

KAYNAK BAĞIMLILIĞI DÜZEYİNİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hatice UÇAK*
Metin KAPLAN**

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kaynak bağımlılığı düzeyinin, rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır (n=203). Model ve hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve üç aşamalı moderatör değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kaynak bağımlılığının boyutlarından varlık özgüllüğü, kaynak bulunurluğu belirsizliği ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı maliyet liderliği stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, bu boyutlardan sadece varlık özgüllüğünün farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın kaynak bağımlılığının boyutlarının hiçbirinin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin hem düşük hem de yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Türkiye'de özel sağlık işletmelerinin kaynak bağımlılığı nedeniyle dışa bağımlı oldukları, kaynak temini açısından tedarikçi ilişkisinin önemli olduğu ve özel hastanelerin neredeyse yarısının sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıkları tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri azaltmak özel hastanelerin en yaygın yararlandıkları yöntemlerinin "Reklam ve Halkla İlişkiler", "İşbirliği Yapma" ve "Sözleşmeli Üretim veya Hizmet" olduğu ortaya konmuştur. Sonuçta araştırmanın bazı kısıtlarının bulunduğu vurgulandıktan sonra, özel hastane yöneticilerine konu ile ilişkili araştırma bulgularına dayalı olarak bazı önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin de öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı, Rekabet Stratejileri, Algılanan Çevresel Belirsizlik, Özel Hastaneler

MAKALE HAKKINDA

* Dr. Öğretim Üyesi, Kapadokya Üniversitesi MYO, hatice.ucak@kapadokya.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-2513-0904>

** Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi Hacıbektaş Veli Üniversitesi İİBF, mkaplan@nevsehir.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-5653-0508>

Gönderim Tarihi: 09.11.2020

Kabul Tarihi: 01.03.2021

Atıfta Bulunmak İçin:

Uçak, H. ve Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 24(1), 151-182

THE EFFECT OF RESOURCE DEPENDENCE LEVEL ON COMPETITIVE STRATEGIES: MODERATING ROLE OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Hatice UÇAK*
Metin KAPLAN**

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the effects of resource dependence level on competitive strategies and to determine whether perceived environmental uncertainty plays a moderator role in the relationship between these variables or not. The sampling of the study consisted of executives employing in private hospitals in Turkey (n=203). Linear Regression Analysis, Multiple Regression Analysis and a three-step moderated hierarchical regression analysis were used to test the models and hypotheses. According to the findings of the research, it has been determined that while asset specificity, resource availability uncertainty, and resource interdependence as the dimensions of resource dependence affect the cost leadership strategy positively and significantly, only the dimension of asset specificity affects the differentiation strategy positively and significantly. On the other hand, it was observed that none of the dimensions of resource dependence had a significant effect on the strategy of focus. Moreover, it has been observed that perceived environmental uncertainty has a positive effect on cost leadership, differentiation and focusing strategies. On the other hand, in cases where perceived environmental uncertainty is high, it has been shown that perceived environmental uncertainty have a moderating effect between the dimension of flexibility of resource dependence and differentiation strategy. Similarly, in cases where perceived environmental uncertainty regarding resource dependence is high, it has been determined that perceived environmental uncertainty has a moderating effect in the relationship between technological uncertainty, which is one of the dimensions of resource dependence and, both cost leadership strategy and differentiation strategy. However, in cases where perceived environmental uncertainty regarding resource dependence is both low and high, it has been determined that perceived environmental uncertainty has a moderating effect in the relationship between technological uncertainty which is one of the dimensions of resource dependence and the strategy of focus. Furthermore, it stated that they are foreign-dependent because of the resource dependence of private health organizations in Turkey, supplier relationships is important in terms of providing resources and private hospitals have the resources they have almost half were found to use effectively. It has been demonstrated that the most common methods used by private hospitals to reduce uncertainties regarding resource dependence are advertising and public relations, cooperation and contractual production or service. As a result, after emphasizing that the research has some limitations, some suggestions were made to private hospital managers based on the research findings related to the subject and suggestions for future research on similar topics were presented.

Keywords: Resource Dependence, Competitive Strategies, Perceived Environmental Uncertainty, Private Hospitals

ARTICLE INFO

* Assist. Prof., Kapadokya University, hatice.ucak@kapadokya.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-2513-0904>

** Assoc. Prof., Nevşehir University, mkaplan@nevsehir.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-5653-0508>

Received: 09.11.2020

Accepted: 01.03.2021

Cite This Paper:

Uçak, H. ve Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 24(1), 151-182

I. GİRİŞ

Bütün işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çeşitli kaynaklara gereksinimleri vardır. İşletmeler bu kaynakların temini için diğer örgütler ile etkileşime girmek ve bağımlılıklarını azaltacak yollar bulmayı amaçlamaktadır. Sağlık işletmeleri de hizmet üreten bir sektör olarak ileri düzey tıbbi teknoloji ve çok sayıda malzeme kalemi ile kaynak bağımlılığını en yüksek düzeyde yaşayan sektörlerdendir. Özellikle hem toplumsal hem de bireysel yaşamı ve refahı doğrudan etkilediğinden ülkelerin ekonomik performansının ve aynı zamanda gelişmişlik düzeyinin en temel göstergelerinden birisi olan sağlık sektörünün kaynağa olan bağımlılıklarını azaltacak stratejiler uygulaması önemli olabilmektedir. Bu bağlamda özel hastaneler açısından kaynak bağımlılığının boyutları rekabet stratejilerini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğunda bu etkinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?" araştırma sorusundan hareketle çalışmanın amacı; özel hastaneler özelinde, kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu iki değişken üzerinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki özel hastane yöneticileri oluşturmaktadır.

Kaynak bağımlılığı ve adı geçen boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici rolü hakkında daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırma sonuçları literatüre katkı niteliğindedir. Ayrıca, kaynak bağımlılığının, rekabet stratejilerinin ve algılanan çevresel belirsizliğin ve bu üç değişkenin boyutlarının sağlık sektörü bağlamında teorik olarak ele alınmasının literatüre farklı bir sektör açısından da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak da özel hastanelerde araştırma modelindeki değişkenler daha önce herhangi bir çalışmada birlikte kullanılmadıkları için bu durum çalışmayı özgün kılmaktadır. Ayrıca bu çalışmada rekabet stratejileri için yeni bir ölçek oluşturularak alana bir katkı sağlanmıştır.

II. TEORİK ÇERÇEVE

Araştırma kapsamında yer alan teorik kavramlar kaynak bağımlılığı kuramı, rekabet stratejileri ve algılanan çevresel belirsizliktir. Çalışmanın ilk bölümünde kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişimi, yönetim yaklaşımlarındaki yeri, kuramın temel varsayımları, özellikleri, kuramının boyutları, kurama yöneltilen eleştiriler, kaynak bağımlılığı kuramının diğer kuramlarla ilişkisi ve kaynak bağımlılığının yönetilmesinde uygulanan eylem ve stratejiler açıklanmıştır. İkinci bölümünde rekabet kavramı, rekabetin tarihsel gelişimi, rekabeti güdüleyen güçler, Porter'ın rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejilerini ve günümüzdeki farklı-güncel olan rekabet stratejileri de ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde ise kaynak bağımlılığı ve rekabet stratejileri arasında düzenleyici rol oynayan çevre kavramı, örgütü etkileyen çevre unsurları, çevresel belirsizlikler, algılanan çevresel belirsizlik ve boyutları ele alınmıştır. Ayrıca tüm kavramların farklı değişkenler ile yapılmış çalışmaları ve konuyla ilgili araştırma bulgularına değinilmektedir.

2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkışı 1950'li yılların sonu ve 1960'ların başında yönetim ve örgütlenme konusunda durumsallık yaklaşımı (koşul bağımlılık) adını alacak araştırmalar ile ortaya çıkmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramının temeli Thompson (1967)'a dayanmakla birlikte kuram Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilmiştir. 1967 yılında Thompson, kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu akıştaki belirsizliği incelemiş ve kurama ışık tutan bulgular elde etmiştir.

Pfeffer ve Salancik (1978) kaynak bağımlılığı kuramını, örgütlerin, tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadıkları için ihtiyaç duydukları kaynakların temininde başka kaynak sahipleri ile etkileşime girdiklerinden dış çevreye olan bağımlılıkları olarak tanımlarlar. Ayrıca bir örgütün davranışını anlamak için o davranışın anlaşılması gerektiğini ifade ederler. Örgütlerin incelenmesine önemli yenilikler getiren bu yaklaşımla ilgili fikirlerin sınanması ve kaynak bağımlılığının ilk kullanımı

Pfeffer'in, Pfeffer ve diğerlerinin yaptıkları çalışmalarda görülmüştür (Üsdiken, 2010; Koç ve Sayılar, 2016).

Davis ve Cobb (2010), kaynak bağımlılığı kuramının üç temel fikri olduğunu ileri sürer:

- Kaynak bağımlılığında sosyal çevre önemlidir.
- Örgütler özerkliklerini artırmak ve çıkarlarını korumak için strateji oluştururlar.
- Örgütler için sadece rasyonellik veya verimlilik değil, gücün de örgütlerin iç ve dış eylemlerini anlamak için önemli olduğunu ifade ederler.

Örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadıklarından gereksinim duydukları bütün kaynakları dış çevreden elde edemezler ve işlevlerini içsel olarak sağlayamazlar. Bu durum, örgütlerin gereksinimleri için çevredeki diğer örgütler ile ilişki içine girmelerini gerektirir. Bu ilişkinin çevreyi örgüt için gizemli kılan unsurlardan biri olduğunu ifade eder. Ayrıca kaynak bağımlılığının birbiri ile ilişkili üç yüzü olduğunu ifade etmektedir (Üsdiken, 2010):

- Kaynak bağımlılığının birinci yüzü, örgütlerin çevreye olan bağımlılıkları ve bu bağımlılıklara karşı neler yaptıklarıyla ilgilidir. Bağımlılık ve güç önemli olmakla birlikte, ilgi çevreye yöneliktir. Örgütler güç elde etmek için çevreyle ilişkilerine yönelik bir takım stratejiler üzerine yoğunlaşırlar. Bu stratejiler; yönetim kurallarına girme, ortak girişim kurma, siyaset yapma, satın alma ve firma birleşmeleridir.
- Kaynak bağımlılığının ikinci yüzü, örgütü güç ve bağımlılık sistemi olarak görmesidir. Örgütü oluşturan yapı içindeki kişiler ve gruplar çıkarları, beklenti ve hedefleri için örgütün karar alma süreçlerini etkileyerek daha fazla pay elde etmek için siyaset yaparlar. Bu konuyla ilgili çalışmalarda yönetici değişikliği ve örgütler arası örgütlenmelere rastlanıldığı ifade edilmektedir.
- Kaynak bağımlılığı kuramının üçüncü yüzü ise, örgütleri olayları şekillendiren, alan yaratan, sınırları belli, çıkarları ve özellikleriyle benzeri olmayan hareketler gösteren varlıklar olarak başrolde görmektedir. Bu, kaynak bağımlılığını diğer kuramsalcı düşüncelerden ayıran önemli bir özelliktir.

