları incelendiğinde müşteri performansı boyutunda en yüksek etkinin “fperform01” maddesinde, finansal performans boyutunda en yüksek etkinin “fperform08” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeler incelendiğinde firma performansı algısındaki değişkenliği açıklama açısından “Firmamızın önceki yıllara göre müşteri memnuniyeti artırmıştır”(fperform01) ile “Firmamızın önceki yıllara göre pazar payı artmıştır”(fperform08) ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir. Boyutlar değerlendirildiğinde ise müşteri performansı boyutunun etkisinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çevik Tedarik Zinciri ve Esnek Tedarik Zinciri Ölçeği ise Um vd. (2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çevik tedarik zinciri ölçeğinde toplam (7 ifade) ve esnek tedarik zinciri ölçeğinde toplam (6 ifade) bulunmaktadır. Yaptığımız çalışmada çevik tedarik zinciri ölçeğinde 6 madde ve esnek tedarik zinciri ölçeğinde 5 madde kalmıştır.

Çevik Tedarik Zinciri için elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; çevik tedarik zinciri algısının (ortalama: 3,24) orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Firma çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde çalışan sayısı arttıkça çevik tedarik zinciri algısının da arttığı, ancak faaliyet süresi arttıkça çevik tedarik zinciri algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç çalışan sayısı fazla ve yeni kurulan firmaların çevik tedarik zincirine daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin maddeleri incelendiğinde en yüksek etkinin “ceviktzincir02” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde çevik tedarik zinciri algısındaki değişkenliği açıklama açısından “Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde cevaplanır” (ceviktzincir02) ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Esnek Tedarik Zinciri için elde edilen açıklayıcı istatistik bilgilerine göre; esnek tedarik zinciri algısının (ortalama: 3,17) orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Çalışan sayısı ve firma yaşı bakımından değerlendirildiğinde firmaların esnek tedarik zinciri algısında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamaktadır. Ancak firma yaşı arttıkça esnek tedarik zinciri algısının düşmekte olduğu da ortalamalardan görülmektedir.

Ölçeğin maddeleri incelendiğinde en yüksek etkinin “esnektz01” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde esnek tedarik zinciri algısındaki değişkenliği açıklama açısından “Tedarikçilerimize verilen sipariş miktarı değiştirilebilir”(esnektz01) ifadelerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Özetle;

- i. tüm değişkenler için firma algılarının orta düzey olduğu,
- ii. çalışan sayısı arttıkça değişkenlerdeki algıların da arttığı,
- iii. firma yaşı arttıkça değişkenlerdeki algının azaldığı gözlemlenmiştir.

Çalışmada yapılan diğer bir temel analiz araştırma değişkenleri arasındaki ikili korelasyonların incelenmesidir. Yapılan analizlere göre tedarik zinciri entegrasyonu ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu diğer ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. İlişki büyüklüğü olarak en yüksek ilişkinin performans ile çevik tedarik zinciri arasında, en düşük ilişkinin çevresel belirsizlik ile çevik tedarik zinciri arasında olduğu görülmektedir. İlişki yönü olarak örgüt kültürü ile çevresel belirsizlik, çevik tedarik zinciri ile çevresel belirsizlik ve performans ile çevresel belirsizlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Burada yine çevresel belirsizlik ölçeğinin negatif anlamlı olduğu dikkate alınmalıdır.

Araştırma probleminde birincil amaç diğer beş değişkenin firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Ancak modelde çevresel belirsizliğin ile örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisinin analizi de ikincil amaç olarak değerlendirilmektedir. Araştırma modelinde bağımsız değişkenlerin firma performansı üzerinde etkileri doğrudan ve aracı etki olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirinin doğrudan etkileri tedarik zincir entegrasyonunun hem doğrudan hem de aracı etkisi, örgütü kültürü ile çevresel belirsizliğin sadece aracı etkileri mevcuttur. Bu şekilde detaylı bir etki analizi için yapısal eşitlik modelinin kullanılması doğal bir sonuçtur.

Bu bağlamda örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi ile çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak örgüt kültürünün çevresel belirsizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Anlaşılabacağı üzere etki katsayıları incelendiğinde örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi pozitif ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Örgüt kültüründeki 1 birim iyileşme tedarik zinciri entegrasyonunda 0,983 birim değiştirmesi beklenmektedir. Diğer taraftan çevresel belirsizliğin ise tedarik zinciri üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bulguların çevresel belirsizlikteki 1 birim artışın tedarik zinciri entegrasyonunda 0,234 birim azalmaya kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Bu sonuçlara göre H1 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş, bununla beraber H2 ve H4 hipotezleri kabul edilememiştir.

Örgüt kültürünün bağımsız diğer değişkenlerin bağımlı olduğu araştırma modelinde tedarik zinciri entegrasyonu, esnek tedarik zinciri ve çevik tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkileri, tedarik zinciri entegrasyonunun esnek tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve tedarik zinciri entegrasyonunun çevik tedarik zinciri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aynı şekilde toplam etki katsayıları incelendiğinde tedarik zinciri entegrasyonunda 1 birim artışın firma performansında 0,985 birim artışa, esnek tedarik zincirinde 0,056 birim artışa ve çevik tedarik zincirinde 0,514 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Katsayılardan görülebileceği gibi tedarik zinciri entegrasyonu esnek tedarik zinciri üzerinde çok düşük etkiye sahiptir. Bununla beraber; tedarik zinciri entegrasyonunun, esnek tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve esnek tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde esnek tedarik zincirinin aracılık rolü olduğu istatistiksel olarak kabul edilir. Bununla beraber; Tedarik zincirinin çevik tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve çevik tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde çevik tedarik zincirinin aracılık rolü olduğu istatistiksel olarak kabul edilir.

Elde edilen bu sonuçlara göre H5, H6, H7, H8, H9, H10 ve H11 hipotezleri kabul edilmiştir.

Sunulan çerçeve içerisinde örgüt kültürünün tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisi ile tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır. Benzer olarak çevresel belirsizliğin tedarik zinciri üzerindeki etkisi ile tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için çevresel belirsizliğin firma performansı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışma modeline göre her iki ölçekte firma performansına etkisi aracı etki olarak gerçekleşmektedir. Etki katsayıları incelendiğinde örgüt kültürünün firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Etki katsayısına göre örgüt kültüründeki 1 birim artışın firma performansında 0,969 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Etki katsayısına göre çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etki katsayısına göre çevresel belirsizlikteki 1 birim artışın firma performansında 0,230 birim azalmaya kaynaklık etmesi beklenir.

Bu bulgulara göre H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma bilim alanına katkısı açısından değerlendirildiğinde:

Çalışmada yönetim organizasyon alanında önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü, çevresel belirsizlikler, tedarik zinciri entegrasyonu, çevik tedarik zinciri, esnek tedarik zinciri ve firma performansı arasındaki etkileşimin yapısal modeli ortaya konmuştur. Hem modelin kendisi hem de modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunması bilim alanına önemli bir katkıdır.

Performans üzerine etki eden faktörler araştırıldığında bu çalışmada alınan değişkenlerin bazıları alınarak analizleri yapıldığı görülür. Bu çalışma 5 tane değişkeni birlikte modele dahil eden literatüre katkısı olan bir çalışmadır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimide modele dahil ederek kapsamlı bir etki modeli oluşturması literatür açısından daha önemli bir katkıdır.

Çalışma sektör açısından değerlendirildiğinde:

Firma açısından önemli iki hedef olan tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansını geliştirmede örgüt kültürü, çevresel belirsizlikler, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zincirinin etkili birer parametre olduğu ortaya konmuştur. Özellikle çevresel belirsizliklerin negatif etkisi ve örgüt kültürünün yüksek pozitif etkisi dikkate alınması gereken bir sonuçtur.

