



**YÖNETİCİLERİN ETİK DEĞERLERİ İLE
STRATEJİK EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**2024
DOKTORA TEZİ
İŞLETME**

Ümmet AYDAN

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**YÖNETİCİLERİN ETİK DEĞERLERİ İLE STRATEJİK EĞİLİMLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ümmet AYDAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Doktora Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Ağustos 2024

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI	7
ÖNSÖZ	8
ÖZ.....	9
ABSTRACT.....	10
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION	12
KISALTMALAR	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	15
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	15
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	17
EVREN VE ÖRNEKLEM	23
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	25
GİRİŞ	27
1. ETİK.....	29
1.1. Etik Kavramı.....	29
1.1.1. Tanımı	29
1.1.2. Önemi	30
1.1.3. Tarihçesi.....	31
1.2. Etik Yaklaşımlar.....	32
1.2.1. Normatif Etik	33

1.2.1.1. Deontolojik Etik.....	34
1.2.1.2. Teleolojik Etik	36
1.2.1.2.a. Faydacı Etik (Utilitarianizm)	36
1.2.1.2.b. Hedonizm (Etik Egoizm)	36
1.2.1.3. Erdem Etiği.....	37
1.2.2. Tanımlayıcı (Betimleyici) Etik	38
1.2.3. Metaetik	39
1.2.4. Uygulamalı Etik	40
1.2.4.1. Tıp Etiği.....	41
1.2.4.2. İş Etiği	41
1.2.4.3. Çevre Etiği	41
1.3. Etik Boyutları ve Etkileşimleri.....	42
1.3.1. Bireysel Etik	43
1.3.2. Kurumsal Etik.....	44
1.3.3. Etik ile İlişkili Kavramlar	46
1.3.3.1. Etik ve Ahlâk	46
1.3.3.2. Etik Kodlar	47
1.3.3.3. Etik ve Yasalar	48
2. STRATEJİK EĞİLİM.....	50
2.1. Strateji Kavramı.....	50
2.1.1. Tanımı ve Önemi.....	50
2.1.2. Tarihçesi.....	52
2.2. Strateji Türleri	53
2.2.1. Temel Stratejiler	56
2.2.1.1. Büyüme Stratejileri	57
2.2.1.1.a. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi.....	57
2.2.1.1.b. Pazar Geliştirme Stratejisi	58
2.2.1.1.c. Ürün Geliştirme Stratejisi	58
2.2.1.1.d. Çeşitlendirme Stratejisi	59
2.2.1.2. Küçülme Stratejileri.....	60
2.2.1.2.a. İşgücü Azaltma Stratejisi.....	61

2.2.1.2.b. Yeniden Yapılandırma Stratejisi	62
2.2.1.2.c. Sistematik (Sistemik) Stratejiler	62
2.2.1.3. Durağan Stratejiler	63
2.2.1.4. Karma Stratejiler	63
2.2.2. Düzeysel Stratejiler	64
2.2.2.1. Üst Düzey Stratejiler	65
2.2.2.2. İşletme Düzeyindeki Stratejiler	65
2.2.2.3. Fonksiyonel Düzeydeki Stratejiler	66
2.2.3. Rekabet Stratejileri	66
2.2.3.1. Genel Maliyet liderliği	68
2.2.3.2. Farklılaştırma stratejisi	69
2.2.3.3. Odaklanma stratejisi	69
2.2.4. Diğer Stratejiler	70
2.2.4.1. Amaçlanan Stratejiler	71
2.2.4.2. Kasıtlı Stratejiler	72
2.2.4.3. Gerçekleşen Stratejiler	72
2.2.4.4. Gerçekleşmeyen Stratejiler	73
2.2.4.5. Ortaya Çıkan Stratejiler	74
2.3. Stratejist Kavramı	75
2.3.1. Örgüt İçi Stratejistler	76
2.3.2. Örgüt Dışı Stratejistler	77
2.4. Stratejik Yönetim Süreci	78
2.4.1. Stratejik Planlama Evresi	82
2.4.1.1. Stratejik Bilinç	82
2.4.1.2. Stratejik Analiz	83
2.4.1.2.a. SWOT (FÜTZ) Analizi	86
2.4.1.2.b. PESTEL Analizi	87
2.4.1.2.c. Beş Güç Analizi	89
2.4.1.2.d. BCG Analizi	91
2.4.1.2.e. VRIO Analizi	93
2.4.1.2.f. Değer Zinciri Analizi	95

2.4.1.3. Stratejik Yönelim	96
2.4.1.3.a. Vizyon	97
2.4.1.3.b. Misyon	99
2.4.1.3.c. Değerler	101
2.4.1.3.d. Stratejik Amaçlar	103
2.4.1.4. Stratejik Eğilim	103
2.4.1.4.a. Öyküsel Yaklaşım	106
2.4.1.4.b. Sınıflandırıcı Yaklaşım	107
2.4.1.4.c. Karşılaştırmalı Yaklaşım	110
2.4.1.5. Strateji Geliştirme	115
2.4.2. Strateji Uygulama	118
2.4.3. Stratejik Kontrol	119
2.4.3.1. Değerlendirme ve Kontrol Standartlarının Belirlenmesi	121
2.4.3.2. Motivasyon ve Ödüllendirme Sisteminin Oluşturulması	121
2.4.3.3. Stratejik Geribildirim	122
3. KOSGEB ÜYESİ İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	124
3.1. Araştırmanın Tanıtımı	124
3.1.1. Araştırmanın Konusu	124
3.1.2. Araştırmanın Alanı	124
3.1.3. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı	125
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	126
3.2. Araştırmanın Yöntemi	132
3.2.1. Veri Toplama Yöntem ve Araçları	132
3.2.1.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeği	133
3.2.1.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	134
3.2.1.3. Stratejik Eğilim Ölçeği	135
3.2.2. Veri Analiz Yöntemleri	136
3.3. Bulgular	137
3.3.1. Normallik Testine İlişkin Bulgular	137
3.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	138
3.3.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	139

3.3.3.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi	139
3.3.3.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi	142
3.3.3.3. Stratejik Eğilim Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	144
3.3.4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	147
3.3.5. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	148
3.3.5.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları	148
3.3.5.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları.....	149
3.3.5.3. Stratejik Eğilim Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları.....	151
3.3.6. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	152
3.3.6.1. Yöneticilerin Bireysel Etik Değerleri ve Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Hipotez Testi Bulguları	152
3.3.6.2. Yöneticilerin Kurumsal Etik Değerleri ve Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Hipotez Testi Bulguları	161
3.3.6.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Fonksiyonel Değişkenler Arasındaki Farklılıklara Dair Hipotez Testi Bulguları	173
3.3.6.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular Özeti	194
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	198
KAYNAKÇA.....	212
TABLolar LİSTESİ	248
ŞEKİLLER LİSTESİ	252
EKLER	253
Ek 1: BİREYSEL ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ.....	253
Ek 2: KURUMSAL ETİK ÖLÇEĞİ.....	254
Ek 3: STRATEJİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ	255
ÖZGEÇMİŞ	256

TEZ ONAY SAYFASI

Ümmet AYDAN tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Etik Değerleri ile Stratejik Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

.....

Tez Danışmanı, Yönetim ve Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 27.08.2024

Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBU)

.....

Üye : Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN (BARU)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Osman KURTER (KBU)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Volkan SANCI (KBU)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ (BARU)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlâkî ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ümmet AYDAN

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının her aşamasında beni yönlendiren, cesaretlendiren, teşvik eden ve umudumu kaybettiğim zamanlarda bile desteğini gece gündüz hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya en kalbi duygularımla teşekkür ederim.

Tez İzlem Komitesinde görev alan ve çalışmamın her aşamasında değerli zamanlarını ayırarak yol gösteren, sabır ve hoşgörüyle yardımlarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Osman KURTER'e ve verdiği yol gösterici fikirleriyle Sayın Dr. Öğr. Üyesi Volkan SANCI'ya şükranlarımı sunarım. Ayrıca Tez Savunma Jürisinde yer alan Sayın Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ'e katılımları ve desteklerinden dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Kendileri olanaksızlıklardan dolayı arzu ettikleri eğitimi alamamalarına rağmen evlatlarının eğitimi için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan canım annem Zeliha AYDAN ve canım babam Recep AYDAN'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İlkokul öğretmenim sevgili Nursen BAYBURTLU'dan başlayarak, üzerimde emeği olan ve bu akademik başarıyı elde etmemde katkısı bulunan tüm kıymetli eğitimcilere sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak bu zorlu süreçte fedakârca davranan ve desteğini her an hissettiğim, beni hep anlayışla karşılayan eşim Tuba AYDAN'a ve çalışmalarımın dolayısı ile kimi zaman ihmal etmek zorunda kaldığım biricik yavrularımız Abdullah Selim, Fatih Tuğra ve Ahmet Asaf'a canı gönülden teşekkür ederim.

Bu çalışmayı tamamlamayı nasip eden sonsuz ilim sahibi Rabbim'e hamd-ü senâlar olsun...

ÖZ

Günümüz toplumlarında başarılı olmak için kullanılan yöntemlerin zaman zaman etik boyutunun göz ardı edildiği iddia edilebilir. Etik değerleri yüksek olan bireyler açısından, başarının elde edilme biçimi ve kullanılan yöntemler de en az sonuçları kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin etik değerlere bağlılıkları, stratejik karar alma süreçlerini, çevre algılarını ve çevresel koşullara verdikleri tepkileri şekillendirmekte, dolayısıyla işletmelerinin uzun vadeli performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çerçevede, araştırmanın amacı, işletmelerin uzun dönemli stratejik planlamalarından sorumlu olan yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmada, KOSGEB veri tabanında kayıtlı işletmelere yönelik anket yöntemi kullanılarak elde edilen nicel veriler analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, yüzde dağılımları, normallik testi, güvenilirlik testi, Açıklayıcı faktör analizi, doğrusal regresyon analizi, t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, etik değerlere sahip yöneticilerin analitik düşünme, uzun vadeli planlama ve yenilikçi stratejiler geliştirme yeteneklerinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin kurumsal etik değerler konusunda sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için, yöneticilerin etik davranış ve müdahale yetkinliklerinin yanı sıra etik sorunlar konusundaki farkındalıklarının artırılması gerektiği ve etik değerlere sahip yöneticilerin, etik standartları koruma ve geliştirme konusundaki çabalarının, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmaları açısından kritik bir öneme sahip olduğu bulunmuştur. Gelecekte benzer çalışmalar yürütecek araştırmacıların, etik değerler ve stratejik yönelimleri sektörel bazda inceleyerek farklı sektörler arasındaki anlamlı ilişkilere odaklanmalarının faydalı olacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Değerler; Bireysel Etik; Kurumsal Etik; Stratejik Yönetim; Stratejik Eğilim; Stratejik Yönetim

ABSTRACT

In contemporary societies, the ethical dimension of the methods used to achieve success is sometimes neglected. For individuals who uphold high ethical standards, the means by which success is attained and the methods utilized are as important as, if not more than, the outcomes themselves. Therefore, it can be posited that the ethical values of managers significantly influence their strategic decision-making processes, their perceptions of the environment, and their responses to external conditions, thereby potentially impacting the long-term performance of their organizations. In this context, the aim of this study is to identify the relationship between the ethical values of managers and their strategic orientations.

This study employs quantitative data derived from surveys administered to businesses registered in the KOSGEB database. The data were analyzed using frequency and percentage distributions, normality and reliability tests, confirmatory factor analysis, linear regression analysis, t-tests, and ANOVA. The findings of the research suggest that managers with strong ethical values demonstrate enhanced capabilities in analytical thinking, long-term planning, and the development of innovative strategies. Moreover, the study reveals that for businesses to achieve sustainable success in terms of corporate ethical values, it is imperative to enhance managers' awareness of ethical issues and to develop their competencies in ethical behavior and intervention. The study also indicates that managers with robust ethical values play a critical role in upholding and advancing ethical standards within the workplace. Future research is encouraged to examine the relationship between ethical values and strategic orientations on a sectoral basis, with a particular focus on identifying significant relationships across various sectors.

Keywords: Ethical Values; Individual Ethics; Corporate Ethics; Strategic Management; Strategic Orientation; Strategic Management

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Yöneticilerin Etik Değerleri ile Stratejik Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma
Tezin Yazarı	Ümmet AYDAN
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	27/08/2024
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	256
Anahtar Kelimeler	Etik Değerler, Bireysel Etik, Kurumsal Etik, Stratejik Yönetim, Stratejik Eğilim

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	A Study on the Relationship Between Managers' Ethical Values and Strategic Orientations
Author of the Thesis	Ümmet AYDAN
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Status of the Thesis	Doctor of Philosophy
Date of the Thesis	27/08/2024
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	UNIKA/IGP
Total Page Number	256
Keywords	Ethical Values, Individual Ethics, Corporate Ethics, Strategic Management, Strategic Orientation

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Ortak Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
BEDÖ	: Bireysel Etik Değerler Ölçeği
KEDÖ	: Kurumsal Etik Değerler Ölçeği
SEÖ	: Stratejik Eğilim Ölçeği

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Sürdürülebilir başarı, insan hayatında daima önemli bir yer tutmuş ve tarih boyunca başarılı olmak için çok çeşitli stratejiler ve yöntemler geliştirilmiştir (Santos ve Amon, 2021, s. 80). Günümüz toplumlarında ise genellikle başarıya ulaşmanın önceliklendirildiği, başarılı olmak için kullanılan yöntemlerin ve yaklaşımların zaman zaman etik boyutunun göz ardı edildiği iddia edilebilir (Deshpande, 1996, s. 317). Ancak, etik algısı yüksek ve etik değerlere önem veren bireyler açısından, başarının elde edilme biçimi ve kullanılan yöntemler de en az sonuçları kadar önemlidir. Dolayısıyla, başarıya ulaşma sürecinde kullanılan yöntemlerin ve yaklaşımların etik değerler çerçevesinde değerlendirilmesi yerine sadece sonuca odaklanma, özellikle etik değerlere sahip kişiler veya kurumlar tarafından genellikle benimsenmeyen bir yaklaşımdır (Tewari, 2021, s. 478). Bu görüşe göre, yöneticilerin başarılı olmak için etik olmayan davranışlar sergilemeleri genellikle kısa vadeli ve geçici sonuçlar doğururken, uzun vadeli ve kalıcı başarıların ve mutluluğun sadece etik değerlere dayalı yaklaşımlarla mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Haji, 2010, s. 138). Bu nedenle, Aristoteles gibi düşünürlerin etik anlayışı, kişilerin eylemlerinde sevgi, saygı, adalet, iş birliği, cesaret, ölçülülük, cömertlik ve dostluk gibi erdemlerin bulunması gerektiğini, aksi takdirde mutlu olmanın mümkün olmadığını savunur (Bartlett ve Collins, 2011, s. 253).

Bu bakış açısı, yöneticilerin sahip oldukları stratejik eğilim tiplerinin, etik değerlerle birlikte değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik eğilim, bir işletmenin dış çevresiyle uyum sağlamak veya dış koşullara uyum sağlamak için stratejiler geliştirmesi olarak tanımlanır (Manu ve Sriram, 1996, s. 79). Ayrıca, yöneticilerin etik değerlere olan bağlılıkları, stratejik karar alma süreçlerini, dolayısıyla işletmelerinin uzun vadeli performansını etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin etik değerlerini, stratejik eğilimlerini ve etik değerleriyle stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi anlamak, işletmelerin sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunabilir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, işletmelerin uzun dönemli stratejik planlamasından sorumlu olan yöneticilerin etik değerlerinin stratejik eğilimleri ile ilişkisini incelemektir. Etik değerler, bireysel ve kurumsal etik değerler olarak iki farklı boyutu kapsayacaktır. Stratejik eğilimler ise, saldırgan, savunmacı, analiz, gelecek, önleyici ve risklilik eğilimi olmak üzere altı boyutta ele alınacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yönetim literatüründe, etik ve etik algısını araştıran çalışmalar oldukça yaygındır. Ancak, bu alandaki çalışmalar genellikle etik kavramının tanımı, ölçümü ve önemi üzerine odaklanmaktadır. Öte yandan, etik değerler ve bu değerlerin stratejik eğilimler ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlamaya yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı, işletmelerin uzun dönemli stratejik planlamasından sorumlu olan yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın odak noktası, yöneticilerin etik değerlerinin yöneticilerin stratejik eğilimlerini nasıl etkilediğini anlamaktır. Bu bağlamda, araştırma etik değerlerinin işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ve uzun vadeli hedeflerine nasıl yansıdığını açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, genel itibarıyla iki ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan ve araştırma konusuyla ilgili geniş bir bilgi birikimi sunmayı amaçlayan teorik bölümde; etik, strateji, stratejik yönetim ve stratejik eğilim kavramları çeşitli yönleriyle incelenerek açıklanacaktır. Araştırmanın verilere dayalı analizini ve bulgularını içeren uygulama bölümü ise; Türkiye’de faaliyet gösteren ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) statüsünde yer alan işletmeleri kapsayan saha araştırmasını içermektedir.

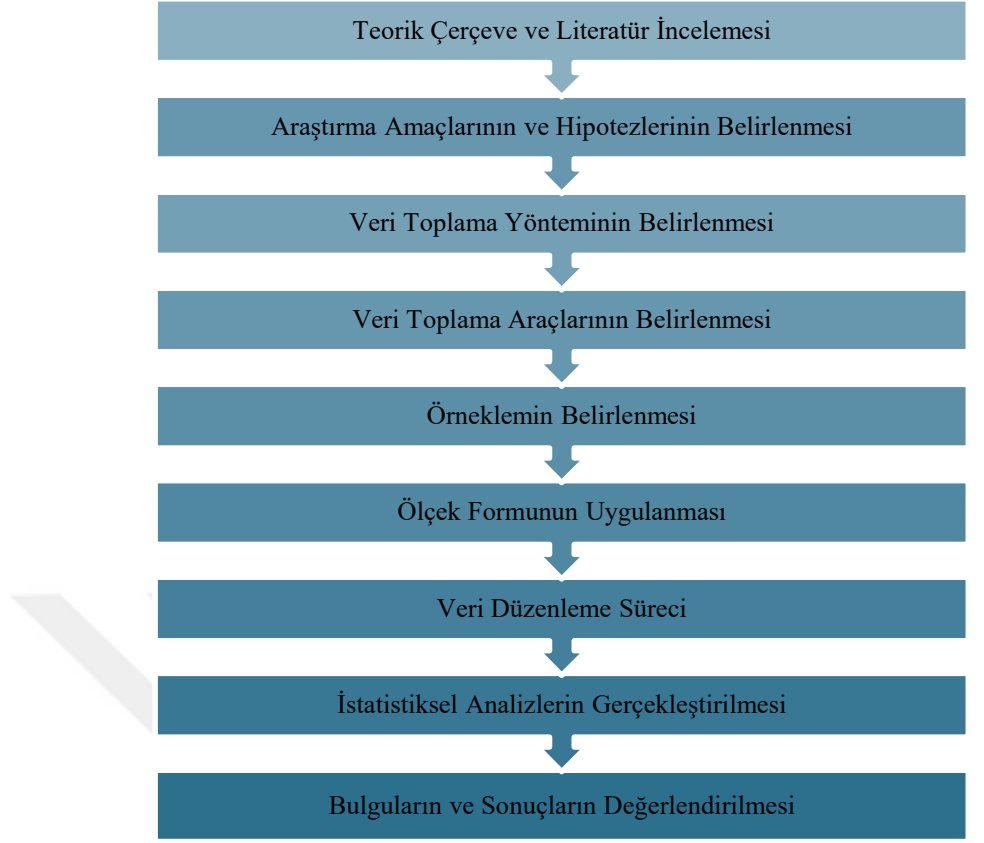
Veri toplamak için gözlem aracı olarak anket yöntemi kullanılacak ve bu yöntemin uygulanması için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilecektir. Uygulanan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde, işletmelerin ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin bireysel etik değerlerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (16 madde), üçüncü bölümde ise yöneticilerin kurumsal etik değerlerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (20 madde) ve dördüncü bölümde stratejik eğilim tiplerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (26 madde) yer almaktadır.

Yöneticilerin bireysel etik değerlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan Bireysel Etik Değerler Ölçeği, Kaya (2015, s. 972) tarafından geliştirilmiş olup; sevgi ve saygı, adalet ve dürüstlük ile iş birliği olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerin kurumsal etik değerlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan Kurumsal Etik Değerler Ölçeği Hunt vd. (1989, s. 84) tarafından geliştirilmiş olup Elgammal vd. (2018, s. 283), Elango vd. (2010, s. 558) ve Schwepker (2001, s. 49) tarafından güncellenmiştir. Ölçekte; etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale olmak üzere toplam üç boyut bulunmaktadır. Yöneticilerin stratejik eğilim tiplerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan Stratejik Eğilim Ölçeği ise Venkatraman (1989, s. 38) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Morgan ve Strong (2003, s. 170) tarafından güncellenmiştir. Ölçekte; saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, önleyici eğilim, risklilik eğilimi ve gelecek eğilimi olmak üzere toplam 6 boyut bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, bilgisayar destekli analiz yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Bu bağlamda, öncelikle verilerin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alfa (α) iç tutarlılık katsayısı incelenmiştir. Daha sonra frekans analizi ile tanımlayıcı veriler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin bireysel ve kurumsal etik değerleri arasındaki ilişki ve bu değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişki, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak açıklanmıştır.

Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, yönetim seviyesi, yönetim tecrübesi ve mesleki tecrübe değişkenleri ile yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasındaki anlamlı farklılıklar; iki bağımsız grubun ortalamasının karşılaştırılması için t testi (independent sample t-test), üç veya daha fazla grup arasındaki ortalama farklarını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ve ANOVA testi sonucunda anlamlı fark bulunan gruplar arasında hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için LSD (Least Significant Difference) testi ile Tukey HSD (Honestly Significant Difference) testi kullanılarak açıklanmıştır. Elde edilen bulguların ışığında, araştırmanın sonuçları ve önerileri sunulmuştur.

Araştırmada izlenen yöntem ve metodoloji Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmada izlenen yöntem ve metodoloji

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Yöneticilerin etik değerleri ile sahip oldukları stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın problem cümlesi “Yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Ana sorunsal doğrultusunda oluşturulan alt sorunlar aşağıda sunulmuştur.

- Yöneticilerin sahip oldukları bireysel etik değerler ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları kurumsal etik değerler ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasındaki ilişki ne derece önemlidir?

- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerler ile saldırgan bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle savunmacı bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle analizci bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle önleyici bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle gelecek yönelimli bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle riskli bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile bireysel etik değerleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile kurumsal etik değerleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?

Araştırmanın bu problem ve alt problemleri doğrultusunda oluşturulan hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H₁: Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Sevgi ve saygı boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₁₁: Sevgi ve saygı değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₂: Sevgi ve saygı değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₃: Sevgi ve saygı değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₄: Sevgi ve saygı değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₅: Sevgi ve saygı değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₆: Sevgi ve saygı değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Adalet boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₂₁: Adalet ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₂: Adalet ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₃: Adalet ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₄: Adalet ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₅: Adalet ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₆: Adalet ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş birliği boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₃₁: İş birliği değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₂: birliği değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₃: İş birliği değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₄: İş birliği değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₅: İş birliği değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₆: İş birliği değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Etik davranma boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₁₁: Etik davranma ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₂: Etik davranma ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₃: Etik davranma ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₄: Etik davranma ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₅: Etik davranma ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₆: Etik davranma ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etik sorunlar boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₂₁: Etik sorunlar ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₂: Etik sorunlar ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₃: Etik sorunlar ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₄: Etik sorunlar ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₅: Etik sorunlar ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₆: Etik sorunlar ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etik müdahale boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₃₁: Etik müdahale ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₂: Etik müdahale ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₃: Etik müdahale ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₄: Etik müdahale ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₅: Etik müdahale ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₆: Etik müdahale ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; sevgi ve saygı, adalet, iş birliği olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir.

Sevgi ve saygı boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₃₁₁: Sevgi ve saygı değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₁₂: Sevgi ve saygı değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H313: Sevgi ve saygı değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Adalet boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H321: Adalet ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H322: Adalet ve etik sorunlar üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H323: Adalet ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş birliği boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H331: İş birliği değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H332: İş birliği değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H333: İş birliği değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Demografik özelliklerle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu hipotez ile, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, yönetim seviyesi, yönetim tecrübesi ve mesleki tecrübe olmak üzere toplam yedi farklı demografik özellikle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir.

Cinsiyete ilişkin alt hipotezler;

H411: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H412: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H413: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Medeni duruma ilişkin alt hipotezler;

H421: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H422: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H423: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yaşa ilişkin alt hipotezler;

H431: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H432: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H433: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Eğitim düzeyine ilişkin alt hipotezler;

H441: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H442: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H443: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yönetim seviyesine ilişkin alt hipotezler;

H451: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H452: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H453: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yönetim tecrübesine ilişkin alt hipotezler;

H461: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₆₂: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₆₃: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Mesleki tecrübeye ilişkin alt hipotezler;

H₄₇₁: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₇₂: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₇₃: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

KOBİ'ler, ekonomik kalkınmayı teşvik etme, istihdam yaratma ve yenilikçiliği destekleme konularında kritik bir rol oynadıkları için küresel ekonomilerde ekonomik büyümenin temel taşı olarak kabul edilir (Singh vd., 2008, s. 525). Ayrıca, KOBİ'ler sıklıkla yenilikçi fikirlerin ve teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması için kuluçka merkezi olarak hizmet verir (Solomon, 2021, s. 82). Ayrıca, KOBİ'ler genellikle sahipleri tarafından yönetilen özel işletmeler oldukları için, bu işletmelerin yöneticileri, büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilere kıyasla daha fazla karar verme özgürlüğüne sahiptir. Bu durum onları işletmenin stratejik yöneliminde önemli bir rol oynamaya teşvik etmektedir (Hammann vd., 2009, s. 38). Ayrıca, küçük ve orta ölçekli işletmeler, çevresel değişikliklerden büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkilendikleri için daha esnek ve hızlı tepki verme eğilimindedirler (Williams, 2014, s. 21). Bu nedenlerle, araştırmanın odak noktasını Türkiye'de faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde bulunan işletmeler oluşturmaktadır.

Araştırmanın ideal evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren 3.578.931 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 3.567.766'sı, diğer bir ifadeyle %99,7'si KOBİ statüsünde yer almaktadır (KSEP, 2021, s. 5). Bu işletmelere, Küçük ve Orta Ölçekli

İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından oluşturulan KOBİ veri tabanı üzerinden ulaşılabilmektedir. Araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin uygulaması için KOSGEB Başkanlığından izin alınmış ve ölçeklere ait internet linkinin gönderilmesi için başkanlığa talepte bulunulmuştur. KOSGEB Başkanlığı, talebi uygun bulmuş ve veri tabanında verilerini güncel tutan işletmeleri belirleyerek ölçeklere ait internet linkini işletmelere göndermiş olup, araştırmanın verileri 27.09.2023 ile 13.03.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu bilgiler ışığında, KOSGEB Başkanlığına ait veri tabanının çalışmada kullanılan verilerin sağlıklı ve güvenilir olarak elde edilmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Evrenin büyüklüğü sebebiyle tamamına ulaşmanın mümkün olmayacağı öngörülmüş, bu nedenle evreni temsil eden bir örneklem seçimi yapılmıştır. Örneklem grubunun oluşturulması için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi esas alınmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n: Örneklem alınacak birey sayısını (?)

N: Evrendeki birey sayısını / ana kütle (3.578.931)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığını (olasılığını) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığını (1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapmayı (0,05) temsil etmektedir.

$$n = \frac{3.578.931 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2 \cdot (3578931-1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 384,90$$

Değerler yerine yazıldığında, yukarıdaki formül kullanılarak çalışmanın %5 kesinlik, %95 güven aralığında olabilmesi için gerekli olan örneklem hacmi (en yakın tam sayıya yuvarlanmış olarak) 385 olarak hesaplanmıştır.

Literatürde ampirik çalışmalarda yaygın olarak kullanılan bir diğer formül Slovin formülü olarak adlandırılmaktadır.

$$(Slovin, 1960): \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n: Örneklem alınacak birey sayısını,

N: Evrendeki birey sayısını / ana kütleyi (3.578.931),

e: hata payını (0,05) temsil etmektedir.

$$n = \frac{3.578.931}{1 + 3.578.931 \times 0,0025}$$

$$n = \frac{3.578.931}{1 + 8.947,3275}$$

$$n = \frac{3.578.931}{8.948,3275}$$

$$n = 399.95$$

Değerler yerine yazıldığında, yukarıdaki formül kullanılarak çalışmanın %5 kesinlik, %95 güven aralığında olabilmesi için gerekli olan örneklem hacmi en yakın tam sayıya yuvarlanmış olarak 400 olarak hesaplanmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) statüsünde yer alan işletmeleri kapsamaktadır ve sektörler arası ayrım gözetmeksizin tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yöneliktir. Araştırma evreninin geniş çaplı olması ve bu evrene doğrudan ulaşmanın zorluğu nedeniyle, örneklem belirleme sürecinde KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) veri tabanında kayıtlı olan işletmelere odaklanılmıştır.

Araştırma kapsamında, KOSGEB veri tabanında kayıtlı işletmelere anket gönderimi yapılmıştır. Bunun nedeni, evrenin büyüklüğü nedeniyle tüm işletmelere

ulaşmanın pratik olarak mümkün olmaması ve sadece KOSGEB tarafından düzenli olarak güncellenen verileri bulunan işletmelere erişimin sağlanabilmesidir. KOSGEB tarafından tüm kayıtlı işletmelere e-posta gönderimi yapılamadığından, veri tabanında bilgilerini güncel tutan ve daha önce KOSGEB anketlerine yanıt vermiş olan işletmeler seçilmiştir. Bu doğrultuda, KOSGEB’e kayıtlı olmayan ya da veri tabanında bilgileri güncel olmayan işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde tanımlanabilir:

- Araştırma, yalnızca KOSGEB veri tabanında kayıtlı olan işletmelerle sınırlıdır.
- Sadece KOSGEB veri tabanında bilgileri güncel olan işletmeler dhil edilmiştir.
- Anketler, yalnızca işletme yöneticileri tarafından doldurulan cevaplarla sınırlıdır.

GİRİŞ

Kapsamı çok geniş olduğu için etik kavramının tanımı, araştırmacılar arasında geniş bir çeşitlilik göstermektedir ve tek bir tanım üzerinde fikir birliğine varmak mümkün değildir. Bazı araştırmacılar, insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturan kural ve değerleri, doğru ile yanlış, iyi ile kötüyü ahlâkî olarak araştıran bir felsefe disiplini olarak nitelendirmektedir (Kolçak, 2012, s. 3). Kimi araştırmacılar da etiği, insanın doğru-yanlış, haklı-haksız ayrımını yapmasına olanak sağlayan bir değer sistemi olarak tanımlamışlardır (Okay ve Okay, 2005, s. 646). Bazı araştırmacılar ise etiğin, insanoğlunun ahlâkî değerler hakkında eleştirel düşünme ve eylemlerini bu değerler üzerinden yönlendirme yeteneği olduğunu iddia etmişlerdir (Churchill, 1999, s. 259). Bu tanımlar ışığında, etik kavramı genel anlamda, ahlâkî açıdan iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış ayırt etmeye yarayan ahlâkî değerler veya ilkeler bütünü olarak ifade edilebilir.

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallardan sonra etik kavramı bilim çevrelerinde daha fazla önem kazanmıştır (Knights ve O’Leary, 2006, s. 125). İşletmelerin büyümesi ve başarısı için çalışan yöneticiler zaman zaman verecekleri kararlarda etik kaygılar dolayısıyla ikileme düşebilmektedir. Bu ikilemin sebebi ise çoğunlukla, işletme için faydalı olanı mı seçmeleri yoksa etik olarak doğru olanı mı yapmaları gerektiğidir (Sadri, 2016, s. 196). Böylesi bir kararsızlık karşısında ise işletmelerin geleceğine yön veren stratejistlerin etik değerleri ve stratejik eğilimleri büyük önem arz etmektedir. Stratejik eğilim, işletmenin sürekli üstün performansı için uygun davranışları gerçekleştirmek amacıyla işletmeler tarafından uygulanan stratejik yönleri yansıtır ve yöneticilerin çevreyi algılayarak, var olan koşullara karşı tepki vermelerini sağlar (Narver ve Slater 1990, s. 21).

Stratejik eğilimleri inceleyen önceki çalışmalar, stratejinin işletme tarafından oluşturulmasının, tüm çalışanlar tarafından kabul görmesinin ve çevreden alınan dönütlerin önemine dikkat çekmiştir (Grawe, vd., 2009, s. 284). Bu nedenle, stratejik eğilimi etkili bir şekilde kullanmanın yollarından birinin, yöneticilerin yeteneklerini geliştirmek için tüketicilerin ihtiyaçları, rakiplerin yetenekleri ve pazardaki araçlarla

ilgili bilgi toplamayı bir kültür haline getirmesi olduğu belirtilmektedir (Sinkovics ve Roath, 2004, s. 44).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından önerilen çeşitli stratejik eğilim türleri bulunmaktadır. Ancak, bu araştırmada incelenecek olanlar: saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, önleyici eğilim, risklilik eğilimi ve gelecek eğilimidir (Venkatraman, 1989, s. 4-5).

Bu çalışma, işletme yönetimi disiplini içerisinde giderek artan öneme sahip olan etik değerlerin, stratejik eğilim ile ilişkisini “Türkiye’de faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde yer alan işletmeler” bağlamında araştırmayı hedeflemektedir. Bu seçim, söz konusu işletmelerin genellikle büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilere kıyasla daha özgür karar verebilen sahipleri tarafından yönetilmelerinden (Hammann vd., 2009, s. 38) ve sınırlı kaynaklara sahip olmalarından dolayı aldıkları stratejik kararların işletmelerin sürdürülebilir başarısı üzerinde hayati öneme sahip olduğu göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Araştırmada özellikle, bu işletmelerde stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde yer alan stratejistlerin etik değerlere ne derece önem verdikleri ve bu değerlerin stratejik eğilimlerle ilişkisi incelenecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, etik kavramının derinlemesine incelenmesi planlanmaktadır. Etik, işletme yönetimi literatüründe ve pratik uygulamalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu bağlamda, etik kavramına dair temel yaklaşımlar ve etik düzeyleri üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, strateji ve stratejik yönetim konularına odaklanılacaktır. Stratejinin tanımı, önemi, strateji türleri ile stratejik yönetim süreci ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde yürütülmesi gereken faaliyetler ele alınacaktır. Ayrıca, stratejik eğilim kavramı ve işletmelerin stratejik tercihleri üzerindeki etkisi detaylı bir şekilde incelenecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise, Türkiye’deki KOBİ’ler üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilecektir. Araştırmanın yöntemi, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri ayrıntılı bir şekilde açıklanacak ve elde edilen bulguların işletme yönetimi literatürüne strateji oluşturma ve oluşturulan stratejilere etik değerleri entegre etme konusunda sağlayacağı katkılar tartışılacaktır.

1. ETİK

1.1. Etik Kavramı

1.1.1. Tanımı

Etimolojik olarak incelendiğinde, etik kavramının ilk olarak Antik Yunancada kullanılmış olduğu ve Türkçedeki karşılığının karakter, ahlâkî mizaç olan êthos (ἦθος) kökünden ve insanın karakterine ait anlamındaki êthikós (ἠθικός) kelimelerinden türetilmiş olduğu görülmektedir (Walker, 2017, s. 437). Türkçedeki kapsamlı tanımı ise; ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlâkî yargıları ele alan, ahlâkî eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan bir felsefe dalıdır (TDK, 2014).

Bu tanımlar, etik kavramının oldukça geniş bir kapsama sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, sosyal bilimlerle ilgili kavramlar konusunda çoğu kez bir birliktelik sağlanamadığı gibi, etik konusunda da araştırmacılar tarafından üzerinde anlaşılmış standart bir tanım söz konusu değildir. Ancak araştırmacıların etik kavramına yaklaşımları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsanın sosyal varlık olarak diğer bireylerle olan ilişkilerinin değerler üzerine nasıl kurulduğunu ve bu ilişkilerin ahlâkî kavramlar çerçevesinde nasıl değerlendirildiğini inceleyen bir felsefe disiplini (Kolçak, 2012, s. 3),
- İnsanın doğru-yanlış, haklı-haksız ayrımını yapmasına olanak sağlayan bir değer sistemi (Okay ve Okay, 2005, s. 646),
- Ahlâkî ilkelere, yansıtıcı seçimlere ve doğru ve yanlış davranış standartlarına dayalı sistematik davranış çalışması (Adams vd., 1995, s. 1016: Wheelwright, 1959, s. 66),
- İnsanlar arasındaki ilişkiye dair bilgileri ortaya koymaya, bu bilgilerle de etik sorunlara yanıtlar bularak bireylere eyleme dair bilme olanakları sunmaya odaklanan bir bilim dalı (Terakye ve Ocakçı, 2013, s. 11),
- İnsanoğlunun ahlâkî değerler hakkında eleştirel düşünme ve eylemlerini bu değerler üzerinden yönlendirme yeteneği (Churchill, 1999, s. 259),

- Doğru ve yanlış gibi kavramların bir ölçütü (Kılavuz, 2003, s. 25-26),
- Etik sorunlarla karşılaşıldığında bireylerin ve kurumların değerlendirme yapmalarına, durumları analiz etmelerine ve etik açıdan doğru olanı seçmelerine olanak tanıyan sistematik bir yaklaşımdır (Rich, 2016, s. 4).

1.1.2. Önemi

Etik, insanlar ve toplumlar için neyin iyi olduğunu tanımlayarak, insanların kendilerine ve birbirlerine karşı yükümlü oldukları görevlerin doğasını belirler (Cornell Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 2021). Bu bağlamda, yöneticilere iyiyi ve kötüyü, doğruyu ve yanlış belirlenmede yardımcı olan bir ilkeler sistemi sunar. Etik bir çerçeve, yönetimde stratejik alternatifler arasından seçim yapma, bir alternatifi diğerine tercih etme veya mevcut bir davranış stratejisini değiştirme gibi durumlarda yöneticilere yardımcı olabilir (Buckley vd., 1998, s. 284).

Bu bilgiler ışığında, etik kavramı genel anlamda, ahlâkî açıdan iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış ayırt etmeye yarayan ahlâkî değerler veya ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandalların ardından, etik kavramı bilim çevrelerinde daha fazla önem kazanmıştır (Knights ve O’Leary, 2006, s. 125). İnsanlığın geleceği açısından, insanların sahip olduğu etik değerlere göre mi hareket edecekleri, yoksa kazanmak için her şeyi göze mi alacakları büyük bir önem taşımaktadır. Zira işletmelerin büyümesi ve başarısı için çalışan yöneticiler zaman zaman verdikleri kararlarda etik kaygılar dolayısıyla ikileme düşebilmekte, işletmelerine maksimum fayda sağlamak ve aynı zamanda tüketicilerin ürünlerini veya hizmetlerini satın alarak mümkün olan en büyük faydayı elde etmesine olanak sağlamak arasında kararsız kalabilmektedir (Buckley vd., 1998, s. 284). Böylesi bir kararsızlık karşısında ise işletmelerin geleceğine yön veren yöneticilerin etik değerleri büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde, bireylerin güç, para, başarı ve şöhret gibi değerlere verdiği önem, zaman zaman ahlâkî davranış standartlarına zarar verebilmektedir. Bu durum, toplumda yozlaşma ve kanuna aykırı davranışların artmasına neden olabilir. Bu olumsuzluklar, sadece hukuk sistemi tarafından ele alınması gereken konular değildir; aynı zamanda

etik disiplininin de ilgi alanına giren davranışlardır (Usta, 2011, s. 40). İşletmeler arasındaki rekabetin günümüzde doruğa ulaşmış olmasına rağmen, sürdürülebilir bir dünya için strateji geliştirme sürecinde kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk ve etik değerlerin göz ardı edilmemesi son derece önemlidir (Zafar vd., 2013, s. 16).

1.1.3. Tarihçesi

Etik, medeniyet kadar eski bir kavramdır ve ilk olarak yaklaşık 2.500 yıl önce Plato (M.Ö. 427–347) ve Aristo (M.Ö. 387–322) gibi filozofların çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra, sosyoloji, psikoloji, tıp, din, kamu yönetimi, işletme ve eğitim gibi geniş bir yelpazedeki bilim dallarında da araştırma konusu olmuştur (Birel, 2019, s. 71). Etik kavramı, Antik Yunan’da ilk olarak ahlâkî açıdan anlam taşıyan ancak kapsamlı bir çerçeve sağlamayan mitolojiye dayalıyken, M.Ö. 600’lerden itibaren rasyonel argümanları kullanan yeni bir ahlâkî yaklaşım olarak gelişmiş ve felsefenin ayrı bir düşünce biçimi olarak yükselişine katkıda bulunmuştur (Malik, 2014, s. 1).

Tablo 1: Etik düşüncenin kronolojik gelişimi

Düşünür	Dönemi	Etik Yaklaşım
Konfüçyüs	MÖ 551 - MÖ 479	Deontolojik etik ve erdem etiği
Platon	MÖ 428 - MÖ 348	Erdem etiği
Aristoteles	MÖ 384 – MÖ 322	Erdem etiği
Niccolo Machiavelli	1469–1527	Faydacı etik
Thomas Hobbes	1588–1679	Materyalizmi temel alan Aristotelesçi erdem etiği
Immanuel Kant	1724–1804	Deontolojik etik
Jeremy Bentham	1748–1832	Faydacı etik
John Stuart Mill	1806–1873	Faydacı etik
Friedrich Nietzsche	1844–1900	Faydacı etik
G. E. Moore	1873–1958	Metaetik
W. D. Ross	1877–1970	Kantçı deontolojik etik
John Rawls	1921–2002	Deontolojik etik
Alasdair Macintyre	1929	Aristotelesçi erdem etiği

Kaynak: (Teresiene ve Budriene, 2021, s. 213)

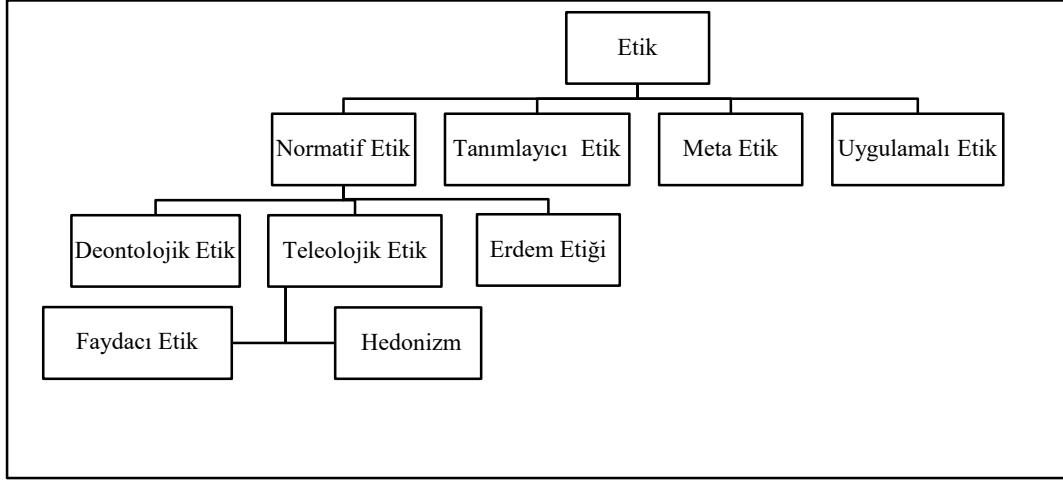
Tablo 1'deki veriler, etik düşüncenin tarih boyunca değişen yönlerinin incelenmesine olanak sağlamaktadır. Etik kavramının evrimini gösteren bu kronolojik gelişim, Antik çağdan günümüze kadar olan süreci kapsamaktadır. Düşünürlerin etik kuramlarını temellendirme çabaları, insan davranışlarının temel niteliğini ve değerini sorgulamak üzerine yoğunlaşmıştır (Macit, 2009, s. 84). Her bir düşünürün yaklaşımı, etiğin temel ilkelerini ve insan davranışının ahlâkî boyutlarını anlamak için farklı bir bakış açısı sunar.

Bu çerçevede, işletme yönetimi açısından, etik düşüncenin tarihsel gelişimi, işletme kararlarında ve yönetim stratejilerinde ahlâkî sorumlulukların nasıl ele alınacağını anlamak için önemlidir. Düşünürlerin çeşitli yaklaşımları, işletmelerin etik değerlerini belirleme ve uygulama süreçlerinde rehberlik edebilir. Dolayısıyla, işletme yönetimi alanında bu tarihsel perspektifin dikkate alınması, etik ilkelerin ve değerlerin işletme uygulamalarına nasıl entegre edileceğini anlamak için faydalı olabilir.

1.2. Etik Yaklaşımlar

Etik konusunda araştırma yapan araştırmacıların genellikle üzerinde durdukları sorular, etik kavramının nesnel mi yoksa öznel mi olduğu, insanların doğası gereği iyi mi yoksa kötü mü olduğu, etiğin kaynağının doğadan mı yoksa kültürden mi geldiği ve kültüre göre değişip değişmediği gibi konuları içerir (Singer, 2005, s. 333). Ayrıca, belirli kültürleri aşan ahlâkî gerçeklerin var olup olmadığı ve eğer evrensel etik değerler varsa, kişinin bu değerleri nasıl tanımladığı gibi sorular da etik araştırmacılarının çalışmalarında önemli bir yer tutar (Sugarman ve Sulmasy, 2001, s. 3).

Bu temel sorulara cevap arayan düşünürler ve araştırmacılar, buldukları sonuçlar doğrultusunda dört temel kuramsal etik yaklaşımı sınıflandırmışlardır. Bu yaklaşımlar, etik konusunda farklı felsefî ve teorik bakış açılarını temsil eder ve genellikle etik tartışmaların ve araştırmaların temelini oluşturur. Bu dört temel kuramsal etik yaklaşımı, Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Kuramsal etik yaklaşımlar

1.2.1. Normatif Etik

Felsefi yaklaşımlar olarak da adlandırılan normatif etik yaklaşımlar, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin kuralları ve yargıları belirleyen ahlâkî ilkeleri ve ahlâkî akıl yürütme yöntemlerini tanımlar (Smith, 1995, s. 86). Bu yaklaşımların amacı, belirli bir durumda ne yapılması gerektiği veya ne yapılmaması gerektiği gibi sorulara cevap bulmaktır (Sugarman ve Sulmasy, 2001, s. 3). Ayrıca, insan davranışlarının hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış, hangilerinin iyi, hangilerinin kötü veya hangilerinin gerekli, hangilerinin gereksiz olduğuna dair yargılara ulaşmayı amaçlamaktadır (Terakye ve Ocakçı, 2013, s. 10). Bu yaklaşım, sadece pratik sorulara cevap aramakla kalmaz, aynı zamanda bu sorulara verilen cevapların neden doğru olduğunu anlamaya da odaklanır (Miller, 2003, s. 1). “Yerde bulduğum cüzdanı sahibine ulaştırmalı mıyım?” gibi sorulara cevap aramakla kalmaz, aynı zamanda bu ve benzeri sorulara verilen cevapların neden doğru olduğuna dair argümanlar geliştirir (Miller, 2003, s. 1).

Normatif etik, bir eylemin ne zaman doğru veya yanlış olduğunu ve eylem gerçekleştirildiğinde ortaya çıkan soruları tartışan bir etik dalı olduğu için (Hedge vd. 2020, s. 167) kişinin yaşamını nasıl sürdürmesi gerektiğini bildiren ahlâkî değerleri ve adil bir toplum düzeni için hangi unsurların gerektiğini araştırır. Ayrıca, bir insanın ahlâkî açıdan iyi olarak tanımlanması için hangi değerlere sahip olması gerektiğini sorgulayarak insanın hayatı boyunca verdiği kararlarda kendisine rehberlik eden

normları belirler (Cevizci, 2008, s. 7). Diğer bir ifadeyle normatif etik, konumunu norma dayandırarak tarafsız bir tavır takınır ve insanların “ne yapması gerektiğini” bulmayı amaçlar (Widayat ve Meilawati, 2020, s. 3). Normatif etiğin cevap aradığı temel sorulara örnek olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Eylemi yapanın erdemli olması eylemin doğru olduğunu gösterir mi?
- En iyi sonucu elde etmek için gereken her şeyi yapmayı teşvik etmek her zaman etik olarak kabul edilebilir mi?
- Eylemin gerçek sonuçları tipik olarak onun doğru mu yanlış mı olduğunu açıklar mı, yoksa önemli olan arzu edilen sonuçların elde edilmesi midir? (McPherson ve Plunkett, 2017, s. 2).

Öte yandan, normatif etiğin bilimsel yöntemle ele alınması çok da mümkün değildir. Çünkü bireylerin ne yapması veya neye değer vermesi gerektiğine ilişkin tanımlar ampirik olarak test edilemeyecek kadar belirsizdir (Fisher ve Yury, 2003, s. 426). Ötenazinin (doktor destekli intihar) veya insanları klonlamanın ahlâkî olarak uygun olup olmadığı gibi konular normatif etiğin sınırları içindeki tartışmalara örnek olarak verilebilir (Sugarman ve Sulmasy, 2001, s. 3).