2.2. Kaynak Bağımlılığının Boyutları

Bu çalışmada, kaynak bağımlılığı düzeyini ölçmek için Fink ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığından boyutlar aşağıda verilmiştir. Bu ölçekte; ilişki odak, güç kullanımı üzerindeki kısıtlama, dayanışma, rol bütünlüğü, karşılıklı olma, esneklik, varlık özgüllüğü, teknolojik belirsizlik, kaynak yoğunluğu, kaynak bulunurluğu belirsizliği, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı olmak üzere 11 boyut bulunmaktadır (Fink vd., 2006). Tablo 1'de boyutlar kısaca açıklanmıştır.

Tablo 1. Kaynak Bağımlılığının Kuramının Boyutları

İlişkisel Odak	Örgütün, tedarikçi ve rakip firmalar arasındaki ilişkinin önemini vurgular.
Güç kullanımı üzerindeki kısıtlama	Güç kullanımı üzerindeki kısıtlama, tarafların sözleşme altındaki yasal haklarını hangi kapsamda kullanacaklarını yansıtır.
Dayanışma	Bir değişim ilişkisinin yaratıldığı ve sürdürüldüğü süreçte, örgütün diğer örgütler ve rakipler arasındaki ilişkilerinde, bir defalık işlemler serisinde ya da uzun vadeli kaynak temininde bu karmaşık ilişki güvene dayanmalıdır.
Rol bütünlüğü	Örgüt, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkide alış ve satışın ötesinde taraflar arasındaki beklentiler hem ticari hem de ticari olmayan konular nedeniyle karmaşıktır.
Karşılıklı olma	Karşılıklı olma, bir ilişkide tarafların karşılıklı ortaklık esasına uygun davranmasını ve taraflardan birinin kendi yararını gözetecek şekilde davranmasını engelleyeceğini ifade etmektedir.
Esneklik	Örgüt, koşullar değiştiğinde ya da beklenmeyen bir durum karşısında örgüt içi işlevleri kolayca yapabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.
Varlık özgünlüğü	Varlık özgünlüğü, örgütteki bazı işlemlerin o işleme özgü yatırım yapma gerekliliğini ifade etmektedir.
Teknolojik belirsizlik	İşletme tarafından var olan teknolojinin vaat ettiği çok özel gereksinimleri yerine getirip getiremeyeceğinin bilinmemesidir.
Kaynak yoğunluğu	Örgütlerin buldukları sektörde gereksinim duydukları kaynağın çok olması durumudur.
Kaynak bulunurluğu belirsizliği	Rekabetin yaşandığı hammadde ve yarı mamul piyasasında kaynak bulma ile ilişkili faaliyet gösteren tedarikçi, müşteri ve rakipler, kaynağın fiyatındaki değişimler, kaynak bulmada belirsizliği oluşturmaktadır.
Kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı	Kaynakların birbirine bağlı olması, kurumlar arası bağlantıların sayısı ve şekli ile ilişkilidir.

Kaynak: Fink vd., 2006; Kalemci, 2015; Fidanboy ve Alan, 2013; Uysal ve İpçioğlu, 2008

2.3. Rekabet Stratejileri

İşletmelerin buldukları sektörde karşılıklı olarak birbirlerine ve çevrelerine bağımlı olduğunu savunan Newman, Ansof ve Andrews gibi teorisyenlerce geliştirilen görüşleri özenle birleştiren Porter'ın endüstriyel örgüt teorilerini stratejiye uygulamasıyla gerçekleştirdiği beş rekabetçi güç modeli en kabul gören yaklaşım olmuştur (Akgemici, 2008).

Porter'a göre bir sektördeki rekabetin oluşumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır (Porter, 2015); sektördeki rakipler, sektöre yeni girecek olan firmalar, tedarikçiler, alıcılar ve ikame firmalardır. Rekabet gücüyle başa çıkmada sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olabilecek 3 genel stratejik yaklaşımın bulunduğunu ileri sürmektedir.

- Toplam maliyet liderliği stratejisi
- Farklılaştırma stratejisi
- Odaklanma stratejisidir.

2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Sadece üretilen mal ve hizmetin fiyatında indirim yapılmasını değil, aynı zamanda tüm üretim işlemlerinde kaliteden ödün vermeden, sınırlı sayıda standart özellikler sunarak maliyetin düşürülmesini amaçlar. Bu stratejiyle örgütler büyük bir müşteri grubuna hitap etmeyi hedefler. (Porter, 2015; Bakoğlu, 2010; Barca ve Esen, 2012). Örneğin hava yolları işletmelerinden Pegasus, Onur Air, Atlas Jet ve Sun Express gibi havayolu işletmeleri bu stratejiyi uygulamaktadırlar.

2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Örgütün sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzeri olmayan yeni ve kabul edilebilen başka bir ürün yaratmaktır (Porter, 2015). Örneğin; Boyner grubu, Türkiye'nin ilk sıkıştırılmış giysi koleksiyonu T-Box ile minicik kutulara sığdırılan tişört, atlet ve havlularla gençlerin gözdesi olmuştur. Ürünler, uçaklarda, tatil koylarındaki küçük motorlarda ve mağaza tezgâhlarında satışa sunulmuştur. Minik kutu içinde ürün talimatnamesi ve 19,95 liraya satılan ürünün ambalaj içinde geri ödenecek 5 kuruşu ile farklılaştırma stratejisi uygulanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2016).

2.3.3. Odaklanma Stratejileri

Genel stratejilerin üçüncüsü olan odaklanma stratejileri, örgütün ürettiği ürünlerin bir müşteri kesitine veya coğrafi bölgelerde bulunan pazarlar üzerine odaklanmasıdır. Odaklanma stratejisinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; düşük maliyete odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma stratejileridir. Hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirirken, odaklanma stratejisi belirli bir hedef için çok iyi ürün veya hizmet sunmaya, rakiplerinden daha etkin olmaya odaklanır (Porter, 2015). Düşük maliyete odaklanma örneği: Toyota, Lexus segmentinde Mercedes, Cadillac ve Jaguar gibi modellere benzer otomobiller üreterek düşük maliyet ve farklılaştırılmış ürün sunmaktadır. Farklılaştırmaya odaklanma örneği: Türkiye'de Vakko, üst gelir düzeyine sahip müşteriye odaklanarak bu gruba yönelik çok çeşitliliği olan eşarp ve fular üretim sunmaktadır.

2.4. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Çevresel unsurlar konusundaki bilgi eksikliği/yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik/yetersizliğin yanı sıra bu belirsizliklerin, örgütte yaratacağı değişimleri ve uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği olarak açıklanmaktadır (Milliken, 1987). Algının aynı zamanda karar vericinin kişisel özellikleri tarafından yönlendirilen bireysel bir süreç olduğunu söyleyen Duncan (1972), hem örgütün hem de karar vericinin özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ileri sürer (Duncan, 1972; Akt. Ondersteijn vd., 2006). Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin rolü araştırılacağından boyutları aşağıda verilmiştir. Matanda ve Freeman (2009) tarafından geliştirilen çevresel boyutlar; pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğudur.

III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde özel hastanelerde, kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir. Makalede sayfa kısıtlılığı nedeniyle sadece kabul edilen hipotezlerin tabloları ve ekte tüm hipotezlere yer verilmiştir.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle evrenin tümüne ulaşma olanağı bulunmadığından araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Araştırmanın konusu olan özel hastanelerde görev yapan yönetici sayısı tam bilinmediği için Özdamar (2001)'in geliştirdiği $n = z^2(pq) / e^2$ formülü dikkate alınarak %5 hata payı ve %90 güven aralığı kullanılarak örneklem hacmi 164 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2013).

$$N = z^2(pq) / e^2 = (1,28)^2(0,5)(0,5)/(0,05)^2 = 163,84$$

Araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilen ve basit tesadüfi örnekleme yoluyla özel hastanelere dağıtılan 400 anketten 250 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Ancak bu anketlerden 203 tanesi analize dâhil edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %49,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel açıdan yeterli ve kabul edilebilirdir.

3.2. Ölçekler

Bu çalışmada özel hastanelerde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan çevresel belirsizliğinin düzenleyici rolü analiz edilmektedir. Çalışmadaki temel araştırma değişkenleri; kaynak bağımlılığı ve rekabet stratejileri iken, algılanan çevresel belirsizlik ise düzenleyici değişkendir. Bu çalışmada anket formu A,B,C,D ve E şeklinde bölümlere ayrılmıştır.