Sektöre katkısı çalışmada elde edilen bulgular firmaların performans problemine önemle çözüm önerisi sunmaktadır. Araştırmanın yapısal eşitleme modeline göre elde edilen bulgulara göre herhangi bir değişkende ki iyileştirmenin performans üzerinde ne kadar iyileşme sağlayacağı istatistiksel kanıtlar çerçevesinde sunulmuştur. Ayrıca belirtmek gerekirse örgüt kültürü ve çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinden performansa önemli etkileri olduğu gösterilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün ve çevresel belirsizliğin sektör yöneticilerin normal şartlarda farkına varamayacakları düzeyde önemli etkileri olduğu

çalışmanın sektöre bir katkısıdır. Ayrıca tedarik zinciri entegrasyonunun hem performans üzerinde etkisi olduğu hem de diğer değişkenlerin performansa etkisini daha belirgin olarak ortaya çıkardığı sonucu elde edilmiştir. Bu bilgilere göre sektörün tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde iyileştirme yapmaları şirket performansı bakımından önemli olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Mersin ilinde Organize Sanayi Bölgesi ve Serbest Bölge'deki imalat işletmelerinde örgüt kültürünün, tedarik zinciri entegrasyonu, esnek tedarik zinciri ve çevik tedarik zincirinin firma performansı üzerindeki etkileri, tedarik zinciri entegrasyonunun esnek tedarik zinciri üzerindeki etkisi ve tedarik zinciri entegrasyonunun çevik tedarik zinciri üzerindeki etkisinde duyarlı olduğu açıklanmaktadır. Bu çerçevede araştırma bulgularından ve alan yazından yola çıkılarak, imalat işletmelerine ve konuya ilgi duyup konuyu irdelemek isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunmuştur.

Araştırmada firma performansı ve tedarik zinciri entegrasyona etki eden değişkenlerden örgüt kültürü, çevresel belirsizlikler, çevik tedarik zinciri ve esnek tedarik zinciri alınarak etki analizi için yapısal bir model ortaya konmuştur.

Bu çalışma nicel veri analizi kapsamında yapılmıştır. Performans ve performansa etki eden faktörlerin farklı bir bakış açısıyla paydaşların kendi ifadeleri çerçevesinde analiz edilebilmesi için nitel veri analizde ayrıca bir yöntem olarak kullanılabilir. Böylece literatüre bağlı olarak ölçeklerin sınırlayıcı çerçevesinin dışına çıkılabilir.

Literatür incelendiğinde özellikle firma performansı değişkeni üzerinde etkisi olan, örgütsel adalet algısı, yönetim ve finansal yapının dijital dönüşümü, firmanın kurumsallaşma düzeyi, örgütsel bağlılık, bireysel psikolojik sermaye, çalışanların tükenmişliği gibi farklı değişkenlerde olduğu görülmektedir. Model sektör yapısı da göz önüne alınarak yeni değişkenlerin modele eklenmesiyle genişletilebilir.

Çalışmada görüleceği üzere model aracılık rolü üzerine tasarlanmıştır. Yine bu alanda yazılmış bilimsel eserler tarandığında tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansı üzerinde düzenleyici etkisi olan değişkenler de vardır. Bu değişkenlere önemli bir örnek olarak firmanın aile işletmesi olup olmaması verilebilir. Çalışma modeline düzenleyici etkisi olan değişkenler eklenerek araştırmaya yeni bir boyut kazandırılabilir.

Çalışma kapsamında sadece Mersin ilindeki Serbest Bölge ve Organize Sanayi Bölgesini kapsayan bir bulgudur. Bu nedenle araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki

ilişkinin farklı evrenler üzerinde analiz edilmesi, sonuçlarının bu çalışma ile kıyaslanması, örgüt kültürü ve tedarik zinciri entegrasyon alanına daha geniş bir bakış açısı kazandırabilir.

Ayrıca örgütsel kültürün ve tedarik zinciri entegrasyonun, firma performansı üzerinde etkisinde, müşteri ve finansal performans ölçekleri dışında, yenilik performans ve operasyonel performans ölçekleri de kullanılarak elde edilen sonuçların bu çalışmayla kıyaslanması önerilmektedir.

Araştırma ekonomik hayatı önemli ölçüde etkileyen pandemi döneminde gerçekleştirilmiştir. Firmaların yapısal olarak bu dönemden ciddi şekilde etkilendikleri ve yönetsel yapılarını bu duruma göre değiştirdiklerini beklemek doğaldır. Bu nedenle araştırmanın benzer koşullarda pandemi sonrası tekrarlanması elde edilen bulguların zamandan bağımsızlığını göstermesi açısından önemlidir.

Sektör yöneticileri ve politika belirleyicileri açısından modelden çıkarılan en genel öneri yönetsel değişkenlerin firma performansı üzerinde doğrudan etkilerinin yanı sıra aracı etkilerinde var olduğunun bilinmesidir. Bu çalışma özelinde ifade edilecek olursa tedarik zinciri entegrasyonunun doğrudan firma performansını etkilediği kolayca görülen bir olgudur. Ancak tedarik zinciri entegrasyonu çevik tedarik zincirini ve esnek tedarik zincirini de etkilemektedir. Dolayısıyla tedarik zinciri entegrasyonundaki iyileşme bu değişkenler aracılığıyla da firma performansını etkilemektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün firma performansı üzerinde çok yüksek düzeyde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu yönüyle incelendiğinde örgüt kültürünün geliştirilmesi firma performansını iyileştirme açısından bir zorunluluk olarak görülmelidir.

Çalışmada dikkat çekici bulgulardan bir tanesi de çevresel belirsizliklerin firma performansı ve tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki negatif etkisidir. Sektör yöneticileri ve politika belirleyicilerinin bu konuda tedbirler alması yani çevresel belirsizlikleri minimuma indirici uygulamalar geliştirmesi hem firma performansını hem de tedarik zinciri entegrasyonunu iyileştirecektir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan birisi de firma yaşı arttıkça tüm değişkenler için değerlerinin düştüğünün gözlemlenmesidir. Firmaların yaşları bağımsız değişken ve bu konuda iyileştirme yapılması imkânsızdır. Bu nedenle Sektör yöneticileri ve politika belirleyicilerinin bu konuda çözüm projeleri üreterek firma yaşı yüksek olan firmalarda değişkenlerin değerlerinin yükseltilmesini sağlamaları gerekmektedir. Bu konuda yapısal eşitlik modelinde elde edilen madde etkileri yol gösterici olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 5-31.
- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:713.
- Adams, F. G., Robert, G. R., Autry, C. W., Morgan, T. R., and Gabler, C. B. (2014). Supply Chain Collaboration, Integration, and Relational Technology: How Complex Operant Resources Increase Performance Outcomes, *Journal of Business Logistics*, 35(4): 299–317.
- Adler, N. J. and Jelinek, M. (1986). Is “organization culture” culture bound?. *Human Resource Management*, Volume25, Issue1, 73-90.
- Agarwal, A., Shankar, R. and Tiwari, M. K. (2007). *Modeling agility of supply chain*, *Industrial Marketing Management* 36, 443-457.
- Akal, Z. (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akbaba A., (2002). Örgütsel Kültür. Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1–32.
- Akçi, Y. (2012). *Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması*. Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-115.
- Akpınar, O. (2016). “Sermaye Yapısının Firma Performansına Etkisi: Borsa İstanbul’da bir Uygulama,” *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11): 290-302.

- Akyuz, G. ve Erkan, T. (2010). Supply chain performance measurement: A literature review. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5137-5155
doi:10.1080/00207540903089536
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C. and Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 24, p.8-9, 800-817, DOI: 10.1080/09537287.2012.666870
- Allaire, Y. And Firsirotu, M. E (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5/3, 193-226.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*, Detay Yayıncılık Dördüncü Baskı.
- Anvar, M. M. (2013). *Supply Chain Integration Model: Practices and Customer Values*, Doktora Tezi, Lizbon Yeni Üniversitesi, Lizbon.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arıöz, Ö. ve Yıldırım, K. (2012). Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizlikler Ve Türk Çimento Sektörünün Swot Analizi, *DPUIJSS*, Number 32, Vol. II, 173-190.
- Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri Yönetimi: Değişim Mühendisliği Ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İnceleme, *Öneri Dergisi*, C: 5(17), 35-42.
- Ayan, O., Ozturk, M.,G., Koseoglu, A.M. ve Colak,M.(2018). 4PL Şirketlerde Tedarik Zinciri Esnekliği: DHL Vakası. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.7, 359-361.
- Aytaç, P. (2008). *Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth Gmbh*. Tedarik Zinciri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Baldwin, T. T., Danielson, C., and Wiggenhorn, W. (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, 11 (4), 47–57.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vo. 17, No.1, 99-120.
- Basnet, C. (2013). The measurement of internal supply chain integration, *Management Research Review*, Vol 36, No 2, s.153-172, DOI 10.1108/01409171311292252
- Bashah, K. B. (1989). *Organizational Culture: Organizational Adaptability and Change – A Study of Petronas*, Güney Kaliforniya Üniversitesi, Kaliforniya.

- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 Issue: 3, pp. 275-292
- Beamon, B. M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and Methods. *Int. J. Production Economics*. 55 s.281-294
- Bedük, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Konya
- Benjaafar, S. and Ramakrishnan, R. (1996). Modeling, measurement and evaluation of sequencing flexibility in manufacturing systems. *Int. J. Prod. Res.*, 34, 1195–1220.
- Berger, A. N. and Patti, E. B. (2004). Capital Structure and Firm Performance: A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking Industry. *Journal of Banking and Finance*, (30) 4, 1065-1102.
- Bıçakçı, P., S. ve Üreten, S. (2017). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Zincir Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19 Sayı 1, 367-386.
- Blome, C., Schoenherr, T. and 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, DOI: 10.1080/00207543.2012.728011
- Bloor, G. and Dawson, P. (1994). Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies*, 15/2 275-295.
- Boon-itt, S. and Wong, C.Y. (2011). The Moderating Effects of Technological and Demand Uncertainties on the Relationship between Supply Chain Integration and Customer Delivery Performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, No. 3, 253-276.
- Boon-itt, S. and Pongpanarat, C. (2011). Measuring service supply chain management processes: The application of the Q-sort technique. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 217-221.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (1999). *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Michigan State University. USA: Council of Logistics Management.

- Bozkurt, S. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul
- Böhme, T. (2008). *Supply Chain Integration: A Case-based Investigation of Status, Barriers, and Paths to Enhancement*, Doktora Tezi, Waikato Üniversitesi, Yeni Zelanda
- Braunscheidel, M.J. (2005). *Antecedents Of Supply Chain Agility: An Empirical Investigation*, Doktora Tezi, New York Eyalet Üniversitesi, New York
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., and Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organization culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911. doi:10.1002/hrm.20381
- Boyer, K. K., and Verma, R. (2010). *Operations & supply chain management for the 21st century*. DR. Tom Gattiker Boise State University, Cengage Learning.
- Burt, D. N., and Doyle, M. F. (1992). *The American keiretsu, Business One: Irwin*, Homewood, IL.
- Büyükoztürk, Ş., Şekercioğlu, G. ve Çokluk, O. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları* (5.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık
- Büyükoztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık
- Cagliano, R., Caniato, F., and Spina, G. (2006). The linkage between supply chain integration and manufacturing improvement programmes. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (3), 282–299.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. The Jossey-Bass business & management series, San Francisco, ISBN-13 978-0-7879-8283-6
- Cammish, R. and M. Keough. (1991). *A Strategic Role for Purchasing*, The McKinsey Quarterly, (3), pp. 22-39.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y. and Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management. An International Journal*, 20(1), s.24-41. doi:10.1108/scm-112013-0426

- Chan, A.T.L., Ngai, E.W.T and Moon, K.K.L. (2017). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry, *European Journal of Operational Research*, Cilt: 259, No.4, 86– 99.
- Chang, S.C, Lin, N-P and Sheu, C. (2002). Aligning manufacturing flexibility with environmental uncertainty: Evidence from hightechnology component manufacturers in Taiwan, *International Journal of Production Research*, 40:18, 4765-4780, DOI: 10.1080/00207540210157196
- Chen, H., Daugherty, P., J. and Roath, A., S. (2009). Defining And Operationalizing Supply Chain Process Integration. *Journal Of Business Logistics*, Vol. 30, No. 1, 63-84.
- Chen, I. J. and Paulraj, A. (2004). Understanding Supply Chain Management: Critical Research And A Theoretical Framework, *Int. J. Prod. Res.*, Vol. 42, No. 1, 131–163.
- Cheng, Y.C. (1989). *An investigation of the relationship of organizational commitment and job attitudes to organizational culture, organizational structure, leadership, and social norms*, , Yayınlanmış Doktora Tezi, Harvard University, Boston.
- Childerhouse, P. and Towill, D.R. (2011). Arcs of supply chain integration, *International Journal of Production Research*, 49:24, 7441-7468, DOI: 10.1080/00207543.2010.524259
- Chopra, S. and Meindl P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, planning and operation* (2nd.Ed), Prentice hall, p.1-567 ISBN: 0-1317-3042-8 .
- Chow, G., Heaver, T.D., and Henriksson L.E. (1995). Strategy, Structure and Performance A Framework for Logistics Research, *Logistics and Transportation Review*, 31,4 pp.285-308.
- Christopher, M., Lawson, R. and Peck, H. (2004). “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 No:8 ss. 1-26.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 37-44
- Clinton, S. R. and Closs, D. J. (1997). Logistics strategy: does it exist? *Journal of Business Logistics* 18 (1), 19–44.

- Cooke, R. A. and Rousseau, D. J. M. (1988). Behavioral norms and expectations: the quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management* 13, 245-273.
- Çalışkan, A., Karacasulu, M., ve Öztürkoğlu, Y. (2016). Hızlı Moda Markalarında Çevik ve Esnek Tedarik Zinciri Yönetimi, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :14, Sayı: 4, 49-79.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17:3, 196-205
- Çetindaş, A.ve Çelik, M. (2017). İmalat İşletmelerinin Tedarikçi Entegrasyonları İle Lojistik Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 132-146, ISBN: 2147-8414
- Das, A., Narasimhan, R., and Talluri, S. (2006). Supplier integration – finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 563–582.
- DeGroote, S. E. and Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firme performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management* 33 909-916
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol.6 No.2, 204-223.
- Denison, D. R. and Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, 1-21.
- Devaraj, S., Krajeski, L., and Wei, J. C. (2007). Impact of Ebusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, 25 (6), 1199–1216.
- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*. V. 11, 303–320.
- Drew, S. A.W. and Smith, P. A. C. (1998). The new logistics management: Transformation through organizational learning. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 28, Number 9-10, pp. 666-681.

- Droge, C., Jayaram, J., and Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on timebased performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22 (6), 557–573.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. and Lummus, R. (2003). A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5):446-456.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3 (Sep., 1972), 313-327.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:III, Sayı: II, 112-132.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, 1-17.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performans Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Ersöz, F. ve Ersöz T. (2019). *SPSS ile İstatistiksel Veri Analizi* (4.Baskı). Seçkin Yayıncılık
- Eisenhardt, K., M. and Martin, J., A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ellram, L., M. and Murfield, M., L., U., (2015). Supply chain management in industrial marketing- Realitonships matter, *Industrial Marketing Management* 79, 36-45.
- Eltantawy R. A. Giunipero L. and Fox G. L. (2009). A Strategic Skill Based Model of Supplier Integration and Its Effect On Supply Management Performance. *Industrial Marketing Management*, 38, 925-936.

- Eloranta, E. and Hameri, A.P. (1991). Experiences of different approaches to logistics. *Engineering Cost and Production Economics* 21, 155–169.
- Erdem, G. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarını Benimsenmesinin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*, 266-271.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4, 50-61.
- Fantazy, K. A. (2007). An Empirical Study Of The Relationships Among Strategy, Flexibility, And Performance İn The Supply Chain Context: A Path Analysis Approach. Doktora Tezi, Carleton University, Kanada.
- Fawcett, S.E. and Magnan, G.M., 2002. The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 32 (5), 339–361.
- Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management* 28, 58–71.
- Freeman, V.,T. and Cavinato J. L. (1990). Fitting Purchasing to the Strategic Firm: Frameworks, Processes, and Values. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 26, Issue 1, 6-10.
- Frohlich, M. T. and Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chainstrategies. *Journal of Operations Management*, 19 (2), 185–200.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: an organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology*. 25(3). 345-370.

