

161887

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK KARAR VERME HIZINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE STRATEJİK
KARAR VERME HIZI-FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Mehtap ÖZŞAHİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE
2005



Mehtap Özşahin'in tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..27.12.2006.. tarih ve2006...../..31..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir

ÜYE

Prof. Dr. Erol Eren

ÜYE

Prof. Dr. Oya Erdil

ONAY

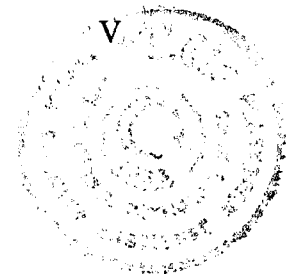
G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.02.2005.... tarih ve2005...../..5.....sayılı kararı



ÖZET

Pazarın küreselleşmesi, sınırların kalkması ve teknolojinin git gide daha fazla önem kazanması beraberinde yoğun rekabeti; sürekli ve hızlı bir değişimi getirmiştir. Yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü iş dünyasında, firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, hızla değişen dinamik çevreye uygun olarak hızlı adımlar atmasına, dolayısıyla hızlı kararlar almasına bağlıdır. Stratejik karar verme sürecinin ve bu sürecin hızlılığının öneminin ön plana çıkışının temelinde iş dünyasının bu yeni düzeni yatmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel, örgütsel, çevresel faktörler belirlenmeye çalışılmış ve bu faktörlerin gerek stratejik karar verme hızına gerekse firma performansına olan etkileri, stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisi bağlamında incelenmiştir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren ve satış gelirlerine göre ilk 500 (İSO, 2003) arasında yer alan 73 firmadan toplanan veriler, SPSS 10.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.



SUMMARY

In last decades, through the driving forces of the globalization and technological developments, the intensity of competition has increased and, business environment becomes turbulent and more dynamic. Firms have recognized that they should speed decision making and operating processes for the survival or growth in that competitive and dynamic business environment. Thus the issue of strategic decision making process and its speed has captured the attention of not only business managers but also researchers. The survey of Bourgeois and Esinehardt (1988) examining the relation between strategic decision making speed and high velocity environment is the pioneering study in that field.

In our this study we also tried to identify personal, organizational and environmental characteristics related to strategic decision speed and examined the relationship among those characteristics, strategic decision making speed and firm performance. Survey is conducted on 73 large-scale firms operating in manufacturing industry in Turkey and data are analyzed thorough the SPSS 10.0 statistical packet program.

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasında bana yön verdiği ve alıőmanın her aşamasında yardımlarını esirgemediği için tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir hocama; görüş ve önerileri ile bilimsel bir bakış açısı kazandırdığı, çalışmaya zenginlik kattığı ve kütüphanesini bana açtığı için sayın Prof. Dr. Erol Eren hocama; eleőtiri ve düzeltmeleri ile çalışmanın tamamlanmasına katkıda buldukları için sayın Prof. Dr. Oya Erdil ve sayın Doç Dr. Halit Keskin hocalarıma; ve manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim sayın Prof. Dr. Salih Aynural hocama teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışması boyunca maddi ve manevi desteklerinden dolayı aileme ve değerli meslektaőlarım Ayőe Günsel, Gonca Oğuz, Necdet Bilgin, M. őahin Gök, Erőan Cığerim'e teşekkür ederim.



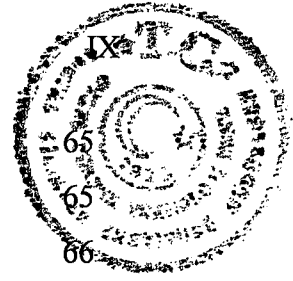
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
TABLolar DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE BOYUTLARI	3
2.1. Strateji Kavramı ve Tanımı	3
2.1.1. Strateji Düzeyleri	6
2.1.1.1. Kurumsal Düzeyde Stratejiler (Şirket Stratejileri)	6
2.1.1.2. İşletme Düzeyinde Stratejiler (İşletme veya Stratejik İş Birimi Stratejileri)	6
2.1.1.3. Departman Düzeyinde (Fonksiyonel) Stratejiler	7
2.2. Karar	8
2.2.1. Karar Çeşitleri	9
2.3. Stratejik Karar	11
2.4. Karar Verme Süreci	13
2.5. Stratejik Karar Verme Süreci	15
2.5.1. Stratejik Karar Verme Yöntemleri	18

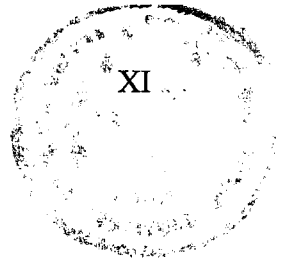


2.6. Stratejik Karar Verme Hızı	19
3. ÇEVRESEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER	20
3.1. Çevre Kavramı ve Tanımı	20
3.1.1. Çevresel Düzeyler	21
3.1.2. Çevresel Boyutlar	23
3.2. Çevresel Dinamizm	25
3.2.1. Çevresel Dinamizm-Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi	27
3.3. Olumlu Çevresellik	28
3.3.1. Olumlu Çevresellik-Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi	29
4. ÖRGÜTSEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER	30
4.1. Organizasyon Kavramı ve Tanımı	30
4.2. Örgütsel Yapı (Organizasyon Yapısı) Kavramı ve Tanımı	31
4.2.1. Örgütsel Yapı Boyutları ve Türleri	33
4.2.1.1.Örgütsel Üst Yapı ve Türleri	36
4.2.1.2.Örgütsel Altyapı ve Boyutları	41
4.3. Merkezileşme - Ademi Merkezileşme	42
4.3.1. Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme - Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi	46
4.4. Biçimselleşme	49
4.4.1. Biçimselleşme - Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi	51
4.5. Örgütsel Kültür	52
4.5.1. Yenilikçilik Kültürü	55
5. BİREYSEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER	57
6. FİRMA PERFORMANSI	58
7. METODOLOJİ VE UYGULAMA	60
7.1. Araştırmanın Amacı	60
7.2. Araştırma Örneklem Kitlelerinin Seçilmesi	60
7.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	61
7.4. Kullanılan Ölçekler	63
7.4.1.1.Bireysel Demografik Faktörler	63
7.4.1.2. Ademi merkezileşme – Merkezileşme	63
7.4.1.3. Biçimselleşme	64
7.4.1.4.Yenilikçilik	64
7.4.1.5.Olumlu Çevre Koşulları	64



7.4.1.6.Dinamizm	65
7.4.1.7.Stratejik Karar Verme Hızı	65
7.4.1.8.Firma Performansı	66
8. ANALİZLER VE SONUÇLARI	68
8.1. Verilerin Analizi	68
8.2. Tanımlayıcı Analizler	68
8.3. Faktör Analizi	70
8.4. Güvenilirlik Analizi	74
8.4.1. Merkezileşme-Ademi Merkezileşme	75
8.4.2. Biçimselleşme Düzeyi	76
8.4.3. Yenilikçilik Kültürü	76
8.4.4. Olumlu Çevre Koşulları	76
8.4.5. Dinamizm	76
8.4.6. Stratejik Karar Verme Hızı	77
8.4.7. Firma Performansı	77
8.5. Korelasyon Ve Regresyon Analizleri	77
8.5.1. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	77
8.5.2. Hipotezler ve Regresyon Analizi Sonuçları	79
8.5.2.1.Stratejik Karar Verme Hızı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkileri ileİlgili Hipotezler Regresyon Analizi (Regresyon 1)	79
8.5.2.2.Firma Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 2)	82
8.5.2.3.Stratejik Karar Verme Hızı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 3)	84
8.5.2.4.Firma Performansı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 4)	85
8.5.2.5.Firma Performansı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin ve Stratejik Karar verme Hızı Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 5)	87
9. BULGULARLA İLGİLİ TARTIŞMA VE TAVSİYELER	91
9.1. Stratejik Karar verme Hızı Üzerindeki Etkiler	91

9.1.1. Bireysel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı	91
9.1.2. Örgütsel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı	92
9.1.3. Çevresel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı	93
9.2. Firma Performansı Üzerindeki Etkiler	94
9.2.1. Bireysel Faktörler - Firma Performansı	94
9.2.2. Örgütsel Faktörler-Firma Performansı	94
9.2.3. Çevresel Faktörler-Firma Performansı	96
9.3. Stratejik Karar Verme Hızı Firma Performansı İlişkisi	97
9.4. Öneriler	98
9.4.1. Yöneticilere Yönelik Öneriler	98
9.4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	99
KAYNAKLAR	100
ÖZGEÇMİŞ	113
EKLER	
Ek 1: Anket Soruları	



KISALTMALAR DİZİNİ

SİB : Stratejik İş Birimi

İSO : İstanbul Sanayi Odası

CEO : Chief Executive Officer

Bkz. : Bakınız

vd. : ve diğerleri

s. : Sayfa





ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekiller

8.1- Birinci Regresyon Modeli	81
8.2- İkinci Regresyon Modeli	83
8.3- Üçüncü Regresyon Modeli	85
8.4- Dördüncü Regresyon Modeli	87
8.5-Beşinci Regresyon Modeli	89
8.6- Genel Araştırma Modeli Sonuçları	90





TABLULAR DİZİNİ

Tablolar

7.1-Araştırma Örneklem Grubu	62
8.1-Demografik Özelliklere Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçlar	69
8.2-Firma Üst Yapılanmasına Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	70
8.3-Faktör Analizi Sonuçları	71
8.4-Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	75
8.5-Değişkenlere ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	78
8.6-Cinsiyet, Yaş, Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Yenilikçilik Kültürü, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik ve Olumlu Çevre Koşullarının Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	80
8.7- Cinsiyet, Yaş, Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Yenilikçilik Kültürü, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik ve Olumlu Çevre Koşullarının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	83
8.8- Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	84
8.9-Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	86
8.10-Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Stratejik Karar Verme Hızı İle Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	88

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında küresel rekabet, teknoloji gibi faktörlerin itici gücüyle sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim beraberinde yoğun rekabeti getirmektedir. Her geçen gün rekabetin şiddetinin daha arttığı ve değişimlerin hızlandığı ortamda firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, hızla değişen dinamik çevreye uygun olarak hızlı adımlar atmasına, dolayısıyla hızlı kararlar almasına bağlıdır. Bu da stratejik karar verme sürecinin önemini ve bu sürecin hızlılığının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bourgeois ve Eisenhardt (1988) tarafından literatüre taşınan stratejik karar verme hızı konusu, daha sonra Judge ve Miller (1991), Wally ve Baum (1994) gibi bilim adamları tarafından da çalışılmıştır. Bu çalışmalarda genellikle stratejik karar verme hızı firma performansı (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988) ilişkisi; stratejik karar verme hızı dinamik çevre ilişkisi (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991), ve stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel ve yapısal faktörler (Wally ve Baum, 1994) üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada stratejik karar verme hızı- firma performansı ilişkisi ve stratejik karar verme hızının belirleyicileri bireysel, örgütsel, çevresel faktörleri bir bütün olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Öncelikle bireysel belirleyicilerin unsurları olarak ele aldığımız cinsiyet ve bireyin yaşının; örgütsel belirleyicilerin unsurları olarak ele aldığımız katılımcılık düzeyi, otonomi düzeyi, biçimselleşme ve yenilikçilik kültürünün; çevresel belirleyicilerin unsurları olarak ele aldığımız teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşullarının stratejik karar verme hızı üzerindeki etkilerini görmek için birebir regresyon analizleri yapılmış olup aynı işlem, bu faktörlerin firma performansı üzerindeki tek tek etkisini ortaya koymak için tekrarlanmıştır.

Daha sonra bireysel faktörler kendi aralarında, örgütsel faktörler kendi aralarında ve çevresel faktörler de kendi aralarında gruplanarak bunların firma stratejik karar verme hızı ve firma performansı üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. En sonunda da tüm

bu faktörlerin stratejik karar verme hızı ile birlikte firma performansına olan etkisi incelenmiştir.

Daha önceki çalışmalarda stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisi (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988) veya stratejik karar verme hızı-çevresel faktörler (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991) ilişkisi ya da stratejik karar verme hızı-bireysel ve yapısal faktörler (Wally ve Baum, 1994) ilişkisi incelenmiş olmasına rağmen bu faktörlerin hepsi bir arada ilk kez bu çalışmada ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın literatüre bütünleştirici bir katkı sağlayacağını umuyoruz.

Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve imalattan satış gelirlerine göre ilk 500 (İSO, 2003) arasında yer alan 73 firma üzerinde yürütülen araştırmanın sonuçları SPSS 10.0 istatistik paket programında analiz edilerek sonuçları tablolar yardımıyla vermeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda, bulgular tartışılarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.



2. STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE BOYUTLARI

Stratejik karar verme hızının bütünüyle anlaşılması için “stratejik karar verme süreci” sürecinin ve bu sürecin temelini oluşturan “strateji”, “karar”, “stratejik karar”, “karar verme” gibi kavramların bilinmesi gerekir.

2.1. Strateji Kavramı ve Tanımı

Strateji kelimesi sıklıkla karşılaştığımız ama tanımlanması bir o kadar güç olan, herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımı olmayan bir kavramdır. Strateji kelimesi için bir çok tanım yapılmasına rağmen, hangisinin strateji kavramını en iyi şekilde ifade ettiği konusunda henüz ortak bir görüş sağlanamamıştır. Stratejinin tüm elementlerini içine alan açık, net ve özet bir tanım yapmak belki de mümkün değildir (Schwenk, 1988, s.4). Buna rağmen literatürde stratejiyle ilgili, çeşitli boyutlarını ele alan bir çok tanım mevcuttur.

Literatürde strateji kelimesi kökeni itibariyle iki kaynağa dayandırılır. Bunlardan biri, Latince yol çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesi (Eren, 1997, s.1); diğeri ise Yunanca’da bir Generalin adı olan “strategos” kelimesidir. Strateji kelimesini daha çok “strategos” kelimesiyle ilişkilendiren Evered (1983), orijinal anlamında stratejinin, “askeri güçleri yönetme, idare etme bilimi ve sanatı” olduğunu belirtmekte. Ancak zamanla kelimenin bu orijinal anlamında değişiklikler oluşmuştur.

MÖ 450’li yıllarda strateji kelimesi “yönetmelikler” anlamına gelirken; MÖ 330 yıllarında “rakiplerin üstesinden gelmek için güçlerin kullandıkları yetenekler” anlamında kullanılmaya başlamıştır (Evered, 1983, ss.57-72).

Günümüzde bu terim askeri ve siyasi çeşitli karşılıklar bulsa da, işletme literatüründe “bir örgütün hedef ve misyonunu gerçekleştirmek üzere attığı adımlar” ı

anlatmak için kullanılmaktadır. Strateji örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenecek en uygun alternatifin seçilmesidir (Byar, 1992, s.13).

İşletme yönetimleri için genel bir strateji tanımı: “İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesiyle ilgili seçimsel kararlar bütünüdür” (Eren,1997,s.5) şeklinde yapılabilir. Yani strateji, işletmenin uzun dönemli amaçlarının saptanması sonucunda , istenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan maddi ve beşeri kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında izlenecek yolların tespit edilmesine yönelik çalışmalardır, diye de ifade edilebilir. Porter’a göre stratejinin esası, rakiplerden farklı aktiviteler yapmayı seçmektir (Porter, 1996, s.74).

Chandler’in (1962) stratejiyle ilgili “bir girişimin uzun dönemli temel amaçların, hedeflerinin tanımlanması ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların örgütlenmesi” (s.3) tanımı literatüre önemli bir katkı sağlamış ve strateji literatürünün temelini oluşturmuştur.

Daha sonra Ansoff (1965) daha çok uygun stratejinin seçilmesi üzerinde durarak kurumsal stratejiye odaklanmıştır: “Strateji örgütsel davranışa yön veren birçok karar verme kurallarından biridir. Firmanın dış çevre ile ilişkilerin geliştiren kurallar, firmanın ürün yada hizmeti ne tür bir teknoloji ile, nerede ürettiği, bu ürünleri kime sattığı ve firmanın rakipler karşısında ne tür avantajlara sahip olduğu firmanın stratejisini oluşturur” (s.78).

Ansoff ayrıca strateji ile ilgili yeni analiz metotları önermiş ve 1960-1970’lerde ve 1980’lerin başlarında geniş ölçüde uygulanan farklılaştırma stratejisini rasyonelleştirmiştir (Burton ve Obel, 1998, s.242).

Chandler’in (1962, s.3) strateji tanımında bir takım değişiklikler yapan Andrews ve arkadaşları, stratejiyi işletme yönetimi açısından değerlendirerek: “firmanın işinin ne olduğunu yada ne olması gerektiğini tanımlamak için kullanılan yöntemlerde belirtilen amaçları gerçekleştirmeye yönelik önemli politika veya planların, temel hedeflerin, amaçların ve görevlerin şekli” olarak tanımlamışlardır (Andrews vd. 1971).

Strateji, firmanın hedef, amaç ve görevlerini şekillendiren karar şeklidir ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik politika ve ilkeler üretir (Christensen, Andrews ve Bower, 1975). Aynı zamanda strateji işletmeler için; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

McGee (1986 s. 2) Chandler ve Andrews'in stratejiyi "tasarımlar" açısından tanımladığını ifade ederken, Mintzberg ve Water (1982) stratejiyi "tasarlanan strateji" ve "uygulanan strateji" olmak üzere iki gruba ayırarak incelemektedirler.

Tasarlanan strateji, firmanın amaçlarının düşünce bazında oluşturulduğu ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik stratejinin tasarlandığı planlama sürecinin bir sonucu olabilir (Mintzberg ve McHugh, 1985). Bazı durumlarda firma stratejisini tasarlayarak oluşturmayabilir. Strateji faaliyetlerin sonucu olarak örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkabilir. Bu tür stratejilere, yani firmanın uygulamaları sonucu ortaya çıkan stratejiye "uygulanan strateji" denir (Stahl ve Grisby, 1992).

Miller ve Dess (1996) Mintzberg'i referans göstererek stratejiyi tasarlanan ve uygulanan strateji olarak ayrı ayrı ele almakta ve basitçe stratejinin, örgütün amaçlanan hedefleri gerçekleştirilmesi için yapılan planlar veya gerçekleştirilen faaliyetler anlamına geldiğini ifade etmektedirler. Stratejiden, gelecekle ilgili planlar olarak bahsedildiğinde tasarlanan strateji; gerçekleştirilen faaliyetler olarak bahsedildiğinde uygulanan strateji akla gelir (Miller ve Dess, 1996, s.5).

Tasarlanan stratejiler üç temel öge içerir: (1) Amaçlar: örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlar, (2) Politikalar: örgütsel faaliyetleri şekillendirmeyi amaçlayan kurallar, ve (3) Planlar: yöneticilerin gerçekleştirmeyi arzuladıkları örgütsel faaliyet durumu. Diğer taraftan uygulanan strateji planlanan ve planlanmayan öğelerin bir kombinasyonudur (Miller ve Dess, 1996).

2.1.1. Strateji Düzeyleri

Stratejiler, neyi başarmayı amaçladıklarına göre örgütün farklı düzeylerinde yer alırlar (Byar, 1992, s.13). Literatürde üç temel örgüt düzeyi stratejiden bahsedilir.

Bunlar: (1) Kurumsal (Corporate) düzeyde stratejiler (2) İşletme (Business) düzeyinde stratejiler (3) Departman (Functional) düzeyinde stratejiler (Hofer ve Schendel, 1978). Benzer şekilde Wheelen ve Hunger (1992) da, çok bölümlü büyük bir firmanın üç farklı düzeydeki stratejilerini; şirket stratejileri, işletme veya stratejik iş birimi stratejileri ve fonksiyonel stratejiler şeklinde sıralar.

2.1.1.1. Kurumsal Düzeyde Stratejiler (Şirket Stratejileri)

Birden fazla SİB'e sahip işletmenin hangi iş dalında faaliyet göstereceğini ve kaynakların bu iş birimlerinde nasıl dağılacakını işaret eden kurumsal düzeydeki stratejilere şirket stratejisi denir. Bu tür stratejiler, dengelenmiş bir ürün ve hizmet portföyünü ulaştırmak için, bir şirketin bütün olarak yönetimine, büyüme ve çeşitli işlerdeki yönetimine ve üretim hattınca yön veren; çevrede faaliyet gösteren diğer rakipleri ve yatırımın geri dönüşümü göz önünde bulundurarak belirlenen stratejidir.

En üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen ve uzun dönemli (Byar, 1992, s.13) olan işletme stratejileri, firma dışından danışmanları da kapsayan uzun dönemli planlama sürecinin ve gelişmiş planlama metodlarının sonucu alınan rasyonel kararlardan oluşabileceği gibi tamamen firma yöneticisinin inisiyatifi ve görüşleri doğrultusunda şekillenen sübjektif kararlardan da oluşabilir (Stahl ve Grigsby, 1992, s.52).

Mesela hangi ürünün üretileceği, hangi pazarlarda satılacağına yönelik stratejiler ya da büyüme veya geri çekilme stratejileri kurumsal düzeydeki işletme stratejileridir.

2.1.1.2. İşletme Düzeyinde Stratejiler (İşletme veya Stratejik İş Birimi Stratejileri)

İşletme, hangi iş kolunda faaliyet göstereceğine karar verdikten ve bu işe nasıl başlayacağını tanımladıktan sonra, bu iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerle nasıl yarışacağını, nasıl mücadele edeceğini belirlemesi gerekir. İşletme düzeyindeki işletme veya SİB stratejileri, işte bu yarışın nasıl yapılacağı, faaliyette bulunulan iş kolunda nasıl mücadele edileceği konusuna odaklanırlar.

İşletme düzeyi stratejiler, kurumsal düzeydeki stratejilerden daha dar kapsamlıdır ve genellikle bir işletme birimine uygulanırlar (Byar, 1992). İşletme

düzeyinde stratejiler, müşteri kazanılması, elde bulunan kaynaklarla katma değer yaratılması, rakip firmalara karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması (Lynch, 2003, s.7), işletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması, işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi (Eren, 1997, s.28) ile ilgili stratejilerdir.

Mesela organizasyon yapısının nasıl şekilleneceğine – yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bu mevkiler arasındaki hiyerarşik yapının nasıl olacağı gibi-yönelik stratejiler işletme düzeyi stratejilerdir.

Lynch (2003) her firmanın işletme düzeyi stratejilerini üç konuda geliştirmeleri gerektiğini belirtiyor. Bunlar: firmanın iç kaynaklar, firmanın dış çevresi ve firmanın yaptığı işe katma değer ekleme yeteneği.

2.1.1.3. Departman Düzeyinde (Fonksiyonel) Stratejiler

Üçüncü düzey strateji olan departman düzeyindeki stratejiler, rekabet avantajını destekleyen fonksiyonel bölümlerden alınan kararları kapsar (Stahl ve Grigsby, 1992, s.101). Departman düzeyindeki fonksiyonel stratejiler, işletme düzeyi stratejilerden daha dar kapsamlı ve üretim, finans, pazarlama gibi işlevsel bölümlerdeki faaliyetlerle ilgilidir (Byar, 1992).

Departman düzeyinde oluşturulan fonksiyonel stratejilerin, işletme düzeyi stratejileri desteklemesi gerektiğini belirten Hayes ve Whelwright (1984) bu durumu bir örnekle şöyle açıklıyor: “Firmanın etkili olması için, alınan kararlarla departman düzeyi fonksiyonel stratejilerin, rekabet avantajı sağlamaya yönelik olan işletme düzeyi stratejilerini desteklemesi gerekir. Örneğin, rekabet avantajını sağlayan işletme düzeyi strateji farklılaştırma stratejisinden ziyade maliyet liderliğine odaklanmışsa, fiyatlama, paketleme, dağıtım ve servis konusunda alınan kararlar, oluşturulan stratejiler daha farklı olabilir.”

Firmalar bu üç düzeyde çeşitli kararlar verirler ve birçok stratejik alternatiften birini seçerek o alanla ilgili stratejilerini oluştururlar. Ansoff (1965) bu üç düzeyde strateji

oluşturmaya yönelik alınan kararları –bu kararlar karar çeşitleri bölümünde ayrıntılı olarak incelenmektedir- üç grup altında inceliyor:

- Kurumsal düzeydeki stratejiler için *stratejik kararlar*: Bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve işletmenin amaçlarının belirlenmesi (Eren, 1997, s.29) ile ilgili üst düzey kararlardır.
- İşletme düzeyi stratejiler için *yönetmel kararlar*: Bunlar yapısını ve şeklini oluşturma (Ansoff, 1965) ile ilgili orta düzey kararlardır.
- Departman düzeyindeki fonksiyonel stratejiler için *eylemsel (operasyonel) kararlar*: Eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıyla ilgili fonksiyonel birimler bazında alınan kararlardır (Eren, 1997, s.29).

2.2. Karar

Her yöneticinin her gün yaşadığı üzere, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü karar verme süreçleri işgal eder (Ansoff, 1965). Bu kararlar yukarıda bahsettiğimiz üzere, üst düzeyde alınan stratejik kararlar olabileceği gibi, orta düzeyde alınan yönetmel kararlar yada daha alt düzeyde alınan operasyonel kararlar da olabilir. Bu durumda “karar” ın ne olduğunun anlaşılması gerekiyor.

Mintzberg, Raisinghani ve Theoret (1976, s.246) kararı, firma için stratejik sonuçlar doğuran “faaliyete özgü özel bir taahhüt” olarak ampirik bir şekilde tanımlamaktalar. Cohen, March ve Olsen (1972), Mintzberg ve arkadaşlarının aksine kavrama daha olgusal yaklaşıyor ve kararı “ katılımcı veya seyirciler tarafından üretilen fikir, kurgu” (Olsen, 1976, s. 83) olarak tanımlıyorlar.

Kararın en önemli unsuru alternatiflerin bulunmasıdır. Ortada bir karar kavramının söz konusu olması için iki yada ikiden fazla alternatif arasından birinin seçilmesi gerekir. Bazen alternatiflerin olmadığı bir durum da söz konusu olabilir ki bu durum aslında bir problemdir , ama karar problemi değildir (Kirkwood, 1997, s.2).

Karar, alternatifler arasından birinin seçilmesi anlamına gelir (Stahl ve Grigsby, 1992 ,s.52).

Ansoff'a (1965) göre, bir işletmede işle ilgili temel meseleyi, hedeflerin en iyi şekilde başarılması için kaynak dönüştürme sürecinin en iyi şekilde tasarlanması ve yönetilmesi oluşturuyor (Ansoff, 1965). Dolayısıyla bu tasarlama ve yönetme sürecinde alınan kararlar da, işletmenin hedeflerine ulaşması bakımından önemli unsurlar haline alıyor.

2.2.1.Karar Çeşitleri

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere Ansoff (1965, ss.5-6) kararları üç grup altında inceliyor: Stratejik, yönetsel ve operasyonel kararlar.

- **Stratejik kararlar** firmanın iç çevresine yönelik meselelerden ziyade dış çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve faaliyet sahasının seçimine - firmanın hangi ürünü üreteceği ve hangi pazarlarda satacağına- yönelik kararlardır. Bu tip kararlar, firmanın büyüklüğüne bakmaksızın, alternatifler arasından uygun kaynak kompozisyonunun seçilmesi ile ilgilidirler.

Stratejik kararları ilgilendiren bir başka hususun işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Eren'e (1997) göre:

“Yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanıması gerekmektedir. Bundan sonra da elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini kesinlikle saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün-pazar bileşimini uygun bir biçimde seçmesi gerekecektir. Şu halde stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemelerin ışığında; (1) işletmenin genel amaçlarını saptama ve (2) amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili bulunmaktadır” (s.28).

- **Yönetsel kararlar**, firmanın maksimum performans potansiyeli yaratması için kaynaklarını yapılandırmasına yönelik kararlardır. Yönetsel kararların bir

bölümünü örgüt ile ilgili kararlar -otorite ve sorumluluk ilişkisinin, iş akışının, bilgi akışının, dağıtım kanallarının ve tesislerin kurulumunun yapılandırılması gibi- oluşturur.

Eren (1997) organizasyon yapısı oluşturulurken yönetsel kararların verilmesi gerektiği hususları: “yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, mevkiler arasındaki hiyerarşik, paralel (yatay), çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği, haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağı” (s.28) şeklinde sıralıyor.

Yönetsel kararların diğer bölümünü ise hammaddenin işlenmesi, personelin eğitilmesi, tesis ve ekipmanın sağlanması gibi kaynakların nerden, nasıl, ne gibi koşullarda edinileceği ve nasıl geliştirileceği kararları oluşturmaktadır. Eren (1997) kaynak planlaması ile ilgili bu tür yönetsel kararların, çevresel değişimlerin büyük ölçüde etkisi altına girdiği ve işletmenin yaşamını, gelişimini tehlikeye soktuğu durumlarda stratejik karar niteliği kazanacağını belirtiyor.

- **Operasyonel kararlar**, genellikle yöneticileri en çok meşgul eden, yöneticilerin gününün ve enerjilerinin büyük bir kısmını alan kararlardır. Operasyonel kararlarda temel amaç, o anda yürütülen faaliyetin maksimum karlılığını sağlamaktır. Bu amaca yönelik olarak insan gücü, para, teçhizat gibi kaynakların fonksiyonel birimler arasında dağıtılması; faaliyetler için takvim oluşturulması, performansların kontrol edilmesi ve denetim faaliyetlerinin uygulanması başlıca operasyonel karar alanlarıdır (Eren, 1997). Temel operasyonel kararlar ise, fiyatların saptanması, üretim programının ve envanterlerin oluşturulması; pazarlama stratejisinin oluşturulması; üretim, pazarlama ve ar-ge harcamalarının belirlenmesi gibi kararlardan oluşmaktadır

Bilgisayar diline göre oluşturulan diğer bir karar gruplama yönteminde, kararlar programlanmış ve programlanmamış kararlar (Certo, 2003) olmak iki grup altında toplanmaktadır.

- **Programlanmış kararlar** sürekli tekrarlanan mutlak kararlardır ve işleme bu kararları özel bir yöntem geliştirerek ele alır. Bu tür kararlar için genel olarak bilgisayarlar, özellikle bazı bilgisayar programları kullanılır. Bir süper markette ürünlerin raflarda ne şekilde yer alacağı, üretim hattının ne şekilde düzenleneceği gibi kararlar programlanmış kararlardır.
- **Programlanmamış kararlar** ise bir defaya mahsus ve genellikle programlanmış kararlara nazaran daha az planlanmış kararlardır. Mesela, süper markette rafa yeni bir ürün çeşidi koyma kararı, üretim hattında kaç tane araba üretileceği gibi kararlar programlanmamış kararlardandır. Tüm stratejik kararlar aslında programlanmamış kararlardır.

Düzenli ve düzensiz kararlar, kararların yapısıyla ilgili başka bir kabul gören sınıflama yöntemidir. Düzenli kararlar açık, net, belirli ve kolayca tanımlanabilir kararlarken; düzensiz kararlar, açık olmayan, muğlak ve tanımlanması zor kararlardır (Tala, Dispenza, Flynn ve Currie, 2003, s.7).

Tüm stratejik kararlar programlanmamış kararlardır (Wally ve Baum, 1994, s.33) ancak tüm stratejik kararlar düzenli kararlar olmayabilir. Kısaca karar çeşitlerine değindikten sonra, üzerinde yoğunlaşacağımız stratejik kararları biraz daha ayrıntılı incelemek gerekir.

2.3. Stratejik Karar

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere stratejik kararlar, dış çevre ile ilişkilerin düzenlenmesine, faaliyet sahasının seçimine ve firma amaç, misyon, vizyonun oluşturulmasına yönelik kararlardır. Bu tür kararlar işletmenin bütün olarak yönünü ve işletmeyi saran çevrede oluşan tahmin edilebilir yada tahmin edilemeyen, öngörülemeyen değişimlerin ışığında firmanın tam kapasitesini belirleyen kararlardır (Quinn ve Mintzberg, 1997).

Birden fazla alanda çalışan işletmelerde, genellikle stratejik kararlar; insan, finans, bilgi ve fiziki kaynaklar olmak üzere daha fazla ölçülebilir kaynakların toplanıp

tahsis edilmesi sonucu verilir ve genellikle organizasyonun pek çok bölümünü yada bütün bileşenlerini kapsayabilir.

Birkaç yıldan on yıla kadar olan bir zaman dilimini kapsayan ve geleceği planlayan uzun dönemli planlar (Wright vd., 1992, s.15) olarak nitelenen stratejik kararları alabilecek perspektif ve otorite birikimine, işletmelerde yalnızca üst yönetim sahiptir (Wright vd., 1992, s.8).

Stratejik kararlar işletmenin hangi düzeyinde (kurumsal düzey, işletme düzeyi yada departman düzeyi) alınmış olursa olsun programlanmamış kararlardır (Wally ve Baum, 1994).