Kaynak Bağımlılığı Ölçeği: Fink ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek; ilişkisel odak (4 ifade), güç kullanımı üzerindeki kısıtlama (4 ifade), dayanışma (4 ifade), rol bütünlüğü (4 ifade), karşılıklı olma (4 ifade), esneklik (4 ifade), varlık özgüllüğü (4 ifade), teknolojik belirsizlik (3 ifade), kaynak yoğunluğu (4 ifade), kaynak bulunurluğu belirsizliği (3 ifade) ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (2 ifade) olmak üzere 11 boyut ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Kaynak bağımlılığı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Kaynak Bağımlılığı Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayıları

Boyutlar	İfadeler	Cronbach's Alpha
Kaynak bağımlılığı kuramı ölçeğinin		0,815
İlişkisel odak boyutu	4 ifadeden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,722
Güç kullanım boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,794
Rol bütünlüğü boyutu	-	0,734
Karşılıklı olma boyutu	-	0,833
Esneklik boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,703
Varlık özgüllüğü boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,853
Teknolojik belirsizlik boyutu	3 ifadesinden biri çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,853
Kaynak yoğunluğu boyutu	-	0,766
Kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu	-	0,814
Kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutu	-	0,766
<i>Dayanışma boyutunun güvenlik ve geçerliliği sağlanamadığından o boyut analizden çıkarılmıştır.</i>		

Rekabet Stratejisi Ölçeği: Parnell (2011), Zahra ve Covin (1993), Karacaoğlu (2011) ve Bakoğlu (2010) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek; maliyet liderliği stratejisi (9 ifade), farklılaştırma stratejisi (9 ifade), odaklanma strateji (9 ifade) olmak üzere 3 boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Rekabet stratejileri ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	İfadeler	Cronbach's Alpha
Rekabet stratejileri ölçeğinin		0,892
Maliyet liderliği stratejisi boyutu	-	0,722
Farklılaştırma stratejisi boyutu	-	0,800
Odaklanma stratejisi boyutu	9 ifadesinden biri çıkarılarak 8 ifade üzerinden	0,869

Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği: Matanda ve Freeman (2009) tarafından geliştirilen ölçek; pazar dalgalanması (5 ifade), çevresel değişkenlik (5 ifade) ve rekabet yoğunluğu (4 ifade) olmak üzere toplam üç boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

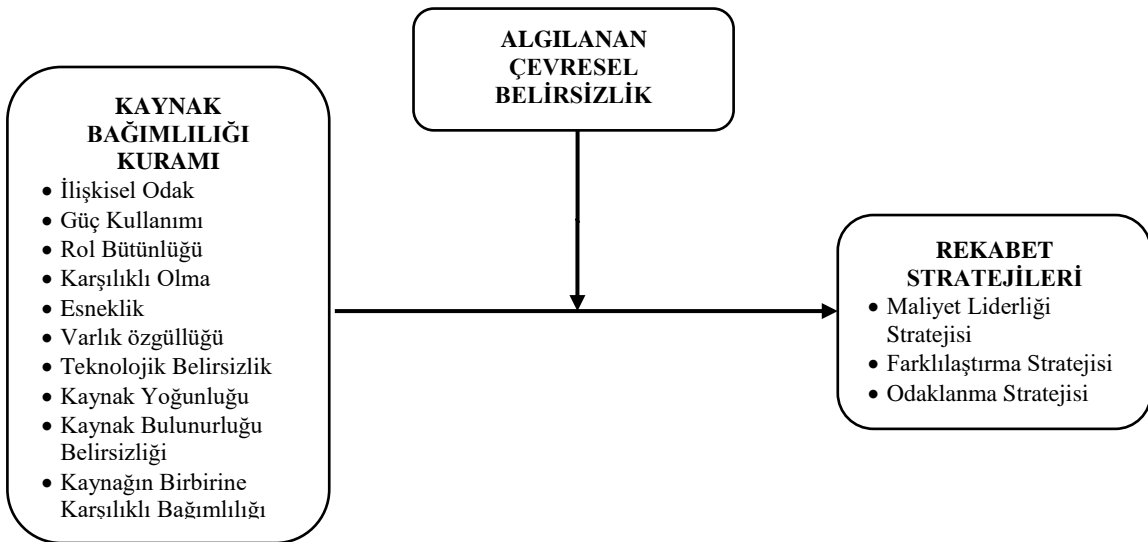
Tablo 4. Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeğinin ve Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	İfadeler	Cronbach's Alpha
Algılanan çevresel belirsizlik		0,877
Pazar dalgalanma boyutu	5 ifadesinde 2 ifade çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,840
Çevresel değişkenlik boyutu	-	0,838
Rekabet yoğunluğu boyutu	-	0,818

3.3. Model ve Hipotezler

Bu bölümde kaynak bağımlılığı kuramının rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili yapılan kısıtlı araştırma için İzdaş (2018) tarafından su ürünleri sektöründe yapılan çalışma ve araştırmanın amacı doğrultusundan hareketle aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Kavramsal Araştırma Modeli



Araştırma için, kaynak bağımlılığı kuramının alt boyutlarına yönelik 30 hipotez, algılanan çevresel belirsizliğin üç stratejisi üzerine 3 hipotez ve algılanan çevresel belirsizliğin, kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ve maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynaması üzerine 30 hipotez olmak üzere toplam 63 hipotez tasarlanmıştır.

3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın verileri, 2019-2020 yılı içinde Türkiye'deki özel hastanelerde görev yapan 203 yöneticiden elde edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit etmek için Tek Yönlü Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Pearson Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Sonrasında, Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process Makrosu yardımıyla kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ile rekabet strateji arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını test etmek için üç aşamalı moderatör değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın yapılabilmesi için Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan etik kurul izni (09.09.2019; 19697 sayılı yazı) alınmış ve anketin yapıldığı özel hastanelere ekte etik kurul izin belgesi de sunulmuştur.

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan özel hastane yöneticilerinin demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ile hipotezlerin test edilmesi gibi konulara yer verilmektedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan özel hastane yöneticilerinin demografik özellikleri cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, hastanenin yaşı, yatak sayısı ve yöneticilerin hastanelerde buldukları yönetici pozisyonu aşağıda Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5'de görüldüğü üzere katılım gösterenlerin %66,5'i kadın, %33,5'u erkek grubunu oluşturmakta ve %57,6'sı evli, %42,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında %16,3'ü lise mezunu, %16,3'ü meslek yüksekokulu mezunu, %30,5'i fakülte ve dengi okul mezunu ve %36,9'unun ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş aralığına bakıldığında, %13,8'i 25 yaş ve aşağı yaş aralığında, %26,1'i 26-35 yaş aralığında, %37,9'u 36-45 yaş aralığında, %17,2'si 46-55 yaş aralığında ve son olarak %4,9'unun ise 56 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların hastanedeki çalışma yıllarına bakıldığında, %10,8'inin 1 yıldan az, %32,5'inin 1-3 yıl arasında, %21,2'sinin 4-6 yıl arasında, %13,8'inin 7-9 yıl arasında ve %21,7'sinin ise 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yaşı sorulduğunda %25,1'i 5 yaş ve altında, %28,1'i 6-10 yaş aralığında, %17,7'si 11-15 yaş aralığında son olarak %28,6 ile 16 ve üzeri yaş aralığında olan kıdemli hastaneler olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanedeki çalışan sayısına bakıldığında %0,5'i 10 çalışandan az, %3,0'ı 11-50 çalışan, %3,9'unda 51-100 çalışan ve son olarak %92,6'sında 101 ve üzeri çalışan bulunmaktadır. Bu hastanelerin yatak sayısına bakıldığında, %7,4'ünde 25-50 yatak, %29,1'inde 51-75 yatak ve %62,6'sında yatak sayısının 100 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları görevlere bakıldığında; %7,5'inin hastane sahibi, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, medikal direktör, başhekim ve başhekim yardımcısı gibi üst yönetimde bulunduğu, %25,4'ünün, hastane müdürü, gece müdürü, hemşirelik hizmetleri direktörü, klinik bölüm başkanı, anlaşmalı kurumlar direktörü, insan kaynakları müdürü, kurumsal iletişim/pazarlama müdürü, satın alma müdürü, faturalama SGK müdürü gibi orta yönetim kademesinde görev yaptığı, %42,4'ünün de hasta bakım hizmetleri müdür yardımcısı, otelcilik ve destek hizmetleri müdürü, biyomedikal direktörü, kalite ve hasta ilişkileri direktörü, misafir hizmetleri sorumlusu ve klinik/poliklinik/ünitelerin sorumlu hemşiresi gibi alt yönetim grubunda bulunduğu tespit edilmiştir.

Yönetici grubunun %29,6'lık bir kısmı "Diğer" seçeneğini işaretlediği tespit edilmiştir. Bunun nedeninin son yıllarda özel hastane yönetim kademelerine pek çok yeni pozisyon eklenmesi ve araştırma kapsamında bu pozisyonların ankette belirtilmemesi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	n	Yüzde (%)
Cinsiyet			Hastanenin Yatak Sayısı		
Kadın	135	66,5	25- 50	15	7,4
Erkek	68	33,5	51- 75	59	29,1
Medeni Durum			100 ve üzeri	127	62,6
Evli	117	57,6	Göreviniz		
Bekâr	86	42,4	Hastane sahibi	2	1,0
Eğitim Durumu			Yönetim kurulu başkanı	2	1,0
Lise	33	16,3	Yönetim kurulu üyesi	1	0,5
Meslek yüksekokulu	33	16,3	Genel müdür	1	0,5
Fakülte ve dengi okul	62	30,5	Genel müd. yrd.	1	0,5
Master ve doktora	75	36,9	Medikal direktör	1	0,5
Yaş			Başhekim	2	1,0
25 yaş ve aşağısı	28	13,8	Başhekim yrd.	5	2,5
26-35 arası	53	26,1	Hemşirelik hizmetleri direktörü	13	6,4
36-45 arası	77	37,9	Anlaşmalı kurumlar direktörü	1	0,5
46-55 arası	35	17,2	Hastane müdürü	5	2,5
56 yaş ve üzeri	10	4,9	Gece müdürü	5	2,5
Çalışma Yılı			İnsan kaynakları müdürü	2	1,0
1 yıldan az	22	10,8	Kurumsal iletişim/ pazarlama müdürü	2	1,0
1-3 yıl	66	32,5	Hasta bakım hizmetleri müdürü	3	1,5
4-6 yıl	43	21,2	Klinik bölüm başkanı	4	2,0
7-9 yıl	28	13,8	Hasta bakım hizmetleri müdür yrd.	3	1,5
10 yıl ve üzeri	44	21,7	Satın alma müdürü	3	1,5
Hastanenizin Yaşı			Faturalama SGK müdürü	1	0,5
5 yaş ve daha az	51	25,1	Misafir hizmetleri sorumlusu	2	1,0
6-10 yaş arası	57	28,1	Biyomedikal müd./direktörü	1	0,5
11-15 yaş arası	36	17,7	Kalite ve hasta ilişkileri direktörü	4	2,0
16 yaş ve daha fazla	58	28,6	Otelcilik ve destek hizmetleri müdürü	3	1,5
Çalışan Sayısı			Klinik/poliklinik /ünite vb.) sorumlu hemşiresi	76	37,4
10 kişiden az	1	,5	Diğer	60	29,6
11-50 kişi	6	3,0			
51-100 kişi	8	3,9			
101 kişi ve üzeri	188	92,6			

4.2. Örgütsel Hedefle ile İlgili Araştırma Bulguları

Örgütsel hedefle ilgili alanda üç soru ifadesi bulunmaktadır. Bu soruların yanıtları tablo halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır:

a) Hastanelerde Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Mevcut Kaynakların Yeterliliği