Normatif etik yaklaşımın kapsamı içinde yer alan etik türleri deontolojik etik, teleolojik etik ve erdem etiğidir (Weber, 2017, s. 168). Bu etik türleri, farklı ahlâkî prensipler ve değerler çerçevesinde eylemleri değerlendirme ve ahlâkî kararlar alma sürecini yönlendirir ve ahlâkî kararlarında hangi faktörlerin öncelikli olduğunu belirler.

1.2.1.1. Deontolojik Etik

Deontoloji terimi, Yunanca “deon” ve “deontos” kelimelerinden gelen “yapılması gereken” anlamına gelirken, “logos” kelimesi bilgi ve çalışma anlamlarını taşır (Constantin, 2014, s. 432). Deontolojik etik ise, görevler veya kurallar tarafından yönlendirilen etik eylemleri tanımlar (Chakrabarty ve Bass, 2015, s. 488) Bu etik yaklaşım, teleolojik etikten farklı olarak, eylemin değerini belirleyen faktörün eylemin sonucu değil, eylemin doğruluğu olduğunu savunur (Koçyiğit ve Karadağ, 2016, s. 287).

Deontolojik etiğe göre, bir eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, eylemin ahlâkî olarak eylem kurallarına uygunluğu açısından değerlendirilir (Hron, 2012, s. 19).

Bir toplumda kabul gören ve uygulanan kurallara göre alınan borç zamanında ödenmediğinde borçlu kişinin alacaklı kişiye belli bir oranda ceza ödemesi zorunluluğu kanunda belirtilmişse, deontolojik etik yaklaşımına göre de ahlâkî bir sorumluluktur ve borçlu kişi ya borcunu zamanında ödemelidir ya da geç ödediğinde belli bir miktarda cezaya razı olmalıdır (Torlak 2003, s. 105). Diğer bir ifadeyle deontolojik etik, insanın hâlihazırda akıllı ve sorumluluk sahibi bir varlık olduğu varsayımından hareketle, gerçekleştirmek zorunda olduğu belli başlı görevleri bulunduğunu savunur. Bunun sonucu olarak da ahlâkın temelini “ödev” üzerine kurar (Canfer Bayraktaroğlu ve Özcan, 2020, s. 278).

Deontolojik etik ayrıca, insanı ve insan onurunu her türlü eylemin nihaî değeri ve ölçüsü kabul eder. Bu nedenle de insanların eylemlerinin ahlâkî olup olmadığını belirleyen ve zamana ve şartlara göre değişmeyen evrensel ahlâkî ve vicdani doğrular olduğunu savunur. Dolayısıyla, kişi eylemde bulunurken ya davranışının evrensel bir yasa hâline gelmesini arzulamalıdır ya da eylemi sırasında temel aldığı ilkelerin evrensel olması durumunda sonucun nasıl olacağını sorgulamalıdır (Koçyiğit ve Karadağ, 2016, s. 287). Çünkü deontolojik etikte kurallar, eylemlerin sonuçları üzerine değil, doğası gereği iyi olan ilkelere dayanır (Ekvall vd., 2005, s. 1227). Başka bir deyişle, deontolojik etik kuramına göre, sağlıklı bir toplumun var olabilmesi için tüm bireyler üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeli, bunu yaparken de toplumda kabul gören kurallara uymalıdır.

Ahlâkî eylemleri tanımlamak için “Kategorik Zorunluluk” kavramını ileri süren Kant’a göre eylemlerin etik olup olmadığını belirleyen faktör, sonucundan ziyade eylemin kendisidir. Hangi amaca hizmet ettiği fark etmeksizin eylemin kendisinin etik olması gerektiğini savunur. Örneğin daha fazla insanın hayatını kurtarmak için masum insanların öldürülmesi veya fakirlere yardım etmek için hırsızlık yapılması etik dışı davranışlardır. Hatta, Kant etik dışı davranışı örneklendirmek için daha da ileri giderek hayatı tehlikede olan bir insanı bir katilden kurtarmak için bile olsa yalan söylemenin yanlış olacağını iddia etmiştir (Pereira Santos vd., 2018, s. 928).

1.2.1.2. Teleolojik Etik

Teleolojik etik, deontolojik etik yaklaşımının aksine, bir eylemin iyi ya da kötü, doğru veya yanlış olduğuna karar verebilmek için temel olarak sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiğini iddia eder (Portmore, 2005, s. 105). Bu yaklaşıma göre, bir eylemin ahlâkî doğruluğu, eylemin sonucunun niteliği tarafından belirlenir. Dolayısıyla, teleolojik etik açısından bir eylemin ahlâkî olup olmadığını belirleyen en önemli faktör, eylemin ortaya çıkardığı sonuçtur. Bu nedenle, teleolojik etik yaklaşımının diğer bir adı da sonuççu etik teorileridir (Koçyiğit ve Karadağ, 2016, s. 286).

Deontolojik etikten farklı olarak teleolojik etiğe göre; eylemler, iyi sonuçları olan kurallara uyduğu ölçüde iyidir (Ekvall vd., 2005, s. 1227). Diğer bir ifadeyle, bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna dair yargının temelini o eylemin sonuçları belirler. Dolayısıyla, teleolojik etik, eylemin ne kadar yarar veya iyilik sağladığının ya da ne kadar acı ve kötülüğe sebep olduğunun muhasebesini yapar (Lopez, 2011, s. 402). Teleolojik etik teorilerin birkaç sınıflandırması olmasına rağmen, literatürde en yaygın olan türler faydacı etik (utilitarianizm) ve hedonizm (etik egoizm)'dir.

1.2.1.2.a. Faydacı Etik (Utilitarianizm)

Faydacı etik teorisi “iyi” kavramını sosyal refah açısından tanımlar (Cahill, 1981, s. 605). Bu yaklaşıma göre, insan hayatının amacı insanlık onurudur. İnsanlık onuru ise, bireyin içsel değerlerine ve ahlâkî duruşuna dayanan bir kavramdır. Bu nedenle, entelektüel, zihinsel, ahlâkî ve estetik hazların sağladığı mutluluğu, bedensel veya düşük seviyeli hazlardan üstün görmektedir (Aydoğan, 2018, s. 87). Bu etik yaklaşım insanın, sadece fiziksel konfora sahip olmaktan daha fazlasını arzuladığını ve zorluklarla karşılaşsa da ahlâkî değerlere bağlı kalarak yaşamasının bolluk içindeki bir hayvandan daha üstün olduğunu savunur (Mill, 1965, s. 15).

1.2.1.2.b. Hedonizm (Etik Egoizm)

Hedonizm kavramı, “zevk” anlamına gelen Yunanca “hedone” kelimesinden türetilmiştir ve literatürde farklı araştırmacılar tarafından “hedonistik etik” veya “etik

egoizm” olarak da adlandırılmaktadır (Johnston, 2022, s. 3; Crisp, 2006, s. 619). Bu teoriye göre; insan, hayatında zevk arar ve eylemlerinin sonuçlarında özellikle duyuların zevklerini ararken rahatını da ön planda tutar. Dolayısıyla insanoğlunun duyu organlarını memnun eden her şey iyidir. Bu nedenle de kendi zevklerini veya mutluluklarını en üst düzeye çıkaracak ve acı veya ıstırabı en aza indirecek şekilde hareket etmelidir (Moore, 2019). Diğer bir ifadeyle, hedonizm, insanoğlunun nihai amacının zevk almak olduğu için, eylemlerinin değerini belirleyen en önemli unsurun eylemin bireye ne kadar zevk verdiği veya ızdıraplarını ne ölçüde dindirdiği olduğunu savunur (Boluki ve Rodbari, 2016, s. 25).

Teoriye yöneltilen yaygın eleştirilerden biri, her bireyin yalnızca kendi çıkarlarını gözeterek motive olmasının, güven ve dostluğun temel niteliklerine aykırı olduğudur. Toplumların refahını ve mutluluğunu artırmak için, bireylerin kendi çıkarlarının yanı sıra diğer insanların da iyiliğini gözetmeye istekli, özverili ve bencillikten uzak davranışlar sergileyen kişilerin varlığının son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Charlesworth ve Sewry, 2009, 187). Bu eleştiri, bireylerin sadece kendi çıkarlarına odaklanarak toplumsal ilişkilerde ve karar verme süreçlerinde daha geniş bir perspektifi göz ardı etmelerinin, toplumun bütünsel refahına zarar verebileceğini ifade eder.

Bu noktada hedonizm, insanların kendilerini düşündükleri kadar başkalarını da düşünmelerini ve bencillik ile diğerkâmlık arasında sağlıklı bir denge kurmalarını önerir. Bu yaklaşım, bireyin kendi mutluluğunu önemsemesini ve diğer insanlara yardımcı olma sorumluluğunu bir araya getirir (Rothstein, 2022, s. 4). Böylelikle, toplumda daha sağlam ilişkilerin ve dayanışmanın gelişmesine katkıda bulunur. Hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha dengeli, adil ve mutlu bir yaşam için hedonizm önemli bir düşünsel çerçevedir.

1.2.1.3. Erdem Etiği

Erdem, iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik ve doğruluk gibi değerlerin genel adı şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2014) ve bir kişinin karakter ve değerlerinde bütünlük ve mükemmellik arayışını temsil eder. Ahlâkî anlamda erdemin kökeni ise, antik Roma

dönemine dayanan “virtus” kelimesine kadar uzanır (Stutz ve Tauer, 2000, s. 37). Günümüzde ise, birinin karakterinde veya kişiliğinde, onları ahlâkî olarak hareket etmeye yönlendiren bir eğilim veya kalıp anlamında kullanılır ve takdire şayan bulunan kişilik özelliklerini ifade eder. Erdem örnekleri cömertlik, dürüstlük, cesaret, sabır ve samimiyeti içerir. (Van Hooft, 2014, s. 1). Bu değerler, bir kişinin ahlâkî olarak doğru davranışlara yönlendirilmesine ve takdir edilen kişilik özelliklerinin ifadesine yol açar ve toplumun değerlerini ve ahlâkî standartlarını yansıtır.

Erdem etiğinin teorik yapısı ise ilk olarak Aristoteles tarafından ifade edilmiştir ve tüm antik etik teorisinin temelini oluşturduğu söylenebilir (Annas, 2006, s. 516). Erdem etiğine göre kişinin erdemli olması için ahlâk ilkelerine göre davranması gerekir (Pehlivan, 1998, s. 28). Bu nedenle de erdem etiğine göre; bireylere ahlâk eğitimi verilmesinin amacı, davranışlarının sebepleri ve dolayısıyla kendilerine öğretilenlerin içeriği hakkında düşünmelerini sağlamaktır. Ancak bunu başarmaları durumunda bireyler kabul ettikleri hususlar üzerinde kendi kendine düşünmeye başlayabilir ve tutarsızlıkları tespit edip üstesinden gelebilirler. Bu eğitimin sonucunda da yargılarını, eylemlerini ve verdikleri kararları daha geniş bir anlayış açısından tutarlı hale getirmeyi başarabilirler. Dolayısıyla, bu süreç, bireylerin her aşamada akıllarını kullanmalarını ve ne yaptıkları hakkında düşünmelerini gerektirir (Annas, 2006, s. 517).

Diğer bir ifadeyle; erdem etiğine göre akıl ve karakter sahibi olan insanoğlunun sahip olduğu birçok erdem vardır ve verdiği kararların ve gerçekleştirdiği eylemlerin bu erdemlere uygun olup olmadığını sorgulaması gerekir (Bartlett ve Collins, 2011, s. 253). Bu sayede erdem etiği, bireyin eylemi ile eyleminin sonucunda kime dönüştüğü arasında bir bağlantı kurarak hem faydacı etikte hem de deontolojide olmayan bir gelişimsel değişim sunar. Bu özellikler, erdem etiğini bireylerin eylemlerini normatif olarak değerlendirmek için daha bütünlüklü, dengeli ve incelikli bir çerçeve haline getirir (Ferrero ve Sison, 2014, s. 376).

1.2.2. Tanımlayıcı (Betimleyici) Etik

Literatürde betimleyici etik olarak da adlandırılan tanımlayıcı etik, insanın ahlâkî akıl yürütmesinin doğasını, öğrenme, yansıtma ve çatışma süreçlerini ve sosyal yapı ile

etik arasındaki etkileşimi anlamaya çalışan disiplinler arası bir alandır (Doyle, 2020, s. 11) ve eylemlerin etik olarak iyi veya kötü olarak değerlendirilmesi için kullanılan standartları ifade eder (Fisher ve Yury, 2003, s. 426). Bu disiplinler arası alan, insanların etik terimleri nasıl anladığını, etik değerlendirmeler yaparken hangi standartları kullanıp kullanmadığını ve ahlâkî kararlarını nasıl verdiğini anlamaya ve toplumların etik normlarının anlaşılmasına yardımcı olur.

Tanımlayıcı etik, doğrudan bireylerin eylemlerine ahlâkî yargılar uygulamaz; bunun yerine insan davranışlarını anlamak ve açıklamakla ilgilenir (Sugarman ve Sulmasy, 2001, s. 4). Örneğin haz almayı psikolojik olarak incelerken, iyi ya da kötü olarak değerlendirmek yerine duygunun kendisi ile ilgilenir. Çünkü bir yargıda bulunmak tanımlayıcı etik anlayışıyla örtüşmemektedir. Bu sayede ahlâkî çatışmaları çözmek ve insanların daha etik bir şekilde hareket etmelerine yardımcı olmak için değerli bilgiler sunar.

Fakat eylemlerin veya duyguların tanımlayıcı etiğe göre incelenebilmesi için toplumda var olan birtakım normlara ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, normatif etik, tanımlayıcı etik için bir zemin oluşturur ve onun analizlerine rehberlik eder (Kesgin, 2009, s. 154). Tanımlayıcı etik, bu şekilde, insanların ahlâkî kararlarını anlamak ve etik davranışlarını geliştirmek için değerli bir araç olarak önemli bir rol oynar.

1.2.3. Metaetik

Etik teorilerin ve yargıların doğasıyla ilgili etiğin alt disiplini olan metaetik kısaca etiğin felsefesi şeklinde tanımlanabilir (Darwall, 1998, s. 9). Bu disiplin, etik terimlerin anlamlarını, etik muhakeme dilini ve “Etik yargısı nedir?” ve “Etik yargısı mantıksal olarak temellendirilebilir mi?” gibi etik yargısının temel sorularını inceler (Tepe, 2011, s. 93-98). Ayrıca, etiğin statüsünü bulmaya çalışır (Cabrera, 2018, s. 16). Bu nedenle de en soyut etik yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak, her ne kadar soyut olsa da metaetik, normatif araştırmalar için hayati önem taşır (Sugarman ve Sulmasy, 2001, s. 3). Normatif etik, eylemleri toplum normlarına göre değerlendirirken; metaetik ise etik yargıları daha soyut ve felsefi açıdan inceler.

Metaetik, masumları öldürmek gibi etik yargıları incelerken bireyin ne yapmakta olduğunu sorgular. Ayrıca etik yargıların bireyleri daima etik açıdan doğru eylemi tercih etmeye teşvik edip etmediği sorusunu ele alarak, herkesin kabul ettiği etik gerçeklerin var olup olmadığını ve etiğin doğa ve sosyal bilimlerle ilişkisini araştırır (McPherson ve Plunkett, 2017, s. 2).

Metaetik araştırmacıları, etik yargıları semantik, ontolojik ve epistemolojik olmak üzere üç farklı kategoride ele alır. Semantik açıdan, terimlerin anlamıyla ilgilenerek “iyi” ve “kötü” gibi kavramların ne anlama geldiğini araştırırlar. Bu araştırmayı gerçekleştirirken ontolojik olarak, etik yargıların evrensel nitelikte mi yoksa görelî mi olduğunu inceleyen bir bakış açısını benimserler. Epistemolojik olarak ise, eylemleri değerlendirirken neyin iyi neyin kötü olduğuna karar vermenin mümkün olup olmadığına odaklanır ve etik yargıları destekleme, haklı çıkarma veya savunma yöntemlerini araştırırlar (Garner ve Rosen, 1967, s. 215). Bu soruların metaetik araştırmacıları tarafından incelenmesi, etik yargılarla ilgili derinlemesine bilgi sağlar.

1.2.4. Uygulamalı Etik

Uygulamalı etik terimi 1970’lerde filozofların ve akademisyenlerin toplumda ve meslek etiğinde, özellikle tıp etiği ve iş etiğinde acil ahlâkî sorunları ele almaya başladıklarında kullanılmaya başlanmıştır (Beuchamp, 2003, s. 1). Ancak Platon’dan itibaren ahlâk felsefecilerinin ele aldıkları konuların sosyal yaşamı etkileyen pratik sorunlar olması dikkate alındığında, uygulamalı etiğin köklerinin Antik Yunan’a kadar gittiği iddia edilebilir (Singer, 1986, s. 1.)

Uygulamalı etik, iş dünyası, sağlık, basın ve insan ilişkileri gibi son derece geniş bir alanı kapsamaktadır. Bununla birlikte, bu alanda yapılan çalışmaları temel olarak; tıp etiği, iş etiği ve çevre etiği olarak üç başlıkta sınıflandırmak mümkündür (Winkler, 1998, s. 174).

1.2.4.1. Tıp Etiği

Hastaların tedavi sürecinde karşılaşılan etik sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik ilkeleri inceleyen disiplinler arası boyuta sahip tıp etiğinin temel amacı, hekimlerin ve diğer sağlık çalışanlarının karşılaştıkları etik ikilemlere rehberlik etmek ve hasta bakımında en yüksek etik standartları sağlamaktır. Bu bağlamda, tıp etiğinin temel ilkeleri olan özerklik, zarar vermeme, yarar sağlama ve adalet, sağlık hizmetlerinin sunumunda kritik bir rol oynamaktadır (Beauchamp ve Childress, 2019, s. 13-25).

1.2.4.2. İş Etiği

Kısaca bir işletmenin ortak değerleri olarak tanımlanabilir ve bu değerler, işletme üyelerinin davranışlarının kabul edilebilir ve uygun olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilir. Bireylerin kabul edilebilir ve uygun davranışlarının anlaşılabilmesi için, onların etik değerlerinin belirlenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, iş etiği hem bireysel hem de kurumsal düzeyde etik değerlere dayalı bir değerlendirme sürecini içerir (Stanwick ve Stanwick, 2014, s.3). Bu bağlamda, işyerinde adalet, dürüstlük, çalışan hakları ve sürdürülebilirlik gibi konular iş etiği kapsamında ele alınır.

1.2.4.3. Çevre Etiği

İnsanların doğal çevreyle olan ilişkilerinin doğurduğu etik soruları ve bu sorulara verilen yanıtların doğasını inceleyen bir disiplin olarak tanımlanabilir. Bu alan, çevrenin korunması, sürdürülebilir kaynak kullanımı ve çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi gibi konuları ele alır ve bu süreçte etik ilkeleri ve değerleri ön planda tutar (Palmer vd., 2014, s. 4209). Endüstriyel faaliyetlerin çevresel etkileri ve bunların önlenmesi için etik çözümler, çevre etiğinin ele aldığı konulara örnek olarak gösterilebilir.

Bu alanlar üzerinden uygulamalı etik, karmaşık ve çoğu zaman karşıt görüşlerin bulunduğu sorunlara sağduyulu ve ahlâkî bir bakış açısıyla yaklaşır. Her bir konuda farklı perspektifleri göz önünde bulundurularak, toplumsal fayda ve adalet ilkelerine

nasıl hizmet edilebileceği üzerine düşünmeyi teşvik eder (Allhoff, 2011, s. 16). Uygulamalı etiğin cevap aradığı temel sorulara örnek olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Vejetaryen olmak iyi midir?
- Kürtaja (eğer etik olma ihtimali varsa) ne zaman etik olarak izin verilir?
- Hayır kurumlarına ne kadar bağış yapmalıyım?
- Doktor destekli intihar etik olarak doğru mudur? (McPherson ve Plunkett, 2017, s. 2).

Uygulamalı etikte, yukarıda sunulan temel sorular gibi bireylerin günlük hayatta karşılaştıkları sorunların çeşitli bakış açılarını göz önünde bulundurarak ele alınması gerekmektedir. Bu şekilde, uygulamalı etiğin önemi ve derinliği daha iyi anlaşılabilir ve bu alanda yapılan çalışmaların kapsamı genişletilebilir. Özetle, uygulamalı etik, toplumun değişen ihtiyaçlarına ve gelişen teknolojiye uyum sağlamanın yanı sıra, insanlık için önemli ahlâkî sorunlara duyarlı bir şekilde yanıtlar bulmayı amaçlamaktadır ve bu yanıtlar sayesinde daha âdil ve etik bir dünya inşa etmenin mümkün olacağını savunur (Winkler, 1998, s. 177).

1.3. Etik Boyutları ve Etkileşimleri

Rekabetin son derece çetin bir hâl aldığı günümüz toplumlarında gerek gündelik hayattaki gerekse iş hayatındaki eylemlerin hangilerinin etik hangilerinin de etik dışı olduğunu ifade etmesi bakımından etik yaklaşımlar kadar etik kavramının farklı boyutlarının önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Stainer, 2004, s. 334). Bir örgüt içindeki bireylerin kişisel kazançlarını gözeterek hareket etmeleri veya işletmenin kârını artırmak amacıyla standart davranışlardan sapmaları gibi durumlar, genellikle “etik dışı” olarak tanımlanır. Bu nedenle, etik değerler algısını anlamak için “Bireysel Etik” ve “Kurumsal Etik” olmak üzere iki ana değişkenin önemli olduğu kabul edilir (Kim vd., 2014, s. 100).

Bu iki etik düzey arasındaki ilişki, bir işletmenin genel etik performansını ve sürdürülebilirliğini belirleyebilir. Bireysel etik düzeyi ve kurumsal etik düzeyi

arasındaki uyum ve etkileşim, örgüt içinde sevgi, saygı, adalet, iş birliği gibi temel etik değerlerin teşvik edilmesinde ve korunmasında önemli bir rol oynar. Dolayısıyla hem bireylerin hem de örgütlerin etik düzeylerinin anlaşılması ve geliştirilmesi, sağlıklı ve etik bir çalışma ortamının oluşturularak sürdürülebilir başarı elde edilmesinde kritik öneme sahiptir (Sharma ve Gupta, 2020, s. 15897).

1.3.1. Bireysel Etik

Bireysel etik, bireyin davranışını ve karar vermesini yönlendiren kişisel ahlâkî ilkeleri ve etik değerleri ifade eder (Brey, 2014, s. 135). Bu ilkeler ve değerler, bir bireyin yaşamının çeşitli alanlarında eylemlerini ve seçimlerini etkileyen bir dizi etik standart ve inançtan oluşur. Bireysel etik, bu nedenle kişisel deneyimler, yetiştirme tarzı, kültürel geçmiş, dini inançlar ve bireyin kişisel algısı gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği için öznel ve kişiden kişiye farklılık gösterebilir (DeLeon vd., 2007, s. 357).

Bireysel etik, kişinin içsel ahlâkî pusulasını oluşturan ve onun davranışlarını, kararlarını ve ilişkilerini yönlendiren temel değerleri ve inançları yansıtır. Bu nedenle, her bireyin bireysel etiği, onun kimliğinin ve karakterinin temel bir parçasıdır ve hayatındaki birçok farklı durumda karar alma süreçlerini etkiler. Literatürde bireysel etiği sınıflandırmak için çeşitli yaklaşımlar ve kategoriler önerilmiştir. Araştırmacılar tarafından kabul gören bu sınıflandırmaların bazıları idealizm ve görecelilik düzeylerine dayanır. Bu tür bir sınıflandırma Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Bireysel etik türleri

İdealizm Düzeyi	Rölativizm (Görecelilik) Düzeyi	
	Yüksek	Düşük
Yüksek	Durumsalcı	Mutlakçı
	Ahlâkî normları göz ardı eden ve her durumda bireysel tercihleri öncelikli tutan, göreceliği esas alır.	En iyi sonuçların, evrensel ahlâkî ilkeleri her zaman izleyerek elde edileceğini varsayar.
Düşük	Öznelci	İstisnacı
	Bireyin eylemlerinde evrensel ahlâkî normlar yerine kendi kişisel değer ve yargılarını temel alarak değerlendirme yapmasını savunur.	Ahlâkî kuralların genellikle geçerli olan kılavuzları olduğunu kabul ederken, bazı hallerde bu kuralların esnetilmesi veya geçersiz kılınması gerektiğine inanır.

Kaynak: (Forsyth, 1980, s. 176).

Tablo 2’de görüldüğü üzere; her bireyin davranışı ve kararları belirlemedeki yaklaşımı farklılık gösterebilir. Durumsalcı yaklaşıma sahip bireyler aldıkları kararlar ve uyguladıkları eylemlerde kişisel faydayı ön planda tutarken; mutlakçı yaklaşıma sahip bireyler evrensel ahlâk ilkelerini kendi çıkarlarının üstünde tutarak toplum için en iyi olan sonuca ulaşılacağını düşünmektedirler. Öte yandan öznelci yaklaşıma sahip bireyler, bu evrensel ahlâk kurallarından ziyade kendi kişisel yargılarını temel alarak hareket ederken; istisnacı yaklaşıma sahip bireyler ise, ahlâkî kuralların evrensel geçerliliği olmadığı düşüncesinden hareketle bu kuralların kimi durumda esnetilebileceğini savunmaktadır (Forsyth, 1980, s. 176). Yaklaşımlardaki bu çeşitlilik bireyler arasındaki farklı etik yaklaşımların ve değerlerin varlığını vurgular.

Bireysel etik, dürüstlük, doğruluk, adalet, empati, sevgi, saygı, iş birliği, sorumluluk ve adalet gibi geniş bir yelpazeye yayılmış değerleri içerir. Bu değerler bireylerin doğru ile yanlış arasındaki farkı nasıl algıladıklarını belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bireylerin sosyal etkileşimlerini, ahlâkî değerlendirmelerini ve etik zorluklarla başa çıkma stratejilerini belirlemede kilit bir rol oynar. Ayrıca, kişisel, mesleki ve sosyal bağlamlarda etik kararlar almak için bir kavramsal çerçeve sağlar. Dolayısıyla, bireysel etik, bireylerin kişiliklerini, değerlerini ve davranışlarını şekillendirirken, toplumun genel ahlâkî normlarının ve standartlarının da belirlenmesine katkıda bulunur (Kim vd., 2014, s. 100).

1.3.2. Kurumsal Etik

İşletmeler, tüm faaliyetleriyle ilgili paydaşlar tarafından titizlikle izlenen ve değerlendirilen karmaşık yapılardır. Bu faaliyetlerin ne ölçüde etik çerçevede gerçekleştiği sadece işletme ve işverenlerin kararları neticesinde değil, aynı zamanda çalışanların eylemleri açısından da ele alınabilir (Sharma, 2012, s. 97). Dolayısıyla, kurumsal etik kavramı, bir işletmenin içinde bulunan bireylerin ve grupların davranışlarına ve karar alma süreçlerine rehberlik eden ilkeleri, değerleri ve standartları temsil eder. Bu kavram, işletmenin çalışanları, müşterileri, hissedarları ve çevresi gibi tüm paydaşlarına karşı ahlâkî sorumluluklarını kapsamaktadır (Ferrel, 2016, s. 17). Bu nedenle kurumsal etik, etik davranışın beklenen normlarını belirler ve işletme içinde

sorumlu ve toplumsal açıdan hesap verebilir davranış için bir çerçeve oluşturur. Bu bağlamda, işletme içinde etik davranışın yaygınlaşması için ise tüm paydaşların uymaları beklenen bir etik kodun oluşturulması gerekmektedir. Bu etik kodun oluşturulması sırasında sekiz temel özelliği taşıması önerilir: güvenilirlik, saygı, sorumluluk, adalet, önemseme ve vatandaşlık gibi temel evrensel ahlâkî standartlara uygun olması; paydaşlara karşı yükümlülüklerin belirlenmesi; ahlâkî standartlarla uyumlu olması; standartlara öncelik verilmesi; yeterli mantıksal gerekçenin sağlanması; prosedürlerle ilgili hükümlerinin dahil edilmesi; anlaşılabilir olması ve ulaşılabilir olması (Schwartz, 2002, s. 30).

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere, kurumsal etik genel etik çerçeveyi ve işletme içindeki davranışlara yönelik beklentileri belirler. Bir etik kültürü oluşturmayı, bir etik kodu geliştirmeyi ve etik hususların kuruluşun politikalarına, uygulamalarına ve karar verme süreçlerine entegre edilmesini sağlamayı içerir. Tüm bu adımlar, işletmelerin daha geniş etik ortamını oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda paydaşlar, toplum ve çevre ile etkileşimlerini de kapsar (Rhodes, 2023, s. 511).

Kurumsal etik, işletmelerin hukuki çerçevede tanımlanan amaçlarını ve faaliyetlerini belirleyen ilkelerin ötesinde, yöneticilerin ve çalışanların uyması gereken ahlâkî davranış standartlarını içerir (Öztürk, 2009, s. 303). Gerek günlük hayatta gerekse iş hayatında karşılaşılan yozlaşmanın altında yatan birçok nedenden söz edilebilir. Ancak bu bölümde araştırma ile ilgili olan etik konusuna değinmek gerekirse, artan etik dışı davranışların temel nedenlerinden birinin, bireyler arasında görülen etik değerlerdeki zayıflama ve azalma olduğu belirtilebilir. İş hayatında, “kazanmak için her yolun mubah olduğu” algısının giderek yaygınlaşması bu durumu pekiştiren bir faktördür (Afacan vd., 2022, s. 2046).

Tam da bu noktada ihtiyaç duyulan kurumsal etik, genellikle göreceli bir kavram olan etik anlayışının bir işletme tarafından belirlenip uygulanan kurallarla tanımlandığı bir kavram olarak özetlenebilir (Bilgin, 1998, s. 471). Diğer bir ifadeyle, kurumsal etik, işletmelerin içinde bulunduğu kurallar ve değerler çerçevesinde etik normlara uygun kararlar alınmasını teşvik ederek, bireyleri etik açıdan doğru seçimlere yönlendirir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 233). Bu nedenle kurumsal etik, yöneticilerin verdikleri kararlarda

tutarlı olmalarının yanı sıra, karar verme süreçleri boyunca tarafsız kalmalarını; seçilen eylemlerin herkesin yararına olmasına özen göstermelerini ve saygı, sevgi, adalet, eşitlik, açıklık, tarafsızlık, hoşgörü, dürüstlük, demokrasi gibi evrensel insani değerler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan davranış ilkeleri şeklinde özetlenebilir (Aydın, 2021, s. 4).

Yöneticilerin, müşterilerin, hissedarların ve/veya işletme sahiplerinin zaman zaman çatışan çıkar ve menfaatlerinin düzenlenmesi ve yöneticilerin ahlâkî normlara uygun biçimde davranmalarının sağlanması ihtiyacı da kurumsal etik kavramın önemini artıran bir diğer neden olarak ortaya çıkar (Özgener, 2009, s. 95). Çünkü kurumsal etik ilkeleri, müşterilerine mal veya hizmet sunarak faaliyetlerini sürdüren bir işletmenin, daha fazla kâr elde etmek için ürünün veya hizmetin kalitesinin düşürülmesini ve çalışanlar arasında yaşanan sorunları çözerken adil bir yaklaşımın benimsenmesini sağlar. Ayrıca, kurumsal etik, yöneticilerin subjektif ilişkiler yerine objektif kriterlere dayalı kararlar almasını ve tüm paydaşlara eşit davranmasını teşvik eder.

1.3.3. Etik ile İlişkili Kavramlar

1.3.3.1. Etik ve Ahlâk

Etik ve ahlâk kavramları temelde benzer kavramlar olup sıklıkla birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılırlar. Ancak, akademik literatür incelendiğinde, araştırmacıların genellikle bu kavramların farklı olduğu sonucuna vardıkları görülür (Sahim vd., 2023, s. 75; Tsary, 2022, s. 203; Hazels, 2015, s. 77). Etik ve ahlâk, felsefi açıdan birbirlerinden ayırt edilmesi gereken kavramlardır ancak sosyolojik olarak kesin çizgilerle ayrılmaları kolay değildir. Etik, genellikle bilgi, bilim ve felsefe disiplinlerine atıfta bulunurken, ahlâk kavramı daha çok kişinin toplumsal ilişkilerinde temel aldığı iyi-kötü, doğru-yanlış gibi değerler boyutundaki durumunu kişisel ve toplumsal ilişkilerdeki değerler boyutu ile ele alır (Yelken, 2009, s. 156). Ayrıca, ahlâk, mecburi yapılması gereken ve yasaklanmış olan eylemleri tanımlar (Litowitz, 2005, s. 249).

Dolayısıyla, etik ahlâkî konuları inceleyen felsefi bir disiplindir ve neyin iyi veya kötü olduğunu tanımlayan bir sistemdir (Boatright, 2007, s. 22). Diğer yandan, ahlâk,

kişinin yapması ve yapmaması gerekenleri belirleyen kurallar bütünüdür (Marinoff, 2005, s. 214). Ayrıca, etik kavramı bazen ahlâk anlamında da kullanılabilir, yani grup içindeki ilişkileri belirleyen davranış normlarına işaret edebilir. Ancak, ahlâkî normlar ile etik değerler birbirlerinden farklı kavramlardır (Kuçuradi, 2003, s. 8). Çünkü ahlâk, insan davranışlarının ve sonuçlarının doğru veya yanlış olmasını değerlendirirken, etik, bu değerlendirmelerin temelinde yatan yargıları inceler (Bahar, 2014, s. 3; Nutall, 1997, s. 15).

Özetle, ahlâk, birey veya topluluk için doğru ve yanlış tanımlayan sosyal normlar, değerler ve inançlarla ilgilenirken, etik, belirli bir durumda doğru ve yanlışın ne olduğunu belirleyen kural ve prensipleri açıklamak için ahlâk çalışması ve mantık ile ilgilenir. Bu kural ve prensipler ise etik teoriler olarak adlandırılır (Menezes, 2016, s. 196).

1.3.3.2. Etik Kodlar

Etik kodlar, işletmelerde ve profesyonel çevrelerde etik davranışın yönlendirilmesi ve sürdürülmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Etik kod kavramı, bireylerin ve kurumların davranışlarını şekillendiren normlar ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir. Ancak, etik kodların karmaşıklığı ve bu kavrama ilişkin farklı algılar nedeniyle, evrensel olarak kabul edilen bir tanımını yapmak oldukça zordur (Wood ve Rimmer, 2003, s. 183).

Etik kodlar, her ne kadar özellikle işletmelerin etik politikalarını ifade etmek için kullanılan bir kavram olsa da (Stevens, 1997, s. 261), genel itibarıyla, insanların gerek meslekî gerekse sosyal hayattaki ilişkilerine rehberlik eden (Costa, 2011, s. 261), evrensel ahlâkî ilkeler doğrultusunda şekillendirilmiş, kabul edilebilir ve kabul edilemez eylemlerin neler olduğunu ifade etmek için kullanılan norm ve inançların beyanlarıdır (Stevens, 2008, s. 605). Dolayısıyla, etik kodlar insan ilişkilerinde uyulması beklenen ve geçmiş tecrübeler temelinde inşa edilen genel ilkeler bütünü şeklinde ifade edilebilir (Yüksel, 2015, s. 10).

Etik kodların işletmeler açısından son derece kritik fonksiyonları mevcuttur: İlk olarak, bu kodlar, çalışanlara doğru ve yanlış arasındaki ayrımı netleştirmekte rehberlik eder. İkinci olarak, işletme içindeki ilişkileri düzenler ve etik davranış normlarını tesis eder. Üçüncüsü, işletme ile toplum arasındaki etkileşimleri düzenler ve toplumsal beklentilere uygunluk sağlar. Son olarak, bu kodlar, işletmelerin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. (Yurtsever, 2000, s. 38).

1.3.3.3. Etik ve Yasalar

Yasalar, tüm vatandaşların faaliyetlerini düzenleyen nihai otoritedir (Shrestha ve Jose, 2014, s. 31). hem sosyal hem de mesleki ilişkilerde bireylerin etik gereksinimlerini karşılamak için çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır (Hazels, 2015, s. 84). Bu yasal düzenlemeler, etik standartların korunmasına ve toplumda adil ve etik bir davranışın teşvik edilmesine yöneliktir. Bakış açısı işletmeden başlatılarak topluma doğru genişletildiğinde ise ilginç bir döngü ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmeler ve bireyler için etik meseleler, kanunlar veya yönetmelikler gibi toplum genelinde açık ve net zorunlulukların bulunmadığı meselelerdir. Etik, genel itibarıyla yasal ilkelerin kapsamadığı uygulamaları ve davranışları kapsar. Bu uygulamaların zaman içinde değişmesi ve önceden tipik bir etik gündem olan konuların, sonraki yıllarda yasal mevzuatın odak noktası haline gelmesi mümkün olabilir. Örneğin, çevrenin korunması ancak 1950'lerden itibaren etik ve ahlâkî bir konu haline gelmişken öncesinde bu konu sadece etik bir mesele olarak ele alınmıştır (Stroh vd., 2002, s. 111).

Diğer yandan, etik yaklaşımların yasalar ile her zaman için örtüştüğü söylenemez. Kimi konularda etik ve yasalar arasında tam bir uyum söz konusu iken kimi konularda farklılıklar ortaya çıkar (Özen, 2011, s. 177). Bu durumu bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse; bir kişi, bankaya olan ev kredisi borcunun büyük bir kısmını ödemiş olmasına rağmen belli bir süre ödemeyi ihmal ettiğinde evinin banka tarafından elinden alınması yasal olabilir, ancak etik açıdan uygun olmayabilir. Öte yandan hasta çocuğunu acil bir durumda hastaneye yetiştirmeye çalışan bir baba, gece geç saatte ve boş bir yolda hız sınırını aşarak çocuğunu hastaneye yetiştirip hayatını kurtarması etik açıdan doğrudur ancak yasal hız sınırını aştığı için suç işlemiştir.

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, her ne kadar günümüz toplumlarında yaygın olarak kabul edilen etik standartları uygulamak için yasalar kullanılıyor olsa da, etik ve yasal kavramları birbirleriyle her zaman örtüşmemektedir. Bir eylem yasal ama etik dışı ya da yasadışı ama etik olabilir. İşte tam da bu noktada etik olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü etik kavramı ve etik ilkeleri yasaları eleştirmek, değerlendirmek, önermek veya yorumlamak için de kullanılabilir (Resnik, 2015, s. 5). Yasaların sosyal ve kültürel hayattaki değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilip toplumsal ihtiyaçları karşılaması için gerekli olan köklü değişimler de ancak etik değerler dikkate alınarak mümkün olabilir. Çünkü bir eylemin yasal olmasından dolayı etik olduğu sonucuna varmak her zaman geçerli bir argüman olmayabilir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde kölelik yasarken, etik olarak doğru olan davranış, yani onları özgür bırakmak yasadışı bir eylem olarak cezalandırılmayı gerekli kılmaktaydı. Bu nedenle, yasaların etik değerlerle uyumlu olması, âdil ve insan onurunu koruyan bir toplumsal düzenin sağlanması için temel bir gerekliliktir.

2. STRATEJİK EĞİLİM

2.1. Strateji Kavramı

2.1.1. Tanımı ve Önemi

Kökeni ve evrimi açısından incelendiğinde strateji kavramının araştırmacılar tarafından genellikle iki temel yaklaşımla açıklanmakta olduğu görülmektedir. İlk yaklaşıma göre strateji, Latince kökenli “stratum” teriminden türetilmiştir ve Türkçe’de “yol, çizgi, nehir yatağı” gibi anlamlara gelmektedir (Mütercimler, 2006, s. 25). Diğer bir yaklaşım ise Yunancada “ordu” anlamına gelen “stratos” ve “yönetmek, yönlendirmek” anlamı taşıyan “ago” kelimelerinden geldiğini öne sürmektedir (Blackerby, 1994, s. 23). Bu perspektife göre, strateji terimi, “generale ait” veya “ordunun lideri” anlamına gelen “strategos” kelimesinden türetilmiştir (Garrido, 2016, s. 3). Dolayısıyla, strateji; savaşta ve barışta, belirlenen hedeflere ulaştırmak için askeri gücün, uygun ve gerekli yerlere konuşlandırılması, taarruz, savunma ve geri çekilmenin yönlendirilmesi veya yönetilmesi anlamını içermektedir (Ergin ve Elmacı, 2015, s. 20). Bunun yanı sıra, strateji; siyasi amaçların askeri araçlar kullanılarak nasıl gerçekleştirileceğinin yol ve yöntemini belirleyerek, askeri araçlar ile siyasi amaçlar arasındaki bağlantının kurulmasını sağlar (Betts, 2000, s. 5).

Strateji kavramının askeri anlamda yaygın bir Türkçe karşılığı henüz belirlenmemiş olsa da literatürde Osmanlıca karşılığı olan sevkulceyş (ordunun veya askerin sevk- uygun yer ve uygun ileri veya geri harekât) deyimini kullanılmaktadır (Devellioğlu, 1999, s. 946). Türk Dil Kurumu stratejiyi; politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçlerin bir araya getirilerek, bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaş dönemlerinde benimsediği politikalara destek sağlama amacını taşıyan bir bilim ve sanat olarak tanımlamaktadır (TDK, 2014). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, strateji kavramı, askeri kökenli bir kavram olmasına rağmen işletme yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır (Azar, 2012, s. 37; Flouris ve Dostaler, 2007, s. 4) ve 19. yüzyıldan itibaren diğer pek çok faaliyetin yanı sıra ticaret, spor müsabakaları ve seçim kampanyaları gibi birbirinden farklı alanlarda kullanımı yaygınlaşmıştır (Burnes, 1996, s. 137). Bu nedenle de farklı kuruluşlarda ve çeşitli seviyelerde geniş bir kullanım

alanına sahip olan strateji kavramını işletme yönetimi perspektifinden ele alarak şu şekilde tanımlamak mümkündür;

- Strateji, diğer ekonomik faktörlerin, özellikle de rakiplerin eylemlerini anlayarak ve tahmin ederek faaliyet gösterilen pazar ortamına hâkim olmaktır (Greenwald ve Kahn, 2005, s. 1).
- Strateji, rakip faaliyetlerin analiz edilmesi sonucunda işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme amacıyla belirlenen, sonuçlara odaklanan, uzun vadeli ve esnek kararların toplamıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 33).
- Strateji, işletmenin amacına ulaşmak amacıyla aldığı tedbirler ve yaptığı düzenlemelerdir (Güçlü, 2003, s. 66).
- Strateji, başarıya ulaşmak için işletme ile çevresi arasında uyum sağlamaktır (Van Der Heijden, 1997, s. 3).
- Strateji, işletmenin vizyonunu ve misyonunu nasıl gerçekleştireceğinin ifade edilmesidir (Kirkpatrick, 2017, s. 8).
- Strateji, işletmenin gelecekte hangi yolları izleyeceğine karar vermesini sağlayan genel ve kesin kurallardan oluşur. Bu nedenle, stratejinin varlığı, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara yeterli cevaplar bulmasını kolaylaştırır (Taşkın, 2011, s. 337).

Tüm boyutlarıyla ele alınarak strateji, bir işletmenin hedeflerini belirlemek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için iç ve dış çevrenin analiz edilmesi ve uyum sağlanması amacıyla faaliyetlerin planlanması ve kaynakların yeniden tasarlanması sürecini ifade eder (Dinçer, 2004, s. 21). Bu kapsamda, strateji işletmelerin sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlandırması, kalitesi, müşteri hizmetleri ve farklılaşma gibi potansiyel müşterilere erişim sağlayacak temel unsurları ile reklam, indirimler, promosyon ürünleri gibi potansiyel müşteri ve alıcıları etkilemek için kullanılan yöntemlerin belirlenmesini içerir (Yukl, 2018, s. 278).

Stratejinin işletmelerin başarısı için kritik bir öneme sahip olduğunu 70.000'den fazla yönetim kitabının varlığı kanıtlamaktadır (Van den Steen, 2017, s. 2). Kalıcı başarı elde etmeyi hedefleyen işletmeler, sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamak için yatırım ve büyüme fırsatlarını değerlendirmelidirler. Ancak, bu fırsatların kâr

getiren faaliyetlere dönüştürülmesi için strateji oluşturma temel bir gerekliliktir (Bacak ve Arıcan, 2019, s. 30). Strateji oluşturma, oluşturulan stratejinin etkili bir şekilde uygulanması, izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltici müdahalelerin geliştirilmesi gibi kritik unsurları içerir ve işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve sürdürme konusunda yardımcı olabilir (Tapera, 2014, s. 130).

Stratejinin işletmelere sağladığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Çevreye uyum sağlama ve uzun vadeli sürdürülebilirlik,
- Çevrenin sürekli olarak değerlendirilmesi yoluyla gelecekteki muhtemel şartları tahmin etme becerisi kazandırma,
- İşletmenin kendisini değerlendirebilme yeteneğini geliştirme,
- Ortak amaçlara yönelme ve tutarlılık sağlama ve
- Faaliyetlerin sistemli bir çerçevede yürütülmesi (Dinçer, 2004, s. 22-24).

Bu avantajlar ve strateji kavramının genel fonksiyonları göz önüne alındığında, stratejinin işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşmaları için izlemeleri gereken yolu planlamalarını ve bu planları uygulamalarını sağlayan kritik bir başarı unsuru olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.2. Tarihçesi

Strateji kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, geçmiş yüzyıllara yayılan ve askeri strateji, iş stratejisi ve politik strateji dahil olmak üzere çeşitli disiplinleri kapsayan geniş ve karmaşık bir konu olduğu görülebilir (Finney, 2020, s. 3) Kaydedilen en eski stratejik düşünce örnekleri, askerî liderlerin savaşta stratejik planlama ve taktikler kullandığı Mezopotamya, Mısır ve Çin gibi eski uygarlıklara kadar izlenebilir. Özellikle Antik Çin’de, Sun Tzu tarafından M.Ö. 5. yüzyılda yazılan “Savaş Sanatı”, düşmanı anlamının ve çevresel şartlara göre pozisyon almanın önemini vurgulayan askerî strateji üzerine ufuk açıcı bir çalışma olarak örnek gösterilebilir (Cohen, 2020, s. 25).

İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasında ise, strateji kavramı hakkındaki çalışmalar askeri alanın ötesine geçerek iş dünyası ve siyasete doğru genişlemiştir. Stratejik yönetim ve iş stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunan başlıca araştırmacılar arasında Peter Drucker ve Michael Porter öne çıkmaktadır (Johansson ve Woodilla, 2009, s. 2). Porter (1980) stratejiyi işletmenin rekabet etme biçimi, hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken politikaların kapsamlı bir formülasyonu olarak tanımlar (Porter, 1980, s. 30). Drucker (1954) ise stratejiyi belirlemek için 5 sorunun cevabının verilmesinin gerekliliğini vurgular. Bu sorular ise:

- Bizim işimiz nedir?
- Müşterimiz kimdir?
- Müşteri için değerli olan nedir?
- Faaliyetimiz ne olacak?
- Faaliyetimiz ne olmalı? (Drucker 1954, s. 49–61).

Strateji konusundaki araştırmalar özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde artış göstermiştir ve günümüzde de önemini korumaktadır. Son yıllardaki teknolojik ilerlemelere bağlı olarak gerçekleşen dijital devrim ve küreselleşme, rekabet avantajı ve çevik strateji gibi kavramların önemini artırmış, böylece stratejinin işletmeler için daha da önemli hâle gelmesine sebep olmuştur (İşoraitė ve Alperytė, 2022, s. 245). Bu nedenle de günümüzdeki strateji çalışmaları, çok çeşitli disiplinleri kapsayan ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişen dinamiklerine uyum sağlayarak gelişmeye devam etmektedir. Bunun sonucu olarak da hem bireysel hem de işletme düzeyinde karmaşık zorlukların üstesinden gelme ve hedeflere ulaşma konusundaki hayati fonksiyonunu sürdürmektedir (Kuosa, 2011, s. 459).