Wheelen ve Hunger (2004), diğer kararların aksine, stratejik kararların tüm işletmenin uzun vadedeki geleceği ile ilgili olduklarını ve temelde üç özelliklerini bulunduğunu söylüyor. Bu özellikler:

- *Tekrarsızlık*: Stratejik kararlar alışlagelmişin dışında ve benzeri olmayan bir defaya mahsus verilmiş kararlardır
- *Etkililik*: Stratejik kararlar çok önemli kaynakları ve işletmenin her düzeyinden insanı kendine bağlar.
- *Yönlendiricilik*: Stratejik kararlar işletme genelinde kendinden bir sonraki kararlar –yönetmel yada operasyonel kararlar gibi daha alt düzey kararlar- için ve gelecek faaliyetler için emsal oluştururlar.

Eren ise stratejik kararları “merkezileşmiş, kısmi belirsizliğe sahip, yeniden oluşturulamayan, tekrarsız ve programlanma özelliği olmayan kararlar” (1997, s.33) olarak niteliyor.

Lynch'e (2003) göre her stratejik karar, (1)stratejinin uygulandığı ve geliştirildiği bir çevre, yapı (Context), (2) önerilen stratejinin temel faaliyetlerinden oluşan bir içerik (Content) ve (3)değişen çevre koşullarında stratejinin ortaya koyduğu faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilerini sağlayan ve yönlendiren bir süreç (process) içerir.

Schwenk (1988), stratejik kararların, Amerikan yetkililerinin Küba Füze Krizi esnasında verdiği kararı açıklamak için Allison'un kullandığı üç genel modelle daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmekte.

Allison (1971, s.15-20) Model 1'de işletmelerin de rasyonel bireyler gibi hareket ettiğini varsayıyor ve işletmelerin faaliyetlerini, varsayılan amaçları temel alarak açıklıyor. Modelin en önemli özelliği, kararların rasyonel bilinçli bir seçimin sonucu olduğunu dile getirmesidir. Bu modele göre: işletme, Simon'un "ekonomik birey"inde (Simon, 1976, ss. 79-84) olduğu gibi, objektif rasyonelliğe sahiptir ve mevcut alternatiflerin sonuçlarının ne olacağı konusunda tam bir bilgisi vardır.

Model II'de Allison, kararların uzun bir değerlendirme akabinde yapılan seçimin değil de örgütsel süreçlerin sonuçları olarak görüldüğünü ifade etmekte (1971, ss.36-37). "Bürokratik Politika Paradigması" adını taşıyan Model III'te, kararlar siyasi oyunların ve bireyler arasındaki pazarlığın bir sonucu olarak görülüyor (Allison, 1971, ss.162-180). Allison'ın üç modeli doğrultusunda stratejik kararlar konusunda özetle şunları söyleyebiliriz: Stratejik kararlar; "örgütsel süreçlerin sonucunda oluşan, üzerinde uzlaşılan rasyonel bilinçli seçimlerdir".

2.4. Karar Verme Süreci

Karar verme sürecine ilişkin ampirik literatür üç grup altında toplanıyor: (1)Bilişsel psikoloji teorisyenlerinin oyun koşullarındaki bireysel karar verme üzerinde yürüttükleri çalışmalar, (2) Sosyal psikoloji teorisyenlerinin laboratuarlarda yürüttüğü toplu (grup olarak) karar verme konusundaki çalışmaları, (3) Yönetim teorisyenleri ve siyasi bilimler alanındaki bilim adamlarının sahada yürüttükleri örgütsel karar verme üzerine olan çalışmalar (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976).

Karar verme, yani bir faaliyeti diğerine tercih etme, değişen koşulların yarattığı yeni bir probleme uygun çözümü bulma iş dünyasındaki yönetici faaliyetinin temelini oluşturuyor denebilir (Cyert, Simon ve Throw, 1995).

Karar verme sürecinin, başka bir deyişle tercih yapma sürecinin, literatürde genel kabul gören üç aşaması vardır: Bilgi oluşturma, değerlendirme ve tercih yapma (March ve Simon, 1958; Simon, 1960; Ebert ve Mitchell, 1975;).

- **Bilgi oluşturma aşaması**, bilginin toplanması ve işlenmesi süreçlerini kapsayan çevresel tetkiktir. Bu aşamada genel olarak çevre gözden geçirilerek bilgi toplanır ve toplanan bilgi zihinsel çabayla işlenir. Bilgi toplama, potansiyel karar durumlarının farkına varılması ve alternatiflerin oluşturulması için bir fikir verir.
- **Değerlendirme aşamasında**, karar veren kişi, ihtiyaçları gidermeye ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik alternatif sonuçları ortaya koymak ve muhtemel sonuçları belirlemek için mevcut seçenekleri analiz eder.
- **Tercih aşamasında** ise, karar veren kişi değerlendirmelerin sonucunda mevcut alternatiflerden birini tercih ederek bir yargıya varır.

Poole (1983) bunların birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmış, bağımsız ve birbirini doğrusal olarak takip eden aşamalar olmadığını, aksine birbiri içine geçmiş, bir takım yinelemeler içeren aşamalar olabileceğini iddia ediyor. Şöyle ki, bilgi oluşturulup alternatifler değerlendirildikten sonra yeni bir bilginin gelmesiyle tercih yapılmadan alternatifler yeni gelen bilgi doğrultusunda yeniden değerlendirilebilir. Yada alternatiflerden birinin tercih edilmesi yeni bir durum yaratacağından yeni bir bilgi oluşturma ve değerlendirme aşaması da anlamına da gelebilir. Dolayısıyla karar verme sürecinin aşamalarında sürekli bir yineleme söz konusu olabilmektedir.

Her ne kadar bu üç aşamalı karar verme süreci literatürde kabul görse de, Certo (2003) en uygun karar verme süreci için, uygulama ve geribildirim aşamalarını da ekleyerek beş aşamalı bir model öneriyor: (1) Problemin tanımlanması, (2) Problemin çözülmesi için muhtemel alternatiflerin sıralanması, (3) Bu alternatiflerden en uygunun, en faydalısının seçilmesi, (4) Seçilen alternatifin uygulanması, (5) Uygulanan alternatifin tanımlanan problemin çözümünü sağlayıp sağlamadığını görmek için geribildirimleri bir araya getirmek.

Certo (2003) da, Allision'ın Model I'inde olduğu gibi, karar verme süreci modelini Simon'un (1976) "ekonomik birey" ilkesine dayandırıyor ve bu doğrultuda oluşturduğu üç varsayım üzerine modelini kuruyor:

"İlk olarak, model karar verenlerin, maksimum düzeyde doyum yada kar sağlama amacıyla hareket eden ekonomik varlıklar olduğunu varsayıyor. İkinci olarak, karar verenlerin tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin olası sonuçlarını bilerek karar verme sürecini gerçekleştiren ekonomik varlıklar olduğunu varsayıyor. Son olarak da, karar verenlerin, her bir alternatifin uygunluk düzeyini belirlemeye kılavuzluk edecek temel bir sisteme sahip olduklarını varsayıyor" (s.152).

Her ne kadar modelde karar verenlerin bu üç koşulu sağladığı varsayılsa da gerçek hayatta bu pek mümkün değildir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen Certo, gerçek hayatta bu varsayımlardan bir yada iki tanesinin karşılandığını, dolayısıyla karar verme sürecinin işletmeler için mükemmeliyetten uzak bir şekilde gerçekleştiğini ifade ediyor.

2.5. Stratejik Karar Verme Süreci

Wheelen ve Hunger (2004) stratejik karar verme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için sekiz aşamalı bir model öneriyor:

- Mevcut performans sonuçları, (a) yatırım gelirleri, karlılık gibi finansal açılardan ve (b) oluşturulan misyon, hedefler, stratejiler, politikalar açısından değerlendirilir.
- Kurumsal yönetim, diğer bir deyişle üst yönetim ve yönetim kurulu üyelerinin performansları gözden geçirilir.
- Tehdit ve fırsat unsurlarını içeren stratejik faktörleri belirlemek için dış çevre tetkik edilir ve değerlendirilir.
- Güçlü (özellikle temel yetenekler) ve zayıf yönlerden oluşan stratejik faktörlerin belirlenmesi için firma içi çevre tetkik edilir ve değerlendirilir.

- Problem alanını saptamak ve kurumsal misyon, hedefleri bir gereklilik olarak yeniden ele almak, gözden geçirmek için stratejik faktörleri analiz edilir.
- Yapılan analizler ışığında en uygun alternatif strateji, oluşturulur, değerlendirilir ve seçilir.
- Seçilen stratejiler; programlar, bütçeler ve prosedürler, yardımıyla uygulanır.
- Uygulanan stratejilerin geri bildirim sistemi yoluyla elde edilen bilgiler ışığında değerlendirilir ve planlardan sapmayı asgari düzeyde tutmak için faaliyetler kontrol edilir.

Mintzberg ve arkadaşları (1976), stratejik karar verme sürecinin yenilik, karmaşa ve sınırsızlık kelimeleriyle ifade edilebilecek bir kavram olduğunu belirtiyor. Bu süreçte, organizasyon daha önce hiç karşılaşmadığı ve hakkında çok az fikri olduğu yeni bir karar durumuyla, ve çözümün ne olabileceği, bu çözüm geliştirildiğinde nasıl değerlendirileceği konusunda pek de net olmayan düşüncelerle, fikirlerle karşı karşıyadır.

Mintzberg ve arkadaşları 25 karar sürecinin yer aldığı saha çalışmalarında üç temel stratejik karar verme aşaması belirlemişlerdir. Bunlar: Tanımlama aşaması, Geliştirme aşaması ve Tercih/seçme aşaması.

Stratejik karar verme sürecinin tanımlama aşaması iki evreden oluşuyor. Bunlardan ilki, fırsatların, problemlerin, krizlerin farkına varıldığı ve bunların karar faaliyetini tetiklediği “karar tespit” evresi iken; diğeri yöneticilerin, beliren ya da ortaya çıkan uyarıcıyı yorumladıkları ve karar durumu için sebep sonuç ilişkisini belirledikleri “tanı” evresidir.

Mevcut probleme, krize çözüm veya çözümlerin getirmeye ya da fark edilen fırsatın ayrıntılarıyla değerlendirmeye yönelik faaliyetlerin yer aldığı geliştirme aşaması stratejik karar verme sürecinin kalbi kabul edilir. Stratejik karar verme sürecinin temelini oluşturan bu aşama iki evreden meydana gelmektedir: (1) Hazır çözümler



bulmaya yönelik araştırma evresi ve (2) hazır çözümleri uyarlamaya ya da duruma göre çözüm oluşturmaya yönelik tasarı evresi.

Literatürde, stratejik karar verme sürecinin geliştirme aşamasının birinci evresini oluşturan araştırma evresinde dört tip araştırma yönteminin hiyerarşik olarak yer alabileceğini belirtiliyor. Bu araştırma yöntemlerinden ilki, işletmenin mevcut hafızasını gözden geçiren Hafıza Araştırması Yöntemi; ikincisi alternatiflerin ortaya çıkmasının beklendiği Pasif Araştırma Yöntemi; üçüncüsü alternatifler üretmek (mesela işletmenin ne tür bir teçhizata ihtiyacı olduğunu üreticilerin bilmelerini, dolaylı bir yolla, sağlamak gibi) için araştırma güçlerini aktif hale getirilmesine yönelik Tuzak Araştırma Yöntemi; ve sonuncusu ise geniş bir alan taranarak ya da dar bir alan odaklanılarak alternatiflerin doğrudan araştırılması faaliyetini kapsayan Aktif Araştırma Yöntemidir (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976, s.253).

Stratejik karar verme sürecinin son aşaması tercih/seçme aşamasıdır. Normatif literatür tercih/seçme aşamasını oluşturan üç evreyi, tercih için kriterlerin belirlenmesi, alternatiflerin sonuçlarının kriterler bakımından değerlendirilmesi ve tercihin yapılması olarak tanımlarken, Mintzberg ve arkadaşları (1976) bu üç evreyi: izleme, değerlendirme-tercih ve otorite evreleri olarak ele alıyorlar.

İzleme evresi, uygun olanın belirlenmesinden ziyade uygun olmayanın, uygulanabilir olmayanın elenmesi ile ilgili yüzeysel bir faaliyet olduğu belirtiliyor. Tercih-değerlendirme evresi, karar verme sürecinde bir çeşit süsleme, tanı evresinde beliren ve dizayn evresinde kesinleşen çözümün tasdik edilmesi şeklinde ortaya çıkar (Mintzberg ve Arkadaşları, 1976, s. 257-258). Otorite evresi, son değerlendirme-tercih evresinden sonra tamamlanmış, sonuca ulaşmış bir çözüm için gerekli olan bir evredir.

Kararı veren, tercih yapan birey, işletmede faaliyetin yürütülmesi ya da yönlendirilmesi konusunda herhangi bir yetkiye sahip değilse, ozaman kararlar yetkilendirilir. Yani, kararların, hiyerarşinin çizdiği rotayı izlemesi gerekir.

Görüldüğü üzere Mintzberg ve arkadaşları, normatif literatürden farklı olarak stratejik kararların aynı zamanda yetkilendirilmesi gerektiğini ifade ediyorlar. Stratejik alternatifleri belirleyip, değerlendirmeyi yaptıktan sonra bu alternatiflerden birini tercih

etmek/ seçmek, Mintzberg ve arkadaşlarına göre (1976) stratejik karar verme sürecinin tamamlanması için yeterli değildir. Sürecin tamamlanması için, seçilen alternatifin ya da yapılan tercihin yetkilendirilmesi, işletmenin genelini bağlaması gerekmektedir.

2.5.1. Stratejik Karar Verme Yöntemleri

Mintzberg (1973) tarafından önerilen üç stratejik karar verme yöntemi, – girişimci yöntem, uyumlayıcı yöntem ve planlayıcı yöntem- literatürde genellikle kabul edilen yöntemlerdir.

Girişimci Yöntem: Stratejik karar, güçlü, otorite sahibi bir kişi tarafından alınır ve kurucunun görüşüne göre şekillenir. Girişimci yöntemde kararlar problemlerden ziyade fırsatlara odaklanır ve ana hedef işletmenin büyümesidir.

Uyumlayıcı Yöntem: Stratejik karar, yeni fırsatların araştırılmasından ziyade, mevcut problemlere çözüm bulmaya yöneliktir ve işletmenin aşamalı olarak ileriye götürülmesi amacıyla hizmet eder.

Planlayıcı Yöntem: Bu yöntemle, stratejik karar üç aşamalı bir sürecin sonucunda alınır: (1) Durum analizi için uygun bilgiler sistematik bir şekilde bir araya getirilirler, (2) Uygulamaya yönelik uygun alternatifler oluşturulur ve (3) En uygun alternatif seçilir. Bu yöntemde stratejik kararlar yeni fırsatların araştırıldığı proaktif kararlar ya da mevcut bir probleme çözüm oluşturulan reaktif kararlar olabilir.

Mantıksal ilerleme adındaki dördüncü stratejik karar verme yöntemi literatüre 1980 yılında Quinn (1980) tarafından eklenmiştir. Wheelen ve Hunger (2004), dördüncü yöntem olan Quinn'in mantıksal ilerleme yönteminin, diğer üç yöntemin –girişimci, uyumlayıcı ve planlayıcı yöntem- bir sentezi olduğu görüşündeler. Bu yöntemde göre, üst yönetimin, işletmenin (kuruluşunun) misyon ve hedefleri konusunda, mantıklı, net bir fikri vardır, ancak stratejilerin geliştirilmesinde işletmenin geleceği araştırıldığı, deneyimlerinin sorgulandığı etkileşimli (interaktif) bir süreç tercih edilir (Wheelen ve Hunger, 2004, s.19). Tüm işletmeyi belli bir stratejik karara mahkum etmeden önce, ihtiyaç duyulan kaynakları geliştirmenin, fikir birliği oluşturmanın ve hızla değişen bir



çevrenin söz konusu olduğu durumlarda, Whelen ve Hunger tarafından stratejik karar vermenin dördüncü yöntemi olan mantıksal ilerleme yöntemi tavsiye ediliyor.

2.6. Stratejik Karar Verme Hızı

Literatürde stratejik karar verme hızı “stratejik kararların kısa zamanda alınması” (Ancona, Okhuysen ve Perlow, 2001) şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisini konu alan ilk çalışma literatüre Bourgeois ve Eisenhardt (1988) kazandırılmıştır. Bourgeois ve Eisenhardt (1988) stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Daha sonra üç farklı sektörde faaliyet gösteren 32 firma üzerinde bir çalışma yürüten Judge ve Miller (1991) stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisini ele almışlar ancak hızlı değişimlerin yaşandığı biyoteknoloji sektörü dışındaki firmalarda böyle bir ilişkiye rastlanamadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışmalarında Eisenhardt (1989) ve Judge & Miller(1991) değişim oranının yüksek olduğu dinamik bir yapıya sahip sektörlerde firma performansının karar verme hızına bağlı olarak arttığını öne sürmüşlerdir.

Stratejik karar verme hızına bir başka açıdan yaklaşan Wally ve Baum (1994) ise stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler üzerinde durmuşlar ve stratejik karar verme hızının bireysel ve örgütsel özelliklere göre farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Literatür göstermiştir ki, stratejik karar verme hızı kararın hangi düzeyde verildiğine göre değiştiği gibi, kararı verenlerin bireysel özelliklerine (Wally ve Baum, 1994; Wiersema ve Bantel, 1992; Schewenk, 1988; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Henderson ve Nutt, 1980), kararın verildiği organizasyonun/işletmenin özelliklerine (Eisenhardt, 1989; Staw, Sandelands ve Dutton, 1981; Pfeffer, 1981) ve stratejik kararın alındığı çevrenin, başka bir deyişle kararın alındığı organizasyonu/işletmeyi kuşatan çevrenin özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Stratejik karar verme hızını etkileyen bu faktörler çalışmada, çevresel belirleyiciler, örgütsel belirleyiciler ve bireysel belirleyiciler şeklinde üç grup altında incelendi ve bunların stratejik karar verme hızı ve firma performansı ile olan ilişkileri stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisi bağlamında ele alındı.

3. ÇEVRESEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER

3.1. Çevre Kavramı ve Tanımı

Daha önce de belirttiğimiz üzere, karar verme süreçleri, kararın verildiği organizasyonun çevresinden etkilenirler. Organizasyon çevresindeki çeşitli güçler ve kurumlar örgütsel davranışı sınırlar ve verilen kararların sonuçlarını kontrol eder. Bu güçler ya da kurumlar; müşteriler, rakipler, devlet kurumları, sendikalar, anlaşmaya konu olan taraflar veya toplumun genel sosyo-kültür yapısı olabilir (Ebert ve Mitchel, 1975).

Feldman ve Kanter de (1965, s. 619) “örgütsel kararların organizasyonun kendi faaliyetleri; üyelerin önceki deneyimleri, fiziksel ve zihinsel özellikleri; organizasyonun ve üyelerin sosyal politik ve ekonomi çevresi tarafından sınırlandırıldığını” ifade etmektedir. Benzer şekilde, Glueck de (1976) stratejik kararların; organizasyonun bulunduğu coğrafya, organizasyonun büyüklüğü ve yaşı, faaliyet gösterilen çevrenin teknolojik gelişmişliği ve değişkenliği; faaliyet gösterilen iş dalı ve stratejik kararı veren kişinin tutum ve deneyimlerinin etkisi altında kaldığını öne sürmektedir.

Literatürde de belirtildiği üzere stratejik kararları verenlerin hedef ve tutumları çevreden etkilendiği için, stratejik karar verme sürecinin önemli bir etkeni olan çevrenin iyi analiz edilip anlaşılması gerekir (Khandwalla, 1977). Lynch (2003), üç temel nedenden ötürü çevrenin çok iyi incelenmesi, analiz edilmesi gerektiğini belirtiyor. İlk olarak, organizasyonlar sürekli diğer organizasyonlarla rekabet halindedirler, dolayısıyla çevrenin incelenmesi, sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilmesine yönelik olarak rekabetin yapısı hakkında genel bir bilgi ve görüş açısı kazandırır. İkinci olarak, çevre incelemesiyle organizasyonlar rakipler, hükümet kararları, teknolojik değişim gibi çevre unsurlarının yönelttiği fırsat ve tehditleri diğer organizasyonlardan daha önce algılar ve hemen harekete geçebilirler. Son olarak da, çevre incelemesi, organizasyonun sürdürülebilir ortaklıklara yol açabilecek bağlantılar ve ilişkileri fark etmesine yardımcı olur.

Çevre faktörlerinin incelemesinin etkin bir şekilde yapılması için öncelikle “çevre” faktörünün ele alınması, çevre kavranın neye işaret ettiğinin anlaşılması gerekir.

Genel bir ifadeyle, çevre, herhangi bir organizasyonun etrafındaki “her şey” olarak tanımlanabilir (Boulding, 1981). Ancak, organizasyonun etrafındaki her şeyi incelemek imkansız olduğundan, çevre analizinde, diğerlerine nazaran organizasyonla daha çok alakalı bazı çevresel faktörlerin ele alınması daha doğru olur (Osborn ve Hunt, 1974). Bu yüzden bilim adamları, çevreyi; organizasyona yakınlık, belirginlik ve ilişki derecesi gibi özellikleri göz önünde bulundurarak sınıflamanın faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, çevrenin çok boyutlu ve çok düzeyli bir yapı olduğu öne sürülebilir (Beton ve Dess, 1985).

3.1.1. Çevresel Düzeyler

Duncan (1972) çevreyi, karar verme sürecinde doğrudan dikkate alından fiziksel ve sosyal unsurların tamamı olarak tanımlıyor ve organizasyon çevresini iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki grup altında inceliyor. İç çevre, karar verme davranışında dikkate alınan personel, işlevsel birimler gibi herhangi bir karar birimi ya da organizasyon sınırları dahilinde bulunan ve organizasyonun tek başına yönlendirebildiği örgütsel unsurlardan oluşan fiziksel ve sosyal faktörlere işaret ederken; dış çevre, müşteri, tedarikçi, rakipler, teknoloji, sosyo-politik yapı gibi herhangi bir karar birimi veya organizasyon sınırları dışında yer alan ve organizasyonun tek başına yönlendiremediği fiziki ve sosyal koşulları ifade ediyor (Duncan, 1972, s. 314-315).

Çevreyi makro ve mikro boyutta ele alan Cyert ve MacCrimmon (1968) ise üç düzey çevre tanımlamaktadır: Makro çevre (kriz, daralma gibi ekonomik olayların yaşandığı genel ekonomik çevre), Orta düzey çevre (Organizasyonun faaliyette bulunduğu sektör) ve Mikro Çevre (organizasyonla doğrudan bağlantılı, tedarikçi, müşteri ve rakiplerin oluşturduğu yakın çevre).

Benzer şekilde, Osborn ve Hunt (1974) da örgüt çevresini (1) Makro çevre, (2) Yakın (aggregation) çevre ve (3) İş (task) çevresi olmak üzere üç düzeyde inceliyor. Osborn ve Hunt'ın örgütsel çevre düzeyi gruplarına iki tane daha ekleyen Castrogiovanni (1991), beş çevre düzeyi tanımlıyor: Kaynak havuzu (resource pool),

ikincil çevre (sub-environment), iş çevresi (task environment), yakın çevre (aggregation environment) ve genel çevre (makro çevre).

Bunlara kısaca değinmek gerekirse, en düşük çevresel düzey olan *kaynak havuzu* (resource pool) düzeyinde, analistlerin ana konularını belli kaynak stokları oluşturur. Belli kaynakları edinme çabalarının araştırılması bu düzeyde çevresel bir analiz gerektirebilir (Castrogiovanni, 1991, s.545). *İkincil çevre* (sub-environment) düzeyi, daha çok örgütsel birimler ve onların yöneticileri tarafından alınan kararların ve yapılan faaliyetlerin incelenmesi ile ilgilidir. Üçüncü düzey olan *iş çevresi* (task environment) Osborn ve Hunt (1974) tarafından hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılması ile ilgili bütün bir yapının parçası olarak nitelendirilmektedir. Castrogiovanni (1991) ise iş düzeyi çevreyi, organizasyonun ikincil çevrelerinin kombinasyonu şeklinde ifade ediyor.

Dördüncü düzey olan *yakın çevre* (aggregation environment) belli bir genel çevrede faaliyet gösteren sendikaları, birlikleri, dernekleri ve çıkar gruplarını kapsamakta (Osborn ve Hunt, 1974) ve organizasyonun temel yapılarını tümüyle etkilemektedir (Castrogiovanni, 1991). Organizasyondaki mevcut olan, algılanan ya da mantıksal olarak teoride varolan grupların davranışları yakın çevre analistlerinin ilgi alanına girer. Bu düzeydeki çevresel tanımlamalar çok çeşitli olmasına rağmen, en çok kabul göreni Porter'ın (1980) sektörel rekabeti ve karlılığı etkileyen dış güçler modelidir. Bu modele göre ilgili organizasyonların oluşturduğu sektörün davranışları, yine yakın çevre analistlerinin odaklanması gereken bir alandır.

Son çevresel düzey olan *genel çevre* (macro environment) ise, belli bir coğrafi alanın genel yapısını oluşturan demografik, kültürel, sosyal, politik, teknolojik özellikler ve örgütsel süreçleri ve sonuçları etkileyen mekanizmalardan oluşur. Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen hukuki, ekonomik ve politik düzenlemeler, krizler, uluslararası anlaşmalar gibi unsurlar genel çevre dahilinde incelenen konulardır.

Mesela, kaynak edinilmesine ilişkin bir karara ya da faaliyete odaklanması kaynak havuzu düzeyi bir çevresel analizi öngörürken, örgütsel birimler arasındaki benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılması ikincil çevrenin analizini gerektirir. Benzer

şekilde, organizasyon gruplarının genel davranış biçimlerinin anlaşılması için yakın çevrenin incelenmesi gerekebilir.

Herhangi bir çalışmada, her ne kadar, araştırma bulgularını zenginleştirmek için birden fazla çevresel düzeyin aynı anda ele alınıp analiz edilmesi tavsiye edilse de sadece bir çevresel düzeyin –bu herhangi biri olabilir- diğerlerine nazaran araştırma konusuyla daha yakından ilişkili olabileceği öne sürülüyor. Örneğin, herhangi bir sektör yapısının ve bu sektördeki genel davranışların, organizasyon faaliyetlerini nasıl etkilediğini görmek için yakın çevre düzeyine odaklanılarak bu çevrenin analizin yapılması daha uygun olur. Bu doğrultuda, stratejik karar verme hızı ve firma performansı ilişkisini etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri araştırdığımız çalışmamızda yakın çevre faktörlerine, yani sektör yapısına odaklanma tercih edilmiştir.

3.1.2. Çevresel Boyutlar

Daha önce de belirtildiği gibi çok düzeyli ve çok boyutlu olan çevrenin boyutları aslında geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Ancak araştırmacıların üzerinde uzlaştığı belli başlı boyutlar literatürde daha da ön plana çıkmaktadır.

Thompson (1967) çevreyi kararlı veya kararsız çevre ve homojen veya heterojen çevre olmak üzere dört boyutuyla ele alıyor. Lawrance ve Lorsch (1967) organizasyonu kuşatan çevrenin ya çok farklılaşmış ya da daha tekdüze olabileceğini belirtiyor.

Khandwalla (1977) çevresel boyutlara daha geniş bir açıdan bakarak çevrenin ne derece saldırgan, stres dolu, karmaşık, heterojen, belirsiz bir yapıya sahip olduğunun ölçülebileceğini belirtiyor ve beş çevresel unsurun (boyutun)- belirsizlik, saldırganlık, teknolojik gelişmişlik, sınırlayıcılık ve çeşitlilik (farklılaşma) - organizasyonun stratejik ve yapısal değişkenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtiyor. Bu unsurları kısaca açıklamak gerekirse:

- *Belirsiz çevre*; dinamik, sürekli dalgalanan, büyüyen ve tahmin edilemeyen çevre olarak da ifade edilebilir. Sürekli bir değişim söz konusu olduğu bu çevre

yapısının tam tersi ise tahmin edilebilen küçük değişimlerin yaşandığı “kararlı” çevredir yapısıdır.

- *Saldırgan çevre*; son derece riskli, stres ve tehlike dolu, olumsuz koşulların hakim olduğu bir çevredir. Saldırgan çevre yapısının karşıtı ise, karlı yatırımlar ve fırsatlar bakımından zengin, tehlike ve risk arz etmeyen “güvenli” çevre yapısıdır.
- *Farklılaşmış (heterojen) çevre* organizasyon müşterilerinin ve pazarlarının özellikler ve ihtiyaçlar bakımından farklılaştığı çevredir. Diğer taraftan, aynı tip pazarda benzer -hatta aynı sayılabilecek- ihtiyaç ve özelliklere sahip müşteri kitlelerine hitap eden organizasyonların “homojen” bir çevre yapısına sahip oldukları söylenebilir.
- *Çevresel teknolojik gelişmişlik*, stratejik kararlar için gerekli olan bilginin teknik açıdan karmaşıklık ve gelişmişlik düzeyini ifade eder. Eğer bilgi teknik olarak çok gelişmiş bir yapıya sahipse ve bilginin edinilmesinde yüksek düzeyde teknolojik unsurlardan yararlanılmışsa, o organizasyon çevresinde yüksek teknolojik gelişmişlik düzeyinden bahsedilebilir.
- *Sınırlayıcı çevre*, organizasyonun faaliyetlerinin yasal, politik, ekonomik kültürel unsurlar gibi kısıtlar tarafından sınırlandırıldığı çevredir. Sınırlayıcı çevre biraz karışık bir yapıya sahiptir. Çünkü organizasyon bir strateji oluşturulurken ya da stratejik bir karar alırken bir çok kısıtlamayı gözünde bulundurmak zorundadır.

Aldrich (1979), çevredeki kaynakların yapısı ve dağılımına işaret eden “nüfus-ekoloji teorisi” (population-ecology theory) ve “kaynak-bağılılık teorisi” (resources-dependence theory) üzerine olan literatürün geniş bir değerlendirmesiyle – Khandwalla’ın çevresel unsurları ile benzer yapıda- altı farklı çevresel boyut tanımlıyor: uzlaşma-çatışma, kararlılık-kararsızlık, homojenlik-heterojenlik, odaklanma-yayıma, belirsizlik-kapasite (Aldrich, 1979, s. 63).

Hall (1987) ise çevreyi, ekonomik ve teknolojik değerlendirmeleri kapsayan içerik bakımından incelerken aynı zamanda Aldrich’inkine benzer bir çevresel

sınıflamaya gidiyor ve bunu analitik unsurlar olarak adlandırıyor. Bu unsurlar kısaca şöyle özetlenebilir (Hall, 1987, s.225-227): (1) *Çevresel kapasite*, çevrenin zenginlik ya da verimsizlik seviyesini ifade eder. Diğer bir deyişle kaynakların organizasyon için uygun olma düzeyi, (2) *Homojenlik ve heterojenlik* boyutu, çevredeki aynılık ve farklılık düzeylerine işaret eder. (3) *Kararlılık-kararsızlık* boyutu, çevre öğelerinin devinim ve değişim düzeyine işaret eder. (4) *Odaklanma-yayılma*, öğelerin çevrede dağılımını, yani öğelerin bir yer de toplama ya da geniş bir alan yayılma durumunu ifade eder. (5) *Uzlaşma ve çatışma* boyutu ise organizasyonların faaliyet ve etki alanlarının diğerleri tarafından-mesela devlet kurumları- kabul edilme ya da kabul edilmeme düzeyiyle ilgili bir kavramdır. (6) Son olarak, *Çevresel kararsızlık* da, çevre öğelerinin birbirleriyle olan nedensel ilişkileri işaret eder.

Dess ve Beard (1984) çalışmalarında benzer unsurları bir araya getirerek çevresel boyutları üç gruba – olumlu çevre koşulları (munificience), karmaşıklık (complexity), dinamizm (dynamism)- indirgemekte ve bu boyutların Aldrich'in tanımladığı unsurların özünü yansıttığını – *olumlu çevre koşulları* (çevresel kapasite), *karmaşıklık* (çevrenin heterojen-homojenlik düzeyi ve çevresel odaklanma-yayılma), *dinamizm* (çevresel kararlılık-kararsız ve çevresel belirsizlik) gibi - ifade etmekte.

Biz de stratejik karar verme hızını ve firma performansını etkileyen çevresel etkenler olarak, yakın çevrenin, yani sektörün, olumlu çevre koşulları ve dinamizm boyutu üzerine odaklandık. Bu iki faktöre odaklanmamızın nedeni ise her ikisinin de işletme çevresi stratejik karar verme süreci ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalarda sık sık ele alınması (Child, 1972; Dess ve Beard, 1984; Priem, Rasheed ve Kotulic, 1995) ve firma performansının önemli belirleyicilerinden sayılması (Keats ve Hitt, 1988; Bantel, 1998; Baum ve Wally, 2003;).