Sağlık işletmelerinin veya hastanelerin, sahip olduğu tüm finansal ve üretim kaynaklarını dikkate alarak mevcut kaynaklarının örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli olup olmadığına dair bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Hastanelerde Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Mevcut Kaynakların Yeterliliği

Mevcut Kaynakların Yeterlilik Düzeyi	n	Yüzde (%)
Hiç yeterli değil	7	3,4
Yetersiz	14	7
Orta düzeyde yeterli	67	33,3
Yeterli	101	50,2
Çok yeterli	9	4,4
Cevap yok	3	1,5
Toplam	201	100,0

Tablo 6'da hastanelerdeki mevcut kaynakların örgütsel hedeflere ulaşmada yeterli olup-olmadığı sorgulandığında %3,4'nün hiç yeterli değil, %7'nin yetersiz, %33,3'ünün orta düzeyde yeterli, %50,2'sinin yeterli ve %4,4'ünün çok yeterli bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak hastane yöneticilerinin %43,7'si örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynaklarının yeterli olmadığını ve dışarıya bağımlı olduklarını belirtmişlerdir.

b) Hastane Performansının Kaynak Temin Etmedeki İşlevi ve Önemi

Yöneticilerin, hastanelerin performansının, dış paydaşlardan veya kaynak sağlayıcılardan kaynak elde etmedeki derecesi ile ilgili algılarına dair bulgular Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Hastane Performansının Kaynak Temin Etmedeki İşlevi ve Önemi

Hastane Performansının Önemi	Sayı	Yüzde (%)
Hiç önemli değil	1	0,5
Önemli değil	5	2,4
Orta düzeyde önemli	30	14,9
Önemli	92	45,8
Çok önemli	70	34,8
Cevap yok	3	1,4
Toplam	201	100,0

Tablo 7'de hastanelerin performanslarının kaynak temin etmedeki işlevi ve önemini hastane için hiç önemli bulmayanlar %0,05, önemli olmadığını düşünenler %2,4'ü önemli değil, orta düzeyde önemli olduğunu ifade edenler %14,9, önemli olduğunu düşünenler %45,8 ve çok önemli bulanlar %34,8 olarak tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin %80,6'sının (önemli ve çok önemli) hastane performansının kaynak temini ile çok yakın bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler.

c) Hastanelerin Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi

Örgütsel hedef ile ilgili soruların sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin kaynakları etkili kullanıp kullanmadıklarına dair görüşleri sorulmuş ve cevapları tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Hastanelerin Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi

Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi	n	Yüzde (%)
Hiç etkili değil	1	0,5
Etkili değil	9	4,5
Orta düzeyde etkili	73	36,3
Etkili	107	53,2
Çok Etkili	8	4
Kayıp Değer	3	1,5
Toplam	201	100,0

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin %5’i hastanelerinde kaynaklarının etkili kullanmadıklarını, %36,3’ü orta düzeyde etkili kullandıklarını, %53,2’si etkili ve %4’ü ise çok etkili kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin %41,3’ünün sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıklarını göstermektedir.

4.3. Hastanelerin Çevresel ve Kaynak Bağımlılığı ile İlgili Belirsizlikleri Azaltma Stratejileri ile İlgili Araştırma Bulguları

Hastanelerin, çevresel bağımlılığı en aza indirmek, kaynak bağımlılığı ile ilgili riskleri azaltmak, girdilerin teminindeki belirsizliklerin üstesinden gelmek, dışsal ilişkileri iyileştirmek ve iş bağlantılarını sürdürmek için izledikleri stratejiler/yöntemler ile ilgili bulgular aşağıda Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Hastanelerin Çevresel ve Kaynak Bağımlılığı ile İlgili Belirsizlikleri Azaltma Stratejileri

Kaynak bağımlılığı stratejileri	Sayı	Yüzde	Kaynak bağımlılığı stratejileri	Sayı	Yüzde
Reklam ve halkla ilişkiler faaliyeti yürütme	125	59,5	Lisans anlaşmaları	52	24,8
İşbirliği yapma	119	56,7	Bayilikler/Şubeler	51	24,3
Sözleşmeli üretim veya hizmet	84	40,0	Pazarlama araştırması uzmanları gibi sınır birim iş görenlerden yararlanmak suretiyle bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltma.	47	22,4
Hastanenin etkinliğini artırmak için yeni yönetici istihdam etme veya yönetici yedekleme.	74	35,2	Ortak girişim kurma	44	21,0
Çeşitli yasal anlaşmalar yapma	78	37,1	Politik araçlarla (lobicilik vs.) hükümet düzenlemelerini şekillendirme	26	12,4
Know-how anlaşmaları	73	34,8	Bir yöneticiyi hem rakibin hem de firmamızın ortak yönetim kurulu üyesi olarak belirleme	24	11,4
Stratejik ittifaklar yapma	59	28,1	Distribütörlükler	21	10,0
Ar-Ge departmanı, malzeme deposu gibi tampon kuruluşlardan yararlanmak suretiyle belirsizliği azaltma.	58	27,6	Firma birleşmesine gitme	19	9,0
Taşeronluk sözleşmeleri	57	27,1	Franchising	15	7,1
Bağışlardan yararlanma	57	27,1	Kooptasyon (Müşteriyi yönetim kuruluna alma)	12	5,7
Yönetim sözleşmesi	-	-	Konsorsiyum kurma	6	2,9
			Diğer	6	2,9

Tablo 9’da hastanelerin çevresel ve kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri azaltma stratejilerinde en yüksek kullanılan %59,5 oranında reklam ve halkla ilişkiler faaliyeti yürütme, %56,7 işbirliği yapma, %40 sözleşmeli üretim ve hizmet, %37,1 çeşitli yasal anlaşmalar, %35,2 hastanenin etkinliğini artırmak için yeni yönetici istihdam etme veya yönetici yedekleme, %34,8 know-how anlaşmaları, %28,1 stratejik ittifaklar yapma, %27,6 Ar-Ge departmanı, malzeme deposu gibi tampon kuruluşlardan yararlanmak suretiyle belirsizliği azaltma, %27,1 taşeronluk sözleşmeleri, %24,8’i lisans anlaşmaları yapma, %21,0 ortak girişim, %24,3 bayii ve şubeler açma, %22,4 pazarlama araştırması uzmanları gibi sınır birim iş görenlerden yararlanmak suretiyle bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltma, %27,1 bağışlardan yararlanma, %12,4 politik araçlarla (lobicilik vs.) hükümet düzenlemelerini şekillendirme, %11,4 bir yöneticiyi hem rakibin hem de firmamızın ortak yönetim kurulu üyesi olarak belirleme, %10,0 distribütörlük yürütme, %9,0 firma birleşmesine gitme, %7,1 franchising, %5,7 kooptasyon, %2,9 konsorsiyum kurma ve %2,9’u ise diğer kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulguları

Çalışmada Kolmogorov-Smirnov testi yardımıyla değişkenlerin normal dağıldığı gözlemlenince sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10’da kaynak bağımlılığı alt boyutlarının, algılanan çevresel belirsizlik ve boyutları ve rekabet stratejileri alt boyutları arasındaki anlamlı ilişkide çoğunluğun arasında anlamlı ilişki olduğu, çok az bir kısmının ise ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarından hareketle değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğunlukla düşük ve orta düzey olduğu algılanan çevresel belirsizliğin boyutları arasındaki ilişkinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Araştırma Değişkenleri ile İlgili Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	St. Sp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.İO	3,14	0,977	1																
2.GK	2,96	0,787	0,265**	1															
3.RB	3,27	0,687	0,407**	0,321**	1														
4.KO	3,34	0,657	0,444**	0,188**	0,411**	1													
5.ES	2,91	0,902	-0,164*	-0,159*	-0,318**	-0,280**	1												
6.VO	3,51	0,73046	0,235**	0,305**	0,381**	0,449**	-0,264**	1											
7.TB	3,26	1,088	-0,008	0,000	0,117	0,252**	-0,128	0,290**	1										
8.KY	2,96	0,730	0,277**	0,187*	0,372**	0,191**	-0,277**	0,136	0,126	1									
9.KBB	3,18	0,748	0,194**	0,268**	0,448**	0,288**	-0,384**	0,222**	0,110	0,411**	1								
10.KKB	3,45	0,753	0,259**	0,172*	0,303**	0,281**	-0,228**	0,268**	0,182*	0,238**	0,393**	1							
11.ACB	3,33	0,628	0,201**	0,113	0,315**	0,185*	-0,313**	0,336**	0,180*	0,172*	0,283**	0,246**	1						
12.PD	3,53	0,790	0,181*	0,104	0,328**	0,144*	-0,248**	0,367**	0,128	0,146*	0,205**	0,166*	0,842**	1					
13.ÇD	3,19	0,696	0,200**	0,117	0,295**	0,195**	-0,293**	0,271**	0,147*	0,179*	0,269**	0,191**	0,925**	0,713**	1				
14.RY	3,35	0,694	0,141	0,072	0,206**	0,134	-0,272**	0,260**	0,196**	0,120	0,257**	0,288**	0,838**	0,540**	0,650**	1			
15.MLS	3,81	0,800	-0,021	-0,010	0,055	0,078	-0,061	0,293**	0,155*	-0,012	0,192**	0,298**	0,419**	0,334**	0,323**	0,448**	1		
16.FS	3,91	0,773	0,051	0,168*	0,132	,134	0,027	0,317**	0,145*	-0,042	0,067	0,186*	0,372**	0,288**	0,325**	0,358**	0,524**	1	
17.OS	3,56	0,648	0,123	0,195**	0,169*	0,156*	-0,131	0,235**	0,135	0,003	0,154*	0,140	0,461**	0,377**	0,391**	0,438**	0,483**	0,550**	1

Değişkenler: İO: İlişkisel Odak, GK: Güç Kullanımı, RB: Rol Bütünlüğü, KO: Karşılıklı Olma, ES: Esneklik, VO: Varlık Özgünlüğü, TB: Teknolojik Belirsizlik, KY: Kaynak Yoğunluğu, KBB: Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği, KKB: Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı, ACB: Algılanan Çevresel Belirsizlik, PD: Pazar Dalgalanma, ÇD: Çevresel Değişkenlik, RY: Rekabet Yoğunluğu, MLS: Maliyet Liderliği Stratejisi, FS: Farklılaştırma Stratejisi, OS: Odaklanma Stratejisi

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift-yönlü).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift-yönlü).