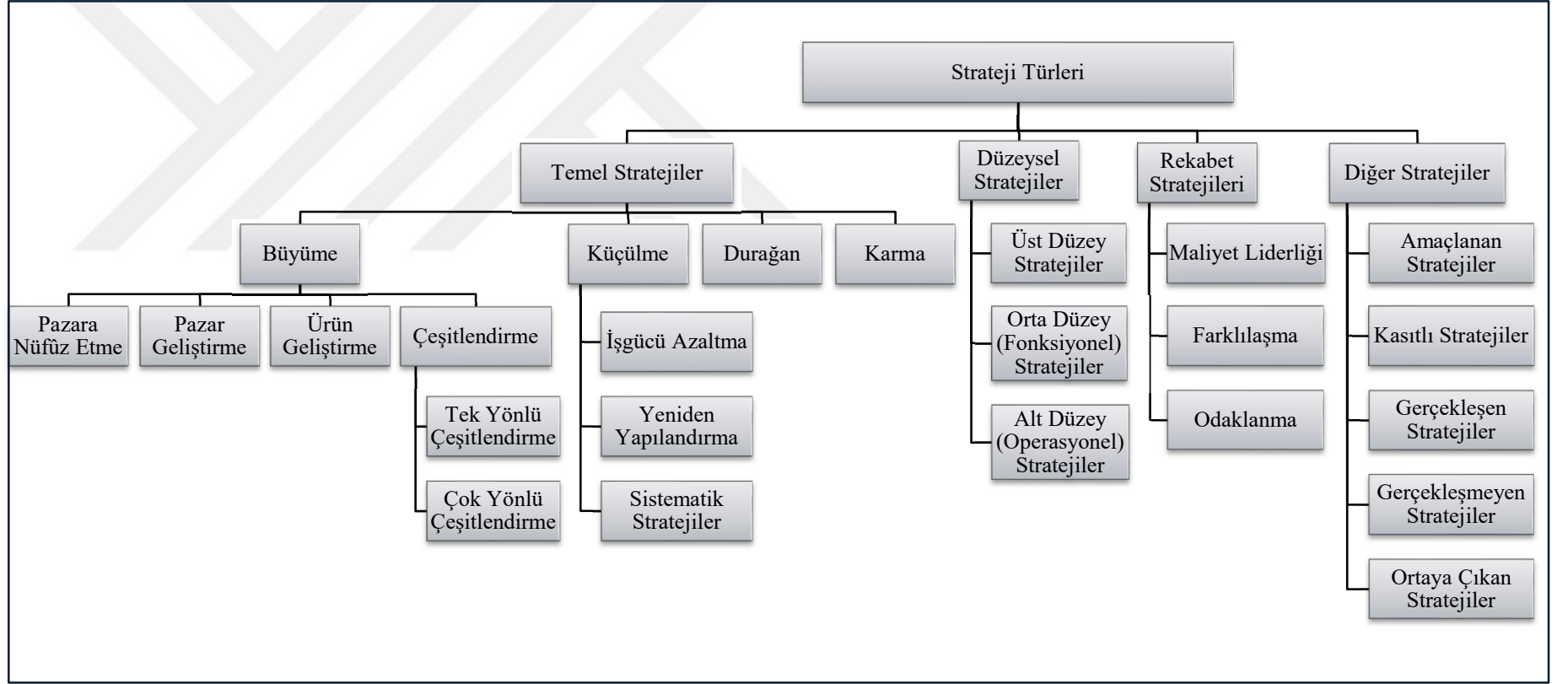
2.2. Strateji Türleri

Günümüz dünyasında, çevresel koşulların son derece değişken olduğu göz önüne alındığında, sürdürülebilir başarıyı elde etmek isteyen işletmelerin stratejik duruşlarını sürekli olarak gözden geçirmesi ve gerekli olduğu durumlarda değişiklikler yaparak zamanın gerekliliklerine ayak uydurması son derece önemlidir (Galbraith ve Schendel,

1983, s. 153). Dolayısıyla rekabet avantajını elde etmeyi amaçlayan işletmelerin çeşitli stratejileri hayata geçirmesi gerekebilir (Slater ve Olson, 2001, s. 1056).

Literatürde yaygın olarak kabul gören sınıflandırmaya göre hazırlanan Şekil 3’te strateji türlerinin sınıflandırılması ayrıntılı olarak gösterilmiştir. İşletme stratejileri ilk olarak; temel stratejiler, düzeysel stratejiler, rekabet stratejileri ve diğer stratejiler şeklinde dört gruba ayrılmaktadır ve her bir grubun kapsadığı farklı türlerdeki stratejiler ayrıntılı olarak listelenmiştir.





Şekil 3: Strateji Türleri

2.2.1. Temel Stratejiler

Küreselleşmenin işletmeler açısından ortaya çıkardığı en büyük sonuçlardan birisi de sektörlerin çeşitlenmesi ve dolayısıyla faaliyet gösterdikleri pazarlardaki işletmelerin sayısını artmasıdır. Bu artışın sonucu olarak da rekabetin seviyesi artmaktadır (Yılmaz ve Altaş, 2018, s. 28). Bu nedenle, uzun vadeli başarı için işletmelerin gelecekte yapması ve yapmaması gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve işletmenin temel stratejileri doğrultusunda hareket etmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 201). Temel stratejilerin kapsamı, işletmelerin faaliyet gösterdiği alan ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde izlenecek stratejileri kapsar (Akdağ ve Bal, 2020, s. 20). İşletmede yürütülen mevcut faaliyetlerin incelenerek, aynı şekilde mi sürdürülmesi ya da ürün ve pazarda yapılacak değişikliklerle büyüme veya küçülmeye mi gidilmesi gerektiğini belirleyen temel stratejiler dört ana kategori altında toplanır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 200). Bu kategoriler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 3: Temel stratejiler

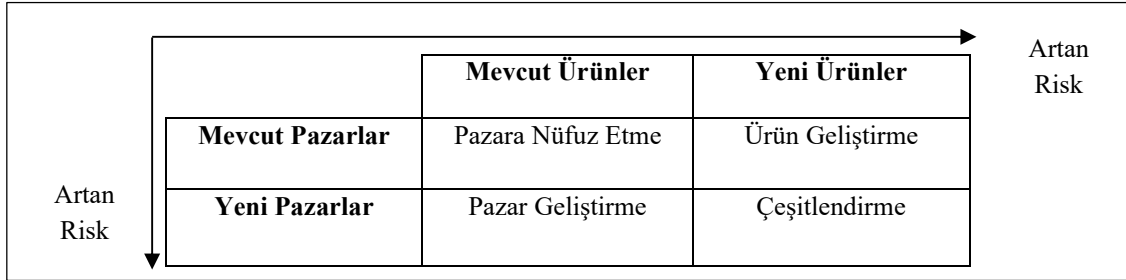
Büyüme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek büyüme
• Yenilikçi mal ve hizmetlerin portföye eklenmesi • Yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesi • Yeni faaliyet ve üretim süreçlerinin başlatılması	• Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanlarının bulunması • Etkin pazarlama stratejileri • Üretim kapasitesinin artırılması
Küçülme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme
• Mevcut mal ve hizmetlerin kısmen veya tamamen terk edilmesi. • Mevcut pazarların kısmen veya tamamen terk edilmesi. • Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi.	• Mevcut işlerde iyileştirmeler yapılmaz ve zamanla küçülmeye gidilir. • Pazarlama çabaları artırıldığında pazar payı daralır. • Üretim kapasitesi azaltılır.
Durağan	
• Mevcut işin tanımı değiştirilmez. • Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır.	
Karma	
• Aynı anda ve art arda uygulanır.	

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 200-201).

2.2.1.1. Büyüme Stratejileri

Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, rekabetin boyutlarını ve şiddetini artırarak işletmelerin pazar paylarını ve konumlarını korumak için çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerektirir. İşletmelerin pazar paylarını genişletmek için benimsemeleri gereken strateji ise büyüme stratejisidir (Baker, 2010, s. 12). Bu gereklilik, büyüme stratejilerinin işletmenin satışları, kârı ve veya pazar payı gibi ölçülebilen performans göstergelerini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış olmasından kaynaklanır (Dibb vd., 2001, s. 858). Ayrıca büyüme stratejileri, işini genişletmek ve pazar payını artırmak isteyen işletmeler için itici güç sağlar (Dangi vd., 2018, s. 66). İşletmelerin pazar paylarını artırabilmeleri için de kârlı büyüme fırsatlarını yakalamaya odaklanmaları gerekir (Johnson ve Scholes, 2002, s. 26).

Pazar araştırmaları, işletmeler için büyüme stratejilerinin son derece faydalı olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürdeki bulgular, pazar payındaki artış ile kârlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Pearce ve Robinson, 2005, s. 29). Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle kendilerine uygun olan büyüme stratejisi türünü belirlemeleri gerekmektedir. Bu doktrini destekleyen temel büyüme stratejileri dört ana kategori altında toplanmaktadır. Bu stratejilerin detayları, aşağıda Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Büyüme stratejileri / Ansoff matrisi

Kaynak: (Ansoff, 1957, s. 114).

2.2.1.1.a. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Pazara nüfuz etme stratejisi, işletmenin mevcut ürün veya hizmet portföyünde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut kapasitesini artırarak faaliyet gösterdiği pazarda daha çok satış yapmaya dönük bir büyüme stratejisidir (Ansoff, 1957, s. 114).

Bu strateji, özellikle geniş ürün portföyüne sahip işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini pazarlama sürecinde önemli bir rol oynar (Muga ve Santamaria, 2010, s. 1535). Pazara nüfuz etmeyi amaçlayan işletmeler, satış fiyatlarını düşürebilir, dağıtım ağını genişletebilir ve promosyon faaliyetlerini artırabilir.

2.2.1.1.b. Pazar Geliştirme Stratejisi

Pazar geliştirme stratejisi, işletmenin mevcut ürün veya hizmet portföylerini yeni pazarlara sunmayı hedefleyen bir büyüme stratejisidir. Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler, ürün veya hizmetlerini ihraç etme veya yeni coğrafi bölgelerde pazarlama faaliyetlerini genişletme gibi seçenekleri değerlendirebilirler (Hussain vd., 2013, s. 198). Pazar geliştirme stratejisinin temel amacı, işletmelerin mevcut ürünlerinin veya hizmetlerinin potansiyelini artırmak ve yeni pazarlarda büyümeyi sağlamaktır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler genellikle uluslararası pazarlara açılarak küresel büyümeyi amaçlar veya mevcut pazarlarında henüz keşfedilmemiş segmentlere odaklanarak yeni müşteri gruplarını hedeflerler (Lan, 2023, s.2).

Pazar geliştirme stratejisi, işletmelere genişleme ve büyüme fırsatları sunar, ancak bu stratejinin başarılı olabilmesi için dikkatli bir pazar analizi, uygun pazarlama planlaması ve operasyonel yeteneklerin sağlanması gerekmektedir (Irianti ve Haznam, 2019, s. 166). Bu strateji, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve büyümelerine yardımcı olabilir, ancak pazarın dinamiklerine ve talep koşullarına uygun bir şekilde uygulanmalıdır.

2.2.1.1.c. Ürün Geliştirme Stratejisi

İşletmelerin mevcut ürünlerini tasarımında, kalitesinde ve performansında iyileştirmeler yaparak yeni özelliklere sahip ürünler sunmalarını içeren (Wheelwright, 1994, s. 3) ürün geliştirme stratejisi, işletmeler için son derece önemlidir çünkü yeni ürünler, satışların artmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Ayrıca, rakipler benzer ürünler geliştirene kadar yeni ürünü geliştiren işletmeler, ürünün fiyatlandırmasını yönetme ve kârlarını maksimize etme fırsatına sahip olabilirler (Koufteros vd., 2005, s.

98). Bu strateji, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve pazar paylarını artırmalarına yardımcı olabilir, çünkü tüketiciler genellikle yeni ve geliştirilmiş ürünleri tercih etme eğilimindedirler. Dolayısıyla, ürün geliştirme stratejisi, işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve rekabetçi avantaj elde etme yolunda önemli bir rol oynamaktadır (Hosseini, vd., 2018, s. 2).

2.2.1.1.d. Çeşitlendirme Stratejisi

Ürün geliştirmeden farklı olarak işletmelerin mevcut ürün portföyünü genişleterek yeni müşteri segmentlerine odaklanmalarını sağlayan bir strateji olarak tanımlanan çeşitlendirme stratejisi, işletmelerin mevcut ürünlerini farklı pazarlarda veya farklı kullanım alanlarında sunarak ürünün pazar potansiyelini artırmayı hedefler (Hussain vd. 2013, s. 198). Ürün çeşitlendirme, işletmelerin pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirerek gelir kaynaklarını artırmaya ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır. Bu strateji, işletmelerin mevcut ürünlerinin yeni ve çekici pazarlara başarılı bir şekilde entegre olması durumunda büyüme ve başarı şansını artırabilir (Kotler, 2000, s. 75).

Ancak, çeşitlendirme stratejisinin uygulanması konusunda önemli bir hususu da vurgulamak gerekir: bu strateji, pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme stratejilerinin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda tercih edilecek son seçenek olarak düşünülmelidir (Ansoff, 1957, s. 114). Çeşitlendirme stratejisini benimseyen işletmeler, zamanlama veya pazar seçimi gibi hatalar nedeniyle başarısız olabilirler (Koçoğlu, 2012, s. 271). Şekil 4'te yer alan Ansoff matrisinde gösterildiği gibi, bu strateji genellikle en yüksek riski içeren stratejidir. Ancak, yüksek riskine rağmen çeşitlendirme stratejilerini uygulamak isteyen işletmeler, uygulamayı tek yönlü veya çok yönlü olarak iki farklı şekilde gerçekleştirebilirler:

Tek Yönlü Çeşitlendirme: işletmelerin mevcut ürünlerini veya hizmetlerini yeni pazarlara sunarak veya yeni teknolojiler kullanarak yeni ürünlerle mevcut pazarlarda rekabet ederek büyümeyi amaçlayan bir stratejik yaklaşımdır (Dinçer, 2004, s. 208). İşletmelerin tek yönlü çeşitlendirme stratejisini benimsemesinin altında yatan temel sebepler şunlardır: mevcut iş birimlerinin faaliyetlerinden sinerji elde etmek, pazar

payını güçlendirmek, varlık ve temel yeteneklerin yeni ürün ve işlerde kullanılmasıyla ek gelir ve fayda sağlamak, maliyetleri düşürmek ve karlılığı artırmak, teşviklerden faydalanmak, riskleri azaltmak ve yaymak, yöneticilere ek gelir imkânı sunmak ve işsizlik riskini azaltmak (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 226-227).

Çok Yönlü Çeşitlendirme: işletmelerin tamamen yeni pazarlara ve yeni ürünlere odaklanarak faaliyet gösterme stratejisidir (Dinçer, 2004, s. 208). Bu stratejinin sağladığı avantajlar: mali kaynakların sermaye piyasalarında verimli bir şekilde kullanılması, varlıkların ve temel yeteneklerin yeni alanlarda kullanılmasıyla elde edilen avantajlar, teşviklerden yararlanma olanağı, işletmelerin yeniden yapılandırılması, ek gelir elde edilmesi ve işsizlik riskinin azaltılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 227).

2.2.1.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme, 1980'lerin ortalarına kadar işletmelerin gerilemesinin veya çöküşünün bir işaretçisi olarak kabul edilirdi (Whetten, 1987, s. 349). Ancak günümüzde küçülme stratejisi, işletmelerin faaliyetlerini ve organizasyon yapılarını gözden geçirerek temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri azaltma amacıyla uyguladıkları yaygın bir stratejidir (Dinçer, 2004, s. 225-226). Bu stratejinin temel amacı, işletmelerin üretim süreçlerini optimize etmek, maliyetleri düşürmek ve örgütsel performanslarını iyileştirmektir (Sheaffer vd., 2009, s. 950).

Küçülme stratejilerinin benimsenmesi genellikle, artan rekabet, teknolojik değişimler, strateji değişikliği, dış kaynak kullanımı veya örgütsel sınırlardaki değişiklikler gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilir (Dahl ve Nesheim, 1998, s. 239). Ancak küçülme stratejilerini uygulayan işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli husus, bu stratejilerin köklü değişimlere sebep olduğu ve iyi uygulanmadıkları takdirde işletmelerde travma etkisi yaratacak kötü sonuçları da beraberinde getirme riski barındırdığıdır (Drew, 1994, s. 4). Bu risklere rağmen, küçülme stratejileri işletmeler için hızlı karar alma, uygulama ve fırsatları değerlendirme yeteneği sağlayarak, yeniden yapılanma sürecinde esneklik sunar (Kim, 2003, s. 460). Küçülme stratejisinin işletmelere sağladığı avantajlar arasında maliyetlerin azaltılması, karar alma süreçlerinin hızlandırılması, çevresel değişimlere hızlı uyum sağlama yeteneği, müşteri odaklılık,

yenilikçilik ve kişisel sorumlulukların daha etkin bir şekilde takip edilmesi gibi unsurlar bulunmaktadır (Dinçer, 2004, s. 226).

İşletmelerin küçülme stratejilerini uygularken kullanabileceği temel yaklaşımlar; işgücü azaltma stratejisi, yeniden yapılandırma stratejisi ve sistem stratejisi şeklinde sıralanabilir (Mishra ve Mishra, 1994, s. 264). Bu stratejiler, işletmelerin kaynakları ve kapasitelerini yeniden yapılandırarak, maliyetlerini azaltmalarına ve rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olur. Aşağıda sunulan Tablo 5 bu küçülme stratejilerini ve özelliklerini ayrıntılı olarak göstermektedir.

Tablo 4: Küçülme stratejileri ve özellikleri

	İşgücü Azaltma	Yeniden Tasarlama	Sistemik
Odak	Çalışanlar	İşletme	Örgüt kültürü
Hedef	Bireyler	Faaliyetler	Mevcut süreçler
Zamansal Hedef	Kısa vadeli	Orta vadeli	Uzun vadeli
Dezavantaj	Uzun vadeli çözüm sunamaması	Çabuk sonuç alınamaması	Kısa vadeli tasarruf sağlayamaması

Kaynak: (Gandolfi, 2005, s. 26).

2.2.1.2.a. İşgücü Azaltma Stratejisi

İşgücü azaltma stratejisi, operasyonel düzeydeki çalışan sayısının bilinçli bir şekilde azaltılması olarak tanımlanır (DeRue vd., 2008, s. 4). Bu strateji, küçülme sürecini başlatan organizasyonlar tarafından en çok tercih edilen yaklaşımdır ve genellikle mali teşvikler veya isteksiz işten çıkarmalar gibi yöntemlerle personel sayısının düşürülmesini hedefler (Mishra ve Mishra, 1994, s. 264). Ancak, işgücü azaltma stratejisi sıklıkla kısa vadeli bir çözüm olarak görülür ve maliyet azaltımı için reaktif bir önlem olarak algılanır (Gandolfi, 2005, s. 26). Bununla birlikte, bu yaklaşım genellikle olumsuz sonuçlar doğurur ve uzun vadeli çözümler sunmaz. Ayrıca, işgücü azaltma stratejisi, genellikle işletme içinde büyük bir değişime sebep olacağı için olumsuz etkilerin ve negatif sonuçların ortaya çıkmasına neden olur (Cameron, 1994, s. 198).

2.2.1.2.b. Yeniden Yapılandırma Stratejisi

Yeniden yapılandırma stratejisi, işletmenin mevcut yapı ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek, maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi günümüzün kritik başarı faktörlerinde iyileştirmeler yapılmasını sağlar (Dinçer, 2004, s. 226; Kalpic ve Bernus, 2002, s. 300). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, çalışanların görevlerinin ve işletme faaliyetlerinin yeniden tasarlanmasını, verimsiz departmanların kapatılmasını ve hiyerarşik düzeylerin azaltılmasını içeren eylemler gerçekleştirirler (Mishra ve Mishra, 1994, s. 264).

Yeniden yapılandırma stratejisinin uygulanması, işgücü azaltma stratejisine kıyasla daha uzun bir zaman alır ve hızlı sonuçlar elde etme konusunda sınırlıdır. Bu nedenle, bu stratejinin en büyük dezavantajı, çabuk sonuç alınamaması olarak öne çıkar (Gandolfi, 2005, s. 26). Bu süreç, işletmenin tüm katmanlarını kapsayan detaylı bir dönüşüm gerektirdiğinden, zaman alıcı ve karmaşık bir süreçtir.

2.2.1.2.c. Sistemik (Sistemik) Stratejiler

Sistemik stratejiler, küçülme stratejileri içerisinde öne çıkan ve literatürde sistemik strateji olarak da bilinen yaklaşımlardır (DeRue vd., 2008, s. 4). Bu stratejiler, çalışanların işlerine yönelik yaklaşımlarını değiştirerek, küçülme prensiplerini iş süreçlerine entegre etmeyi amaçlar. Başka bir deyişle, bu stratejiler, basitleştirme ve sürekli iyileştirme gibi küçülme ilke ve yöntemlerinin çalışanların iş rutinlerinde bir yaşam tarzı haline gelmesini sağlar (Mishra ve Mishra, 1994, s. 264).

Bu değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi ve yeni bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için çeşitli önlemler alınmalıdır. Bu önlemler arasında, çalışanlara zorlayıcı faaliyetlerin yerine teşvik edici uygulamaların getirilmesi, önemli iç ve dış paydaşların sürece dahil edilmesi ve örgüt hiyerarşisindeki her seviyedeki bireylerin sorumluluklarının geniş bir şekilde yeniden tanımlanması bulunur (Mishra ve Mishra, 1994, s. 264).

Ancak, bu tür bir dönüşümün gerçekleştirilmesi diğer küçülme stratejilerine göre daha uzun zaman alabilir. Bu uzun süreç, kısa vadeli maliyet tasarrufu sağlamak isteyen

işletmeler için dezavantajlı olabilir (Gandolfi, 2005, s. 26). Bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sabır ve istikrar gerekmektedir, ancak uzun vadede önemli ve sürdürülebilir sonuçlar elde etme potansiyeline sahiptir.

2.2.1.3. Durağan Stratejiler

Durağan stratejiler, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda kararlı bir şekilde ilerlemesini ve riskli yeni alanlara girmekten kaçınmasını gerektiren bir strateji türüdür (Dinçer, 2004, s. 221). Bu strateji, genellikle dış çevrede belirgin bir değişim olmadığı, pazar koşullarının nispeten istikrarlı olduğu ve rekabetin yoğun olmadığı durumlarda tercih edilir (lgen ve Mirze, 2010, s. 206). Diğer bir ifadeyle, işletmelerin mevcut koşullardan memnun olduğu ve büyük değişikliklere ihtiyaç duymadığı durumlarda durağan stratejiler uygulanır.

Bu strateji genellikle mevcut faaliyetlerin tanımında büyük değişiklikler yapmadan, faaliyetlerin hız ve etkinliğini artırmaya yönelik küçük iyileştirmelerle mevcut durumun korunmasını hedefler. Bu nedenle, Tablo 4'te de görüldüğü üzere, bu stratejiye odaklanan işletmeler, mevcut iş süreçlerini optimize etmek ve mevcut müşteri tabanını memnun etmek için çaba gösterir. Stratejik analiz, uygulama ve kontrol süreçlerinde mevcut durumun sürdürülmesine odaklanılırken, büyük değişimlere veya riskli yeniliklere yönelik adımlar atılmaz (Eren, 2000, s. 107).

2.2.1.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, işletmelerin uzun vadeli başarısını sürdürmek için farklı stratejileri aynı anda hayata geçirmesini ifade eder. Bu stratejiler, büyüme, küçülme ve durağan gibi farklı hedeflere yönelebilir ve işletmelerin ürün ve hizmet üretiminde ve pazarlamasındaki ihtiyaçlarına ve pazardaki değişen koşullara göre uyarlanabilir (Dinçer, 2004, s. 232). Karma stratejilerin uygulanması, işletmelerin pazardaki ve tüketicilerdeki davranışlarındaki değişikliklere hızla uyum sağlamalarını, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmelerini ve zayıf performans gösteren faaliyetlerden tasarruf etmelerini sağlar (Ayson, 2001, s. 75).

Her işletmenin benzersiz koşulları ve hedefleri olduğundan, tek bir stratejinin tüm durumlarda etkili olmayabileceğini anlamak önemlidir. Rekabetin yoğunluğu ve kapsamı, işletmelerin karşılaştığı zorlukların ve fırsatların çeşitliliğini yansıtır. Bu nedenle, işletmelerin çevresel koşulları dikkate alarak en uygun stratejileri belirlemesi gerekmektedir (Das, 2019, s. 278). Durumsallık yaklaşımıyla paralellik gösteren karma stratejiler, işletmelere bu esnekliği sağlayarak çeşitli stratejiler arasında geçiş yapmalarını ve değişen koşullara uyum sağlamalarını sağlar (Güney, 2011, s. 46). Bu sayede, karma stratejiler işletmelere değişen koşullara hızlı ve etkin bir şekilde adapte olmaları için dinamik ve uyumlu bir yaklaşım sunar.

2.2.2. Düzeysel Stratejiler

İşletme stratejilerinin geliştirilmesinden ve uygulanmasından yönetimin hangi seviyesinin sorumlu olduğunu belirleyen stratejiler yönetim düzeylerine göre stratejiler şeklinde adlandırılır (Akdağ ve Bal, 2020, s. 20). Özellikle birçok işletmeyi bünyesinde barındıran büyük şirketlerde üç farklı strateji seviyesinden söz etmek mümkündür. Bunlar; üst düzey stratejiler, işletme düzeyindeki stratejiler ve fonksiyonel düzeydeki stratejilerdir (Dinçer, 2004, s. 57). Bu strateji seviyeleri aşağıda sunulan Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Düzeylelerine göre stratejiler

Kaynak: (Karakaya, 2008, s. 64).

2.2.2.1. Üst Düzey Stratejiler

Üst düzey stratejiler, genellikle holding veya bağlı şirket grupları tarafından odaklanılan ve işletmelerin rekabet avantajı elde etme ve performanslarını artırma amacını taşıyan temel stratejik planlardır (Eisenhardt ve Piezunka, 2011, s. 506). Ayrıca “kurumsal stratejiler” ve “üst yönetim stratejileri” olarak da adlandırılan üst düzey stratejiler, çeşitli işletmeleri ve farklı faaliyet gruplarını bünyesinde barındıran holding veya bağlı şirket gruplarının bütünlük içinde hedeflediği ana stratejilerdir. Bu nedenle, yönetim kurulu ve genel müdürün sorumluluk alanı içinde yer alır (Dinçer, 2004, s. 58) ve işletmelerin uzun dönemde firma değerini yükseltebilmek için hangi konumda bulunmayı amaçladığı, hangi alanlarda faaliyet göstermek istediği ve bu kararları nasıl uygulayacağı ile ilgili stratejik çalışmalar ve uygulamalardan oluşur (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 30).

Bir işletmenin üst düzey stratejisi, firma varlıklarının, satışların, istihdamın, sermaye bütçesinin veya mevcut pazarlar yelpazesi arasında firma kaynaklarının diğer endekslerinin dağılımı aracılığıyla uygulamaya konulabilir (Beard ve Dess, 1981, s. 666). Dolayısıyla, işletmelerin ihtiyaçları arttıkça, stratejik yönetim sürecinin karmaşık bir hâl almasını engellemek adına üst düzey stratejilerin açık ve detaylı olarak belirlenmesi son derece önemlidir.

2.2.2.2. İşletme Düzeyindeki Stratejiler

İşletme düzeyindeki stratejiler, işletmelerin belirli bir sektördeki başarısını veya başarısızlığını doğrudan etkileyen stratejilerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki rekabetçi konumlarını güçlendirmek için benzersiz stratejilere ihtiyaçları vardır ve bu stratejiler, işletmelerin farklı özelliklerini içeren çeşitli alt birimleri için özgün hedefler ve eylemler belirleyerek bu ihtiyacı karşılar (Beard ve Dess, 1981, s. 666). İşletme düzeyindeki stratejiler, çeşitlendirme yapmış bir şirketin her alt işletmesi için özel olarak belirlenir ve o işletmenin çevresiyle uyum içinde olmasını sağlar. Hangi pazarda, nasıl rekabet edileceği ve hangi faaliyetlerin yürütüleceği gibi kararlar işletme düzeyindeki stratejilerle belirlenir (Dinçer, 2004, s. 58).

Diğer bir ifadeyle, işletmelerin kurumsal düzeyde belirledikleri stratejik hedefleri, sahip oldukları bilgi ve deneyime dayalı olarak işletme düzeyinde uygulamaya dönüştürmelerini sağlar. Pazara hangi ürün veya hizmetlerin sunulacağının seçimi, işletme düzeyinde bir stratejinin neticesinde verilen stratejik ve kritik bir karardır (Bonn ve Fisher, 2011, s. 10). Bu nedenle, işletme stratejilerinin, işletme birimlerinin faaliyetleri doğrultusunda kurumsal stratejinin soyut stratejik hedeflerine doğrudan olmasa da dolaylı olarak aracılık eden bir stratejik seviye olduğu ifade edilebilir.

2.2.2.3. Fonksiyonel Düzeydeki Stratejiler

İşletmeler bünyelerindeki her bir fonksiyonu işletmenin rekabet avantajı elde etmesi için gerekli kaynakları elde etmeye ve geliştirmeye çalışmalıdır (Guttermann, 2011, s. 1). Bu kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi için ihtiyaç duyulan yönetsel planlar ise fonksiyonel stratejiler olarak adlandırılır (Somov, 2018, s. 21). Araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama, müşteri hizmetleri, dağıtım, finans, insan kaynakları gibi önemli işlevler için belirlenen bu stratejiler, işletmenin ana faaliyetlerini desteklemek ve güçlendirmek için oluşturulur. İşletmenin faaliyetlerinin çeşitliliği arttıkça, daha fazla sayıda işlevsel stratejiye ihtiyaç duyulur (Thompson vd., 2001, s. 320). Fonksiyonel stratejiler, işletme fonksiyonlarının kurumsal ve işletme düzeyindeki stratejileri nasıl destekleyeceğini belirler ve işletmenin başarısını şekillendiren sonuçlara dönüşür. (Ketchen, 2003, s. 95).

2.2.3. Rekabet Stratejileri

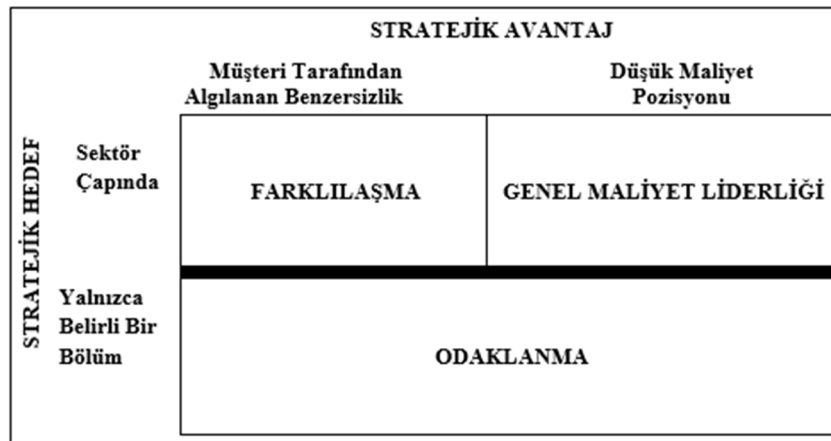
Rekabet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “herhangi bir faaliyette bireyler veya gruplar arasında gerçekleşen üstünlük mücadelesi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Stratejik yönetim literatüründe ise, işletmelerin rakiplerinin kopyalayamadığı bir fark avantajı yaratma kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir (Vukmirović vd., 2015, s. 911).

Porter tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından yönetim literatüründe bir arketip (ilk örnek) olarak kabul edilen rekabet stratejileri ise (Weber ve Polo, 2010,

s. 99) işletmelerin pazardaki rakiplerine karşı sürdürülebilir bir avantaj elde etmelerinin bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Porter (1980a, s. 34). Bu nedenle rekabet stratejileri, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, sektördeki fırsatlar ve tehditler, daha geniş toplumsal beklentiler ve uygulayıcıların kişisel değerlerini kapsar (Höhler ve Köhl, 2019, s. 636).

İşletmeler, kendi çevreleriyle ve amaçlarıyla uyumlu rekabet stratejileri benimserler. Bu stratejiler hem rasyonel hem de sezgisel olabilir ve resmi veya gayri resmi yollarla uygulanabilir. Ancak, en uygun yol her işletme ve durum için farklılık gösterebilir (Weber ve Polo, 2010, s. 101). Bu nedenle de rekabet stratejilerinin amacı, bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerine göre en avantajlı veya en az dezavantajlı konumu bulmaktır (Porter, 1980b, s. 30). Bu stratejiler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları bilinçli planlar ve eylemlerdir ve işletmelerin rakiplerinden daha üstün performans göstermelerini, hedeflerine ulaşmalarını ve nihayetinde sektörlerinde başarılı olmalarını sağlamak için tasarlanmıştır (Walumweya ve Phiri, 2021, s. 176).

Rekabet stratejileriyle ilgili literatür incelediğinde, araştırmacıların uzun vadeli rekabet avantajı sağlamak ve rekabetçi konumlarını sürdürmek amacıyla Porter (1980) tarafından tanımlanan üç genel strateji üzerinde genel bir fikir birliğine vardıkları gözlemlenmektedir. Bu stratejiler; 1. Genel maliyet liderliği stratejisi, 2. Farklılaşma stratejisi ve 3. Odaklanma stratejisidir (Hill, 1988, s. 401).



Şekil 6: Rekabet stratejileri

Kaynak: (Porter, 1980a, s. 39).

Şekil 6’da gösterilen bu stratejiler öncelikle işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve ardından bu avantajı sürdürebilmesi için temelde farklı bir yaklaşımı temsil etmektedir. İşletmeler genellikle bu stratejiler arasından kendileri için en uygun olanı seçmek durumundadır. Aksi takdirde, arada sıkışıp kalarak başarılı olamama durumuyla karşı karşıya kalabilirler (Porter, 1985, s. 17).

2.2.3.1. Genel Maliyet liderliği

Genel maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin müşterilerin talep ettiği özelliklerdeki mal veya hizmetleri rakiplerine kıyasla en düşük maliyetle üretebilmelerine olanak sağlayan bir dizi bağlantılı eylem olarak tanımlanabilir (Hitt vd., 2016, s. 118). Bu tür bir rekabet stratejisini benimseyen işletmeler ölçek ekonomilerine, verimli üretim süreçlerine ve maliyet azaltma faaliyetlerine odaklanırlar (Chang vd., 2015, s. 2). Bu faaliyetlerin sonucunda müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlarla ürün veya hizmet sunarak rekabet avantajı elde etmeyi ve daha büyük bir pazar payı kazanmayı amaçlarlar (Chege ve Oloko, 2017, s. 134).

Genel maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, genellikle istikrarlı pazarlarda faaliyet gösterirler ve fiyat temelli rekabeti tercih ederler. Ayrıca, daha dar bir standartlaştırılmış ürün veya hizmet yelpazesi sunarlar (Ward vd., 2007, s. 964). Bu yaklaşım, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki paylarını artırma olasılığını artırabilir (Tanwar, 2013, s. 13).

İşletmelerin genel maliyet liderliği stratejisini uygularken başvurabilecekleri iki farklı yöntem vardır. Birinci yöntem; değer getiren faaliyetlerde verimliliği artırarak maliyetleri azaltmaktır. İkincisi yöntem ise; değer getirmeyen maliyet unsurlarını eleme yoluyla maliyet yapısını yeniden yapılandırarak düşük maliyetler elde etmektir (Öktem ve Canel, 2016, s. 1). Birinci yöntem, işletmelerin mevcut süreçlerini optimize etmelerine olanak tanıırken ikinci yöntem işletmelerin rekabetçi fiyat avantajı elde etmelerine ve pazar paylarını artırmalarına olanak sağlamaktadır.

2.2.3.2. Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerde müşterileri odak noktasına aldığı bir rekabet stratejisi türüdür (Chege ve Oloko, 2017, s. 134). Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, müşterilerine rakiplerinden sunduklarından farklı ve daha iyi olarak algılanan özelliklere sahip ürün veya hizmetler sunarak müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflerler (Enz, 2012, s. 219). Dolayısıyla, farklılaştırma stratejisi, işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıran ve hedef kitlesi için anlamlı farklı özelliklere sahip ürün ve hizmetleri üretmek için yürüttüğü bir dizi bağlantılı eylemi ifade eder (Hitt vd., 2016, s. 121).

Piyasaların giderek daha rekabetçi bir hâle gelmesinin ve tüketicilerin daha bilinçli kararlar almasının doğal bir sonucu olarak kitlesel pazarlama uygulamaları etkisini yitirmiştir. Bu durum farklılaşma stratejisine olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Sharp, 1991, s. 5). Bu nedenle, farklılaştırma stratejisinin önemini kavrayan işletmeler rekabet avantajı elde etmek için üretim verimliliğine yüksek önem vermekten ziyade, inovasyon, marka geliştirme ve pazarlama faaliyetlerinde rakiplerinden farklı hareket etmeye çalışırlar (Chang vd., 2015, s. 1).

Bu stratejinin etkili bir şekilde uygulanması durumunda ise, işletmeler ortalamanın üzerinde getiri elde etme avantajı elde edebilirler. Çünkü farklılaşma stratejisi, maliyet liderliğinden farklı olarak, müşterilerinde marka sadakati oluşturmayı ve bunun sonucunda da fiyata karşı daha düşük hassasiyet gösterilmesini mümkün kılar (Porter, 1980a, s. 37-38).

2.2.3.3. Odaklanma stratejisi

Rekabet stratejilerinin sonuncusu olan odaklanma stratejisi, işletmelerin sunduğu ürün veya hizmetleri belirli bir hedef kitleye, ürün grubunun belirli bir segmentine veya coğrafi bir pazara odaklanarak geliştirilen bir rekabet stratejisi olarak tanımlanabilir (Porter, 1980a, s. 38). Bu strateji, işletmelerin faaliyetlerini belirli bir pazar segmentine odaklamalarına ve bu segment veya segmentler için maliyet liderliği, farklılaştırma veya her ikisinin bir kombinasyonunu seçmelerine olanak tanır (Weber ve Polo, 2010, s. 105).

Farklılaşma stratejisi, piyasa tarafından arzulanan maksimum faydayı sağlarken diğer işletmelerden en azından bir özellikle farklılaşmayı gerektirir. Öte yandan, odaklanma stratejisi, belirli bir segmentte müşteri taleplerine mükemmel şekilde yanıt veren ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlar. Bu avantaj, ilgili mal ve hizmetlere ulaşmak isteyen tüketicilerin ek bir maliyeti göze alabilmelerine sebep olur (Sharp, 1991, s. 7). Bu nedenle, odaklanma stratejisi, işletmelerin sınırlı stratejik hedeflerine odaklanmalarını ve geniş kapsamlı rekabet eden rakiplerine göre daha etkili veya verimli sonuçlar elde etmelerini mümkün kılar (Porter, 1980a, s. 38).

2.2.4. Diğer Stratejiler

İşletmelerin sahip oldukları stratejilerin tamamen bilinçli bir biçimde hayata geçirilmesi için karşılanması gereken üç koşul mevcuttur:

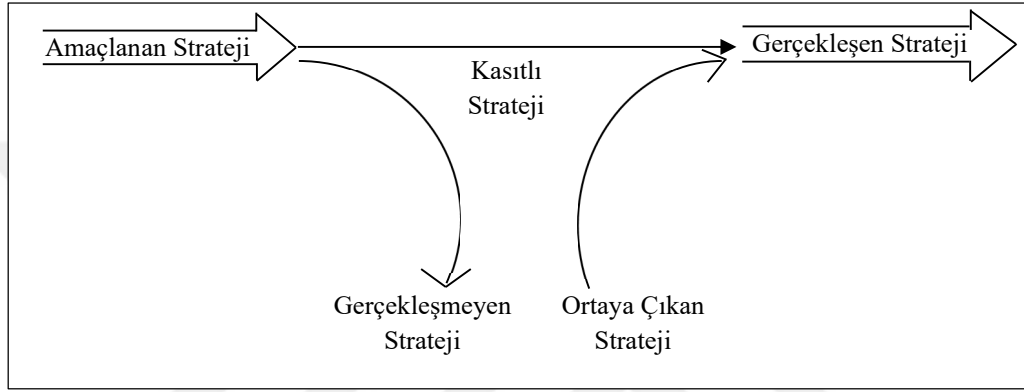
- Stratejik amaçlar kesin ve tam olarak ifade edilmiş olmalıdır.
- Tüm paydaşların aktif katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
- Strateji dış etkenlerden etkilenmemelidir. Diğer bir ifadeyle, çevre kesinlikle öngörülebilir veya kontrol altında olmalıdır (Kopmann vd., 2017, s. 559).

Gerçek hayatta bu koşulların sağlanması ve mükemmel bir şekilde planlanmış bir stratejinin uygulanması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle de Mintzberg (1978), stratejiyi bir planlama faaliyeti olarak değil, bir işletmenin davranışlarını yönlendiren bir dizi kural olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre, strateji türleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Amaçlanan strateji,
- Kasıtlı strateji,
- Gerçekleşen strateji,
- Gerçekleşmeyen strateji ve
- Ortaya çıkan strateji (Mintzberg, 1978, s. 946).

Aşağıda sunulan Şekil 7’de detaylı olarak gösterilen bu sınıflandırma, strateji oluşturma sürecinin dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olduğunu ve her zaman planlandığı gibi uygulanamayacağını vurgulamaktadır ve stratejiyi katı ve statik bir

planlama faaliyeti olarak ele almak yerine, esnek ve uyarlanabilir bir süreç olarak değerlendirmeyi önermektedir. Bu perspektif, işletmelerin belirsizlik ve değişkenlik gösteren çevresel koşullar altında daha etkin bir biçimde faaliyet göstermelerine olanak tanır. Dolayısıyla, strateji katı bir planlama faaliyeti olarak değil, işletmenin davranışlarını yönlendiren ve çevresel değişimlere cevap verebilen dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır (Mintzberg, 1978, s. 948). Bu yaklaşım, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde esneklik ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunarak, stratejik yönetim literatürüne önemli bir kavramsal katkı sağlamaktadır.



Şekil 7: Diğer strateji türleri

Kaynak: (Mintzberg, 1978, s. 946).

2.2.4.1. Amaçlanan Stratejiler

Amaçlanan stratejiler, önceden belirlenen örgütsel amaç ve hedeflerin yöneticiler tarafından kasıtlı olarak planlanması ve ifade edilmesidir. Bu stratejiler, işletmelerin performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olabilir (Jaquinto, 2011, s. 7). Ancak, bu stratejilerin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, rekabet dinamiklerinin ve mevcut kabiliyetlerin dikkatlice analiz edilmesini gerektirir (Mintzberg ve Waters, 1985, s. 259). Bir stratejinin gerçekten amaçlanan strateji olarak nitelendirilebilmesi için, örgütsel amaç ve hedeflerin yazılı olarak belirtilmesi ve sistematik bir şekilde takip edilmesi büyük önem taşır (Tetik, 2023, s. 46).

Amaçlanan stratejiler, işletmenin tamamını kapsayan resmi stratejik planlama süreçleri aracılığıyla sistematik ve kapsamlı bir şekilde ifade edilir (De Wit, 2015, s. 1). Bu nedenle, amaçlanan stratejilerin hayata geçirilmesi, işletme genelindeki faaliyetleri

kapsayan stratejik planların oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerini içerir. Ancak, bu tür stratejiler genellikle değişimlerin nispeten daha az yaşandığı ve istikrarlı çevrelerde en uygun şekilde uygulanabilir (Kopmann vd., 2017, s. 562). Bu yaklaşım, işletmenin stratejik planlarının çevresel belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmak için kritik bir öneme sahiptir ve stratejik yönetim sürecinin bütüncül bir perspektif ile ele alınmasını sağlar.

2.2.4.2. Kasıtlı Stratejiler

İşletmelerin uygulamayı planladıkları stratejilerin başarıyla gerçekleştirilmesi durumunda, bu stratejiler kasıtlı stratejiler olarak adlandırılır (Mintzberg, 1978, s. 945). Kasıtlı stratejiler, işletmelerin hem iç hem de dış koşullarının titizlikle analiz edilmesi sonucunda geliştirilir ve aynı zamanda örgütsel değerler ile kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri de dikkate alınarak olumlu sonuçlar elde edilmesi beklenir (Soliman et al., 2019). Bu nedenle, kasıtlı stratejilerin genel kurumsal hedeflerle uyumlu olması son derece kritiktir (Aryee, 2016).

Kasıtlı stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde önemli bir yere sahiptir. Bu stratejiler, işletmenin iç ve dış ortamını analiz ederek, örgütsel değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda geliştirilir. Stratejik yönetim pratiğinde, kasıtlı stratejilerin başarıyla hayata geçirilmesi, işletmenin rekabetçi avantajını güçlendirmesine ve sürdürmesine yardımcı olur. Bu bağlamda, kasıtlı stratejiler, işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmaları için temel bir rol oynar (Pretorius ve Maritz, 2011, s. 28).

2.2.4.3. Gerçekleşen Stratejiler

İşletmelerin yönetim kurulları veya üst düzey yönetimleri tarafından oluşturulan amaçlanan stratejiler, uygulama aşamasında çevresel koşullar nedeniyle bölüm yönetimleri veya diğer yönetim seviyelerindeki yöneticiler tarafından değişikliklere uğrayabilir. Bu durumda, gerçekleşen strateji, amaçlanan stratejiden çeşitli faktörler nedeniyle farklılık gösterebilen fiili hareket tarzını ifade eder (Collins vd., 1997, s. 678).

Ancak amaçlanan ve gerçekleşen stratejiler arasında kavramsal olarak net bir ayrımın yapılmaması, hayata geçirilen stratejinin işletmenin yöneticileri tarafından tam olarak anlaşılamadığına işaret eder (Chari vd., 2017, s. 130). Bu eksiklik, stratejinin etkinliğini ve başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, gerçekleşen stratejilere daha fazla odaklanmak, işletmenin çevresel koşullarla daha uyumlu hale gelmesine ve stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir (Martensson, 2004, s. 3744).

Gerçekleşen stratejilere odaklanmanın öneminin altı çizilerek, bu stratejilerin detaylı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi, işletmelerin dinamik ve belirsiz ortamlarda daha esnek ve uyumlu stratejik kararlar almalarını sağlayabilir. Bu yaklaşım, işletmenin stratejik esnekliğini artırarak, değişen çevresel koşullara hızla yanıt verme yeteneğini güçlendirebilir ve böylece işletmenin rekabetçi avantajını sürdürebilmesine olanak tanır (James, 2018, s. 1).

2.2.4.4. Gerçekleşmeyen Stratejiler

Planlanan stratejilerin gerçekleşmemesi, gerçekçi olmayan beklentiler, çevresel yanlış değerlendirmeler veya uygulama sırasında meydana gelen değişiklikler gibi çeşitli sebeplerden kaynaklanabilir. Bu durumlarda, söz konusu stratejilere gerçekleşmeyen stratejiler adı verilir (Mintzberg, 1978, s. 945).

Gerçekleşmeyen stratejiler, işletmeler için planlanan stratejilerin neden başarıya ulaşmadığını anlamak açısından önemli bir öğrenme fırsatı sunar. Bu durum, yöneticilere gelecekteki stratejilerin uygulanması için gereken yöntemler ve yaklaşımlar hakkında değerli deneyimler kazandırır (Mintzberg ve Waters, 1985, s. 271). Gerçekleşmeyen stratejilerin analizi, işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde daha dikkatli ve gerçekçi olmalarını teşvik ederek, gelecekteki stratejik girişimlerin başarı şansını artırabilir. Bu analizler, stratejik uyumun nasıl daha iyi sağlanabileceği ve çevresel değişimlere nasıl daha etkili yanıt verilebileceği konusunda yöneticilere rehberlik edebilir (Floyd ve Wooldridge, 2000, s. 23).

Ayrıca, gerçekleşmeyen stratejilerin nedenlerine dair yapılan kapsamlı değerlendirmeler, işletmenin stratejik yeteneklerini geliştirmesine ve stratejik esneklik

kazanmasına katkıda bulunur. Böylece, işletmeler gelecekte benzer hatalardan kaçınarak, daha sağlam ve uygulanabilir stratejiler geliştirebilirler. Bu süreç, stratejik yönetimin sürekli bir öğrenme ve adaptasyon süreci olduğunu vurgulayarak, işletmelerin değişen pazar koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneklerini artırır (Kılıç ve Aktuna, 2015, s. 109).

2.2.4.5. Ortaya Çıkan Stratejiler

Örgütsel başarının sürdürülebilmesi için genellikle önceden belirlenmiş bir stratejinin varlığı son derece önemlidir. Ancak, çevresel şartların son derece değişken olduğu ve rekabetin yoğun yaşandığı ortamlarda işletmeler güncel ihtiyaçlara cevap verebilecek esneklikte stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu esnekliği elde edebilmek için en uygun strateji türü ise ortaya çıkan stratejilerdir (McGee, 2010, s. 41). Hiçbir stratejinin önceden amaçlanmadığı, önceden amaçlanmış stratejilerin hiçbirinin gerçekleşmediği veya süreç içinde değişen şartlara cevap verebilmek adına önceden amaçlanmamış stratejilerin uygulanmak durumunda kaldığı stratejiler, ortaya çıkan stratejiler olarak adlandırılırlar (Mintzberg, 1978, s. 945).

Bu tanımdan hareketle, ortaya çıkan stratejilerin beklenmedik fırsatlara ve sorunlara verilen etkili yanıtlar olduğu ifade edilebilir. Bu tür stratejiler, genellikle işletmelerin günlük faaliyetlerinden ve alt seviye yöneticilerinin tecrübelerinden doğar. Diğer strateji türlerinden farklı olarak, ortaya çıkan stratejiler, alt seviyeden üst seviyeye doğru bir fikir akışını teşvik eder (Osborn, 1998, s. 487). Bu nedenle, ortaya çıkan stratejilerin, genellikle iş birimlerinde geliştirildiği ve yönetim kurullarından ziyade işletme düzeyinde uygulandığı söylenebilir (De Wit, 2015, s. 1).

Bu stratejiler, yöneticilerin ve çalışanların esnekliğini, adaptasyon yeteneklerini ve yenilikçi düşüncelerini ön plana çıkarır. Dolayısıyla, ortaya çıkan stratejiler, işletmelerin dinamik ve belirsiz iş ortamlarında başarılı olabilmeleri için kritik bir araçtır. Bu stratejiler, merkezi olmayan karar alma süreçlerini ve operasyonel esnekliği vurgular, bu da işletmelerin hızlı değişimlere ve beklenmedik durumlara daha etkin bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlar. Özetle, ortaya çıkan stratejiler, işletmelerin rekabet

avantajını korumasına ve uzun vadeli başarıyı sürdürmesine yardımcı olabilecek adaptif bir stratejik yönetim yaklaşımı sunar (De Wit, 2015, s. 1).