3.2. Çevresel Dinamizm

Literatürde kararsızlık (instability) ya da belirsizlik (turbulance) kavramları ile eşanlamlı kullanılan dinamizm, çevresel tahmin edilebilirlik düzeyi, diğer bir ifadeyle tek tek işletmelerin kontrolü dışındaki güçlerin belirsizlik düzeyi ve pazar ya da sektör değişim oranı olarak tanımlanıyor (Baum ve Wally, 2003; Dess ve Beard, 1984; Aldrich,

1979). Dinamizm kelimesi yerine “turbulance” (belirsizlik) kelimesini kullanmayı tercih eden Khandwalla (1977), belirsiz çevreyi, tahmin edilmeyen değişim ve devinimlerin olduğu, büyüyen, sürekli dalgalanmaların olduğu çevresel yapı olarak tanımlıyor. Teknolojik değişimler, rekabetçi çevre, hızla büyüyen sektör gibi göstergeler, o çevrede belirsizliğin diğer bir ifadeyle dinamizmin varolduğu ifadesidir (Khandwalla, 1977). Khandwalla (1977) tahmin edilebilen küçük değişimlerin olduğu kararlı çevreyi belirsiz çevrenin karşıtı olarak verirken, Aldrich (1979) kararlı çevreyi kararsız çevrenin karşıtı olarak veriyor ve çevrenin kararlılık-kararsızlık boyutuyla belirsizlik boyutunu ayrı ayrı inceliyor.

Dess ve Beard (1984) tüm bu çevresel kararlılık-kararsızlık ve çevresel belirsizlik boyutlarını, “çevresel dinamizm” boyutu adı altında inceliyor ve çevresel dinamizmi “bir organizasyonun dış çevresindeki değişimlerin oranı ve tahmin edilemezliği” (s.56) şeklinde tanımlıyor. Organizasyon teorisi ve işletme politikalarına yönelik literatürde birçok çalışma çevresel dinamizm kavramı üzerinde duruyor ve devinim, kalıplaşmanın olmaması, tahmin edilmezlik gibi faktörlerin çevresel kararlılık ve kararsızlığın en iyi ölçütleri olduğunu öne sürüyor (Dess ve Beard, 1984, s.56).

Çevresel dinamizmi, “karar biriminin iç ve dış çevresinin sürekli bir değişim içinde olması durumu” olarak tanımlayan Duncan (1972, s.3316) dinamizmin iki boyutundan bahsetmektedir: (1) Karar birimi üyeleri tarafından organizasyon iç ve dış çevresinde belirlenen faktörlerin değişim düzeyi ve (2) karar birimi üyelerinin, karar verme sürecinde yeni ve farklı iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alma sıklığı.

Wally ve Baum (2003) kararsız ve belirsiz olarak da ifade edilen dinamik çevre ile çok karıştırlan “yüksek hızda” çevrenin (“high velocity” environments) farkına dikkat çekiyor ve bunların birbirlerine benzer kavramlar olmasına rağmen aynı kavramlar olmadığını belirtiyor. Yüksek hızdaki çevre, talepte, rekabette ve teknolojide, belirsizliğe ve kararsızlığa yol açan, çok hızlı değişimler içerirken (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991); dinamik çevre belirsiz ve kararsız olan çevredir (Baum ve Wally, 2003; Dess ve Beard, 1984; Aldrich, 1979). Ancak dinamizm ve yüksek hızlılık pratikte birbirinin aynısı sayılacak kadar yakından ilişkilidir. Dahası, bu iki kavram çevresel tahmin edilebilirliğe olan etkisine göre yorumlandıkları (belirlendikleri) için stratejik karar araştırmacıları açısından çok önemlidir (Baum ve Wally, 2003).

3.2.1. Çevresel Dinamizm-Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi

Haleblian ve Finkelstein, (1993, s. 847), dinamizm ya da belirsizlik derecesi artıkça, bilgi edinme ihtiyacı da arttığından karar verme işleminin güçleşeceğini öne sürerken; Eisenhardt, (1989, s.545) birçok yöneticinin, böylesi dinamik, belirsiz bir ortamda önemli, stratejik kararları almada zorlanabileceğini belirtiyor. Dinamik çevre, tedarikçi ve müşteri pazarlarının anlaşılmasını zorlaştırdığı için stratejik karar verme sürecini güçleştiren en önemli unsurdur (Priem vd., 1995). Stratejik karar verme sürecinde, düşük olasılık ve yüksek risk içeren birçok stratejik alternatif bulunduğundan bunların değerlendirilmesi güç ve zaman alıcı olabilir (Bourgeois, 1980). Dolayısıyla çevresel dinamizmin/belirsizliğin yüksek olduğu ortamda bilgilere ulaşamaması (Eisenhardt, 1989), dış çevre ile olan ilişkilerin sürekli değişmesi (Aldrich, 1979) ve geleceğin tahmin edilememesi gibi faktörlerin, karar verme sürecini zorlaştırabileceği öne sürülüyor.

Ancak Eisenhardt ve Bourgeois (1988) çalışmalarında, yüksek hızdaki değişimlerin yaşandığı dinamik bir çevrede, hızlı ve yüksek kalitede karar verme yönünde bir baskının söz konusu olduğunu iddia etmektedir. Dinamik bir çevrenin itici güçlerinden olan yeni teknolojiler (Dodge, Fullerton ve Robbins, 1994), yeni iş modelleri ve ilk olma avantajını elinde tutma arzusu (Smith vd., 1991) hızlı karar vermeyi gerektirebilir (Baum ve Wally, 2003). Diğer bir ifadeyle, karar verenler sürekli değişen dinamik çevrede, “ilk” hareket eden olmanın avantajlarını elde etme isteğiyle ve belirsiz bir ortamda geleceğin ve karar sonuçlarının da belirsizliği nedeniyle uzun ve ayrıntılı analizlerin, değerlendirmelerin çok az fayda sağlayacağı düşüncesiyle hızlı kararlar alıp hızlı hareket etmeyi tercih ederler (Baum ve Wally, 2003; Judge ve Miller, 1991; Eisenhardt, 1989).

Literatürde ayrıca çevresel dinamizm-firma performansı ilişkisi üzerinde de durulmakta ve genellikle bu ilişki strateji ve yapı bağlamında ele alınmaktadır (Khandwalla, 1977; Burns ve Stalker, 1994). (Mesela, “organik yapıya sahip organizasyonların, mekanik yapıdaki organizasyonlara nazaran dinamik çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri; mekanik yapıya sahip olan organizasyonların, organik yapıdaki organizasyonlara nazaran daha durağan kararlı

bir çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri” ileri sürülmüştür -Burns ve Stalker, 1994- gibi).

3.3. Olumlu Çevresellik

Çevresel kapasite olarak da ifade edilen olumlu çevresellik (munificence) stratejik karar verme davranış ve sonuçlarını açıklayan önemli çevresel belirleyicilerinden biridir (Castrogiovanni, 1991; Wan ve Hoskisson, 2003). Olumlu çevresellik ile ilgili geçmiş çalışmalar, bu çevresel unsurun firma stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel yapının belirlenmesinde (Goll ve Rasheed, 1997; Yasai-Ardekani, 1989) ve stratejik karar verme süreci ve hızı üzerinde (Baum ve Wally, 2003) önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Wan ve Hoskisson (2003, s.28) çalışmalarında olumlu çevresellik boyutunu “fiziksek altyapı gibi firma için uygun somut üretim faktörleri ve faaliyetleri kolaylaştıran yasalar gibi desteğin soyut yönünü oluşturan kurumlar” olarak tanımlamaktadır.

Olumlu çevresel düzey, bir çevrede faaliyette bulunan organizasyonun ihtiyaç duyduğu önemli kaynakların bol ya da kıt olması durumunu ifade eder (Dess ve Beard, 1984; Tushman ve Anderson, 1986; Castrogiovanni, 1991). Starbuck (1976) olumlu çevreselliği “çevrenin devamlı büyümeyi destekleme düzeyi” olarak tanımlamaktadır.

Aldrich (1979)’in çevresel kapasite olarak ifade ettiği bu yapıda, organizasyonlar örgütsel büyüme ve devamlılığa imkan veren şartlara sahiptirler. Kaynakların bol olduğu bir ortamda ayakta kalmak daha kolay olduğundan, firmalar ayakta kalmaktan ziyade amaçlarını geliştirmek, hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etme olanağı buluyorlar (Dess ve Beard, 1984). Çevredeki kaynakların yeterli ve uygun olması bu çevrede faaliyet gösteren firmaların büyümesini imkan verdiği gibi pazara girecek olan yeni firmaların yeteneklerine de etki ediyor (Randolph ve Dess, 1984).

Castrogiovanni (1991) yönetim literatüründe olumlu çevreselliğin üç boyutuyla ele alındığını belirtmektedir. Bunlar: kaynakların uygun olma düzeyi olan *çevresel kapasite* (Aldrich, 1979; Beard ve Dess, 1981; Child, 1972); Kapasite durumundaki göreceli değişim olan *çevresel büyüme/küçülme* (Dess ve Beard, 1984; Hambrick ve

D'Aveni, 1988; Yasai-Ardekani, 1989); ve Kapasitenin istismar edilmeme düzeyi olan *çevresel fırsat/tehdit* (Child, 1972). Castrogiovanni (1991), bu üç unsurun ayrı ayrı ele alınmasının olumlu çevresellikle ilgili çalışmaların anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşüncesindedir.

3.3.1. Olumlu Çevresellik-Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi

Hambrick ve Finkelstein (1987) hızlı hareket gerektirmeyecek kadar kaynakların bol olmasının hızlı karar verme motivasyonunu düşüreceğini, dolayısıyla yüksek düzeydeki çevresel zenginliğin karar vermeyi yavaşlatacağını öne sürüyor. Ancak Baum ve Wally (2003) olumlu çevresel koşullar düzeyinin yüksek olduğu ortamda, "ilk" olma motivasyonu düşük olan karar veren yöneticilerin, ayakta kalma, kaynak bulma gibi zaman kaybettiren sorunlarla daha az meşgul oldukları için verecekleri kararlara odaklanacaklarını, dolayısıyla daha hızlı kararlar vereceklerini ifade ediyor.

Olumlu çevresellik düzeyi düşük ortamda karar verme, çevresel zenginlik düzeyi yüksek olan ortama nazaran daha güçtür, çünkü yanlış tercih yapmanın riski daha yüksek, bedeli daha ağırdır (Baum ve Wally, 2003). Dolayısıyla olumlu çevresel koşulların düşük olduğu ortamda yüksek risk faktörünün etkisiyle karar veren kişiler üzerlerinde hissettikleri baskı ve stres nedeniyle karar verme sürecini uzatabilirler. Halbuki yüksek düzeydeki çevresel zenginlik -kaynakların bolluğundan dolayı yanlış karar daha az risk içerdiğinden- daha az araştırma gerektirdiği ve karar veren kişilerin güveni artırdığı için karar vermeyi hızlandırır.

4. ÖRGÜTSEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER

İşletmenin yapısı, işletmenin kültürü gibi işletmenin iç çevresini oluşturan etkenler, işletmenin büyüklüğü, yaşı gibi faktörler stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin, stratejik karar verme hızı üzerindeki etkilerini ortaya koymak için öncelikle organizasyonun ne olduğunun, organizasyon yapısının ve organizasyon kültürünün iyi anlaşılması gerekir.

4.1. Organizasyon Kavramı ve Tanımı

İngilizce “organization” olarak ifade edilen bu kelime Türkçe’de düzenleme, organizasyon, örgüt, kurum, teşkilat; yerine göre işletme, kuruluş gibi karşılıklar bulmuştur. Bu çalışmada, yerine göre organizasyon ve örgüt kelimeleri değişimli olarak kullanılmaktadır.

Örgüt teorisinin babası Max Weber organizasyonu: “amaçların gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerde bulunan organizasyon/örgüt üyeleri arasındaki meşru etkileşim modeller sistemi” (Weber, 1947, s.145) şeklinde tanımlamaktadır. Weber (1947) işletme organizasyonunu/örgütünü ise “yeni üyelerin kabulü kurallarla sınırlandırılmış sosyal ilişkiler topluluğu, kurumsal topluluk” olarak tanımlıyor ve düzenin; müdür, başkan yada yönetim ekibinin başka bir üyesi gibi özel bir kişi tarafından sağlandığını belirtiyor (Weber, 1947, s.145-146). Weber’in bu organizasyon ve işletme organizasyonu tanımı daha sonraki organizasyon, işletme ile ilgili birçok tanıma temel teşkil etmiştir.

Organizasyonu “iki ya da daha fazla kişi tarafından, bilinçli ve amaca yönelik bir şekilde oluşturulan, koordine edilen (düzenlenen) faaliyetler sistemi” olarak tanımlayan Chester Barnard (1968), Weber’in organizasyon tanımında vurguladığı sistemden ziyade, sistem üyeleri üzerine odaklanıyor.

Bu geleneğin bir devamı olarak Etzioni organizasyonla ilgili olarak şunları söylüyor (1964, s.3): “ Organizasyonlar özel bir amacı gerçekleştirmek için kurulan ya da yeniden düzenlenen sosyal gruplar ya da insan topluluklarıdır. Bu topluluklar/gruplar

üç temel unsurla nitelendirilebilir: (1)Belirlenen amaçlara ulaşabilirliği yaygınlaştırmak için planlanan iletişimlere, güce ve emeğe yönelik sorumluluklar; (2) Organizasyonun bir araya getirilen çabalarını kontrol eden ve yönlendiren; organizasyon performansını sürekli gözden geçiren ve etkinliğin artırılması için gerekli olduğunda organizasyon yapısını yeniden şekillendiren bir güç merkezinin ya da güç merkezlerinin varlığı; (3) Transfer ve terfi yoluyla personelin ikame edilmesi ve yeniden düzenlenmesi”.

Bazı ek unsurları tanımına dahil eden Scott organizasyon hakkında şunları belirtiyor(1964, s.488): “Organizasyonlar, nispeten özel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kurulan az ya da çok devamlılığı olan topluluklardır. Ancak şu kesindir ki, organizasyonlar amaç tanımlanmasından ve topluluğun devamlılığından başka bir takım farklı unsurları da içinde barındırırlar. Bu unsurlar: nispeten tanımlanmış sınırlar, kuralcı/normatif düzen, otorite düzeyleri, iletişim sistemleri ve ortak amaçların gerçekleşmesi için değişik özellikteki katılımcıların bir arada çalışmalarını mümkün kılan teşvik edici sistem gibi unsurlardır”.

Richard Hall (1987) bir adım daha ileri giderek, organizasyonu: “sınırları nispeten belirlenmiş, otorite düzeyleri düzeni, iletişim sistemleri ve üyelik düzenleyici sistemleri olan kolektif bir yapı olarak” tanımlarken; bir çevre tarafından kuşatılan nispeten sürekliliği olan bu kolektif yapının, organizasyonun kendisi, organizasyon üyeleri ve toplum için bir takım sonuçları olan, amaç ya da amaçlara yönelik faaliyetlerle uğraştığını belirtiyor.

Tüm bu tanım ve tanımlamaların ışığında Daft (1992, s.7) organizasyonu kısaca “amaç odaklı, sınırları belirlenmiş, belli bir niyetle yapılandırılmış faaliyet sistemleri” olarak tanımlıyor.

4.2. Örgütsel Yapı (Organizasyon Yapısı) Kavramı ve Tanımı

Yapı, organizasyon içi ilişkiler, otorite ve iletişim modelleridir (Thompson, 1967). Yapı bir bütünün bölümlerinin sürekli düzenidir.

Khandwalla (1977)organizasyon yapısını diğer bir deyişle örgütsel yapıyı, sürekli ve biçimsel bir şekilde oluşturulan örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı olarak

tanımlamaktadır. Tanıma göre, sürekli ilişkiler –organizasyon üyelerinin kendi aralarında olan, makinelerle olan ve gruplar arasında ortaya çıkan ilişkiler- ve sürekli düzenlemeler –kimin kime rapor verdiği, organizasyon üyesinin diğer üyelerle nasıl bir ilişki kurmasının, ne tür görevleri yerine getirmesinin beklendiği ve ne tür kural ve prosedürlerin örgüt üyelerinin faaliyetlerini bağladığı hakkındaki düzenlemeler- (Khandwalla, 1977, s.482) örgütsel yapının ana unsurlarını oluşturmaktadır.

Blau ise örgütsel yapıyı “bireylerin, insanlar arasındaki rol ilişkilerini etkileyen sosyal konumlar arasında çeşitli şekillerdeki dağılımı” (1974, s. 12) olarak niteliyor. Bu sade tanımın birtakım açıklamalar gerektirdiğini dile getiren Richard Hall (1987), tanımlanan organizasyonda insanlara farklı vazife ve işlerin verildiği, görev dağılımının olduğu çıkarımında bulunuyor. Bir diğer çıkarım ise organizasyonların düzey ya da hiyerarşiye; insanların doldurduğu pozisyonların, bu pozisyonu dolduran bireylerin nasıl davranması gerektiği çeşitli derecelerde belirten kural ve düzenlemelere sahip olduğu çıkarımıdır (Hall, 1987, s.99).

Hall’ e göre örgütsel yapı, faaliyetlerin yer aldığı bir arenadır. Bir bakıma örgütsel yapı, bir binanın yapısına benzetilebilir. Binayı oluşturan duvarlar, tavan ve taban nasıl ki etkileşimimizi etkiler ve sınırlarsa, organizasyonu/örgütü oluşturan yapı da aynı şekilde organizasyon/örgüt üyelerinin etkileşimini ve faaliyetlerini etkiler, sınırlar.

Ancak bu benzetmede gözardı edilmemesi gereken bir husus, organizasyon yapılarının, bu yapı içinde meydana gelen faaliyetlerin bir sonucu olarak sürekli değişmesi, gelişmesidir (Hall, 1985, s.56). Yani organizasyon yapısı/örgütsel yapı, hem organizasyon faaliyetlerini etkileyen, sınırlandıran hem de bu faaliyetlerden etkilenen, faaliyetlerin sonucuna göre yeniden şekillenen bir çok yönlü bir unsurdur.

Organizasyon yapısını kavramanın bir diğer yolu da onu, özel bir devletin bir formu olarak düşünmek olabilir (Gilb, 1981). Bu özel devlet zaman içinde belli bir noktada üyesi olan bireylerin davranışlarını çeşitli derecelerde kontrol altında tutar. Bir organizasyondan bir diğerine olan geçiş, hareket farklı devletlerin topraklarına, alanlarına geçiş, hareket, dolayısıyla farklı devletlerin egemenliğini, yasalarını, kurallarını kabullenme anlamına gelir.

Ranson, Hinim ve Greenwood (1980) örgütsel yapıyı farklı bir bakış açısıyla ele alıyor ve yapıyı “etkileşim sonucunda sürekli üretilen ya da yeniden yaratılan, aynı zamanda da bu etkileşimi etkileyen kontrol sisteminin karmaşık bir unsuru” olarak değerlendiriyor. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı sürekli aynı şekilde kalmayan, organizasyon işleyişini şekillendiren, aynı zamanda da bu işleyişten etkilenen, bu işleyişin sonucu olarak yeniden şekillenen dinamik bir yapıdır (Hall, 1987).

Organizasyon yapıları, otoritenin ve gücün organizasyon içinde nasıl dağıldığının yansımasıdır. Organizasyon içindeki yönetim, idare sistemleri organizasyon yapısıyla ilişkilidir. Temel olarak organizasyon yapıları organizasyonun ihtiyaç ve amaçlarına bağlıdır. Dinamiktirler ve sürekli değişir, yeniden şekillenirler. Organizasyon yapısı için her ne kadar sürekli değişim ve dinamizm söz konusu olsa da; yapıyı değiştirmeye yönelik güçlere karşı belli bir dereceye kadar düzenleme ve kontrol sistemi mevcuttur (Mackenzie, 1987).

Organizasyon yapıları üç temel işleve hizmet ederler. Bunların ilki ve en önemli olanı; organizasyon yapıları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel çıktı üretmek için vardır. İkinci olarak organizasyon yapıları, bireysel farklılıkların organizasyona/örgüte etkisini en az düzeye indirmek, asgari düzeyde tutmak ya da en azından düzenlemek için tasarlanırlar. Diğer bir deyişle, organizasyon yapıları bireylerin organizasyonun gereksinimlerini karşılamasını ya da tam tersi bir şekilde organizasyonun bireylerin gereksinimlerini karşılamasını temin için vardır. Son olarak, organizasyon yapıları; gücün kullanıldığı (yapılar aynı zamanda hangi pozisyonun en fazla güce sahip olduğunu, güçler hiyerarşisini belirler), kararların alındığı (organizasyonu karara götüren bilgi akışının yönü büyük ölçüde organizasyon yapısı tarafından belirlenir) ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü (organizasyon yapısı örgütsel faaliyetler için bir arenadır) oluşumlarıdır (Hall, 1987, s.99).

4.2.1. Örgütsel Yapı Boyutları ve Türleri

Organizasyon yapısı/örgütsel yapı literatürde çeşitli boyutları ve çeşitli türleriyle ele alınıp incelenmiştir. Yine literatürde örgütsel yapının bileşenlerine dair pek çok ampirik çalışma mevcuttur. Bunlardan birisi de İngiltere’de büyük çoğunluğunu imalat sektörü firmalarının oluşturduğu bir grup ve bazı devlet sektörü kurumları üzerinde

yürütülen Aston Araştırması'dır. Literatürde önemli bir yeri olan bu araştırma daha sonra Child (1972), Reimann (1974) Grinyer ve arkadaşları (1988) gibi bilim adamları tarafından değişik zamanlarda çalışılmıştır.

Aston Araştırması sonucunda Pugh ve arkadaşları (1968) yapıyla ilgili ölçeklerin faktör analizi sonucu, organizasyon yapısının/örgütsel yapının dört boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır: (1) Biçimsellik (formalization) ve uzmanlaşmayı (specialization) içinde alan faaliyetlerin yapılandırılması; (2) karar verme gücünün merkezileşmesini içine alan otoritenin bir elde toplanması/yoğunlaşması; (3) İş akışı ayarı ve (4) yardımcı unsurların büyüklüğü.

Daha sonra Child (1972), yaptığı çalışmada, otoritenin yoğunlaşması dışındaki diğer üç boyutu/unsuru "faaliyetlerin yapılandırılması" adı altında bir faktörde toplamıştır. Reinmann (1973) organizasyon yapısının birbiriyle ilgili üç boyutunu; otoritenin merkezileşmesi, uzmanlaşma, biçimsellik şeklinde ve diğerlerine nazaran daha az önemli olduğunu belirttiği dördüncü bir boyutu; personelin ya da yardımcı unsurların büyüklüğü olarak ortaya koymuştur.

Bürokrasi modeliyle hala günümüz organizasyon/örgüt yapılarının açıklanmasında da önemli bir temel teşkil eden Max Weber (1947) organizasyon yapısının boyutlarını/unsurlarını: hiyerarşik otorite; amaçların, kuralların, prosedürlerin, kotrollerin ve tekniklerin ayrıntılarıyla tanımlanması; iletişimin biçimselleşmesi; fonksiyonel uzmanlaşma ve görev dağılımının yapılması olarak sıralamaktadır.

Görüldüğü üzere 1960 ve 1970'li yıllarda bir çok bilim adamı (Chandler, 1962; Lawrance ve Lorsch, 1967; Pugh Hickson, Hinnings ve Turner, 1968) örgütsel yapıların alternatif çeşitlerinden bahsetmektedir. Daha sonra, bu bilim adamlarının katkıları da göz önünde bulunduran diğer bazı araştırmacılar (Khandwalla, 1977; Mackenzie, 1978; Burns ve Stalker, 1994) organizasyon yapılarını; "organik" ve "mekanik", "fonksiyonel" ve "bölgesel" ya da "iş akış bürokrasisi" gibi isimler altında inceleyerek, okuyucuları, bu yapıların temel özellikleri ve etkileri hakkında temel bir anlayış sahibi yapmaya çalışmışlardır.

Burns ve Stalker (1994) organik yapı ve mekanik yapı diye adlandırdığı iki karşıt organizasyon yapısı tanımlamıştır.

Organik yapı, bireylerin sadece üstleri, astları ve aynı düzey meslektaşlarıyla değil aynı zamanda yapılan işle bağlantılı, organizasyon içinden ya da dışından bireylerle iletişimde bulunduğu biçimsel olmayan esnek organizasyon yapısı olarak nitelendirilebilir. Başka bir ifadeyle, açık iletişim kanallarının olması ve bilginin tüm organizasyon genelinde akması organik yapının temel bir özelliğidir.

Bu tür yapıda, biçimsel yetki durumsal yetki kadar önemli değildir. Görev ve sorumluluklar koşullara göre sürekli yeniden yapılandırılmaktadırlar. Karar verme yetkisi durumsal uzmanlık doğrultusunda temellendirilmektedir. Yani değişen şartlara göre uygulama serbestesi söz konusudur.

Organik yapı, yöneticilerin iş yapış şekillerinin farklılaşmasına imkan verir. Hazırlanan biçimsel prosedürleri izlemekten ziyade işin yapılmış olması daha önemlidir. Özetle, organik yapıda, karar verme davranışı durumun gereklerine ve kararı veren bireyin kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir denebilir.

Mekanik yapı ise, katı bir şekilde tanımlanmış yetki, görev ve sorumluluklar; yüksek düzeyde belirlenmiş iletişim kanalları ve son derece biçimselleşmiş yetki hiyerarşisi gibi bir çok bürokrasi ögesi ile ifade edilmektedir.

Bu yapıda, karar verme yetkisi, biçimsel olarak belirlenmiş yöneticiler üzerinde temellendirilir ve değişen koşullara rağmen denenmiş yönetim ilkeleri esastır. Karar verme sürecinde, biçimsel bir şekilde oluşturulmuş prosedür ve düzenlemeler vasıtasıyla faaliyetlerin sıkı kontrolü/denetimi mekanik yapının olmazsa olmazıdır.

Burns ve Stalker (1994) çalışmaları ile sürekli değişen dinamik bir pazar ve teknolojiyle karşı karşıya kalan firmalar için en uygun organizasyon yapısının organik yapı; çok az teknolojik değişikliklerin olduğu -ya da hiç olmadığı- durağan bir pazarda faaliyette bulunan firmalar için ise en uygun organizasyon yapısının mekanik yapı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mackenzie (1978) yönetime katılım derecesine göre olan organizasyon yapılanmalarını göz önünde bulundurarak üç tip organizasyon tanımlamıştır: **otokritik organizasyon, demokratik organizasyon ve liberal (laissez-faire) organizasyon.**

Otokritik organizasyonlar genellikle, otoriter olarak tanınan ve kuralları, örgütün başı tarafından oluşturulan organizasyonlardır. Eğer bir organizasyonda temel özellik olarak verimlilik ve üretkenlikten ziyade bağlılık ve itaate odaklanılmışsa, orada otokritik organizasyon yapısını bir çeşidi olan “despotik” yapıdan söz etmek mümkündür (Mackenzie, 1978, s.41).

Bazı organizasyonlar, faaliyetlerini kendi istedikleri biçimde şekillendirdiklerinden liberal olarak ifade edilirler. Liberal ile otokritik organizasyon arasında kalan organizasyonlar “demokratik organizasyon” olarak adlandırılırlar. Demokratik, görevlilerin belli bir zaman dilimi için yönetmek üzere seçilmeleri anlamına gelir. Demokratik, aynı zamanda üyelerin hem liderleri hem de organizasyonun işlevini de kapsayan politikaları seçtikleri katılımcı demokrasiyi anlatmak için de kullanılır (Mackenzie, 1978, s. 41).

Khandwalla (1977) da organizasyon yapısının iki özelliği üzerinde odaklanmıştır. Bunlar: organizasyonun somut bir şekilde görünen yapısını oluşturan **organizasyon üstyapısı** ve üst yapıya nazaran daha az görünen yapısını oluşturan, kontrol ağı, prosedürler, yetki ilişkisi uzmanlaşma gibi unsurlardan kurulu **organizasyon altyapısıdır.**

4.2.1.1. Örgütsel Üst Yapı ve Türleri

Üstyapı organizasyonun departmanlara/birimlere bölünme, diğer bir deyişle bireylerin farklı departman, birim ya da bölümlerde gruplaşma şeklini ifade eder. Khandwalla'a (1977) göre organizasyonun üst yapısı bize şunları verir:

- Organizasyonun nasıl farklılaştığını (mesela bir firma hem pazarlama hem satış hem de dağıtım departmanlarına sahipken, diğer bir firma sadece çok yönlü bir pazarlama departmanına sahip olabilir)

- Organizasyon faaliyetlerinin entegre ya da koordine edilmesinin bazı temel ilkeleri (örneğin üst düzey koordinasyonun meşru bir şekilde oluşturulan yöneticiler tarafından mı yoksa üst düzey yöneticiler tarafından mı yoksa üst düzey yöneticiler komitesi tarafından mı sağlandığı)
- Çevresel belirsizliği azaltmak için organizasyonun ne tür düzenlemeler yapabileceği (örneğin, organizasyonun belirsizliği azaltmak için dikey entegrasyonunu kullandığı yoksa araştırma öngörme ve planlama birimlerini oluşturduğu gibi)

Khandwalla (1977) aynı zamanda literatürde üst yapıya yönelik iki temel bir melez (hybrid) olmak üzere üç tür yapılanmanın tanımlandığını ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla, fonksiyonel (işlevsel) yapılanma, bölgesel yapılanma ve matris yapılanma.

Benzer bir şekilde Burton ve Obel (1998) organizasyon üst yapısını referans olarak organizasyonları; basit organizasyonlar, fonksiyonel organizasyon ve matris organizasyon olmak üzere üç grup altında incelerken; Lynch (2003) küçük organizasyon yapısı, fonksiyonel (işlevsel) organizasyon yapısı, çok bölümlü yapı, holding türü organizasyon yapısı, matris organizasyon yapısı ve yenilikçi organizasyon yapısı olmak üzere altı temel organizasyon üst yapısı/örgütsel üst yapı tanımlıyor.

Organizasyon yapısını; “görev ve mevkilerin birbiriyle ilişkilerini –kimin kime bağlı olduğunu, kimin ya da hangi mevkiinin hangi mevkiye emir vereceği ve işlerin gidişatı, geleceği veya sonucu konusunda rapor alacağı hakkında biçimsel ilişkileri gösteren bir tablo” olarak tanımlayan Eren (1997, s. 336) ise sekiz tür organizasyon üst yapısından bahsetmektedir. Bunlar: Girişimci yapı, fonksiyonel yapı, çok ürünlü yapı, çok uluslu yapı, çok bölümlü yapı, stratejik iş birimleri yapısı, matris yapı ve şebeke yapısıdır. Literatürde genel olarak 5 temel örgütsel üst yapının (yapılanmanın) üzerinde durulmaktadır. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse:

Girişimci yapılanma(basit örgüt yapısı) : Bu tür yapı, işe yeni başlayan işletmelerde ortaya çıkan ve her türlü görev, yetki ve sorumluluğu işletme sahibi girişimcinin tek başına yüklediği örgütsel yapısıdır. İşi kuran işletme sahibi girişimci

aynı zamanda her türlü işin yürütülmesinden sorumlu olan yöneticidir. İşletme işe yeni başladığı bir anlamda doğum dönemi içinde olduğu için üretim genellikle tek bir ürünle sınırlıdır ve hitap ettiği pazar dardır.

Bu tip yapı geçici bir nitelik arz etmekte ve kısa dönemde gelişerek değişiklikler göstereceği için en esnek (flexible) en basit ve en dinamik özelliğe sahip bulunmaktadır (Eren, 1997, s.342). Dolayısıyla çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayabilir, karar verme uyarıcılarına göre kendilerini uyarlayarak (tehditlere karşı gardlarını alarak ya da fırsatları kollayıp bunları kara dönüştürerek) buldukları pazarda tutunma ya da büyüme imkanı bulabilirler. Bu tür organizasyonlar henüz tam bir biçimsel yapıya sahip olmadıklarından ve yetki genellikle tek bir kişide toplandığından hızlı bir şekilde karar almaları ve harekete geçmeleri daha kolay olur (Wheelen ve Hunger, 2004).

Ancak bu yapıya sahip bazı firmalarda girişimci, “küçük olsun benim olsun” felsefesiyle hareket ettiği ya da “işler büyürse sorunlar da büyür” mantığıyla risklerden kaçındığı için çevre ne kadar imkan ve fırsat tanırsa tanısın işletme bundan yararlanamaz ve hiçbir stratejik ve yapısal değişiklik gösteremez. Bu yüzden, bu yapıya sahip işletmelerde kararları, tüm yetki ve sorumluluğa sahip girişimci-sahip yönetici tek başına aldığı için, işletmenin geleceği, bu bireyin izleyeceği strateji ve politikalara dolayısıyla da bu girişimci yönetici bireyin kişilik özelliklerine, risk alabilme düzeyine, eğitimine ve vizyonerliğine vb. bağlıdır.

Fonksiyonel yapılanma: Fonksiyonel yapı durumu, işletmenin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi halinde, artık tek kişinin kararlarının zaman, enerji bakımından yetersiz kalması; bilgi ve becerisinin kararlarda etkili olmamaya başlaması durumunda geçilen bir örgüt biçimidir (Eren, 1997, s. 343).