4.5. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ile İlgili Araştırma Bulguları

Kaynak bağımlılığı boyutlarının maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine etkilerine ilişkin bulgular Tablo 11, 12 ve 13’de sunulmuştur.

Tablo 11. Kaynak Bağımlılığının Boyutlarının Maliyet Liderliği Stratejisine Etkileri

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t	p	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	2,288	0,548		4,171	0,000		
1.İlişkisel Odak	-0,049	0,067	-0,060	-0,731	0,466	0,680	1,471
2.Güç Kullanımı	-0,116	0,076	-0,114	-1,535	0,127	0,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	-0,093	0,101	-0,080	-0,921	0,358	0,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-0,103	0,104	-0,085	-0,989	0,324	0,616	1,623
5.Esneklik	0,045	0,067	0,051	0,671	0,503	0,788	1,269
6.Varlık Özgünlüğü	0,346	0,090	0,316	3,846	0,000	0,670	1,492
7.Teknolojik Belirsizlik	0,034	0,054	0,046	0,635	0,526	0,849	1,178
8.Kaynak Yoğunluğu	-0,106	0,085	-0,097	-1,243	0,216	0,748	1,337
9. Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği	0,192	0,091	0,180	2,113	0,036	0,623	1,604
10. Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı	0,267	0,081	0,252	3,288	0,001	0,773	1,294
R ² = ,199, Düzeltilmiş R ² = ,154, F (10-199)= 4,392; p=,000<0,01; Durbin-Watson Katsayısı: 1,716							
Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi; *p< 0,05, **p< 0,01							

Tablo 11’de regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından *varlık özgüllüğü* ($\beta=0,316$; $p<0,01$), *kaynak bulunurluğu belirsizliği* ($\beta=0,180$; $p<0,05$) ve *kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı* ($\beta=0,252$; $p<0,01$), maliyet liderliği stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H1f**, **H1i** ve **H1j** hipotezleri desteklenmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarının bağımsız değişken ve farklılaştırma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model II çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modele ilişkin bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kaynak Bağımlılığının Boyutlarının Farklılaştırma Stratejisine Etkileri

Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t	p	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	1,930	0,546		3,535	0,001		
1.İlişkisel Odak	-0,031	0,067	-0,039	-0,464	0,643	0,680	1,471
2.Güç Kullanımı	0,096	0,075	0,098	1,271	0,205	0,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	0,053	0,101	0,047	0,528	0,598	0,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-0,010	0,104	-0,008	-0,093	0,926	0,616	1,623
5.Esneklik	0,113	0,067	0,132	1,695	0,092	0,788	1,269
6.Varlık Özgünlüğü	0,291	0,090	0,275	3,248	0,001	0,670	1,492
7.Teknolojik Belirsizlik	0,048	0,053	0,067	0,896	0,371	0,849	1,178
8.Kaynak Yoğunluğu	-0,114	0,085	-0,108	-1,348	0,179	0,748	1,337
9. Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği	0,002	0,091	0,002	0,028	0,978	0,623	1,604
10. Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı	0,140	0,081	0,136	1,727	0,086	0,773	1,294
R ² = ,150, Düzeltilmiş R ² = ,102, F (10-199)= 3,123; p=,001<0,01; Durbin-Watson Katsayısı: 1,945							
Bağımlı Değişken: Farklılaştırma Stratejisi; *p< 0,05, **p< 0,01							

Tablo 12’de regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı boyutlarından **varlık özgüllüğü** ($\beta=0,275;p<0,01$), farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H2f hipotezi desteklenmiştir**.

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve odaklanma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model III çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modele ilişkin bulgular Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Odaklanma Stratejisine Etkileri

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t	P	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	2,595	0,470		5,516	0,000		
1.İlişkisel Odak	0,035	0,057	0,053	0,609	0,544	0,680	1,471
2.Güç Kullanımı	0,100	0,065	0,121	1,534	0,127	0,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	0,038	0,087	0,041	0,442	0,659	0,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-0,006	0,090	-0,006	-0,070	0,944	0,616	1,623
5.Esneklik	-0,032	0,058	-0,044	-0,551	0,582	0,788	1,269
6.Varlık Özgünlüğü	0,112	0,077	0,126	1,445	0,150	0,670	1,492
7.Teknolojik Belirsizlik	0,054	0,046	0,091	1,181	0,239	0,849	1,178
8.Kaynak Yoğunluğu	-0,115	0,073	-0,130	-1,576	0,117	0,748	1,337
9. Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği	0,069	0,078	0,079	0,880	0,380	0,623	1,604
10. Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı	0,030	0,070	0,035	0,426	0,670	0,773	1,294
R ² = 0,100, Düzeltilmiş R ² =0,050, F (10-199)= 1,976; p=,038<0,05; Durbin-Watson Katsayısı: 1,835							
Bağımlı Değişken: Odaklanma Stratejisi; *p< 0,05 **p< 0,01							

Tablo 13’te regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı boyutları odaklanma stratejisini etkilememektedir. Bu bulgulara göre **H3a, H3b, H3c, H3f, H3g, H3i ve H3j hipotezleri reddedilmiştir** (Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından H3a: ilişkisel odak, H3b: güç kullanımı, H3c:rol bütünlüğü, H3f: varlık özgüllüğü, H3g: teknolojik belirsizlik, H3i: kaynak bulunurluğu belirsizliği ve H3j:kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir).

Bununla birlikte kaynak bağımlılığının boyutlarından **esneklik** ($\beta=-0,044$; $p>0,05$), **kaynak yoğunluğu** ($\beta= -0,130$; $p>0,05$) ve **karşılıklı olma** ($\beta= -0,006$; $p>0,05$) odaklanma stratejisini negatif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H3d, H3e ve H3h hipotezleri de desteklenmemiştir** (Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından H3d: esneklik, H3e:kaynak bağımlılığı ve H3h: karşılıklı olma, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir).

4.6. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri

Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerine etkilerine ilişkin bulgular Tablo 14’de sunulmuştur. Baron ve Kenny’ye (1986) göre, düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyonda düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olması koşul olduğundan algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 14’de algılanan çevresel belirsizliğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma rekabet stratejileri üzerine etkileri verilmiştir.

Tablo 14. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri

İlişki	Sabit	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Modelin Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta						
ACB→MLS	2,048	0,532	0,080	0,424	6,636	0,000	0,180	0,176	44,039	0,000
ACB→FS	2,160	0,515	0,086	0,388	5,976	0,000	0,151	0,147	35,717	0,000
AC→OS	1,839	0,510	0,071	0,451	7,164	0,000	0,203	0,199	51,320	0,000

n= 202, Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi (MLS), Farklılaştırma Stratejisi (FS), Odaklanma Stratejisi (OS) **p<0.001, *p<0.05

Tablo 14'teki basit regresyon analizi bulguları incelendiğinde; her üç modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına göre algılanan çevresel belirsizlik, hem *maliyet liderliği stratejisini* ($\beta=0,424$; $p<0,01$), hem *farklılaştırma stratejisini* ($\beta=0,388$; $p<0,01$), hem de *odaklanma stratejisini* ($\beta=0,451$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu durumda, bulgulara göre H4a, H4b ve H4c hipotezleri kabul edilmiştir.

4.7. Kaynak Bağımlılığı Boyutları ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Kaynak bağımlılığı boyutları ile rekabet stratejileri ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin bulunduğu iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar *esneklik* ve *teknolojik belirsizlik* boyutlarıdır:

▪ Esneklik ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Kaynak bağımlılığı kuramının esneklik boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 15).

Tablo 15'deki düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan maliyet liderliği stratejisi (MLS) ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIIa (*Maliyet liderliği stratejisi*) ($R^2=0,205$; $F_{(3-199)}= 5,3158$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı görünmektedir. Modelde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken olan MLS'deki varyansın %20,5'ini açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler MLS'ye orta düzeyde etki etmektedir.

Model VIIIa'da Esneklik boyutunun (ES) Maliyet liderliği stratejisinin (MLS) üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur ($\beta=0,0953$; $p>0,05$). Buna karşın ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta=0,609$; $p<0,01$). Ayrıca ES*ACB etkileşim teriminin MLS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=0,1019$; $p>0,05$). Öte yandan düşük ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,0289 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1617 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Fakat algılanan çevresel belirsizliğin hem yüksek hem de düşük olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Buna ilaveten bu modelde etkileşim terimi, ek olarak MLS'deki varyansı %0,061 açıklamaktadır. Son olarak düzenleyici etkiyi test etmeye yönelik %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine bakıldığında algılanan çevresel belirsizliğin alt sınır değerleri (LLCI=-0,1660; ULCI=0,2239) ve üst sınır değerleri (LLCI=-0,0147; ULCI=0,3380) 0 (sıfırı) kapsadığı için Algılanan çevresel belirsizliğin Esne ES ile MLS ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda **H5e hipotezi ret edilmiştir** (*Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Tablo 15. Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Esneklik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri

Model VIII Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (a- Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (b- Farklılaştırma Stratejisi)			Y (c- Odaklanma Stratejisi)		
	β	S.H	p	β	S.H	p	β	S.H	p
Sabit	3,8183**	0,0595	0,0000	3,8617**	0,0595	0,0000	3,5048**	0,0490	0,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	0,6095**	0,1642	0,0003	0,6212**	0,0943	0,0000	0,5499**	0,0926	0,0000
X (Esneklik-ES)	0,0953	0,0653	0,1464	0,2011*	0,0710	0,0051	0,0891	0,0621	0,1528
Etkileşim Terimi (ES x ACB)	0,1019	0,1043	0,3297	0,0048	0,1019	0,9625	-0,1093	0,1030	0,2899
R ²	0,205			0,195			0,228		
Δ R ²	0,0061			0,0080			0,0085		
F ₍₃₋₁₉₉₎	5,3158			18,1042			19,8181 *		
Δ F	0,9550			0,7122			1,1263		
p	p<0,01			p<0,01			p<0,01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)		
	0,0289			0,1979			0,1603		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-0,1660	0,2239		-0,0303	0,4261		-0,0486	0,3692	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)		
	0,1617			0,2042			0,0179		
LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		
-0,0147	0,3380		0,0577	0,3507		-0,1282	0,1639		
n=203; *p<0,05 **p<0,01									

Yukarıdaki bulgulara göre Model VIIIa (*Maliyet Liderliği Stratejisi*) için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8183 (\text{Sabit}) + 0,609 (\text{ACB}) + 0,0953 (\text{ES}) + 0,1019 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

Tablo 15'teki araştırma bulgularına göre bağımsız değişken esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan farklılaştırma stratejisi (FS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak algılanan çevresel belirsizliğin etkisinin test edildiği Model VIIIb (*Farklılaştırma Stratejisi*) ($R^2=0,195$; $F_{(3-199)}= 18,1042$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu model incelendiğinde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken olan FS'deki varyansın %19,5'ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler FS üzerinde orta düzeyde etkili olmaktadır.