2.3. Stratejist Kavramı

Strateji kavramı genellikle üst düzey yöneticilerin rol ve sorumluluklarıyla ilişkilendirilse de (Bratton ve Gold, 1999, s. 38), stratejist kavramı, işletmelerde stratejik yönetim süreçlerini planlayan ve süreç boyunca aktif olarak yer alarak sağlıklı ve başarılı bir biçimde yürütülmesi için çalışan tüm çalışanları kapsar (Türk ve Kara, 2017, s. 558). Bu tanımdan hareketle, stratejistlerin işletmelerin stratejik planlarını ve faaliyetlerini belirleme ve uygulama sorumluluğuna sahip oldukları ifade edilebilir. Stratejistler bu sorumluluklarını yerine getirmek ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için hem işletmenin iç çevresini ve hem de faaliyet gösterdiği dış çevreyi inceler, fırsatları ve tehlikeleri tespit eder ve bu tespitleri doğrultusunda stratejiler geliştirirler (Whittington vd., 2011, s. 532).

Bu nedenle stratejistlerin işletmelerin rotasını ve uzun vadeli başarılarını belirlemede son derece önemli bir role sahip olduklarını ifade etmek mümkündür (Poister ve Streib, 1999, s. 309). Stratejik yönetimde her duruma ve her işletmeye uygun olan tek bir yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Bu yüzden stratejik yönetim sürecini işletmelerin ihtiyaçlarına uyacak şekilde uyarlamak zorunda olanlar stratejistlerdir (George vd., 2023, s. 196). Bu sebeple de hedefin bağlamına ve gerekliliklerine bağlı olarak “teorisyen, planlamacı, lider ve komutan” gibi farklı sıfatlarla nitelendirilen, çok yönlü kişiler olması gerektiği ileri sürülebilir (Domingo, 2015, s. 530). İşletmeye ve pazarın özelliklerine bağlı olarak stratejistlerin görev tanımları değişebilir, ancak genel itibarıyla şu görevleri yerine getirirler:

- **Stratejik Planlama:** Stratejistler, işletme yöneticilerine stratejik düşünme ve vizyonlarını gerçekleştirme adımlarını belirleme konusunda yardımcı olarak işletmelerin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmeleri için gereken planlama faaliyetlerini yürütürler (Mintzberg, 1993, s. 108).
- **Çevre Analizi:** İşletmenin performansı üzerinde etkisi olabilecek pazar eğilimleri, rakipler, teknik gelişmeler ve yasal değişiklikler dahil olmak üzere iç

ve dış unsurları araştırmak ve analiz etmek, değişiklikleri ve eğilimleri tespit etmek ve bunları işletmenin mevcut performans potansiyeli açısından yorumlamak stratejistlerin başlıca sorumlulukları arasındadır (Rascão, 2014, s. 355).

- **Strateji Geliştirme:** Stratejistler, işletmenin uzun vadeli başarısı için gerekli olan stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında etkin bir rol üstlenirler (Azhar vd., 2013, s. 36). Genel itibarıyla rekabet avantajı elde etmek ve büyümeyi teşvik etmek için en iyi eylem planını önermekten sorumludurlar. Bu sorumlulukları da ürün geliştirme ve pazar konumlandırma gibi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahip faaliyetlerin planlanmasını içerir (Andersen ve Kheam, 1998, s. 165).
- **Performans Ölçümü:** Performans, pazardaki rakiplerin yoğunluğu, pazara giriş engelleri, ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme dahil olmak üzere birçok faktörün incelenmesini içerir (Taouab ve Issor, 2019, s. 96). Bu noktada stratejistler, işletmelerin performansının ölçülmesinden, kârlılık, verimlilik ve ürün veya hizmetlerin kalitesine odaklanılarak iyileştirme yapılması gereken alanlarının belirlenerek gerekli değişikliklerin uygulanmaya konulmasından sorumludurlar (Meilak ve Sammut-Bonnici, 2015, s. 1).

Araştırmacılar genellikle stratejik yönetim literatüründe iki tür stratejist olduğunu ifade etmişlerdir; örgüt içi stratejistler ve örgüt dışı (profesyonel) stratejistler (Whittington vd., 2011, s. 532).

2.3.1. Örgüt İçi Stratejistler

Stratejik yönetim, genellikle işletmelerin üst yönetimleri tarafından yürütülen bir süreç olarak tanımlanır (Sivasubramanian vd., 2013, s. 198). Bu sürecin etkin bir biçimde planlanması ve uygulanması için, planlama departmanı yetkilileri ya da bu departmanın bulunmadığı durumlarda danışmanlar stratejist olarak görev yapmaktadır. Örgüt içi stratejistler, işletmenin kaynaklarını analiz ederek iç çevreyi anlamaya çalışırken, aynı zamanda faaliyet gösterilen pazardaki fırsat ve stratejik alternatifleri

belirlemek için dış çevreyi analiz ederler. Bu analizler doğrultusunda, tepe yönetimine veya yönetim kuruluna danışmanlık hizmeti sunarlar (Dinçer, 2004, s. 53).

Örgüt içi stratejistler, risk ve belirsizlikle başa çıkma ve işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli stratejileri belirleme konusunda profesyonel stratejistlerle benzer bir rol üstlenirler (Whittington, 2019, s. 4). Örgüt içi ve dışı stratejistlerin ortak amacı, işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşmasını sağlamak için gereken stratejik yönelimleri belirlemektir. Bu bağlamda, stratejik yönetim sürecinin etkinliği, stratejistlerin yetkinliklerine, analizlerin doğruluğuna ve stratejik planların uygulanabilirliğine bağlıdır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için, bu stratejik yönelimlerin dinamik ve belirsiz ortamlara uyum sağlayacak esneklikte olması gerekmektedir. Bu esnekliğin sağlanması da temel olarak stratejistlerin üstlendikleri bir sorumluluktur (Đurišová ve Kušnírová, 2022, s. 52).

2.3.2. Örgüt Dışı Stratejistler

Profesyonel stratejistler olarak da bilinen örgüt dışı stratejistler, işletmelerin yöneticilerine stratejik karar alma süreçlerinde yardımcı olmak üzere dışarıdan atanmış ve stratejik yönetim konusunda uzmanlaşmış kişilerdir (Peker ve Boyraz, 2017, s. 79). Örgüt dışı stratejistlerin istihdamı, strateji oluşturma sürecine odaklanarak kurumsal sinerjilerin artırılmasını ve kurumsal stratejilerle iş stratejileri arasında uyum sağlanmasına olanak sağlar (Wadström, 2020, s. 101). İşletmenin geleceğine yön verebilmek için mevcut durumuna odaklanmak yerine, geleneksel düşünce kalıplarının ötesine geçebilen stratejistlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür yenilikçi ve sıra dışı stratejilerin oluşturulması genellikle profesyonel stratejistlerin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle mümkün olabilmektedir (Dillenschneider, 2013, s. 7).

Örgüt dışı stratejistlerin sağladığı faydalar arasında, işletmelerin stratejik düşünce ve planlama süreçlerine taze bir bakış açısı getirmek, kurumsal yapıların dışında kalmaları nedeniyle önyargılardan arınmış analizler sunmak ve işletmenin gelecekteki yönelimine yönelik bağımsız önerilerde bulunmak yer alır. Bu stratejistler, genellikle geniş bir endüstri bilgisine ve stratejik yönetim deneyimine sahip olup,

işletmenin rekabet avantajını artırmak için yenilikçi ve uygulanabilir çözümler geliştirebilirler (Müller-Stewens, 2020, s. 18-19).

Ancak örgüt dışı stratejistlerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri, stratejistler için toplumda kabul gören bir meslek tanımının bulunmamasıdır. Literatürde yapılan geniş taramalar, tarih boyunca stratejistlerin çoğunlukla asker, filozof ve politika yapıcı olarak tanımlandığını ve kendilerini gerçekten bu işe adanmış stratejistlerin eksik olduğunu göstermektedir (Domingo, 2015, s. 530). Bu durum, strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde profesyonel stratejistlerin etkinliğini sınırlayabilir ve stratejik yönetim alanında standardizasyon eksikliğine yol açabilir. Bu nedenle, stratejik yönetim alanında daha fazla standardizasyon ve profesyonelleşme gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Noordegraaf, vd., 2014, s. 25).

2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için tüm fonksiyonlarını planlı ve bilinçli bir şekilde kullanma sürecidir (Koçel, 2014, s. 81). Her ne kadar bu sürecin yürütülmesi için teknik bilgilere ihtiyaç duyulsa da yönetim faaliyetleri örgütün tüm seviyelerinde gerçekleştiği için (Flouris ve Dostaler, 2007, s. 3) temelinde insanı merkez alan sosyal bir işlev olduğunu unutmamak gerekir (Drucker ve Wartzman, 2010, s. 163). Bu nedenle insanı odak noktasına alan bir yaklaşımla yönetimin; insanların, insanlar tarafından, insani amaçları gerçekleştirmek üzere ve insanca yönlendirilmesi olduğu ifade edilebilir (Karakaya ve Şeker, 2019, s. 156).

Öte yandan, stratejik yönetimin temel amacı âni yaşamak yerine geleceği öngörerek örgütü bu yönde şekillendirmek, dolayısıyla geleceğe yön vermektir (Piktys, 2005, s. 33). Çünkü modern dünyada işletmelerin başarısı, stratejik olarak yönetilmeleriyle doğru orantılıdır (Çalık, 2003, s. 71). Stratejik yönetim, kısaca bir işletmenin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetimsel karar ve eylemler bütünü olarak tanımlanabilir (Wheelen ve Hunger, 2010, s. 25). Bu nedenle, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları ve rakipleri ile girdikleri mücadeleden başarıyla çıkmaları için yapmaları gereken eylemleri içeren detaylı ve geniş kapsamlı olan bu süreci doğru şekilde uygulamaları önemlidir (Aktan, 2012, s. 261).

Stratejik yönetimin en önemli faydasının, işletmenin hızla ve giderek değişen çevresel şartlara ayak uydurmasını mümkün kılması olduğu söylenebilir (Dzingirai ve Baporikar, 2022, s. 1). Bu sürecin sonucunda işletmeler karşılaştıkları yeni problemlere çözüm bularak değişimi yönetebilir hâle gelirler (Karakaya, 2004, s. 227). Aksi takdirde, değişime ayak uydurmak yerine sadece geçmiş başarılarını tekrar etmeye çalışan işletmeler er ya da geç örgütsel entropi ile yüzleşmek durumunda kalırlar. Entropi ise, kapasitesi ve büyüklüğü ne kadar çok olursa olsun tüm işletmelerin zamanla değişime ihtiyaç duyacağını, aksi takdirde eninde sonunda işlevlerinde sorunlarla karşılaşacağını, örgütteki gidişatın ve dengenin bir gün bozulacağını, sonuç olarak da örgütsel faaliyetlerin durma noktasına geleceğini ifade eden bir kavramdır (Koçel, 2014, s. 551).

Buradan hareketle, açık ve anlaşılır bir vizyon tarafından yönlendirilen, güçlü bir performans yönetim sistemi ile desteklenen ve kapsayıcı bir stratejik yönetim süreci olmadan günümüz dünyasında hiçbir işletmenin uzun vadeli başarıları elde etmesinin mümkün olmadığı ifade edilebilir (Pirtea vd., 2009, s. 953). Gelecekte karşılaşacakları değişime hazırlanmadan sadece mevcut şartlara göre faaliyetlerde bulunan işletmeler için gelecek belirsizliklerle doludur. Bu belirsizlikler de günümüzde son derece başarılı olan işletmelerin çağın gerekliliklerine ayak uydurmadıkları için gelecekte başarısızlıkla yüzleşme ihtimalini ortaya çıkarır. Bu bağlamda, stratejisi olmayan işletmelerin, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanamayacakları ifade edilebilir çünkü mali ve insan kaynaklarını optimum fayda elde edebilecek şekilde kullanmak için gerekli olan derinlikli bir stratejik analiz bulunmamaktadır (Güçlü, 2003, s. 81).

Stratejik yönetim sürecini daha kapsamlı olarak ele almak gerekirse; işletmelerin ihtiyaç duyduğu stratejilerin planlanması için gereken analiz ve seçim çabalarını (Gümüş ve Yıldız, 2020, s. 334); planlanan bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan tüm önlemlerin alınmasını, sonrasında da bu çalışmalarının kontrolünü kapsadığı ifade edilebilir (Dinçer, 2004, s. 35). Diğer bir ifadeyle, sürdürülebilir örgütsel başarı için gerekli olan stratejilerin geliştirilmesini, uygulanmasını ve sonuçlarının izlenmesini içeren stratejik yönetim süreci, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve izlenmesi için bir yol haritası vazifesi görür (Dawe, 2007, s. 56).

Bu faaliyetlerin yürütülmesi sonucunda stratejik yönetim sürecinin doğru biçimde yürütülmesi ve işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda elde edilen strateji, yeni fırsatların elde edilmesine imkân tanıyacağı için, işletmenin gelecekteki belirsizlik ortamında dahi amaçladığı hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktadır (Drucker, 1999, s. 53). Bu nedenle de strateji kavramının ne ifade ettiği, neden oluşturulması gerektiği, ne zaman oluşturulacağı, hedeflerin ne olduğu, stratejilerin nasıl oluşturulacağı ve kim tarafından geliştirileceği gibi temel soruların cevapları son derece önemlidir (Aktan, 1999, s. 7). Bu sorulara verilen cevaplar, işletmenin kaynakları ve faaliyetleri doğrultusunda hedeflerin belirlenmesini, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetlerin tanımlanmasını ve bu süreçte yer alacak kişilerin belirlenmesini mümkün kılar (Nag vd., 2007, s. 942). Bu nedenle de stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 25) ve bu süreç işletmelerin üst seviyelerinden başlayarak alt seviyelerine doğru hareket eder. Çünkü işletmelerin stratejik yönünü belirlemek özü itibarıyla üst düzey kadroları ilgilendiren bütünlük bir süreç olmasına rağmen (Eren, 2000, s. 18), iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 2004, s. 53).



Şekil 8: Stratejik yönetim piramidi

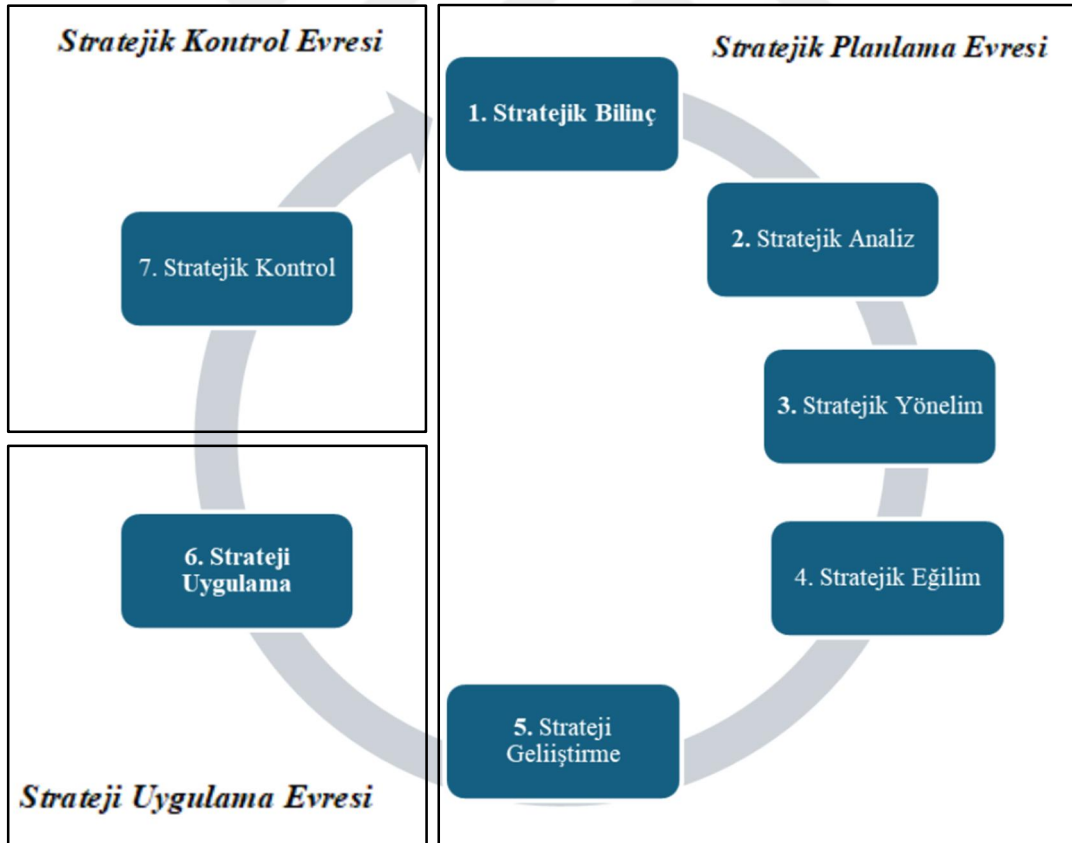
Kaynak: (Nkuda, 2020, s. 384).

Bu bilgiler ışığında, stratejik yönetim süreci; işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan fonksiyonları arasındaki kararları açık ve kesin bir biçimde belirleme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir (David, 2021, s. 6). Dolayısıyla, stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşması için işletmeler; yönetim,

pazarlama, finans/muhasebe, üretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini birbirleriyle koordineli olarak yürütmeye odaklanmalıdır (Narayan, 2000, s. 235). Çünkü toplumların refahını ancak ve ancak verimli ve iyi organize olan işletmeler artırabilir.

Son derece dinamik olarak nitelendirilebilen stratejik yönetim sürecinin doğru şekilde yürütülmesi bu tür işletmelerin oluşturulmasını, başarı olmalarını ve gelecekte de faaliyet göstermelerinin mümkün olmasını sağlayarak modern endüstriyel toplumlarda zenginlik yaratmanın merkezinde yer alır (Rumelt vd, 1991, s. 6). Ancak stratejik yönetim sürecinde belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi için zamanlama ve hızlı hareket etmek önemlidir. Aksi takdirde, gecikme durumunda rakipler karşı bir strateji geliştirme fırsatı bulabilir ve strateji önemini kaybedebilir (Maviş, 1988, s. 143).

Stratejik yönetim süreci, güncel literatürde genellikle stratejik planlama, strateji uygulama ve stratejik kontrol şeklinde üç aşamalı olarak kabul edilmektedir; (Akinola vd., 2022, s. 70). Bu yaklaşımı temel alarak hazırlanan ve aşağıda sunulan Şekil 9'da stratejik yönetim sürecinin aşamaları detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 9: Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları

2.4.1. Stratejik Planlama Evresi

Stratejik planlama, işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek amacıyla uzun vadeli hedefler koyma ve bu hedeflere ulaşmak için gereken stratejik yolları seçme evresidir (Steiner, 1989, s. 15). Genellikle tepe yöneticileri tarafından yürütülen bu evre, işletmelerin öngörülen gelecekteki durumunu belirlemeyi ve bu hedefe ulaşmak için en uygun stratejileri oluşturmayı amaçlar (Štefko, 2021, s. 13). Stratejik planlama evresi, işletmenin vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurarak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için gerekli olan stratejik kararların alınması faaliyetlerini içerir. Bu evre genellikle stratejik bilinç aşaması ile başlar. Sonrasında stratejik analiz, stratejik yönelim, stratejik eğilim ve strateji geliştirme aşamalarıyla devam eder (Wheelen ve Hunger, 1987, s. 4). Son derece kapsamlı olan stratejik planlama evresi işletmenin bir bütün olarak ele alınmasını gerektirdiği için bir stratejik düşünme sürecidir ve stratejiler bu süreç sonucunda oluşturulur (Pamuk vd, 1997, s. 25).

2.4.1.1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim sürecinin temel yapı taşı ve başlangıç noktası stratejik bilinçtir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 57). Stratejik bilinç, olayları ve etkilerini tanımlama, anlama, yorumlama ve buna göre hareket etme süreçlerini tanımlayan, işletmelerin sürdürülebilir başarı için bağlamsal ihtiyaçlarına ve pazardaki potansiyel değişimlere göre uyarlanmış bireysel ve kurumsal bir yetenektir (Atherton ve Hannon, 1997, s. 193). Bu bilince sahip olan işletmeler, rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler üretip hayata geçirdiğinin farkında olarak, daha etkili stratejilerin nasıl geliştirilebileceğini ve değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini anlama çabası içindedirler (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 58). Bu nedenle değişim yönetimi stratejik bilinç aşamasında kritik bir öneme sahiptir.

Değişim yönetimi, değişim sürecinden en iyi sonuçları elde etmek için gereklidir ve işletmenin bağlamında meydana gelen değişimleri yönetmeyi amaçlar (Parlakkılıç, 2013, s. 55) ve işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için kritik bir rol oynar. Değişim yönetiminin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması, işletmenin karşılaştığı iç ve dış çevre koşullarına uyum

sağlamasını ve sürdürülebilir bir performans sergilemesini sağlar. Ancak, değişim yönetimi sürecinin hem planlama hem de uygulama aşamalarında hatalar yapılması, işletme içinde kaos ve karışıklığa yol açabilir ve çalışan performansını ve motivasyonunu artırmak yerine stres seviyelerini yükseltebilir (Aydan ve Karakaya, 2018, s. 294).

Diğer yandan, değişim yönetimi ile entegre olmuş bir stratejik bilinç, genellikle öngörülemeyen ve karmaşık olan pazarlardaki planlama sürecinin sınırlamalarının ve güçlü yanlarının daha hassas bir şekilde okunmasına olanak tanıyarak (Hannon ve Atherton, 1998, s. 102) işletmelerin vizyonları ile stratejik hedefleri arasındaki ilişkiyi somut olarak saptamayı mümkün kılmaktadır (Pencarelli vd. 2008, s. 10). Bu sayede işletmelere, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki ve hedeflenen müşteri kitlelerinin talep ve isteklerindeki değişime paralel bir biçimde proaktif hareket etme olanağı sağlar. Ayrıca, stratejik bilinç işletme içi hiyerarşik seviyeyle pozitif ilişkilidir ve stratejilerini yakın zamanda değiştiren işletmelerdeki stratejik bilinç seviyesinin, değiştirmeyenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Hambrick, 1981, s. 275).

Stratejik bilinç aşamasında değişimin gerekliliğinin farkına varmak kadar önemli olan bir diğer husus da stratejistlerin seçimidir. İşletmelerin stratejik yönetim sürecinde kritik bir rol oynayan stratejistler, stratejik analizin yapılması, stratejik planların geliştirilmesi, bu planların uygulanması ve performansın ölçümü gibi süreçlerde etkin bir rol oynadıkları için işletmenin uzun vadeli başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 59). Dolayısıyla, stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için değişimin gerekliliği fark edilmeli ve değişime doğru tepki verilebilmek için etkili bir değişim yönetimi uygulanmalıdır. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yetkin ve deneyimli stratejistlerin seçilmesi de büyük önem taşımaktadır (Jain, 2022, s. 246).

2.4.1.2. Stratejik Analiz

Günümüz işletmeleri, rekabet gücü açısından sadece güçlü olanların ayakta kalabildiği ve doğal seçilimin önemli rol oynadığı yüksek rekabet seviyelerine sahip pazarlarda başarılı olabilmek için zorlu bir rekabetle yüzleşmek zorundadır (Nicolau,

2005, s. 217). Rekabet düzeyinin böylesine yüksek olduğu bir ortamda belli bir strateji doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, uzun dönemli başarılar elde edebilmek için yeni amaç ve stratejiler belirlemek zorunda kalabilirler. Bu nedenle, stratejik yönetim sürekli ve dinamik bir süreç olarak yürütülmeli ve hem işletme içinde hem de faaliyet gösterilen pazarlardaki değişen şartlara uyum sağlamak adına gereken adımlar atılmalıdır (Dinçer, 2004, s. 69). Dolayısıyla, işletmelerin rekabet içinde oldukları diğer işletmelerle aralarındaki farkları somut olarak görmelerine olanak sağlayan çevre analizi son derece önemli bir fonksiyona sahiptir (Astanakulov ve Bekimbetova, 2022, s. 47).

İşletmelerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan etkileşimleri küreselleşmenin etkisiyle daha karmaşık bir boyut kazanmıştır. Stratejik analiz yöntemleri, işletmelerin bu etkileşimleri analiz etmelerine, uygulayıcıların derinlemesine bilgi sahibi olmalarına (Biem ve Caswell, 2008, s. 1) ve işletmelerin hem iç çevrelerinin hem de dış çevrelerinin sistematik bir biçimde incelenmesine olanak sağladığı için, stratejik yönetim sürecinin temel öğelerinden biridir (Harrison, 2003, s. 139). Ayrıca stratejik analiz araçlarının sunduğu detaylı bilgiler işletmelerin bilinçli kararlar vermelerine ve etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmak için son derece önemlidir (Tertoreanu ve Țițu, 2021, s. 281). Stratejik analiz yöntemleri, işletmelerin karar verme süreçlerini geliştirmelerine ve gelecek stratejik adımların belirlenmesine yardımcı olduğu için işletmelerin daha rekabetçi bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerine olanak sağlar (Baylan & Salepçioğlu, 2023, s. 2727). Dolayısıyla, bu aşamada işletmelerin farklı fonksiyonlarının yeterliliklerini ve faaliyet gösterdikleri pazarın talep ve ihtiyaçlarını doğru biçimde analiz etmeleri, strateji uygulama aşamasındaki başarı oranını artırmak için son derece önemlidir. İşletmelerin stratejik analiz araçlarını uygularken dikkat edilmesi gereken başlıca esaslar şu şekilde özetlenebilir;

- İşletme ve çevresi ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik yönleriyle ele alınarak bir bütün olarak değerlendirilmelidir.
- İşletmenin sürekli değişim halinde olan çevresel şartlara ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilirliğini artırabilmek için çevre analizinin sürekli ve sistemli biçimde yapılması şarttır.

- İşletmelerin sürekliliği için hayati öneme sahip olmasından dolayı çevre analizinin karar sisteminin bir parçası olarak görülmesi gereklidir (Dinçer, 2004, s. 75).

Stratejik analiz ile ilgili literatür taraması yapıldığında, farklı amaçlar için tasarlanmış stratejik analiz yöntemleri bulunduğu ifade edilebilir. Bunlardan çalışmanın amacına uygun ve yaygın kullanıma sahip olan; SWOT/TOWS (FÜTZ) analizi, PESTEL analizi, Beş güç analizi, BCG analizi, VRIO analizi ve Değer Zinciri analizi kısaca tanıtılmıştır. Bu stratejik analiz araçları, işletmelerin stratejilerini değerlendirmek ve formüle etmek için akademik alanda ve iş çevrelerinde yaygın olarak kullanılır. Araştırmacılar ve uygulayıcılar genellikle bu stratejik araçları belirli iş durumlarına uygun olarak birleştirir ve uyarlarlar. Tablo 6, işletmelerin stratejik analiz aşamasında kullandıkları bu analiz yöntemlerinin temel özelliklerini ve sağladıkları avantajları göstermektedir.

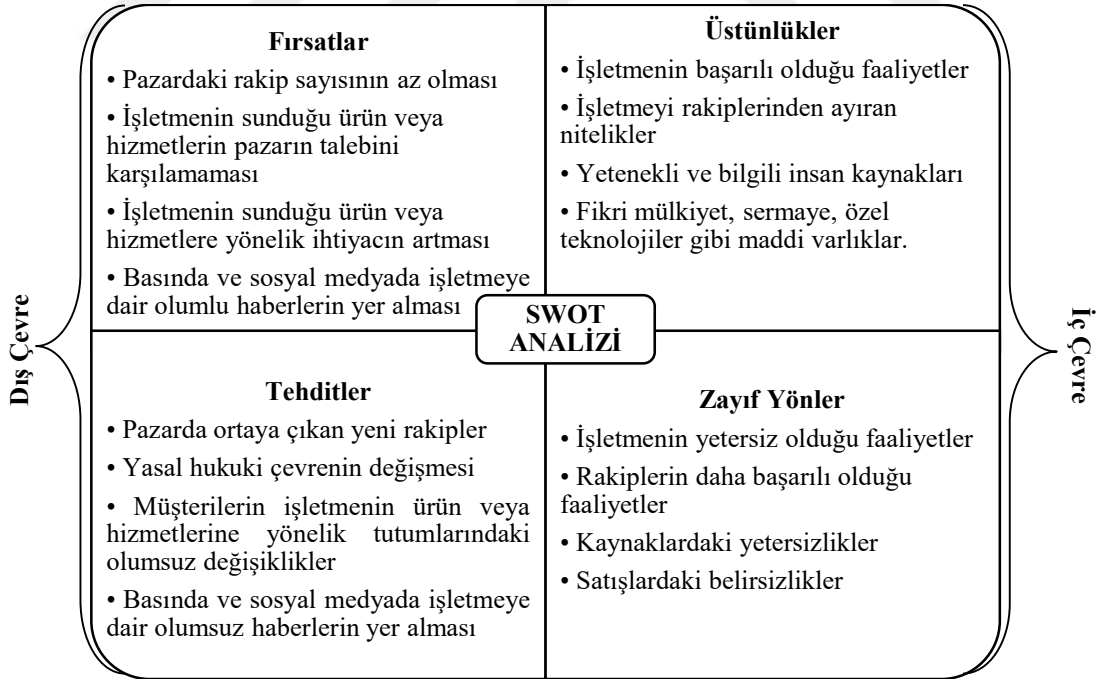
Tablo 5: Stratejik analiz yöntemleri

Yöntem	Tanımlayıcı Özellikler	Avantajlar
SWOT Analizi	İşletmelerin iç ve dış çevresini güçlü ve zayıf yönlerine ek olarak pazardaki fırsatlar ve tehditler bağlamında değerlendirerek stratejik kararlar almak için kullanılan bir analiz aracıdır.	İşletmelerin stratejik hedeflerini belirlerken, mevcut koşullara ve çevresel faktörlere dayalı bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.
PESTEL Analizi	İşletmelerin dış çevresini değerlendirmek için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki faktörlere odaklanır.	İşletmelerin stratejik kararlar alırken iç ve dış çevresel etkenleri anlamalarına yardımcı olur.
Beş Güç Analizi	İşletmelerin rekabet ortamını anlamalarına ve rekabet avantajı elde etmek için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olan bir stratejik analiz aracıdır.	İşletmelerin güçlü yönlerinin farkına varmalarını, zayıf yönlerini geliştirmelerini ve pazar koşullarına uygun stratejiler oluşturmalarını sağlar.
BCG Analizi	İşletmelerin ürün veya iş birimi portföyünü sınıflandırmak için kullanılır.	İşletmelerin ürün/iş birimlerini 4 kategoriye ayırır. Her kategori için özel strateji geliştirilmesini sağlar.
VRIO Analizi	İşletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri analiz etmek ve bu varlıkların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp sağlamayacağını değerlendirmek için kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır.	İşletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini bu dört kritere göre analiz ederek, organizasyonun stratejik rekabet avantajını belirlemesine yardımcı olur.
Değer Zinciri Analizi	İşletmelerin faaliyetlerini, ürün veya hizmetin oluşturulma sürecini ve değer eklenen adımları inceleyen bir stratejik analiz aracıdır.	İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını ve rekabet avantajı yaratabilecek alanların belirlenmesini sağlar.

2.4.1.2.a. SWOT (FÜTZ) Analizi

Stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşması için işletmelerin zayıflıklarının giderilmesi, tehditlerin üstesinden gelinmesi, güçlü oldukları alanların belirlenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi son derece önemlidir (Hazelbaker, 2006, s. 54). Bu nedenle işletmelerin mevcut stratejik durumunu görebilmek amacıyla kullanılan en yaygın analiz yöntemi, uluslararası literatürdeki ifadesi ile SWOT analizidir (King, 2004, s. 1). Bu analiz yöntemi işletmelerin rekabet ortamındaki konumlarını anlamak için bir çerçeve sunmaktadır (Humphrey, 2005, s. 7).

SWOT analizi İngilizce Strengths, Weaknesses, Opportunities ve Threats kelimelerinin ilk harflerinin birleştirilmesinden oluşturulmuştur (Pinto vd., 2020, s. 4). Türkçe literatürde ise yaygın olarak FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) şeklinde kullanılmaktadır (Dinçer, 2004, s. 139). Bu analiz yöntemi işletmelerin iç çevresinden kaynaklı güçlü olduğu ve gelişmeye açık olduğu alanlar ile dış çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Aktan, 2006, s. 173). Şekil 10, işletmelerin SWOT analizini uygularken odaklanmaları gereken 4 temel faktörü özetlemektedir.



Şekil 10: SWOT analizi

Stratejik analiz araçlarının stratejik yönetim açısından son derece değerli bilgiler sunmasına karşın, bu bilgilerin ne derece verimli olduğu ne kadar iyi uygulandıklarına bağlıdır. Bu tür analizleri anlamlandırmak için, dünya çapındaki danışmanlar, işletme okulları ve ders kitapları, strateji geliştirme, stratejik karar verme ve sonucunda da harekete geçmeden önce SWOT analizinin kullanılmasını önermektedir (Helms ve Nixon, 2010, s. 216). SWOT analizinin kullanımının son derece basit olması ve iş geliştirme ve büyümeyi etkileyen kilit konulara odaklanmayı sağlaması nedeniyle işletmelerin stratejisini ve başarısını en çok etkileyen faktörleri belirlemede yaygın olarak tercih edilmektedir (Pickton ve Wright, 1998, s. 102). Bu bilgiler ışığında, SWOT analizinin işletmelerin faaliyet alanındaki çevreyi tutarlı bir şekilde incelemelerine, değişen eğilimleri tahmin etmelerine ve bunları kuruluşun karar verme sürecine dahil etmelerine yardımcı olduğu ifade edilebilir (Namugenyi vd., 2019, s. 1148).

2.4.1.2.b. PESTEL Analizi

PESTEL işletmelerin dış çevresini değerlendirmek için kullanılan bir stratejik analiz aracıdır (Aithal, 2017, s. 86). Bu araç pazardaki büyüme/küçülme, işletmenin konumu, gelişme potansiyeli ve faaliyetlerin durumu gibi işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak için son derece önemli hususları incelemek için kullanılır (Menet, 2016, s. 265). Bu analiz, SWOT analizi ve Porter'ın Beş Güç analizi ile birlikte kullanılarak işletmelerin performansının çevredeki değişen şartlara uyum sağlamasına ve faaliyetlerini başarıyla sürdürmelerine olanak sağlar (Koch vd, 2021, s. 5).

PESTEL analizi kullanılarak yapılan çevre analizi işletmelerin karşılaştığı politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki (legal) faktörleri temsil eden altı ana kategoriye odaklanır (Henry, 2021, s. 40) ve ismini bu faktörlerin İngilizce karşılıkları olan “political, economic, social, technological, environmental ve legal” kelimelerinin baş harflerinden alır (Matović, 2020, s. 96). Bu faktörler kısaca şu şekilde açıklanabilir;

- **Politik Faktörler:** Hükümetlerin ve kamu politikalarının işletmelerin üzerindeki etkilerini değerlendirmeye odaklanan faktörler politik faktörler olarak ele alınmaktadır (De Sousa ve Castañeda-Ayarza, 2022, s. 689). Bu etkiler; vergi

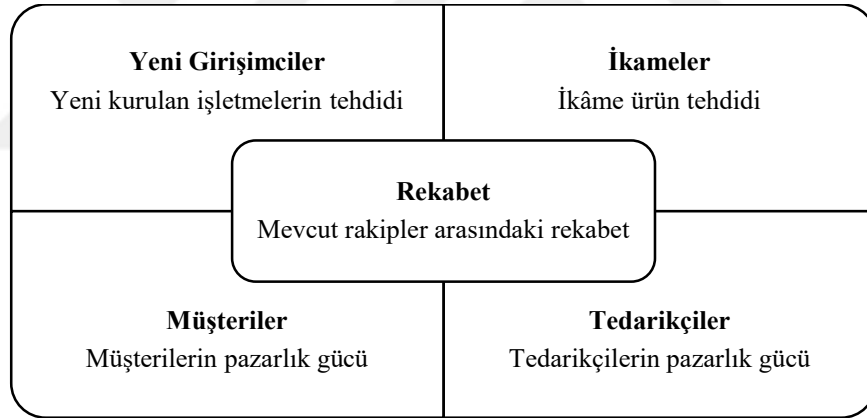
politikaları, yasal düzenlemeler ve hükümet istikrarı gibi konuları içerebilir. Örneğin, tarımsal sürdürülebilirliği etkileyebilecek herhangi bir politika veya mevzuat değişikliği bu pazarda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini etkiler (Espinoza vd., 2019, s. 232).

- **Ekonomik Faktörler:** Ekonomik faktörlerin ekonominin genel durumu üzerinde, genel ekonomik durumun ise işletmelerin faaliyetlerinin üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Ekonomik faktörler arasında iş döngüsü, GSYİH eğilimleri, faiz oranları, dolaşımdaki para birimi, enflasyon ve işsizlik yer alır (Gregoric, 2014, s. 552). Bunlar işletmeleri ve kârlılıklarını doğrudan etkileyen faktörlerdir (Yusop, 2018, s. 35).
- **Sosyal Faktörler:** Nüfus yapısı, tüketici davranışları, yaşam tarzları, eğitim düzeyleri ve sağlık gibi toplumun kültürel, demografik ve sosyal trendleri sosyal faktörler kullanılarak değerlendirir. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini toplumun taleplerine göre uyarlamaları sosyal faktörleri dikkate almalarıyla mümkün olur (Ramely vd., 2023, s. 60).
- **Teknolojik Faktörler:** Araştırma ve geliştirme, inovasyon ve dijitalleşme gibi teknolojik gelişmelerin işletmelerin üzerindeki etkileri teknolojik faktörler kullanılarak değerlendirir (Miller, 2023, s. 1). Teknolojik ilerlemelerin verimliliğin artırılmasına veya yeni pazar fırsatları yaratılmasına olanak sağlayarak işletmelerin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği gibi bu ilerlemelere ayak uyduramayan işletmelerin üzerinde de olumsuz etkilerinin olacağı yadsınamaz bir gerçektir (Ulubeyli vd., 2019, s. 1044).
- **Çevresel Faktörler:** Enerji tüketimi, çevre koruma düzenlemeleri, sürdürülebilirlik stratejileri ve doğal kaynak kullanımı gibi faktörler işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik ve toplumun çevre konusundaki beklentilerini değerlendirmek için kullanılır (Nurmi ve Niemelä, 2018, s. 326). Bu faktörler işletmelerin karbon ayak izi hedefleri ve sağlık konularındaki çevresel sorumluluklarını ve risklerini değerlendirmelerine yardımcı olur (Siddiqui, 2021, s. 511).
- **Yasal Faktörler:** Toplumdaki kurum ve kişilerin faaliyetlerine mevzuat yoluyla yön vermek amacıyla yayımlanan, belirlenmiş düzenlemeler, kurallar ve

ilkelerdir (Tijani vd., 2023, s. 1009). Tüketici ve rekabet kanunları, sağlık ve güvenlik mevzuatı ve iş kanunları yasal faktörler arasında değerlendirilmektedir (Gillespie, 2016, s. 136). Bu faktörler işletmelerin faaliyetlerinin yasalara uyumluluğunu ve karşılaşılabilecek hukuki riskleri anlamalarına yardımcı olur.

2.4.1.2.c. Beş Güç Analizi

Porter tarafından geliştirilen bu stratejik analiz aracı, işletmelerin rekabetçi çevrelerini inceleyerek rekabet gücünü değerlendirmek ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olmak için kullanılır (Akmermer ve Ayyıldız, 2016, s. 51). Bu analiz, işletmelerin rekabet ederken karşılaştığı dış etkenleri, güçleri ve riskleri saptamak amacıyla kullanılır (Caballero-Morales, 2021, s. 2). Beş Güç analizinin odaklandığı faktörler ise; yeni girişimci tehdidi, ikame ürün veya hizmet tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve pazardaki rekabet olarak sıralanmaktadır (Porter, 1980a, s. 6). Bu faktörler Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11: Porter’ın 5 güç modeli

Kaynak: (Grant, 2016, s. 69).

- **Yeni Girişimci Tehdidi:** Bu faktör, yeni işletmelerin pazara giriş yapma olasılığını değerlendirir. Pazara giren her yeni işletme, yeni kapasite ve pazar payı kazanma arzusunu beraberinde getirir. Bunun sonucu olarak da fiyatlar, maliyetler ve rekabet için gerekli yatırım oranı üzerinde bir baskı oluşur (Porter, 2008, s. 26). Bu baskının bir sonucu olarak hâlihazırda var olan işletmelerin pazarın dışına çıkarılması tehdidi ortaya çıkar. Bu tehdidi Apple firmasının

pazara girmesinden önce pazarın hâkimi olan Nokia firmasının pazar payının %1 seviyesine düşmesi ile örneklendirmek mümkündür (Goyal, 2021, s. 150).

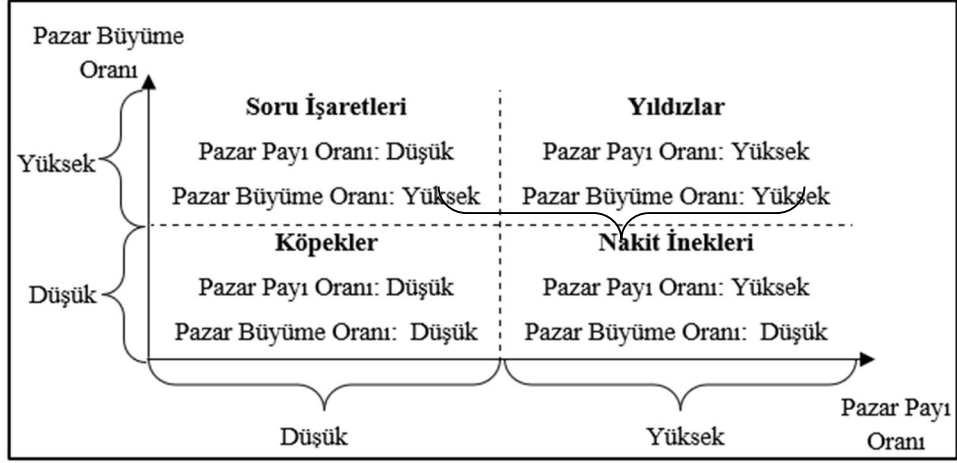
- **İkame Ürün veya Hizmet Tehdidi:** Bu faktör, işletmelerin ürün veya hizmetlerine karşı sunulan alternatif ürün veya hizmetlerin mevcudiyetini değerlendirir (Shimizu vd., 2007, s. 63). İkame mal ve hizmetler, bir pazarın kâr potansiyelini sınırlayarak, pazardaki işletmelerin talep edebileceği fiyatlara bir sınır koyar. Bu mal ve hizmetlerin sunduğu fiyat-performans dengelemesi ne kadar çekici olursa, pazar kârlarının üzerindeki kısıtlama o kadar sıkı olur (Porter, 1980b, s. 38). Bu nedenle ikame mal veya hizmetlerin işletmelere potansiyel bir tehdit olup olmadığını belirlemek için bu mal veya hizmetlerin fiyatları ve kalitesi ile müşterilerin bu alternatif ürünlere olan talebi dikkate alınmalıdır (Tamia vd., 2012, s. 69).
- **Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Bu faktör, işletmelerin ürün veya hizmetlerini satın alan müşterilerin pazarlık edebilme gücünü değerlendirir. Güçlü müşteriler, pazardaki işletmelerden satın aldıkları mal veya hizmetlerin fiyatını veya kalitesini müzakere ederek daha kaliteli mal ve hizmetleri daha düşük fiyatlarla almayı talep edebilirler (Bodendorf ve Franke, 2024, s. 4). Dolayısıyla, müşterilerin pazarlık gücü ne kadar yüksek olursa, işletmelerin kâr seviyesi üzerindeki aşağı yönlü baskı da o denli güçlü olur (Hampton ve Stratopoulos, 2015, s. 6). Müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörler; tüketicilerin ürün değiştirme maliyeti, ürün tarafından sunulan ayırt edici özellikler, tüketicilerin kullanabileceği alternatiflerin miktarı ve bireysel tüketiciler tarafından satın alınan gerçek miktarlar veya hacimler şeklinde ifade edilebilir (Assouad, 2011, s. 109).
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Bu faktör, işletmelerin malzeme, hammadde ve diğer kaynakları sağlayan tedarikçilerle olan ilişkilerini değerlendirir. Her ne kadar dış piyasa koşulları, tedarikçilerin doğrudan etkisi dışında önceden belirlenmiş olup, tedarikçilerin pazarlık gücünü şekillendirmede kritik bir rol oynasa da (Bodendorf ve Franke, 2024, s. 4), tedarikçilerin güçlü olması veya sayılarının azlığı, daha yüksek fiyat talep etmelerini, mal/hizmetlerin kalitesini belirlemelerini veya maliyetleri sektör katılımcılarına kaydırarak değerin daha

fazlasını kendileri için elde etmelerini mümkün kılar (Dowlatshahi, 1999, s. 27). Dolayısıyla, tedarikçilerin pazarlık gücünü değerlendirmek için incelenmesi gereken faktörler; düşük geçiş maliyetleri, tedarikçilerin sayısı ve konsantrasyonu, mal/hizmetlerde farklılaşmanın seviyesi, müşterilerin uygun piyasa bilgisi ve fiyat hassasiyeti şeklinde sıralanmaktadır (Dutta, 2022, s. 5).

- **Pazardaki Rekabet:** Bu faktör, işletmelerin aynı veya benzer ürün ve hizmetler sunan rakip işletmelerle olan rekabetini ele alır. Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat stratejileri, reklam kampanyaları, ürün lansmanları, müşteri hizmetleri veya garanti politikaları gibi çeşitli stratejik hamleler aracılığıyla pazar konumunu güçlendirme çabası olarak tezahür eder (Porter, 1980a, s. 17). Pazardaki rekabet düzeyini belirlemek için; rakip sayısı ve büyüklüğü, rakip işletmelerin stratejileri ve hedefleri, pazardaki büyüme hızı, ürün veya hizmet farklılaştırması ve güçlü stratejilere sahip rakipler dikkate alınması gereken unsurlar olarak sıralanabilir (Špačková ve Žufan, 2012, s. 421).

2.4.1.2.d. BCG Analizi

BCG (Boston Consulting Group/Boston Danışmanlık Şirketi) tarafından geliştirilen bu analiz yöntemi, bir işletmenin mal/hizmetlerini ve iş birimlerini dört kategoriye ayırır: yıldızlar, soru işaretleri, nakit inekleri ve köpekler. Stratejik analiz aşamasında kullanımı son derece yaygın olan BCG analizinin SWOT analizi ile birlikte kullanılması işletmelerin değerlendirmesinde asgari bir standart olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Maček vd., s. 98). Bu asgari standardın sağlanması durumunda işletmenin pazardaki konumunu net olarak belirlemek ve yönetimin oluşturacağı stratejinin sağlam bir temele sahip olmasını sağlamak mümkün olacaktır (Rustini vd., 2023, s. 5823).



Şekil 12: BCG matrisi

Kaynak: (Ioana vd., 2009, s. 271).

BCG analizinin ele aldığı kategoriler kısaca şu şekilde açıklanabilir;

- **Soru İşaretleri:** Yüksek büyüme potansiyeli olan ancak henüz yüksek pazar payına sahip olmayan ürün veya iş birimlerini temsil eder. Birçok işletme, zaten bir pazar lideri bulunan yüksek büyüme potansiyeline sahip bir pazarda yer almaya çalıştığından, genellikle soru işareti olarak başlar (Kotler, 2000, s. 42). Bu kategorideki unsurlar dikkatlice yönetilmelidir çünkü başarılı olmaları durumunda yıldıza dönüşme potansiyeli bulunmaktadır.
- **Yıldızlar:** Her ne kadar yıldızlar yüksek büyüme potansiyeline sahip bir pazarın liderlerini temsil etse de büyüme potansiyeline ve yüksek pazar payına sahip ürün veya iş birimleri de bu kategoride ele alınabilir. Yıldızlarla ilgili daima hatırlanması gereken en önemli husus başlangıçta her birinin soru işareti olduğudur. Fakat soru işaretinden yıldıza dönüşme süreci genellikle önemli yatırımlar gerektirir ve bu dönüşümün başarıya ulaşması durumunda uzun vadede kârlılığa ulaşma potansiyeli yüksektir (Hossain ve Kader, 2016, s. 21901).
- **Nakit İnekleri:** Pazar payı yüksek ancak büyüme potansiyeli düşük olan ürünleri veya iş birimlerini ifade eder. Bu kategori genellikle şirket için istikrarlı bir gelir kaynağı sağlar ve nakit akışını destekler. Bu sayede de diğer iş birimlerine yatırım yapmak için kullanılacak önemli miktarda nakit yaratırlar (Mohajan, 2017, s. 4).