Fonksiyonel yapıya sahip organizasyonlarda fonksiyonel kararlar kendi alanında uzmanlaşmış yöneticiler tarafından alınır, bu da organizasyonu fonksiyonel alanlarda uzmanlaşmaya götürür. Herkesin karar alma alanları belirgin olduğu için görev ve amaçları hayata geçirmek daha kolaydır. Fazla karmaşık olmayan -nazaran basit olan-bu yapılarda uzmanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin yüksek olması durumunda bilginin organizasyon genelindeki akışı hızlı gerçekleşir, dolayısıyla karar verme süreci de kısaldır.

Ancak fonksiyonel uzmanlar arasındaki koordinasyon, etkileşim ve iletişim yetersizse, bilgi organizasyon içinde yayılmadığından ya da yavaş yayıldığından karar verme süreci uzayabilir. Ayrıca fonksiyonel uzmanlar olayları sadece kendi görüş açılarından değerlendirdikleri için dar bir görüş açısına sahip olabilir; bu da (dar görüş açısı) bir soruna çözüm bulmaya ya da fırsatı değerlendirmeye yönelik stratejik alternatiflerin, önerilerin sayısını kısıtlar. Fonksiyonel birimler arasında çatışmaların, senlik-benlik mücadelelerinin olması durumunda ise organizasyon dikkatini ve enerjisini bu mücadelelere yönelteceğinden organizasyona yönelen tehdit ve fırsatları göremeyebilir; karar uyarıcılarını fark edemediği için de stratejik karar verme sürecinin başlamasını da erteleyebilir. Bu tür çatışmalar aynı zamanda başlayan karar verme sürecini uzatarak karar vermeyi yavaşlatabilir.

Ürün bazlı yapılanma: Bu tip örgüt yapıları orta büyüklükte bulunan bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimleri (SİB) sayısını arttırması durumunda yapılan yeniden düzenlemeyle (reorganizasyonla) ortaya çıkmaktadır (Eren, 1997, s. 344).

Her ne kadar ürün bazlı yapılanmanın işletmenin büyüme stratejisi sonucu ortaya çıktığı ifade edilse de, bu yapıdaki organizasyonların illaki büyük tipte kuruluşlar olması gerekmez. Örneğin orta çaptaki bir süper marketin ya da departmanları olan büyük bir mağaza, ürün çeşidine (et ürünleri bölümü, unlu mamuller bölümü, süt ürünleri bölümü gibi) ya da müşteri çeşidine (çocuk giyim bölümü, erkek giyim bölümü, kadın giyim bölümü gibi) göre ürün bazlı bir yapıya sahip olabilir.

Ürün bazlı yapılanmanın yararlarını “müşteri tatmini ve ürün kalitesinin ön plana çıkması ve üründen sorumlu yöneticilerin satınalma, üretim, pazarlama vb. fonksiyonların tümü açısından geniş bir bilgi ve beceriye sahip olma” şeklinde belirten Eren (1997, s.345), sakıncalarını; “yüksek yönetsel giderler, her ürün bölümünün kendine has strateji, plan ve politikalarının uzlaşmamasının yönetsel güçlüğü yol açması, her ürün yöneticisinin kendi ürününe önem vereceğinden departman çıkarlarının organizasyon çıkarlarının önüne geçmesi” (1997, s.346) olarak sıralıyor.

Bölgesel yapılanma: İşletmeler gerek tek bir ürün üretsinler ve gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini yurtiçi veya uluslar arası alanlara

kaydırdıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ve satış birimleri için yöneticilere ve onların organizasyonlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç, farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan şirketlere “coğrafi bölümlendirme yapısının” kurulmasını bir diğer ifadeyle bölgesel yapılandırmayı zorunlu kılmaktadır (Eren, 1997, s.346).

Bu yapılanma faaliyette bulunulan bölgenin, sosyo-ekonomik, kültürel ve teknolojik ihtiyaçlarına göre üretim yapılması ve pazarlanmasını gerektirir. Dolayısıyla yöneticilerin o bölgenin sosyo ekonomik ve kültürel yapısını, eğer faaliyet sahasını uluslar arası alan oluşturuyorsa o ülkenin yasalarını, politikalarını- tanınması, bilmesi gerekir. Bu da yöneticileri sürekli araştırmacı bir ruhla uyanık tutar. Böylece yöneticiler fırsat ve tehditleri hemen fark edebilir; bölgenin uzağında değil de bizzat içinde oldukları (bölgeyi tanıdıkları, bilgiye birinci elden ulaştıkları) için değişen çevre koşullarına göre durumu hemen analiz edip kısa sürede karar verme imkanına sahip olabilirler.

Diğer taraftan, genel merkezin, coğrafi örgütlerle koordinasyonu ve yerel yöneticilerin faaliyetleri kontrolü zor olduğundan, bilgilere yerel örgütler gibi birinci elden ve hızlı bir şekilde ulaşamadıklarından durumu analiz etmesi ve bir karara varması zaman alabilir.

Matris yapılanma: Günümüzde teknolojinin süratle değişmesi örgüt yapılarında da tek boyutlu örgütlenme kistasından ayrılarak çok boyutlu yapılara geçilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Önceleri kurmay (emir-komuta) ve arı proje örgütlerini deneyen uygulamacılar, bu yapıların katı olduğunu ayrıca eldeki tüm beşeri kaynakları esnek bir yapılandırma içinde tüm projelerde kullanma olanağı tanımadığı için bir çok önemli sakıncalara neden olduğunu görmüşlerdir (Eren, 1997, s.352).

İki boyutlu yapılanmayı öngören matris yapılanma, ilk defa Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Örgütü NASA’da, alanlarında uzman teknik elemanların zamanlarının elverdiği ölçüde esnek olarak değişik uzay araçları projelerinde, farklı proje ve fonksiyonel yöneticilerin emirlerinde çalıştırılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Matris yapılanmada, diğer yapılanmalarda olduğu gibi bir ast sadece bir üste bağlı değildir. Arge gibi fonksiyonel bir birimde departman müdürüne bağlı olarak çalışan bir personel, aynı zamanda bir projenin yürütülmesinde proje müdürüne bağlı olarak da çalışabilir. Yani matris yapılanmada personelin eş zamanlı olarak iki müdüre bağlı bir şekilde çalışması söz konusudur. Burada örgüt biçimi klasik üçgen yapıdan ayrılarak dörtgen yapıya dönüşmüştür.

Personelden maksimum yarar sağladığı için ekonomik, yani maliyeti en düşük örgütlenme biçimi olan matris yapı, esnekliğiyle de çevresel koşullara kolayca uyum imkanı sağlar. Ancak bu tür yapıların en büyük kusurlarından birisi, koordinasyonu ve iletişimi güçlendirmek adına proje gruplarının sık sık toplanmasının zaman kaybını artırması, dolayısıyla örgüt verimliliğini düşürmesi ihtimalidir.

4.2.1.2. Örgütsel Altyapı ve Boyutları

Organizasyon altyapısı, görev dağılımı, fonksiyonel uzmanlaşma, yetki devri, organizasyonun farklı bölümlerindeki faaliyet farklılaştırması, kontrol ve bilgi sistemleri gibi idari yapıya yönelik öğeleri ifade eder(Khandwalla, 1977). Aslında Khandwalla'nın altyapı olarak nitelediği yapı, organizasyon yapısının merkezileştirme, biçimselleşme, karmaşıklık gibi unsurlarına işaret etmektedir.

Organizasyon yapısının boyutları/unsurları hakkındaki tartışmalar ve bu unsurları değerlendirmek için kullanılan ölçekler konusundaki sorgulamalar (Blackburn, 1982; Fry, 1982; Walton, 1981; Khandwalla, 1977) hala devam ederken, örgütsel yapının üç unsuru –merkezileşme (centralization), biçimselleşme (formalization), karmaşıklık (complexity) – üzerinde diğerlerine nazaran daha çok odaklanıldığı görülmektedir. Genel kabul gören bu üç unsurun yanı sıra entegrasyon –komiteler, entegrasyonu sağlayıcı personel gibi birleştirici araçlar vasıtasıyla eşgüdüm ve uyumun sağlanması- (Miller ve Dröge, 1986) dördüncü bir örgütsel yapı unsuru olarak literatürde yerini almıştır.

Organizasyonların yapısına dair literatürde önemli bir yer tutan bu dört unsurun, stratejik karar verme süreci (Fredrickson, 1986; Cyert ve March, 1963) ve stratejik karar verme hızı (Wally ve Baum, 1994; Eisenhardt, 1989; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988;

Staw, Sandelands ve Dutton, 1981; Vroom ve Tetton, 1973;) üzerinde de önemli etkileri olduğu ortaya konmuştur.

Ancak bu çalışmada, örgütsel yapının diğer bir ifadeyle organizasyon altyapısının sadece iki boyutu –merkezileşme (centralization) ve biçimselleşme (formalization)- ele alındı ve bu iki unsurun stratejik karar verme hızı üzerindeki etkisi incelendi.

4.3. Merkezileşme - Ademi Merkezileşme

Merkezileşme (centralization), karar verme ve faaliyetleri değerlendirme yetkisinin bir merkezde ya da odakta toplanması derecesini ifade eder Fredrickson, 1986). Bir çok şekilde tanımlanan merkezileşme kavramında, genellikle yetkinin dağılımı üzerinde durulmuştur.

Wally ve Baum (1994) merkezileşmeyi, “firmada otoritenin ya da karar verme yetkisinin bir yerde toplanması” olarak tanımlıyor. Merkezileşmiş bir organizasyon, daha az otoritenin üst yöneticiler tarafından alttakilere devredildiği anlamına geliyor.

Hage ise merkezileşmeyi “organizasyonda/işletmede grupların stratejik kararlara katılım düzeyleri ve katılım çeşitleri” (1980, s.65) olarak ifade ediyor. Stratejik karara katılan grup sayısının çok olması, organizasyonun merkezileşme düzeyinin düşük olduğu anlamını taşıyor. Hage’in tanımı, aslında gücün (yetkinin) bir organizasyon/işletme içinde, çeşitli yerlerde ve çeşitli yollarla kullanılabilceği gerçeğine vurgu yapıyor.

Merkezileşme, organizasyon içinde, karar verme yetkisinin “tek bir noktada” toplanmasıdır denilebilir (Banner ve Gagne, 1995, s.148). Genellikle bu “tekbir nokta” ifadesi, organizasyonun tepesi, genel müdür, CEO ya da yönetim kuruluna karşılık geliyor. Yani merkezileşmiş bir organizasyonda stratejik kararın, CEO, genel müdür, ya da yönetim ekibi tarafından verilmesi esastır.

Van de Van ve Ferry (1980, s.399)merkezileşmeyi “organizasyon içinde karar verme otoritesinin odaklanması” olarak ifade etmektedirler. Bir çok karar hiyerarşik bir

şekilde verilmesi, o organizasyonun merkezi bir yapıya sahip olduğu anlamına gelir. Merkezileşmemiş yapı diğer bir ifade ile ademi merkezileşme ise, genellikle, üst yönetimin başlıca karar verme kaynaklarını ast yöneticilere devretmesi anlamına gelir.

Merkezileşmeyi, yetkinin (gücün) organizasyon içinde dağıtılması olarak tanımlayan Hall (1987), yapı kavramını tümüyle özetlemenin en iyi yolunun merkezileşmenin tanımlanması olduğunu belirtiyor. Merkezileşme, verilen yetkinin (gücün) dağılımının faaliyetleri belirlemesi ve insanların organizasyon kurallarına, kararlarına uymasını gerektirmesi nedeniyle belirleyici bir unsurdur. Merkezileşme, zaman içinde bireylerin ve grupların güç kazanması ya da kaybetmesi sonucu güç dağılımının değişmesi nedeniyle, aynı zamanda belirlenen bir unsurdur (Hall, 1987, s.87).

Merkezileşmenin en önemli unsurlarından birisi karar verme yetkisidir. Yani, kimin ya da neyin, ne tür kararları, ne zaman vermeye yetkili olduğu konusu merkezileşmenin temel problemidir (Hall, 1987, s.88). Eğer bu karar verme yetkisinin çoğu üst yönetimde toplanmışsa, o organizasyonda/işletmede merkezi bir yapının ya da merkezileşmenin söz konusu olduğu söylenebilir.

Merkezileşmenin diğer bir önemli unsuru, faaliyetlerin nasıl değerlendirildiğidir (Dornbusch ve Scott, 1975, s. 82). Değerlendirme süreci, işin iyi ve düzenli bir şekilde mi yoksa geliş güzel bir şekilde mi yapıldığının belirlenmesini içerir. Eğer bir organizasyonda ya da işletmede değerlendirme süreci üst yönetimdeki bireyler tarafından yürütülüyorsa, o organizasyonda/işletmede, kararları kimin verdiğine bakılmaksızın, merkezileşme ya da merkezileşmiş bir yapının varlığından söz edilebilir (Hall, 1987).

Fazlasıyla merkezleşmiş bir organizasyonda, bireylerin işleriyle ilgili karar vermeleri ya da kendilerini değerlendirmeleri kendilerine bırakılmaz. Halbuki, merkezileştirilmemiş organizasyonlarda, bireylerin işlerini nasıl yapacakları konusuna kendilerinin karar vermesine izin verilir. Diğer bir ifadeyle, merkezileşmemiş organizasyonlarda bireyler daha fazla özerkliğe sahiptirler ve işlerinde daha çok kendilerini yansıtmaya imkanı bulurlar.

Hall (1987) yüksek derecedeki merkezileşmenin “daha iyi bir iletişim ancak daha az esneklik; organizasyon genelinde yaygın tutarlı politikalar ancak yerel durumlar için uygun olmayan politikalar; acil durumlar için hızlı karar verme potansiyeli ancak normal durumlardaki faaliyetler için hantal iletişim kanalları” anlamına geldiğini ifade ediyor.

Her ne kadar yüksek düzeyde merkezileşmiş bir yapı acil durumlar için organizasyon genelinde hızlı karar verilmesi anlamını taşısa da, departmanlar ya da birimlerde meydana gelen değişikliklere ve gereksinimlere, hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermenin yolu, yüksek otoritelerden onay gerektirmediği için, yine daha az düzeyde merkezileşmiş bir yapıdan geçer.

Ademi merkezileşme (decentralization), merkezileşmenin diğer boyutunu oluşturur. Ademi merkezileşme, genel olarak, “karar verme yetkisinin bir grup ya da bir kişi tarafından bir başka gruba ya da bir başka kişiye devredilmesi” anlamına gelir (Khandwalla, 1977).

Ademi merkezileşme, bir çok avantajının yanı sıra bazı dezavantajlara da sahiptir. Ast çalışanların yetki, güç gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak işi onlar için daha anlamlı hale getirdiğinden astlar için güçlü bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Ademi merkezileşme, organizasyonun daha esnek bir yapıya sahip olmasına ve yerel problemlere, merkezileşmiş yapıya nazaran, daha hızlı cevap vermesine imkan verir. Aynı zamanda, ademi merkezileşme üst yönetimi rutin faaliyetlerin hantallığından kurtardığı için, bu yöneticiler dikkatlerini stratejik ve daha yeni konulara verebilirler (Khandwalla, 1977).

Bunların yanı sıra ademi merkezileşmenin diğer avantajları şöyle sıralanabilir (Morris, 1968, s.176-177):

- Uzmanlaşmış bilginin iletişim ve koordinasyon ihtiyacını azaltır.
- Astları karar vermeye teşvik eder.
- Karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirir.

- Karar verme ve uygulamadaki gecikmeleri azaltır.
- Yönetimin gerekliliği olan hata ve deneme süreçleri için iyi bir kaynak sağlar.
- Organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesini sağlar.
- Yöneticilerin tecrübelerinin organizasyon genelinde yayılmasına imkan verir.
- Birimlerin etkinliğini, aynı işi yapan (aynı ürünü üreten yada aynı süreci yaşayan) diğer organizasyonlarla karşılaştırma imkanı verir.
- Finansal ve diğer kaynakların, merkezin kontrolünde birimler arasında paylaşılması için bir kaynak oluşturur.
- Birimleri, uzmanlık bilgileri ve yeteneklerini diğer birimlerle paylaşmaları konusunda teşvik eder.
- Gerekli sezgisel ve yargısal bilginin sağlanması için kararların, alanında uzmanlaşmış donanımlı kişilerce, yerinde, alınmasına izin verir. Dolayısıyla temel kararlar için gerekli bilginin organizasyon içinde dolaşımını azaltarak zamandan da tasarruf sağlar.

Diğer taraftan, ademi merkezileşme karşıtları, bu tür yapının organizasyon genelindeki değişimlere karşı bir direnç sağladığı ve gereğinden fazla birbiriyle ilgili menfaat yarattığı için kriz zamanlarında organizasyonu çok kırılgan bir yapıya büründürdüğünü ileri sürmektedirler (Khandwalla, 1977, s.509).

Ne tür organizasyonların/işletmelerin ademi merkezci, ne tür organizasyonların /işletmelerin merkezleştirilmiş bir yapıyı tercih ettikleri ya da sahip olduklarına dair literatürde bir çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları, büyük ölçekli işletmelerin/organizasyonların küçük ölçekli işletmelere/organizasyonlara nazaran daha çok merkezileştirmeden uzaklaştırılmış ve daha yüksek düzeyde ademi merkezci bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Pugh ve arkadaşları, 1968; Child, 1972;

Khandwalla, 1977). Bu durum, farklılaşmış faaliyetler yürüten büyük işletmelerde/organizasyonlarda, üst yönetimin acil ve stratejik kararları, rutin operasyonel görevlerden ayırması gerekliliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Blau ve Schoenherr (1971) Amerikan sigorta acenteleri çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, rekabetçi bir ortamda faaliyette bulunan organizasyonların daha az rekabetçi ortamda faaliyette bulunan organizasyonlara nazaran daha çok ademi merkezci bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymuştur.

4.3.1. Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme - Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi

Örgütsel karar vermeyi koordine etmenin en belirgin yöntemi olan yüksek düzeydeki merkezileşme, otoriteyi elinde bulunduran yöneticilerde yüksek düzeyde algısal kapasite ister Fredrickson, 1986). Mintzberg (1979) konuyla ilgili olarak, ortalama bir insanın, kompleks organizasyonun karşı karşıya kaldığı kararları bütünüyle anlayacak bilgiye ya da algısal kapasiteye sahip olmadığını öne sürüyor. Bu yüzden merkezileştirilmiş yapıda, her ne kadar stratejik süreç faaliyetleri bir kişi tarafından denetlense de, karar verme süreci üst düzey yöneticilerinden oluşan küçük bir grup tarafından gerçekleştirilir (Fredrickson, 1986).

Her organizasyonda olduğu gibi merkezileştirilmiş yapıdaki bir firmada da tüm üyeler aralıklarla fırsat ya da problem gibi firma için bir takım stratejik sonuçlar doğuran uyarıcılarla karşı karşıya gelirler. Ancak, bu tür merkezileşmiş firmalarda, stratejik fırsatlar ya da tehditler, üst yönetim ekibinden birileri görünceye kadar, firma içinde fark edilmez ya da önemsenmezler. Bu yapıya sahip firmalarda, stratejik problem ya da fırsatların yönetim ekibi dışındaki diğer bireyler tarafından fark edilememesinin nedeni; karar verme yetkisinin az sayıda insanın elinde toplanması ve sadece bu insanların, yüklendikleri sorumluluktan dolayı, gelebilecek uyarılara karşı –diğerlerine nazaran- kendilerini hazır bulundurmaları ve sürekli tetikte olmalarıdır. Bu yüzden merkezileştirme her ne kadar kararların çok sıkı bir şekilde eşgüdümünü sağlasa da, karar verme sürecinin başlatılmasını geciktirebilir ya da bazı stratejik uyarıcılara tepki verilmesi konusunda tam bir başarısızlığa neden olabilir (Fredrickson, 1986).

Uyarıcılara tepki verilmesinin yanı sıra, stratejik karar süreci, yönetim ekibinin menfaatleri doğrultusunda uyarıcıdan önce proaktif olarak başlatabilir. Eğer yönetim ekibi üyeleri proaktif ise, bu üyelerin karar sürecinde baskın olmasıyla, menfaatler doğrultusunda (proaktif) kararlar almak çok kolay olur. Böylesi durumda, merkezleştirilmiş bir yapı, stratejik karar verme sürecinin proaktif ve fırsat kollayna bir süreç olma ihtimalini arttırdığı (Fredrickson, 1986) gibi, proaktif bireylerin karar verme sürecinde etkin (baskın) olması nedeniyle aynı zamanda stratejik karar verme sürecini de hızlandırır.

Ancak, yönetim ekibinin proaktif olmayabileceği (bazı yöneticiler çok muhafazakar olabilir) göz ardı edilmemelidir. Böylesi proaktif olmayan muhafazakar bir üst yönetim ekibine sahip olan merkezleştirilmiş firmalarda, fırsat ya da tehditlerin algılanması, dolayısıyla karar verme sürecinin başlatılması ve tamamlanması, yetkilendirilmiş yapıya sahip bir firmaya nazaran (yetkilendirilmiş yapıya sahip firmada üst yönetim proaktif olmasa bile yetkilerin devredildiği ast yöneticilerin proaktif olabilirler, dolayısıyla stratejik karar vermede hızlı davranabilirler) daha uzun zaman alabilir. Hatta bazen bu fırsat ve tehditler hiç fark edilmeyebilir.

March ve Simon'a (1958) göre ademi merkezleşme, karar verme sorumluluğunu birimler ve bireyler arasında dağıttığı için bireyin sahip olduğu algısal kısıtların stratejik karar verme sürecine olan etkisini minimum düzeye düşürüyor. Ancak merkezleştirilmiş yapıda, stratejik kararlar bu algısal kısıtların büyük ölçüde etkisinde kalıyor ve kararlar birkaç kişilik yönetim ekibi tarafından alındığı için, kararlar bu bireylerin algısal kısıtlarıyla sınırlı kalıyor. Dolayısıyla ademi merkezci ya da merkezleştirilmiş yapı, stratejik kararların alınmasında organizasyonun kapsamlılık düzeyini etkiliyor (Fredrickson, 1986).

Kapsamlılık düzeyi stratejik karar verme hızını belirlediği (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Janis, 1982; Schweiger, Sandberg ve Ragan, 1986; Eisenhardt, 1989) için örgütsel yapının bir unsuru olan merkezleşmenin de, kapsamlılık yoluyla, stratejik karar verme hızını etkilemesi beklenir.

Tehdit altındaki merkezileşmiş organizasyonlar, tehlikeye karşı tepki verme zamanlarını otoritenin merkezileşmesi sayesinde kısaltarak (Staw, Sandelands ve Dutton, 1981) karar verme süreçlerini hızlandırırlar.

Wally ve Baum (1976), gücü bir merkezde odaklayan firmaların stratejik karar verme sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleştireceğini ileri sürüyor. Bu tür firmalarda karar verme sürecine çok az sayıda kişi katıldığı için bilgi paylaşımı ve uzlaşma sağlama ihtiyacı azalır ve ihtilaf düzeyi minimumuma iner. Süreç yavaşlatıcı ihtilaf potansiyeli düşükse, stratejik kararı veren kişi ya da kişiler stratejik karar verme sürecinin bilgi oluşturma ve değerlendirme faaliyetleri aşamalarına, (ihtilaf potansiyelin yüksek olması durumuna göre) daha hızlı bir şekilde geçebilirler. Bu kişiler aynı zamanda, danışma ve uzlaşmaya çok az ihtiyaçları olduğu için tercih/seçme faaliyetini de çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Benzer şekilde, March ve Olsen (1976) karar verme sürecinin çok sayıda insanın kapsamasının bu süreci uzatacağını iddia ediyor. Hickson ve arkadaşları (1986)da, stratejik karar verme sürecinde gecikmelere neden olan en önemli faktörün, bu süreçte katılan etkin insanların direnç göstermesi, karşı çıkması olduğunu, İngiliz organizasyonları örneğinde ortaya koymuştur. Karar verme sürecine çok sayıda bireyin katılması direncin oluşması ihtimalini yükseltir. Halbuki kararlara az sayıda yöneticinin katılması durumunda, direnç gösterecek insan sayısı az olacağından ya da hiç olmayacağından karar verme süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Diğer taraftan Eisenhardt'ın (1989) araştırma sonuçları, merkezileşmiş gücün stratejik karar verme sürecini hızlandırdığı görüşünü desteklememektedir. Eisenhardt araştırma sonucu ile ilgili olarak; insanların, endişe, bilgi eksikliği ve yetersiz zamandan dolayı kararlarını ertelediklerini ve bunun da gücün birkaç kişinin elinde toplanması durumunda ortaya çıkabileceğini işaret ederek; karara yönelik bu engellerin, karar veren kişiler üzerinde strese neden olduğunu söylüyor. Aslında gücün merkezileşmesinin, CEO'ları tecrit ederek ve bilgiyi sınırlayıcı politik bir kültür oluşturarak bu tür engellerin şiddetini arttırabileceğini ifade ediyor.

Eisenhardt (1989) bu durumu verdiği bir örnekle şöyle açıklamakta: "Alpha firmasının CEO'su, yeni bir ürün kararı üzerinde, kişiliğinin yapısı gereği tek başına

çalışıyordu. Yardım almadan çalıştığı için diğer görev ve sorumlulukları da üzerine kaldı ve karar süreci bir yıl sürdü. Dolayısıyla gücün merkezileşmesi, CEO'ya karar alma yetkisini verebilir ancak, karara yönelik psikolojik engelleri ortadan kaldırmaz (Eisenhardt, 1989, s.561). Bu yüzden gücün merkezileşmesi, diğer bir deyişle merkezileştirilmiş yapı, her zaman için hızlı karar verme süreci anlamını taşımaz.

4.4. Biçimselleşme

Organizasyon yapısının/örgütsel yapının diğer bir unsuru olan biçimselleşme (formalization) iş yapış şeklinin; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler tarafından şekillendirilmesi ve sınırlanma derecesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle iş yapış şeklinin bürokratikleşmesi anlamına da gelir.

Genellikle tanımlanmış mevkiler(konumlar), meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması biçimselleşmeye yol açar (Miller ve Dröge, 1986).

Hall'in (1987), bazen yazılı olmayan norm ve standartlar en az yazı olanları kadar bağlayıcı olduğu için kural ya da prosedürlerin yazılı olup olmamasının problem teşkil etmediğini belirtmesine rağmen, bir çok çalışma değerlendirme ve analizlerinde yazılı sistemleri esas almaktadır.

Mesela Pugh, Hickson, Hinnings ve Turner (1968) biçimselleşmeyi (formalization): "kuralların, prosedürlerin, yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma düzeyi" olarak tanımlamışlardır.

Hage yine aynı noktaya işaret ederek biçimselleşme hakkında şunları söylemişlerdir (1965, s.259):"Organizasyonlar geçmiş deneyimlerden bir şeyler öğrenirler ve bu öğrendikleri doğrultusunda kurallar, prosedürler oluştururlar. Bazı organizasyonlar her bir işi en ince ayrıntısına kadar dikkatlice tanımlar ve iş gereklerine uyulmasını garanti altına alır. Diğer bazı organizasyonlar ise görev ve sorumlulukları daha yüzeysel tanımlar ve işin yapılmasını dikkatli bir şekilde kontrol etmez.

Biçimselleşme (biçimselleştirme) ya da standartlaştırma, tanımlanmış görevler oranı ve görevleri tanımlayan kurallarda tahammül edilen sapmaların dağılımı ile

ölçülür. Eğer bir organizasyonda tanımlanmış görevler oranı yüksek ve kurallardan sapmalar azsa, o organizasyon yüksek oranda biçimselleşmiştir denebilir.”

Hage, Aiken’le olan bir sonraki çalışmasında aynı tanımın üzerinden gitmektedir (1967, s.79):

“Biçimselleşme, bir organizasyonda kuralların kullanılma düzeyine işaret eder. Görev tanımlanması, hangi pozisyonlarda kimin ne yapması gerektiğini tanımlayan kural sayısının belirlenmesi anlamını taşırken; kural değerlendirmesi kurallarını ne derece kullanıldığının ölçülmesini ifade eder. Görev tanımlamasının değişkenleri, görev tanımıyla oluşturulan standartlara uyulma düzeyini gösterir. Diğer bir deyişle, görev tanımlaması, işin standartlaşma düzeyine işaret ederken; kural değerlendirmesi standart dışı davranışların ölçülmesi anlamını taşır.”

Biçimselleşme objektif bir kavramdır. Biçimselleşme düzeyi, organizasyonun davranışları belirlemek için kural ve prosedürleri ne ölçüde kullanıldığını belirtir (Hage ve Aiken, 1969; Hall, 1987).

Aslında biçimselleşme düzeyi, karar veren yöneticilerin organizasyon üyeleri hakkındaki kanaatleri doğrultusunda şekillenir. Eğer üyelerin kendi kendilerine yetebilen, kendilerini kontrol altında tutabilen bireyler olduğu kanaatine varılırsa biçimselleşme düzeyi düşük olur. Aksi bir şekilde, üyelerin kendi kararlarını almakta ve kuralları uygulamakta yetersiz olduklarına hükmedilirse biçimselleşme yüksek olur (Hall, 1987, s.72).

Biçimselleşme, bir işin kim tarafından, nerde, nasıl yapılacağını belirlediği için, organizasyon üyeleri üzerinde önemli sonuçlar yaratır. Bu yüzden yapısal biçimselleşme, karar verme davranışını etkileyen en önemli kural ve prosedürlerin varlığı ile ifade edilir (Fredrickson, 1986). Yüksek düzeydeki biçimselleşme rol karmaşasını önler. Ancak aynı zamanda bireyin şahsi karar verme ve inisiyatif kullanma yetkisini de sınırlar (Fredrickson, 1986).

Mintzberg (1979), operasyonel alanda yüksek düzeyde biçimselleşen firmaların, diğer tüm alanlarda da biçimselleşme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.

Kurallar, çok sıkı-katı bir yapı ile çok rahat gevşek bir yapı olan iki uç arasında farklılaşma gösterebilir –aynı durum prosedürler için de geçerlidir. Mesela, bir parçanın üretilmesi esnasında o işle ilgili yapılması gerekenleri ya da bilgi talep eden bir yazının nasıl yazılması gerektiğini ayrıntılarıyla anlatan açıklayan prosedürler yüksek düzeyde biçimselleşmeye iyi örnek teşkil eder. Biçimselleşmenin diğer ucunda ise sıra dışı durumların meydana geldiği ve hiçbir prosedürün oluşturulmadığı, bireylerin ne yapılması gerektiği konusunda takdir haklarını kullanmak zorunda kaldıkları düşük düzeydeki biçimselleşmeden bahsedilebilir (Hall, 1987).

Perrow (1967) programlanmış cevabı olmayan olağandışı bir durumu çözmede kullanılan inisiyatif, hatta belki de ilhamı, düşük düzeydeki biçimselleşmeye uç bir örnek olarak veriyor.

4.4.1. Biçimselleşme - Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi

Biçimselleşme, stratejik karar verme sürecinin proaktif (fırsat kollayıcı) davranışlardan ziyade tepkisel (bir problem ya da krizi çözümleyici) davranışlar tarafından oluşturulması sonucunu doğurur (Fredrickson, 1986). Örneğin Cyert ve March (1963) standart faaliyet prosedürünün başlatılması probleminin tanımlanmasında, eğer karar uyarıcıları (tehditler ya da fırsatlar) biçimsel sistemde tanımlanmamışlarsa, bunların fark edilemeyeceklerini ya da göz ardı edilebileceklerini belirtiyor.

Stratejik yönetim kültürünün büyük çoğunluğunda faaliyet, bilinçli bir tercihin/seçimin sonucu olarak görülürken; Fredrickson (1986) biçimsel organizasyonlardaki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip organizasyonların, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriyor. Yani biçimsel yapıda, bilinçli bir tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur.

Yapısal biçimselleşme düzeyi, stratejik karar vermede organizasyonun kapsamlılık düzeyini de etkilemektedir (Fredrickson, 1986). Kural ve prosedürler, firmanın belirlenmiş davranışlar geliştirmesine katkı sağlar ve karar verme faaliyetinin nasıl yürütüleceğini dikte eder.

Mesela, biçimselleşmiş araştırma prosedürleri, bilginin daha önce işe yarayan kaynaktan araştırılması ve geçmişte başarı getiren çözümlerin yeniden kullanılması imkanını artırır (Cyert ve March, 1963). Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa, biçimsel prosedürler, geçmiş deneyimlerin gelecek faaliyetler için yol göstericilik ve rehberlik yapmasına imkan verir.