- Frohlich, M. T. and Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management* 19,185-200.
- Fynes, B, Bu'rcu, S.de and Marshall, D.(2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 179–190.
- Germain, R. and Iyer, K. (2006). The interaction of internal and downstream integration and its association with performance. *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 29–52.
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management Science*, 39(4):395-410. [http:// dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.4.395](http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.4.395)
- Ghinea V. M. and Brătianu C. (2012). Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society*. Vol. 7, No. 2, 257-276.
- Gimenez, C., Vaart, T.V., and Donk, D. P. van. (2012). Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32, No. 5, 583-610.
- Gimenez, C. and Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration, their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (1), 20–38.
- Gimenez, C. and Ventura, E. (2003). Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector. *International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 77–88.
- Gleason, K. C., Mathur,L.K., and Mathur I. (2000). The Interrelationship between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers. *Journal of Business Research*, vol. 50, issue 2, 185-191.
- Gligor, D. M. and Holcomb, M.C. (2012). Antecedents And Cosequences Of Supply Chain Agility: Establishing The Link To Firm Performance. *Journal Business Logistics* 33 (4), 295-308.
- Gligor, D. M., Esmark, C.L.and Holcomb, M.C. (2014). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile?, *Journal of Operations Management* pp 1-49 DOI [10.1016/j.jom.2014.10.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.008)

- Gomes, J. F. S., de Weerd-Nederhof, P. C., Pearson, A. W. and Cunha, M. P. (2003). Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development. *J.F.S. Gomes et al. / Technovation* 23,185–191.
- Göksu, N. ve Eren, A. S. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Öncelikleri Ve Örgütsel Performansa Etkileri: Türkiye’de Bir Alan Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ISSN: 1309-9132, 2010, 85-94.
- Görener, A. (2013). Tedarik Zinciri Stratejisi Seçimi: Bulanık VIKOR Yöntemiyle İmalat Sektöründe Bir Uygulama, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* C:5, S:3, 47-62.
- Gunasekaran, A.(2001). *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, Elsevier, UK.
- Gunasekarana, A., Lai, K. and Cheng, T. C. E. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy, *The International Journal of Management Science*, 36, pp.549-564 doi:10.1016/j.omega.2006.12.002
- Gupta, Y. and Goyal, S. (1989). Flexibility Of Manufacturing Systems: Concepts And Measurement, *European Journal Of Operational Research*, Vol.43, 119-135.
- Gupta, Y. P. and Somers, T. M. (1992). The measurement of manufacturing flexibility, *European Journal of Operational Research* 60,166-182.
- Güleş, H. K., Ögüt, A. and Paksoy, T. (2006). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi Etkinliğinin Artırılmasında Kurumsal Kaynak Planlaması’nın Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 91-106.
- Gümüş, B. (2019). *İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı / İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Güner, H. M. (2018). *Tedarik Zinciri Çevikliğinin Firma Performansı Üzerine Etkisi Ve Teknoloji Belirsizliği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güzel, D. ve Demirdöğen, O. (2016). Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6) 2: 362-394.

- Güzel, D. ve Korkmaz, G. (2020). Belirsizlik ve Tedarik Zinciri Riski: Risk Azaltımında Tedarik Zinciri Esnekliğinin Aracı Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 3, s.1045-1064.
- Habib, A., Hossain, M., ve Jiang, H. (2011). Environmental uncertainty and the market pricing of earnings smoothness, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 27, 256–265.
- Hagedoorn, J. and Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halldorsson, A. (2007), Complementary theories to supply chain management, *Supply Chain Management: An International Journal* Volume 12 Number 4 s.284-296 [ISSN 1359-8546]
- Hervani, A. A., Helms, M., M. and Sarkis, J. (2005). Performance Measurement for Green Supply Chain Management, *Benchmarking*, 4(12), 330-352.10.1108/13598540710759808]
- Hitt, M., Keats, B., and DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12:4, pp. 22-41.
- Hoa T. T. B. and Hoa N. V. (2015). Theory Z And Science And Technology Human Resources Development Policy Of Japan In 21th Century - Lessons Suggested For Vietnam. *JSTPM*. Vol 4. No 4. s.108-124.
- Hoek, R. I. V., Horison, A. and Cristopher, M., (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21 No.1/2, 126-147.
- Hofstede, G. (1999). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, Vol. 3, No. 1, 1-14.
- Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. Online ISBN:9781119464495, DOI:10.1002/9781119464495

- Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss 6 pp. 596 – 610.
- Huo, B.(2007). An Exploratory Study of Power, Relationship Commitment, Supply Chain Integration and Performance. Doktora Tezi, Hong Kong Çin Üniversitesi, Hong Kong.
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., and Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management: An International Journal* 19/4 369 –384.
- İlhan, M.ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 26-42.
- Jayant, A.and Ghagra, H.S.(2013). Supply Chain Flexibility Configurations: Perspectives, Empirical Studies and Research Directions, *Int. J Sup. Chain. MGT*, Vol:2, No: 2, 21-29.
- Johnson, P., Shafiq, A., Awaysheh, A., and Leenders, M. (2014). Supply organizations in North America: A 24 year perspective on roles and responsibilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, s.130-141. doi:10.1015/j.pursup.2014.01.003
- Jung,J.,Y., Blau, G., Pekny, J., F., Reklaitis, G.,V.and Eversdyk, D.(2004). Asimulation based optimization approach to supply chain management under demand uncertainty. *Computers and Chemical Engineering* 28, 2087-2106 doi:10.1016/j.compchemeng.2004.06.006
- Kabra, G. and Ramesh, A. (2016). Information technology, mutual trust, flexibility, agility, adaptability: Understanding their linkages and impact on humanitarian supply chain management performance. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*,7(2), 79–103.
- Kahyaoğlu, D.Y. (2019). *İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği*, Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kannan V., R.and Tan, K., C., (2010). Supply chain integration: cluster analysis of the impact of span of integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15/3, 207–215

- Kannan V. R. and Tan, K. C. (2004). Just in time, total quality management , and supply chain management: understanding their linkages and impact on bussiness performance. *The International Journal of Management Science*, 33, 153-162 doi:10.1016/j.omega.2004.03.012
- Kappau, F. J. Lauterbach, B. and Koch, M.(2011). *Logistic Core Operaitons with SAP, Procurement, Production and Distribution Logistics*, Springer Heidelberg Dordrecht London New York, ISBN 978-3-642-18203-7 e-ISBN 978-3-642-18204-4 DOI 10.1007/978-3-642-18204-4.
- Kara, S. and Kayis, B. (2004). Manufacturing flexibility and variability: an overview. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 6, 466-478.
- Karabağ, S. F. (2008). *Strateji Ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 457- 478.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17) : 100 – 119.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri” Nobel Yayın Dağıtım 10. Baskı. Ankara.*
- Kelly, Phil ve Andrew Ashwin. (2013). *The Business Environment*. UK: Cengage Learning.
- Kehoe D. and Boughton, N. (2001). Internet Based Supply Chain Management A Classification Of Approaches To Manufacturing Planning And Control And University Of Liverpool, *UK International Journal Of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 4, 2001, 516-524.
- Kerse, Y. ve Tazegül, A. (2016). *Tedarik Zincirinde Çevikliğin Önemi*. II. Uluslararası Kafkasya-Orta Asya Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi Bildiri Kitabı, 159-164
- Keskin, B. (2014). *Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Bağlı Olarak Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kisperska-Moron, D. and Swierczek, A. (2008). The agile capabilities of Polish companies in the supply chain: An empirical study. *Int. J. Production Economics*. 118(1), 217-224.
- Kidd, P. T. (1995). Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, *Addison-Wesley Longman Publishing*. 1-6.
- Kim, J. Y. (2011). *The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and The Middle Management Level*, Yayınlanmış Doktora, Pennsylvania Eyalet Üniversitesi, Pennsylvania
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance, *Int. J. Production Economics*, 119, 328–346
- Kisperska-Moron, D. and Swierczek, A. (2008). The agile capabilities of Polish companies in the supply chain: An empirical study. *Int. J. Production Economics*. 118(1):217-224
- Klein, P., Shapiro, D. and Young, J. (2004). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian Evidence. *CIBC Centre for Corporate Governance and Risk Management Working Paper Series*, 2006-1: . 1-35.
- Kocabasoglu, C., Prahinski, C. and Klassen, R. D. (2007). Linking forward and reverse supply chain investments: The role of business uncertainty. *Journal of Operations Management*, 25, 1141–1160
- Koç, E. (2017). *Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Yeni Ürün Geliştirme Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Konuk M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Koufteros, X. A., Cheng, T. C. E., and Lai, K. H. (2007). ‘Black-box’ and ‘gray-box’ supplier integration in product development: antecedents, consequences and the moderating role of firm size. *Journal of Operations Management*, 25, 847–870.
- Koste, L. L. (2009). Measurement Of Manufacturing Flexibility And Its Implications For Supply Chain Management. Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi, Virginia, ABD.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul.

- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (7) 1, 219-241.
- Kulp, S.C., Lee, H.L., and Ofek, E. (2004). Manufacturer benefits from information integration with retail customers. *Management Science*, 50 (4), 431–444.
- Kumar,P.and Deshmukh, S.G. (2006). A model for flexible supply chain through flexible manufacturing. *Global Journal of Flexible Systems Management* 7(3):17-24.
- Kuruppallil, Z. (2008). *Measuring Leanness and Agility of Job Shops: A Rating Scale Based on Expert Consensus*. *Journal of Business and Management Sciences*, 2018, Vol. 6, No. 3, 112-117.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C.and Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementing issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-18.
- Lambert , D. M., Robenson, J. F. and Stock, J. R. (1978). An Appraisal of the Integrated Physical Distribution Management Concept. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 9 Iss 1, 74 – 88.
- Lee, H. L. (2004). *The Triple-A Supply Chain*. Harvard Business Review. October, 1-12
- Lee, H. L.and Billington, C. (1995). The Evolution of Supply-Chain-Management Models and Practice at Hewlett-Packard. *Institute for Operations Research and the Management Sciences* 25(5):42-63. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.25.5.42>
- Lee, H. L., Padmanabhan, V. and Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, 43 (4), 546–558.
- Lee, P. D. (2001). *The Role Of Port Privatization In Supply Chain Integration In Developing Countries: A Case Study Approach*.,Doktora Tezi, George Washington Universitesi, Washington.
- Lee, P. K. C.,Yeung, , A. C. L., and Edwin C. T. C. (2009). Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study. *Int. J. Production Economics*, 120, 190–204.
- Leenders, M. R. and Blenkhorn, D. L. (1988). *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*. New York: The Free Press.

- Liao, Y. (2006). *Supply Chain Flexibility: the Antecedents, Driving Forces, and Impacts on Performance*. Doktora Tezi, Toleda Üniversitesi, Toledo, ABD.
- Liao, K. and Tu, Q. (2007). Leveraging automation and integration to improve manufacturing performance under uncertainty. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 Iss 1 pp. 38 – 51.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T., J and Holsapple, C., W. (2008). A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19 No. 3, 408-435.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *The International Journal of Management Science*. V.34, 107-124. doi:10.1016/j.omega.2004.08.002
- Lin, Z. (2006). Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. *Simulation Modelling Practice and Theory* 14, 438–453
- Liu H., Weiling Ke W., Wei K. K. and Hua Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems* 54, Issue 3, 1452–1462.
- Maanen, J. V. and Barley, S. R. (1982). *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA 02139
- Mabert, V. A. and Venkataramanan, M. A. (1998). Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century. *Decision Sciences*, 29 (3), 537–552.
- Manley, K. (2000). Organisational culture and consultant nurse outcomes: Part 1 organisational culture. *Nursing Standard*. 14, 36, 34-38.
- Marin-Garcia, J.A., Alfalla-Luque, R. and Medina-López, C. (2013). Supply chain integration scales validation and benchmark values. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 423-440. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.517>
- Margaritis, D. and Psillaki, M. (2010). Capital Structure, Equity Ownership and Firm Performance, *Journal of Banking & Finance*, (34): 621–632.

- Maskel, H. B. (1996). *Agile Manufacturing*, <http://www.maskell.com/AgileArticle.htm>
- Masteika I. and Cepiskis, J., (2015). Dynamic Capabilities in Supply Chain Management. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*. 213, s.830-835 doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.485
- McAfee, R.B., Glassman, M., and Honeycutt, E. D. (2002). The Effects Of Culture And Human Resource Management Policies On Supply Chain Management Strategy. *Journal of Business Logistics*, Vol.23, No.1, 1-18.
- McDermott, C. M. Stock, G.,N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17, 521–533
- McGill, A. (2018). *20-Supply Chains and Future Earth From Part VI- Future Earth and Food Security*, Cambridge University Press, pp 268-274 DOI: 10.1017/9781316761489.027
- McGinnis, M. A. and Kohn, J. W. (1990). A Factor Analytic Study of Logistics Strategy. *Journal of Business Logistics*, Vol. 11, Iss. 2, 41-63.
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Milliken, F. J. (1987). 3 Types of Perceived Uncertainty About the Environment - State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143
- Mollenkopf, D. and Dapiran, G. P. (2005). World-class logistics: Australia and New Zealand., 35 (1), 63–74.
- Morris, M. H. and Calantone, R. J. (1991). Redefining the purchasing function: an entrepreneurial perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27, 2–9
- Muntaka, A. S., Haruna, A. and Mensah, H. K., (2017). Supply Chain Integration and Flexibility and Its Impact on Business Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 4.
- Muzır, E. (2011). Triangle Relationship among Firm Size, Capital Structure Choice and Financial Performance Some Evidence from Turkey. *Journal of Management Research*, (11) 2: 87-98.

- Nagarajan, V., Savitskie, K., Ranganathan, S., Sen, S. and Alexandrov, A. (2013). The effect of environmental uncertainty, information quality, and collaborative logistics on supply chain flexibility of small manufacturing firms in India., *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 25 Iss 5, pp. 784 – 802.
- Nahm, A.Y, Vonderembse, M. A. and Koufteros, X. A. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time- Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, Volume 35, Number 4, 579-607.
- Narasimhan R., Jayaram J. and Carter J. R. (2001), An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence, *Production and Operations Management*, Vol. 10 No. 1, 1-15.
- Oden, H. W. (1999). *Transforming the organization: a social-technical approach*. Library of Congress Catalog Card Number: 99–27827, ABD ISBN: 1–56720–226–8
- O’Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *Management California Review*, 31(4),s. 9-25
- O’Leary-Kelly, S. W. and Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: Impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20(3), 221-240.
- Oktay, F. (2016). “Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20/3): 457-470.
- Oliver, C. E. (2015). Improving the Understanding of Disaster Support Contractor Performance: A Hierarchical Regression Analysis, Yayınlanmış Doktora Tezi, Northcentral Üniversitesi, Arizona.
- Osafo, E. (2016). *Interaction Between National Culture and Ethical Organizational Culture and Its Impact on Organizational Level Performance: A Case Study of A Multinational Nonprofit Organization*. Ghana, Yayınlanmış Doktora Tezi, Minesota Üniversitesi, Minesota.
- Özcan, C. (2019). *Tedarikçi Entegrasyonu Ve Çevresel Belirsizliğin İhracat Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Ve Lojistik Anabilim Dalı, Gaziantep.

- Özceylan, E. (2012). Çok Ürünlü Bozulma Faktörlü Kapalı Döngü Esnek Bir Tedarik Zinciri İçin Karma Tamsayı Bir Doğrusal Programlama Modeli. *S.Ü. Müh.-Mim. Fak. Derg.*, c.27, 87-98. ISSN: 1300-5200, ISSN: 1304-8708
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık Ve Davranış Bilimlerinde Ölçek Ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-1* (Sekizinci baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2004, 87-96.
- Özdemir A. İ. ve Doğan, N. Ö. (2010). Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı 28(1), 19-41.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 437- 472.
- Pagell, M. and Krause, D. R. (2004). Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management* 21,629–649.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.49, Iss.2, 63-66.
- Parseker, Z.(2009). *Gıda Sektörü Tedarik Zincirinde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Ekonomik Yönden Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karaman
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), pp.570-581.
- Porter, M.G.(2019). Supply Chain Integration: Does Organizational Culture Matter? *Operations And Supply Chain Management*, Vol. 12, No. 1, 2019, 49 – 59.