- **Köpekler:** Gerek pazar payı gerekse büyüme potansiyeli düşük ürünleri veya iş birimlerini ifade eder. Bu kategorideki unsurlar genellikle maliyetli ve kârlı olmayan işlerdir; bu nedenle ilkesel açıdan işletmelerin bu unsurlarla ilgili stratejilerini gözden geçirmesi ve en iyi çözümünün varlık satışı olduğu iddia edilebilir (Joubert vd., 2011, s. 20).

2.4.1.2.e. VRIO Analizi

VRIO analizi değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve örgütsel destek olmak üzere dört bileşenden oluşur ve ismini sırasıyla; value, rarity, imitability ve organizational support anlamına gelen bu bileşenlerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinin birleştirilmesinden almıştır (Yudiono vd., 2019, s. 283) ve işletmelerin rekabet avantajını değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Lee vd., 2020, s. 7).

VRIO analizi, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin analizini yaparak stratejik bir perspektif sunar (Ferreira vd., 2022, s. 666). Bu perspektif işletmelerin sahip olduğu kaynakların ne kadar değerli, nadir, taklit edilebilir ve işletme kapasitesi ile desteklendiği konularını inceler (Beamish ve Chakravarty, 2021, s. 1866). Sahip olduğu kaynakları farklılaştıran, sonrasında ise VRIO analizini kullanarak bu farklılıkları temel bir yetenek haline dönüştüren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ettikleri ifade edilebilir (Çetintürk, 2017, s. 48). VRIO analizini etkin olarak kullanan işletmeler kaynak ve yeteneklerinin değerini, nadirliğini, taklit edilebilirliğini ve organizasyon yapılarını değerlendirerek pazardaki konumlarını korumak ve güçlendirmek için stratejik kararlar alabilirler.

- **Değer:** VRIO analizinin ilk bileşeni olan değer, bir kaynağın veya yeteneğin müşteriye sağladığı fayda veya tatmin oluşturma özelliği sayesinde işletmeye sağladığı rekabet avantajını ifade eder (Sheth vd., 2020, s. 1792). Değer sağlayan bu kaynak veya yetenekler, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını ve üstün performans yaratmasını sağlar. Patentli bir teknoloji, güçlü bir marka itibarı veya pazarda saygın bir konuma sahip çalışanlar, işletmeler için değerli kaynaklar olarak ifade edilebilir.

- **Nadirlik:** VRIO analizinin ikinci bileşeni olan nadirlik faktörü, bir işletmenin sahip olduğu kaynak veya yeteneklerin rakiplerinde nadir veya kısıtlı olup olmamasını değerlendirir. Bu kaynak veya yeteneklerin rakip işletmelerde nadir olması, yaygın olarak sahip olan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar (Zahra, 2021, s. 1846). Ayrıca nadir kaynaklara sahip işletmelerin müşterilerine benzersiz bir değer sunma avantajına sahip olabilecekleri anlamına gelir (Varadarajan, 2020, s. 94). Dolayısıyla, nadir kaynaklara sahip olmanın, işletmelerin pazar paylarını artırma potansiyeline olumlu katkıda bulunduğu gözlemlenebilir. Ancak, rakiplerin çoğunluğu aynı değerli kaynağa sahipse, bu kaynağın kullanımını keşfetme ve aynı değer yaratma stratejisini uygulama olasılıkları yüksektir. Bu durum, tüm şirketlerin aynı değerli kaynağın elde edilmesi sonucunda rekabet avantajı elde edemeyeceği anlamına gelir (Cardeal ve Antonio, 2012, s. 10161). Bu nedenle, değerli bir kaynağın sahiplenilmesi yeterli değildir; aynı zamanda etkin bir şekilde yönetilmesi, stratejik kararların doğru bir şekilde alınması ve sürekli olarak yenilikçi çözümler üretilmesi gereklidir.
- **Taklit Edilebilirlik:** Bu bileşen rakiplerin benzer bir kaynağı veya yeteneği kopyalaması veya elde etmesindeki zorluğu inceler. Kolaylıkla taklit edilebilen kaynaklar sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaz (Morgan vd., 2006, s. 623). Yeterli zaman ve para ile neredeyse her kaynak veya yetenek taklit edilebilir hâle gelebilir. VRIO analizinde taklit edilebilirlik bileşenini analiz etmek için, rakiplerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak veya yeteneklerinin bir kopyasını ne kadar süre içinde sunabileceklerinin tahmin edilmesi gereklidir. Dolayısıyla bu bileşen VRIO analizinin en zor değerlendirilen unsurudur (Pesic vd., s. 579).
- **Örgütlenme:** VRIO analizinin son bileşeni olan örgütlenme, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve yönetilmesini içerir ve işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerinde kritik bir rol oynar (Cardeal ve Antonio, 2012, s. 10161). Bu aşamada gerçekleştirilen kaynak ve yeteneklerin etkin bir şekilde kullanma yeteneğinin değerlendirilmesi işletmelere bu kaynak ve yeteneklerin nasıl daha etkili ve verimli kullanılabileceğine dair bir analiz imkânı sağlar (Pesic vd., s.

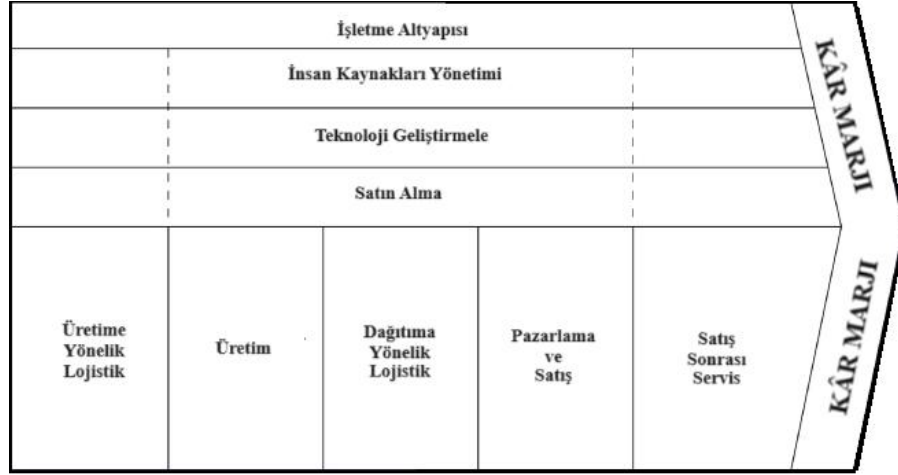
579). Her ne kadar işletmenin sahip olduğu kaynak değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olsa bile işletmenin doğru biçimde organize olması ve bu kaynağı tüm potansiyeliyle kullanabilecek kapasitede olması gerekir. Dolayısıyla, örgütlenme bileşeni; stratejik karar almayı, kaynakların etkin tahsis edilmesini ve destekleyici bir örgüt kültürünü içermektedir (Butler vd., 2016, s. 327).

2.4.1.2.f. Değer Zinciri Analizi

Günümüz işletmeleri, rekabet güçlerini sürdürebilmek ve pazarlarda başarılı olabilmek için stratejik iyileştirmeler yapmak zorundadır. Bu stratejik iyileştirmelerin temelinde işletmenin değer zinciri analizi yatar. Değer zinciri analizi, bir işletmenin faaliyet ve süreçlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, bu süreçlerin değer yaratma potansiyelini ölçen ve işletmelerin rekabet becerilerini artırmak için stratejik önerilerde bulunan bir stratejik analiz yöntemidir (Putri vd., 2021, s. 133).

Değer zinciri analizi, işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılma stratejilerini belirlemek için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin bu rekabet avantajını elde etmeleri için hem maliyet lideri olmaları hem de ürün veya hizmet farklılaştırması yapmaları gerekmektedir (Porter, 2011, s. 40). Değer zinciri analizi, işletmenin bu iki stratejik hedefe nasıl ulaşabileceğini belirlemekte ve strateji oluşturma sürecine rehberlik etmektedir.

Değer zinciri analizi, işletmenin tedarikçilerinden müşterilerine kadar olan tüm süreçleri kapsar ve bu süreçlerin değer sağlama katkılarını ayrıntılı olarak değerlendirir (Zamora, 2016, s. 117). Bu değerlendirmeyi yapmak için, işletmenin faaliyetleri beş ana faaliyet kategorisi altında incelenir: girişim, satın alma, üretim, pazarlama ve satış, ve hizmet. Her bir faaliyet, işletmenin genel değer zincirine farklı katkılarda bulunur ve rekabet avantajı elde etmek için stratejik fırsatlar sunar (Ensign, 2001, s. 21). Ayrıca, işletmeyi ve pazarı tam anlamıyla analiz etmek için iç faaliyetlerin yanı sıra, dış bağlantıların da detaylı olarak ele alınması, değer zinciri analizinin başarıya ulaşması için kritik bir öneme sahiptir. Zira bu dış bağlantılar, tedarikçiler, distribütörler ve müşteriler gibi işletmenin dış çevresiyle olan ilişkileri kapsamaktadır (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011, s. 5).



Şekil 13: Değer zinciri

Kaynak: (Porter, 2011, s. 41).

Değer zinciri analizi, bir işletmenin tüm faaliyet ve süreçlerini inceleyen, bu faaliyetlerin değer yaratma potansiyelini ölçen ve işletmenin rekabet etme becerisini artırmak için stratejik iyileştirmeler öneren bir yönetim aracıdır (Putri vd., 2021, s. 133). Şekil 13'te görüldüğü üzere, değer zinciri analizi, işletmenin tedarikçilerinden başlayarak müşterilere kadar olan süreçleri ve bu süreçlerin değer oluşturma katkılarını detaylı bir şekilde değerlendirir. Bu analiz, işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması için kritik bir rol oynar.

2.4.1.3. Stratejik Yönelim

Stratejik yönelim, stratejik yönetim sürecinde işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için alınacak kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından önce yürütülmesi gereken kritik bir aşamadır (Bohórquez vd., 2020, s. 439). Stratejik yönelimin temel bileşenleri; vizyon, misyon, değerler ve stratejik amaçlardır (Çetinsöz ve Temiz, 2018, s. 50). Bu bileşenler öncelikle işletmenin yönetim kurulu veya üst yönetimi tarafından onaylanmalı ve ardından iç ve dış tüm paydaşlara iletilmelidir (Deazeley, 2009, s. 1).

Bu iletişimin sonucunda, tüm paydaşların işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejik amaçları hakkında bilgi sahibi olması sağlanır. Stratejik yönelim aşamasının böylesine şeffaf ve doğru bir şekilde yürütülmesi ise tüm paydaşların ortak

bir anlayışa sahip olmasını ve ortak hedeflere yönelik çalışmasını teşvik eder. Bu durum, paydaşların motivasyonunu ve performansını artırır (Kabetu ve Iravo, 2018, s. 128). Stratejik yönelimin işletmelere rehberlik ederek çalışanlara anlam kazandırabileceği fikri, ABD'deki birçok uzun ömürlü şirketin örnek olay incelemelerinde de belgelenmiştir (Mirvis vd., 2010, s. 320).

2.4.1.3.a. Vizyon

Vizyon ifadesi ile misyon ve değer ifadeleri, kısmen standart ve kabul görmüş tanımların eksikliğinden dolayı, kısmen de kavramların uygulamada farklı şekillerde birleştirilmesi nedeniyle sıklıkla birbiriyle karıştırılmaktadır (Kirkpatrick, 2017, s. 7). Vizyon kelimesinin kökü Türkçede görmek anlamına gelen Latince “videre” kelimesinden gelmektedir (Senge, 1994, s. 302). Kısaca vizyon, yaratılmaya çalışılan geleceğin resmidir (Mirvis vd., 2010, s. 317) ve işletmenin gelecekte neleri başarabileceğine dair idealist bir projeksiyondur (Brătianu ve Bălănescu, 2008, s. 20). Ayrıca, vizyon, işletmenin gelecekteki ideal görüntüsünü yansıttığından dolayı, stratejik planlama için bir odak noktası oluşturur ve kurumsal performansı istenen yöne doğru yönlendirmeye hizmet eder (Ingersoll vd., 2005, s. 86-87).

Ayrıntılı bir vizyon, işletme stratejisi için entelektüel bir çerçeve sağlayarak stratejik bir yön belirler ve bir işletmenin mevcut durumundan arzu edilen gelecekteki duruma nasıl ilerleyeceğine dair kavramsal bir harita sunar. Bu sebeple vizyon aynı zamanda işletmelerin motivasyonunu artıran önemli bir faktördür (Mirvis vd., 2010, s. 316). Başka bir ifadeyle, vizyon, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yöneticilere ve çalışanlara rehberlik eden ilkeler sunar. Dolayısıyla, iyi oluşturulmuş vizyonlar ilham vericidir ve işletmelerin hedefe odaklanmalarını sağlarken, vizyonu olmayan işletmeler, yönsüz gemiler gibi başarısızlığa ve kaosa sürüklenir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 180).

Öte yandan, vizyon ifadelerinin bazıları ulaşılması zor idealler iken, diğerleri daha mütevazıdır veya yakın gelecekte gerçekleştirilebilecek hedefleri tanımlar. Her iki durumda da vizyon, işletmenin topluma yaptığı benzersiz katkıyı oluşturmaya yardımcı olur (Deazeley, 2009, s. 1). İşletmelere vizyon oluşturulurken başarılı olmak için

vizyonun altı temel özelliğe sahip olması gerekir. Vizyonun bu temel özellikleri; güçlü, amaca yönelik, kararlı, somut, çok yönlü ve duygusal olmasıdır (Clayton, 1997, s. 54, akt. Brătianu ve Bălănescu, 2008, s. 21). Ayrıca, Millard, (2013) vizyon geliştirmek için tek bir yol olmadığını ifade ederken, aynı zamanda dikkat edilmesi gereken yedi temel husus olduğunu ifade etmektedir:

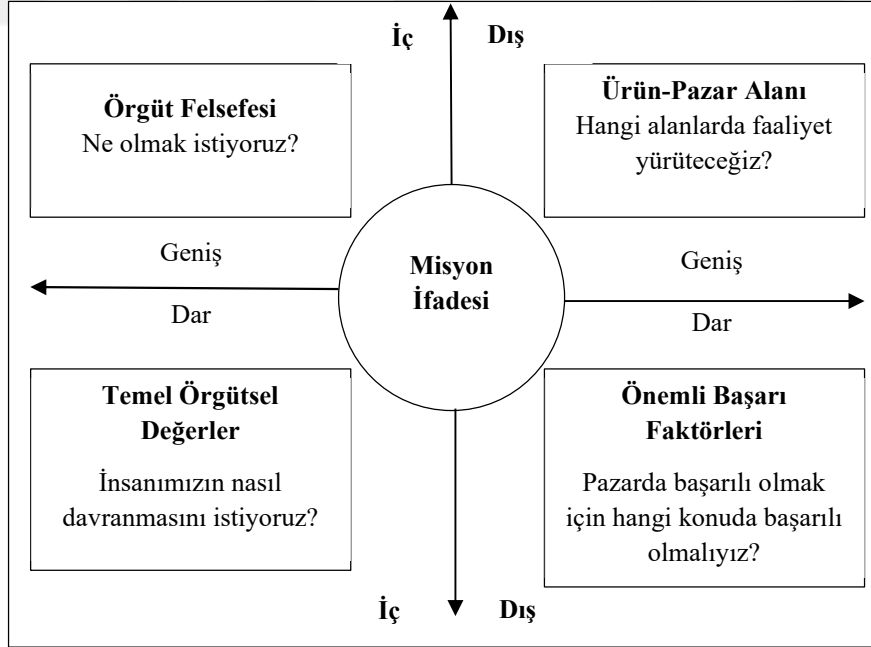
- **İlham verici olmak:** Vizyon ifadesinin meydan okuması, işletme çalışanlarını ve tüm paydaşlarını heyecanlandırması ve ilham vermesi son derece gereklidir. Bu sayede, bakış açısını günlük sıkıntılardan uzaklaştırmak ve dikkati “büyük resme”, diğer bir ifadeyle işletmenin başarılı olması sonucunda bekleyen potansiyel ödüllere odaklamak için bir fırsattır.
- **Hırslı olmak:** Konulan hedeflerin ne kadar yüksek olduğu bir işletme hakkında ipuçları saplar. Hırslı, hatta belki de cüretkâr hedefler, çalışanlarından yüksek hedefler ve yüksek standartlar talep eden bir işletme izlenimi yaratmaya yardımcı olacaktır.
- **Gerçekçi olmak:** Vizyonun amacı ilham vermek ve heyecanlandırmak olduğu için, bu hırslın altında yatan bir gerçekçilik duygusuyla yumuşatılması da aynı derecede önemlidir. İnsanların, tasavvur edilenin, gerçekten ulaşılabilir olduğuna inanmaları gerekir; aksi halde buna inanmaları için hiçbir sebep yoktur. Hem hırslı hem de gerçekçi olmak tamamen mümkündür ve en iyi vizyon ifadelerinin oluşması bu iki gücün başarılı bir şekilde bir araya getirilmesiyle olacaktır.
- **Yaratıcı olmak:** Vizyon oluşturulurken işletmenin vizyonunun ne olduğu ve kalabalığın arasından sıyrılmak için vizyonun nasıl tanımlandığı hakkında yaratıcı düşünülmesi son derece önemlidir.
- **Açıklayıcı olmak:** Misyon beyanının aksine, vizyonu son derece kısa tutmak için herhangi bir baskı yoktur. Vizyonun anlaşılmasını sağlamak için ne kadar açıklamaya ihtiyaç varsa o kadar açıklama yapılması gereklidir.
- **Açık ve net olmak:** Teknik ve terimsel ifadelerden kaçınmak, cümleleri kısa, öz tutmak ve kesin, düzenli bir dil kullanmak son derece önemlidir.
- **Tutarlı olmak:** Amaçlarının farklı olduğunu dikkate alarak, misyon ve vizyon ifadeleri arasında yine de bir süreklilik unsuru olmalı veya en azından bunun neden böyle olmadığı konusunda dikkatli bir düşünce ve tartışma yapılmalıdır.

Ayrıca, işletmenin gelecekte ortaya çıkacak potansiyel fırsatları değerlendirme ihtimalinden dolayı vizyonun sınırlandırılmasına gerek yoktur (Millard, 2013, s. 2-3).

2.4.1.3.b. Misyon

Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve paydaşlarına yön gösteren kalıcı bir hedef ve paylaşılan bir ilke olarak tanımlanan misyon (Dinçer, 2004, s. 10), işletmenin varlık nedenini ve başarmak istediği hedefleri vurgular (Ingersol vd, 2005, s. 86). Başka bir ifadeyle, misyon, işletmenin kimliğini ve faaliyetlerini tanımlar (Falsey, 1989, s. 3).

Farklı işletmeler tarafından misyon beyanı, işletme felsefemiz, temel değerlerimiz gibi farklı isimlerle anılan misyon (Williams, 2008, s. 96), genellikle işletmenin yönetimi, çalışanları, müşterileri, hissedarları ve iş yaptığı topluluklar, ülkeler ve dünya genelindeki diğer paydaşlara hitap eder. Şekil 14’te görüldüğü üzere, misyonun iç/dış ve geniş/dar şeklinde sıralanan farklı boyutları mevcuttur. Başarılı bir misyon ifadesi tüm bu boyutları kapsamalı ve ilgili sorulara yanıt verecek nitelikte olmalıdır.



Şekil 14: Misyon modeli

Kaynak: (Piercy ve Morgan, 1994, s. 7).

Bir işletmenin misyonunun işletme ve hedef kitlesi üzerinde güçlü bir etki yaratabilmesi için yedi temel boyutu kapsamı gereklidir:

- **Temel değerler ve inançlar:** İşletmenin faaliyetlerini yönlendiren temel ilkeler ve inanç sistemleri.
- **Ayırt edici yeterlilik:** İşletmenin rekabet avantajını sağlayan benzersiz yetenekleri.
- **İstenilen rekabetçi pozisyon:** İşletmenin piyasadaki hedeflediği konum.
- **Rekabetçi strateji:** İşletmenin rekabet avantajı elde etmek için izlediği strateji.
- **Zorlayıcı hedef/vizyon:** İşletmenin ulaşmayı hedeflediği uzun vadeli amaç ve vizyon.
- **Hizmet verilen belirli müşteriler ve sunulan ürünler veya hizmetler:** İşletmenin hizmet sunduğu spesifik müşteri grupları ve sağladığı ürün veya hizmetler.
- **Birden fazla paydaşı tatmin etme kaygısı:** İşletmenin farklı paydaş gruplarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya yönelik taahhüdü (Bart, 2002, s. 43).

İşletmelerin misyonları hazırlanırken genellikle kullanılan bileşenler için çeşitli gerekçeler sunulmaktadır (Cady vd, 2011, s. 66). Ancak misyonun kapsamı ve temel bileşenleri konusunda tam bir fikir birliğinden söz etmek mümkün olmasa da, literatürde en çok kabul gören misyon bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

- **Hedef müşteriler ve pazarın tanımlanması:** İşletmenin hizmet sunduğu müşteri gruplarının ve pazarın belirlenmesi.
- **Temel ürün ve hizmetlerin belirlenmesi:** İşletmenin sunduğu ana ürün ve hizmetlerin tanımlanması.
- **Ürün/hizmet sunulan coğrafi kapsamın tanımlanması:** İşletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alanın belirlenmesi.
- **Temel teknolojilerin belirlenmesi:** İşletmenin kullandığı ve geliştirdiği ana teknolojilerin tanımlanması.
- **Varlığını sürdürmeye, büyümeye ve kârlılığa bağlılığın ifade edilmesi:** İşletmenin uzun vadeli sürdürülebilirlik, büyüme ve kârlılık hedeflerinin vurgulanması.

- **İşletme felsefesindeki temel faktörlerin belirlenmesi:** İşletmenin temel değerlerini ve felsefesini açıklayan unsurların tanımlanması.
- **İşletme benliğinin tanımlanması:** İşletmenin kimliğinin ve kültürünün belirlenmesi.
- **İşletmenin toplum tarafından nasıl görünmesinin istendiğinin saptanması:** İşletmenin toplumdaki imaj ve itibarının nasıl olmasını istediğinin belirlenmesi (Pearce ve David, 1987, s. 109).

Ayrıca işletmelerin misyon ifadelerini oluşturulurken dikkat etmesi gereken beş özellik şu şekilde ifade edilebilir:

- **Az ve öz olması:** Misyon mümkün olduğunca, tercihen bir kartvizitin arkasına sığacak kadar, kısa ve öz olmalıdır.
- **Akılda kalıcı olması:** Misyon, kolay hatırlanabilir olmalıdır. Bu sayede insanlar misyonun temel unsurlarını kolayca hatırlayabilir.
- **İşletmeye özgü olması:** İşletmenin neyi farklı yapmaya çalıştığına odaklanılmalıdır. Başarıya nasıl ulaşıldığı, personele neden ve nasıl değer verildiği veya işletmeyi diğerlerinden ayıran tecrübeler gibi detaylar vurgulanmalıdır.
- **Gerçekçi olması:** Misyon beyanı işletmenin var oluş amacının ve faaliyetlerinin bir özeti olmalıdır. Eğer bir misyon beyanı çalışanların bildiği işletmeye hiç benzemiyorsa veya çok az benzerlik gösteriyorsa başarıyı yakalamak mümkün olmaz.
- **Güncel olması:** İşletmelerin öncelikleri ve odak noktaları zamanla önemli ölçüde değişebilir. Bu gibi durumlarda en azından “Mevcut misyon beyanımız hala geçerli mi?” sorusu sorulmalıdır (Millard, 2013, s. 2).

2.4.1.3.c. Değerler

İşletmenin temel felsefesini, ilkelerini ve ideallerini tanımlayan değerler işletmeyi ve işletmenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için kullanılan süreçleri tanımlayan ifadelerde gösterilir. (Ingersoll vd, 2005, s. 87). Diğer bir ifadeyle, değerler

vizyona ulaşmak için nasıl hareket edildiğinin resmidir (Mirvis vd, 2010, s. 317). Bu değerler, işletmenin temel ilkelerini, işletme içi davranış kodlarını ve yönetim biçimlerini gösterir. Bu nedenle, değerlerin belirlenmesi stratejik yönetim süreci açısından son derece önemlidir çünkü vizyon ve misyon bu temel değerler ışında belirlenir (Çetinsöz ve Temiz, 2018, s. 52). Değerler belirlenirken üç temel kategoriye dikkat edilmelidir:

- **Yaratılan değerler:** Paydaşların üretim sürecinde bir araya gelerek oluşturduğu ve işletmenin varlık nedenini oluşturan değerlerdir.
- **Korunan değerler:** Kesinlikle ihlâl edilmemesi gereken değerlerdir. Bu değerlere karşı ödün verilmesi etik dışı kabul edilir ve yönetim bunları kurallar, standartlar ve düzenlemeler yoluyla korur.
- **Temel değerler:** İşletmenin karakterini, tutumunu ve davranışını belirleyen değerlerdir (Wenstöp ve Myrmel, 2006, s. 676-677).

Bir değer beyanı tipik olarak; değerın adı, açıklayıcı bir ifade veya tanım ve birkaç önemli davranışsal özellik olmak üzere üç bileşene sahiptir (Arnold, 2012). Bu bileşenlere dikkat edilerek hazırlanan değer beyanları, her şeyden önce işletmenin kimliğini ifade etmek için kullanılır. Ayrıca bu beyanlar işletmelerin faaliyetlerini daha anlamlı kılar ve halkın değerlerine uygunluğu gösterdiği için işletmenin meşruiyetini güçlendirir (Wæraas, 2010, s. 528).

Değerler bir kez benimsendikten sonra gerek bireysel düzeyde gerek işletme düzeyinde etkin bir rol üstlenerek karar verme ve öncelikleri belirleme kriterleri olarak kullanılır. Nasıl ki hayvanlar bu gibi durumlarda içgüdülerini kullanıyorsa insanoğlu da değerler yoluyla önceliklerini belirler ve karar verir. Bu nedenle de değerleri oluşturma ve bu değerlere göre hareket etme becerisi olmadan, insan düzeyinde yaşamın mümkün olmadığı ifade edilebilir (Hultman, 2005, s. 33).

2.4.1.3.d. Stratejik Amaçlar

İşletmenin hedeflerine ve faaliyetlerine yön veren, yetenekleri ve kaynakları ile yaratacağı rekabetçi ve yenilikçi gücü kullanarak gelecekte ulaşacağı konumu ifade eden stratejik amaçların taşınması gereken özellikler şunlardır:

- İşletmenin misyonu, vizyonu ve temel prensipleri ile tutarlılık göstermelidir.
- İşletmenin misyonunu gerçekleştirmesine destek sağlamalıdır.
- Özgüvenli, gerçekçi ve erişilebilir nitelikte olmalıdır.
- İşletmenin mevcut konumundan, arzu edilen gelecekteki duruma geçişini mümkün kılacak nitelikte olmalıdır.
- Hedeflenen durumu açıkça tanımlamalı, ancak bu hedefe ulaşma yöntemlerini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedeflere ulaşmada rehberlik edici bir rol üstlenmelidir.
- Dışsal koşullarda önemli değişiklikler olmadıkça sabit kalmalıdır (Akgemci, 2008, s. 32).
- İşletmenin tüm paydaşlarının anlayabilmesi ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanabilecek hataların önlenmesi için açık ve öz olarak ifade edilmelidir.
- İletişimin etkili olması ve zaman içinde yorumlama farklılıklarından dolayı kasıtlı veya kasıtsız değişikliklerin önüne geçilmesi için yazılı olmalıdır.
- Uygulanmasından ve uygulamanın gerek kalitesinden gerekse zamanında gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişi/kişiler net bir biçimde ifade edilmelidir (Stevens vd., 2013, s. 136-137).

2.4.1.4. Stratejik Eğilim

Literatürde stratejik eğilim kavramının genel olarak kabul gören tek bir tanımı yoktur. Farklı araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmış olsa da genel itibariyle, işletmelerin performanslarını artırarak gelecekte de var olmalarını garanti altına almak amacıyla mevcut faaliyetlerine yön veren ve biçimlendiren ilkeler bütünü biçiminde özetlenebilir (Hakala, 2011, s. 200). Bu tanımdan hareketle, stratejik eğilimin, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kasıtlı olarak seçilen

çözümleri gerçekleştirmek amacıyla kaynakların orta ve uzun vadeli olarak tahsis edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Knierim vd., 2010, s. 541).

Ayrıca, stratejik eğilim, işletmelerin içsel süreçlerinin etkin yönetilmesini mümkün kılmasının yanı sıra, çevresel belirsizlik koşullarında rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayabilecek bir vizyon ortaya koymalarını gerekli kılar. Bu sayede de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde etmelerini sağlamanın (Escribá-Esteve, vd., 2008, s. 465) yanı sıra ürün veya hizmetlerini sunmak için halihazırdaki pazar koşullarını izleyerek hareket etmelerine olanak sağlar (Yan vd., 2007, s. 76).

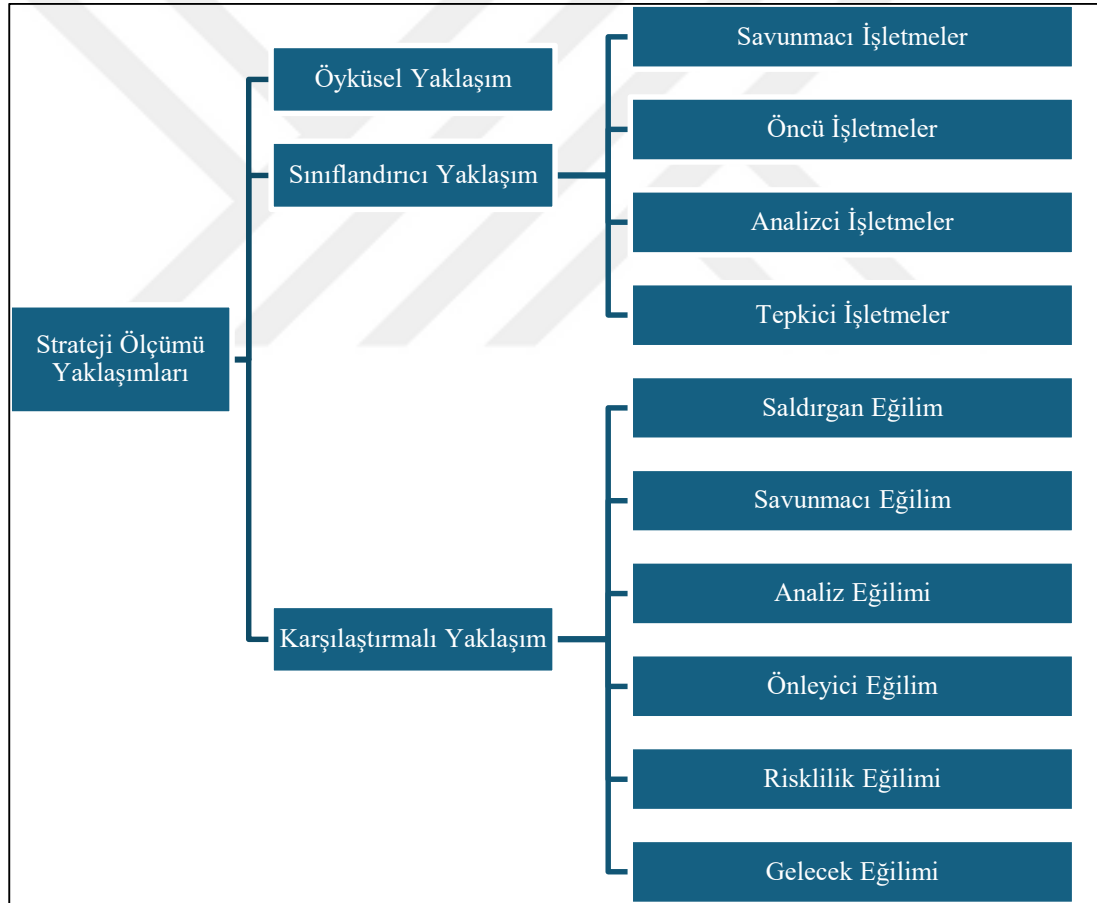
Stratejik vizyona sahip işletmelerde karar vericiler öncelikli olarak stratejik kararların sonucuna odaklanır ve işletmenin sahip olduğu stratejinin gerçekleşme biçimi, stratejik uyum, stratejik yatkınlık, stratejik hamle, stratejik seçim ve daha yaygın olarak stratejik eğilim gibi çeşitli kavramlarla tanımlanmaktadır (Manu ve Sriram, 1996, s. 79). Stratejik eğilim, işletmenin sürdürülebilir başarısı için uygun davranışları gerçekleştirmek amacıyla işletmeler tarafından uygulanan stratejik yönleri yansıtır (Narver ve Slater, 1990, s. 21) ve yöneticilerin çevreyi algılayarak, var olan koşullara karşı tepki vermelerini sağlar.

Öte yandan, üst yönetim tarafından işletmeye yerleştirilen stratejik eğilimler, çalışanların değerlerini, düşüncelerini ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir. Bu etkinin sadece belirli bir seviyeyle sınırlı olmaması, işletme faaliyetlerinin işletme genelinde oluşturulan stratejiyle ve bu stratejiye uyumlu işletme davranışıyla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece stratejik eğilimler, bir işletmenin stratejileri, süreçleri, kültürü ve davranışı arasında bütünlük ve senkronizasyon sağlamaktadır (Bulut, 2007, s. 50). Dolayısıyla, stratejik eğilim işletmelerin uzun vadeli amaçlarının oluşturulması, alternatif stratejilerin üretilmesi ve amaçlara uygun özel stratejilerin seçimi için son derece önemli bir fonksiyona sahiptir (Karakaya vd., 2013, s. 73).

Stratejik eğilim aşamasının başarıyla ilerlemesi açısından işletmelerin strateji ölçümü faaliyetlerini doğru bir şekilde yürütmesi kritik öneme sahiptir. Strateji ölçümü, işletmelerin mevcut stratejilerinin etkinliğini objektif olarak değerlendirir ve yöneticilere stratejik planların başarısını analiz etme ve gerektiğinde bu planları revize etme imkânı sağlar (Nath ve Sudharshan, 1994, s. 45). Bu süreç, işletmelerin rekabet

avantajını artırmalarına, kaynak kullanımını optimize etmelerine ve değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yönelik gerekli geri bildirimleri sunar (Okfalisa vd., 2012, s. 306). Dolayısıyla strateji ölçümü, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşma süreçlerini izlemelerine ve stratejik karar alma mekanizmalarını optimize etmelerine olanak tanıdığı için, stratejik eğilim aşamasının ayrılmaz bir parçası olup, işletmelerin sürdürülebilir başarısını destekleyen temel bir araçtır (Amoo vd., 2019, s. 448).

Strateji ölçümü konusundaki alan yazın incelendiğinde, strateji uygulamalarının sınıflandırılmasına yönelik yaygın olarak kullanılan yaklaşımların öyküsel, sınıflandırıcı ve karşılaştırmalı yaklaşımlar olarak üç gruba ayrıldığı görülmektedir (Venkatraman, 1989, s. 4-5). Bu sınıflandırmalar aşağıdaki Şekil 15’te gösterilmiştir.



Şekil 15: Strateji ölçümü yaklaşımları

2.4.1.4.a. Öyküsel Yaklaşım

İşletmelerin sahip oldukları stratejilerin ölçümü için yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biri olan öyküsel yaklaşım, strateji kavramının son derece karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, strateji ile ilgili sadece belli başlı unsurların tek tek değerlendirilmesinin ve ölçülmeye çalışılmasının eksik olduğunu vurgular (Andrews, 1980, s. 32). Öyküsel yaklaşıma göre, işletmelerin stratejilerinin ölçümü için araştırmacıların işletmeleri bir bütün olarak ele alması ve örnek olay çalışmaları ile derinlemesine incelemesi gerekmektedir (Venkatraman, 1989, s. 4).

Öyküsel yaklaşımın savunduğu temel nokta, işletmelerin stratejilerinin karmaşıklığını ve bütünselliğini kavrayabilmek için stratejik unsurların bir arada değerlendirilmesinin zorunlu olduğudur. Bu bağlamda, öyküsel yaklaşım, işletmelerin stratejik davranışlarını daha derinlemesine anlayabilmek için nitel araştırma yöntemlerine ve örnek olay çalışmalarına dayanmaktadır. Bu yöntem, stratejik kararların arka planını ve işletmelerin stratejik eğilimlerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilir (De La Ville ve Mounoud, 2010, s. 83).

Ancak, öyküsel yaklaşımın bazı sınırlamaları da bulunmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli sınırlaması, işletmelerin bireysel olarak incelenmesinden dolayı elde edilen sonuçların diğer işletmeler için genelleştirilememesidir. Örneğin, belirli bir işletme için yapılan araştırmanın sonuçları, farklı araştırmacılar tarafından aynı işletme üzerinde tekrarlandığında bile farklı sonuçlar verebilir. Bu durum, öyküsel yaklaşımın bulgularının genelleştirilebilirliğini ve tekrarlanabilirliğini sorgulanabilir hale getirmektedir (Harrigan, 1983, s. 36).

Buna ek olarak, öyküsel yaklaşımın sonuçları, işletmelerin kendine özgü koşulları ve stratejik bağlamları dikkate alındığında, her işletmenin benzersizliği nedeniyle diğer işletmeler için doğrudan uygulanabilir olmayabilir. Bu nedenle, öyküsel yaklaşımın sağladığı derinlemesine anlayış, geniş bir genelleme yapılmasına izin vermeyebilir ve bu da strateji literatüründe daha geniş kapsamlı ve genellenebilir yaklaşımların önemini artırmaktadır (Basu ve Gupta, 2013, s. 243).

Dolayısıyla, öyküsel yaklaşım, stratejilerin karmaşıklığını ve bütünselliğini anlamada önemli bir yöntem sunarken, genelleme ve tekrarlanabilirlik konusundaki sınırlamaları nedeniyle strateji araştırmalarında tek başına yeterli olmayabilir (Mansfield, 2005, s. 35). İşletmelerin stratejilerini daha kapsamlı ve genellenebilir bir şekilde ölçmek için, öyküsel yaklaşımın yanı sıra diğer yöntemlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, strateji araştırmalarında daha detaylı ve derinlikli yöntemlerin bir arada kullanılması, daha dengeli ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacaktır.

2.4.1.4.b. Sınıflandırıcı Yaklaşım

Stratejinin bütüncül ve dinamik yapısından dolayı öyküsel yaklaşımın işletmelerin sahip oldukları stratejilerin ölçümü için yetersiz olduğunu ifade eden araştırmacılar, strateji ölçümü için işletmelerin stratejilerinin ortak özellikleri üzerine odaklanmış ve sınıflandırma şemaları geliştirmenin daha faydalı olduğunu iddia etmişlerdir (Meyer vd., 1993, s. 1182). Alan yazında sınıflandırıcı yaklaşımın en yaygın olarak kabul gören sınıflandırması Miles ve Snow (1978, s. 550) tarafından geliştirilmiştir. İşletmelerin çevresel değişim ve piyasa koşullarına nasıl tepki verdiklerini anlamak için faydalı bir çerçeve sunan bu sınıflandırma aynı sektörde rekabet eden işletmeleri genel stratejik eğilimlerine göre: savunmacı, öncü, analizci ve tepkici işletmeler olarak dört grupta incelemiştir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 277; Miles ve Snow, 1978, s. 550). Bu çerçeve, işletmelerin benimseyebileceği farklı stratejik eğilimleri ve yaklaşımları vurgulamaya yardımcı olmaktadır. İşletmeler bu stratejik eğilimleri anlayarak kendi pazarlarında ve sektörlerinde etkin bir şekilde rekabet edebilmek için kendilerini daha iyi konumlandırabilirler.

1. Savunmacı İşletmeler

Savunmacı işletmeler, mevcut pazar konumlarını muhafaza etmeye ve istikrarlı bir performans sergilemeye odaklanan işletmelerdir. Bu tür işletmeler genellikle sınırlı bir ürün yelpazesine sahiptir ve yenilikçi ürün geliştirme yerine maliyet azaltma ve operasyonel verimliliğe öncelik verirler. Bu tür işletmeler, istikrarlı ve öngörülebilir

pazarlarda rekabet etmeyi tercih eder ve değişim ile riske karşı savunmacı bir duruş sergilerler (Miles ve Snow, 1978, s. 550).

Ayrıca savunmacı işletmeler, piyasa koşullarındaki dalgalanmalara ve belirsizliklere karşı daha dirençli olmayı hedefler. Bu amaçla, operasyonel süreçlerde maliyet kontrolünü sıkı bir şekilde yönetirler ve verimliliği artırıcı tedbirler uygularlar. Yenilikçi girişimlerden kaçınarak, mevcut ürün ve hizmetlerde mükemmellik sağlamaya çalışırlar. Bu tür işletmelerin temel stratejisi, mevcut pazardaki konumlarını sağlamlaştırarak rekabet avantajını korumaktır (Walker, 2013, s.677).

Savunmacı işletmeler riskten kaçınma ve mevcut pazarlarda istikrar sağlama stratejileri ile sürdürülebilir başarının peşindedirler. Buna ek olarak bu tür işletmelerin kısa vadede performanslarını artırma ihtimali de diğer işletme türlerine göre daha yüksektir (O'Regan ve Ghobadian, 2006, s. 614). Dolayısıyla, yeni pazarlara veya ürün kategorilerine girişte temkinli davranmaları mevcut pozisyonlarını korumalarının yanı sıra sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olabilir (Saraç, 2019, s, 268).

2. Öncü İşletmeler

Öncü işletmeler, yeni pazar fırsatları ve inovasyon arayışlarında agresif stratejiler benimseyen dinamik işletmelerdir ve sürekli olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırarak işlerini genişletmek amacıyla risk almaktan çekinmezler (O'Regan ve Ghobadian, 2006, s. 603). Bu nedenle yenilikçi ve girişimci bir yapıya sahip oldukları ifade edilen öncü işletmeler, rakiplerinden ve pazardaki değişikliklerden bir adım önde olmayı hedeflerler (Walker, 2013, s.677). Bu hedeflerini gerçekleştirmek için ise, araştırma ve geliştirmeye önemli ölçüde yatırım yaparlar. Bu yatırımlar, onları sektördeki diğer işletmelerden ayırır ve rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, öncü işletmeler değişim ve yeni fikirleri hızla benimseyerek, sektördeki yenilikçi liderler olarak konumlanırlar. Piyasa dinamiklerini sürekli olarak izler ve bu değişimlere hızlı tepki vererek adapte olurlar (Miles ve Snow, 1978, s. 553).

Öncü işletmelerin yenilikçiliği teşvik eden yaklaşımından dolayı, çalışanlarını sürekli olarak yeni fikirler üretmeye ve yaratıcı çözümler geliştirmeye teşvik ederler. Bu

sayede, açık iletişim ve iş birliği ortamı yaratarak, iç inovasyonu ve sürekli gelişimi desteklerler (Shafiq ve Tasmin, 2016, s. 37).

Dolayısıyla, öncü işletmeler, yeni pazar fırsatlarını ve inovasyonları agresif bir şekilde arayan, risk almaya istekli ve yenilikçi stratejiler benimseyen işletmelerdir. Araştırma ve geliştirmeye yaptıkları yatırımlar ve değişime hızlı uyum sağlamaları, onları sektördeki rekabetin ön safhalarına taşıyarak uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlar (Miles ve Snow, 1978, s. 553).

3. Analizci İşletmeler

Analizci işletmeler hem savunmacı işletmelerin hem de öncü işletmelerin özelliklerini bünyelerinde birleştiren işletmelerdir (Miles ve Snow, 1978, s. 554). Savunmacı işletmeler gibi, analizci işletmeler de istikrarlı pazarlarda sağlam ve güvenilir ürün ve hizmetler sunmaya odaklanmalarının yanı sıra, öncü işletmeler gibi yeni fırsatları yakalama ve yenilikçi ürünler geliştirme esnekliğine de sahiptirler. Bu sayede, analizci işletmeler hem mevcut pazarlarını korurken hem de büyüme ve rekabet avantajı elde etme potansiyeline sahiptirler (Walker, 2013, s.677).

Bu nedenle analizci işletmeler, rakiplerinin eylemlerini ve pazar trendlerini dikkatle izleyerek stratejik kararlar alırlar. İlk hareket eden olmayı tercih etmezler; bunun yerine, yeni pazarlardaki başarılı stratejileri ve iş modellerini dikkatlice taklit ederler (Miles ve Snow, 1978, s. 555). Bu yaklaşım, onlara yeni pazarlara girerken karşılaşılabilecekleri riskleri minimize etme ve aynı zamanda yenilikçi fırsatlardan faydalanma imkânı sunarken uzun vadeli sürdürülebilir başarılarını da destekler (O'Regan ve Ghobadian, 2006 s. 615). Bu sayede, savunmacı ve öncü stratejileri birleştirerek hem istikrarı hem de yenilikçiliği dengelemeye çalışırlar. Rakiplerinin eylemlerini dikkatle takip ederek, başarılı stratejileri taklit ederler ve pazar analizi temelinde dikkatli kararlar alırlar. Bu yaklaşım, onların uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlar ve rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olur (Miles ve Snow, 1978, s. 557).

4. Tepkici İşletmeler

Tepkici işletmeler, proaktif stratejik planlama ve eğilimden yoksun olup, çevresel değişiklikler ve rekabetçi baskılara tepki verme eğiliminde olan işletmelerdir (Miles ve Snow, 1978, s. 557). Bu işletmeler, tutarlı ve uzun vadeli stratejik eğilimlere sahip olmadıkları için genellikle farklı stratejik yaklaşımlar arasında dalgalanma gösterirler (Walker, 2013, s.682. Tepkici işletmelerin net bir yön belirleme ve proaktif karar alma eksiklikleri nedeniyle kriz ve istikrarsızlık dönemleri yaşamaları muhtemeldir. Bu nedenle pazarlarında etkin bir şekilde rekabet etmelerinin zor olduğu ifade edilmektedir (Shafiq ve Tasmin, 2016, s. 30). Çünkü tepkici işletmeler, ani değişikliklere adapte olmaya çalışırken kaynakları etkin bir şekilde kullanmakta zorlanırlar ve bu durum rekabet avantajı elde etmelerini engeller (O'Regan ve Ghobadian, 2006 s. 606).

Dolayısıyla, işletmelerin tepkici yaklaşımları, onları sürekli olarak savunma pozisyonuna iter ve bu durum, uzun vadeli başarılarını ciddi şekilde kısıtlar. Stratejik planlama ve proaktif karar alma eksikliği, bu işletmelerin pazar dinamiklerine uyum sağlama kapasitesini zayıflatır ve rekabetçi avantaj elde etme şanslarını azaltır (Miles ve Snow, 1978, s. 557).

2.4.1.4.c. Karşılaştırmalı Yaklaşım

Öyküsel ve sınıflandırıcı yaklaşımların çeşitli sebeplerle yetersiz kaldığını belirten araştırmacılar, işletmelerin stratejilerinin ölçülebilmesi ve bu stratejilerin diğer işletmeler için genellenebilmesi amacıyla stratejik yapıların temel boyutlarının belirlenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Venkatraman, 1989, s. 5). Özellikle, sınıflandırmalar arasındaki belirgin ayrımların sağlanamaması, sınıflandırmaların net bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, bu sınıflandırmaların tam anlamıyla doğru bir şekilde yansıtılabilmesi için gerekli olan değişkenlerin bulunmasındaki zorluklar, sınıflandırıcı yaklaşımın çok değişkenli analizlerin uygulanmasında çoğu kez kabul görmemesine yol açmaktadır (Dess vd., 1993, s. 778).

Ayrıca literatürde işletmelerin stratejik eğilimlerini ölçmek ve karşılaştırmak amacıyla, strateji boyutlarının geniş kapsamlı bir şekilde belirlenmesi ve sunulması

gerektiği vurgulanmaktadır (Morgan ve Strong, 2003, s. 170). Bu bağlamda, teoriye dayalı olarak gerçekleştirilen kavramsallaştırma sürecinin, oluşturulan ölçüm araçlarıyla genelleştirilebilir hale getirilebilmesi, karşılaştırmalı yaklaşımın stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer edinmesine olanak sağlamıştır (Venkatraman, 1989, s. 5). İşletmelerin stratejilerinin ölçülmesinde kullanılan bu karşılaştırmalı yaklaşım, katı sınıflandırmalar yerine daha dinamik ve kapsamlı stratejik boyutların belirlenmesini savunmakta ve böylece stratejik analizlerin daha doğru ve geçerli sonuçlar üretmesini sağlamaktadır.

Karşılaştırmalı yaklaşımın ortaya koyduğu stratejik boyutlar: saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, önleyici eğilim, risklilik eğilimi ve gelecek eğilimidir. Bu boyutlar, işletmelerin stratejik eğilimlerini daha kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi ve farklı işletmelerin stratejik davranışlarını karşılaştırmayı mümkün kılmaktadır. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından önerilen pek çok stratejik eğilim tipi olmasına rağmen, bu çalışmada, stratejik eğilim yapısını daha geniş kapsamlı olarak analiz etmeye olanak sağlayan bu altı boyut kullanılacaktır.