Benzer şekilde Charter da (1971), projelerin, belirlenen standartların altında ya da üstünde olmasına bağlı olarak otomatik bir şekilde kabul edilmesi veya reddedilmesine imkan veren “eşik seviyesi” analizinin uygulanmasıyla stratejik alternatiflerin nasıl değerlendirildiğini anlatarak, biçimselleşme–stratejik karar verme ilişkisini inceleyen literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

4.5. Örgütsel Kültür

Toplumda bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı ve o grup/topluluk tarafından kabul görmeyi gerektirir. Uyum sağlamanın ve kabul görmenin temel koşulunu ise ortak değerlerin, amaçların, standartların, normların, ideolojilerin ve politikaların benimsenmesi oluşturur. Bu doğrultuda Pettigrew (1979, s. 574) kültürü: “belli bir grup tarafından belli bir zaman dilimi için kabul edilen ortak gayeler, değerler sistemi” şeklinde tanımlıyor.

Stratejik karar verme sürecinde, stratejik alternatifler belirlenmesi bilgi temeline dayalı görünür. Ancak bilgilerin yorumu; inanç, değer ve varsayımlarla şekillenir (Eren, 1997, s.376). Dolayısıyla bir örgütün kültür yapısı, o örgütün stratejik karar verme sürecini etkileyen bir unsurlardan biridir.

Kültürü “geleneğin öğrenilmiş şekli” olarak tanımlayan Kunda (1992), örgüt kültürünü, “organizasyon üyeliğinin algısal ve hissi yönlerini yöneten paylaşılan değerler” biçimde ifade ediyor. Burada temel unsur, işle ilgili davranışları yönlendiren ortak değerler, anlamlar ve normlardır.

Daft (1992), benzer şekilde, örgüt kültürünü: “bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlamaktadır. Aynı temel noktalara işaret eden Sigler ve Pearson da (2000) örgüt



kültürünü, örgütteki davranışları yönlendiren ve tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü olarak nitelemektedir.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, bakış açısını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır . Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 1997, s.373).

Literatürde organizasyon kültürünün değişik boyutlarını ele alan bir çok sınıflandırma mevcuttur. Bunlardan en çok kabul göreni O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1997) Örgütsel Kültür Profili (Organizational Culture Profile) ölçeğini kullanarak oluşturdukları yedi faktörlü sınıflamadır. OCD (Örgütsel Kültür Profili) ölçeğini kullanan araştırmacılar genellikle, tıpkı O'Reilly ve arkadaşları gibi, örgüt kültürünün (1) yenilikçilik, (2) süreklilik, (3) insan odaklılık, (4) sonuç odaklılık, (5) adamsendecilik (6) ayrıntıcılık, (7) iş birlikçilik ya da takım çalışmasına yatkınlık boyutlarını (Pfeffer, 1997, s.122) ortaya koymayı başarmışlardır.

Simircich (1983) kültürün, örgütsel analistler tarafından "önemli bir değişken" ve "temel metafor" olmak üzere iki farklı şekilde ele alındığını, kullanıldığını belirtiyor. Birinci kullanımda kültür, organizasyonun sahip olduklarını (organization has) ifade ederken; ikinci kullanımda kültür, organizasyonun ne olduğuna (organization is) işaret ediyor (Scott, 2003, s.318). Mesela, karar verme, düzenleme yapma veya fikir yaratma gibi faaliyetlerin yürütülmesi süreçlerinde işletmelerin, "etkisel" (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren) ve "tepkisel" (dış çevreden etkilenen) olarak sınıflandırılması (Eren, 1997, s. 378), kültürü, ikinci kullanımıyla karşımıza çıkarıyor.

Kültürü insan faktörünü de göz önünde bulundurarak değerlendiren, müşteriler ve işgörenler arasındaki ilişki ve etkileşim düzeyine odaklanan bir başka sınıflamaya (Eren, 1997, s. 378-379) göre organizasyon kültürünü: (1) Etkileşen kültür: işgören ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamaya yönelik hizmet verme anlayışı, (2) Bütünleşik kültür (işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yönelik hizmet verme anlayışı), (3) Müteşebbis kültür (yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye yönelik olan ancak çalışanlara yönelimin yetersiz olduğu yapı) ve (4) Sistemik kültür (prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesi üzerine

odaklanılan, görevlerin kalıplaştığı, işgörenlerin katılımın yetersiz olduğu ve kararların dış çevre koşulları tarafından şekillendiği yapı) olmak üzere dört grup altında incelemek mümkün.

Deal ve Kennedy (1982) çevre faktörünü esas alınarak oluşturulan iki boyutlu (çevresel belirsizlik düzeyi ve geri besleme hızı) değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi tanımlamaktadır:

- *Sert Erkek- Maço Kültürü:* Çevresel belirsizliğin yüksek, kararların riskli ve geri beslemenin hızlı olduğu durumlarda, organizasyonun yüksek derecede riskli kararlardan çekinmediği, hemen netice almak üzere kavgaya tutuştuğu kültür yapısıdır. Bu kültüre sahip organizasyonun ani inişler ve ani çıkışlar yaşaması mümkündür.
- *Çok Çalış Sert Oyna Kültürü:* Çevresel belirsizlik düzeyinin düşük ve geri besleme hızının yüksek olduğu durumlarda, organizasyonun, risk düzeyi düşük kararlar verdikleri dolayısıyla yaşamaları ve gelişmelerinin, sıkı çalışma ve gayret düzeyine bağlı olduğu kültür yapısıdır. Müşteri ihtiyaçları, hedef rakamlara ulaşma ve rakiplerle sürekli mücadele esastır. Bu nedenle organizasyonda sık aralıklarla karar verme, kararları ve rekabet durumunu yeniden gözden geçirme toplantıları yapılır
- *Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:* Çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek, geri bildirim uzun zaman aldığı, başarıların sabretmeye ve sürekli yenilikçi olmaya bağlı olduğu kültür yapısıdır. Başarı riskli ve tamamen rastlantısal bir şekilde de gelişebilir. Uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan işletmelerle araştırma geliştirme alanında faaliyet gösteren organizasyonların kültür yapılarına bu kültür çeşidine örnek gösterilebilir.
- *Süreç Kültürü:* Çevresel belirsizlik düzeyinin düşük, çevreden elde edilen geri bildirim yavaş olduğu bir ortamda risklilik düzeyi düşük kararlar veren organizasyonların sahip olduğu kültür yapısıdır. Bu kültür yapısında, işin kurallara, yazılı yönetmeliklere, prosedürlere ve yönetimin inandığı süreçlere uygun olarak yapılması esastır. Devlet kurumları ve sigorta şirketlerinin kültür

yapısı buna örnek olarak verilebilir. Bu kültür çeşidinde bürokrasi her zaman için ön plandadır.

Kültüre, gelenek ve alışkanlıklar açısından yaklaşan Miles ve Snow ise birbirinden farklı özelliklere sahip dört kültür tipi tanımlamaktadırlar (Eren, 1997, s.383). Bunlardan biri olan analizci kültür tipinde, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına yönelik denge unsuru; ve rakiplerin faaliyetleri, stratejileri, davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen stratejiler, diğer bir ifadeyle değişim unsuru ön plandadır. Diğer bir kültür tipi olan tepkisel (reaktif) kültür tipinde ise rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskılarına daha fazla dayanamayan organizasyonun geç de olsa tepkide bulunur ve hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarılar doğrultusunda ürünlerinde, pazarlarında ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalarda bulunur (Eren, 1997, s.385). Üçüncü kültür tipi olan koruyucu kültür tipinde de organizasyon muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Yine bu tür kültür tipine sahip organizasyonlar, yeni ürün veya pazarlar araştırmak, faaliyetlerini çeşitlendirmek yerine mevcut faaliyetlerini muhafaza etme ya da etkinliğini iyileştirme eğilimindedirler. Stratejik karar verme hızına daha fazla etkisi olacağını düşündüğümüz dördüncü kültür tipi olan yenilikçi kültür tipini biraz daha ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

4. 5. 1. Yenilikçilik Kültürü

“Yenilik”, yeni ya da farklı olan bir şeyin keşfedilmesi; mevcut ya da gelecek pazar ihtiyaçlarının karşılanması için yeni fikirlerin bilgilerin uygulanması (Hult, Snow ve Kandemir, 2003) şeklinde tanımlanacağı gibi firmanın problemleri oluşturduğu ve tanımladığı daha sonra da bunları çözmek için yeni bilgiler geliştirdiği bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Yeniliğin bir türevidir olan “yenilikçilik” ise firmanın yeni ürün ve süreçleri başarıyla uygulama ya da geliştirme yeteneği (Cohen ve Levinthal, 1990) olarak kabul edilirken; “yenilikçilik kültürü”, organizasyonun yenilik hakkındaki kültürel değerlerini ve inançlarını (Hult vd., 2003, s. 404) ifade eder. Yenilikçilik kültürü diğer kültürel faktörlerle birleştiği zaman yenilik yapmaya yönelik geniş bir kapasite yaratır, bu da yüksek düzeyde firma performansına yol açar (Hult vd., 2003).

Yenilikçi kültür tipine sahip organizasyonlar yeni, denenmemiş fikirlere açık organizasyonlardır. Bu tür organizasyonların faaliyet sahaları ya da endüstrilerinin yeniliğe açık olması yöneticileri, yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girme, yeni fikirleri deneme suretiyle yüksek risk almaya ve yeni fırsatları aramaya, strateji ve yapılarında değişim yaratmaya yönelir. Başarılı organizasyonların yöneticileri, genellikle yenilikçi olmayı içselleştirip işlerinin bir parçası haline getirmeyi başarmış yöneticilerdir (Garg, Walters, ve Priem, 2003, s.727).

Bu kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmazlar (Eren, 1997, s. 384). Dolayısıyla yenilikçilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun bir takım avantajlara diğerlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Kessler ve Chakrabarti, 1996; Garg vd., 2003). Bu da organizasyonun performansını artırıcı etki yapar.

Yenilikçi kültüre sahip, stratejilerini gelişme ve büyüme hedefi üzerine kuran organizasyonlar mevcut faaliyetin etkinliğini artırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelerek sürekli dinamik ve değişen bir çevrede faaliyette bulunmayı tercih ederler. Dolayısıyla yöneticileri, girişimci ve yenilikçi bir ruha sahip , risk almaya dönüktürler.

5. BİREYSEL (BELİRLEYİCİLER) FAKTÖRLER

Feldman ve Kanter de (1965, s. 619) “örgütsel kararların organizasyonun kendi faaliyetleri; üyelerin önceki deneyimleri, fiziksel ve zihinsel özellikleri; organizasyonun ve üyelerin sosyal politik ve ekonomi çevresi tarafından sınırlandırıldığını” ifade etmektedir.

Bireysel özelliklerin örgütsel faaliyetlere olan etkisinin incelenmesi daha çok “Örgütsel Davranış” bilimcilerinin alanına girse de, bireysel faktörlerin karar verme süreci, stratejik yönetim süreci, örgütsel yapı, firma performansı gibi değişkenlere olan etkisi “Strateji” bilimcileri tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır.

Mesela Venkatesh ve arkadaşları (2000) bireysel demografik faktörlerden cinsiyetin bireysel teknoloji uygulama karar sürecini etkilediğini ortaya koyarken, Wally ve Baum (1994), inisiyatif kullanma, algısal yetenek, risk alma eğilimi, harekete geçme isteği gibi bireysel yapı faktörlerinin stratejik karar verme hızı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Benzer şekilde Wiersema ve Bantel (1992) yaş, eğitim gibi demografik özelliklerin kurumsal stratejik değişim üzerindeki etkilerini ele almıştır.

Bu çalışmada, “stratejik kararları verenler arasındaki bireysel farklılıkların stratejik karar verme faaliyetini etkilediği (Hambrick ve Finkelstein, 1987; Norburn, 1988; Hitt ve Tyler, 1991; Keeney, 1992; Wally ve Baum, 1994) bilimsel gerçeğinden yola çıkarak, cinsiyet ve bireyin yaşı gibi bireysel demografik faktörlerin stratejik karar verme hızı ve firma performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

6. FİRMA PERFORMANSI

Performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında özellikle stratejik yönetim çalışmalarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir (Bakoğlu, 2000, s.39). Ancak, önemi herkes tarafından kabul edilen performans kavramının tanımı ve ölçümü konusunda henüz ortak bir görüş oluşturulamamıştır..

Aynı şekilde firma performansı konusunda da üzerinde anlaşılmış, genel kabul gören bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça zor görünmektedir (Bakaoğlu, 2000). Buna rağmen, firma performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı (Hart and Banbury, 1994) olarak tanımlanabilir.

Firma performansı, aslında organizasyonun yapısı, stratejisi, hedefleri ve çevresi ile yakından ilişkili bir kavramdır (Khandwalla, 1977; Fredrickson ve Mitchell, 1984; Haleblian ve Finkelstein, 1993; Burns ve Stalker, 1994; Lawless ve Anderson, 1996; Tracey vd., 1999; Li ve Ye, 1999; Baum ve Wally, 2003; Garg vd., 2003; Lepak vd).

Khandwalla (1977, s.572) firma performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlıyor. Bu performans, bir bireyin ya da bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, ortak performansını ifade eder.

Literatürde, firma performansı kavramının tanımlamasında olduğu gibi nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da tam bir görüş birliği sağlanmış değildir. Literatürde firma performansını ölçmek için iki temel ölçek gurubu kullanılmaktadır: Birincil ve ikincil kaynaklara dayanan objektif ölçekler ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin kişisel kanaatlerine dayanan sübjektif ölçekler.

Firmaların finansal performanslarını değerlendirebilmek için genellikle kaldıraç, likidite, karlılık (Hart and Banbury, 1994) ve faaliyet rasyoları (Ceylan, 2001: 37),

satışlardaki büyüme oranları (Baum ve Wally, 2003; Hart and Banbury, 1994) gibi birincil kaynak objektif ölçekler kullanılırken; bu tür birincil kaynak verilerine ulaşmanın zor olduğu durumlarda, varlıkların dönüş hızı (Dess and Robinson, 1984; Hart ve Banbury, 1994; Li et al., 2000), yatırım sermayesi dönüş hızı ve satışların dönüş hızı (Baum ve Wally, 2003) gibi ikincil kaynak verilere dayanan ölçeklere başvurulur.

Firma performansını ölçmek için kullanılan bir diğer ölçek tipi ise; müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı, satışlar, karlılık, pazar payı, müşteri tatmin düzeyi gibi açılardan değerlendirdikleri, rakiplere ya da sektör ortalamasına göre kıyasladıkları (Despande vd., 1993; Jaworksi ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) sübjektif (göreceli) firma performansı ölçөгüdür. Literatürde, örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), yönetsel davranış ve karar verme konuları (Boyd vd., 1993) çalışılırken, göreceli (sübjektif) performans ölçөгünün kullanılmasının daha doğru olacağı öne sürölmektedir (Garg vd., 2003, s. 733).

Baum ve Wally (2003) Stratejik karar verme-firma performansı ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında firma performansını ölçmek için satışlardaki büyüme, çalışan sayısındaki artış ve toplam mevduatların net karlılık oranlarını (Zahra ve Bogner, 2000) kullanmışlardır

Benzer şekilde bir çalışma yürüten Bourgeois ve Eisenhardt (1988), çevresel değişimin hızlı olduğu çevrede stratejik karar verme hızının firma performansına olan etkisini inceledikleri firma performansını üç farklı değişkene bağlı olarak ölçmüşlerdir: (1)şirketin ana ürününün pazarda kabul görürlüğü, (2) firma yöneticilerinin firma etkinliğine ilişkin sayısal raporları ve rakiplerinkiyle karşılaştırılması, (3) satışlar ve karlılık oranları.

7. METODOLOJİ VE UYGULAMA

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada strateji karar verme hızı firma performansı ilişkisi incelenmeye ve stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler belirlenmeye çalışıldı. Ayrıca bu faktörlerin firma performansına olan etkileri de ele alınıp bu faktörlerin stratejik karar verme hızıyla birlikte firma performansını nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışıldı.

7.2. Araştırma Örneklem Kitesinin Seçilmesi

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, imalat sektöründe faaliyet gösteren 73 büyük firma üzerinde Mayıs 2004-Aralık 2004 tarihleri arasında yürütülmüştür. Bu firmaların isimleri, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2003 imalattan elde edilen satış gelirlerine göre oluşturulan “Türkiye’nin İlk 500 Firması” listesinden alınmıştır. Bu firmaların her biri imalat sektöründe faaliyet gösteren, imalattan satış gelirleri en yüksek ilk 500 firma arasında yer alan firmalardır.

Çalışmamızın hedef kitlesi olarak bu firmaların üst düzey yöneticilerini ve fonksiyonel birim yöneticileri belirledik. Hedef kitle olarak üst düzey yöneticilerin seçilmesinin sebebi, stratejik kararların verilmesinde genellikle bu kişilerin etkin ve yetkili olmasıdır. Stratejik karar verme her düzey yöneticinin görev ve sorumluluk alanına giren bir konudur. Ancak en fazla sorumluluk en üstteki yöneticiye yüklendiği için genellikle stratejik kararlarda en son sözü üst yönetim söyler (Byars, 1992).

Buna rağmen stratejik karar verme yetki ve sorumluluğunun yöneticiler arasındaki dağılımı firmanın yapısına, büyüklüğüne ve yöneticilerin hiyerarşideki yerine göre farklılık gösterebilir. Stratejik karar verme sürecinde olaylar şöyle gelişir: Üst yönetim organizasyonun tamamına rehberlik edecek olan organizasyon felsefesini, misyonunu, stratejisini ve hedeflerini belirledikten sonra, her stratejik iş birimi (SİB) veya fonksiyonel birimler (pazarlama, üretim, insan kaynakları, ar-geç gibi) stratejik

planlamasını yapar. Üst yönetim stratejik iş birimleri ve fonksiyonel birimler için oluşturulan planları gözden geçirir ve onaylar (Byars, 1992, s.17-18).

Görüldüğü üzere stratejik planların hazırlanmasında, diğer bir anlamda stratejik kararların alınmasında sadece üst yönetim değil belli ölçü ve çerçevede fonksiyonel birimler de dahil edildiği için üst düzey yöneticileri (Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları gibi) ve fonksiyonel birim (departman) müdürleri (Pazarlama Müdürü veya Üretimden Sorumlu Yönetici gibi) bu araştırmanın hedef kitlesi olarak belirlenmiştir.

7.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

İSO'nun yayınladığı Türkiye'nin İLK 500 Firması (www.iso.org.tr), listesinde isimleri açıklanan 484 firmaya internet yoluyla ulaşılmaya çalışıldı. 320 firmaya ulaşıldı ve iki aşamalı veri toplama işlemine geçildi.

İlk aşamada, bu firmaların her birine e-posta yoluyla ulaşılarak çalışma hakkında bilgi verildi ve çalışmamızın hedef kitlesini oluşturan üst düzey yöneticilerin ve birim (departman) müdürlerinin anketimizi doldurarak çalışmaya katkıda bulunup bulunamayacağı soruldu.

E-posta yoluyla ulaşılp çalışmamamıza katkı sağlaması istenilen 320 firmadan 13'ü çalışmaya katılamayacaklarını kesin bir şekilde bildirirken 303'ünden -firmaların tamamına e-posta gönderme işleminin tamamlanmasından sonra yaklaşık bir ay geçmesine rağmen herhangi bir geri bildirim sağlanamadı.

İkinci aşamada, geri bildirim sağlanamayan firmalara bu kez hem e-posta hem de telefon yoluyla ulaşılmaya çalışıldı ve bilgisayar ortamından düzenlenen anket formu e-posta yoluyla gönderilirken, bulunduğumuz fiziki konum itibariyle ulaşımı kolay olan firmalardan yüz yüze görüşme talebinde bulunuldu. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni ise yüz yüze görüşme yönteminde geri dönüş oranının yüksek olmasıdır.

E-posta yoluyla anket gönderdiğimiz firmalardan sadece 6'sı olumlu bir cevapla (anket formumuzu doldurmuş olarak) bize geri döndü. İkinci aşamada da anketleri

görmesine rağmen iki hafta içinde herhangi bir geri dönüş yapmayan firmaların cevaplarının olumsuz olduğu varsayıldı. Yüz yüze görüşme talebinde bulunulan ve görüşmeyi kabul eden firmaların bir bölümünde hedef kitemizde yer alan yöneticiler görüşme esnasında anketi doldurup elimize verirken, diğerleri, kargo, posta veya e-posta yoluyla anketleri bize ulaştırdı. E-posta ve yüz yüze görüşme yoluyla toplam 73 firmadan 223 anket elde edildi; ancak bunlardan 9'u istenilen kriterleri yerine getirmediği için geçersiz sayılmıştır. İstenilen kriterler: Türkiye'nin ilk 500 firması arasında yer almak, Bu firmada üst düzey yönetici ya da birim müdürü olmak, anketin tamamını ya da en azından %90'ını biçimsel olarak düzgün bir şekilde doldurmaktır. Anketin geçersiz sayılması için bu kriterlerden herhangi birini karşılamaması yeterli bir neden sayılmıştır. Sonuç itibariyle, 73 firmadan elde edilen toplam 214 anket analiz için değerlendirmeye alındı.

Tablo:7.1-Araştırma Örneklem Grubu

Ana Kütle	Ulaşılan Firma Sayısı	İlk Aşamada		İkinci Aşamada		Ankete Cevap Veren Toplam Firma Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
		Reddeden Firma Sayısı	Geri Dönüş Yapmayan Firma Sayısı	Olumlu Geri Bildirim Sağlayan	Herhangi bir geri bildirim sağlamayan Firma Sayısı		
500	320	13	303	Anketi Doldurarak E-posta Yoluyla Geri Dönen Firma	6	226	73
				Yüz yüze Görüşmeyi Kabul Eden Firma	71		
					77		214

Tablo 7.1'de görüldüğü üzere, ikinci aşamada ulaşılan 303 firmanın 73'ünden anket alınmasıyla geri dönüş oranı %24 olarak gerçekleşmiştir. Zaman kısıtı olmasaydı bu oran, yüz yüze görüşme yönteminin daha sık kullanılmasıyla yükseltilebilirdi. Yüz yüze görüşmeyi kabul eden 71 firmadan 67'si anketimizi doldurmayı kabul etmiş ve doldurmuştur. Yüz yüze görüşme yönteminde geri dönüş oranının %94 olduğu

görülmüştür. Geri dönüş oranının yüksek olmasına rağmen yüz yüze görüşme yönteminin bol zaman gerektiren yüksek maliyetli bir yöntem olduğu söylenebilir.

7.4. Kullanılan Ölçekler

7.4.1. Bireysel Demografik Faktörler

Bireysel faktörler demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonradan bunlar sınıflandırılmıştır. Cinsiyeti belirlemede (1) Kadın, (2) Erkek ölçekleri kullanılırken, yaşı belirlemede literatürden alınan (1) 17-27 yaş, (2) 28-40 yaş, (3) 41 ve üzeri yaş gruplaması (Khandwalla, 1977) kullanılmıştır.

7.4.2. Ademi merkezileşme - Merkezileşme

Örgütsel yapının ademi merkezileşme (decentralization) -karar verme yetkisinin bir grup ya da bir kişi tarafından bir başka gruba ya da bir başka kişiye devredilmesi (Khandwalla, 1977)- derecesini Torben Juul Andersen (2001)'den uyarlanan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Aslında Hage ve Aiken tarafından geliştirilen bu ölçek (Andersen, 2001) ademi merkezileşmenin iki boyutunu, "katılım" ve "otonomi", ölçmektedir.

Katılım, üst düzey yönetim dışındaki yöneticilerin stratejik kararlara müdahalesini (katılımını) ifade ederken, otonomi bu yöneticilerin stratejik kararları kendi başlarına vermesi anlamını taşımaktadır (Andersen, 2001, s.107). Böylelikle firmanın stratejik kararlarda ne derece merkezileştiği (centralization of strategic decisions) ya da ne derece ademi merkezileştiği (decentralization of strategic decisions) ölçülmüş oluyor. Andersen (2001) otonomi için $\alpha = 0.70$ ve katılım için $\alpha=0.85$ değerleriyle ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, organizasyon yapısını merkezileşme düzeyini ölçmek için literatürde Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve bizim kullandığımız ölçekle benzer öğeler içeren (mesela stratejik yönetimin merkezileşmesi-centralization of strategic management) ölçekler de kullanılmaktadır (Baum ve Wally, 2003).

7.4.3. Biçimselleşme

Örgütsel yapının başka bir unsuru olan biçimselleşme (formalization) –iş yapış şeklinin; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler tarafından şekillendirilmesi ve sınırlanması- düzeyi ölçmek için kullanılan ölçek Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Baum & Wally (2003) tarafından uygulanan ölçekten uyarlanmıştır. Daha önce bir çok ampirik çalışmada kullanılan biçimselleşme ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu öne sürülebilir (Khandwalla, 1977, $\alpha=0.76$; Baum ve Wally 2003, $\alpha=0.73$).

7.4.4. Yenilikçilik

Stratejik karar verme hızını ve firma performansını etkileyen örgütsel faktörlerden örgütsel kültürün bir boyutunu oluşturan yenilikçilik kültürünü ölçmek için Hult vd.(2003)'den uyarlanan 5 sorulu ölçek kullanılmıştır. Literatürde örgütsel kültürün yenilikçilik boyutunun yanı sıra süreklilik, insan odaklılık, sonuç odaklılık, ayrıntıcılık, iş birlikçilik (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1997; Pfeffer, 1997), analizcililik, koruyuculuk etkisellik, tepkisellik (Eren, 1997) gibi bir çok boyutu da incelenmiştir.

7.4.5. Olumlu Çevre Koşulları

Hamrich ve Finkelstein (1987) tarafından kullanılan Baum & Wally (2003) tarafından geliştirilen 5 sorulu “olumlu çevresel düzey” ölçeğinde şu 5 soruya yer verilmiştir: “Firmamızın varlığına yönelik pek fazla dış tehdit yok”; “Pazarlarımız, yatırım yapmak için çok zengin bir yapıya sahip”; “Pazarlarımız, karlı fırsatlar bakımından zengin bir yapıya sahip”; “Ekonomik kalkınma programları firmamıza yeterli desteği, fırsatları sunuyor”; “Firmamız tehditlerle dolu bir iş çevresinde faaliyette bulunuyor”.

5’li Likert cevap formatında (1- Kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) hazırlanan ölçeğin güvenilirliği daha önce Hamrick & Finkelstein (1987, $\alpha =0,87$) ve Baum & Wally (2003, $\alpha =0,85$) tarafından ortaya konmuştur. Ancak çalışmamızda, yapılan faktör analizi sonucu 3 soru elenerek 2 soru bu değişkeni ölçmede kullanılmıştır.

7.4.6. Dinamizm

Sektör dinamizmini ölçmek için sübjektif değerlendirmeler yani çalışmamıza katılan yöneticilerin sektör hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri kullanılmıştır. Bu görüş ve değerlendirmeler ise Khandwalla (1977)'dan uyarlanan ölçek yardımıyla öğrenilmeye çalışılmıştır. 5'li likert cevap formatına (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum)göre hazırlanan sorular şöyle ifade edilmiştir: “Ar-ge alanında yapılan geniş çaplı yatırımlar sektörümüzün bir özelliği”, “Ürün teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği”, “Süreç teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği”, “Yeni ürün ya da süreç geliştirme çalışmalarının olması sektörümüzün bir özelliği”, “Kalite, ürün ve hizmet çeşitlerindeki yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği”, “Fiyat rekabetinin yoğun olması sektörümüzün bir özelliği”, “Kaynak ve malzeme için olan yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği”. Sorulardan da görüldüğü üzere dinamizmin daha çok teknolojik değişim ve rekabet boyutu üzerinde durularak bu özellikleri ölçülmeye, dolayısıyla sektörün dinamizm seviyesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çevresel dinamizmi ölçmek için bizim kullandığımız gibi katılımcının görüşüne, fikirlerine dayanan sübjektif ölçeklerin yanı sıra dinamizm indeksi (Andersen, 2001) gibi satışlara ve faaliyet gelirlerine dayanan objektif ölçekler de kullanılmaktadır. Ancak Baum ve Wally, (2003) çalışmalarında, karar verme hızı ve firma performansının da dahil olduğu birçok değişkenin katılımcının sübjektif algıları doğrultusunda ölçüldüğünü belirterek bu değişkenleri etkileyen çevresel dinamizm düzeyinin de aynı şekilde sübjektif değerlendirmeler içeren bir ölçek yardımıyla ölçülmesinin daha doğru olacağını ifade ediyor. Biz de benzer nedenden dolayı, çevresel dinamizm düzeyini ölçmek için sübjektif ölçek türünü kullandık.

7.4.7. Stratejik Karar Verme Hızı

Stratejik karar verme hızını ölçmek için üç tane karar senaryosu kullanılmıştır: (1) Satın alma kararı, (2) Yeni ürün üretme kararı, (3) Teknoloji kullanma kararı. Baum ve Wally 'nin (2003), stratejik karar verme hızını ölçen senaryolarından uyarlanan ölçek sübjektif değerlendirmeler (üst düzey yöneticiler ve birim müdürlerinin kişisel görüş ve değerlendirmeleri) içermektedir. Literatürde daha önce de buna benzer senaryolar,

hikayeler kullanılmıştır. Örneğin, satın alma karar senaryoları Duhaime ve Schwenk (1985), Hitt ve Tyler (1991) tarafından başarıyla uygulanmıştır (Andersen, 2001).

Satın alma kararının yanı sıra, yeni ürün üretme (Bowen vd., 1994) ve teknoloji kullanma (Zahra ve Covin, 1993; Jones vd. 2000) kararları da performansı etkileyen en önemli stratejik kararlardan kabul edilmiştir. Karar hızını ölçmek için bu üç karar değişkeninin ortalaması alınmıştır. Satın almaya yönelik kararın hızını ölçmek için satın alma ile ilgili senaryonun sonunda katılımcılara Acar firmasını satın alıp almama kararının firma olarak yaklaşık kaç günde alabilecekleri;Yeni ürün üretmeye yönelik kararın hızını ölçmek için yeni ürün üretme senaryosunun sonunda, yeni ürünü geliştirme, pazara sunup sunmama kararını firma olarak yaklaşık kaç günde alabilecekleri;Teknoloji kullanmaya yönelik kararın hızını ölçmek için teknoloji kullanma ile ilgili senaryonun sonunda ERP yazılımını kullanıp kullanmama kararını firma olarak yaklaşık kaç günde alabileceklerini belirtmeleri istenmiştir.

Üç senaryoda da katılımcılardan (2) (5) (10) (20) (30) (60) (90) (120) (150) (180 ve daha fazlası)günlerinden birini seçmeleri (işaretlemeleri) istenmiştir. Veriler toplandıktan sonra bu 10 şık, sıralı ikişerli gruplama yöntemiyle (2 ve 5 için 1; 10 ve 20 için 2; 30 ve 60 için 3; 90 ve 120 için 4; 150 ve 180 için 5 değerleri kullanılmıştır) 5 şıkka indirgenmiştir. Baum ve ve Wally (2003) çalışmalarında stratejik karar verme hızı ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu (Cronbach Alfa=0,79) ortaya koymuşlardır.

7.4.8. Firma Performansı

Literatürde genellikle iki çeşit firma performansı ölçeği kullanılmaktadır. Net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, faaliyetin ya da yatırımın karlılık oranı, yıllık büyüme oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) objektif firma performansı ölçeği (mesela satış, büyüme ve karlılık ölçekleri) ; ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı, satışlar, karlılık gibi açılardan değerlendirdikleri (Despande vd., 1993; Jaworksi ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) subjektif (göreceli) firma performansı ölçeği (mesela firma satış, büyüme ve karlılığının rakiplere göre değerlendirilmesini isteyen ölçekler).

Literatürde, örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), yönetsel davranış ve karar verme konuları (Boyd vd., 1993) çalışılırken, göreceli (sübjektif) performans ölçeğinin kullanılmasının daha doğru olacağı öne sürülüyor (Garg vd., 2003, s. 733). Bu tavsiyelere uyularak stratejik karar verme hızının ölçüldüğü bu araştırmada Khandwalla (1977)'dan uyarlanan göreceli firma performansı ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert formatında (1-çok düşük , 5-çok yüksek) hazırlanan bu ölçekte, katılımcılardan, sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmalarını, (1)uzun dönemli karlılık düzeyi, (2)satış/ gelir artışı, (3)çalışanın moral düzeyi, iş tatmini ve firma amaçlarına bağlılığı, (4) halk arasındaki imajı ve finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü) açısından değerlendirmeleri istenmiştir.



8. ANALİZLER VE SONUÇLARI

8.1. Verilerin Analizi

73 firmanın üst düzey yöneticileri ve orta düzey yönetici olarak nitelendirebileceğimiz birim (departman) müdür ya da sorumluları üzerinde yürütülen çalışmada toplam 217 anket elde edilmiş ve kriterleri sağlayan 214' ü üzerinde analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında) tanımlayıcı (Descriptive) analiz yöntemi kullanılırken; Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliği Croanbach Alfasına göre belirlenmiş ve faktörler arasındaki bire bir ilişki korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur. Araştırma hipotezlerimizi test etmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

8.2. Tanımlayıcı Analizler

Anketimize katılan 73 firmanın, 43'ü üst düzey (Genel Müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyesi gibi), 169'u orta düzey (birim müdürü ya da birim sorumlusu gibi) olmak üzere toplam 214 yöneticisinden anket alınmıştır. 2'si üst düzey yönetici olmak üzere anketimizi 36 kadın yönetici cevap vermiştir. Anketimizi cevaplayan erkek yönetici sayısı ise 168'dir. 10 katılımcı cinsiyetini belirtmemiştir.