Model VIIIb (*Farklılaştırma Stratejisi*) ES'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur ($\beta = 0,2011$; $p<0,01$). Benzer şekilde ACB'nin de FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta=0,621$; $p<0,01$). Ayrıca ES*ACB etkileşim terimi FS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ($\beta=0,0048$; $p>0,05$). Bu bağlamda düşük ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1979 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış FS'de 0,2042 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak ACB'nin düşük olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip iken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Söz konusu modelde etkileşim terimi, ilave olarak FS'deki varyansı %0,080 açıklamaktadır.

ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Burada düzenleyici etkiye dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine bakıldığında düşük ACB düzeyinde

ES'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ($\beta=0,1979$; %95 CI [-0,0303 ile 0,4261]). Yani bu etki $p<0,01$ anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H6e hipotezi** ret edilmiştir.

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde ES'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artma söz konusudur ($\beta=0,2042$; %95CI[0,0577 ile 0,3507]). Sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsamadığı için bu bulgu **H6e hipotezini desteklemektedir** (*Algılanan çevresel belirsizlik yüksek ise kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Bununla birlikte düzenleyici değişken bağımlı değişken olan FS'nin varyansını ek olarak %0,08 açıklamaktadır.

Söz konusu bulgulara göre Model VIIIb'nin (*Farklaştırılma stratejisi*) regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8617 (\text{Sabit}) + 0,621 (\text{ACB}) + 0,2011 (\text{ES}) + 0,0048 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

Tablo 15'te görüldüğü üzere bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan odaklanma stratejisi (OS) ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIIc (*Odaklanma stratejisi*) ($R^2=0,228$; $F_{(3,199)}=19,8181$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu modelde de belirleyici değişkenler, OS'deki varyansın %22,8'ini açıklamakta, yani bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir.

Model VIIIc'de ES, OS'yi pozitif, ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,089$; $p>0,05$). Ancak ACB, OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ($\beta=0,549$; $p<0,01$). Ayrıca ES*ACB etkileşim teriminin OS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ($\beta=0,1093$; $p>0,05$).

Öte yandan ACB'nin düşük olduğu durumlarda ES'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1603 birimlik bir artışa neden olurken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda ES'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0179 birimlik bir artışa sebebiyet vermektedir. Fakat ACB'nin gerek yüksek gerekse düşük olduğu durumlarda ES, OS'yi pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Ayrıca modelde etkileşim terimi, ilave olarak OS'deki varyansın sadece %0,085'ini açıklamaktadır.

Bu değerlendirmeden sonra düzenleyici etkiyi test etmek için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri dikkate alındığında ACB'nin alt sınır değerleri (LLCI=-0,0486;ULCI=0,3692) ve üst sınır değerlerinin (LLCI=-0,1282;ULCI=0,1639) 0 (sıfır) kapsaması nedeniyle ACB'nin ES ile OS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı açıktır. Bu durumda **H7e hipotezi ret edilmiştir** (*Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Yukarıdaki verilere göre Model VIIIc'nin (*Odaklanma stratejisi*) regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5048 (\text{Sabit}) + 0,549 (\text{ACB}) + 0,0891 (\text{ES}) + [-0,1093 (\text{ES} \times \text{ACB})].$$

▪ **Teknolojik Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi**

Kaynak bağımlılığının teknolojik belirsizlik boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 16).

Tablo 16. Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Teknolojik Belirsizlik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri

X Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (a-Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (b-Farklılaştırma Stratejisi)			Y (c-Odaklanma Stratejisi)		
	β	S.H	p	β	S.H	p	β	S.H	p
Sabit	3,7891**	0,0509	0,0000	3,8481**	0,0567	0,0000	3,5060	0,0459	0,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	0,4853**	0,1268	0,0002	0,4696**	0,0778	0,0000	0,4646	0,0714	0,0000
X (Teknolojik Belirsizlik-TB)	0,0242	0,0427	0,5724	0,0330	0,0533	0,5360	-0,0012	0,0489	0,9798
Etkileşim Terimi (TBx ACB)	0,1888**	0,0699	0,0075	0,1771**	0,0611	0,0042	0,2099	0,0617	0,0008
R ²	0,214			0,178			0,254		
ΔR^2	0,0333			0,0262			0,0506		
F ₍₃₋₁₉₉₎	5,4560			18,8974			34,1837		
ΔF	7,2892			8,3913			11,5748		
p	p<0,01			p<0,01			p<0,01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)		
	-0,1000			-0,0834			-0,1392		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-0,2303	0,0304		-0,2295	0,0627		-0,2769	-0,0016	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki (β)		
	0,1483			0,1495			0,1368		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
0,0315	0,2652		0,0341	0,2648		0,0251	0,2484		
n=203; *p<0,05 **p<0,01									

Tablo 16'da teknolojik belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını test etmeye yönelik düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları sunulmuştur.

Maliyet liderliği stratejisine ilişkin araştırma bulgularına göre, bağımsız değişken teknolojik belirsizlik (TB) ile bağımlı değişken maliyet liderliği (MLS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak ACB'nin etkisinin test edildiği Model Xa'nın (*Maliyet liderliği stratejisi*) ($R^2=0,205$; $F_{(3, 203)}=5,3158$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu modelde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %19,5'ini açıklayarak, bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Model Xa'da TB'nin MLS üzerinde pozitif ama anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,0242$; $p>0,05$).

Buna karşın ACB, MLS'ye pozitif ve anlamlı bir şekilde etki etmektedir ($\beta=0,485$; $p<0,01$). Benzer şekilde TB*ACB etkileşim terimi de MLS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,1888$; $p<0,01$). Bu durum analiz edildiğinde, ACB'nin düşük düzeylerinde TB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1000 birimlik bir azalışa yol açarken, ACB'nin yüksek düzeylerinde TB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1483 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

ACB'nin düşük düzeylerinde TB, MLS üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olmasına karşın, ACB'nin yüksek düzeylerinde TB, MLS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelde etkileşim terimi, ek olarak MLS'deki varyansın %3,33'ünü açıklamaktadır. ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yönteminden yararlanılmıştır.

ACB'nin düzenleyici etkisine dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri incelendiğinde ACB'nin düşük düzeylerinde TB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ($\beta = -0,1000$; %95 CI [-0,2303 ile 0,0304]).

Yani bu etki $p < 0,05$ anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H5g hipotezi reddedilmiştir** (*Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Aksine yüksek ACB düzeyinde TB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir ($\beta = 0,1483$; %95 CI [0,0315 ile 0,2652]). Görüldüğü gibi burada alt ve üst sınır değerleri 0(sıfır)'ı kapsamadığından **H5g hipotezi desteklenmektedir** (*Algılanan çevresel belirsizlik yüksek ise kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Yukarıdaki bulgular çerçevesinde Model Xa'nin (**Maliyet liderliği stratejisi**) regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7891 (\text{Sabit}) + 0,4853 (\text{ACB}) + 0,0242 (\text{TB}) + 0,1888 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

Farklılaştırma stratejisine ilişkin Tablo 16'daki bulgulara göre, bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından TB ile bağımlı değişken FS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Xb'nin (**Farklılaştırma stratejisi**) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,178$; $F_{(3-203)} = 18,8974$; $p < 0,01$). Bu modelde bağımsız ve aracı değişkenler, FS'deki varyansın %17,8'ini açıklamaktadır. Bu bulguya göre belirleyici değişkenler bağımlı değişkene orta düzeyde etki etmektedir.

Model Xb'nin bulgularına göre TB, FS'yi pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0,0330$; $p > 0,05$).

Buna karşın ACB, FS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = 0,469$; $p < 0,01$). Benzer şekilde TB*ACB etkileşim terimi de FS üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,1771$; $p < 0,01$).

Diğer yandan ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış FS'de 0,0834 birimlik bir azalışa sebebiyet verirken; ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1495 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ancak ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB, FS'yi negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilerken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB, FS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Etkileşim terimi, aynı zamanda ek olarak FS'deki varyansın %2,62'sini açıklamaktadır.

Son olarak düzenleyici etkiyi test etmek için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri göz önüne alındığında ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir

azalış mevcuttur ($\beta=-0,0834$; %95 CI [-0,2295 ile 0,0627]). Bu sınırlar anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için ACB düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu yüzden ACB'nin düşük olduğu durumda **H6g hipotezi reddedilmiştir**.

Buna karşın ACB'nin yüksek olduğu durumda TB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir ($\beta=0,1495$; %95 CI [0,0341 ile 0,2648]). Bu alt ve üst sınır değerleri 0(sıfır)'ı kapsamadığı için **H6g hipotezi kabul edilmiştir** (*Algılanan çevresel belirsizlik yüksek ise kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Yukarıdaki bulgularla Model Xb'nin (**Farklılaştırma stratejisi**) regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8481 (\text{Sabit}) + 0,469 (\text{ACB}) + 0,0330 (\text{TB}) + 0,1771 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

Odaklanma stratejisine dair düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre, bağımsız değişken teknolojik belirsizlik (TB) ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi (OS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak ACB'nin etkisinin test edildiği Model Xc ($R^2=0,256$; $F_{(3-203)}=34,1837$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Model Xc'de (**Odaklanma stratejisi**) bağımsız ve düzenleyici değişkenler, bağımlı değişken OS'deki varyansın %25,6'sını açıklamakta ve bu değişkene orta düzeyde etki ettikleri görülmektedir.

Model Xc'nin bulguları incelendiğinde; TB'nin OS üzerinde negatif ama anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=-0,0012$; $p>0,05$). Ancak ACB'nin, OS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,464$; $p<0,01$). Benzer şekilde TB*ACB etkileşim terimi de OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ($\beta=0,2099$; $p<0,01$). Bununla birlikte ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1392 birimlik bir azalışa yol açarken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1368 birimlik bir artışa sebep olmaktadır.