1. Saldırgan Eğilim

İşletmelerin faaliyette bulundukları pazardaki pozisyonlarını rakiplerine oranla daha hızlı bir biçimde iyileştirmek amacıyla kaynak tahsisinde bulunmayı benimsediği stratejik eğilim, saldırgan eğilim olarak adlandırılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 147). Büyüme stratejileri kapsamında ele alınan pazara nüfuz etme stratejisiyle benzerlikler gösteren bu stratejik eğilim türünü benimseyen işletmeler, yüksek pazar payı hedeflerine ulaşmak için genellikle ürün ve/veya pazar geliştirmeye veya rekabetçi konumlarını iyileştirmeye yönelik yüksek yatırım faaliyetlerinde bulunmaktadır (Venkatraman, 1989, s. 13). Bu yatırımların başarıyla gerçekleştirilmesi ve rakiplere karşı üstünlük elde edilmesi için işletmelerin rakip ve pazar analizlerini detaylı bir şekilde yapmaları gerekmektedir (Covin ve Covin, 1990, s. 35).

Saldırgan eğilimli stratejiler benimseyen işletmeler, pazarda dinamik bir şekilde hareket ederek hızlı değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu bağlamda, rakiplerinin stratejik adımlarını yakından izlemek ve bu adımlara karşılık

verebilecek esnek ve hızlı tepkiler geliştirmek oldukça önemlidir (Bulut, 2007, s. 19). Rakiplerin hareketlerini ve pazardaki trendleri detaylı olarak analiz ederek, stratejik kararların bu bilgiler ışığında alınması, şletmelerin pazar liderliğini elde etmelerine ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur (Choy ve Mula, 2008, s. 3).

2. Savunmacı Eğilim

Savunmacı eğilim, şletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için pazarın dar ve spesifik bir alanına odaklandıkları stratejik bir eğilim türüdür (McKee vd., 1989, s. 22). Bu stratejiyi benimseyen şletmeler, genellikle sınırlı bir ürün hattına odaklanarak mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelik çaba sarf ederler. Bu şletmelerin yenilikçilik kapasitelerinin önündeki en büyük engel ise maliyet kısıtlamalarıdır. Bu nedenle, savunmacı şletmeler genellikle yeni ürünler ve/veya pazarlara giriş yapmak için pazarın olgunlaşmasını beklemeyi tercih ederler (Wheelen ve Hunger, 2010, s. 67).

Savunmacı strateji benimseyen şletmeler, genellikle mevcut pazar pozisyonlarını koruyarak uzun vadede güvenli bir büyüme hedeflerler. Bu şletmeler, istikrar, güvenilirlik ve verimliliği artırarak sürdürülebilir gelişim sağlamaya çalışırlar (Miles ve Snow, 1978, s. 550). Savunmacı strateji, düşük riskli ve düşük maliyetli bir yaklaşımı benimseyerek, şletmenin mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini en verimli şekilde kullanmayı amaçlar.

3. Analiz Eğilimi

Analiz, bir bütünü oluşturan parçaları, bu parçaların fonksiyonlarını ve birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını ortaya çıkarmak için yürütülen detaylı bir inceleme sürecidir (Souviron ve Haller, 2017). şletmelerin performanslarının artırılması için de ilk olarak birden çok ve değişik kaynaklardan bilgi elde edilmesi, sonrasında, elde edilen bilgilerin yorumlanması ve nihai olarak da şletmeye yön verecek sonuçların elde edilmesi gerekir (Talke, 2007, s. 79). Analiz eğilimi bu bağlamda önemli bir rol üstlenerek, şletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunları derinlemesine incelemelerine ve

mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerini üretmelerine olanak sağlar (Venkatraman, 1989, s. 13).

Analiz eğilimine sahip işletmeler, en az iki farklı ürün veya pazar alanında faaliyet gösterirler; bunlardan biri durağan, diğeri ise değişken niteliktedir. Durağan alanda verimlilik odak noktası iken, değişken alanda yenilikçilik ön plana çıkmaktadır. Bu stratejik eğilim sayesinde işletmeler, bir yandan verimliliklerini artırarak operasyonel etkinliklerini maksimize ederken, diğeri yandan yenilikçi yaklaşımlar geliştirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamayı amaçlarlar (Wheelen ve Hunger, 2010, s. 67).

4. Önleyici Eğilim

Önleyici eğilim, işletmelerin gelişmekte olan pazrlara katılım, pazardaki yeni fırsatları sürekli olarak araştırma ve değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışları ifade eder (Miles ve Snow, 1978, s. 551). Bu stratejik eğilim, işletmelerin mevcut faaliyet alanları ile doğrudan bağlantılı olabilecek veya olmayabilecek yeni fırsatları tespit etme ve değerlendirme süreçlerine odaklanır.

Aynı zamanda, bu eğilim, yeni ürün ve markaların rekabet avantajı sağlayacak şekilde piyasaya sürülmesini ve yaşam döngüsünün olgunluk veya gerileme aşamalarında bulunan faaliyetlerin sonlandırılmasını içerir. Bu yaklaşım, işletmelerin dinamik piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğini artırarak, rekabet avantajını sürdürmelerine olanak tanır (Venkatraman, 1989, s. 14). Dolayısıyla bu süreç, işletmelerin sürekli yenilik yapma ve değişen piyasa koşullarına proaktif bir şekilde yanıt verme kapasitesini vurgulayan bir stratejik yönetim anlayışını benimsemelerini gerektirir.

5. Risklilik Eğilimi

Risklilik eğilimi, işletmelerin kaynak tahsis stratejilerini ve genel karar alma modellerini belirleyen risk seviyesini ölçer (Espino-Rodríguez ve Ramírez-Fierro, 2018,

s. 4). İşletmeler açısından risk alma, pazarda ortaya çıkan fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesi için kaynakların cesurca ve etkin bir şekilde kullanılmasını ifade eder (Dess ve Lumpkin, 2005, s. 152). Risklilik eğilimi, işletmelerin kaynak tahsisinde ve ürün ile pazar seçimlerinde üstlendikleri risk seviyesini yansıtır (Venkatraman, 1989, s. 14).

Risklilik eğilimli işletmeler, büyüme stratejilerini genellikle cesur adımlarla hayata geçirirler. Bu işletmeler, yeni pazarlara veya sektörlerle agresif bir şekilde giriş yapar, coğrafi genişlemelere hız verir ve aynı anda birden fazla yenilikçi projeyi başlatma eğiliminde olurlar. Bu stratejik eğilim, yüksek risk içermesine rağmen, büyük fırsatlar ve potansiyel getiri sağlayabilir. Ancak, bu tür bir yaklaşımın yönetimi oldukça zorlu ve karmaşıktır, çünkü birçok değişkenin aynı anda kontrol edilmesi ve belirsizliklerin yönetilmesi gerekmektedir (Tan ve Litschert, 1994, s. 7). İşletmelerin, riskli stratejik kararları alırken sahip oldukları esnekliği ve adaptasyon yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaları, bu eğilimin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar.

6. Gelecek Eğilimi

Gelecek eğilimi, işletmelerin aldıkları stratejik kararlar yoluyla müşteri tercihlerindeki olası değişiklikler ve çevresel faktörlerdeki potansiyel dönüşümlere entegre edilmesini ve uyum sağlanmasını ifade eder (Joachim ve Stephen, 2014, s. 497). Bu eğilim, işletmenin uzun vadeli planlamaya verdiği önemi ve gelecekteki belirsizliklerle başa çıkma kapasitesini yansıtır. Dolayısıyla, bu eğilim yalnızca mevcut piyasa koşullarına tepki vermekten ziyade, gelecekteki gelişmeleri öngörme ve bu gelişmelere hazırlıklı olma üzerine odaklanır. Bu kapsamda, gelecek eğilimli işletmeler, satış hedefleri, müşteri tercihlerindeki değişiklikler, teknolojik yenilikler, yasal düzenlemeler ve çevresel değişiklikler gibi çeşitli faktörleri dikkate alırlar (Al-Zu'bi, 2014, s. 14).

Bu nedenle, gelecek eğilimli işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde daha uzun vadeli bir perspektif benimsemeleri ve gelecekteki potansiyel fırsatları ve tehditleri değerlendirmeleri beklenir (Ding ve Chung, 2014, s. 10). Bu yaklaşım, işletmelerin zaman zaman kısa vadeli kazançlarını feda ederek sürdürülebilir büyümeyi ve rekabet

avantajını elde etmek için uzun vadeli hedeflere odaklanmaları anlamına gelebilir (Luo, 2011, s. 382).

Stratejik karar alma süreçlerinde geleceği öngörmenin ve bu doğrultuda hazırlık yapmanın önemi, işletmelerin pazar dinamiklerindeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Gelecek eğilimli işletmeler, belirsizlikleri yönetme ve fırsatları değerlendirme konusunda daha esnek ve adaptif bir yaklaşım sergilerler. Bu esnek yaklaşım işletmelerin, sürekli olarak pazar araştırmaları yaparak ve yenilikçi stratejiler geliştirerek, rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmalarına olanak sağlar (Espino-Rodríguez ve Ramírez-Fierro, 2018, s. 4; Stambaugh vd., 2011). Dolayısıyla, gelecek eğilimli işletmeler, stratejik planlama süreçlerinde gelecekteki eğilimleri ve gelişmeleri dikkate alarak hem mevcut koşullara uyum sağlarlar hem de gelecekteki başarılarını temin ederler.

2.4.1.5. Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme, bir işletmenin veya birimin hedeflerine ulaşmak için belirli bir yol haritası oluşturma eylemidir. Hiçbir işletme sınırsız kaynaklara sahip olmadığı için, stratejistler hangi alternatif stratejilerin işletmeye en fazla fayda sağlayacağını belirlemek zorundadır (David, 2021, s. 6). Strateji geliştirme aşamasının temel amacı, işletmelerin sahip olduğu bu kaynak ve yetenekleri en etkili şekilde kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlayacak strateji veya stratejilerin tasarlanmasıdır (Grant, 1991, s. 129).

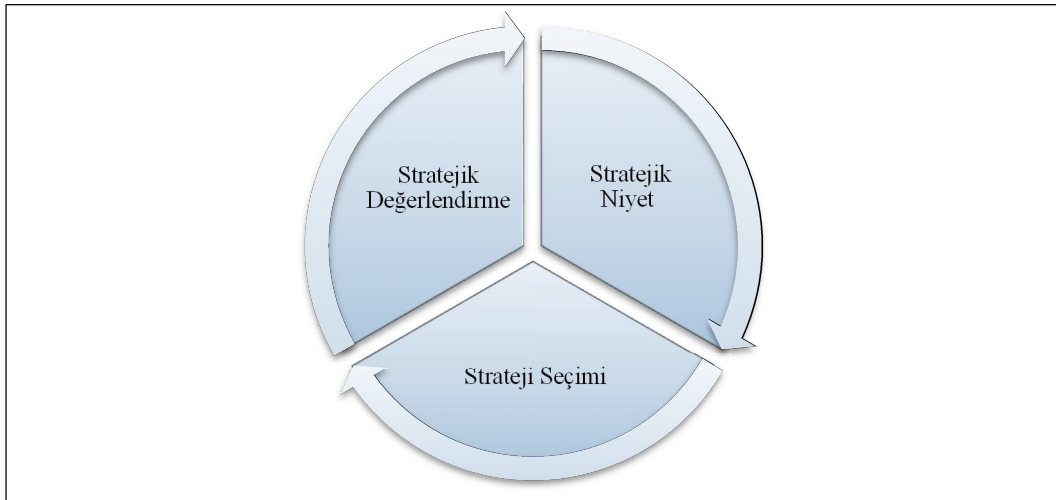
İşletmeler açısından strateji kısaca, karar akışında tanımlanan bir model olarak nitelendirilir ve bir stratejinin varlığını iddia edebilmek için işletme fonksiyonlarıyla ilgili alınan kararların işletmelerin stratejik yönelimleriyle ve stratejik eğilimleriyle tutarlı olması gerekmektedir (Mintzberg, 1978, s. 935). Dolayısıyla, strateji geliştirme aşamasında, önceki aşamalarda belirlenmiş olan işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, stratejik amaçları ve stratejik yönelimi doğrultusunda işletmeyi daha başarılı kılacak bir dizi eylem planı oluşturulur (Mitchell, 2009, s. 1).

Bu aşama işletmelerin temel ve düzeyysel stratejilerin belirlenmesini ve entegrasyonunu, işletmenin stratejik yönünün ve önceliklerinin net bir şekilde

tanımlanmasını ve stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasını kapsadığı için işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşabilmelerinde kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, temel ve düzeyel stratejileri entegre ederek strateji geliştirme sürecinde rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilir (David, 2021, s. 6).

Strateji türleri başlığında detaylı olarak ele alınan temel ve düzeyel stratejiler, strateji geliştirme sürecinde kritik bir rol oynar ve işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirilir. Bu nedenle, strateji oluşturma sürecinde, dinamik bir yaklaşım benimsenmesi hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu stratejilerin geliştirilmesi için destekleyici ve etkili bir yapı oluşturulması, bireylere ve işletme birimlerine karar alma sürecinde geniş bir özgürlük sunulması, onların sorumluluk almaları teşvik edilmesi gerekmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995, s. 19).

Yöneticilerin strateji geliştirme aşamasında dikkate alması gereken konular, hangi yeni ürün ve pazarlara girileceği, hangi ürün ve pazarlarının terk edileceği, kaynakların nasıl tahsis edileceği, işletme faaliyetlerinin genişletilip genişletilmeyeceği veya çeşitlendirilip çeşitlendirilmeyeceği, uluslararası pazarlara girilip girilmeyeceği, birleşme veya ortak girişim oluşturulup oluşturulmayacağı gibi işletmelerin sürdürülebilir başarısı için son derece hayati öneme sahip konular olabilmektedir (David, 2021, s. 6).



Şekil 16: Strateji oluşturma aşamasının temel unsurları

Kaynak: (Macmillan ve Tampoe, 2000, s. 65).

Şekil 16’da gösterildiği üzere strateji geliştirme aşamasında, stratejistlerin stratejik niyet, strateji seçimi ve stratejik değerlendirme olmak üzere dikkate alması gereken üç kavram mevcuttur (Dordevic, 2007, s. 36).

- **Stratejik Niyet:** İşletmelerin iç ve dış çevredeki değişime uyum sağlarken, amaç ve hedeflerinin sürekliliğini muhafaza etmesinde önemli bir kavramdır (Mantere ve Sillince, 2007, 406) ve strateji oluşturma aşamasının başlangıç noktasıdır (Fenitra vd., 2022, s. 38)
- **Strateji Seçimi:** Strateji geliştirme aşamasında, çeşitli stratejik alternatifler belirlenir ve her bir alternatifin olası avantajları ve dezavantajları analiz edilir. Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesinde, maliyet-fayda analizi, risk analizi ve senaryo analizi gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir (Van Sluisveld vd., 2017, s. 90). Bu yöntemler kullanılarak işletme için en uygun stratejik alternatif veya alternatifler seçilir. Bu seçim sürecinde, farklı paydaşlarla gerçekleştirilen kapsamlı danışma toplantıları yapılarak geniş bir perspektif elde edilir. Ayrıca, pazar araştırmaları ve rekabet analizleri de stratejik seçeneklerin değerlendirilmesinde kritik öneme sahiptir (Macmillan ve Tampoe, 2000, s. 132-133).
- **Stratejik Değerlendirme:** Strateji seçiminden sonra stratejistlerin seçilen strateji veya stratejilerin potansiyel etkileri ve sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde incelemesi ve sonrasında da uygulamaya konulmasına karar vermeleri, dikkatli bir analiz ve değerlendirme sürecinin sonucunda ortaya çıkar (David, 2021, s. 290). Bu süreçte, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı göz önünde bulundurulurken, mevcut kaynaklar ve yetenekler de hesaba katılır. Stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, işletmelerin başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynar ve gelecekteki faaliyetlerin yönlendirilmesinde stratejik bir planlama çerçevesi sunar (Macmillan ve Tampoe, 2000, s. 82)

2.4.2. Strateji Uygulama

Strateji uygulama aşaması, stratejik planlama evresinin sonucunda geliştirilen stratejilerin işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşarak sürdürülebilir başarısını artırmak için somut eylemlere dönüştürülmesini içerir (Verweire, 2014, s. 36). Stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşması için önceki bölümlerde bahsedilen değişimin gerekli olduğunun farkında olan bir stratejik bilince sahip olunması ve stratejistlerin seçimi, işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik hedefleri bağlamında belirlenen stratejik eğilimi ve pazar analizleri doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi yeterli değildir. Stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşması aynı zamanda bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla da yakından ilişkilidir (Mišanková ve Kočišová, 2014, s. 869).

Strateji uygulama aşaması, geliştirilen stratejilerin hayata geçirildiği kritik bir evredir (Pamuk vd., 1997, s. 26) ve maalesef stratejik planlama aşamasına göre daha az önem atfedildiğinden dolayı bazı araştırmacılar tarafından “stratejinin mezarlığı” olarak adlandırılmaktadır (Grundy, 1998, s. 43). Literatürde, strateji uygulama aşamasındaki başarısızlık nedenlerini araştıran çalışmalar, net olmayan programlar ve eylem planları, yöneticilerin ve çalışanların uygulamaları destekleyici yenilikçi ve iyileştirici süreçler tasarlayamamaları ve uygulamaları izlemek için yeterli bilgi ve iletişim teknolojilerinin eksikliğini en yaygın sebepler olarak sıralamaktadır (Pella vd., 2013, s. 187).

Bu nedenle, strateji uygulama aşamasında öncelikle işletmelerin örgütsel yapıları değişen ihtiyaçlara göre dinamik ve esnek olarak yeniden düzenlenmelidir. Bu düzenlemeler yapılırken çalışanların performansları, iş süreçlerindeki görevleri ve rolleri temel alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 78). Geleneksel hiyerarşik yapı yerine, iş birliği ve iş süreçlerine dayalı bir yaklaşım benimsenmelidir. Ayrıca, takımlara ve bireylere yeni iş fırsatlarını seçme ve fikirlerini potansiyel müşterilerle yakın iş birliği içinde gerçekleştirme yetkisi verilmelidir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995, s. 19). Stratejik hedeflere ulaşabilmek için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip insan kaynaklarının seçimi ve eğitimi kritik bir rol oynar (Mohamed vd., 2019, s. 1919). Bu süreçte, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak yetenekli bireylerin işe alınması,

mevcut çalışanların stratejilere uygun şekilde eğitilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşır (Momanyi vd., 2018, s. 357).

Strateji uygulama aşamasında bir diğer önemli basamak, işletmelerin stratejik hedefleri doğrultusunda kaynakların tahsis edilmesi, sonrasında ise takip ve değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Stratejik yönetim, üst düzey yönetimin kontrolünde olan bir sorumluluk olmakla birlikte, stratejinin kabul edilmesi ve uygulanması orta düzey yöneticilere ait en önemli görevlerden biridir (Arıcioğlu, 2020, s. 349). Bu nedenle, geliştirilen stratejinin uygulanması aşamasında, tüm kaynakların ve sistemlerin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Maddi ve beşerî kaynakların stratejik hedeflere uygun şekilde tahsis edilmesi, etkin bir kaynak yönetimi stratejisinin parçasıdır. Teknolojik, finansal ve fiziksel kaynakların etkin kullanımı, stratejik hedeflerin başarılmasında önemli bir rol oynar (Rothaermel, 2024, s. 452).

Ayrıca, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun örgütsel iklimin oluşturulması da büyük önem taşır (Omesa vd., 2019, s. 17). Örgütsel iklim, çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Stratejilere uygun bir iklim oluşturmak, çalışanların stratejik hedeflere angaje olmalarını ve iş birliği içinde çalışmalarını teşvik eder (Sharma ve Sharma, 2022, s. 19). Böylelikle, örgütsel iklimin çalışanların stratejilere olan bağlılığını ve katılımını artıracak şekilde düzenlenmesi stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar (Suphattanakul , 2017, s. 254).

Sonuç olarak, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı elde etmeleri için üstün bir stratejiye sahip olması yeterli değildir. Bu stratejinin etkin bir şekilde uygulanması için strateji uygulama aşamasında örgüt yapısı, insan kaynakları, kaynak yönetimi ve örgütsel iklim unsurları stratejik hedeflere uygun şekilde yönetilmeli ve açık, sağlam ve etkili bir iş birliği içinde hareket edilmelidir (Dinçer, 2004, s. 350).

2.4.3. Stratejik Kontrol

Kontrol, bir faaliyet veya sürecin doğruluğunu ve belirli standartlara veya kriterlere uygunluğunu değerlendirme ve denetleme süreci olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Bu nedenle işletmeler kontrol sürecini, bir planın gerçekleştirilmesi için

öngörülen faaliyetlerin bu plan çerçevesinde ilerleyip ilerlemediğini, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve gerekli kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek için kullanılır (Hunger ve Wheelen, 2011, s. 26).

Stratejik kontrol ise, bu genel kontrol kavramının özel bir biçimidir ve stratejik yönetim sürecinin önemli bir bileşenini oluşturur. Stratejik kontrol aşamasının gerçekleşmediği bir stratejik yönetim süreci sadece kâğıt üzerinde kalır ve geleceğe yönelik bir yönlendirme sunmaz (Inić ve Damjanović, 2011, s. 571). Dolayısıyla, stratejik yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi için işletmelerin geliştirdikleri stratejilerin verimliliğini değerlendirmeleri gereklidir (Bungay ve Goold, 1991, s. 32).

Genel kontrol sürecinden farklı olarak, stratejik kontrolün temel amacı, işletmelerin belirledikleri stratejik hedefleri gerçekleştirme sürecinde yol göstermektir (Mišanková ve Kočišová, 2014, s. 866). İşletmelerin stratejik performanslarını ölçmeyi ve değerlendirmeyi kapsayan stratejik kontrol, geçmiş performansların değerlendirilmesinden ziyade, gelecekteki hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanır. Bu doğrultuda, stratejik kontrolün fonksiyonu, geçmiş hataları ortaya çıkarmak değil, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli düzeltmeleri belirlemektir (Ondoro, 2017, s. 360).

Stratejik yönetim sürecinin final aşaması olan stratejik kontrol, işletmelerin önceden belirlenen vizyon, misyon, değerler, stratejik hedefler ve stratejik eğilimler doğrultusunda geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejilerin başarı düzeyini değerlendirmeyi, varsa başarısızlık nedenlerini analiz etmeyi ve gelecekte daha etkili olabilmek için gerekli adımları planlamayı içerir (Harahsheh ve Abuhashish, 2023, s. 2137). Bu süreç, işletmelerin stratejik planlarını etkin bir şekilde uygulamalarını ve hedeflerine ulaşmalarını sağladığı için, işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynar. Ayrıca, stratejik kontrol aşaması, gerektiğinde düzeltici önlemler olarak işletmelerin performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerine yardımcı olur (Kaplan & Norton, 1996, s. 18).

İşletmelerin stratejik yönetim sürecindeki performansının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi için; değerlendirme ve kontrol standartlarının belirlenmesi, motivasyon

ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve stratejik geribildirim faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir (Dinçer, 2004, s. 378).

2.4.3.1. Değerlendirme ve Kontrol Standartlarının Belirlenmesi

İşletmelerin, uzun vadeli stratejilerinin ilerlemesini kontrol sistemlerine entegre edebilmeleri için ölçüm kriterlerine ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, değerlendirme ve kontrol standartlarının belirlenmesi, işletmenin başarısını ölçmek için önemlidir (Pamuk vd., 1997, s. 28). Performans göstergeleri, belirlenen stratejik hedeflere ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını objektif bir şekilde ölçmek amacıyla kullanılan kriterlerdir ve işletmelerin stratejik planları doğrultusunda ilerleme sağlamasına ve stratejik performansın sürekli olarak izlenmesine olanak tanır (Deberdieva, 2015, s. 20). Ayrıca, işletmelerin stratejik hedeflere ne ölçüde ulaştığını objektif bir şekilde değerlendirerek stratejik yönetim sürecinin başarılarını ve başarısızlıklarını belirlemeye yardımcı olur (Mohamed & Başar, 2023, s. 47). Bu nedenle, değerlendirme ve kontrol standartları, işletmelerin stratejik yönetim sürecinde uyguladıkları faaliyetlerin kısa, orta ve uzun vadede değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini sağlar (Barbosa vd., 2020, s. 4). Bu faaliyetler, strateji uygulama aşamasında belirlenen ve gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip insan kaynakları tarafından yürütülür (Bungay ve Goold, 1991, s. 32).

2.4.3.2. Motivasyon ve Ödüllendirme Sisteminin Oluşturulması

Stratejik yönetim sürecinin kritik bir aşaması olan stratejik kontrol, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamak için gerekli olan kontrol mekanizmalarını içerir (Van Veen-Dirks ve Wijn, 2002, s. 410). Bu aşamanın önemli bir bileşeni olan motivasyon ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek ve performanslarını optimize etmek için geliştirilen bir dizi stratejik faaliyetler bütünüdür (Manzoor vd., 2021, s. 2). Bu sistemin temel amacı, çalışanların çabalarını ve katkılarını ödüllendirmek ve takdir etmek suretiyle işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Choudhuri, 2022, s. 269). Bu sistem, sadece bireysel ve takım

performansını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde hareket etmelerini de sağlar (Ittner ve Larcker, 1995, s. 31).

Motivasyon ve ödüllendirme sisteminin etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, yöneticilere performans geri bildirimi sağlama imkânı tanır. Bu geri bildirimler çalışanların örgütsel hedeflere yönelik performanslarını artırmanın yanı sıra, potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerine olanak tanır (Rothaermel, 2024, s. 456). Ayrıca, bu sistem kurumsal kültürü oluşturan değer ve normları hem ifade eden hem de güçlendiren bir araçtır. Bu nedenle, özenle tasarlanmış bir ödüllendirme sistemi, yöneticilerin örgüt kültüründe istenen değişiklikleri etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlayabilir (Kerr ve Slocum 2005, s. 137).

Ödüllendirme sistemleri, finansal teşvikler, kariyer gelişim fırsatları, esnek çalışma düzenlemeleri gibi çeşitli unsurları içerebilir ve bu unsurların tümü, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını pekiştirmek amacıyla stratejik olarak entegre edilmelidir. Ayrıca, bu sistemler, adil ve şeffaf bir şekilde yönetilmeli, tüm çalışanların eşit şekilde değerlendirildiğinden emin olunmalıdır (Dinçer, 2004, s. 381).

2.4.3.3. Stratejik Geribildirim

Stratejik geribildirim, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini ve bu değerlendirmeler doğrultusunda yöneticilere bilgilendirme yapılmasını içeren, stratejik yönetim sürecinin kritik bir unsurudur (Dinçer, 2004, s. 378). Bu süreç, yalnızca işletmenin performansını nicel ve nitel ölçütler aracılığıyla analiz etmekle kalmaz, aynı zamanda uygulanan stratejilerin etkinliğini kapsamlı bir şekilde değerlendirir ve bu değerlendirmelerin karar alma süreçlerine entegre edilmesini sağlar (De Aguiar vd., 2019, s. 277). Stratejik geribildirim mekanizmaları, işletmenin çevresel dinamiklere ve içsel gelişmelere uyumunu güvence altına almayı, stratejik hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini nesnel bir şekilde belirlemeyi ve gerektiğinde stratejik planlamada düzeltici önlemler alınmasını mümkün kılmayı hedefler (Tariq, 2013, s. 718). Bu bağlamda, stratejik geribildirim, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini ve uzun vadeli başarılarını korumalarını sağlayacak stratejik uyumun temin edilmesine yönelik önemli

bir araç olarak işlev görmektedir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bu süreç, gelecekteki stratejik yönelimlerin daha isabetli bir şekilde belirlenmesine de olanak tanır ve bu doğrultuda, stratejik kontrolün ayrılmaz bir bileşeni olarak konumlanır (Nicoara vd., 2019, s. 378).

Her ne kadar stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olarak kabul edilse de, bu aşamanın tamamlanması sürecin sona erdiği anlamına gelmez. Stratejik kontrol, bir döngünün tamamlanması yerine, sürekli bir geri bildirim ve iyileştirme mekanizması olarak işlev görür. Bu aşama, işletmenin belirlediği stratejik hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirirken, aynı zamanda yeni bilgi ve gelişmeler doğrultusunda stratejilerin revize edilmesini sağlar. Dolayısıyla, stratejik kontrol, sürecin dinamik ve tekrarlayan bir nitelik taşımasını temin ederek, stratejik yönetimin sürekli bir döngü olarak sürdürülmesine olanak tanır (Sylvia, 2021, s. 17). Bu sayede, işletmeler sürekli değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayabilir, rekabet avantajlarını koruyabilir ve sürdürülebilir başarıyı elde edebilirler.

3. KOSGEB ÜYESİ İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tanıtımı

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Sürdürülebilir başarı tarihin her döneminde insan hayatında önemli bir yere sahip olmuştur (Santos ve Amon, 2021, s. 80). Bu nedenle de insanoğlunun başarılı olmak için farklı yol ve yöntemlere başvurduğu ifade edilebilir. Her ne kadar günümüz toplumlarında kazananların giderek daha fazla önemsendiği bir iklim geçerli olsa da başarıya götüren yol ve yöntemden ziyade sonuçların önemsinmesi özellikle etik yaklaşıma sahip çevreler tarafından tasvip edilen bir yaklaşım değildir. Aristoteles gibi düşünürlerin etik anlayışı, kişilerin eylemlerinde adalet, cesaret, ölçülülük, cömertlik ve dostluk gibi erdemlerin bulunması gerektiğini, aksi takdirde mutlu olmanın mümkün olmadığını savunur (Bartlett ve Collins, 2011, s. 253).

Bu düşünürler yöneticilerin kazanmak için etik dışı davranışlar sergilemesinin yalnızca kısa vadeli ve geçici başarıların elde edilmesini sağladığını, kalıcı başarıların ve mutluluğun ise ancak etik yaklaşımlarla mümkün olduğunu ifade eder (Haji, 2010. s. 138). Bu noktada ise yöneticilerin etik değerlerinin yanı sıra sahip oldukları stratejik eğilim tipleri ön plana çıkmaktadır. Bir işletmenin çevresiyle daha uyumlu olmak için kendisini çevresel şartlara göre uyarlaması ve/veya değiştirmesi için stratejiyi kullanması (Manu ve Sriram, 1996, s. 79) şeklinde tanımlanan stratejik eğilim, yöneticilerin çevreyi algılamalarını ve çevresel koşullara karşı reaksiyon göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Sinkovics ve Anthony, 2004, s. 43- 44). Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, işletmelerin uzun dönemli stratejik planlamasından sorumlu olan yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilim tipleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

3.1.2. Araştırmanın Alanı

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genellikle sahipleri tarafından yönetilen özel işletmelerdir. Dolayısıyla, bu yöneticiler büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilere oranla daha fazla karar verme özgürlüğüne sahip oldukları için motivasyonları işletmenin stratejik eğiliminde önemli bir rol oynama eğilimindedir (Hammann vd.,

2009, s. 38). Bu doğrultuda araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde yer alan işletmeler olarak belirlenmiş olup, büyüklüğü yaklaşık 3,5 milyon olarak belirlenmiştir (KSEP, 2021, s. 5). Evrenin büyüklüğü sebebiyle tamamına ulaşılmasının mümkün olmayacağı öngörülmüş olup verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin uygulaması için KOSGEB Başkanlığından izin alınmış ve ölçeklere ait internet linkinin gönderiminin KOSGEB tarafından yapılması için talepte bulunulmuştur. Başkanlık talebi uygun bulmuş ve veri tabanında verilerini güncel tutan işletmeleri belirleyerek toplam 60.000 işletmeye ölçeklere ait internet linkini göndermiştir. Araştırmanın verileri Eylül 2023 ile Mart 2024 arasında toplanmıştır. Bu süre zarfında ölçekler 1.881 işletmenin yöneticisi tarafından yanıtlanmış olup, araştırmaya sadece işletmenin üst seviye, orta seviye ve alt seviye yöneticilerinin katılım göstermesi talep edilmiştir. Kapalı uçlu olarak tasarlanan ölçek maddeleri ve yanıtlanmayan maddelerin olduğu yanıtların sistem tarafından kabul edilmemesi sayesinde yanıtlar eksiksiz olarak elde edilmiş ve toplamda 1.881 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, KOSGEB Başkanlığına ait veri tabanının çalışmada kullanılan verilerin sağlıklı ve güvenilir olarak elde edilmesine katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

3.1.3. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Yönetim literatüründe, etik ve etik algısını araştıran çalışmaların ampirik açıklamalarına dayanan birçok çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, akademik çevrelerce etik kavramına bu denli yoğun bir ilgi olmasına rağmen, etik değerler ile işletmelerin stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı, işletmelerin uzun dönemli stratejilerinden sorumlu olan yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir;

- Yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?
Ana sorunsal doğrultusunda oluşturulan alt sorunlar aşağıda sunulmuştur.
- Yöneticilerin sahip oldukları bireysel etik değerler ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?

- Yöneticilerin sahip oldukları kurumsal etik değerler ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerler ile saldırgan bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle savunmacı bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle analizci bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle önleyici bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle gelecek yönelimli bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin sahip oldukları etik değerlerle riskli bir stratejik eğilim tipine sahip olmaları arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile bireysel etik değerleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile kurumsal etik değerleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki ne derece önemlidir?

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın problem ve alt problemleri doğrultusunda oluşturulan hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H₁: Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Sevgi ve saygı boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₁₁: Sevgi ve saygı değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₂: Sevgi ve saygı değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₃: Sevgi ve saygı değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₄: Sevgi ve saygı değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₅: Sevgi ve saygı değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁₆: Sevgi ve saygı değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Adalet boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₂₁: Adalet ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₂: Adalet ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₃: Adalet ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₄: Adalet ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₅: Adalet ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂₆: Adalet ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş birliği boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₁₃₁: İş birliği değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₂: İş birliği değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₃: İş birliği değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₄: İş birliği değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₅: İş birliği değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃₆: İş birliği değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Etik davranma boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₁₁: Etik davranma ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₂: Etik davranma ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₃: Etik davranma ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₄: Etik davranma ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₅: Etik davranma ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₆: Etik davranma ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etik sorunlar boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₂₁: Etik sorunlar ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₂: Etik sorunlar ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₃: Etik sorunlar ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₄: Etik sorunlar ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₅: Etik sorunlar ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂₆: Etik sorunlar ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etik müdahale boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H₂₃₁: Etik müdahale ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₂: Etik müdahale ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₃: Etik müdahale ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₄: Etik müdahale ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₅: Etik müdahale ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃₆: Etik müdahale ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez; sevgi ve saygı, adalet, iş birliği olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir.

Sevgi ve saygı boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H311: Sevgi ve saygı değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H312: Sevgi ve saygı değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H313: Sevgi ve saygı değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Adalet boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H321: Adalet ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H322: Adalet ve etik sorunlar üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H323: Adalet ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş birliği boyutuna ilişkin alt hipotezler;

H331: İş birliği değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H332: İş birliği değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H333: İş birliği değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Demografik özelliklerle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu hipotez ile, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, yönetim seviyesi, yönetim tecrübesi ve mesleki tecrübe olmak üzere toplam yedi farklı demografik özelliklerle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir.

Cinsiyete ilişkin alt hipotezler;

H411: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H412: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H413: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Medeni duruma ilişkin alt hipotezler;

H421: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H422: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H423: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yaşa ilişkin alt hipotezler;

H431: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H432: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H433: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Eğitim düzeyine ilişkin alt hipotezler;

H441: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H442: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H443: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yönetim seviyesine ilişkin alt hipotezler;

H451: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₅₂: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₅₃: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Yönetim tecrübesine ilişkin alt hipotezler;

H₄₆₁: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₆₂: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₆₃: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

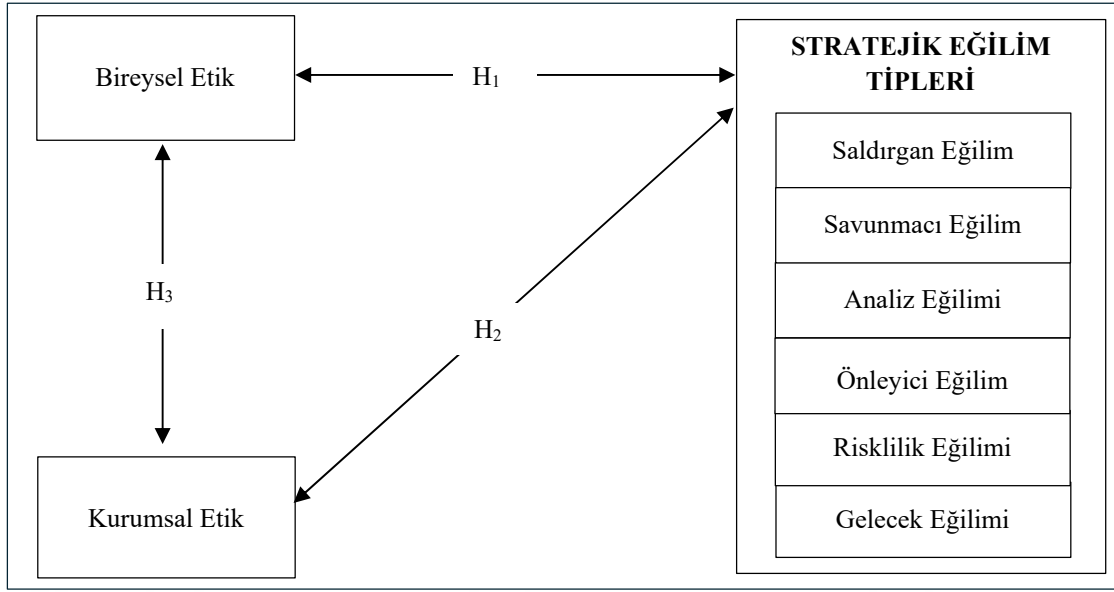
Mesleki tecrübeye ilişkin alt hipotezler;

H₄₇₁: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₇₂: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄₇₃: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilimleri anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 17’de sunulmuştur.



Şekil 17: Araştırma modeli

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırma, teorik ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım, literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal bilgileri içermektedir. Etik ve stratejik eğilim kavramları çeşitli yönleri ile ele alınarak açıklanacaktır. Uygulama kısmı ise Türkiye’de faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde yer alan işletmeleri kapsayan saha araştırmasını bünyesinde barındırmaktadır.

Araştırmada kullanılan verileri toplamak için gözlem aracı olarak anket yöntemi, veri toplama yöntemi olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara online anket formu bağlantı adresi dijital ortamda gönderilmiştir. Araştırmanın verileri Eylül 2023 ile Mart 2024 arasında toplanmıştır. Uygulanan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin bireysel etik değerlerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (16 madde), üçüncü bölümde yöneticilerin kurumsal etik değerlerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (20 madde) ve dördüncü bölümde stratejik eğilim tiplerini belirlemeye yönelik ölçek maddeleri (26 madde) bulunmaktadır.

Ölçeğin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan maddelerde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan 5’li Likert ölçeği Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen ölçek tipidir (Albino, 2021, s. 4). Bu ölçek türü cevaplayıcıların görüşlerini ölçmek için tasarlanmış nitel değerler içerir. 5’li Likert ölçeğindeki yanıt seçenekleri şunlardır: (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum.

3.2.1.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeği

Yöneticilerin bireysel etik değerlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan Kaya (2015, s. 972) tarafından geliştirilmiş olup; Sevgi ve Saygı, Adalet ve Dürüstlük ile İş Birliği boyutlarından oluşmaktadır. Bireysel Etik Değerler Ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6: Bireysel etik değerler ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler

Boyut	İfadeler
Sevgi ve Saygı	1. Her yaştaki insana saygı duyarım.
	2. Her yaştaki insana sevgi beslerim.
	3. İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim.
	4. İnsanların bana güven duymasını isterim.
	5. Devlet malına zarar vermekten kaçınırım.
	6. Yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım.
	7. Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.
	8. İnsanların bana olan güvenini kötüye kullanmam.
Adalet ve Dürüstlük	9. Şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.
	10. Şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.
	11. Şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.
	12. Şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım.
	13. Şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.
İş Birliği	14. Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.
	15. İnsanlara rol model olmaya çalışırım.
	16. İnsanlarla iş birliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.

Kaynak: (Kaya, 2015, s. 972).

3.2.1.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeği

Kurumsal etik değerler ölçeği Hunt vd. (1989) tarafından geliştirilmiş ve Elgammal vd. (2018, s. 283), Elango vd. (2010, s. 558) ve Schwepker (2001, s. 49) tarafından güncellenmiştir. Etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale olmak üzere üç boyutu kapsayan ölçeğe ilişkin boyut ve ifadeler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal Etik Değerler Ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler

Boyut	İfadeler
Etik Davranma	1. Yönetim kurulunun, yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerinde etik değerler ön plandadır.
	2. Çalışanlarımız tuttıkları kayıtlarda ve sözlü uygulamalarda dürüst olmak zorundadır
	3. Finansal tabloların doğru ve güvenilir bir biçimde tutulması garanti altına alınmıştır.
	4. Çalışanlarımızın diğer kurumlara ve topluma karşı sorumlu davranmaları teşvik edilir.
	5. Çalışanlarımızın inanılır ve güvenilir insanlar olması garanti altına alınmıştır.
	6. Karar verme süreçlerinde tüm paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulur.
	8. İşletmemizin üyeleri ortak bir dizi inanç ve değerler bütünü çerçevesinde hareket eder.
	9. Çalışanlarımıza adil ve eşit davranılır, hiçbir çalışana kayırmacılık yapılmaz.
	10. Dürüstlük ve güvenilirlik gibi temel değerler işletmemizle özdeşleşmiştir.
	11. İşletmenin çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.
Etik Sorunlar	12. Paydaşların çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.
	13. Yöneticiler ve çalışanların ahlâkî norm ve değerlere göre hareket etmesi zorunludur.
	14. *Yöneticiler ve çalışanlar şirketimizin çıkarları için ahlâkî normlar ve değerleri göz ardı etmekten kaçınmaz.
	15. Şirketimizdeki yöneticiler genellikle etik dışı olduğunu düşündüğüm davranışlarda bulunurlar.
	16. *Şirketimizde başarılı olmak için genellikle etik değerlerden ödün vermek gerekir.
	20. *Etik dışı kişisel kazanç elde eden yöneticinin cezalandırılıp cezalandırılmayacağı yöneticinin kim olduğuna göre değişkenlik gösterir.
Etik Müdahale	7. Kötü ve yanlış davranışların açığa çıkarılması için ihbar programı koruması mevcuttur.
	17.Şirketimizde etik olmayan davranışlara müsamaha gösterilmeyeceği üst yönetim tarafından tüm çalışanlarımıza kesin olarak bildirilir.
	18. Şirketimizdeki bir yöneticinin kişisel çıkarı ile sonuçlanan etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.
	19. Şirketimizdeki bir yöneticinin kurumun çıkarına dahi olsa etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.

* Ters maddeler

Kaynak: (Hunt vd., 1989, s. 84; Elgammal vd., 2018, s. 283; Elango vd., 2010, s. 558; Schwepker, 2001, s. 49).

3.2.1.3. Stratejik Eğilim Ölçeği

Yöneticilerin stratejik eğilim tiplerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan ölçek Venkatraman (1989, s. 38) tarafından geliştirilmiş olup Morgan ve Strong (2003, s. 170) tarafından güncellenmiştir. Ölçekte; saldırganlık, analiz, gelecek, savunmacı, proaktif ve risk alma olmak üzere toplam 6 boyut bulunmaktadır. Stratejik eğilim ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 8: Stratejik eğilim ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler

Boyut	İfadeler
Saldırgan Eğilim	1. Pazar payı kazanmak için sıklıkla kârımızdan fedakârlık yaparız.
	2. Pazar payını artırmak için sık sık fiyatları düşürürüz.
	3. Fiyatları sıklıkla rekabetin altında belirleriz.
	4. Genellikle nakit akışı ve kârlılık pahasına pazar payı kazanmaya çalışırız.
Analiz Eğilimi	5. Farklı fonksiyonel birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmasına önem veririz.
	6. Bilgi sistemlerimiz karar verme süreci için destek sağlar.
	7. Büyük bir karar vermemiz gerektiğinde, genellikle kapsamlı bir analiz geliştirmeye çalışırız.
	8. Birbirinden farklı planlama teknikleri kullanırız.
	9. Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.
	10. Personel planlaması ve performans değerlendirmesi genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yapılır.
Savunmacı Eğilim	11. Üretim teknolojisinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.
	12. Performansımızı izlemek için genellikle maliyet kontrol sistemleri kullanırız.
	13. Genellikle üretim yönetimi tekniklerini kullanırız.
	14. Ürün kalitesine verdiğimiz önemi kalite çemberlerini kullanarak vurgularız.
Gelecek Eğilimi	15. Bize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak temel araştırmalara büyük önem veririz.
	16. İşletme faaliyetlerinin temel göstergelerini öngörmek sıkça rastlanan bir durumdur.
	17. Pazardaki önemli genel eğilimleri daima takip ederiz.
	18. Önemli konularla ilgili sıklıkla “Farz edelim ki oldu” analizleri yaparız.
Önleyici Eğilim	19. Mevcut işletme faaliyetleriyle ilgili olarak sürekli yeni fırsatlar ararız.
	20. Yeni markaları veya ürünleri genellikle piyasaya ilk biz çıkarırız.
	21. Sürekli olarak satın alınabilecek yeni işletmeleri bulmaya çalışırız.
	22. Ekonomik ömrünü tamamlamış işletmeler stratejik olarak tasfiye edilir
Risklilik Eğilimi	23. Büyük kararlar alırken oldukça muhafazakâr bir bakış açısı benimseriz.
	24. Yeni projeler, genel onay yerine “aşamalı olarak” onaylanır.
	25. Beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekleme eğilimindeyiz.
	26. Faaliyetlerimizi genellikle “denenmiş ve doğru” yolları izleyerek gerçekleştiririz.

Kaynak: (Morgan ve Strong, 2003, s. 170; Venkatraman, 1989, s. 38).

3.2.2. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında elde edilen veriler bilgisayar desteği ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiş, ardından frekans analizi ile tanımlayıcı veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada stratejistlerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için tanımlayıcı istatistiklerden frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) kullanılmıştır. Ortalamanın yorumlanmasında; 1.00-1.79 aralığı: kesinlikle katılmıyorum, 1.80-2.59 aralığı: katılmıyorum, 2.60-3.39 aralığı: emin değilim, 3.40-4.19 aralığı: katılıyorum, 4.20-5.00 aralığı: kesinlikle katılıyorum aralıkları temel alınmıştır.

Ayrıca yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri ile istatistiksel olarak açıklanmıştır. Korelasyon, istatistikte X ve Y olarak temsil edilen iki rastgele değişken arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılan temel bir kavramdır. Korelasyon analizi, bu ilişkiyi test etmek ve varsa doğasını ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı genellikle +1 ile -1 arasında değer alır ve bu değer, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. Eğer X ve Y değişkenleri sürekli ve normal dağılıma sahiplerse, Pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Ancak, normal dağılım varsayımı, gözlem sayısı arttıkça genellikle göz ardı edilebilir hale gelir. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması gerekliliği vardır, çünkü her ilişki doğrusal bir formda olmayabilir. Metrik olmayan veya normal dağılıma sahip olmayan değişkenler için ise Spearman korelasyon katsayısı tercih edilir.

Korelasyon analizinde temel amaç, bağımsız değişkenlerden biri (X) değiştiğinde bağımlı değişkenin (Y) nasıl bir değişim göstereceğini anlamaktır. Anlamlı bir korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve bu ilişkinin büyüklüğünü belirler. Genellikle, korelasyon katsayısının mutlak değeri 0,1 ile 0,3 arasında ise zayıf bir ilişkiyi, 0,3 ile 0,7 arasında ise orta düzeyde bir ilişkiyi, 0,7'den büyük ise güçlü bir ilişkiyi gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 261). Elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar ve öneriler araştırmada sunulmuştur.

Stratejistlerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki farklılıkların demografik özelliklere göre değerlendirilmesinde; iki bağımsız grubun ortalamasının karşılaştırılması için t testi (independent sample t-test), üç veya daha fazla grup arasındaki ortalama farklarını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ve ANOVA testi sonucunda anlamlı fark bulunan gruplar arasında hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için LSD (Least Significant Difference) testi ile Tukey HSD (Honestly Significant Difference) testi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alfa (α) iç tutarlılık katsayısı incelenmiştir.

3.3. Bulgular

3.3.1. Normallik Testine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan Bireysel Etik Değerler, Kurumsal Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerine ait normallik analizi sonucunda elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 9: Normallik Testine İlişkin Bulgular

Ölçek	Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Etik Değerler Ölçeği	Sevgi ve Saygı	0,588	0,271
	Adalet ve Dürüstlük	0,671	0,255
	İş Birliği	0,748	0,212
Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	Etik Davranma	0,795	0,168
	Etik Sorunlar	-0,312	1,320
	Etik Müdahale	-1,071	1,012
Stratejik Eğilim Ölçeği	Saldırgan Eğilim	0,114	-0,519
	Analiz Eğilimi	-1,465	0,174
	Savunmacı Eğilim	-0,976	1,359
	Gelecek Eğilimi	-1,331	0,183
	Önleyici Eğilim	-0,290	0,108
	Risklilik Eğilimi	-0,846	1,491

Ölçeklerin Tablo 10’da yer alan basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde; en düşük ve en yüksek çarpıklık değerlerinin sırasıyla; -1,465 ve 0,795 olduğu; en düşük

ve en yüksek basıklık değerlerinin ise -0,519 ve 1,491 arasında yer aldığı görülmektedir. Normallik testi ile ilgili olarak literatürde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 125). Dolayısıyla, +1,5 ve -1,5 aralığında yer alan bu değerlerin kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı ve ölçeklere ait verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır.