Katılımcıların %5.6'sı (11 yönetici) 17-27 yaş grubunda yer alırken, % 51.5'i (101 yönetici) 28-40 yaş grubunda yer almaktadır. 41 ve üzerinde olan yönetici sayısı ise 84'tür (%42.9). (Literatürde genellikle bu yaş grupları sınıflaması Khandwalla, 1977 tarafından da kullanılmıştır).

Yöneticilerin %7'si (14 yönetici) lise, %72'si (145 yönetici)üniversite, % 20'si (40 yönetici) yüksek lisans, %1'i (2 yönetici) ise doktora derecesine sahiptir. Bireysel demografik faktörlere ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 8.1'de görülmektedir.

Tablo 8.1- Demografik Özelliklere Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Yönetici Sayısı	Geçerli Oran (%)
STATÜ	Üst Düzey Yönetici	43	20.3
	Orta Düzey Yönetici	169	79.7
CİNSİYET	Kadın	36	17.6
	Erkek	168	82.4
YAŞ	17-27 Yaş	11	5.6
	28-40 Yaş	101	51.5
	41 ve üzeri	84	42.9
EĞİTİM DURUMU	Lise	14	7
	Üniversite	145	72.1
	Yüksek Lisans	40	19.9
	Doktora	2	1

Ayrıca firma üst yapısını öğrenmek için de tanımlayıcı analiz yöntemine başvurulmuştur. Buna göre, çalışmaya katılan yöneticilerden %34'ü firmalarında girişimci bir yapılanmanın söz konusu olduğunu belirtirken, % 17'si ürün bazlı, % 6'sı bölgesel, %25'i fonksiyonel bir yapılanmaya gidildiğini ifade etmiştir. Firmalarında matris yapının bulunduğunu söyleyenlerin oranı ise % 17'dir (Tablo 8.2).

Tablo 8.2- Firma Üst Yapılanmasına Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Yönetici Sayısı	Geçerli Oran
FİRMA ÜST YAPILANMASI	Girişimci Yapılanma	72	33.8
	Ürün Bazlı Yapılanma	37	17.4
	Bölgesel Yapılanma	13	6.1
	Fonksiyonel Yapılanma	53	24.9
	Matris Yapılanma	38	17.8

8.3. Faktör Analizi

SPSS paket programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda, değişkenlerimizi ölçmek için kullanılan 45 sorudan; 3'ü "biçimselleşme", 1'i merkezileşmenin bir boyutunu oluşturan "merkezileşme", 3'ü "olumlu çevre koşulları", ve 3'ü "dinamizm" gruplarından olmak üzere toplam 10 soru elenmiş ve kalan sorular (35 soru) kendi aralarında 9 faktör oluşturmuştur. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz ve bu değişkenlerimiz ölçmek için kullanılan ölçekler yük ağırlıklarıyla birlikte Tablo 8.3'de görülmektedir.

Tablo 8.3- Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Faktör 1	Faktör 2
MERKEZİLEŞME-ADEM-İ MERKEZİLEŞME		
Katılım		
Yöneticiler, firmanın/departmanın pazar durumundaki temel değişiklikleri ilgilendiren kararlara her zaman katılırlar	0.835	
Yöneticiler, yeni ürün ve hizmetlerin hayata geçirilmesi ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	0.806	
Yöneticiler, firmanın/bölümün yeni müşteri gruplarına ve pazar alanlarına yönelimleri ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	0.787	
Yöneticiler, yeni önemli kapasitelerin geliştirilmesi ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	0.780	
Otonomi		
Yöneticiler, üst yönetimin onayı olmadan yeni uygulamaları hayata geçiremezler		0.728
Yeni bir ürün ya da hizmet piyasaya sunulmadan üst yönetim bunları onaylar		0.711
Yöneticiler, ancak üst yönetimin onayıyla yeni müşteri gruplarına satışta bulunabilirler		0.678
Üst yönetim onaylamamışsa, yöneticiler pazar faaliyetine başlamazlar		0.632
Firma içi kapasitenin geliştirilmesi için genellikle üst yönetimin onayına ihtiyaç vardır		0.617

Tablo 8.3- Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

SORULAR	Faktör 3	Faktör 4	Faktör5
BİÇİMSELLEŞME			
Çalışanlarımız, rutin görevlerinde dahi kendilerini başarıyla yansıtır	0.732		
Personel, rutin olmayan süreçlerde yazılı prosedürü izler	0.694		
Rutin faaliyet ve süreçler için biçimsel iletişim kanalları kullanılır	0.661		
Mevcut yönetim usulümüz, rutin problemleri çözmemize yardımcı oluyor	0.640		
YENİLİKÇİLİK			
Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür		0.772	
Ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem veriyoruz		0.720	
Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir		0.657	
Yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür		0.653	
İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar		0.544	
OLUMLU ÇEVRE KOŞULLARI			
Pazarlarımız, karlı fırsatlar bakımından zengin bir yapıya sahip			0.827
Pazarlarımız, yatırım yapmak için çok zengin bir yapıya sahip			0.780

Tablo 8.3- Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

SORULAR	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8
DİNAMİZM			
Teknolojik değişim			
Süreç teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği	0.844		
Ürün teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği	0.795		
Yeni ürün ya da süreç teknolojileri geliştirme çalışmalarının olması sektörümüzün bir özelliği	0.768		
Ar-Ge alanında yapılan geniş çaplı yatırımlar sektörümüzün bir özelliği	0.738		
Rekabetçilik			
Fiyat rekabetinin yoğun olması sektörümüzün bir özelliği		0.763	
Kaynak ve malzeme için olan yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği		0.666	
Kalitede, ürün ve hizmet çeşitlerindeki yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği		0.652	
STRATEJİK KARAR VERME HIZI			
Teknoloji kullanma kararı			0.838
Satın alma kararı			0.832
Yeni ürün üretme kararı			0.828

Tablo 8.3- Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

SORULAR	Faktör 9
FİRMA PERFORMANSI	
Finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü)	0.775
Firmamızın uzun dönemli karlılık düzeyi	0.670
Firmamızın satış /gelir artışı	0.597
Çalışanın morali, iş tatmini ve firma amaçlarına bağlılığı	0.531
Halk arasındaki imajı	0.523
Açıklanan Toplam Varyans %64.164	

8.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanabilir. Literatürde Cronbach 0.70 alfa katsayısı sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Baum ve Wally, 2003). Tablo 8.4’de görüldüğü üzere alfa değerlerinin 0.70’ ten büyük oluşu ölçüklerimizin güvenilirliğini, diğer bir ifadeyle değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8.4- Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Katılım Düzeyi	4	0.8808
Teknolojik Dinamizm	4	0.8522
Yenilikçilik Kültürü	5	0.7807
Stratejik Karar Verme Hızı	3	0.8057
Olumlu Çevre Koşulları	2	0.7600
Firma Performansı	5	0.7278
Biçimselleşme Düzeyi	4	0.7223
Otonomi Düzeyi	5	0.7205
Rekabetçi Durumu	3	0.7005

8.4.1. Merkezileşme-Ademi Merkezileşme

Örgütsel yapının boyutlarından merkezileşme-ademi merkezileşme düzeyini ölçmek için sorulan 10 sorudan 1 tanesi diğer faktörlerin güvenilirliğini düşürdüğü için elenmiş, kalan 9 soruda iki faktör arasında dağılmıştır. Bu faktörler örgütsel yapının da merkezileşme derecesini ya da merkezileşme-ademi merkezileşme dediğimiz boyutunu oluşturan gösteren “katılım” düzeyi ve “otonomi” düzeyidir. 9 sorudan 4’ü katılım düzeyini ölçerken, 5’i otonomi düzeyini ölçmektedir. Alfa değerinin, katılım düzeyi



faktörü için 0.88, otonomi düzeyi faktörü için 0.72 olması ölçeklerimizin güvenilirliğine işaret etmektedir.

8.4.2. Biçimselleşme Düzeyi

Örgütsel yapının diğer bir boyutu biçimselleşme düzeyini ölçmek için 7 soru kullanılmış ve faktör analizinde 3 soru diğer faktörlere dağıldığı için elenmiştir. Dolayısıyla bu değişken 4 soruyla ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha = 0.72$) olduğu görülmüştür. Daha önce Khandwalla (1977) ve Baum & Wally (2003) tarafında da kullanılan bu ölçek için alfa katsayıları sırasıyla $\alpha = 0.76$ ve $\alpha = 0.73$ elde edilmiştir.

8.4.3. Yenilikçilik Kültürü

Örgütsel kültürün bir boyutu olan yenilikçilik kültürü 5 soruyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi ($\alpha = 0.78$) Tablo 8.4'teki görülmektedir. Tamamı Hultt'dan (Hultt vd., 2003) alınan ölçekten her hangi bir soru atılmaması aynı zamanda ölçeğin geçerliliğini, yani tüm soruların ölçmek istenilen değişkeni ölçtüğünü gösteriyor.

8.4.4. Olumlu Çevre Koşulları

Olumlu çevresel düzeyi ölçmek için kullanılan 5 sorudan 3'ü başka faktörlere dağıldığı için elenmiştir ve olumlu çevre koşulları 2 soruyla ölçülmüştür. Kalan iki soruya rağmen alfa katsayısı yüksek ($\alpha = 0.76$) olması ölçeğin güvenilirliğine işaret etmektedir. Zaten daha önce de Hamrick & Finkelstein (1987) Baum & Wally (2003) tarafından bu ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve güvenilir bir ölçek olduğu elde edilen değerlerle (sırasıyla $\alpha=0.87$ ve, $\alpha=0.85$) ortaya konmuştu.

8.4.5. Dinamizm

Çevresel dinamizm düzeyini ölçmek için Khandwalla (1977)'dan uyarlanan teknolojik dinamizm ve rekabetçilik ölçekleri kullanılmıştır. Dinamizm, 4'ü teknolojik dinamizm 3'ü rekabetçilik ölçeğinden olmak üzere toplam 7 soruyla ölçülmüştür. 3 soru



ise faktör analizi esnasında faktörlerin güvenilirliğini düşürdüğü ve diğer faktörlere dağıldığı için elenmiştir. Sektör teknolojik dinamizmini ve rekabetçilik dinamiklerini ölçen faktörlerin alfa değerleri sırasıyla $\alpha = 0.85$ ve $\alpha = 0.70$ elde edilmiştir.

8.4.6. Stratejik Karar verme Hızı

Stratejik karar verme hızını ölçmek için kullanılan 3 karar verme senaryosundan oluşan ölçek Baum ve Wally (2003)'den uyarlanmıştır. Literatürde, buna benzer şekilde senaryolardan oluşan ölçekler (mesela satın alma karar senaryoları Duhaime ve Schwenk, 1985; Hitt ve Tyler, 1991) daha önce de kullanılmıştır. Stratejik karar verme hızı firma performansı ilişkisini inceledikleri araştırmalarında bu ölçeği kullanan Baum ve Wally (2003) alfa değerini $\alpha = 0.78$, elde ederken, bizim çalışmamızda bu değer $\alpha = 0.80$ olarak gerçekleşmiştir. Bu da uyarladığımız ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

8.4.7. Firma Performansı

Firma performansını ölçmek için Khandwalla'(1977) dan uyarladığımız 5 sorulu sübjektif firma performansı ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu $\alpha = 0.72$ değeri ortaya koymuştur. Kullanılan 5 sorunun da diğer faktörlere dağılmadan bir araya toplanması ve güvenilirliğinin yüksek olması ölçeğin geçerli (soruların ölçmek istenilen değişkeni ölçtüğünü) bir ölçek olduğunu da göstermektedir.

8.5. Korelasyon Ve Regresyon Analizleri

8.5.1. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenlere ait Alfa ve Pearson korelasyon katsayıları, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 8.5'te verilmiştir. Birçok değişken arasında $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde birebir anlamlı ilişki göze çarpmaktadır.

Tablo 8.5- Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Cinsiyet	Bireyin Yaşı	Katılım Düzeyi	Otonomi Düzeyi	Biçimselleşme Düzeyi	Yenilikçilik Kültürü	Teknolojik Dinamizm	Rekabetçilik	Olumlu Çevre Koşulları	Karar Verme Hızı	Firma Performansı
Cinsiyet	---	---	---	1										
Bireyin Yaşı	---	2,37	0,58	,166*	1									
Katılım Düzeyi	,88	3,92	0,76	-,044	,150*									
Otonomi Düzeyi	,72	3,95	0,68	-,062	,059	,169*	1							
Biçimselleşme Düzeyi	,72	3,67	0,68	-,053	,166*	,371**	,130	1						
Yenilikçilik Kültürü	,78	3,85	0,69	,004	,075	,390**	,195**	,436**	1					
Teknolojik Dinamizm	,85	3,24	0,91	-,099	,008	,299**	-,001	,154*	,287**	1				
Rekabetçilik	,70	3,79	0,79	-,093	,016	,113	,047	,112	,215**	,388**	1			
Olumlu Çevresellik	,76	3,18	0,92	-,120	-,070	,131	,064	-,004	,032	,230**	-,145*	1		
Karar Verme Hızı	,80	2,84	0,84	,145*	,156*	,186**	-,028	,058	,185**	,034	,109	-,002	1	
Firma Performansı	,72	3,63	0,56	-,204**	-,095	,393**	,093	,167*	,373**	,263**	,235**	,184**	,097	1

*:p <0.05 düzeyinde Pearson Korelasyonu Anlamlı

** : p<0.01 Düzeyinde Pearson Korelasyonu Anlamlı

Tablo 8.5'e göre: Firma performansı ile cinsiyet, katılım düzeyi, yenilikçilik kültürü, teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları arasındaki ilişkiler; Karar verme hızı ile katılım düzeyi ve yenilik kültürü arasındaki ilişkiler; Olumlu çevre koşulları ile teknolojik dinamizm arasındaki ilişki; Rekabetçilik ile yenilikçilik kültürü ve teknolojik dinamizm düzeyi arasındaki ilişkiler; Teknolojik dinamizm düzeyi ile katılım düzeyi ve yenilikçi kültür arasındaki ilişkiler; Yenilikçilik kültürü ile yapısal faktörler olan katılımcılık düzeyi, otonomi düzeyi ve biçimselleşme düzeyi arasındaki ilişkiler; ve Biçimselleşme düzeyi ile katılımcılık düzeyi arasındaki ilişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Benzer şekilde: Firma performansı ile biçimselleşme düzeyi arasında; Stratejik karar verme hızı ile cinsiyet arasında; Stratejik karar verme hızı ile yaş arasında; Olumlu çevre koşulları ile rekabetçilik arasında; Çevresel teknolojik dinamizm ile örgütün biçimselleşme düzeyi arasında; ve Katılım düzeyi ile otonomi düzeyi arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin yönünü saptamak ve hipotezleri test etmek için regresyon analizine başvurulmuştur.

8.5.2. Hipotezler ve Regresyon Analizi Sonuçları

Modelle ait hipotezlerin regresyon analizleri yapıldı ve bağımsız değişkenlerin tek tek ve birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelendi.

8.5.2.1. Stratejik Karar Verme Hızı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler Regresyon Analizi (Regresyon 1)

H1_a: Cinsiyet farklılaşması, stratejik karar verme hızını etkiler.

H1_b: Bireyin yaşı, stratejik karar verme hızını etkiler.

H1_c: Yüksek düzeyde katılım stratejik karar verme sürecini hızlandırır .

H1_d: Yüksek düzeyde otonomi stratejik karar verme sürecini hızlandırır.

H1_e: Yüksek düzeyde biçimselleşme stratejik karar verme sürecini hızlandırır.

H1_f: Yüksek düzeyde yenilikçilik stratejik karar verme sürecini hızlandırır.

H1_g: Yüksek çevresel teknolojik dinamizm stratejik karar verme sürecini hızlandırır.

H1_h: Yüksek çevresel rekabet stratejik karar verme sürecini hızlandırır .

H1_i: Olumlu çevre koşulları stratejik karar verme sürecini hızlandırır.

H1_a: “Cinsiyet farklılaşması stratejik karar verme hızını etkiler” hipotezini test etmek için kadın ve erkek yöneticilerin stratejik karar verme hızı ortalamaları karşılaştırıldı (Kadın $\mu = 2,76$; Erkek $\mu = 3,08$; Sig=0.04) ve ortalamalardaki bu farklılaşma $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulundu. Dolayısıyla stratejik karar verme hızının cinsiyete göre farklılaştığı söylenebilir. Zaten regresyon analizi de bunu göstermektedir.

Tablo 8. 6- Cinsiyet, Yaş, Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Yenilikçilik Kültürü, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik ve Olumlu Çevre Koşullarının Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişken	
			R ²	F
Cinsiyet	,145*	,038	,021	4.355
Bireyin Yaşı	,156*	,029	,024	4.816
Katılımcılık	,186**	,006	,030	7.583
Otonomi	-,028	,679	-,004	0.172
Biçimselleşme	,058	,395	-,001	0.727
Yenilikçilik Kültürü	,185**	,007	,030	7.513
Teknolojik Dinamizm	,034	,619	-,004	0.248
Rekabetçilik	,109	,110	,007	2.570
Olumlu Çevre Koşulları	,002	,976	-,005	0.001

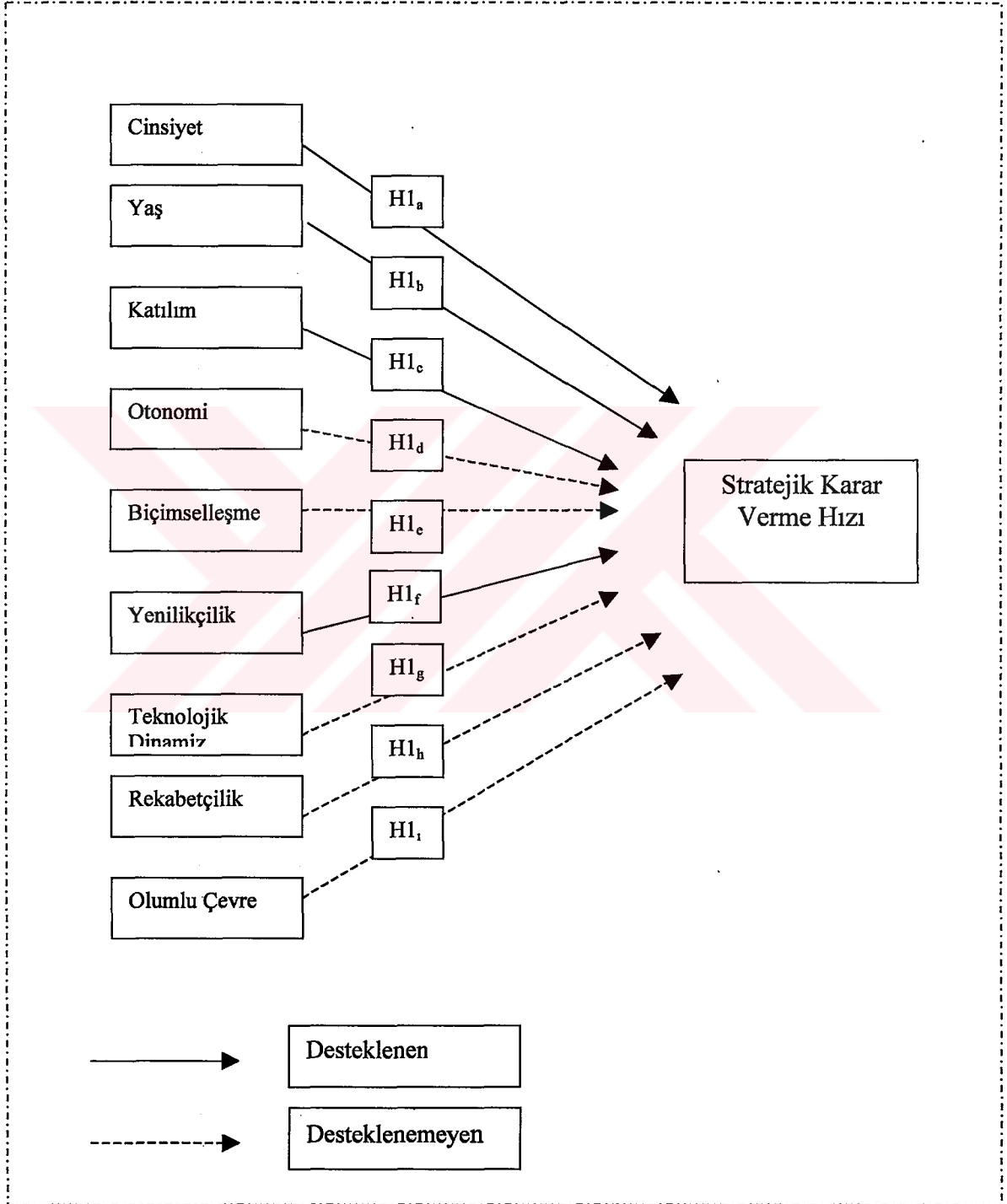
*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$

Bağımlı Değişken: Stratejik karar verme hızı

Bağımsız Değişken: cinsiyet, yaş, katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik kültürü, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları

Tablo 8.6’da da görüldüğü üzere stratejik karar verme hızı ile cinsiyet ve bireyin yaşı arasında $p < ,05$ düzeyinde; stratejik karar verme hızı ile katılımcılık ve yenilikçilik kültürü arasında $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken; stratejik karar verme hızı ile otonomi, biçimselleşme, teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda (H1_a), (H1_b), (H1_c) ve (H1_f)

hipotezleri kabul edilirken; (H1_d), (H1_e), (H1_g), (H1_h) ve (H1_i) hipotezleri desteklenememiştir.



Şekil 8. 1-Birinci Regresyon Modeli

8.5.2.2. Firma Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 2)

H2_a: Cinsiyet farklılaşması, firma performansını etkiler.

H2_b : Bireyin yaşı firma performansını etkiler.

H2_c: Yüksek düzeyde katılım firma performansını artırır.

H2_d: Yüksek düzeyde otonomi firma performansını artırır.

H2_e: Yüksek düzeyde biçimselleşme firma performansını artırır.

H2_f: Yüksek düzeyde yenilikçilik kültürü firma performansını artırır.

H2_g: Yüksek çevresel teknolojik dinamizm firma performansını artırır.

H2_h: Yüksek çevresel rekabet firma performansını artırır.

H2_i: Olumlu çevre koşulları firma performansını artırır.

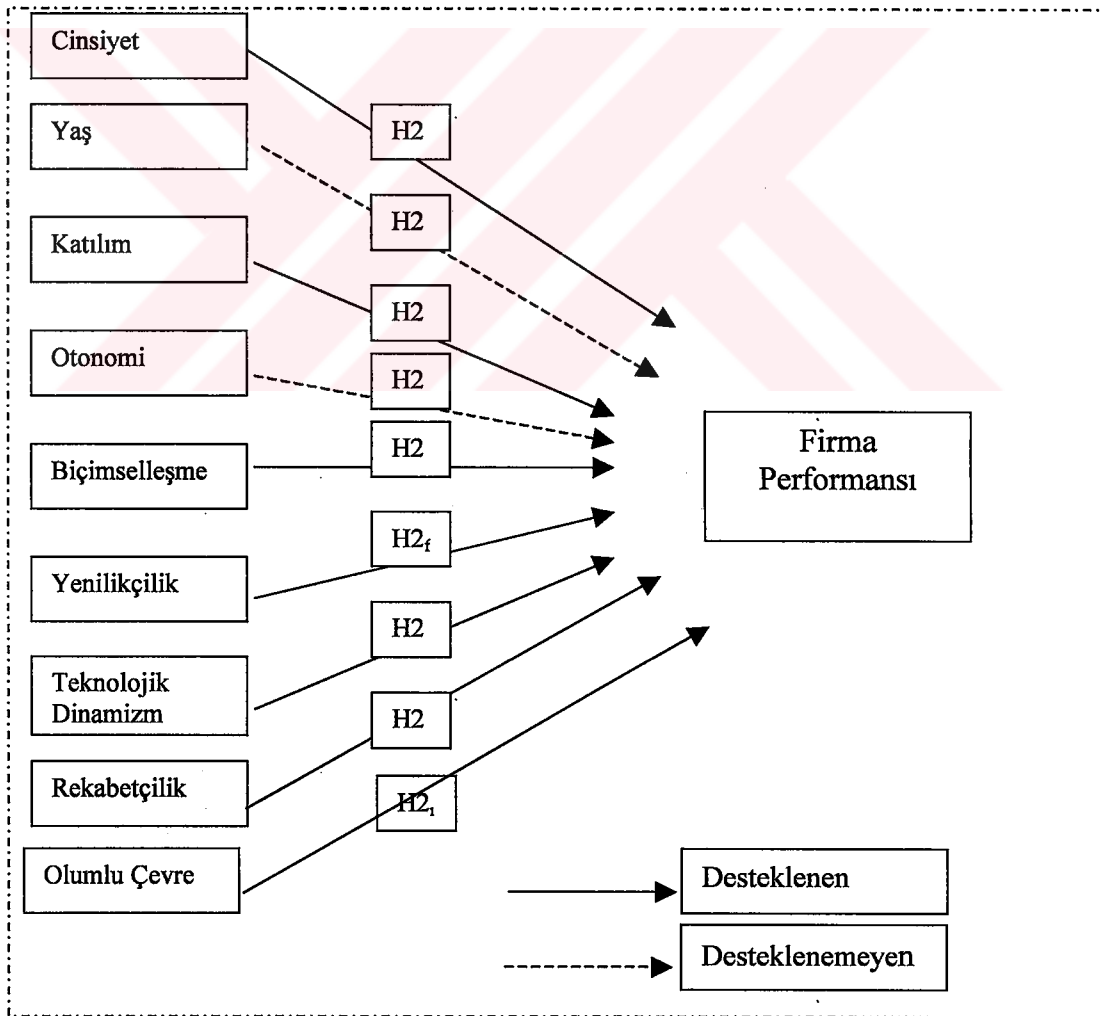
(H2_a) : “Cinsiyet farklılaşması, firma performansını etkiler” hipotezi yapılan ortalama karşılaştırmaları (Kadın $\mu = 3.88$; Erkek $\mu = 3.58$; Sig=0.003) sonucunda $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve firma performansının cinsiyete göre farklılaştığı kabul edilmiştir. Tablo 8.7’de de göre; firma performansı ile biçimselleşme arasında $p < ,05$ düzeyinde; firma performansı ile cinsiyet, katılımcılık, yenilikçilik kültürü, teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları arasında $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken; firma performansı ile otonomi, bireyin yaşı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Analiz verileri H2_a: Cinsiyetin firma performansını etkilediği, H2_c: Katılımcılığın firma performansını artırdığı, H2_e: Biçimselleşmenin firma performansını artırdığı, H2_f: Yenilikçiliğin firma performansını artırdığı, H2_g: Teknolojik dinamizmin firma performansını artırdığı, H2_h: Rekabetçiliğin firma performansını artırdığı ve H2_i: Olumlu çevre koşullarının firma performansını artırdığı hipotezlerini

desteklerken; H2_b : Bireyin yaşının firma performansını etkilediği ve H2_d: Otonominin firma performansını artırdığı hipotezlerini desteklememektedir

Tablo 8.7- Cinsiyet, Yaş, Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Yenilikçilik Kültürü, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik ve Olumlu Çevre Koşullarının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişken	
			R ²	F
Cinsiyet	-,204**	,003	,037	8.791
Bireyin Yaşı	-,095	,187	,004	1.756
Katılımcılık	,393**	,000	,151	38.815
Otonomi	,093	,175	,004	1.850
Biçimselleşme	,167*	,015	,023	6.017
Yenilikçilik Kültürü	,373**	,000	,135	34.188
Teknolojik Dinamizm	,263**	,000	,065	15.575
Rekabetçilik	,235**	,001	,051	12.336
Olumlu Çevre Koşulları	,184**	,007	,029	7.401

*: $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ **Bağımlı Değişken:** Firma performansı, **Bağımsız Değişken:** Cinsiyet, yaş, katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik kültürü, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre



Şekil 8.2-İkinci Regresyon Modeli

8.5.2.3. Stratejik Karar Verme Hızı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 3)

H3_a: Bireysel faktörler stratejik karar verme hızını etkiler.

H3_b: Örgütsel faktörler stratejik karar verme hızını etkiler.

H3_c: Çevresel faktörler stratejik karar verme hızını etkiler.

Tablo 8.8'e göre stratejik karar verme hızı ile bireysel faktörler ve örgütsel faktörler arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunurken, çevresel faktörler ile karar verme hızı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H3_a ve H3_b kabul edilirken H3_c desteklenememiştir. Bireysel faktörlerle stratejik karar verme hızı arasındaki ilişki $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olmasına rağmen, bu faktörü oluşturan cinsiyet ve bireyin yaşı değişkenlerinin stratejik karar verme hızıyla olan ilişkileri anlamlı görünmemektedir. Halbuki bu iki faktörün stratejik karar verme hızıyla bire bir olan regresyonlarında ilişkileri % 5 düzeyinde anlamlı çıkmıştı (Bkz. Tablo 8.7).

Tablo 8.8-Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

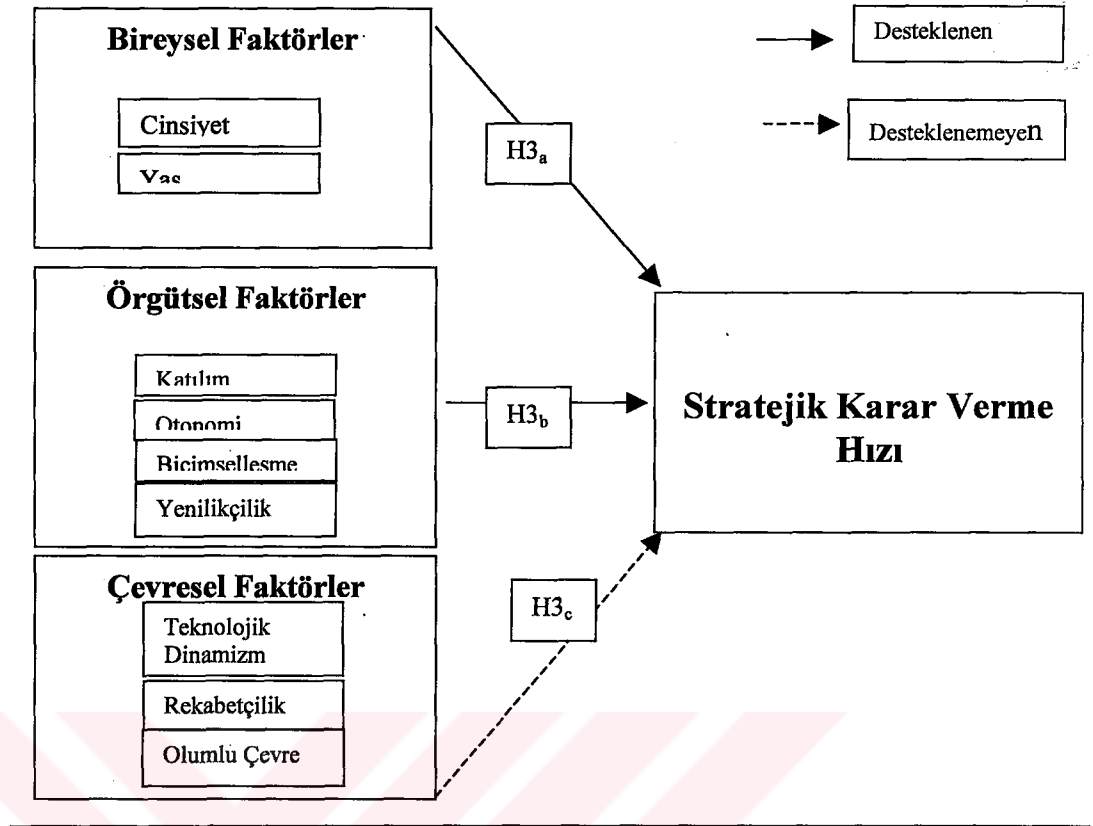
	1.Bireysel Faktörler	B	Sig
Bağımsız Değişkenler	Cinsiyet	,120	,059
	Bireyin Yaşı	,136	,096
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, $R^2 = 0.028$ F= 3.829		,023^{a*}
	2.Örgütsel Faktörler	B	Sig
Bağımsız Değişkenler	Katılımcılık	,158*	,038
	Otonomi	-,079	,250
	Biçimselleşme	-,062	,419
Örgütsel Kültür Faktörü	Yenilikçilik	,166*	,035
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, $R^2 = 0.041$ F= 3.256		,013^{b*}
	3.Çevresel Faktörler	B	Sig
Bağımsız Değişkenler	Teknolojik Dinamizm	-,016	,838
	Rekabetçilik	,118	,126
	Olumlu Çevre Koşulları	,019	,797
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, $R^2 = -0.002$ F= 0.877		,454^c

*: $p < 0.05$ a: **Bağımsız Değişken:** Bireysel faktörler (cinsiyet ve bireyin yaşı)

b: **Bağımsız Değişken:** Örgütsel faktörler (katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik)

c: **Bağımsız Değişken:** Çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları)

Bağımlı Değişken: Stratejik Karar Verme Hızı



Şekil 8.3-Üçüncü Regresyon Modeli

8.5.2.4. Firma Performansı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 4)

H4_a: Bireysel faktörler firma performansını etkiler.