- Porter, M. (2016). Supply Chain Integration: *A Correlational Study of Organizational Culture and Firm Performance*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Poenix Üniversitesi, Phoenix
- Pratt, J., Morhweis, L., C. and Beaulieu, P. (1993). The Interaction Between National And Organizational Culture In Accounting Firms: An Extension. *Accounting Organizations and Society*. Vol 18, No. 7/8, pp. 621-628.
- Quesada, G., Rachamadugu, R., Gonzalez, M., and Luis Martinez, J. (2008). Linking order winning and external supply chain integration strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 296-303.
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth N. (2006). Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 2 pp. 225-246.
- Reck, F.R. and Long, B.G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 24 Issue 3 pp. 2-8.
- Rimienė, K. (2011). Supply Chain Agility Concept Evolution (1990-2010), *Economics And Management*, 16, pp. 892-899. ISSN 1822-6515
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Rodriguesa, V.S., Stantchev, D., Pottera, A., Naima, M. and Whiteing, A. (2007). Establishing A Transport Operation Focussed Uncertainty Model For The Supply Chain. *14th International Annual Eu ROMA Conference*, Ankara, 17-20 June, 1-10.
- Roh, J. J., Hong, P. and Park Y. (2008). Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows. *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 21 No. 4, pp. 361-376.
- Rosenzweig, E.D., Roth, A. V. and Dean Jr. J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers, *Journal of Operations Management* 21, 437-456. doi:10.1016/S0272-6963(03)00037-8
- Saban, A. (2000). *Öğrenme Öğretme Süreci, Yeni Teori ve Yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27:2, 237-263.
- Sanchez A. M. and Leo F. L. (2018). Supply chain agility: a mediator for absorptive capacity, *Baltic Journal of Management*, 13 (2), 264-278.
- Schein E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Scannell, T. V., Vickery, S. K. and Dröge, C. L. (2000). Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automotive Supply Industry, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 23-48.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51. doi:10.1162/152417303322004184
- Schoenherr, T. and Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management*, 30, 99–115.
- Sethi, A. K. and Sethi, S. P. (1990), “Flexibility In Manufacturing: A Survey”, *The International Journal Of Flexible Manufacturing Systems*, Vol.2, 289-328.
- Sheffi, Y. and Rice, J. (2005). A Supply Chain View Of The Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge Vol. 47, Iss. 1, 41-48.
- Shub, A. N. and Stonebraker, P.W.(2009). *Human Impact On Supply Chains: Evaluating The Importance Of “Soft” Areas On Integration And Performance*. *Supply Chain Management: An International Journal* 14/1, 31–40.
- Slack, N. (1983). Flexibility As A Manufacturing Objective”, *International Journal Of Operations And Production Management*, Vol.3, No.3, 4-13
- Slack, N. (2005). The Flexibility of Manufacturing Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.25, No.12, 1190-1200.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, 339-358
- Stata, R. (1989). Organizational Learning—The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30 (Spring), 63–74.

- Stank, T. P., Keller, S. B. and Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22 (1), 29–48.
- Stevens, G. C. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19 Issue: 8, 3-8.
- Stevens, C. D. and Turner, M. E. (1959) The Regression Analysis of Causal Paths, *International Biometric Society*, 15(2), 236-258.
- Storey, J., Emberson, C. and Reade, D. (2005). The barriers to customer responsive supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 242-260, doi:10.1108/01443570510581853
- Stonebraker, P.W. and Liao, J. (2004). Environmental turbulence, strategic orientation. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 10 pp. 1037 – 1054.
- Sönmez, V. (2003), *Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı*, 10.baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Sudrajat, I. (2007). *Supply Chain Integration Practices In The U.S. Electronics Industry*, Doktora Tezi, Portland Eyalet Üniversitesi, Oregon, ABD.
- Sultanov, F. (2010). *Yalın Tedarik Zincirinde Optimizasyon*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *Int. J. Production Economics*, 116, 288–297
- Swe, V. and Kleiner, B. H. (1998). *Managing and changing mistrustful cultures*. Industrial and Commercial Training Volume 30 · Number 2 · pp. 66–70 MCB University Press · ISSN 0019-7858
- Swink, M., Narasimhan, R., and Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25, 148-164
- Şahin, E. (2017). *Firma Performansı İle Tedarik Zinciri Yeteneği Arasındaki İlişkide Tedarik Zinciri Çevikliğinin Rolü*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019). Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:28,Sayı:2, 257-271.
- Şen, E.ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 149-172.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimler Dergisi*, (1): 27-35.
- Şeşen, H., Soran, S., ve Caymaz, E. (2014). Toplumsal Kültürün Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Sosyal Ağ Kullanımının Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 41.93-105.
- Tachizawa, E. M. and Giménez, C. (2005). Drivers and sources of supply flexibility: An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management* 27:10, 1115-1136.
- Tallon, P. P., and Pinsonneault, A. (2011).Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tan, K.,C., Lyman,S.,B., and Wisner, J.,D. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22 No.6, 614-631. DOI 10.110801443570210427659
- Tan, K.,C., Kannan,V.Y., Handfield,V.R.and Ghosh,S.(1999). Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 10, 1034-1052.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Tarafdar, M. and Qrunfleh, S. (2016). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agilitiy. *International Journal of Production Research* DOI: 10.1080/00207543.2016.1203079

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tazegül, A. ve Kerse, Y..(2006). Tedarik Zincirinde Çevikliğin Önemi, 2. *Uluslararası Kafkasya-Orta Asya Dış Ticaret Ve Lojistik Kongresi*, s.159-164
- Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1-2), 78-90.
- Trkman, P., McCormack, K., Oliveira, M.,P., V.,de and Ladeira, M., B..(2010). The impact of business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, 49, 318-327. doi:10.1016/j.dss.2010.03.007
- Tomanbay, M., ve Gümüş, T. (2004). *Genel ekonomi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Toni A. D and Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: A literature review, *International Journal of Production Research*, 36 (6), 1587-1617.
- Topoyan, M. (2011). Tedarik Zinciri Esnekliğine Yönelik Bütünleşik Bir Ölçüm Modeli. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 4, 511.
- Towill, D. R., Childerhouse, P. and Disney, S. M. (2002). Integrating the automotive supply chain: where are we now? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 Iss 2,79 – 95.
- Tung, R. (1979). Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure. *Academy of Management Journal*, 22 (4), 672-693.
- Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (2008). “Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Hasta Güvenliği İlişkisinin Analizi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (9) 1: 93-106.
- Unutkan, G. A. (1990). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Tümken Kitabevi, Ankara.
- Upton, D. M. (1997). Process Range in Manufacturing: An Empirical Study of Flexibility. *Management Science* 43(8):1079-1092. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.43.8.1079>
- Urk, H. (2016). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri Ve Şirket Performansı Üzerine Etkilerinin Ampirik Analizi*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 3 Sayı:1, 1-20.
- Üsdiken, B. (1989). Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce Beş Yıl Sonra. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3 (1), 72-95.
- Wahab, M. I. M. (2005). Measuring machine and product mix flexibilities of a manufacturing system. *International Journal of Production Research* Volume 43, Issue 18, 3773-3786.
- Walden, J. (2018). *Teaching Supply Chain Management: A qualitative and quantitative approach to developing a supply chain management education framework*, Doktora Tezi, Kansas Üniversitesi, Kansas.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60, 395-404.
- Waters, D. and Waters, C. J. (2006). *Operations Strategy*. Thomson Learning
- Webb, S., Price, S., and Ess Coeling, H. (1996). Valuing Authority/Responsibility Relationships: The Essence of Professional Practice, *The Journal of Nursing Administration* Volume 26 - Issue 2 - 28-33.
- Wei'an L. and Yuejun, T. (2007). An Evaluation of Corporate Governance Evaluation, Governance Index (CGINK) and Performance: Evidence from Chinese Listed Companies in 03. *Frontiers of Business Research in China* (1): 1-18.
- Wernerfelt, B. and Karnani, A. (1987). Research Notes And Communications Competitive Strategy Under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, 187-194.
- Wisner, J. D. and Tan, K.C. (2000). Supply Chain Management and Its Impact on Purchasing. *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, 33-42.
- Wong, C.Y., Boon-itt, S. and Wong, C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, 29, 604-615.
- Wong, C.Y. and Boon-itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 115 (2), 400-410.

- Wong, W. P. and Wong, K.Y. (2007). Supply chain performance measurement system using DEA modeling. *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No.3 s.361-381 DOI 10.1108/02635570710734271
- Vachon, S. (2003). *Green Supply Chain Practices: An Examination of their Antecedents and Performance Outcomes*, London, Ontario, Canada: Doctor of Philosophy, The University of Western Ontario.
- Vachon, S. and Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (7), 795–821.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2), 195-222.
- Vatansever, K. (2010). *Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri Ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler, Kayseri.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting & Social Change* 79, 436–447.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, Vol.13, No.1, 109-122.
- Verecke, A. and Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.26 No.11, 1176-1198. DOI 10.1108/01443570610705818
- Vickery, S. K., Droge, C., Setia, P. and Sambamurthy, V. (2010). Supply chain information Technologies and organisational initiatives: complementary versus independent effects on agility and firm performance. *International Journal of Production Research*. Vol. 48, No. 23, 1, 7025–7042. DOI: 10.1080/00207540903348353
- Vickery, S., Calantone, R., Dröge, C. (1999). Supply Chain Flexibility: An Empirical Study. *The Journal of Supply Chain Management*, Volume35, Issue2, 16-24.
- Vokurka, R. J. and O’Leary-Kelly, S. W. (2000). A review of empirical research on manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18, 485–501.

- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yang, J. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. *Int. J. Production Economics*, 150, 104-113.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yayla, P. ve Ungan, C. M. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Performans Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, ISSN:2148-9963 Cilt, 6 Sayı,1, 1-19.
- Yıldız, B. ve Çetindaş, A. (2019). Stratejik Kaynak Kullanımının Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri Çevikliğinin Aracı Rolü, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4): 878-897.
- Yıldız, B. ve Çetindaş, A.(2020). Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri Esnekliği Ve Tedarik Zinciri Çevikliğinin Aracı Rolü. *Verimlilik Dergisi*, 2020, Sayı: 3, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını, 175-199
- Yıldız, B.ve Sayın, B. (2020). Tedarik Zinciri Müşteri Entegrasyonunun Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Ürün İnovasyon Kapasitesinin Aracı Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 319-348.
- Yılmaz, C. , Alpkan, L., ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat Ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması, *Journal of Yasar University*, 4(16), 2469-2500.
- Yunus, E. N. (2012). Drivers Of Supply Chain Integration And The Role Of Organizational Culture: Empirical Evidence From Indonesia, Doktora Tezi, Southern Illinois Üniversitesi, Illinois, ABD.
- Yunus, E. N. ve Tadisina, S. K. (2016). Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture. *Business Process Management Journal* Vol. 22 No. 1, 1463-7154. doi 10.1108/bpmj-12-2014-0127,2016

- Yusuf, Y. Y. , Gunasekaran ,A., Musa A., Dauda, M, Nagham M. El-Berishy,N.M.El.and Cang.,S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *Int. J. Production Economics*, 147, 531-543.
- Yusuf Y. Y., Gunasekaran A., Adeleye E. O.and Sıvayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159, 379– 392.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi M., and Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *Int. J. Production Economics*, 62, 33-43.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 1, 1-36.
- Zhang, M. , Guo, H. , Huo, B., Zhao X. Huang, J. (2019). Linking supply chain quality integration with mass customization and product modularity. *International Journal of Production Economics*, Volume 207, 227-235.
- Zhang, Q. , Vonderembse M.A. and Lim, J.-S (2002). Value chain flexibility: A dichotomy of competence and capability, *International Journal of Production Research*, 40:3, 561-583, DOI: 10.1080/00207540110091695
- Zhao, X. Huo,B., Selend,W. and Yeunga, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29, 17-32.

EKLER

5.3. EK1. Anket Formu

Anket Formu

Sayın Yönetici,

Mersin’de faaliyet gösteren firmaların “Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi” ni araştıran bir doktora tez çalışması yürütmekteyiz. Bu çalışmadan elde edilecek veriler **kesinlikle üçüncü şahıs, kurum veya kuruluşlardan gizli tutularak** sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu açıdan anketimize vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar büyük önem arz etmektedir. Araştırmaya göstereceğiniz ilgi, ayıracağınız değerli zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

Öğr. Gör. Ayşe GÜNGÖR

Gaziantep Üniversitesi

Hasan Kalyoncu /Gaziantep Üniversitesi

e-mail: [REDACTED]

e-mail : [REDACTED]

Şirketinizin ismi nedir ?.....

Şirketinizin birincil üretim faaliyet sektörünü (x) ile işaretleyiniz?

- Gıda Tekstil Ambalaj Cam-seramik Ağaç-orman Çimento Metal
 Mobilya Otomotiv Kimya-İlaç Plastik Enerji Kağıt Tıbbi araç-gereç Elektrik-Elektronik
 Diğer.....

Şirketiniz sermaye yapısı bakımından hangi kategoriye girmektedir?

- Yerli sermayeli Yerli-Yabancı ortaklık Yabancı sermayeli

Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

Şirketiniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?

Örgüt kültürü ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.						
<i>(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.</i>						
Kontrol Esnekliği Yönelimi						
1	Resmi kural ve politikalar, işletmemizi bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemiz, süreklilik ve denge odaklıdır.İşletmemizde verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemiz, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde liderlik; genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizde yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
6	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir.	1	2	3	4	5
7	İşletmemiz, risk almaya istekli, oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.	1	2	3	4	5
8	İşletmemiz,yeni fikirler geliştirerek büyümeye önem verir.Yeni ürün veya hizmet üretmek önemlidir.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapmak, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
İç-Dış Odak						
1	İşletmemiz, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.	1	2	3	4	5
3	Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmemizde bağlılığı artıran ve işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde liderlik, genellikle yön vermek(yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizin yönetim tarzı, ortak görüş birliği ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5

6	İşletmemiz genellikle sonuç odaklıdır.Ana eğilim işi başarmaktır. Çalışanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizin başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir	1	2	3	4	5
8	Başarı ve amaçlara ulaşmak, işletmemizi bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde liderlik, genellikle mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizin yönetim tarzı, ortaklıklar kurarak pazardaki başarıyı yakalamaktır.	1	2	3	4	5

Tedarik zinciri entegrasyonu ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.

(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

Müşteri Entegrasyonu

1	Ana müşterimizle pazar bilgisi hakkında yüksek derecede bilgi paylaşımına sahibiz.	1	2	3	4	5
2	Ana müşterimizle bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgi paylaşımında bulunuruz.	1	2	3	4	5
3	Ana müşterilerimizin talep tahminlerimize ve planlama süreçlerimize katılımı yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Müşterilerimiz tedarik ve üretim süreçlerimize ilişkin bilgi sağlar.	1	2	3	4	5
5	Müşterimiz ürün geliştirme süreçlerimize dahil olur.	1	2	3	4	5

Tedarikçi Entegrasyonu

1	Ana tedarikçimizle bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgi paylaşımında bulunuruz.	1	2	3	4	5
2	Sipariş sürecinde hızlı cevap verebilmek için tedarikçilerimizin planlama süreçlerine katılımı yüksektir.	1	2	3	4	5
3	Tedarikçilerimizle yüksek seviyede stratejik ortaklığa sahibiz.	1	2	3	4	5
4	Tedarikçilerimiz ürün geliştirme süreçlerimize dahil olur.	1	2	3	4	5
5	Tedarikçimiz tedarik ve üretim süreçlerimize ilişkin bilgi sağlar.	1	2	3	4	5

İç Entegrasyon

1	Üretim tesisimizin diğer departmanların ihtiyaçlarına cevap verebilme seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

2	Üretim tesisimizin kontrolünde olan fonksiyonel alanlar arasında entegre bir sistem mevcuttur.	1	2	3	4	5
3	Üretim tesisimizde satın alma, envanter yönetimi, satış ve dağıtım departmanları arasında bilgi akışına önem veririz .	1	2	3	4	5
4	Üretim tesisimizde üretim, paketlenme, depolama ve taşıma departmanları arasında ürün akışına önem veririz.	1	2	3	4	5

Çevresel belirsizlik ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.
(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

1	Şirketimizde talep haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.	1	2	3	4	5
2	Şirketimizde üretim hacmi ,haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.	1	2	3	4	5
3	Üretimimizde ürün karması haftadan haftaya büyük ölçüde dalgalanır.	1	2	3	4	5
4	Üretimimizde tedarik talepleri (hacim ve karma)haftadan haftaya büyük ölçüde değişiklik gösterir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimizde ürünler pek çok teknik değişiklik (modifikasyon) ile kişiselleştirilebilir.	1	2	3	4	5
6	Tedarikçilerin tesisimize teslim ettikleri parça/bileşenlerde sıklıkla değişiklik olur.	1	2	3	4	5

Çevik tedarik zinciri ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.
(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

1	Şirketimizde ürün geliştirme hızlı bir şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
2	Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde cevaplanır	1	2	3	4	5
3	Şirketimizin özel siparişlerde üretim hızını düzenleme kapasitemiz vardır.	1	2	3	4	5
4	Şirketimizin müşteri hizmet servis seviyesi hızlıdır.	1	2	3	4	5
5	Şirketimiz teslimat güvenilirliğini hızlı bir şekilde sağlar.	1	2	3	4	5
6	Şirketimiz değişen pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verir.	1	2	3	4	5
7	Şirketimiz teslimat süresini mümkün olduğunca azaltır.	1	2	3	4	5