3.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ve çalıştıkları işletmelere ilişkin frekans analizleri neticesinde elde edilen bulgular detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 10: Yöneticilere ilişkin demografik bilgiler

Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	1.503	80
	Kadın	378	20
Medeni Durum	Evli	1.599	85
	Bekar	282	15
Yaş	30 yaş ve altı	91	5
	31-40 yaş arası	482	26
	41 yaş ve üstü	1.308	69
Eğitim Düzeyi	Ön lisans ve altı	580	31
	Lisans	1.046	55
	Lisansüstü	255	14
Yönetim Seviyesi	Üst Seviye	1.463	73
	Orta Seviye	477	25
	Alt Seviye	41	2
Mesleki Tecrübe	10 Yıl ve Altı	331	18
	10 – 20 Yıl Arası	655	35
	20 Yıl ve Üstü	895	47
Yönetim Tecrübesi	10 Yıl ve Altı	206	11
	10 – 20 Yıl Arası	588	31
	20 Yıl ve Üstü	1.087	58

Tablo 11’de görüldüğü üzere; yöneticilerin %80’inin erkek, %85’inin evli, %69’unun 41 yaş ve üstü, %55’inin lisans mezunu, %73’ünün üst seviye yönetici, %47’sinin 20 yıl ve üstü mesleki tecrübeye, %58’inin 20 yıl ve üstü yönetim tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin sektörlerine ilişkin bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 11: İşletmelerin sektörlerine ilişkin bulgular

Sektör	Frekans	%
1. İmalat	394	20,9
2. Hizmet	228	12,1
3. İnşaat	214	11,4
4. Toptan ve Perakende Ticaret	138	7,3
5. Tekstil ve Konfeksiyon	147	7,8
6. Gıda Sektörü	143	7,6
7. Muhasebe-Mali Müşavirlik ve Finans Hizmetleri	98	5,2
8. Bilişim Hizmetleri	101	5,4
9. Diğer	418	22,2
Toplam	1.881	100,00

Tablo 12’ye göre toplamda 15 farklı sektörden işletmenin araştırmaya katılım sağladığı belirlenmiştir. Ağırlığı %5’in altında olan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler (otomotiv, lojistik, enerji ve madencilik, sağlık, tarım ve hayvancılık, mobilya ve eğitim) diğer grubunda topluca gösterilmiştir. Bu işletmelerin sektörel bazda incelenmesinin sonucunda ise, yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin özellikle imalat, hizmet ve inşaat sektörlerinde yoğunlaştığı, buna karşılık sağlık, tarım ve hayvancılık, mobilya ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin nispeten daha az yoğunlukta olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

3.3.3.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bireysel Etik Değerler ölçeğinin algılanan alt boyut sayısı, faktör analizi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi için

uygunluğunu değerlendirmek amacıyla uygulanan KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 12: Bireysel etik değerler boyutlarının faktör yük dağılımları

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları			
Kaiser-Meyer-Olkin		0,976	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	39918,504	
	df.	120	
	Sig. (p)	,000	
Faktör Yük Dağılımları			
	1	2	3
Sevgi ve Saygı 5	1,033		
Sevgi ve Saygı 8	,944		
Sevgi ve Saygı 3	,888		
Sevgi ve Saygı 4	,884		
Sevgi ve Saygı 1	,739		
Sevgi ve Saygı 6	,715		
Sevgi ve Saygı 2	,454		
Sevgi ve Saygı 7	,425		
Adalet ve Dürüstlük 2		,958	
Adalet ve Dürüstlük 4		,849	
Adalet ve Dürüstlük 1		,842	
Adalet ve Dürüstlük 3		,552	
Adalet ve Dürüstlük 5		,406	
İş Birliği 2			,913
İş Birliği 1			,775
İş Birliği 3			,563

Tablo 13’te sunulan verilere göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,976 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin faktör analizi için gerekli olan minimum kabul edilebilir düzey olan 0,80’in oldukça üzerindedir, dolayısıyla veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, aynı tabloda incelenen faktör yükleri sevgi ve saygı boyutu için 8, adalet ve dürüstlük boyutu için 5, iş birliği boyutu için ise 3 faktör şeklinde sıralanmaktadır. Bu bulgular, ölçeğin toplamda 16 ifadeyle 3 farklı faktör veya boyut altında geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma analizlerinde sevgi ve saygı, adalet ve dürüstlük, iş birliği boyutlarına yönelik olarak 3 farklı faktör altında toplamda 16 ifadenin analiz edildiği belirtilmektedir. Bu

faktörlerin detaylı incelenmesi, ölçeğin içsel yapısal özelliklerinin anlaşılması ve yöneticilerin stratejik eğilimlerine olan potansiyel etkilerinin değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

16 madde ve üç boyuttan oluşan Bireysel Etik Değerler ölçeğinin, her bir faktörün ve bütün faktörlerin toplamının bireysel etik değer düzeylerini ölçme oranları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 13: Bireysel etik değerler boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler

Faktör	Açıklanan Toplam Varyans								
	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemlerin Çıkarma Topamları			Kare Yüklemlerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	12,101	75,630	75,630	11,869	74,181	74,181	11,904	74,399	74,399
2.	,669	4,184	79,814	,476	2,975	77,155	,471	2,945	77,343
3.	,631	3,946	83,761	,450	2,811	79,966	,420	2,623	79,966
4.	,471	2,944	86,705						
5.	,426	2,665	89,370						
6.	,260	1,626	90,995						
7.	,215	1,344	92,339						
8.	,197	1,229	93,568						
9.	,191	1,192	94,761						
10.	,179	1,117	95,878						
11.	,159	,993	96,871						
12.	,122	,763	97,634						
13.	,114	,714	98,347						
14.	,105	,655	99,002						
15.	,090	,564	99,566						
16.	,069	,434	100,000						

Bireysel etik değerler boyutlarıyla ilgili olarak faktör yük dağılımlarının yanı sıra dikkate alınması gereken başka bir veri seti, faktör yüklerinin varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren bir tablodur. Bu bağlamda, Tablo 14’te bireysel etik değerler boyutlarına ait faktörlerin toplam varyanslarını açıklayan istatistiksel sonuçlar sunulmuştur. Tablodan anlaşılacağı üzere, bireysel etik değerler boyutlarına ait 3 faktör, toplam varyansın %83,76’sını açıklamaktadır. Ayrıca birinci faktör, toplam varyansın %74,18’ini; ikinci faktör %2,97’sini; üçüncü faktör ise %2,81’ini açıklamaktadır. Bu veriler, bireysel etik değerlerin boyutlarının içsel yapısını ve faktörler arasındaki önemli varyans farklarının anlaşılmasına yardımcı olur. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans

oranları, ölçeğin yapısal bütünlüğünü değerlendirmek ve belirli etik değerlerin öne çıkan boyutlarını tanımlamak açısından önemlidir.

3.3.3.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Kurumsal Etik Değerler ölçeğinin algılanan alt boyut sayısı, faktör analizi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla uygulanan KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 14: Kurumsal etik değerler boyutlarının faktör yük dağılımları

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,940
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare		31372,980
	df.		190
	Sig. (p)		,000
Faktör Yük Dağılımları			
	1	2	3
Etik Davranma 4	,885		
Etik Davranma 9	,866		
Etik Davranma 6	,863		
Etik Davranma 2	,844		
Etik Davranma 3	,839		
Etik Davranma 1	,829		
Etik Davranma 5	,822		
Etik Davranma 8	,820		
Etik Davranma 7	,619		
Etik Sorunlar 7		0,749	
Etik Sorunlar 1		0,737	
Etik Sorunlar 2		0,712	
Etik Sorunlar 4		0,518	
Etik Sorunlar 3		-0,850	
Etik Sorunlar 5		-0,872	
Etik Sorunlar 6		-0,901	
Etik Müdahale 3			,772
Etik Müdahale 4			,688
Etik Müdahale 2			,649
Etik Müdahale 1			,421

Tablo 15’te sunulan verilere göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,940 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin faktör analizi için gereken minimum kabul edilebilir düzey olan 0,80’in üzerindedir, bu nedenle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, aynı tabloda incelenen faktör yükleri etik davranış boyutu için 9, etik sorunlar boyutu için 7 ve etik müdahale boyutu için 4 faktör şeklinde sıralanmaktadır. Bu bulgular, ölçeğin toplamda 20 ifadeyle 3 farklı faktör veya boyut altında geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Bu çerçevede, araştırma analizlerinde etik davranış, etik sorunlar ve etik müdahale boyutlarına yönelik olarak 3 farklı faktör altında toplamda 20 ifadenin analiz edilmiştir. Bu faktörlerin ayrıntılı olarak incelenmesi, etik yönetim açısından önemli olan boyutların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Kurumsal Etik Değerler ölçeğinin, bireysel etik değer düzeylerini ölçme oranları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 15: Kurumsal etik değerler boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler

Faktör	Açıklanan Toplam Varyans								
	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	9,768	48,839	48,839	8,336	41,678	41,678	9,273	46,363	46,363
2.	2,941	14,707	63,547	2,212	11,062	52,740	2,632	13,161	59,524
3.	1,209	6,045	69,591	2,523	12,615	65,355	1,166	5,831	65,355
4.	,884	4,418	74,010						
5.	,743	3,713	77,723						
6.	,632	3,160	80,883						
7.	,454	2,272	83,155						
8.	,442	2,208	85,362						
9.	,419	2,094	87,456						
10.	,364	1,820	89,276						
11.	,348	1,741	91,017						
12.	,289	1,447	92,464						
13.	,253	1,265	93,729						
14.	,242	1,209	94,938						
15.	,202	1,011	95,949						
16.	,196	,979	96,928						
17.	,194	,970	97,899						
18.	,166	,831	98,730						
19.	,157	,784	99,513						
20.	,097	,487	100,000						

Kurumsal etik değerler boyutlarıyla ilgili olarak, faktör yük dağılımlarının yanı sıra dikkate alınması gereken bir diğer önemli veri seti, faktör yüklerinin varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren bir tablodur. Bu bağlamda, Tablo 16’da sunulan istatistiksel sonuçlar, kurumsal etik değerler boyutlarına ait faktörlerin toplam varyanslarını ortaya koymaktadır. Tablodan anlaşılaçağı üzere, kurumsal etik değerler boyutlarına ait 3 faktör, toplam varyansın %69,59’unu açıklamaktadır. Bu oranlar içinde birinci faktör %41,67’lik bir varyansı, ikinci faktör %11,06’lık bir varyansı ve üçüncü faktör ise %12,61’lik bir varyansı açıklamaktadır.

Bu bulgular, kurumsal etik değerlerin boyutlarının yapısal derinliğini anlamak ve bu boyutların toplam varyans içindeki yerini değerlendirmek için önemlidir. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranları, ölçeğin içsel tutarlılığını sağlamak ve kurumsal etik yönetimi perspektifinden değerlendirme yapmak için kritik bir ölçüdür.

3.3.3.3. Stratejik Eğilim Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Stratejik Eğilim ölçeğinin algılanan alt boyut sayısı, faktör analizi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla uygulanan KMO ve Barlett testlerinin sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17’de sunulan bulgulara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,969 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren 0,80’in üzerinde bir değerdir, dolayısıyla veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilir. Ayrıca, aynı tabloda incelenen faktör yükleri, gelecek eğilimi boyutu için 4, analiz eğilimi boyutu için 6, önleyici eğilim boyutu için 4, savunmacı eğilim boyutu için 4, risklilik eğilimi boyutu için 4 ve saldırgan eğilim boyutu için de 4 faktör şeklinde sıralanmaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin 6 farklı faktör veya boyut altında ve toplamda 26 ifade ile geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Bu bağlamda, araştırma analizlerinde stratejik eğilim boyutlarına ilişkin olarak 6 farklı faktör ve toplamda 26 ifade analiz edilmiştir. Bu analizler, stratejik yönetimde yöneticilerin stratejik eğilimlerinin anlaşılması açısından önemli bir değer taşımaktadır.

Tablo 16: Stratejik eğilim boyutlarının faktör yük dağılımları

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları						
Kaiser-Meyer-Olkin						0,969
Bartlett Küresellik Testi		Ki-Kare				35771,546
		df.				325
		Sig. (p)				,000
Faktör Yük Dağılımları						
	1	2	3	4	5	6
Gelecek Eğilimi 3	,856					
Gelecek Eğilimi 1	,854					
Gelecek Eğilimi 2	,825					
Gelecek Eğilimi 4	,739					
Analiz Eğilimi 3		,841				
Analiz Eğilimi 2		,826				
Analiz Eğilimi 1		,801				
Analiz Eğilimi 4		,797				
Analiz Eğilimi 5		,793				
Analiz Eğilimi 6		,649				
Önleyici Eğilim 1			,831			
Önleyici Eğilim 2			,538			
Önleyici Eğilim 4			,476			
Önleyici Eğilim 3			,459			
Savunmacı Eğilim 4				,789		
Savunmacı Eğilim 3				,767		
Savunmacı Eğilim 2				,748		
Savunmacı Eğilim 1				,690		
Risklilik Eğilimi 3					,758	
Risklilik Eğilimi 4					,718	
Risklilik Eğilimi 2					,711	
Risklilik Eğilimi 1					,420	
Saldırgan Eğilim 2						,824
Saldırgan Eğilim 3						,777
Saldırgan Eğilim 4						,612
Saldırgan Eğilim 1						,559

26 madde ve 6 boyuttan oluşan Stratejik Eğilim ölçeğinin, her bir faktörün ve bütün faktörlerin toplamının bireysel etik değer düzeylerini ölçme oranları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 17: Stratejik eğilim boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler

Faktör	Açıklanan Toplam Varyans								
	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemlerin Çıkarma Topamları			Kare Yüklemlerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	12,837	49,374	49,374	12,459	47,921	47,921	12,242	47,085	47,085
2.	2,458	9,454	58,828	2,122	8,163	56,084	2,158	8,301	55,386
3.	1,286	4,948	63,776	,777	2,988	59,072	,987	3,797	59,183
4.	,895	3,444	67,219	,611	2,352	61,424	,511	1,964	61,147
5.	,710	2,729	69,949	,450	1,732	63,155	,453	1,743	62,890
6.	,696	2,678	72,627	,364	1,401	64,556	,433	1,666	64,556
7.	,604	2,324	74,951						
8.	,569	2,189	77,140						
9.	,551	2,121	79,261						
10.	,518	1,992	81,253						
11.	,470	1,808	83,061						
12.	,445	1,712	84,773						
13.	,401	1,544	86,317						
14.	,377	1,451	87,768						
15.	,367	1,410	89,178						
16.	,349	1,342	90,520						
17.	,324	1,248	91,767						
18.	,292	1,125	92,892						
19.	,279	1,074	93,966						
20.	,272	1,045	95,011						
21.	,269	1,033	96,044						
22.	,242	,930	96,974						
23.	,214	,822	97,796						
24.	,206	,792	98,587						
25.	,190	,729	99,317						
26.	,178	,683	100,000						

Stratejik eğilim boyutlarıyla ilgili olarak, faktör yük dağılımlarının yanı sıra dikkate alınması gereken bir diğer önemli veri seti, faktör yüklerinin toplam varyans içinde ne ölçüde yer aldığını gösteren bir tablodur. Bu bağlamda, Tablo 18’de sunulan istatistiksel sonuçlar, Stratejik eğilim boyutlarına ait faktörlerin toplam varyanslarını ortaya koymaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere, stratejik eğilim boyutlarına ait 6

faktör, toplam varyansın %72,62'sini açıklamaktadır. Ayrıca birinci faktör, toplam varyansın %47,92'sini; ikinci faktör %8,16'sını; üçüncü faktör %2,98'ini; dördüncü faktör %2,35'ini; beşinci faktör %1,73'ünü; altıncı faktör ise %1,40'lık bir varyansı açıklamaktadır. Bu bulgular, stratejik eğilim boyutlarının yapısal derinliğini anlamak ve bu boyutların toplam varyans içindeki yerini değerlendirmek için önemlidir. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranları, ölçeğin içsel tutarlılığını sağlamak ve stratejik yönetimde eğilimlerin anlaşılmasına katkı sağlamak için kritik bir ölçüdür.

3.3.4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan Bireysel Etik Değerler, Kurumsal Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerinin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach alfa (α) güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır ve bu katsayı araştırmada faydalanan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini değerlendirmek için önemli bir role sahiptir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait Cronbach Alpha katsayıları (α) Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 18: Güvenilirlik analiz bulguları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach alfa (α)
BİREYSEL ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ	16	0,977
Sevgi ve Saygı	8	0,961
Adalet ve Dürüstlük	5	0,962
İş Birliği	3	0,897
KURUMSAL ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ	20	0,843
Etik Davranma	9	0,945
Etik Sorunlar	7	0,954
Etik Müdahale	4	0,787
STRATEJİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ	26	0,952
Saldırgan Eğilim	4	0,840
Analiz Eğilimi	6	0,923
Savunmacı Eğilim	4	0,883
Gelecek Eğilimi	4	0,904
Önleyici Eğilim	4	0,760
Risklilik Eğilimi	4	0,803

Tablo 19’da sunulan verilere göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri (α) 0,977 ile 0,760 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri (α) için kabul edilen minimum değerin (0,70) üzerindedir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlara dayanarak, araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik açısından uygun olduğu ve doğru sonuçlar elde etmede etkili oldukları sonucuna ulaşılabilir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

3.3.5. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı bulguları yer almaktadır.

3.3.5.1. Bireysel Etik Değerler Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları

Tablo 20’de Bireysel Etik Değerler ölçeği tanımlayıcı bulguları yer almaktadır.

Tablo 19: Bireysel Etik Değerler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri ve Alt Boyutları	$\bar{X}$	SS
BİREYSEL ETİK DEğERLER ÖLÇEğİ	4,42	0,831
Sevgi ve Saygı	4,48	0,841
1. Her yaştaki insana saygı duyarım.	4,50	0,955
2. Her yaştaki insana sevgi beslerim.	4,31	1,056
3. İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim.	4,56	0,913
4. İnsanların bana güven duymasını isterim.	4,57	0,919
5. Devlet malına zarar vermekten kaçınırım.	4,67	0,906
6. Yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım.	4,54	0,937
7. Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.	4,09	1,004
8. İnsanların bana olan güvenini kötüye kullanmam.	4,65	0,903
Adalet ve Dürüstlük	4,40	0,895
9. şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.	4,38	0,961
10. şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.	4,37	0,982
11. şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.	4,51	0,929
12. şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım.	4,28	1,005
13. şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.	4,51	0,939
İş Birliği	4,28	0,895
14. Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.	4,24	0,987
15. İnsanlara rol model olmaya çalışırım.	4,20	1,013
16. İnsanlarla iş birliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.	4,41	0,950

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma

Tablo 20’de görüldüğü üzere, Bireysel Etik Değerler Ölçeğinin ortalamasının $\bar{X}=4,42$ olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait alt boyutlar incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyutun Sevgi ve Saygı alt boyutu ($\bar{X}=4,48$) ve en düşük ortalamaya sahip boyutun ise İş Birliği alt boyutu ($\bar{X}=4,28$) olduğu bulunmuştur. Ölçek ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Sevgi ve Saygı alt boyutunda yer alan “Devlet malına zarar vermekten kaçınırım” ($\bar{X}=4,67$) ve en düşük ortalamanın ise yine aynı alt boyuttaki “Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım” ifadesi ($\bar{X}=4,09$) olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, Bireysel Etik Değerler Ölçeği alt boyutlarının farklılıklarını ve ölçek ifadelerinin algılanan önem derecelerini açıklamaktadır. Sevgi ve Saygı alt boyutunun yüksek ortalama değerleri, yöneticilerin diğer bireylere ve devlete karşı sorumluluk duygularını ve saygıyı vurguladığını gösterirken, İş Birliği alt boyutunun düşük ortalama değeri ise iş birliği ve dayanışma gibi etik değerlerin nispeten daha az önemsendiği şeklinde değerlendirilebilir.

3.3.5.2. Kurumsal Etik Değerler Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları

Tablo 21’de Kurumsal Etik Değerler Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 20: Kurumsal Etik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri ve Alt Boyutları	$\bar{X}$	SS
KURUMSAL ETİK ÖLÇEĞİ	3,81	0,571
Etik Davranma	4,23	0,797
1. Yönetim kurulunun, yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerinde etik değerler ön plandadır.	4,26	0,937
2. Çalışanlarımız tuttıkları kayıtlarda ve sözlü uygulamalarda dürüst olmak zorundadır.	4,52	0,848
3. Finansal tabloların doğru ve güvenilir bir biçimde tutulması garanti altına alınmıştır.	4,39	0,899
4. Çalışanlarımızın diğer kurumlara ve topluma karşı sorumlu davranmaları teşvik edilir.	4,39	0,885
5. Çalışanlarımızın inanılır ve güvenilir insanlar olması garanti altına alınmıştır.	4,13	0,958
6. Karar verme süreçlerinde tüm paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulur.	4,23	0,945
8. İşletmemizin üyeleri ortak bir dizi inanç ve değerler bütünü çerçevesinde hareket eder.	3,69	1,158
9. Çalışanlarımıza adil ve eşit davranılır, hiçbir çalışana kayırmacılık yapılmaz.	4,21	1,000
10. Dürüstlük ve güvenilirlik gibi temel değerler işletmemizle özdeşleşmiştir.	4,26	0,947

Tablo 21'in devamı...

Etik Sorunlar	3,23	0,367
11. İşletmenin çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.	4,07	1,067
12. Paydaşların çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.	3,99	1,084
13. Yöneticiler ve çalışanların ahlâkî norm ve değerlere göre hareket etmesi zorunludur.	1,60	0,897
14. *Yöneticiler ve çalışanlar şirketimizin çıkarları için ahlâkî normlar ve değerleri göz ardı etmekten kaçınmaz.	3,11	1,587
15. Şirketimizdeki yöneticiler genellikle etik dışı olduğunu düşündüğüm davranışlarda bulunurlar.	3,74	1,456
16. *Şirketimizde başarılı olmak için genellikle etik değerlerden ödün vermek gerekir.	3,79	1,448
20. *Etik dışı kişisel kazanç elde eden yöneticinin cezalandırılıp cezalandırılmayacağı yöneticinin kim olduğuna göre değişkenlik gösterir.	2,33	1,474
Etik Müdahale	3,85	0,934
7. Kötü ve yanlış davranışların açığa çıkarılması için bir ihbar programı (whistleblower) koruması mevcuttur.	3,16	1,292
17. Şirketimizde etik olmayan davranışlara müsamaha gösterilmeyeceği üst yönetim tarafından tüm çalışanlarımıza kesin olarak bildirilir.	4,19	1,105
18. Şirketimizdeki bir yöneticinin kişisel çıkarı ile sonuçlanan etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.	4,05	1,190
19. Şirketimizdeki bir yöneticinin kurumun çıkarına dahi olsa etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.	4,00	1,190

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma

Tablo 21'de görüldüğü üzere, Kurumsal Etik Değerler Ölçeğinin ortalaması $\bar{X}=3,81$ olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait alt boyutlar incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyutun Etik Davranma alt boyutu ($\bar{X}=4,23$), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise Etik Sorunlar alt boyutu ($\bar{X}=3,23$) olduğu bulunmuştur. Ölçek ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Etik Davranma alt boyutunda “Çalışanlarımız tuttukları kayıtlarda ve sözlü uygulamalarda dürüst olmak zorundadır” ($\bar{X}=4,52$) en düşük ortalamanın ise Etik Sorunlar alt boyutunda “Yöneticiler ve çalışanların ahlâkî norm ve değerlere göre hareket etmesi zorunludur” ifadesi ($\bar{X}=1,60$) olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, Kurumsal Etik Değerler Ölçeği alt boyutlarının farklılıklarını ve ölçek ifadelerinin algılanan önem derecelerini açıklamakta önemlidir. Etik Davranma boyutunun yüksek ortalama değerleri, kurumsal iç tutumların ve standartların uygulanmasının vurgulandığına işaret ederken, Etik Sorunlar boyutunun düşük ortalama değerleri, yönetici ve çalışanların etik normlara olan duyarlılıklarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir.

3.3.5.3. Stratejik Eğilim Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları

Tablo 22’de Stratejik Eğilim ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular yer almaktadır.

Tablo 21: Stratejik Eğilim Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri ve Alt Boyutları	$\bar{X}$	SS
STRATEJİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ	3,68	0,713
Saldırgan Eğilim	3,05	0,989
1. Pazar payı kazanmak için sıklıkla kârımızdan fedakârlık yaparız.	3,53	1,160
2. Pazar payını artırmak için sık sık fiyatları düşürürüz.	2,84	1,199
3. Fiyatları sıklıkla rekabetin altında belirleriz.	2,75	1,219
4. Genellikle nakit akışı ve kârlılık pahasına pazar payı kazanmaya çalışırız.	3,08	1,235
Analiz Eğilimi	4,00	0,819
5. Farklı fonksiyonel birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmasına önem veririz.	4,03	0,953
6. Bilgi sistemlerimiz karar verme süreci için destek sağlar.	4,04	0,935
7. Büyük bir karar vermemiz gerektiğinde, genellikle kapsamlı bir analiz geliştirmeye çalışırız.	4,16	0,949
8. Birbirinden farklı planlama teknikleri kullanırız.	3,90	0,993
9. Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.	3,92	0,975
10. Personel planlaması ve performans değerlendirmesi genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yapılır.	3,96	0,979
Savunmacı Eğilim	3,79	0,890
11. Üretim teknolojisinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.	3,64	1,084
12. Performansımızı izlemek için genellikle maliyet kontrol sistemleri kullanırız.	3,79	1,027
13. Genellikle üretim yönetimi tekniklerini kullanırız.	3,77	1,024
14. Ürün kalitesine verdiğimiz önemi kalite çemberlerini kullanarak vurgularız.	3,96	1,005
Gelecek Eğilimi	3,97	0,846
15. Bize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak temel araştırmalara büyük önem veririz.	4,06	0,981
16. İşletme faaliyetlerinin temel göstergelerini öngörmek sıkça rastlanan bir durumdur.	3,91	0,930
17. Pazardaki önemli genel eğilimleri daima takip ederiz.	4,13	0,904
18. Önemli konularla ilgili sıklıkla “Farz edelim ki oldu” analizleri yaparız.	3,80	1,023
Önleyici Eğilim	3,39	0,887
19. Mevcut işletme faaliyetleriyle ilgili olarak sürekli yeni fırsatlar ararız.	4,03	0,941
20. Yeni markaları veya ürünleri genellikle piyasaya ilk biz çıkarırız.	3,17	1,186
21. Sürekli olarak satın alınabilecek yeni işletmeleri bulmaya çalışırız.	3,01	1,317
22. Ekonomik ömrünü tamamlamış işletmeler stratejik olarak tasfiye edilir	3,37	1,180
Risklilik Eğilimi	3,72	0,830
23. Büyük kararlar alırken oldukça muhafazakâr bir bakış açısı benimseriz.	3,21	1,223
24. Yeni projeler, genel onay yerine “aşamalı olarak” onaylanır.	3,72	1,024
25. Beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekleme eğilimindeyiz.	3,98	0,946
26. Faaliyetlerimizi genellikle “denenmiş ve doğru” yolları izleyerek gerçekleştiririz.	3,97	0,974

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma

Tablo 22’de görüldüğü üzere, Stratejik Eğilim Ölçeğinin ortalamasının $\bar{X}=3,68$ olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait alt boyutlar incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyutun Analiz Eğilimi alt boyutu ($\bar{X}=4,00$), en düşük ortalamaya sahip boyutun Saldırgan Eğilim alt boyutu ($\bar{X}=3,05$) olduğu bulunmuştur. Ölçek ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Analiz Eğilimi alt boyutunda “Büyük bir karar vermemiz gerektiğinde, genellikle kapsamlı bir analiz geliştirmeye çalışırız” ($\bar{X}=4,16$) en düşük ortalamanın ise Saldırgan Eğilim alt boyutunda “Fiyatları sıklıkla rekabetin altında belirleriz” ifadesi ($\bar{X}=2,75$) olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, yöneticilerin stratejik eğilimlerinde genel olarak analiz odaklı bir yaklaşıma sahip olduklarını, ancak saldırgan stratejiler konusunda daha temkinli davrandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin karar verme süreçlerinde detaylı analizlere öncelik verirken, rekabetçi fiyatlandırma stratejilerini daha az benimsediklerine işaret etmektedir.

3.3.6. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilme süreci ele alınmıştır. Bu doğrultuda, önce hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin açıklamalar sunulmuş, ardından hipotez testlerinin sonuçlarına dayanarak elde edilen verilerin analizi ve yorumu gerçekleştirilmiştir.

3.3.6.1. Yöneticilerin Bireysel Etik Değerleri ve Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Hipotez Testi Bulguları

H₁: Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez ile, yöneticilerin sahip olduğu bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. H₁ hipotezini test etmek için kullanılan tüm ifadeler, test sonuçlarından elde edilen verilerle birlikte Tablo 23’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 22: H₁ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Bireysel Etik Değerler	4,42	,831	1.881
Stratejik Eğilim	3,68	,713	1.881

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma

Tablo 23’te sunulan Bireysel Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin bireysel etik değerler ortalamasının $\bar{X}$ =4,42 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin bireysel etik değerlerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda yöneticilerin stratejik eğilimlerine ilişkin ifadeler verdikleri yanıtların ortalaması ise $\bar{X}$ =3,68 olarak belirlenmiştir. Bu durum, işletmelerin stratejik eğilimlerinden sorumlu olan yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye ve beceriye sahip olduklarını göstermektedir. Aşağıda sunulan Tablo 24, H₁ hipotezini test etmek için kullanılan ifadelerin korelasyon dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 23: H₁ hipotezi korelasyon dağılımları

Korelasyon Dağılımı			
	Değişken	Bireysel Etik	Stratejik Eğilim
Pearson Korelasyon Analizi	Bireysel Etik Değerler	1	,556**
	Stratejik Eğilim	,556**	1
Sig. (2-tailed)	Bireysel Etik Değerler	.	<,001
	Stratejik Eğilim	,000	.

*** p<0.001

H₁ hipotezi, bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bu ilişkinin varlığı, Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bu analiz yöntemi, doğrusal ilişki varsayımı altında çalışılabilir ve değişkenlerin metrik özelliklere sahip olduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 24’teki bulgulara göre, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile stratejik eğilim arasında çoklu doğrusal (multicollinearity) probleminin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal probleminin olmaması, bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmadığını ve regresyon analizinin güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ayrıca, bulgular yöneticilerin bireysel etik değerlerinin, yöneticilerin stratejik eğilim varyansının %55,6’sını açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu açıklama

oranı, %30 ile %70 aralığında yer aldığı için, bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında orta düzeyde bir korelasyon bulunduğu işaret etmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, analizde elde edilen p değeri ($p < 0,001$), bireysel etik değerler ile stratejik eğilim tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonucun anlamlılık düzeyi, araştırmada elde edilen ilişkinin rastlantısal olmadığını ve yüksek derecede güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. H_1 hipotezine ilişkin regresyon analizi Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 24: H_1 hipotezine ait regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	R	R^2	F	p
Bireysel Etik Değerler	Stratejik Eğilim	1,571	,074	,556	21,18	556	,309	838,95	,000

*** $p < 0.001$

Tablo 25’in incelenmesi sonucunda, doğrusal regresyon analizinde elde edilen R kare değerinin 0,309 olduğu görülmektedir. R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansın açıkladığı yüzdesini ifade etmektedir. Bu bulgu, H_1 hipotezi bağlamında yöneticilerin bireysel etik değerleri ile stratejik eğilim tipleri arasındaki ilişkinin %30,9 olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı (β)=,556’dır ($p < ,05$). Bulgular, bireysel etik değerler ile stratejik eğilimler arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bireysel etik değer düzeyleri kullanılarak yöneticilerin stratejik eğilim tiplerinin yordanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden temel hipotez kabul edilmiştir.

H_1 hipotezinin alt hipotezleri ile, yöneticilerin sahip olduğu sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerleri ile saldırgan, savunmacı, analiz, önleyici, risklilik ve gelecek eğilimi olmak üzere toplam altı stratejik eğilim tipi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezleri test etmek için kullanılan tüm ifadeler, test

sonuçlarından elde edilen verilerle birlikte aşağıda detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 26 H₁ hipotezi alt hipotezlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 25: H₁ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler				
Ölçek	Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Bireysel Etik Değerler	Sevgi ve Saygı	4,4858	,84197	1.881
	Adalet	4,4094	,89763	1.881
	İş Birliği	4,2825	,89592	1.881
Stratejik Eğilim	Saldırgan Eğilim	3,0500	,98900	1.881
	Savunmacı Eğilim	3,7913	,89073	1.881
	Analiz Eğilimi	4,0000	,81900	1.881
	Gelecek Eğilimi	3,9753	,84680	1.881
	Önleyici Eğilim	3,3950	,88749	1.881
	Risklilik Eğilimi	3,7209	,83027	1.881

$\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; N=1.881

H₁ hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 26’da bireysel etik değerler açısından, ortalama değerlerin genellikle ($\bar{X}$ =4,00)’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin bireysel etik değerler konusunda yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu değerler, yöneticilerin etik kararlar alırken dikkate aldıkları temel prensipler olarak öne çıkmaktadır. Sevgi ve saygı değeri ($\bar{X}$ =4,48) en yüksek ortalamaya sahipken, iş birliği değeri ($\bar{X}$ =4,28) nispeten daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Ancak, tüm değerler arasında ortalama puanlar oldukça yakın ve standart sapma değerleri de ortalama etrafında nispeten dar bir dağılım olduğunu göstermektedir.

Stratejik eğilim açısından, analiz eğilimi ($\bar{X}$ =4,00) ve gelecek eğilimi ($\bar{X}$ =3,97) en yüksek ortalama değerlere sahiptir. Bu bulgu, yöneticilerin stratejik kararlarında analitik düşünceye ve geleceğe yönelik planlama yapmaya önem verdiklerini göstermektedir. Savunmacı eğilimin ortalamasının ($\bar{X}$ =3,79) olmasına rağmen saldırgan eğilimin ortalamasının ($\bar{X}$ =3,05) ile en düşük ortalama olması, yöneticilerin agresif stratejilerden daha ziyade savunmacı veya dengeli stratejilere meyilli olduğunu gösterebilir. Önleyici eğilim ($\bar{X}$ =3,39) ve risklilik eğilimleri ($\bar{X}$ =3,72) de dikkate değer

ortalamalara sahiptir, bu da stratejik karar süreçlerinde proaktif ve risk alma davranışlarının da önemli olduğunu işaret eder.

Bu bulgular, bireysel etik değerleri yüksek olan yöneticilerin, stratejik eğilimlerinde de belirli kalıplar izlediğini göstermektedir. Özellikle, sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği gibi bireysel etik değerlerin yüksek ortalamalara sahip olması, yöneticilerin bu değerleri stratejik karar süreçlerine entegre ettiğini göstermektedir. Stratejik eğilim tiplerinde ise analiz ve gelecek odaklı yaklaşımlar ön plana çıkmakta, bu da uzun vadeli ve iyi analiz edilmiş stratejik kararların tercih edildiğini göstermektedir. Bu bulgular, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve H₁ hipotezinin alt hipotezlerinin korelasyon testi ile test edilmesinin, bu ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacağını ortaya koymaktadır.

Tablo 27’de H₁ hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla Bireysel Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerine ait alt boyutların Pearson Korelasyon Analizi sonuçları detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 26: H₁ hipotezi alt hipotezleri korelasyon dağılımları

Boyut	Korelasyon Dağılımları								
	Sevgi ve Saygı	Adalet	İş Birliği	Saldırgan Eğilim	Savunmacı Eğilim	Analiz Eğilimi	Gelecek Eğilimi	Önleyici Eğilim	Risklilik Eğilimi
Sevgi ve Saygı	1								
Adalet	,892**	1							
İş Birliği	,840**	,811**	1						
Saldırgan Eğilim	,202**	,204**	,211**	1					
Savunmacı Eğilim	,470**	,458**	,499**	,377**	1				
Analiz Eğilimi	,551**	,535**	,554**	,341**	,771**	1			
Gelecek Eğilimi	,524**	,517**	,545**	,353**	,782**	,821**	1		
Önleyici Eğilim	,363**	,363**	,420**	,448**	,674**	,602**	,679**	1	
Risklilik Eğilimi	,480**	,459**	,469**	,435**	,684**	,692**	,725**	,699**	1

** p<0.01

Tablo 27’de H_1 hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi, bireysel etik değerler ile stratejik eğilim alt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Aşağıda her bir boyut için elde edilen korelasyon sonuçlarının ayrıntılı analizi bulunmaktadır.

Sevgi ve saygı boyutunun, adalet ($r=0.892$, $p<0.01$) ve iş birliği ($r=0.840$, $p<0.01$) ile güçlü bir korelasyona sahip olması, yüksek sevgi ve saygı değerlerine sahip bireylerin aynı zamanda adalet ve iş birliği değerlerine de önem verdiğini göstermektedir. Ayrıca, sevgi ve saygı ile analiz eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.551$, $p<0.01$), bu iki boyut arasındaki en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Bu bulgu, sevgi ve saygı değerlerine sahip bireylerin analitik düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin sevgi ve saygı değerleri ile analiz eğilim arasındaki güçlü ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin daha derinlemesine düşüncelerini ve sistematik analiz yapmalarını teşvik ederek işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunları derinlemesine incelemelerine ve mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerini üretmelerine olanak sağladığını göstermektedir. Sevgi ve saygı ile gelecek eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.524$, $p<0.01$), bu değerlerin yöneticilerin geleceğe yönelik planlama ve stratejik düşünme eğilimleri ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Sevgi ve saygı değerleri ile gelecek yönelimi arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama konusundaki yeteneklerini artırdığını ve işletmelerin sürdürülebilir başarısı için uzun vadeli stratejiler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Sevgi ve saygı ile risklilik eğilimi arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.480$, $p<0.01$), bu değerlere sahip yöneticilerin belirli bir risk alma eğiliminde olabileceğini işaret etmektedir. Sevgi ve saygı değerlerine sahip yöneticiler, cesur ve yenilikçi adımlar atarak, işletmelerin potansiyel büyüme fırsatlarını değerlendirebilir ve uzun vadeli başarılarını garanti altına alabilirler. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir büyümeleri için gerekli olan inovasyon ve yenilikçilik gibi stratejik alanlardaki risk almayı gerektiren durumlar için son derece önemlidir. Sevgi ve saygı değerleri ile savunmacı eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.470$, $p<0.01$), bu değerler ile yöneticilerin savunmacı davranışları arasında bir ilişki etkileyebileceğine işaret etmektedir. Sevgi ve saygı değerlerine sahip yöneticiler, etik

standartları koruma çabasıyla savunmacı davranışlar sergileyebilirler ve sürdürülebilir başarı için uzun vadede güvenli bir büyüme hedeflerler. Sevgi ve saygı değerleri ile savunmacı eğilim arasındaki bu ilişki, yöneticilerin istikrar, güvenilirlik ve verimliliği artırarak sürdürülebilir gelişim sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. Sevgi ve saygı ile önleyici eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.363$, $p<0.01$), bu değerlere sahip yöneticilerin potansiyel sorunları önceden fark etme ve önlem alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Önleyici eğilim, yöneticilerin riskleri ve sorunları erken aşamada tespit etmelerini ve bunlara karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Sevgi ve saygı değerleri ile önleyici eğilim arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışları ile ilişkili olduğunu, dolayısıyla, proaktif stratejik yönetim ve kriz yönetimi açısından önemini göstermektedir. Sevgi ve saygı ile saldırgan eğilim arasındaki zayıf ama anlamlı pozitif korelasyon ($r=0.202$, $p<0.01$), bu iki boyut arasındaki en düşük ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişki, yüksek sevgi ve saygı değerlerine sahip yöneticilerin, düşük seviyelerde de olsa saldırgan stratejik eğilim davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin etik değerleri yüksek olsa bile, işletmelerinin kârını artırmak için zaman zaman saldırgan rekabet davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir.

Adalet boyutunun, iş birliği ($r=0.811$, $p<0.01$) ile güçlü bir korelasyona sahip olması, adaletin iş birliğine olan katkısını vurgulamaktadır. Ayrıca, adalet ile analiz eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.535$, $p<0.01$), bu iki boyut arasındaki en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Bu bulgu, adalet değerlerine sahip yöneticilerin analitik düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin adalet değerleri ile analiz eğilim arasındaki güçlü ilişki, bu değerlerin, yöneticilerin daha sistematik analiz yapmalarını ve objektif değerlendirmelerde bulunmalarını teşvik ettiğini ve stratejik karar alma süreçlerinde daha etkili olmalarını sağladığını göstermektedir. Adalet ile gelecek eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.517$, $p<0.01$), bu değerlerin yöneticilerin geleceğe yönelik planlama ve stratejik düşünme eğilimleri ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Adalet değerleri ile gelecek yönelimi arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama konusundaki

yeteneklerini artırdığını ve işletmelerin sürdürülebilir başarısı için uzun vadeli stratejiler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Adalet ile risklilik eğilimi arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.459$, $p<0.01$), bu değerlere sahip yöneticilerin belirli bir risk alma eğiliminde olabileceğini işaret etmektedir. Adalet değerlerine sahip yöneticiler, cesur ve yenilikçi adımlar atarak, işletmelerin potansiyel büyüme fırsatlarını değerlendirebilir ve uzun vadeli başarılarını garanti altına alabilirler. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir büyümeleri için gerekli olan inovasyon ve yenilikçilik gibi stratejik alanlardaki risk almayı gerektiren durumlar için son derece önemlidir. Adalet ile savunmacı eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.458$, $p<0.01$), bu değerler ile yöneticilerin savunmacı davranışları arasında bir ilişki etkileyebileceğine işaret etmektedir. Adalet değerlerine sahip yöneticiler, etik standartları koruma çabasıyla savunmacı davranışlar sergileyebilirler ve sürdürülebilir başarı için uzun vadede güvenli bir büyüme hedeflerler. Adalet değerleri ile savunmacı eğilim arasındaki bu ilişki, yöneticilerin istikrar, güvenilirlik ve verimliliği artırarak sürdürülebilir gelişim sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. Adalet ile önleyici eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.363$, $p<0.01$), bu değerlere sahip yöneticilerin potansiyel sorunları önceden fark etme ve önlem alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Önleyici eğilim, yöneticilerin riskleri ve sorunları erken aşamada tespit etmelerini ve bunlara karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Adalet değerleri ile önleyici eğilim arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışları ile ilişkili olduğunu, dolayısıyla, proaktif stratejik yönetim ve kriz yönetimi açısından önemini göstermektedir. Adalet ile saldırgan eğilim arasındaki zayıf ama anlamlı pozitif korelasyon ($r=0.204$, $p<0.01$), bu iki boyut arasındaki en düşük ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişki, yüksek adalet değerlerine sahip yöneticilerin, düşük seviyelerde de olsa saldırgan stratejik eğilim davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin etik değerleri yüksek olsa bile, işletmelerinin kârını artırmak için zaman zaman saldırgan rekabet davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir.

İş birliği ile analiz eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.554$, $p<0.01$), sevgi ve saygı ve adalet değerlerinde olduğu gibi iş birliği değerleri ile stratejik eğilimler

arasındaki en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Bu bulgu, iş birliği değerlerine sahip bireylerin analitik düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. İş birliği, yöneticilerin birlikte çalışarak daha derinlemesine analiz yapmalarını ve daha kapsamlı stratejik değerlendirmelerde bulunmalarını teşvik eder, bu da onların stratejik karar alma süreçlerinde daha etkili olmalarını sağlar. İş birliği ile gelecek eğilimi arasındaki güçlü pozitif korelasyon ($r=0.545$, $p<0.01$), bu değerlerin yöneticilerin geleceğe yönelik planlama ve stratejik düşünme eğilimleri ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. İş birliği değerleri ile gelecek yönelimi arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama konusundaki yeteneklerini artırdığını ve işletmelerin sürdürülebilir başarıları için uzun vadeli stratejiler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. İş birliği ile savunmacı eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.499$, $p<0.01$), bu değerlerin savunmacı davranışları etkileyebileceğini göstermektedir. İş birliği değerlerine sahip yöneticiler, etik standartları koruma çabasıyla savunmacı davranışlar sergileyebilirler ve sürdürülebilir başarı için uzun vadede güvenli bir büyüme hedeflerler. İş birliği ile savunmacı eğilim arasındaki bu ilişki, yöneticilerin istikrar, güvenilirlik ve verimliliği artırarak sürdürülebilir gelişim sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. İş birliği ile risklilik eğilimi arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.469$, $p<0.01$), bu değerlerin yöneticilerin belirli bir risk alma eğiliminde olabileceğini işaret etmektedir. İş birliği değerlerine sahip yöneticiler, etik değerlerini koruyarak ve riskleri dikkatli bir şekilde değerlendirerek, stratejik kararlarında daha cesur olabilirler. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir büyümeleri için gerekli olan inovasyon ve yenilikçilik gibi stratejik alanlardaki risk almayı gerektiren durumlar için son derece önemlidir. İş birliği ile önleyici eğilim arasındaki orta düzeyde pozitif korelasyon ($r=0.420$, $p<0.01$), bu değerlerin yöneticilerin potansiyel sorunları önceden fark etme ve önlem alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. İş birliği değerleri ile önleyici eğilim arasındaki bu ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışları ile ilişkili olduğunu, dolayısıyla, proaktif stratejik yönetim ve kriz yönetimi açısından önemini göstermektedir. İş birliği ile saldırgan eğilim arasındaki zayıf ama anlamlı pozitif korelasyon ($r=0.211$, $p<0.01$), bu iki boyut arasındaki en düşük

ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişki, yüksek iş birliği değerlerine sahip yöneticilerin, düşük seviyelerde de olsa saldırgan stratejik eğilim davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin etik değerleri yüksek olsa bile, işletmelerinin kârını artırmak için zaman zaman saldırgan rekabet davranışları sergileyebileceklerine işaret etmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, önleyici eğilim, gelecek eğilimi ve risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden H_1 hipotezine ait tüm alt hipotezler kabul edilmiştir.

3.3.6.2. Yöneticilerin Kurumsal Etik Değerleri ve Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Hipotez Testi Bulguları

H₂: Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez ile, yöneticilerin sahip olduğu kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. H₂ hipotezini test etmek için kullanılan ifadelerle ait test sonuçları Tablo 28’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 27: H₂ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Kurumsal Etik Değerler	3,81	,571	1.881
Stratejik Eğilim Tipi	3,68	,713	1.881

$\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; N=1.881

Tablo 28’de sunulan Kurumsal Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin kurumsal etik değerler ortalamasının $\bar{X}=3,81$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin kurumsal etik değerlerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda yöneticilerin stratejik eğilimlerine ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtların ortalaması ise $\bar{X}=3,68$ olarak belirlenmiştir. Bu durum, işletmelerin stratejik eğilimlerinden sorumlu olan yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye ve beceriye sahip olduklarını göstermektedir.

Aşağıda sunulan Tablo 29 H₂ hipotezini test etmek için kullanılan ifadelerin korelasyon dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 28: H₂ hipotezi korelasyon dağılımları

Korelasyon Dağılımı			
	Değişken	Bireysel Etik	Stratejik Eğilim
Pearson Korelasyon Analizi	Kurumsal Etik Değerler	1	,681**
	Stratejik Eğilim Tipleri	,681**	1
Sig. (2-tailed)	Kurumsal Etik Değerler	.	<,001
	Stratejik Eğilim Tipleri	,000	.

** p<0.001

Tablo 29’da sunulan bulgulara göre, yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilim arasında çoklu doğrusal (multicollinearity) probleminin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, bulgular yöneticilerin kurumsal etik değerlerinin, yöneticilerin stratejik eğilim tiplerinin varyansının %68,1’ini açıkladığı görülmektedir. Bu açıklama oranı, %30 ile %70 aralığında yer aldığı için, kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında orta düzeyde bir korelasyon bulunduğu işaret etmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, analizde elde edilen p değeri (p<0,001), kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonucun anlamlılık düzeyi, araştırmada elde edilen ilişkinin rastlantısal olmadığını ve yüksek derecede güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Bu bulgular, kurumsal etik değerlerin yöneticilerin stratejik eğilimleri üzerinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. H₂ hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 29: H₂ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	R	R ²	F	p
Kurumsal Etik Değerler	Stratejik Eğilim	,444	,081	,681	40,27	,681	,463	1.622	,000

** p<0.001

Tablo 30'un incelenmesi sonucunda, doğrusal regresyon analizinde elde edilen R kare değerinin 0,463 olduğu görülmektedir. R kare değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın açıkladığı yüzdesini ifade etmektedir. Bu bulgu, H₂ hipotezi bağlamında yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilim tipleri arasındaki ilişkinin %46,3 olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıklama oranı, %30 ile %70 aralığında yer aldığı için, kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında orta düzeyde bir korelasyon bulunduğu işaret etmektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı (β)=,681'dir ($p<,05$). Bulgular, kurumsal etik değerler ile stratejik eğilimler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve kurumsal etik değer düzeyleri kullanılarak yöneticilerin stratejik eğilim tiplerinin yordanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden temel hipotez kabul edilmiştir.