H4_b: Örgütsel faktörler firma performansını etkiler.

H4_c: Çevresel faktörler firma performansını etkiler.

Tablo 8.9'a göre firma performansı ile bireysel faktörler (cinsiyet ve bireyin yaşı birlikte), örgütsel faktörler (Katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik birlikte) ve çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları birlikte) arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dördüncü grup regresyonla ilgili tüm hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Model bütünüyle anlamlıdır.

Tablo 8.9- Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

	1.Bireysel Faktörler	B	Sig
Bağımsız Değişkenler	Cinsiyet	,199*	,006
	Bireyin Yaşı	,062	,388
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.038 F= 4.824		,009^{a**}
	2.Örgütsel Faktörler	β	Sig
Bağımsız Değişkenler	Katılımcılık	,310**	,000
	Otonomi	-,005	,931
	Biçimselleşme	-,072	,306
Örgütsel Kültür Faktörü	Yenilikçilik	,284**	,000
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.200 F= 14.350		,000^{b**}
	3.Çevresel Faktörler	β	Sig
Bağımsız Değişkenler	Teknolojik Dinamizm	,142	,057
	Rekabetçilik	,206**	,005
	Olumlu Çevre Koşulları	,181**	,009
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.106 F= 9.428		,000^{c**}

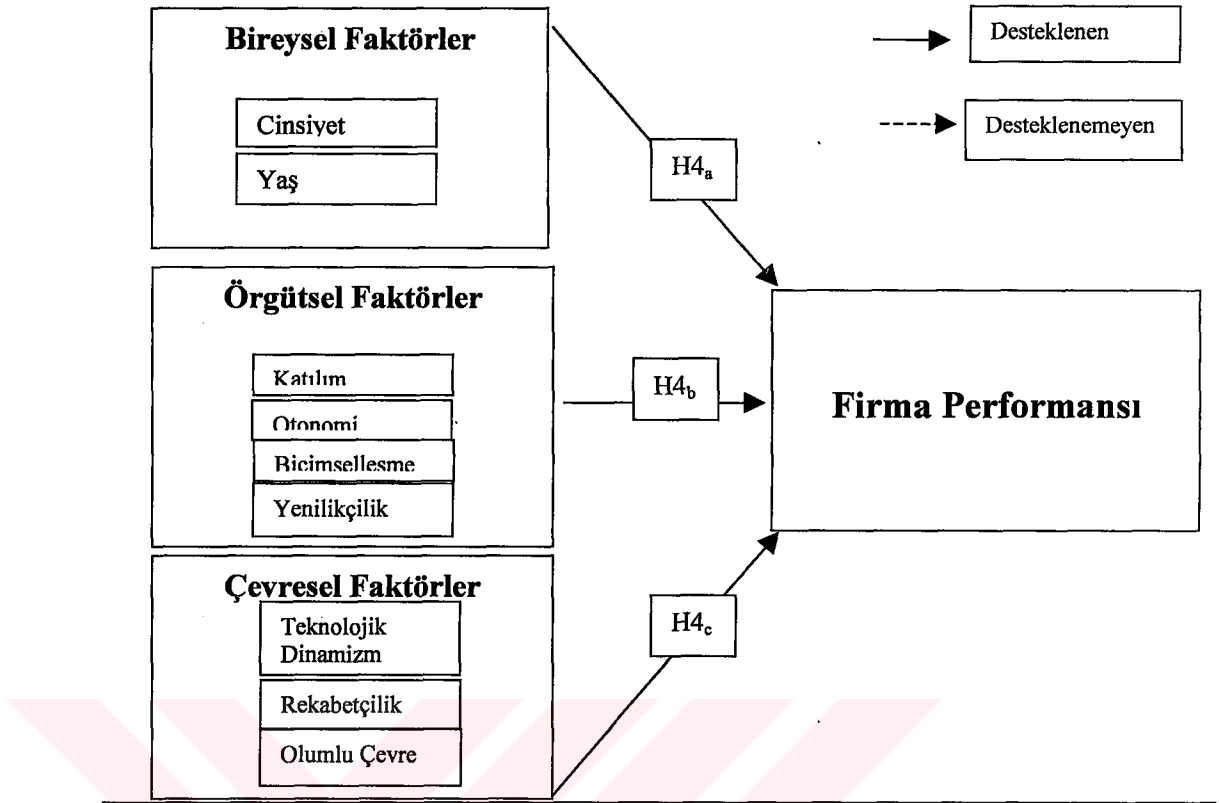
*: p< 0.05 **: p<0.01

a: **Bağımsız Değişken:** Bireysel faktörler (cinsiyet ve bireyin yaşı)

b: **Bağımsız Değişken:** Örgütsel faktörler (katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik)

c: **Bağımsız Değişken:** Çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı



Şekil 8. 4-Dördüncü Regresyon Modeli

8.5.2.5. Firma Performansı Üzerinde Bireysel, Örgütsel, Çevresel Faktörlerin ve Stratejik Karar verme Hızı Etkileri ile İlgili Hipotezler ve Regresyon Analizi (Regresyon 5)

H5_a :Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler birlikte stratejik karar verme hızını etkiler.

H5_b : Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler birlikte firma performansını etkiler.

H5_c :Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler stratejik karar verme hızı ile birlikte firma performansını etkiler.

Tablo 8.10'da da görüldüğü gibi tüm bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin stratejik karar verme hızı ile ilişkisi $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı iken; bu faktörlerin firma performansını etkilediği ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Verilere göre stratejik karar verme hızının diğer faktörlerle birlikte firma performansını artırdığı söylenebilir ($R^2=0.106$, $F=9.428$, $p < 0.01$). Beşinci regresyon modeliyle ilgili tüm hipotezlerimiz desteklenmiştir.

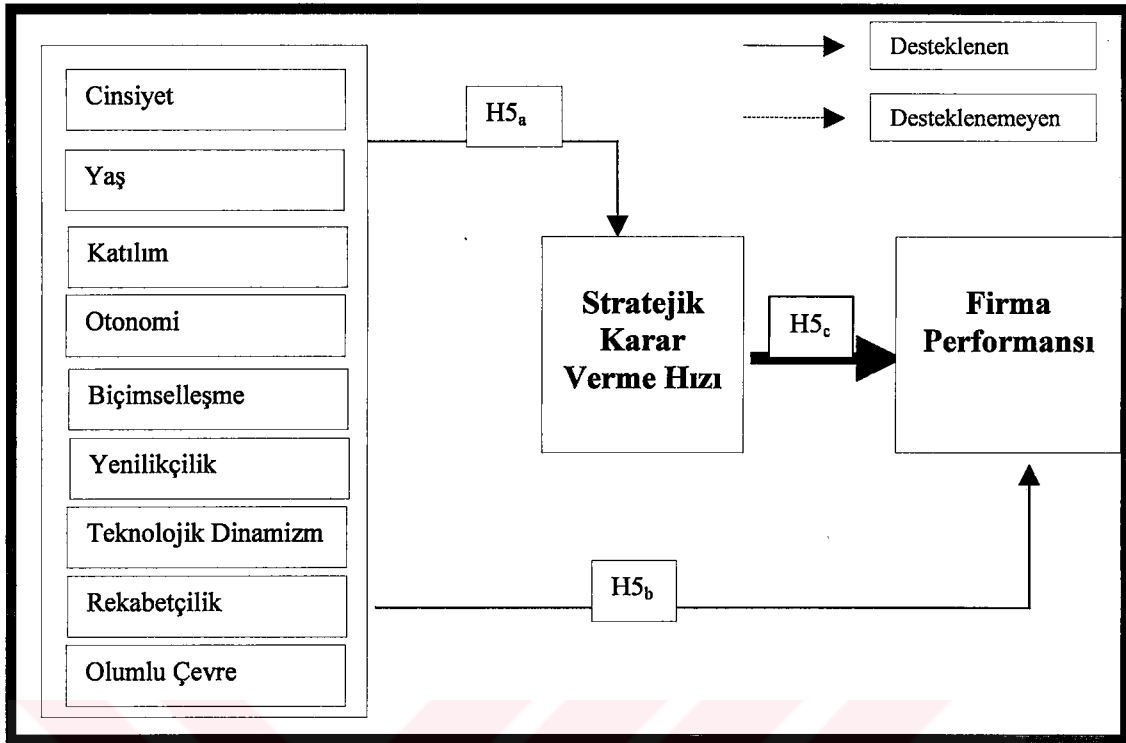
Tablo 8.10- Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin ve Stratejik Karar Verme Hızının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

	β	Sig	
Bağımsız Değişken	Cinsiyet	,119	,138
	Bireyin Yaşı	,109	,767
	Katılımcılık	,153	,068
	Otonomi	-,081	,263
	Biçimselleşme	-,061	,466
	Yenilikçilik	,128	,125
	Teknolojik Dinamizm	-,102	,229
	Rekabetçilik	,106	,193
	Olumlu Çevre Koşulları	,069	,357
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, R²= 0.044 F= 2.003		,041^{a*}
Bağımsız Değişkenler	Cinsiyet	-,148*	,020
	Bireyin Yaşı	-,113	,076
	Katılımcılık	-,310**	,000
	Otonomi	-,016	,805
	Biçimselleşme	-,085	,250
	Yenilikçilik	,264**	,000
	Teknolojik Dinamizm	-,042	,572
	Rekabetçilik	,154*	,030
	Olumlu Çevre Koşulları	,157*	,016
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.276 F= 9.269		,000^{a**}
Bağımsız Değişkenler	Cinsiyet	-,154*	,017
	Bireyin Yaşı	-,118	,061
	Katılımcılık	,304**	,000
	Otonomi	,019	,762
	Biçimselleşme	-,082	,267
	Yenilikçilik	,258**	,001
	Teknolojik Dinamizm	-,037	,617
	Rekabetçilik	,150*	,036
	Olumlu Çevre Koşulları	,154*	,019
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.274 F= 8.369		,000^{b**}

*: <0.05 **: p<0.01

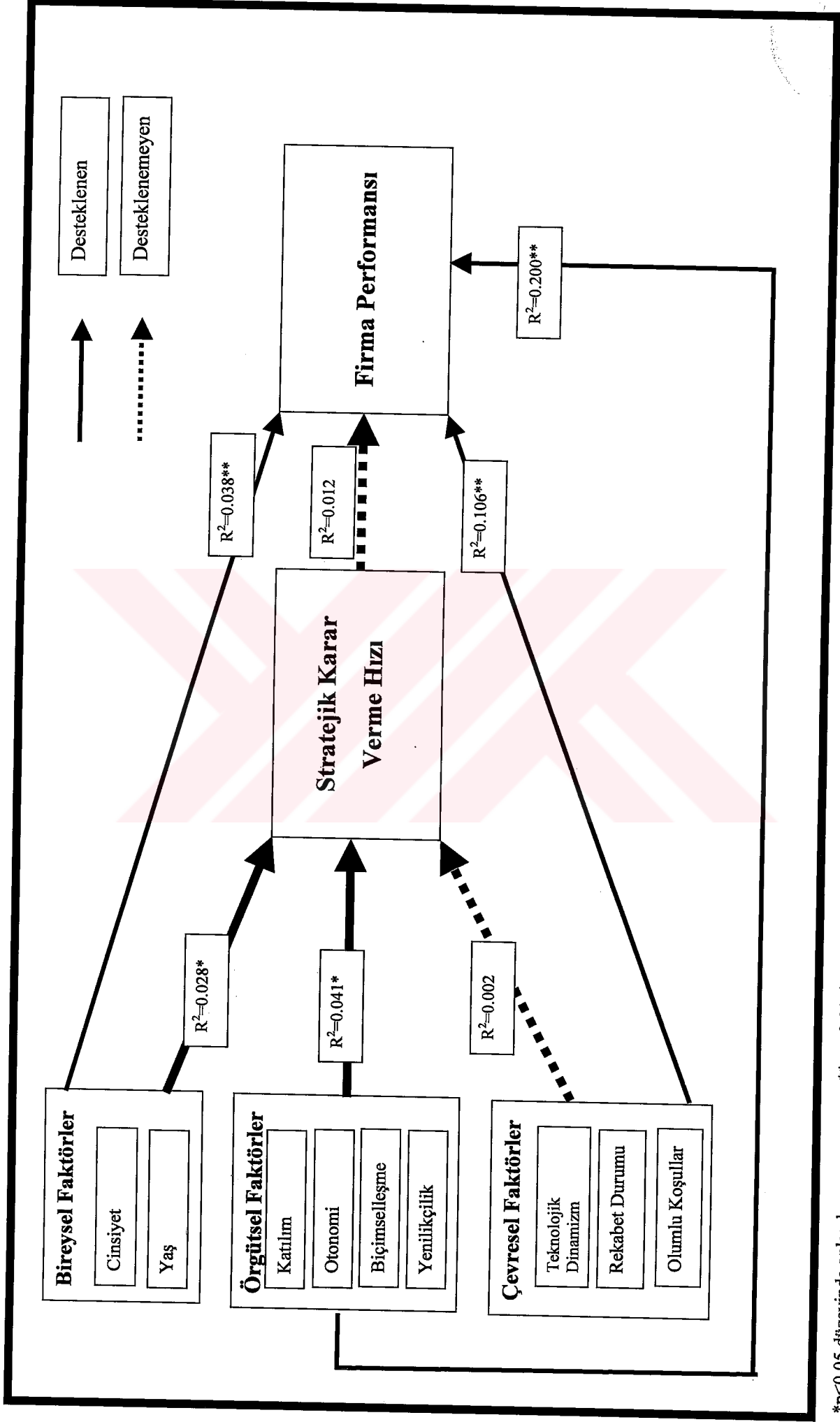
a: Bağımsız değişkenler cinsiyet, bireyin yaşı, katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları.

b: Bağımsız değişkenler cinsiyet, bireyin yaşı, katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları, stratejik karar verme hızı.



Şekil 8.5-Beşinci Regresyon Modeli

Tüm bu regresyon analizleri sonucunda Şekil 8.6'da görülen genel araştırma modelimiz ortaya çıkmıştır.



* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı

Şekil 8.6-Genel Araştırma Modeli Sonuçları

9. BULGULARLA İLGİLİ TARTIŞMA VE TAVSİYELER

9.1. Stratejik Karar verme Hızı Üzerindeki Etkiler

9.1.1. Bireysel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı

Stratejik karar verme hızının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için öncelikle kadın ve erkek yöneticilerin ortalamalarını (Kadın $\mu = 2,76$; Erkek $\mu = 3,08$; Sig=0.04) karşılaştırdık ortalamalardaki farklılaşmanın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu gördük. Yani stratejik karar verme hızının cinsiyete göre farklılaştığını tesbit ettik. Çalışmamızda yer alan cinsiyetin karar verme hızı ile olan birebir regresyonu da, karar verme hızının cinsiyetle ilişkisinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkarmıştır. Anketimizde 1-Kadın, 2- Erkek'e işaret etmektedir. Buna göre analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda ($\beta = 0.145$, $p = 0.038$, $F = 4.355$ $R^2: 0.021$) erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nazaran stratejik kararları daha hızlı verdikleri söylenebilir. Literatürde stratejik karar verme hızı ile cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair henüz bir bulgu yok. Bu ilişki ilk kez böyle bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu bulgunun tesadüfî bir bulgu mu olduğu yoksa gerçekte olan bir ilişkiyi mi ortaya çıkardığını anlamak için, kadınlarla erkeklerin stratejik karar verme hızının bireysel belirleyicileri olan risk alma eğilimi ve kapsamlı değerlendirme (Wally ve Baum, 1994) gibi konularda farklılaşıp farklılaşmadıkları araştırılabilir.

Literatür, bireysel demografik faktörlerden bir diğeri olan bireyin yaşı ile karar verme hızı arasında ters bir ilişki olduğunu öne sürmekte. Genç yöneticiler daha çok riski tolere etme (Wiersema ve Bantel, 1992), yaşlı yöneticiler de riskten kaçınma eğiliminde oldukları (Vroom ve Pahl, 1971) için genç yöneticiler yaşlı yöneticilere nazaran stratejik karar verme sürecini hızlandırır (Wally ve Baum, 1994, s.936). Halbuki bizim çalışmamızda, birebir regresyon analizi verileri ($\beta = 0.156$, $p = 0.029$, $F = 4.816$, $R^2: 0.024$) göre bireyin yaşı arttıkça karar verme hızının da arttığını göstermektedir. Bu durum, yaş ilerledikçe tecrübenin de artmasıyla yöneticilerin

stratejik karar verme sürecine daha çok aşinalık kazanmalarının, dolayısıyla aşına oldukları bu sürecin evrelerini daha hızlı bir şekilde geçmelerinin bir sonucu olabilir. Mesela, tecrübeli bir yönetici, stratejik karar verme sürecinde stratejik alternatifleri oluşturmak için gerekli bilgileri nereden, ne şekilde elde edeceğini daha iyi bildiği için bu süreçte tecrübesiz bir yöneticiye nazaran daha az zaman kaybeder.

Bireysel faktörlerin (cinsiyet ve yas değişkenleri birlikte) stratejik karar verme hızına olan etkileri istatistiki olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Literatür de demografik özelliklerin stratejik karar verme sürecini etkilediğini (Wally, ve Baum, 1994; Wiersema ve Bante, 1992; Venkatesh vd.2000) söyleyerek bizim bu bulgumuzu desteklemektedir.

9.1.2. Örgütsel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı

Birebir regresyon analizlerinde, örgütsel yapının merkezileşme-ademi merkezileşme unsurunun katılımcılık boyutu ile stratejik karar verme hızı arasında $p<0.01$ düzeyinde anlamlı olumlu ilişki ($\beta=0.186$, Sig=0.006) bulunurken; otonomi ile stratejik karar verme hızı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Stratejik karara katılan kişi ya da grup sayısının çok olması, organizasyonun merkezileşme düzeyinin düşük (Hage, 1980), ademi merkezileşmenin yüksek olduğu anlamını taşıyor. Katılımcılık düzeyi ile stratejik karar verme hızı arasında olumlu anlamlı bir ilişkinin varlığı, organizasyonda merkezileşme düzeyi arttıkça stratejik karar verme hızının düştüğüne işaret ediyor.

Eisenhardt'ın (1989) araştırma sonuçları da, merkezileşmiş gücün stratejik karar verme hızını düşürdüğü görüşünü desteklemektedir. Eisenhardt araştırma sonucu ile ilgili olarak; insanların, endişe, bilgi eksikliği ve yetersiz zamandan dolayı kararlarını ertelediklerini ve bunun da gücün birkaç kişinin elinde toplanması durumunda ortaya çıkabileceğini işaret ederek; karara yönelik bu engellerin, karar veren kişiler üzerinde strese neden olduğunu söylüyor. Aslında gücün merkezileşmesinin, CEO'ları tecrit ederek ve bilgiyi sınırlayıcı politik bir kültür oluşturarak bu tür engellerin şiddetini arttırabileceğini dolayısıyla da stratejik karar verme sürecini yavaşlatabileceğini ifade ediyor (Eisenhardt, 1989). Diğer taraftan bazı araştırmacılar (March ve Olsen, 1976; Hickson vd.1986; Wally ve Baum, 1994 gibi), merkezileşme arttıkça, karar verme

sürecine daha az kişi müdahale edeceğinden uzlaşma sağlama ihtiyacının ve çatışmaların da azalacağı, dolayısıyla stratejik karar verme sürecinin hızlanacağı öne sürmektedir.

Örgütsel yapının diğer bir unsuru biçimselleşme düzeyinin stratejik karar verme hızını etkilediği (Cyert ve March, 1963; Charter, 1971; Baum ve Wally, 2003) savını, araştırma sonuçlarımız desteklememiştir.

Örgütsel kültürün boyutlarından yenilikçilik kültürü ile stratejik karar verme ilişkisi, birebir regresyon analiz sonuçlarına ($\beta = 0.185$, $p=0.007$, $F=7.513$, $R^2= 0.030$) göre $p<0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu, yenilikçi kültüre sahip firma yöneticilerinin stratejik kararları daha hızlı aldığı anlamını taşıyor. Literatür de bu bulgularımız desteklemektedir. Yenilikçi kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmazlar (Eren, 1997, s. 384). Dolayısıyla bu kültüre sahip firmaların yöneticileri, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda bir takım avantajlara diğerlerinden önce sahip olma arzusuyla daha hızlı kararlar alıp, daha hızlı harekete geçerler (Kessler ve Chakrabarti, 1996; Garg vd., 2003).

Her ne kadar birebir regresyon analizlerinde örgütsel faktörlerin bir bölümü (biçimselleşme ve otonomi) ile stratejik karar verme hızı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmasa da tüm bu örgütsel faktörlerin –katılım, otonomi, biçimselleşme ve yenilikçilik- bir araya geldiklerinde stratejik karar verme hızını etkiledikleri ve aralarındaki ilişkinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

9. 1. 3. Çevresel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı

Birebir regresyon analizleri, çevresel dinamizmin boyutları olan teknolojik dinamizm ve rekabetçi çevre ile stratejik karar verme arasındaki ilişkileri desteklememiştir. Ancak literatürde bu ilişkiyi destekleyen, çevresel dinamizmin karar verme sürecini hızlandırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Baum ve Wally, 2003; Judge ve Miller, 1991; Eisenhardt, 1989). Benzer şekilde çalışmamızda, olumlu çevre koşulları ile stratejik karar verme hızı arasındaki ilişki de desteklenmemiştir. Bu

faktörlerin bir arada alındığı regresyon analizinde de çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları birlikte) ile stratejik karar verme hızı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

9.2. Firma Performansı Üzerindeki Etkiler

9.2.1. Bireysel Faktörler - Firma Performansı

Yapılan birebir regresyon analizlerinde bireysel demografik faktörlerden cinsiyet ile firma performansı arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunurken, bireyin yaşı ile firma performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Verilere göre performans cinsiyete göre farklılaşmakta (Kadın $\mu = 3.88$, Erkek $\mu = 3.58$, $p = 0.003$) ve kadınlar erkeklere nazaran firma performansını artırıcı etki yapmaktadır. Literatürde, cinsiyet farklılaşmasının karar verme sürecinin yanı sıra firma performansını etkilediğine dair iddialar (Dwyer vd., 2003) olmasına rağmen, kadınların firma performansını olumlu yönde etkilediklerine dair kesin bir ifade bulunmamaktadır. Kadınların firma performansını olumlu yönde etkilediğine dair bulgularımızın tesadüf olup olmadığının anlaşılması için bu çalışmanın farklı sektörlerde, farklı örneklem kitleleri üzerinde de yürütülerek sonuçların incelenmesi gerekir.

Bireysel faktörlerden bireyin yaşı ile stratejik karar verme hızı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak bu iki faktörün bir araya gelerek firma performansı üzerinde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki oluşturduğu görülmektedir. Bu iki bireysel demografik faktör firma performansının % 3'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.038$ $F = 4.824$).

9.2.2. Örgütsel Faktörler-Firma Performansı

Örgütsel yapı faktörlerinden katılımcılık ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunurken, katılımcılığın tek başına firma performansının % 15'i gibi yüksek bir oranı açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0.151$, $F = 38.815$, $\beta = 0.393$, $\text{Sig} = 0.000$). Stratejik karar verme de katılımcılığın yüksek olması, diğer bir ifadeyle merkezileşmenin düşük olması (ya da ademi merkezileşmenin yüksek olması) astları

karar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yaratıcılığını yükselttiği (Sims, 1996), karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkan verdiği (Morris, 1968, s.176-177) için firma performansını bir bütün olarak artırır.

Örgütsel yapının diğer bir unsuru olan biçimselleşme ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($\beta = 0.167$, $\text{Sig} = 0.015$, $F = 6.017$, $R^2 = 0.023$). Khandwalla (1977) biçimselleşmenin uyum sağlamayı, açık iletişim kanallarını kullanmayı ve hızlı rekabetçi tepkiler vermeyi güçleştirdiği için firma performansını düşürdüğünü öne sürmektedir. Ancak literatürde biçimselleşme düzeyinin az olmasının, organizasyon için, daha yüksek düzeyde kayıplara yol açtığını düşünenler de var (Baum ve Wally, 2003; Adler ve Boyrs, 1996; Broucker vd., 1992). ISO 9000 gibi iş yapış şekilleri ve iş ilişkilerinde biçimselleşmeyi öngören toplam kalite programlarının genellikle bütün olarak performansı artırması (ya da en azından artırmaya yönelik olması) biçimselleşme düzeyi ile firma performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel faktörlerden, örgütsel kültürün bir boyutu olan yenilikçilik kültürü ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.373$, $\text{Sig} = 0.000$, $F = 34.188$, $R^2 = 0.135$). Birebir regresyon analiz sonucuna göre yenilikçiliğin tek başına firma performansının %13.5'ini açıkladığı görülmektedir. Literatür de yenilikçiliğin firma performansını artırdığı konusundaki savımızı desteklemektedir. Yenilikçi kültür tipine sahip organizasyonlar yeni, denenmemiş fikirlere açık organizasyonlardır. Bu tür organizasyonların faaliyet sahaları ya da endüstrilerinin yeniliğe açık olması yöneticileri, yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girme, yeni fikirleri deneme suretiyle yüksek risk almaya ve yeni fırsatları aramaya, strateji ve yapılarında değişim yaratmaya yöneltir. Başarılı organizasyonların yöneticileri, genellikle yenilikçi olmayı içselleştirip işlerinin bir parçası haline getirmeyi başarmış yöneticilerdir (Garg, Walters, ve Priem, 2003, s.727). Bu kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmazlar (Eren, 1997, s. 384). Dolayısıyla yenilikçilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun bir takım avantajlara

diğerlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Kessler ve Chakrabarti, 1996; Garg vd., 2003). Bu da organizasyonun performansını artırıcı etki yapar.

Çalışmamızda, örgütsel yapı faktörlerinden otonomi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, örgütsel faktörleri oluşturan katılım, otonomi, biçimselleşme ve yenilikçiliğin bir bütün olarak firma performansı ile $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu ve firma performansının %20'sini açıkladığı ($R^2=0.200$, $F=14.350$, $Sig=0.000$) görülmektedir.

9. 2. 3. Çevresel Faktörler-Firma Performansı

Çevresel dinamizmin boyutlarından teknolojik dinamizmin tek başına firma performansının %6.5'ini ($\beta=0.263$, $Sig=0.000$, $F=15.575$, $R^2=0.065$); rekabetçiliğin ise % 5.1'ini ($\beta=0.235$, $Sig=0.001$, $F=12.336$, $R^2=0.051$) açıkladığı ve bunların firma performansıyla olan birebir ilişkilerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, çevresel dinamizmin firma performansını artırıcı etki yaptığına işaret ediyor. Dinamizmin yüksek olduğu çevrede, çevresel koşulların iyi analiz edilerek firma performansının artırılacağı Garg ve arkadaşları (2003) tarafından da dile getirilmektedir. Garg ve arkadaşlarına göre dinamik bir yapıda çevre taraması yapmak şu tür avantajlar sağlamaktadır (2003, s.729) : (1) Rekabetin hakim olduğu dinamik bir çevrede, rekabetçi çevrenin analizi yöneticilere, rakiplerini takip etme yakalama imkanı verir. (2) Teknolojik çevrenin analizi yöneticileri, dış fırsat ve tehditlere yönelik çözümlere duyarlı hale getirir. (3) Müşteri çevresinin analizi müşteri tercihlerindeki değişimin hemen fark edilmesine olanak sağlar. Tüm bu avantajlar da yüksek firma performansının sağlanmasına yardımcı olur (Garg vd. 2003). Aksi taktirde yüksek düzeydeki dinamik çevre, büyüme ve karlılık anlamında firma performansının düşmesine neden olur (Baum ve Wally, 2003). Literatürde, ayrıca çevresel dinamizm-firma performansı ilişkisi strateji ve yapı bağlamında ele alınmıştır (Khandwalla, 1977; Burns ve Stalker, 1994). (Mesela, "organik yapıya sahip organizasyonların, mekanik yapıdaki organizasyonlara nazaran dinamik çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri; mekanik yapıya sahip olan organizasyonların, organik yapıdaki organizasyonlara nazaran daha durağan kararlı bir çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri" -Burns ve Stalker, 1994- gibi).

Diğer bir çevresel faktör olan olumlu çevre koşulları ile firma performansı arasındaki ilişki de $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.184$, $\text{Sig} = 0.007$, $F = 7.401$, $R^2 = 0.029$). Olumlu çevre koşulları, firma içinde kaynakların büyümesini destekleyerek firmaya dışarıda rakiplerine ve çevresel tehditlere karşı mücadele gücü kazandırdığı gibi, firmaların iç ya da dış problemlerin üstesinden gelmesine yardımcı olan dış kaynaklara ulaşımına olanak sağlar (Hambrick ve Finkelstein, 1987; Baum ve Wally, 2003). Olumlu çevresellik düzeyinin düşük olması ise kaynakların kıtlığından dolayı yapılan stratejik tercihin maliyetinin yüksek olmasına, dolayısıyla stratejik kararların yüksek risk içermesine (yanlış bir kararla kıt olan kaynaklar da kaybedilebilir) ve karar veren yöneticilerin rahat hareket edememesine neden olur (Baum ve Wally, 2003). Bu durumda firmalar büyümek yerine ayakta kalmaya yönelik stratejiler oluştururlar ve bu da firmaların performansını düşürür. Halbuki olumlu çevresellik düzeyinin yüksek olduğu ortamda, kaynakların bolluğundan dolayı firmalar kaynaklara nasıl ulaşacaklarına değil de büyümeye odaklandıklarından karlılık ve büyüme anlamında firma performansı artar (Baum ve Wally, 2003).

Regresyon analizleri sonuçlarına göre, çevresel faktörlerden her birinin (teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları) firma performansı ile birebir ilişkisinin yanı sıra bu faktörlerin bütün olarak firma performansı ile ilişkisi $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($F = 9.428$, $R^2 = 0.106$, $p = 0.000$). Bu verilere göre çevresel dinamizmin (teknolojik dinamizmin ve rekabetçiliğin) ve olumlu çevreselliğin birlikte firma performansını artırdığı söylenebilir.

9.3. Stratejik Karar Verme Hızı Firma Performansı İlişkisi

Çalışmamızda, stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında birebir regresyon analizine göre herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamış olup stratejik karar verme hızının, diğer faktörlerin firma performansı ile olan ilişkilerini etkilemediği ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 8.10). Ancak stratejik karar verme hızının firma performansını etkilediğine dair bir çok ampirik ve teorik çalışma literatürde mevcuttur (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991). Judge ve Miller (1991), çalışmalarında, değişim hızının yüksek olduğu çevrede stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında olumlu ilişki bulunurken, değişim hızının düşük olduğu ortamda stratejik karar verme hızı ile firma

performansı arasında negatif ilişki bulmuştur. Benzer şekilde Eisenhardt (1989) da çalışmasında, değişim hızının yüksek olduğu sektörlerde yöneticilerin daha çok bilgi kullanarak, daha çok alternatif oluşturarak, stratejik kararlar ve operasyonel planlar arasında entegrasyon sağlayarak karar verme hızını artırdıklarını, bunun da firma performansına olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan 83 internet firması üzerinde çalışma yürüten Forbes(2001) stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde Judge ve Miller 3 sektöre faaliyet gösteren 32 firma üzerinde yürüttüğü çalışmada dinamik bir yapıya sahip olan biyoteknoloji sektöründe stratejik karar verme hızının firma performansını artırdığını ortaya koyarken, diğer sektörlerde böyle bir ilişkiye rastlanmadığını ifade etmiştir.

Bu çalışmada stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasının nedeni araştırma kısıtlarından kaynaklanıyor olabileceği gibi imalat sektörünün yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir biyoteknoloji ya da bilişim sektörüne nazaran daha az dinamik bir yapıya sahip olan bu sektörde karar verme hızından ziyade firmaların iş yapış şekilleri ve faaliyet süreçlerinin hızı firma performansı açısından daha önemli olduğu ve bu ilişki daha ön plana çıktığı için stratejik karar verme hızı ile firma performansı ilişkisi geri planda kalmış olabilir.