Esnek tedarik zinciri ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.						
<i>(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)</i>						
1	Tedarikçilerimize verilen sipariş miktarı değiştirilebilir.	1	2	3	4	5
2	Tedarikçilerimize verilen siparişlerin zamanlaması değiştirilebilir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimiz üretim hacmini değiştirebilir.	1	2	3	4	5
4	Şirketimiz ihtiyaç doğrultusunda üretim karmasında değişiklikler yapabilir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimiz üretimde, siparişlerdeki teknik değişimi uygulayabilir.	1	2	3	4	5
6	Şirketimiz değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teslimat programlarını uygulayabilir.	1	2	3	4	5

Firma performans ile ilgili aşağıdaki yargılara katılma derecenizi seçiniz.						
<i>(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)</i>						
Müşteri Performansı						
1	Firmamızın önceki yıllara göre müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
2	Firmamızın önceki yıllara göre müşteri şikayetlerine cevap verme süresi azalmıştır.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerin firmamıza bağlılığı önceki yıllara göre artmıştır.	1	2	3	4	5
4	Müşterilerin markalarımıza olan sadakati önceki yıllara göre artmıştır.	1	2	3	4	5
5	Müşterilerimizin gözünde ürünlerimizin güvenilirliği önceki yıllara göre artmıştır.	1	2	3	4	5
Finansal Performans						
1	Firmamız önceki yıllara göre karlılığı artmıştır.	1	2	3	4	5
2	Firmamızın önceki yıllara göre satışları yükselmiştir.	1	2	3	4	5
3	Firmamızın önceki yıllara göre pazar payı artmıştır.	1	2	3	4	5
4	Firmamızın önceki yıllara göre yatırımlarının getirisi artmıştır.	1	2	3	4	5

5.4. EK 2. Ölçek Çeviri Formu

Ölçek Çeviri Formu

‘Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi’ üzerine yaptığım tez için kullanacağım “İngilizceden Çeviri” anketini uzman olarak değerlendirmeniz konusunda yardımınıza ihtiyaç duymaktayım. Ölçeği çevirmeniz hususunda gereğini arz eder, teşekkür ederim.

Örgüt kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadeleri alt satırdaki boşluğa çeviriniz.

Orjinal	The glue that holds our organization together is formal rules and policies. Following rules is important.
Çeviri	
Orjinal	Our organization emphasizes permanence and stability. Efficiency is important.
Çeviri	
Orjinal	Our organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.
Çeviri	
Orjinal	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.
Çeviri	
Orjinal	The management style in the organization is characterized by security of employment, predictability, and stability in relationships.
Çeviri	
Orjinal	The glue that holds our organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first with products and services.
Çeviri	
Orjinal	Our organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.
Çeviri	
Orjinal	Our organization emphasizes growth through developing new ideas. Generating new products or services is important.
Çeviri	

Orjinal	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking.
Çeviri	
Orjinal	The management style in the organization is characterized by risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.
Çeviri	
Orjinal	The organization is very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.
Çeviri	
Orjinal	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.
Çeviri	
Orjinal	The glue that holds the organization together is loyalty. Commitment to this organization runs high.
Çeviri	
Orjinal	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.
Çeviri	
Orjinal	The management style in the organization is characterized by consensus.
Çeviri	
Orjinal	The organization is very results oriented. A major concern is getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.
Çeviri	
Orjinal	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.
Çeviri	
Orjinal	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common theme.
Çeviri	
Orjinal	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a nonsensical, aggressive, results-oriented focus
Çeviri	

Orjinal	The management style in the organization is characterized by partnerships and achievement in the market.
Çeviri	

Çevresel belirsizlik ile ilgili aşağıdaki ifadeleri alt satırdaki boşluğa çeviriniz.

Orjinal	Demand fluctuates drastically from week to week
Çeviri	
Orjinal	Total manufacturing volume fluctuates drastically from week to week
Çeviri	
Orjinal	Mix of products you produce changes drastically from week to week
Çeviri	
Orjinal	Supply requirements (volume and mix) vary drastically from week to week
Çeviri	
Orjinal	Products are characterized by a lot of technical modifications
Çeviri	
Orjinal	Suppliers frequently need to carry out modifications to the parts/components they deliver to your plant
Çeviri	

5.5. Ek-3: Etik Kurulu Kararı



T.C. HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI

Sayı : -804.01-E.2009170030

Tarih:17.09.2020

Konu :Etik Kurul Hak.

Çalışmanın Türü:	Doktora Tezi
Konu:	Anket Uygulama
Başlık:	"Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi"
Yürütücü / Danışman:	Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY
Yazar:	Ayşe GUNGOR
Karar:	Olumlu

e-imzalıdır

Prof. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK
Etik Kurul Başkanı

e-imzalıdır

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Etik Kurul Üyesi

e-imzalıdır

Prof. Dr. Osman Tolga ARICAK
Etik Kurul Üyesi

e-imzalıdır

Prof. Dr. Yaşar ÖZBAY
Etik Kurul Üyesi

e-imzalıdır

Prof. Dr. Ömer ÖZKAN
Etik Kurul Üyesi

e-imzalıdır

Prof. Dr. Levent SUTCIGIL
Etik Kurul Üyesi

e-imzalıdır

Prof. Dr. Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN
Etik Kurul Üyesi

Eki:ETİK KRUL FORMU (1).pdf (Elektronik Ek)

Adres : Havaalanı Yolu Üzeri 8.Km - Şahinbey / GAZİANTEP
Tel : +90 342 211 80 91
Fax : +90 342 211 80 92

İrtibat : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Web : sbe.hku.edu.tr
e-Posta : sbe@hku.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<http://sbys.hku.edu.tr/Dogrulama/Index?EvrakNo=E.2009170030&ErisimKodu=45513847>

5.6. Ek-4 Mersin Serbest Bölge Anket İzni



Mersin Serbest Bölge

Kurumu ve İşleticisi A.Ş.
Sermayesi 13.804.300 TL
LEP/VD 619 00-4163

Sayı: 20/29162

11.08.2020

Konu: Doktora Teziniz Hk.

Sayın Ayşe GÜNGÖR,

İlgi: 11.08.2020 tarihli yazınız.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde Doktora tezi için yürüttüğünüz 'Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi' konulu araştırmanıza bilimsel katkı sağlaması için Mersin Serbest Bölgesinde Üretim konulu faaliyet ruhsatı ile iş yapan firmalar ile anket çalışması yapmanız uygun görülmüştür.

Bu hususta gerekli anket çalışmalarınıza başlayabilirsiniz.


Ali Nuri GÜNEŞ
Mali İşler Müdürü
1988
MESBAS
EDVAR MUM
Genel Müdür

MERSİN SERBEST BÖLGE
TİC. SİCİL NO: 8463
MERSİS NO: 7184 0620 7738 224637

KARADUVAR MAHALLESİ
SERBEST BÖLGE MEYDANI NO: 1
AKDENİZ-MERSİN

TEL: (324) 238 74 00 (7 HAT) PEX
FAX: (324) 238 74 10

http://www.mesbas.com.tr
e-mail: mail@mesbas.com.tr

5.7. Ek-5: Mersin OSB Anket İzni



MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Tarih : 03.09.2020

Sayı : 07-10-12496

Sayın Ayşe GÜNGÖR

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü doktora tezinize istinaden "Örgüt Kültürünün Tedarik Zinciri Entegrasyonuna ve Firma Performansına Etkisi" konulu tez araştırmanız için Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan işletmelerle anket çalışması yapmak için izin talebiniz bulunmaktadır.

Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerimiz ile randevu alarak yukarıda belirtilen tez konusu kapsamında anket çalışması için talebiniz uygundur.

Bilgilerinize rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Halil YILMAZ
Bölge Müdürü

Belgesinin Aslı Elektronik

Nacarı OSB Mahallesi 3. Cadde
No: 2 P.K.: 1 Akdeniz/MERSİN
Liman V.D.: 618 000 7260
www.mtosb.org.tr
E-mail : mtoSB@mtosb.org.tr

Bu belge elektronik olarak imzalanmıştır. cİ932b6o kodu ile
<https://e-imza.ssi.gov.tr/efesnet> adresinden sorgulayabilirsiniz.

Tel. : (0.324) 876 42 42
(0.324) 876 45 81
(0.324) 876 45 82
Faks : (0.324) 876 43 17
(0.324) 876 45 80