ACB'nin düşük olduğu durumda TB, OS'yi negatif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilerken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB, OS'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna ilaveten bu modelde etkileşim teriminin, ek olarak OS'deki varyansın %5,06'sını açıkladığı görülebilir.

Diğer yandan ACB'nin düzenleyici etkisini ortaya koymak için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri dikkatle incelendiğinde, ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalış söz konusudur ($\beta=-0,1392$; %95 CI [-0,2769 ile -0,0016]).

Bu sınırlar anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığından ACB düzenleyici etkiye sahiptir. Dolayısıyla ACB'nin düşük olduğu durumda **H7g hipotezi kabul edilmiştir**. Yine ACB'nin yüksek olduğu durumda ise TB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış gözlenmektedir ($\beta=0,1368$; CI [0,0251 ile 0,2484]). Bu alt ve üst sınır değerlerinin 0(sıfır)'ı kapsamaması nedeniyle **H7g hipotezi desteklenmiştir** (*Algılanan çevresel belirsizlik hem yüksek hemde düşük olduğunda da kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır*).

Yukarıdaki bulgularla Model Xb'nin (**Odaklanma stratejisi**) regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5060 (\text{Sabit}) + 0,464 (\text{ACB}) + [-0,0012 (\text{TB})] + 0,2099 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

Sonuç olarak kabul edilen hipotezlerin daha anlaşılır olması amacıyla Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Kabul Edilen Hipotezler

KABUL EDİLEN HİPOTEZLER	SONUÇ 11 hipotez
Hipotez 1f-1i-1j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgünlüğü, kaynak bulunurluğu belirsizliği kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 2f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgünlüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4a: Algılanan çevresel belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4b: Algılanan çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4c: Algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 5g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Kabul (ACB yüksek ise)
Hipotez 6e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Kabul (ACB yüksek ise)
Hipotez 6g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Kabul (ACB yüksek ise)
Hipotez 7g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Kabul (ACB düşük-yüksek ise)
Hipotezlerin tamamı Ek olarak yer almaktadır.	

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık, hizmet üreten bir sektör olarak hem toplumsal hem de kişisel yaşamı doğrudan ilgilendirdiğinden ülkelerin ekonomik performansını, bilimsel ve teknolojik alandaki gelişimini etkileyen en önemli sektörlerden biri olduğu söylenebilir. Küreselleşen dünyada insan sağlığının iyileştirilmesi için yapılan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, dünyada olduğu gibi Türkiye’deki hastanelerinin yönetim yaklaşımlarında yeni stratejiler ve politikalar geliştirilmesine neden olmaktadır.

Bir toplumda sağlık hizmetlerinin kalitesi ve erişimi, sağlık alanında kullanılan kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Hastaneler faaliyetlerini sürdürebilmek için çok çeşitli girdilere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle kaynaklara olan bağımlılıkları yüksek düzeydedir. Sağlık sektöründeki özel hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabet ve kaynaklarının büyük bir kısmının döviz cinsinden temini nedeniyle hastaneler çevrelerindeki belirsizlikten kolaylıkla etkilenirler. Bu nedenle hastaneler kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltacak eylem ve stratejileri uygulamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu araştırma ile Türkiye’deki özel hastanelerde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkileri, algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolüne dair bir saha araştırması ve anket tekniği ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

- Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin kaynak bağımlılığı nedeniyle dışa bağımlı oldukları, yöneticilerin %80,6’sının hastane performansının kaynak temini ile çok yakın bir ilişkisi olduğu ve özel hastanelerin neredeyse yarısına yakınının ise (%43,7) sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıkları tespit edilmiştir.
- Kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri ve riskleri azaltmak için özel hastanelerin en yaygın yararlandıkları yöntemlerin reklam ve halkla ilişkiler (%59,5), işbirliği yapma (%56,7), sözleşmeli üretim veya hizmet (%40), çeşitli yasal anlaşmalar (%37,1) ve know-how anlaşmaları (%34,8) olduğu ortaya konmuştur. Aslında Türkiye’de sağlık alanının ticarileşmesine ve daha çok kazanmaya yönelmesine yol açan reklamın yapılması yasaktır. Ancak yine de pek çok özel sağlık kuruluşu tarafından reklam önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu çelişkinin nedeni, farklı araştırmalara konu olabilir.
- Hastanelerde reklam ve hakla ilişkilerden sonra işbirliği yapma stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunun nedeninin sağlık kurumları arasındaki işbirliğinin “Afiliasyon Yönetmeliği (2020)” ve “Vakıf Üniversiteleri İle Özel Hastanelerin İşbirliği Usul ve Esasları (2017)” ile işbirliğinin yasal olarak desteklenmesinin sonucu olduğu düşünülmektedir (OHSAD, 2020). Özel hastanelerde kaynak bağımlılığını ve belirsizlikleri azaltmak için en fazla benimsenen üçüncü stratejinin sözleşmeli hizmet ve üretimi olduğu görülmektedir. Bu stratejinin benimsenme nedeni, Sosyal Güvenlik Kurumu’nun özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmeti satın alım sözleşmesinin (2018) yürürlüğe girmesidir.
- Özel hastaneler kaynak bağımlılığını azaltmak ve bu konuda belirsizlikleri gidermek için özel sağlık kurumlarının sağlık turizmine olan talepleri sebebiyle yurtiçi ve yurt dışı özel sağlık sigorta şirketleri ile yasal anlaşmalar yapmaktadır.
- Özel hastaneler know-how anlaşmaları da tercih etmektedir. Son yıllarda sağlık sektöründeki ileri tıbbi teknolojik cihazlar; robotik cerrahi, spinal cerrahi ve hibrit ameliyathaneler için know-how anlaşmaları etkin bir stratejidir. Güner ve Gürler’in (2011) Türkiye’deki otomotiv sektörü ile yabancı firmalar arasında yaptıkları ortak işbirliklerini incelediği çalışmada, bu sektörde know-how anlaşmalarının benimsediğine dair bulguları çalışmanın bulgularını desteklemektedir.
- Çalışmada kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizliği azaltmak için hastanelerin %11,4’ü yönetim kurullarına yerel toplumdan müşterilerini ve rakiplerini almakta ve %5,7’si ise kooptasyondan yararlanmaktadır. Bununla birlikte Pfeffer (1973)’in hastanede yaptığı araştırma sonuçlarına bakıldığında, hastane yönetim kurullarına yerel toplumu dâhil eden özel hastaneler çevreyi birleştiren yöneticileri tercih ederken, yerel topluma daha az bağımlı devlet hastaneleri yönetim kurulunun idari fonksiyonuna yarar sağlayacak yöneticiler seçmiştir. Yönetim kurullarını çevresel gerekliliği göz ardı ederek oluşturan kuruluşlar daha verimsiz olurken, kooptasyon stratejisini benimseyenlerin çevrenin desteğini almada oldukça başarılı olduğu ve organizasyonun bağlamıyla açıklandığı görülebilir. Bu bulgular çalışmanın bulgularını desteklemektedir.
- Bu çalışmada özel hastanelerde sırasıyla farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve en son odaklanma stratejisinin uygulandığı tespit edilmiştir. Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkiye’de kamu ve özel hastaneler üzerinde yapılan araştırmada da farklılaştırma stratejisinin özel hastanelerde uygulandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışmanın bulgularını desteklemektedir.
- Çoklu regresyon analizi bulgularına göre, özel hastanelerde kaynak bağımlılığının boyutlarından varlık özgüllüğü, kaynak bulunurluğu belirsizliği ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığının maliyet liderliği stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığının boyutlarından sadece varlık özgüllüğünün farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular kaynak bağımlılığı teorisinin

temel fikirleri ile tutarlı sonuçlar olmasına karşın literatürde destekleyici ampirik bulgular bulunmamaktadır. Sadece İzdaş (2018), Muğla ve Bodrum çevresinde su ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Genelci örgütlerin (kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine sahip örgütler) kaynak bağımlılığını azaltmak için maliyet liderliğini, özselci örgütlerin (dar bir kesim genişliğine sahip olan örgütler) kaynak bağımlılığını azaltmak için farklılaştırma stratejilerini uyguladığını tespit etmiştir. Bu bulgu kaynak bağımlılığı ile rekabet stratejileri ile ilişkiyi dolaylı olarak desteklemektedir. Bu nedenle çalışma bulguları ilk tespit olduğu için literatüre katkı olarak düşünülebilir. Buna karşın kaynak bağımlılığının boyutlarından hiçbiri odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

- Algılanan çevresel belirsizliğin Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini pozitif etkilediği saptanmıştır. Ancak algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisine göre farklılaştırma stratejisini daha az etkilemektedir. Dal ve Akçagün (2013) Türkiye'de 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan hazır giyim firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada, firmalar arasında mevcut rekabetin yüksek olduğu durumlarda maliyet liderliği stratejisi izlediklerini tespit etmişlerdir. Ancak genelde bir ürün markası olan hazır giyim firmalarının ise daha çok farklılaştırma stratejisi izledikleri saptanmıştır. Bu bulgu, çalışmamızın farklılaştırma stratejisi bulguları ile paralellik göstermektedir.
- Kaynak bağımlılığına ilişkin esnekliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde kaynak bağımlılığına ilişkin teknolojik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile hem maliyet liderliği stratejisi hem de farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
- Ayrıca kaynak bağımlılığına ilişkin teknolojik belirsizliğin hem düşük hem de yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığının adı geçen boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici rolü hakkında daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu bulgu literatüre katkı niteliğindedir.

Son olarak, özel hastanelerde araştırma modelindeki değişkenler daha önce herhangi bir çalışmada birlikte kullanılmadıkları için yapılan çalışmayı özgün kılmaktadır. Yine bu çalışmada, rekabet stratejileri için yeni bir ölçek oluşturularak alana bir katkı sağlanmıştır. Ayrıca özel hastane yöneticilerinde kaynak bağımlılığına yönelik bir farkındalık yaratılacağı için bu bağımlılığı azaltacak yöntemlerin varlığının bilinmesi rekabet üstünlüğü sağlamada bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçlarından hareketle özel hastane yöneticilerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini azaltmak ve çevresel belirsizliği kontrol altına almak için şu öneriler sunulabilir:

- Hastane yöneticilerinin neredeyse yarısı örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynaklarının yeterli olmadığını ve dışarıya bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ortak girişim, yönetici değişikliği, birleşmeler gibi kaynak bağımlılığını azaltma ve belirsizlik yönetimi stratejilerine de ağırlık vermelidirler.
- Araştırmanın bulguları Türkiye'de özel sağlık işletmelerinin %43,7'sinin sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıklarını ortaya koymuştur. Bu işletmelerin kaynakları kullanırken örgüt içi etkin denetim ve yalın yönetim kadar kaynakların temini stratejilerinin riski dağıtacak ve kaynağın etkin kullanacak şekilde seçilmesi önerilebilir. Ayrıca mal ve hizmet üretim sürecinde çalışanların ve müşterilerinin sesine kulak verilerek "Kalite Fonksiyon Göçerimi" benzeri sistemlerin uygulanması kaynakların etkin kullanımını sağlayabilir (Özgener, 2003).