9.4. Öneriler

9.4.1. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Çevresel teknolojik dinamizmin ve rekabetçiliğin yüksek olduğu ortamda firmanın varlığını sürdürmesi ve fırsatları kara dönüştürmesi için yöneticilerin, değişen hızlı bir şekilde değişen çevreye uyumlu bir şekilde hızlı adımlar atması, dolayısıyla da hızlı kararlar vermesi gerekir. Bu tür çevrede firma performansının artırılması da bu koşula bağlıdır. Araştırma sonuçlarımız firma performansının örgütsel faktörlerden katılımçılık düzeyi ve yenilikçilik kültürü ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla sürekli değişen dinamik ve rekabetçi bir çevrede firmalar, firma performanslarını arttırmak için katılımçılığı ve yenilikçiliği teşvik etmeleri gerekir. Katılımçılık ve yenilikçiliğin stratejik karar verme hızı ile olan ilişkisi de göz önünde

bulundurulduğunda bu iki faktör, yöneticiler tarafından hızlı kararların ve yüksek performansın iki önemli unsuru olarak algılanabilir.

Biçimselleşme ile performans arasında da anlamlı ilişki çıkması firmaların iş yapış şekillerini ve iş ilişkilerini, aşırıya kaçmadan biçimsel bir yapıya sokmaları gerekliliğini gösteriyor. Aynı zamanda, kurumsallaşmanın da ön şartlarından olan biçimselleşme diğer örgütsel faktörlerle birleştiğinde de firma performansını artırıcı etkiye sahip olmaktadır.

9.4. 2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve imalattan satış gelirlerine göre ilk 500 arasında yer alan firmalar üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla çalışma sonuçları sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren bu büyük firmalara özgü olabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için, imalat sektöründe faaliyet gösteren daha küçük çaplı firmalara ve imalat sektörü dışındaki diğer sektörlerde uygulanması gerekir. Ayrıca bu çalışmanın farklı sektörlerde uygulanması; stratejik karar verme hızı ve firma performansı ilişkisi; bireysel, örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi; bireysel, örgütsel, çevresel faktörler ve stratejik karar verme hızı ilişkisi açısından sektörleri değerlendirme ve sektörler arası karşılaştırma imkanı da verir.

Araştırma bulgularından biri olan stratejik karar verme hızının cinsiyete göre farklılaştığı – hatta erkeklerin kadınlara nazaran stratejik kararları daha hızlı aldıkları-sonucunun tesadüfi bir bulgu mu yoksa yapısal bir gerçeklik sonucu mu olduğunun anlaşılması için bu çalışma öncelikle daha geniş gruplar ve farklı örneklem kitleleri üzerinde yürütülebilir. Eğer yine anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkarsa risk alma eğilimi ve kapsamlı değerlendirme gibi stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel faktörler (Wally ve Baum, 1994) de dahil edilerek çalışma yeniden yürütülebilir. Böylece stratejik karar verme hızının cinsiyete göre farklılaşmasının yapısal bir gerçeklik olup olmadığı; eğer öyleyse bunun nedenleri ortaya konmuş olur. Diğer bir araştırma bulgusu olan firma performansının cinsiyete göre farklılaşmasının da tesadüfi bir bulgu mu yoksa yapısal bir gerçeklik sonucu mu olduğu benzer yöntemler takip edilerek ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKLAR

1. Adler, P.S. and Boyrs, B., Two Types of Bureaucracy: Enabling vs. Coercive, *Administrative Science Quarterly*, (March): 61-89, 1996.
2. Agarwal, N.C., On the Interchangeability of Size Measures, *Academy of Management Journal*, 22: 404-409, 1979.
3. Aldrich, Howard E., Organizations and Environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
4. Allison, G.T, The Essence of Decision, Boston: Little, Brown, 1971.
5. Ancona, D.G., Okhuysen, G.A. and Erlow, L.A., Taking Time to Integrate Temporal Research, *Academy of Management Review*, (26): 512-529, 2001.
6. Andersen, Torben J., Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings, *Journal of Strategic Information Systems*, (10):101-119, 2001.
7. Anderson, P., Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis, *Administrative Science Quarterly*, 28:201-222, 1983.
8. Andrews, K., The Concept of Corporate Strategy, Irwin Homewood III, 1971.
9. Ansoff, H.Igor, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, USA 1965.
10. Ansoff, H. I. and Brandenburg, R.G., The Design of Optimal Business Planning Systems, *Kommunikation*, 3 (4): 163-188, 1967.
11. Bakoğlu, Refika, Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, (15): 39-45, 2000.
12. Banner, D.K and Gagne, T. E., Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views, Sage Publications Inc. California, 1995.
13. Bantel, K.A., Technology-based 'Adolescent' Firm Configurations: Strategy Identification, Context, and Performance, *Journal of Business Venturing*, (13): 205-230, 1998.
14. Barnard, Chester I., The Function of the Executive, Cambridge: Harvard University Press, 1968.
15. Bass, Bernard M., Organizational Decision Making, Richard Irwin Inc., Illinois, 1983.
16. Betton, J. and Dess, G.G., Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations, *Academy of Management Review*, 10: 750-757, 1985.

17. Bird, B., Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention, *Academy of Management Review*, 13:442-453, 1988.
18. Blackburn, R. S., Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, *Academy of Management Review*, (7): 59-66, 1982.
19. Blau, Peter M., On the Nature of Organizations, New York: John Wiley and Sons Inc, 1974.
20. Blau, P. M. and Schoenherr, R. A., The Structure of Organizations, New York: Basic Books, 1971.
21. Blau, P.M, Falbe, C.M., McKinley, W and Tracy, P.K., Technology and Organization in Manufacturing, *Administrative Science Quarterly*, 21:20-40, 1976.
22. Boulding, Kenneth Ewart, Ecodynamics : A New Theory of Societal Evolution, Beverly Hills : Sage, 1981.
23. Bourgeois, L.J, Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, (5): 25-39, 1980.
24. Bourgeois, L.J. and Eisenhardt, Kathleen M., Strategic Decision Process in High Velocity Environment: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, 34, pp.816-835, 1988.
25. Bowen, H.K., Clark, K.B., Holloway, C.A. ve Wheelright, S.C., The Perpetual Enterprise Machine, Oxford University Press: New York, 1994.
26. Boyd, K.B., Dess, G.G. and Rasheed, A.M.A., Divergence Between Perceptual and Archival Measures of the Environment: Causes and Consequences, *Academy of Management Review*, (18): 204-226, 1993.
27. Brocker, J., Grover, S., Reed, T. Ve DeWitt, .RL., Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship, *Academy of Management Journal*, (35): 413-425, 1992.
28. Burns, Tom and Stalker, G.M., The Management of Innovation, Oxford: Oxford University 1994, c1961.
29. Burton, R.M. and Obel, B., Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application, Second Ed., Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, 1998.
30. Byars, Lloyd L., Concepts of Strategic Management Formulation and Implementation, Harper Collins Publishers Inc., New York, 1992.

31. Carlson, R. and Karlsson, K., Age Cohorts, and The Generation of Generations, *American Sociological Review*, 35:710-718, 1970.
32. Castrogiovanni, Gary J., Environmental Munificence: A Theoretical Assessment, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No:3, pp.542-565, 1991.
33. Certo, Samuel C., Modern Management, Adding Digital Focus, Pearson Education Inc., New Jersey, 2003.
34. Ceylan, A., İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.
35. Chandler, A.D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, 1962.
36. Child, John, Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, *Administrative Science Quarterly*, 17:163-177, 1972.
37. Child, John, Comments on Reinmann and Mansfield's "Bureaucracy", *Administrative Science Quarterly*, (19):247-250, 1974.
38. Cohen, M.D. , March, J.G. and Olsen, J.P. , A Garbage Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25, 1972.
39. Cyert, R. and March, J. , A Behavioral Theory of the Firm, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
40. Cyert, R.M. and MacCrimmon, K.R., "Organizations". In G. Lindzey and E. Aronson, eds. The Handbook of Social Psychology, Reading Mass., Addison Wesley Pub. Co., 1968...
41. Cyert, R.M., Simon, H.A. and Trow, D.B., Observation of a Business Decision. In David Hickson, Managerial Decision Making, Dartmouth Publishing Company, Cambridge, 35-46, 1995.
42. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, St. Paul: West Pub Co., 1992.
43. David, Fred R., Strategic Management, Sixth Ed., Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997.
44. Deshpande, R., Farley, J.U., ve Webster, F.E. Jr., Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, (57): 23-37, 1993.
45. Dess, Grogery G. and Beard, Donald W., Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73, 1984.
46. Dess, G.G. and R.B. Robinson, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and

- Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, Vol.5(3), pp.265-274, 1984.
47. Dodge, H.R., Fullerton, S. and Robbins, J.E., Stage of the Organizational Life-cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses, *Strategic Management Journal*, 15 (2): 121-134, 1994.
 48. Dollinger, M., Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27:351-368, 1984.
 49. Donaldson, G. and Lorsch, J., *Decision Making at the Top*, New York: Basic Books, 1983.
 50. Dornbusch, S. and Scott, R., *Evaluation and Exercise of Authority*, New York: Basic Books, 1975.
 51. Duncan, R., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, (17): 313-327, 1972.
 52. Duncan, R., Multiple Decisions Making Structure in Adapting to Uncertainty, *Human Relations*, 73:273-291, 1973.
 53. Duhaime, I. M. , and Schwenk, C.R. , Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making, *Academy of Management Review*, 10: 287-295, 1985.
 54. Dwyer, S., Richard, O.C., and Chadwizk, K., Gender Diversity in Management and Performance: the Influence of Growth Orientation and Organizational Culture, *Journal of Business Research*, (in press), 2003.
 55. Ebert, R.J. and Mitchel, T. R. , *Organizational Decision Process: Concepts and Analysis*, New York: Crane, Russak, 1975.
 56. Eisenhardt, Kathleen M. , “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.543-576, 1989.
 57. Eren, Erol, *İşletmelerde Startejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
 58. Etzioni, Amitai, *Modern Organizations*, Englewoo Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.
 59. Evered, R., So, “What’s Strategy?”, *Long Range Planning*, 16, 3, pp.57-72, 1983.
 60. Evers, F.T., Bohlen, J.M and Warren, R.D., The Relationship of Selected Size and Structure Indicators in Economic Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 21:326-342, 1976.

61. Faulkner, D., Kay, J. and McKiernan, P., The History of Strategy and Some Thoughts About the Future, *The Oxford Handbook of Strategy, Volume I: A Strategic Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press, New York, pp.21-46, 2003.
62. Feldman, J. and Kanter, H.E., Organizational Decision Making. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicigo: Rand, McNally, 1965.
63. Fiegenbaum, A. and Thomas, H., Attitudes Toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations, *Academy of Management Journal*, 31: 85-106, 1988.
64. Forbes, D.P., The Perfomance Implications of Strategic Decision Making: Evidence From a new Venture Context, Presented at 2001 Academy of Management Meeting, Washington, DC., (Baum ve Wally, "Strategic Decision Speed and Firma Performance", 2003, makalesinden alınmıştır.)
65. Ford, J.D. and Slocum, J.W., Environment, Technology and The Structure of Organizations, *Academy of Management Review*, (2):561-575, 1977.
66. Fredrickson, J.W., The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions, *Academy of Management Journal*, 27: 445-466, 1984.
67. Fredrickson, James W., The Strategic Decision Process and Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 11(2): 280-297, 1986.
68. Fredrickson, J.W. and Iaquinto, A.L., Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes, *Academy of Management Journal*, 32: 516-542, 1989.
69. Fredrickson, J.W. and Mitchell, T., "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, 27: 399-423, 1984.
70. Fry, L.W., Technology, Structure Research: Three Critical Issue, *Academy of Management Journal*, (25):532-551, 1982.
71. Galbraith, J., *Organization Design*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
72. Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L. , Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance, *Strategic Management Journal*, (24): 725-744, 2003.
73. Gilb, Corinne Lathrop, "Public or Private Governments" in *handbook of Organizational Design Vol.2*, Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, New York: Oxford University Press, 464-491, 1981.

74. Glueck, W. F., *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, New York: McGraw-Hill, 1976.
75. Goll, L. and Rasheed, M., Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment, *Strategic Management Journal*, (18): 583-591, 1997.
76. Greenly, Gordon E., *Strategic Management*, Prentice Hall (UK) Ltd., Cambridge, 1989.
77. Grinyer, P.H. and Ardekani, M.Y., Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication, *Academy of Management Journal*, 23(3):405-421, 1980.
78. Hage, Jerald, An Axiomatic Theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, December, 10(3): 289-320, 1965.
79. Hage, Jerald, *Theories of organizations*, New York: John Willey and Sons Inc., 1980 (Cited in Richard Hall's "Organizations: Structures, Processes and Outcomes", 1987).
80. Hage, J. and Aiken, M., Program Change and Organizational Properties, *American Journal of Sociology*, 72:503-518, 1967.
81. Hage, J., and Aiken, M. , Routing Technology, Social Structure and Organizational Goals, *Administrative Science Quarterly*, 14: 368-379, 1969.
82. Haleblian, Jrayr and Finkelstein, Sydney, Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863, 1993.
83. Hall, Richard H., *Organizations: Structure and Process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1972.
84. Hall, Richard H. , *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall International Inc. USA, 1987.
85. Hambrick, D. and Finkelstein, S. , Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes, *Research in Organizational Behavior*, Vol.9:369-406, 1987.
86. Hambrick, D. and Mason, P. A. , Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9:193-206, 1984.
87. Hannan, M.T. and Freeman, J., Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49: 149-164, 1984.

88. Hart, S. and C. Banbury, "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, Vol.15(4): 251-269, 1994.
89. Henderson J.C. and Nutt, P.C., The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior, *Management Science*, 26: 371-386, 1980.
90. Hickson, D. , Butler, R., Cray, D., Mallory, G. and Wilson, D. , Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
91. Hitt, M.A. and Tyler, B.B., Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, 12:327-351, 1991.
92. Hofer, C.W. and Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, Minnesota: West, 1978.
93. Holland, J., Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.
94. İSO, İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin İlk 500 Firması-2003, www.iso.org.tr
95. Janis, I., Victims of Groupthink, Boston: Houghton-Mifflin, 1982.
96. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, (52): 53-70, 1993.
97. Jones, G.K., Lanctot, A. and Teegen, H.J., Determinants and Performance Impacts of External Technology Acquisition, *Journal of Business Venturing*, (16): 255-283, 2000.
98. Judge, William Q. and Miller, Alex, Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts, *Academy of Management Journal*, 34(2): 449-463, 1991.
99. Keats, B.W. and Hitt, M.A., A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance, *Academy of Management Journal*, (31): 570-598, 1988.
100. Keeny, R. L., Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
101. Kessler, E.H. and Chakrabarti, A.K., Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes, *Academy of Management Review*, (21): 1143-1191, 1996.
102. Khandwalla, Pradip N.; The Design of Organizations, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA, 1977.

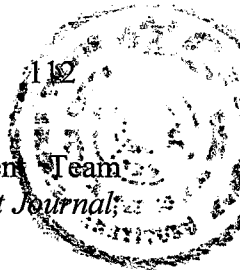
103. Kirkwood, Craig W., Strategic Decision Making, Multi objective Decision Analysis with Spreadsheets, Wadsworth Publishing Company, California, 1997.
104. Kirschbaum, S.S., Influence of Experience on Information-Gathering Strategies, *Journal of Applied Psychology*, 77: 343-352, 1992.
105. Kunda, Gideon, Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
106. Lawrence, P.R. and Lorsch, J., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
107. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., Developing Organizations: Diagnosis and Action, Addison-Wesley Pub. Co., 1969.
108. Lee, C. and Ashford, S. J. , The Effects of Type A Behavior and Optimism on Coping Strategies, Health, and Performance, *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 33-38, 1991.
109. Lynch, Richard, Corporate Strategy, Third Edition, Prentice Hall, Financial Times, Italy, 2003.
110. MacCrimon, K.R. and Taylor, R.N., "Decision Making and Problem Solving" In Marvin D. Dunette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 1397-1453, Chicago: Rand McNally, 1976.
111. MacCrimmon, K. R. , Wehrung, D. A. and Stanbury, W.T., Taking Risk: The management of Uncertainty, New York: Free Press, 1986.
112. Mackenzie, Kenneth D., Organizational Structures, AHM Publishing Corporation, Illinois, 1978.
113. March, J. and Olsen, J., Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
114. March, J. G. and Shapira, Z., Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory, In G. Ungson and D. Braunstein (Eds.), Decision Making: 92-110, Boston: Kent, 1986.
115. March, J.G. and Simon, H.A., Organizations, New York: Willey, 1958.
116. McGee, John and Thomas, Howard "Introduction: Mapping Strategic Management Research", Strategic Management Research: A European Perspective, John Wiley & Sons, Great Britain, 1-18, 1986.
117. Miller, Alex and Dess, Gregory G, Strategic Management, Second Ed. , The McGraw Hill Companies Inc, New York, 1996.

118. Miller, D., and Dröge, C., Psychological and Traditional Determinants of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31:1-25, 1986.
119. Miller, D. and Toulouse, J. M., Chief Executive Personality and Corporate Strategy, and Structure in Small Firms, *Management Science*, 32: 1389-1409, 1986.
120. Mintzberg, Henry, Strategy Making in Three Mode, *California Management Review*, Winter, pp. 44-53, 1973.
121. Minntzberg, Henry, Structuring of Organization: A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1979.
122. Mintzberg, H. and McHugh, A., Strategy Formation in Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, June, 30 n2, pp.160-197, 1985.
123. Mintzberg H., Raisinghani, D., and Theoret, A., The Structure of "Unstructured" Decision Process, *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275, 1976.
124. Mintzberg, H. and Waters, J.A., Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25(3), pp.465-499, 1982.
125. Morris, W.T., Decentralization in Management Systems: An Introduction to Design, Columbus: Ohio State University Press ,1968.
126. Norburn, D. , The Chief Executive: A Breed Apart, *Strategic Management Journal*, 10: 1-55, 1988.
127. Olsen, Johan P., Choices in an Organized Anarchy, In James G. March and Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*: 82-139, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
128. O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. and Caldwell, D.F., Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study, in Jeffrey Pfeffer's *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, 1997.
129. Osborn, R. N and Hunt, J.G., Environment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 231-246, 1974.
130. Payne, J. , Bettman, J., and Johnson, E., Adaptive Strategy Selection in Decision Making, *Journal of Experimental Psychology*, 14:534-552, 1988.
131. Perrow, Charles, A Frame work for Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, April, 32(2):194-208, 1967.
132. Pfeffer, Jeffrey, *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, New York, 1997.
133. Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, 1981.

134. Pettigrew, A.M., On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581, 1979.
135. Pinfield, Lawrence T., A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, September: 365-388, 1986.
136. Poole, M.S., Decision Development in Small Groups: A Study of Multiple Sequences of Decision Making, *Communication Monographs*, 50: 321-341, 1983.
137. Porter, Micheal, *Competitive Strategies*, New York: Free Press, 1980.
138. Porter, Michael E , *Harvard Business Review*, Nowember- December 1996.
139. Price, James L., *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968.
140. Priem, R.L., Rasheed, A.M. Ve Kotulic, A.G., Rationality in Strategic Decision Processes, *Environmental Dynamism an Firm Performance*, *Journal of Management*, (21): 913-929, 1995.
141. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., and Turner, C., Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105, 1968.
142. Quinn, J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill.:Irwin, 1980 (in Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Ninth Ed., Prentice Education Inc., pp.18-19, 2004.
143. Quinn, J. Brian and Mintzberg, Henry, *The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions, USA, 1991.
144. Quinn, J. B. and Mintzberg, H., *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, Third Ed. , Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997.
145. Ranson,S., Hinings,B. and Greenwood,R., The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, March, 25(2): 1-17, 1980.
146. Reimann, Bernard, On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, *Administrative Science Quarterly*, 18:462-476, 1973.
147. Reimann, Bernard, Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence, *Academy of Management Journal*, December, 17(4): 693-708, 1974.
148. Schendel, D.E. and Hofer, C.W., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston, Mass, 1979.
149. Schroder, H.M., Driver, M.J. and Steufert, S., *Human Information Processing*, New York: Holt Rinehart & Winston, 1967.

150. Schweiger, D., Sandberg, W. and Ragan, J., Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus, *Academy of Management Journal*, 29:51-71, 1986.
151. Schwenk, Charles, Laboratory Research on Ill-Structured Decision Aids: The Case of Dialectical Inquiry, *Decision Sciences*, 14: 140-144, 1983.
152. Schwenk, Charles R., The Essence of Strategic Decision Making, D.C. Heath and Company, 1988.
153. Scott, W. Richard, *Theory of Organizations*, in Handbook of Modern Sociology, ed. Robert E.L. Farris, Chicago: Rand McNally, 1964.
154. Scott, W. Richard, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Fifth Ed., Pearson Education Inc., New Jersey, 2003.
155. Sigler, T.H. and Pearson, C.M., Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, (5): 27-52, 2000.
156. Simon, H. Alexander, *Administrative Behavior: A Study Decision Making Process in Administrative Organization*, New York, Macmillan, 1957.
157. Simon, H. A. , *The New Science of Management Decision*, New York: Harper and Row, 1960.
158. Sims, H.P, *Businesses Without Bosses*, Wiley: New York, 1996.
159. Singh, J. V. , Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making, *Academy of Management Journal*, 29: 562-585, 1986.
160. Smircich, Linda, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28: 39-58, 1983.
161. Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. and Chen, M., Organization Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, (34): 60-85, 1991.
162. Stahl, Micheal J. and Grigsby, David W., *Strategic Management for Decision Making*, PWS Kent Publishing Company of Wadsworth Inc. Massachusetts, 1992.
163. Stalk, G., The Next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, 66 (4) : 41-51, 1988.
164. Staw, B. , Sandelands, L., and Dutton J., Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26:501-524, 1981.

165. Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J., and Currie, D. , *Management Decision Making Towards an Integrative Approach*, Prentice Hall, United Kingdom, 2003.
166. Thompson, James D., *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill, 1967.
167. Tushman, M.L. and Anderson, P. , *Technological Discontinuities and Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly*, (31): 439-465, 1986.
168. Wally, Stefan and Baum, J. Robert, *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making*, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, 932-956, 1994.
169. Van de Ven, Andrew H., *A Framework for Organization Assessment*, *Academy of Management Review*, 1 :64-78, 1976.
170. Van de Ven, A. H. and Ferry, D.L., *Measuring and Assessing Organizations*, New York: John Willey and Sons, 1980.
171. Venkatesh, V., Morris, M.G. and Ackerman, P., *A Longitudinal Field Investigation of Gender Difference in Individual Technology Adoption Decision Making Processes*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83 (1): 33-60, 2000.
172. Vroom, V. and Pahl, B., *Relationship Between Age and Risk Taking Among Managers*, *Journal of Applied Psychology* 55: 399-405, 1971.
173. Vroom, V. and Yetton, P., *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, Pa: University of Pittsburgh Press, 1973.
174. Walton, E.J., *The Comparison of Measures of Organization Structure*, *Academy of Management Journal*, (6): 155-160, 1981.
175. Wan, William P. and Hoskisson, Robert E. , *Home Country Environemnts, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance*, *Academy of Management Journal*, 46 (1): 27-45, 2003.
176. Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organizations*, Edited by Talcott Parsons; Translated by Talcott Parsonss and A.M. Henderson, NewYork: Oxford University Press, 1947.
177. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1992.
178. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy*, Ninth Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, 2004.



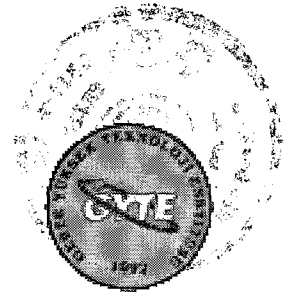
179. Wiersema, Margarethe F. and Bantel Karen A., Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, 91-121, 1992.
180. Woodward, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 2nd Ed., Oxford University Press, Oxford, New York, 1980.
181. Wright, P., Pringle, C.D., and Kroll, M.C, *Strategic Management, Text and Cases*, Allyn ve Bacon, Boston, 1992.
182. Yasai-Ardekani, Masoud, Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of context to Organizational Structure, *Academy of Management Journal*, (32): 131-156, 1989.
183. Zahra, S.A. ve Bogner, W., Technology Strategy and Software New Venture Performance: The Moderating Effect of the Competitive Environment, *Journal of Business Venturing* (11): 189-219, 2000.
184. Zahra, S.A. and Covin, J.G., Business Strategy, Technology Policy, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 14 (6): 451-478, 1993.



ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kayseri'nin Bünyan ilçesine bağlı B. Tuzhisar Kasabası'nda doğdu. İlk ve orta öğretimi B.Tuzhisar İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Nevşehir Anadolu Öğretmen Lisesi'nde tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler Bölümü'nden 2001 yılında mezun oldu. 2002 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başlamış olup hala bu program devam etmektedir.





EK1. ANKET SORULARI

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Stratejik Karar Verme Hızı ve Firma Performansı İlişkisi**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

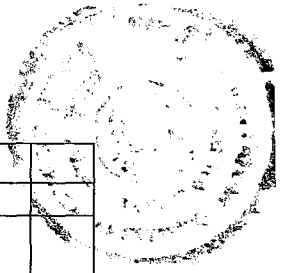
Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

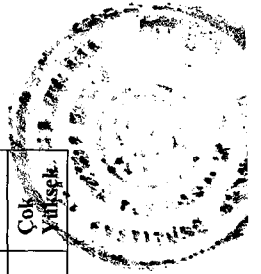
Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Araş. Gör. Mehtap ÖZŞAHİN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi P.K. 141
Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 653 84 97
Fax: (262) 653 84 90

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızda:	1	2	3	4	5
Firma Yenilikçiliği					
1. Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür					
2. Ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem veriyoruz					
3. Yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür					
4. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar					
5. Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir					
Biçimselleşme					
6. Rutin faaliyet ve süreçler için biçimsel iletişim kanalları kullanılır					
7. Mevcut yönetim usulümüz, rutin problemleri çözmemize yardımcı oluyor					
8. Çalışanlarımız, rutin görevlerinde dahi kendilerini başarıyla yansıtırlar					
9. Personel, rutin olmayan süreçlerde yazılı prosedürü izler					
10. Bir problemle karşılaşıldığında, doğru kanallar kullanılmadan da istenilen bilgiye ulaşılır					
11. Rutin olmayan işleri yapmak için yazılı talimatlarımız var					
12. Çalışanlarımız, rutin olmayan işleri yaparken en iyi yolu kendileri çözmeleri konusunda serbest bırakılırlar					



Ademi Merkezleşme-Merkezi Yapılanma					
Katılım					
1. Yöneticiler, firmanın/departmanın Pazar durumundaki temel değişiklikleri ilgilendiren kararlara her zaman katılırlar					
2. Yöneticiler, firmanın/departmanın yeni müşteri gruplarına ve Pazar alanlarına yönelimleriyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
3. Yöneticiler, yeni ürün ve hizmetlerin hayata geçirilmesiyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
4. Yöneticiler, yeni önemli kapasitelerin geliştirilmesiyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
5. Yöneticiler, yeni politika ve uygulamaların kabul edilmesiyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
Otonomi					
6. Üst yönetim onaylamamışsa, yöneticiler Pazar faaliyetine başlamazlar					
7. Yöneticiler, ancak üst yönetimin onayıyla yeni müşteri gruplarına satışta bulunabilirler					
8. Yeni bir ürün ya da hizmet piyasaya sunulmadan üst yönetim bunları onaylar					
9. Yöneticiler, üst yönetimin onayı olmadan yeni uygulamaları hayata geçiremezler					
10. Firma içi kapasitenin geliştirilmesi için genellikle üst yönetimin onayına ihtiyaç vardır					
Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım, ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu Sektörde:	1	2	3	4	5
Çevresel Dinamizm					
Çevresel Teknolojik Gelişmişlik					
1. Ar-Ge alanında yapılan geniş çaplı yatırımlar sektörümüzün bir özelliği					
2. Ürün teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği					
3. Süreç teknoloji değişimlerinin sıkça olması sektörümüzün bir özelliği					
4. Yeni ürün ya da süreç teknolojileri geliştirme çalışmalarının olması sektörümüzün bir özelliği					
5. Kaliteli teknik personelimizin olması bu sektörde bize büyük bir rekabet avantajı sağlıyor					
Rekabetçi Ortam					
6. Sektörümüzde, teknik iş gücü elde etmede yoğun rekabet yaşanır					
7. Reklam, promosyon, satış ve dağıtımdaki yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği					
8. Kalitede, ürün ve hizmet çeşitlerindeki yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği					
9. Fiyat rekabetinin yoğun olması sektörümüzün bir özelliği					
10. Kaynak ve malzeme için olan yoğun rekabet sektörümüzün bir özelliği					
Olumlu Çevre Koşulları					
11. Firmamızın varlığına yönelik pek fazla dış tehdit yok					
12. Pazarlarımız, yatırım yapmak için çok zengin bir yapıya sahip					
13. Pazarlarımız, karlı fırsatlar bakımından zengin bir yapıya sahip					
14. Ekonomik kalkınma programları, firmamıza yeterli desteği, fırsatları sunuyor					
15. Firmamız, tehditlerle dolu bir iş çevresinde faaliyette bulunuyor					



Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Firma Performansı					
1. Firmamızın uzun dönemli karlılık düzeyi					
2. Firmamızın satış /gelir artışı					
3. Çalışanın morali, iş tatmini ve firma amaçlarına bağlılığı					
4. Halk arasındaki imajı					
5. Finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü)					

2.Satınalma Kararı

Firmanızın pazardaki 4 büyük rakipten biri. Siz ve diğer iki firma pazarın %30'arına, Acar firması ise %10'una hakim. Acar firması ürünleri teknolojik olarak çok üstün ve gelecek vaat ettiği için bu firma çok çabuk büyümekte. Sizin mallarınız rakiplerinizinkine oranla daha pahalı ama daha kaliteli. Acar firması aynı malı sizden % 10 daha pahalıya satmasına rağmen bu durum sizin satışlarınızı artırmıyor. Acar'ın ürün avantajı yasal olarak korunmamasına rağmen, aynı ürünleri üretmekte zorlanıyor hatta başarısız oluyorsunuz. Acar'ın Genel Müdürü size Acar firmasını satmak istiyor ve firması için istediği miktar, sizin firmanızın net değerinin %40'ına eşit.

Acar firması hakkında ayrıntılı bilginiz yok ama Acar'ın Genel Müdürü'nün iyi bir ortak olabileceğini biliyorsunuz ve şirket politikanız da, satın alma yoluyla büyümeye herhangi bir engel oluşturmuyor.

Acar firmasını satınalmaya yönelik yatırım yapmak için uygun zaman olup olmadığına karar vermeniz gerekiyor. Firma olarak böyle bir kararı kaç günde verirdiniz?

2	5	10	20	30	60	90	120	150	180
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.Yeni Ürün Üretim Kararı

Firmanız, yeni bir ürün keşfetti. Ne yazık ki, elinizde, bu yeni ürünün pazar ortamında kabul görüp görmeyeceğine dair çok az bilgi var. Bu ürünün aynısı rakiplerinizin hiçbirinde bulunmamasına rağmen Yıldız şirketinin benzer bir ürün ortaya çıkardığına dair bir söylenti var. Ancak Yıldız, yeni ürünü hemen pazara sunacak yeterlilikte ve büyüklükte olmayabilir. Bu yeni ürünü geliştirmek ve pazara sunmak için tüm şartlar hazır olduğunda, yıllık satışınızın %20'sine denk gelen bir yatırım yapmanız söz konusu olacak. Yeni ürün işine girişmek için yeterli araştırma, prototip ve üretim araştırmalarına sahip olduğunuzu varsayın.

Yeni ürünü geliştirme ve pazara sunup sunmama konusunda bir karara varmanız gerekiyor. Firma olarak böyle bir kararı kaç günde alırsınız?

2	5	10	20	30	60	90	120	150	180
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.Teknoloji Uygulama Kararı

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımı, ürünün, satışın, yüklemenin, envanter kontrolünün ve maliyet muhasebesinin verimlilik, etkinlik ve koordinasyonunu geliştirmek için düzenlenmiştir. ERP'nin yeni bir versiyonu geliştirildi ve siz bunun işinizi yürütmenize yardımcı olacağını düşünüyorsunuz, ancak tüm bölümlerin ve her çalışanın da bundan etkileceğini biliyorsunuz. İş, doğal olarak kesintiye uğrayacak. Ayrıca bu uygulama tüm çalışanların

etkileşimini ve yeniden eğitilmesini gerektirmekte. Siz de, bu iş için yapacağınız yatırım maliyetinin, 2004 yılı için beklediğiniz karın 1/3'üne eşit olduğunu gördünüz -işin kesintiye uğramasından kaynaklanan firma içi harcamalar hesaba katılmamakta. ERP satıcısı, rakiplerinizden biriyle de görüştiğini söylüyor.

Firmanızda yeni ERP yazılımını kullanıp kullanmayacağınıza karar vermeniz gerekiyor. Firma olarak böyle bir kararı yaklaşık kaç günde verirsiniz?

2	5	10	20	30	60	90	120	150	180
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Unvanı / Statüsü :

Yaşı ve Cinsiyeti :