- Araştırma bulgularının kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarıyla ilgili sonuçlarına göre, özel hastane yöneticilerinin kaynak bağımlılığını azaltmada kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü boyutunda hastaneye özgü olan yatırımlara ağırlık vermeleri, kaynak bulunurluğu belirsizliğini azaltmada ve kaynak tedarikinde buldukları çevreyi doğru tanımlamaları ve mümkün ise kooptasyon stratejisi ile çevresel destek almaları önemli olacaktır.
- Ayrıca kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutunda, müşteri ve tedarikçiler arasındaki işbirliğini güçlendirmek için ortak girişim kurma, yönetim kurulunda yer alma, meslek ve ticaret odalarına üye olma gibi politika ve stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığını yönetmek için gerekli bilgilere ulaşma olanağı elde edebilirler.
- Yöneticiler açısından kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü boyutundaki yatırımlarında, robotik cerrahi, girişimsel cerrahinin yapıldığı hastanın hastanede kalış süresini azaltan hibrit ameliyathaneler kurarak farklılaştırma stratejisi uygulayabilirler. Ayrıca bu strateji ile algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumları da kontrol altına alabilirler. Ancak hastaneler bu stratejileri uygularken, hastanenin alt yapısına ve bu teknolojiyi kullanabilecek uzman çalışanlarına ve bu farklılaştırmayı algılayacak müşteri potansiyeline sahip olup olmadıklarını önceden hesaplayabilmelidirler.
- Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ve teknolojik belirsizliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Yöneticiler, çevresel unsurlarla ilgili bilgi yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik olarak nitelendirilen algılanan çevresel belirsizlik ortamında teknolojik belirsizliği ve esnekliği yönetemeyebilirler. Bununla birlikte çevresel unsurlarla ilgili bilgi sahibi olmayan işletmeler, farklılaştırma stratejisi uygulamalarında sorun yaşayabilirler. Bu nedenle işletmelerin kaynak bağımlılığı ile ilgili esneklik ve teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarda çevresel belirsizliği azaltacak bilgilere sahip olması ve bu bilgileri toplayacak etkin yöntemlere gereksinimi bulunmaktadır. Örneğin, özel hastaneler sağlık hizmeti alan hastalar için karşılamalı ve hastanın muayene, laboratuvar, radyoloji vb. gibi tüm poliklinik sürecinde hasta refakati sağlayacak sağlık alanında bilgili yer hostesleri ile farklılaştırılmış rekabet stratejisi uygulayabilirler.
- Kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik, algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda maliyet liderliği stratejisini etkilediği, algılanan çevresel belirsizliğin düşük ve yüksek olduğu durumlarda ise odaklanma stratejisi ilişkisini etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda algılanan çevresel belirsizlik düşük dâhi olsa geleceğe dair bilgi eksikliği ve geleceği öngörmedeki yetersizlik en fazla odaklanma stratejilerini etkilemektedir. Odaklanma stratejisi izleyen özel hastanelerin başarılı stratejistler istihdam etmesi ve strateji geliştirme kuruluşlarından destek alması gerekir. Maliyet liderliği stratejisi ise daha çok teknolojik belirsizlik ile ilgili çevresel belirsizliğin yüksek olmasından etkilenmektedir. Bu nedenle hastanelerin teknolojik gelişmelerle ilgili bilgileri sürekli güncellemesi maliyet liderliği stratejinin uygulamadaki risklerini azaltabilir.
- Bu çalışmadan algılanan çevresel belirsizlikten en az etkilenen stratejinin farklılaştırılma stratejisi olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda özel hastaneler alışlagelmiş hizmet sunumundan farklı olarak; sağlık hizmet sunumunu hastanın hastaneye başvurusu ve taburculuk süreci ile sınırlı tutmayarak hastasının evde bakımını da yürütebilecek birimler aracılığıyla farklılaştırma stratejisi uygulayarak hasta ve hasta ailesinden sadık müşteriler yaratabilirler.
- Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini yoğun rekabet ile başa çıkmak için nadiren bir arada kullanmakta ve bir işletmenin üç genel strateji için uygun olması çok nadir bir durum olduğunu ifade etmektedir. Bu nadir durumu yaratamayan işletmeler kıvılcıkta sıkışıp kalmakta ve varlığını koruyamamaktadır. Bu nedenle günümüzün çok başarılı "Lufthansa Airlines – Shop & Miles: Uçarken Kazanın", "Garanti Bankası: Çocuklara Yönelik Minibank" şirketlerinde (Ağraş vd., 2017) olduğu gibi özel hastaneler mavi okyanus stratejisi

araçlarını kullanarak “yeni değer” yaratabilirler ya da “ulaşamadıkları müşterilere” nasıl ulaşabilecekleri konusunda araştırma yapabilirler.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlar:

- Çalışmanın ilk temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının özel hastaneler ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece özel hastaneler ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak sağlık sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı stratejik boyutlarda araştırmalara gereksinim olduğu bilinmelidir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalarda kaynak bağımlılığının azaltılmasına yönelik farklı eylem ve stratejiler ile ilgili çalışmalar yöneticilere önemli aktarımlar sağlayacaktır.
- İkincisi, rekabet ölçeklerinden derlenerek hazırlanan yeni rekabet stratejileri ölçeği, Türkçe stratejik yönetim yazınında ilk kullanılan çalışmalardan birisidir. Bu araştırmanın yazın kısmı incelendiğinde yabancı yazında da az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda farklı ulusal kültürlerde ve sektörlerde daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır.
- Üçüncüsü, özel hastanelerin bilimsel nitelikli araştırmaya katılımı konusunda yaşanan zorluktur. Araştırma kapsamında sorulan soruları hastaneye ait özel bilgilerin paylaşılması olarak algıladıklarından yöneticilerin kimi zaman yüz yüze ikna edilmeleri, bazı özel hastanelerin kendi etik kurullarından alınan izin çerçevesinde araştırmaya izin vermeleri nedeniyle başvuru süreci ve sonucunun beklenmesi gerektiğinden bu süreç zaman kaybına yol açmıştır. Dolayısıyla gelecekte bu tür çalışmaların Sağlık Bakanlığı aracılığıyla tüm sağlık kurum ve kuruluşlar ele alınarak yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerdeki sağlık sektörlerinde, kaynak bağımlılığına yönelik uygulanan rekabet stratejileri ve sonuçları da araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- Dördüncüsü, katılımcıların bilgiyi paylaşma ve cevap vermede çekingen davranmaları ve anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayırmamaları ve bu bağlamda geri dönüş oranı bir başka kısıt olarak tespit edilmiştir.
- Bu çalışmada kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkileri ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda özel sağlık kuruluşlarında farklı rekabet stratejileri, mavi okyanus stratejisi gibi, kaynak bağımlılığını azaltmadaki etkisi incelenebilir.
- Ayrıca gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara, kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ve rekabet stratejilerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenebileceği turizm sektörü, imalat sektörü veya bilişim sektörü gibi farklı sektörlerde saha araştırması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Ağraş, S., Atbaş, F., & Şeyba, E. (2017). Mavi okyanus stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den örnekler, *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-442.
- Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim* (2.bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş stratejik yönetim* (1.bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Barca, M., & Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Dal, V., & Akçagün, E. (2013) *Türk hazır giyim sanayinin uluslararası pazarlarda üstünlük sağlaması için rekabet stratejisi önerileri*. İstanbul Sanayi Odası – Marmara Üniversitesi Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği Projesi, İstanbul.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future, In *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000*. Emerald Group Publishing Limited, 21-42.
- Fidanboy, Ö. C., & Alan, H. (2013). Kaynak bağımlılığı ve stratejik işbirliği ilişkisi: Kaynak özelliklerinin iş birliği oluşumuna etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 123-145
- Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497–529.
- İzdaş, H. (2018). Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 312-334.
- Kalemci, A. R. (2015). *Örgüt kuramları: İşlem maliyet kuramı* (3.bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karacaoğlu, K. (2011). İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen öğelerin endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma. *Çukurova*
- Koç, O., & Sayılar, Y. (2016). Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: Kuramsal bir değerlendirme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 143-146.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği: Modern Sonrası Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Matanda, M. J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review*, 18(1), 89-107.
- Miliken, J. F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management, Newyork University*, 12(1), 133-143.

- OHSAD, Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği . (2020). Afiliasyon Yönetmeliği, <https://ohsad.org/wp-content/uploads/2017/05/10914usul-ve-esaslar-isbirligipdf.pdf>, (20.05.2020).
- OHSAD, Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği . (2020). Vakıf Üniversiteleri İle Özel Hastanelerin İşbirliği Usul ve Esasları (2017) <https://ohsad.org/wp-content/uploads/2017/05/10914usul-ve-esaslar-isbirligipdf.pdf> (20.05.2020).
- Ondersteijn, C. J. M., Giesen, G. W. J., & Huirne, R. B. M. (2006). Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: The effect of external farm context on strategic choice. *Agricultural Systems*, 88(2-3), 205-226.
- Özgener, Ş. (2003). Quality function deployment: A teamwork approach. *Total Quality Management&Business Excellence*, 14(9), 969-979.
- Parnell, A. J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet stratejisi; sektör içinde yapısal analiz*. Gülen Ulubilgen (çev.). İstanbul, Agora Kitaplığı.
- SGK, Sosyal Güvenlik Kurumu (2020, 5 Mayıs). Özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmeti satın alım sözleşmesi 2018,
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (4.bs). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, G., & İpçioğlu, İ. (2008). Kaynak bağımlılığı kuramının kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri –tedarikçi arasındaki ilişkiyel değişime etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 49-59.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim* (8.bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.

EK: HİPOTEZLER

Hipotez 1a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1h: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2h: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3h: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4a: Algılanan çevresel belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4b: Algılanan çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4c: Algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.