H₂ hipotezinin alt hipotezleri ile, yöneticilerin sahip olduğu etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale değerleri ile saldırgan, savunmacı, analiz, önleyici, risklilik ve gelecek eğilimi olmak üzere toplam altı stratejik eğilim tipi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezleri test etmek için kullanılan tüm ifadeler, test sonuçlarından elde edilen verilerle birlikte aşağıda detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 31 H₂ hipotezi alt hipotezlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 30: H₂ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler				
Ölçek	Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Kurumsal Etik Değerler	Etik Davranma	4,2314	,79792	1.881
	Etik Sorunlar	3,2344	,36744	1.881
	Etik Müdahale	3,8515	,93441	1.881
Stratejik Eğilim	Saldırgan Eğilim	3,05	,989	1.881
	Savunmacı Eğilimi	3,7913	,89073	1.881
	Analiz Eğilim	4,00	,819	1.881
	Gelecek Eğilimi	3,9753	,84680	1.881
	Önleyici Eğilim	3,3950	,88749	1.881
	Risklilik Eğilimi	3,7209	,83027	1.881

$\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; N=1.881

H2 hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 31’de kurumsal etik değerler açısından, ortalama değerlerin genellikle ($\bar{X}=3,50$)’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin kurumsal etik değerler konusunda yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsal etik değerler arasında etik davranma değeri ($\bar{X}=4,23$) en yüksek ortalamaya sahip olup bu bulgu yöneticilerin etik davranışlara yüksek önem verdiklerini göstermektedir. Stratejik eğilimler arasında analiz eğilimi ($\bar{X}=4,00$) en yüksek ortalamaya sahip olup bu bulgu yöneticilerin analitik stratejilere yüksek önem verdiğini ortaya koymaktadır. Etik sorunlar ($\bar{X}=3,23$), kurumsal etik değerler arasında, saldırgan eğilim ($\bar{X}=3,05$) ise stratejik eğilimler arasında en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bulgular, yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bu değerlerin stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, H2 hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesi, bu ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır. H2 hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla Kurumsal Etik Değerler ve Stratejik Eğilim ölçeklerine ait alt boyutların Pearson Korelasyon Analizi sonuçları detaylı olarak Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 31:H2 hipotezi alt boyutları korelasyon dağılımları

Boyut	Korelasyon Dağılımları								
	Etik Davranma	Etik Sorunlar	Etik Müdahale	Saldırgan Eğilim	Savunmacı Eğilim	Analiz Eğilimi	Gelecek Eğilimi	Önleyici Eğilim	Risklilik Eğilimi
Etik Davranma	1								
Etik Sorunlar	,406**	1							
Etik Müdahale	,707**	,275**	1						
Saldırgan Eğilim	,237**	,065**	,256**	1					
Savunmacı Eğilimi	,614**	,225**	,512**	,377**	1				
Analiz Eğilim	,737**	,276**	,597**	,341**	,771**	1			
Gelecek Eğilimi	,693**	,263**	,566**	,353**	,782**	,821**	1		
Önleyici Eğilim	,486**	,164**	,458**	,448**	,674**	,602**	,679**	1	
Risklilik Eğilimi	,586**	,199**	,481**	,435**	,684**	,692**	,725**	,699**	1

** p<0.01

Tablo 32’de sunulan ve H2 hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi, kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim alt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Aşağıda her bir boyut için elde edilen korelasyon sonuçlarının ayrıntılı analizi bulunmaktadır.

Etik davranma boyutunun, etik müdahale ($r = 0.707$, $p < 0.01$) ile güçlü bir korelasyona sahip olmasının yanı sıra, etik sorunlar ($r = 0.406$, $p < 0.01$) ile de orta düzeyde pozitif korelasyonlar göstermesi, yöneticilerin etik davranışlarının diğer kurumsal etik boyutlarıyla güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, etik davranma ile analiz eğilimi arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r = 0.737$, $p < 0.01$). Bu ilişki, etik davranmanın yöneticilerin analitik düşünme yeteneklerini ve sistematik problem çözme yaklaşımlarını desteklediğini göstermektedir. Bu nedenle, etik davranış sergileyen yöneticilerin, karmaşık problemlerin üstesinden gelmek için daha metodik ve kapsamlı analizler yapma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Bu durum, işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunları derinlemesine incelemelerine ve en iyi çözüm yollarını geliştirmelerine olanak tanır. Etik davranma ile gelecek eğilimi arasında da orta düzeyde bir pozitif ilişki gözlemlenmektedir ($r = 0.693$, $p < 0.01$). Bu bulgu, etik davranışın yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlama yeteneklerini ve geleceğe yönelik vizyon geliştirmelerini teşvik ettiğini göstermektedir. Etik değerler doğrultusunda hareket eden yöneticiler, işletmenin sürdürülebilir başarısını sağlamak amacıyla gelecekteki fırsatları ve tehditleri daha iyi öngörebilir ve bu doğrultuda stratejiler geliştirebilirler. Etik davranma ile savunmacı eğilim arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r = 0.614$, $p < 0.01$). Bu ilişki, etik davranışın yöneticilerin işletme içinde savunmacı stratejiler benimsemelerine yol açabileceğini göstermektedir. Etik değerler doğrultusunda hareket eden yöneticiler, işletmeleri dış tehditlere karşı koruma ve mevcut durumu muhafaza etme konusunda daha dikkatli ve proaktif olabilirler. Etik davranma ile risklilik eğilimi arasında da orta düzeyde bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($r = 0.586$, $p < 0.01$). Bu korelasyon, yöneticilerin etik davranmalarının cesur ve yenilikçi adımlar atarak işletmelerin potansiyel büyüme fırsatlarını değerlendirmek için daha fazla risk alabilmelerine olanak sağladığını göstermektedir. Etik davranma ile önleyici eğilim arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r = 0.486$, $p < 0.01$). Bu ilişki,

etik davranışın yöneticilerin değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışlar sergilemelerine katkı sağladığını göstermektedir. Etik davranma ile saldırgan eğilim arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.237$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik davranışın yöneticilerin saldırgan stratejiler geliştirme eğilimlerini kısmen de olsa teşvik edebileceğini göstermektedir.

Etik sorunlar ile analiz eğilimi arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.276$, $p<0.01$). Bu ilişki, yöneticilerin etik sorunlara duyarlı olmalarının analitik düşünme süreçlerine düşük düzeyde de olsa olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Etik sorunlar ile gelecek eğilimi arasında da benzer şekilde zayıf fakat anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($r=0.263$, $p<0.01$). Bu ilişki de, etik sorunların farkında olan yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlama yeteneklerini geliştirdiğini göstermektedir. Etik sorunlar ile savunmacı eğilim arasında zayıf bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.225$, $p<0.01$). Bu ilişki, yöneticilerin etik sorunlara duyarlı olmalarının savunmacı stratejiler benimsemelerine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Etik sorunlar ile risklilik eğilimi arasında anlamlı fakat zayıf bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.199$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik sorunlara duyarlı yöneticilerin cesur ve yenilikçi adımlar atma eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Etik sorunlar ile önleyici eğilim arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.164$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik sorunların farkında olan yöneticilerin proaktif stratejiler geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Etik sorunlar ile saldırgan eğilim arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.065$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik sorunlara duyarlı yöneticilerin saldırgan stratejiler geliştirme eğilimlerinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Etik müdahale ile analiz eğilimi arasında orta düzeyde pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.597$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik müdahalenin yöneticilerin analitik düşünme yeteneklerini ve sistematik problem çözme yaklaşımlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Etik müdahale ile gelecek eğilimi arasında da orta düzeyde bir pozitif ilişki gözlemlenmektedir ($r=0.566$, $p<0.01$). Bu bulgu, etik müdahalenin yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlama yeteneklerini ve geleceğe yönelik vizyon geliştirmelerini desteklediğini göstermektedir. Etik müdahale ile savunmacı eğilim arasında orta

düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.512$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik müdahalenin yöneticilerin işletme içinde savunmacı stratejiler benimsemelerine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Etik müdahale ile risklilik eğilimi arasında da anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($r=0.481$, $p<0.01$). Bu korelasyon, etik müdahalenin yöneticilerin cesur ve yenilikçi adımlar atmalarını teşvik ettiğini göstermektedir. Etik müdahale ile önleyici eğilim arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.458$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik müdahalenin yöneticilerin proaktif stratejiler geliştirmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Etik müdahale ile saldırgan eğilim arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.256$, $p<0.01$). Bu ilişki, etik müdahalenin yöneticilerin saldırgan stratejiler geliştirme eğilimlerini kısmen de olsa teşvik edebileceğini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, H2 hipotezinin alt hipotezlerinde test edilen etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale düzeyleri kullanılarak yöneticilerin stratejik eğilim tiplerinin yordanabileceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin kurumsal etik değerleri ile saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, önleyici eğilim, gelecek eğilimi ve risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden H2 hipotezine ait tüm alt hipotezler kabul edilmiştir.

Yöneticilerin Bireysel Etik Değerleri ve Kurumsal Etik Değerleri Arasındaki İlişkiye Dair Hipotez Testi Bulguları

H3: Bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez ile, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile kurumsal etik değerleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Hipotezi test etmek için kullanılan tüm ifadelerle ait test sonuçları Tablo 33'te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 32: H₃ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Bireysel Etik Değerler	4,42	,831	1.881
Kurumsal Etik Değerler	3,81	,571	1.881

$\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; N=1.881

Tablo 33'te sunulan Bireysel Etik Değerler ve Kurumsal Etik Değerler ölçeklerine yönelik bulgular incelendiğinde, yöneticilerin bireysel etik değerlerinin ortalamasının $\bar{X}=4,42$ olduğu, ancak kurumsal etik değerlere ilişkin verdikleri yanıtların ortalamasının $\bar{X}=3,81$ olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, yöneticilerin kişisel etik değerlerinin ve işyeri bünyesinde kabul gören etik normların genellikle yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. Ancak, kurumsal etik değerlerin bireysel etik değerlerin ortalamasına kıyasla daha düşük olması, yöneticilerin işletme çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğuyla karşı karşıya olduklarında, kişisel etik standartlarını tam olarak yansıtamayabileceklerine işaret etmektedir.

Bu durum, işletme ortamında etik karar alma süreçlerinin karmaşıklığını ve yöneticilerin çeşitli etik baskılar altında kaldıklarını vurgulamaktadır. İş dünyasında, bireysel etik değerlerin kurumsal etik değerlerle uyumlu hale getirilmesi ve bu değerlerin işletme politikalarıyla bütünleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirirken hem işletme içinde hem de dışında güvenilirliklerini sürdürmeleri sağlanabilir. Aşağıda sunulan Tablo 34 H3 hipotezini test etmek için kullanılan ifadelerin korelasyon dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 33: H₃ hipotezi korelasyon dağılımları

Korelasyon Dağılımı			
	Değişken	Bireysel Etik Değerler	Kurumsal Etik Değerler
Pearson Korelasyon Analizi	Bireysel Etik Değerler	1	,673**
	Kurumsal Etik Değerler	,672**	1
Sig. (2-tailed)	Bireysel Etik Değerler	.	<,001
	Kurumsal Etik Değerler	,000	.

** p<0.001

Tablo 34'teki bulgulara göre, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile kurumsal etik değerleri arasında çoklu doğrusal (multicollinearity) probleminin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, bulgular yöneticilerin bireysel etik değerlerinin kurumsal etik değerlerinin %67,3'ünü açıkladığını ortaya koymaktadır (p<0.001). Bu açıklama oranı, %30 ile %70 aralığında yer aldığı için, bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında orta düzeyde bir korelasyon bulunduğu işaret etmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin

bireysel etik değerleri ile kurumsal etik değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, analizde elde edilen p değeri ($p<0,001$), bireysel etik değerlerin kurumsal etik değerler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonucun anlamlılık düzeyi, araştırmada elde edilen ilişkinin rastlantısal olmadığını ve yüksek derecede güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Bu bulgular, bireysel etik değerlerin yöneticilerin kurumsal etik değerleri üzerinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. H₃ hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 34: H₃ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	T	R	R ²	F	p
Bireysel Etik Değerler	Kurumsal Etik Değerler	1,760	,053	,673	33,35	673	,453	1.555,73	,000

** $p<0.001$

Tablo 35’in incelenmesi sonucunda, doğrusal regresyon analizinde elde edilen R kare değerinin 0,453 olduğu görülmektedir. R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansın açıkladığı yüzdesini ifade etmektedir. Bu bulgu, H₃ hipotezi bağlamında yöneticilerin bireysel etik değerleri ile kurumsal etik değerleri arasındaki ilişkinin %45,3 olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı (β)=,673’tür ($p<,05$). Bulgular, bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu ve bireysel etik değerler kullanılarak yöneticilerin kurumsal etik değerlerinin yordanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin bireysel etik değerleri ve kurumsal etik değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden temel hipotez kabul edilmiştir.

H₃ hipotezinin alt hipotezleri ile yöneticilerin sahip olduğu sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerleri ile yöneticilerin etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezleri test etmek için kullanılan tüm ifadeler, test sonuçlarından elde edilen verilerle birlikte aşağıda detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 36 H₃ hipotezi alt hipotezlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 35: H₃ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler				
Ölçek	Değişken	$\bar{X}$	SS	N
Bireysel Etik Değerler	Sevgi ve Saygı	4,4858	,84197	1.881
	Adalet	4,4094	,89763	1.881
	İş Birliği	4,2825	,89592	1.881
Kurumsal Etik Değerler	Etik Davranma	4,2314	,79792	1.881
	Etik Sorunlar	3,2344	,36744	1.881
	Etik Müdahale	3,8515	,93441	1.881

$\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; N=1.881

H₃ hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 36’da bireysel etik değerler açısından, ortalama değerlerin ($\bar{X}$ =4,00)’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerlerine büyük önem verdiklerini göstermektedir. Bu değerler, yöneticilerin etik kararlar alırken dikkate aldıkları temel prensipler olarak öne çıkmaktadır. Sevgi ve saygı değeri ($\bar{X}$ =4,48) en yüksek ortalamaya sahipken, iş birliği değeri ($\bar{X}$ =4,28) nispeten daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Ancak, tüm değerler arasında ortalama puanlar oldukça yakın ve standart sapma değerleri de ortalama etrafında nispeten dar bir dağılım olduğunu göstermektedir.

Kurumsal etik değerler açısından, etik davranma ($\bar{X}$ =4,23) en yüksek ortalamaya sahip olup, kurumların etik standartları ve kurallarına uyum konusunda güçlü bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir. Etik müdahalenin ($\bar{X}$ =3,85) yüksek olması, yöneticilerin etik sorunlara karşı proaktif bir tutum sergilediğini ve etik ihlallere karşı etkin müdahalelerde bulunduklarını göstermektedir. Etik sorunların ($\bar{X}$ =3,23) diğer kurumsal etik değerlere oranla nispeten düşük ortalama değeri, etik sorunların kurumlar tarafından etkin bir şekilde yönetildiğine veya katılımcıların bu tür sorunları daha az algıladığına işaret etmektedir.

Bu bulgular, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile kurumsal etik değerleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin yüksek olması, bireysel ve kurumsal etik değerlerin birbirleri üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini ve H₃ hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesinin, bu ilişkilerin daha derinlemesine

anlaşılmasını sağlayacağını ortaya koymaktadır. Tablo 37’de H₃ hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla Bireysel Etik Değerler ve Kurumsal Etik Değerler ölçeklerine ait alt boyutların Pearson Korelasyon Analizi sonuçları detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 36: H₃ hipotezi alt boyutları korelasyon dağılımları

Korelasyon Dağılımları						
Boyut	Sevgi ve Saygı	Adalet	İş Birliği	Etik Davranma	Etik Sorunlar	Etik Müdahale
Sevgi ve Saygı	1					
Adalet	,892**	1				
İş Birliği	,840**	,811**	1			
Etik Davranma	,681**	,677**	,660**	1		
Etik Sorunlar	,287**	,276**	,270**	,406**	1	
Etik Müdahale	,477**	,466**	,480**	,707**	,275**	1

** p<0.01

Tablo 37 H₃ hipotezi alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi, bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler alt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Aşağıda her bir boyut için elde edilen korelasyon sonuçlarının ayrıntılı analizi bulunmaktadır.

Sevgi ve saygı değerleri ile etik davranma arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.681$, $p<0.01$). Bu ilişki, sevgi ve saygı değerlerinin yöneticilerin etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, sevgi ve saygı değerlerine önem veren yöneticilerin işyerinde etik kurallara uygun davranma ve adil uygulamalar benimseme konusunda daha duyarlı olabileceklerini göstermektedir. Sevgi ve saygı değerleri ile etik müdahale arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.477$, $p<0.01$). Bu bulgu, sevgi ve saygı değerlerinin yöneticilerin etik ihlalleri önleme ve bu ihlaller karşısında gerekli adımları atma konusunda daha proaktif olmaları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Sevgi ve saygı değerleri ile etik sorunlar arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.287$, $p<0.01$). Bu ilişki, sevgi ve saygıya önem veren yöneticilerin etik sorunlara karşı daha hassas olduğunu ve bu sorunları fark etme ve çözme konusunda daha dikkatli davrandığını göstermektedir. Bu nedenle sevgi ve saygı değerlerinin,

yöneticilerin etik sorunları daha erken aşamada tespit etmelerine ve bunlara müdahale etmelerine yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Adalet ile etik davranma arasında orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.677$, $p<0.01$). Bu ilişki, adalet değerlerinin yöneticilerin etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, adalete önem veren yöneticilerin, kararlarında ve uygulamalarında etik standartlara daha fazla uyarak işyerinde adaletli bir ortam sağlamaya çalıştıkları ifade edilebilir. Adalet ile etik müdahale arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.466$, $p<0.01$). Bu bulgu, adalet değerlerinin yöneticilerin etik müdahalelerde bulunma ve etik ihlallerine karşı gerekli önlemleri alma konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda, adil yöneticilerin işyerindeki etik ihlalleri önleme ve bu ihlallere karşı adil ve etkili müdahalelerde bulunma konusunda proaktif davrandıkları söylenebilir. Adalet ile etik sorunlar arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.276$, $p<0.01$). Bu ilişki, adalet değerlerinin yöneticilerin etik sorunları fark etme ve çözme konusundaki hassasiyetini artırdığını göstermektedir.

İş birliği değerleri ile etik davranma arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.660$, $p<0.01$). Bu ilişki, iş birliği değerlerinin yöneticilerin etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, iş birliğine önem veren yöneticilerin, etik standartlara uygun davranma ve ekip içi uyumu sağlama konusunda daha duyarlı olabilecekleri ifade edilebilir. İş birliği değerleri ile etik müdahale arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ($r=0.480$, $p<0.01$). Bu bulgu, iş birliği değerlerinin yöneticilerin etik müdahalelerde bulunma ve etik ihlallerine karşı gerekli önlemleri alma konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda, iş birliğine önem veren yöneticilerin işyerindeki etik ihlalleri önleme ve bu ihlallere karşı etkili müdahalelerde bulunma konusunda proaktif davrandıkları söylenebilir. İş birliği değerleri ile etik sorunlar arasında zayıf fakat anlamlı bir pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0.270$, $p<0.01$). Bu ilişki, iş birliği değerlerinin yöneticilerin etik sorunları fark etme ve çözme konusundaki hassasiyetini artırdığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H_3 hipotezinin alt hipotezlerinde test edilen sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği düzeyleri kullanılarak yöneticilerin kurumsal etik değerlerinin yordayabileceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle,

yöneticilerin sahip olduğu sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerleri ile yöneticilerin etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden H_3 hipotezinin tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir.

3.3.6.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Fonksiyonel Değişkenler Arasındaki Farklılıklara Dair Hipotez Testi Bulguları

H₄: Demografik değişkenlerle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu hipotez ile, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, yönetim seviyesi, yönetim tecrübesi ve mesleki tecrübe olmak üzere toplam yedi farklı demografik değişkenle yöneticilerin bireysel etik değerleri, kurumsal etik değerleri ve stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Bu nedenle, hipotezi test etmek için her bir alt hipotez gerekli analiz testleri ile test edilmiş olup bulgular aşağıda sunulmuştur.

H₄₁₁: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin cinsiyetlerine göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 37: Yöneticilerin cinsiyetleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	P
Bireysel Etik Değerler Ölçeği	Erkek	1.503	4,42	,862	,022	-,885	,376
	Kadın	378	4,45	,695	,036		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

Tablo 38’de görüldüğü üzere kadın yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ortalamasının ($\bar{X}$ =4,45) erkek yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ortalamasından ($\bar{X}$ =4,42) yüksek olduğu tespit edilmiş olsa da aralarında anlamlı bir farklılık olmaması, bu bulgunun güçlü bir şekilde cinsiyet farklılıklarına atfedilemeyeceğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{411} alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₁₂: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin cinsiyetlerine göre kurumsal etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 38: Yöneticilerin cinsiyetleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	P
Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	Erkek	1.503	3,82	,581	,015	1,422	,155
	Kadın	378	3,77	,526	,027		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

Tablo 39’da görüldüğü üzere erkek yöneticilerin kurumsal etik değerler ölçeği ortalamasının ($\bar{X}$ =3,82) kadın yöneticilerin kurumsal etik değerler ölçeği ortalamasından ($\bar{X}$ =3,77) yüksek olduğu tespit edilmiş olsa da aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda, H₄₁₂ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₁₃: Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin cinsiyetlerine göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 40’ta gösterilmiştir.

Tablo 39: Yöneticilerin cinsiyetleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	P
Stratejik Eğilim Ölçeği	Erkek	1.503	3,70	,735	,019	2,563	,011*
	Kadın	378	3,61	,617	,032		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 40’ta görüldüğü üzere erkek yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği ortalamasının ($\bar{X}$ =3,70) kadın yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği ortalamasından ($\bar{X}$ =3,61) yüksek olduğu tespit edilmiş olup aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=,011<0,05$). Erkek yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği puanlarının,

kadın yöneticilerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olması, cinsiyetin stratejik düşünme ve karar alma süreçlerinde etkin rol oynayabileceğini ve işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde cinsiyetin etkilerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, H₄₁₃ alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₂₁: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin medeni durumlarına göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 40: Yöneticilerin medeni durumları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	P
Bireysel Etik Değerler Ölçeği	Evli	1.599	4,42	,854	,021	-,641	,522
	Bekar	282	4,45	,682	,041		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

Tablo 41’de görüldüğü üzere yöneticilerin medeni durumları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu, işletmelerde etik değerlerin medeni durumdan bağımsız olarak benimsendiğine ve uygulandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, H₄₂₁ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₂₂: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin medeni durumlarına göre kurumsal etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Yöneticilerin medeni durumları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	Evli	1.599	3,81	,574	,014	,111	,912
	Bekar	282	3,80	,556	,033		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

Tablo 42’de görüldüğü üzere yöneticilerin medeni durumları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu, işletmelerde etik değerlerin medeni durumdan bağımsız olarak benimsendiğine ve uygulandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, H₄₂₂ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₂₃: Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin medeni durumlarına göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 42: Yöneticilerin medeni durumları ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Stratejik Eğilim Ölçeği	Evli	1.599	3,68	,709	,018	-,182	,855
	Bekar	282	3,69	,739	,044		

N=1.881; $\bar{X}$ = Ortalama; SS = Standart Sapma; SD = Standart Hata; p = Anlamlılık Değeri

Tablo 43’te görüldüğü üzere yöneticilerin medeni durumları ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu, işletmelerde stratejik eğilimlerin medeni durumdan bağımsız olarak benimsendiğine ve uygulandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, H₄₂₃ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₃₁: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yaşlarına göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 44’te gösterilmiştir.

Tablo 43: Yöneticilerin yaşları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	p
Tukey HSD	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,121	,095	,409
		41 Yaş ve Üstü	,067	,090	,738
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,121	,095	,409
		41 Yaş ve Üstü	-,054	,044	,438
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,067	,090	,738
		31-40 Yaş Arası	,054	,044	,438

Tablo 44'ten anlaşılabacağı üzere yöneticilerin yaşları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin yaşlarının bireysel etik değerler üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve bu değerlerin yaşa göre değişmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, H₄₃₁ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₃₂: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yaşlarına göre kurumsal etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 44: Yöneticilerin yaşları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	p
Tukey HSD	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,090	,065	,353
		41 Yaş ve Üstü	,086	,062	,350
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,090	,065	,353
		41 Yaş ve Üstü	-,004	,030	,989
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,086	,062	,350
		31-40 Yaş Arası	,004	,030	,989

Tablo 45'ten anlaşılabacağı üzere yöneticilerin yaşları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamaları ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin yaşlarının kurumsal etik değerler üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve bu değerlerin yaşa göre değişmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, H₄₃₂ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₃₃: Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yaşlarına göre

stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 46’da gösterilmiştir.

Tablo 45: Yöneticilerin yaşları ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	P
Tukey HSD	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,178	0,081	0,074
		41 Yaş ve Üstü	,220*	0,077	0,012
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,178	0,081	0,074
		41 Yaş ve Üstü	,042	0,038	0,512
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,220*	0,077	0,012
		31-40 Yaş Arası	-,042	0,038	0,512

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 46’dan anlaşılabacağı üzere yöneticilerin yaşları ile stratejik eğilim puan ortalamaları ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; 30 yaş ve altındaki yöneticiler ile yaşı 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=,012<0,05$) ve diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bulgulara göre, genç yöneticilerin stratejik eğilim tiplerinin, yaşları daha ileri olan meslektaşlarından farklı olduğu, bu nedenle de stratejik eğilimlerin yaş faktörüne bağlı olarak şekillendiği ifade edilebilir. Bu bulgular doğrultusunda, yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının yöneticilerin yaşlarına göre farklılıklarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları Tablo 47’de gösterilmiştir.

Tablo 46: Yöneticilerin yaşları ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması

Boyut	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	P
Saldırgan Eğilim	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,059	,113	,603
		41 Yaş ve Üstü	,176	,107	,100
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,059	,113	,603
		41 Yaş ve Üstü	,118*	,053	,026
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,176	,107	,100
		31-40 Yaş Arası	-,118*	,053	,026
Savunmacı Eğilim	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,18159	,10171	,074
		41 Yaş ve Üstü	,22131*	,09648	,022
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,18159	,10171	,074
		41 Yaş ve Üstü	,03971	,04742	,402

Analiz Eğilimi	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,22131*	,09648	,022
		31-40 Yaş Arası	-,03971	,04742	,402
	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,177	,094	,059
		41 Yaş ve Üstü	,155	,089	,081
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,177	,094	,059
		41 Yaş ve Üstü	-,022	,044	,616
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,155	,089	,081
		31-40 Yaş Arası	,022	,044	,616
	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,20850*	,09670	,031
		41 Yaş ve Üstü	,21157*	,09172	,021
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,20850*	,09670	,031
		41 Yaş ve Üstü	,00307	,04508	,946
Gelecek Eğilimi	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,21157*	,09172	,021
		31-40 Yaş Arası	-,00307	,04508	,946
	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,19079	,10121	,060
		41 Yaş ve Üstü	,27823*	,09600	,004
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,19079	,10121	,060
		41 Yaş ve Üstü	,08744	,04718	,064
	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,27823*	,09600	,004
		31-40 Yaş Arası	-,08744	,04718	,064
	30 Yaş ve Altı	31-40 Yaş Arası	,25156*	,09463	,008
		41 Yaş ve Üstü	,30868**	,08976	<,001
	31-40 Yaş Arası	30 Yaş ve Altı	-,25156*	,09463	,008
		41 Yaş ve Üstü	,05712	,04412	,196
Risklilik Eğilimi	41 Yaş ve Üstü	30 Yaş ve Altı	-,30868**	,08976	<,001
		31-40 Yaş Arası	-,05712	,04412	,196

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **Ortalama fark 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 47'den anlaşılabacağı üzere yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının yöneticilerin yaşlarına göre farklılıklarını tespit etmek amacıyla ileri analiz test (LSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırılmıştır. Bu analiz sonuçları, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tablodaki bulgulara göre, özellikle yaş grupları arasında saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, gelecek eğilimi, önleyici eğilim ve risklilik eğilimi gibi stratejik eğilim alt boyutlarında belirgin farklılıklar gözlenmektedir.

Saldırgan eğilim alt boyutunda 31-40 yaş arasındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,026<0,05$), ileri yaştaki yöneticilerin genç meslektaşlarına göre saldırganlık eğilimlerinin daha yüksek olduğu

görülmektedir. Bu durum, deneyim ve olgunluk düzeyinin yöneticilerin rekabetçi ve proaktif stratejik karar alma süreçlerine katkı sağladığını düşündürmektedir.

Savunmacı eğilim boyutunda da saldırganlık eğilimi boyutundaki sonuca paralel olarak; 31-40 yaş arasındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,022<0,05$), ileri yaştaki yöneticilerin genç meslektaşlarına göre savunmacı eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin deneyim ve olgunluk düzeyleri arttıkça daha fazla savunmacı stratejilere yönelme eğiliminde olduklarına işaret etmektedir.

Gelecek eğilimi boyutunda ise; hem 30 yaş altındaki yöneticilerle 31-40 yaş arasındaki yöneticiler ($p=0,022<0,05$) hem de 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,021<0,05$), 30 yaş altındaki yöneticilerin diğer iki yaş grubundaki yöneticilerden gelecek eğiliminde daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum genç yöneticilerin, kariyerlerinin başlangıcında olduklarından, uzun vadeli planlama yerine kısa vadeli hedeflere odaklanmalarından veya yaşla birlikte gelen daha geniş bir perspektif ve stratejik düşünme yeteneğine diğer yaş gruplarındaki yöneticiler kadar sahip olmadıklarından kaynaklanabilir.

Önleyici eğilim boyutunda ise; 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,004<0,05$), 30 yaş altındaki yöneticilerin 41 yaş ve üstündeki yöneticilerden önleyici eğilimde daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum genç yöneticilerin, diğer yaş gruplarındaki meslektaşlarına kıyasla, riskleri önceden tahmin etme veya önleme konusunda daha az eğilimli olduklarını veya daha az deneyime sahip olduklarını gösterebilir.

Risklilik eğilimi boyutunda da gelecek eğilimi boyutundaki sonuca paralel olarak; hem 30 yaş altındaki yöneticilerle 31-40 yaş arasındaki yöneticiler ($p=0,008<0,05$) hem de 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında ileri düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu ($p< 0,001$), 30 yaş altındaki yöneticilerin diğer iki yaş grubundaki yöneticilerden risklilik eğiliminde daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum genç yöneticilerin, diğer yaş

gruplarındaki meslektaşlarına kıyasla daha az deneyime sahip oldukları için risk almaya yönelik daha az eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu bulgular işletmelerin yönetici profillerini oluştururken yaşın önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, H₄₃₃ alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₄₁: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerleri değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin eğitim düzeylerine göre bireysel etik değerleri değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 47:Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Eğitim	Eğitim	Mean Difference	Std. Error	p
Tukey HSD	Ön Lisans	Lisans	-,111*	,043	,026
	ve Altı	Lisansüstü	-,148*	,062	,046
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	,111*	,043	,026
		Lisansüstü	-,037	,058	,801
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	,148*	,062	,046
		Lisans	,037	,058	,801

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 48’den anlaşılabacağı üzere yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki yöneticilerin, hem lisans seviyesindeki yöneticiler arasında ($p=0,026<0,05$) hem de Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,046<0,05$) görülmektedir. Lisans ve Lisansüstü eğitim düzeylerindeki yöneticiler arasında ise bireysel etik değerler açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin eğitim düzeylerindeki yüksek farklılıkların bireysel etik değerler üzerinde pozitif yönlü farklılıklara yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, H₄₄₁ alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₄₂: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerleri değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin eğitim düzeylerine göre kurumsal etik değerleri değişkeninde anlamlı bir farklılık olup

olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 48:Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Eğitim	Eğitim	Mean Difference	Std. Error	p
Tukey HSD	Ön Lisans	Lisans	-,047	,029	,254
	ve Altı	Lisansüstü	-,150*	,043	,001
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	,047	,029	,254
		Lisansüstü	-,103*	,040	,025
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	,150*	,043	,001
		Lisans	,103*	,040	,025

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 49’dan anlaşılabacağı üzere yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamaları ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki yöneticilerle Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler arasında ($p=0,001<0,05$) kurumsal etik değerler açısından ileri düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu; lisans ve Lisansüstü eğitim düzeylerindeki yöneticiler arasında ($p=0,025<0,05$) ise kurumsal etik değerler açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin eğitim düzeylerindeki yüksek farklılıkların kurumsal etik değerler üzerinde pozitif yönlü farklılıklara yol açtığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu farklılık yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bireysel etik değerler arasındaki pozitif yönlü farklılıkla paralellik göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H₄₄₂ alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₄₃: Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin eğitim düzeylerine göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 50’de gösterilmiştir.

Tablo 49: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Eğitim	Eğitim	Mean Difference	Std. Error	p
Tukey HSD	Ön Lisans	Lisans	,047	,037	,408
	ve Altı	Lisansüstü	,014	,054	,961
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	-,047	,037	,408
		Lisansüstü	-,033	,050	,787
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	-,014	,054	,961
		Lisans	,033	,050	,787

Tablo 50’den anlaşılacağı üzere yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; ön lisans ve altı, lisans ve Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler arasında stratejik eğilim açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin ANOVA testi yapılmış olup, sonuçları Tablo 51’de gösterilmiştir.

Tablo 50: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması

Boyut	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	p
Saldırgan Eğilim	Ön Lisans	Lisans	,247*	,051	<,001
	ve Altı	Lisansüstü	,308*	,074	<,001
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	-,247*	,051	<,001
		Lisansüstü	,061	,069	,652
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	-,308*	,074	<,001
		Lisans	-,061	,069	,652
Savunmacı Eğilim	Ön Lisans	Lisans	,05870	,04611	,411
	ve Altı	Lisansüstü	-,00516	,06693	,997
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	-,05870	,04611	,411
		Lisansüstü	-,06385	,06221	,560
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	,00516	,06693	,997
		Lisans	,06385	,06221	,560
Analiz Eğilimi	Ön Lisans	Lisans	-,064	,042	,286
	ve Altı	Lisansüstü	-,145*	,061	,048
	Lisans	Ön Lisans ve Altı	,064	,042	,286
		Lisansüstü	-,081	,057	,333
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı	,145*	,061	,048
		Lisans	,081	,057	,333

Gelecek Eğilimi	Ön Lisans ve Altı	Lisans Lisansüstü	-,03070	,04383	,763
			-,10505	,06361	,224
	Lisans	Ön Lisans ve Altı Lisansüstü	,03070	,04383	,763
			-,07435	,05913	,420
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı Lisans	,10505	,06361	,224
			,07435	,05913	,420
Önleyici Eğilim	Ön Lisans ve Altı	Lisans Lisansüstü	,09260*	,04592	,044
			,07988	,06665	,231
	Lisans	Ön Lisans ve Altı Lisansüstü	-,09260*	,04592	,044
			-,01273	,06195	,837
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı Lisans	-,07988	,06665	,231
			,01273	,06195	,837
Risklilik Eğilimi	Ön Lisans ve Altı	Lisans Lisansüstü	,03498	,04300	,695
			,03306	,06241	,857
	Lisans	Ön Lisans ve Altı Lisansüstü	-,03498	,04300	,695
			-,00192	,05801	,999
	Lisansüstü	Ön Lisans ve Altı Lisans	-,03306	,06241	,857
			,00192	,05801	,999

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 51'deki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeğindeki farklı boyutların puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için Tukey HSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular; saldırgan eğilim boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip yöneticiler ile lisans seviyesine sahip yöneticiler arasında ($p=0,001<0,05$) ve ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip yöneticiler ile Lisansüstü eğitim seviyesine sahip yöneticiler arasında ($p=0,001<0,05$) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğunu, dolayısıyla yöneticilerin eğitim düzeylerinin saldırgan stratejik eğilimlerini belirlemede önemli bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Analiz eğilimi boyutunda ise; lisansüstü eğitim seviyesine sahip yöneticilerle ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,048<0,05$) saptanmıştır. Bu durum, daha yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin analitik düşünme eğilimlerinin daha düşük eğitim seviyesine sahip yöneticilere kıyasla daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Önleyici eğilim boyutunda ise; ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip yöneticiler ile lisans seviyesine sahip yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık

($p=0,044<0.05$) saptanmıştır. Bu bulgu, daha yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin önleyici eğilimlerinin birbirine benzer düzeyde olduğunu, ancak daha düşük eğitim seviyesine sahip yöneticilerin önleyici önlemler konusunda dezavantajlı olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, stratejik eğilim ölçeğinin diğer alt boyutları olan savunmacı eğilim, gelecek eğilimi ve risklilik eğilimi boyutlarında yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin eğitim düzeylerinin stratejik eğilimin bu boyutlarında etkisinin sınırlı olduğu ifade edilebilir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{443} alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₅₁: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim seviyesi düzeylerine göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 51: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yönetim Seviyesi	Yönetim Seviyesi	Mean Difference	Std. Error	p
LSD	Alt Seviye	Orta Seviye	-,269*	,135	,047
		Üst Seviye	-,232	,132	,078
	Orta Seviye	Alt Seviye	,269*	,135	,047
		Üst Seviye	,037	,044	,401
	Üst Seviye	Alt Seviye	,232	,132	,078
		Orta Seviye	-,037	,044	,401

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 52’deki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin yönetim seviyeleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular; alt seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında bireysel etik değerler bağlamında anlamlı bir farklılık ($p=0,044<0.05$) olduğunu göstermektedir. Öte yandan, alt seviye yöneticilerinin etik değerler konusunda orta seviye yöneticilere göre daha düşük ortalamaya sahip olması ve orta seviye yöneticilerle üst seviye yöneticiler

arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması ($p=0,401>0.05$) alt seviye yöneticilerinin, özellikle karar alma süreçlerinde ve günlük operasyonlarda etik değerleri tam olarak uygulamakta zorlanabilecekleri anlamına gelebilir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{451} alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₅₂: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim seviyesi düzeylerine göre kurumsal etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 53'te gösterilmiştir.

Tablo 52: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yönetim Seviyesi	Yönetim Seviyesi	Mean Difference	Std. Error	p
LSD	Alt Seviye	Orta Seviye	,016	,093	,866
		Üst Seviye	-,055	,090	,544
	Orta Seviye	Alt Seviye	-,016	,093	,866
		Üst Seviye	-,071*	,030	,020
	Üst Seviye	Alt Seviye	,055	,090	,544
		Orta Seviye	,071*	,030	,020

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 53'teki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin yönetim seviyeleri ile kurumsal etik değerler ölçeğindeki farklı boyutların puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular; orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında kurumsal etik değerler bağlamında anlamlı bir farklılık ($p=0,020<0.05$) olduğunu göstermektedir. Bu durum, üst seviyedeki yöneticilerin kurumsal etik değerler konusunda daha bilinçli ve hassas olduklarını, dolayısıyla, stratejik kararlar alırken kurumsal etik değerlere daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, H_{452} alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₅₃: Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim seviyesi düzeylerine göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup

olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 54’te gösterilmiştir.

Tablo 53: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Yönetim Seviyesi	Yönetim Seviyesi	Mean Difference	Std. Error	P
LSD	Alt Seviye	Orta Seviye	,047	,037	,408
		Üst Seviye	,014	,054	,961
	Orta Seviye	Alt Seviye	-,047	,037	,408
		Üst Seviye	-,033	,050	,787
	Üst Seviye	Alt Seviye	-,014	,054	,961
		Orta Seviye	,033	,050	,787

Tablo 54’ten anlaşılabacağı üzere yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; alt seviye, orta seviye ve üst seviyedeki yöneticiler arasında stratejik eğilim açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin ANOVA testi yapılmış olup, sonuçları Tablo 55’te gösterilmiştir.

Tablo 54: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması

Boyut	Yaş	Yaş	Mean Difference	Std. Error	P
Saldırgan Eğilim	Alt Seviye	Orta Seviye	,032	,161	,979
		Üst Seviye	,039	,157	,967
	Orta Seviye	Alt Seviye	-,032	,161	,979
		Üst Seviye	,007	,053	,991
	Üst Seviye	Alt Seviye	-,039	,157	,967
		Orta Seviye	-,007	,053	,991
Savunmacı Eğilim	Alt Seviye	Orta Seviye	-,06992	,14477	,879
		Üst Seviye	-,18404	,14100	,392
	Orta Seviye	Alt Seviye	,06992	,14477	,879
		Üst Seviye	-,11412*	,04732	,042
	Üst Seviye	Alt Seviye	,18404	,14100	,392
		Orta Seviye	,11412*	,04732	,042
Analiz Eğilimi	Alt Seviye	Orta Seviye	,096	,133	,751
		Üst Seviye	-,038	,130	,954
	Orta Seviye	Alt Seviye	-,096	,133	,751
		Üst Seviye	-,134*	,043	,006
	Üst Seviye	Alt Seviye	,038	,130	,954
		Orta Seviye	,134*	,043	,006

Gelecek Eğilimi	Alt Seviye	Orta Seviye	-,00865	,13776	,998
		Üst Seviye	-,08908	,13417	,784
	Orta Seviye	Alt Seviye	,00865	,13776	,998
		Üst Seviye	-,08042	,04503	,175
	Üst Seviye	Alt Seviye	,08908	,13417	,784
		Orta Seviye	,08042	,04503	,175
Önleyici Eğilim	Alt Seviye	Orta Seviye	-,11436	,14449	,708
		Üst Seviye	-,10960	,14072	,716
	Orta Seviye	Alt Seviye	,11436	,14449	,708
		Üst Seviye	,00476	,04723	,994
	Üst Seviye	Alt Seviye	,10960	,14072	,716
		Orta Seviye	-,00476	,04723	,994
Risklilik Eğilimi	Alt Seviye	Orta Seviye	,11763	,13512	,659
		Üst Seviye	,05791	,13160	,899
	Orta Seviye	Alt Seviye	-,11763	,13512	,659
		Üst Seviye	-,05972	,04417	,367
	Üst Seviye	Alt Seviye	-,05791	,13160	,899
		Orta Seviye	,05972	,04417	,367

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 55'teki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeğindeki farklı boyutların puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için Tukey HSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular; savunmacı eğilim boyutunda orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında ($p=0,042<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuç, orta seviye yöneticilerin savunmacı stratejilere daha az yatkın olduğunu, buna karşın üst seviye yöneticilerin daha dikkatli ve riskten kaçınan bir stratejik yaklaşım benimsediklerini göstermektedir.

Analiz eğilimi boyutunda da savunmacı eğilim boyutuna paralel biçimde, orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında ($p=0,006<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, orta seviye yöneticilerin analiz yapma ve analitik düşünme konusunda üst seviye yöneticilerden daha fazla eğilimli olduğunu işaret etmektedir. Tablo 55'teki bulgular belirli stratejik eğilimlerin yönetim seviyesine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Savunmacı ve analiz eğilimlerinde gözlenen anlamlı farklar, yönetim seviyelerinin stratejik eğilimleri nasıl benimsediği ve uyguladığı konusunda farklılıklar olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların, kurumların stratejik karar verme süreçlerine, yöneticilerin eğitim

ihtiyaçlarına ve liderlik geliştirme programlarına yansıtılması, daha etkili yönetim stratejileri geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Bu bulgular doğrultusunda, H₄₅₃ alt hipotezi kabul edilmiştir.

H₄₆₁: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerine göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 56’da gösterilmiştir.

Tablo 55: Yöneticilerin yönetim tecrübesi ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Yönetim Tecrübesi	Yönetim Tecrübesi	Mean Difference	Std. Error	p
Bireysel Etik Değerler Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	-,032	,056	,838
		21 Yıl ve Üstü	,027	,053	,872
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	,032	,056	,838
		21 Yıl ve Üstü	,058	,043	,358
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,027	,053	,872
		11-20 Yıl Arası	-,058	,043	,358

Tablo 56’daki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin yönetim tecrübesi süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular, yöneticilerin yönetim tecrübesi süresinin bireysel etik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı yönetim tecrübesine sahip yöneticilerin bireysel etik değerlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu ve etik değerlerin benimsenmesinde yönetim tecrübe süresinin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, H₄₆₁ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₆₂: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerine göre kurumsal etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 57’de gösterilmiştir.

Tablo 56: Yöneticilerin yönetim tecrübesi ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Yönetim Tecrübesi	Yönetim Tecrübesi	Mean Difference	Std. Error	p
Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,003	,039	,998
		21 Yıl ve Üstü	,000	,037	1,000
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,003	,039	,998
		21 Yıl ve Üstü	-,002	,029	,997
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	,000	,037	1,000
		11-20 Yıl Arası	,002	,029	,997

Tablo 57'deki bulgular, yöneticilerin yönetim tecrübesi süresinin kurumsal etik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı yönetim tecrübesine sahip yöneticilerin kurumsal etik değerlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu ve etik değerlerin benimsenmesinde yönetim tecrübe süresinin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, H₄₆₂ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₆₂: Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerine göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 58'de gösterilmiştir.

Tablo 57: Yöneticilerin yönetim tecrübesi süresi ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Yönetim Tecrübesi	Yönetim Tecrübesi	Mean Difference	Std. Error	p
Stratejik Eğilim Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,005	,048	,993
		21 Yıl ve Üstü	,012	,046	,960
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,005	,048	,993
		21 Yıl ve Üstü	,007	,037	,979
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,012	,046	,960
		11-20 Yıl Arası	-,007	,037	,979

Tablo 58'deki bulgular, yöneticilerin yönetim tecrübesi süresinin stratejik eğilimler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı yönetim tecrübesine sahip yöneticilerin stratejik yaklaşımlara yönelik tutumlarının

büyük ölçüde benzer olduğunu ve stratejik eğilimlerin benimsenmesinde yönetim tecrübe süresinin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, H₄₆₃ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₇₁: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerine göre bireysel etik değerler değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 59’da gösterilmiştir.

Tablo 58: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Mesleki Tecrübe	Mesleki Tecrübe	Mean Difference	Std. Error	p
Bireysel Etik Değerler Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	-,073	,067	,280
		21 Yıl ve Üstü	-,059	,063	,348
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	,073	,067	,280
		21 Yıl ve Üstü	,013	,043	,752
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	,059	,063	,348
		11-20 Yıl Arası	-,013	,043	,752

Tablo 59’daki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinin bireysel etik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin bireysel etik değerlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu ve etik değerlerin benimsenmesinde mesleki tecrübenin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu bulgu doğrultusunda, H₄₇₁ alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₇₂: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerine göre kurumsal etik değerler değişkeninde

anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 60’ta gösterilmiştir.

Tablo 59: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Mesleki Tecrübe	Mesleki Tecrübe	Mean Difference	Std. Error	p
Kurumsal Etik Değerler Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,020	,046	,901
		21 Yıl ve Üstü	-,016	,043	,929
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,020	,046	,901
		21 Yıl ve Üstü	-,036	,029	,436
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	,016	,043	,929
		11-20 Yıl Arası	,036	,029	,436

Tablo 60’taki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinin kurumsal etik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin bireysel etik değerlere ilişkin bulgulara paralel olarak kurumsal etik değerlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu ve etik değerlerin benimsenmesinde mesleki tecrübenin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu bulgu doğrultusunda, H_{472} alt hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄₇₃: Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir. Bu alt hipotez ile, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerine göre stratejik eğilim değişkeninde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu alt hipotezi test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları Tablo 61’de gösterilmiştir.

Tablo 60: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçek	Mesleki Tecrübe	Mesleki Tecrübe	Mean Difference	Std. Error	p
Stratejik Eğilim Ölçeği	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,005	,048	,526
		21 Yıl ve Üstü	,012	,046	,616
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,005	,048	,526
		21 Yıl ve Üstü	,007	,037	,946
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,012	,046	,616
		11-20 Yıl Arası	-,007	,037	,946

Tablo 61’den anlaşılacağı üzere yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının ileri analiz (Tukey HSD) ile gruplar ikili olarak karşılaştırıldığında; farklı sürelerde tecrübeye sahip yöneticiler arasında stratejik eğilim açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin ANOVA testi yapılmış olup, sonuçları Tablo 62’de gösterilmiştir.

Tablo 61: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması

Boyut	Mesleki Tecrübe	Mesleki Tecrübe	Mean Difference	Std. Error	p
Saldırgan Eğilim	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,098	,080	,223
		21 Yıl ve Üstü	,173*	,075	,021
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,098	,080	,223
		21 Yıl ve Üstü	,075	,051	,136
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,173*	,075	,021
		11-20 Yıl Arası	-,075	,051	,136
Savunmacı Eğilim	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,05113	,07214	,479
		21 Yıl ve Üstü	,02682	,06771	,692
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,05113	,07214	,479
		21 Yıl ve Üstü	-,02431	,04562	,594
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,02682	,06771	,692
		11-20 Yıl Arası	,02431	,04562	,594
Analiz Eğilimi	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,075	,066	,259
		21 Yıl ve Üstü	,010	,062	,873
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,075	,066	,259
		21 Yıl ve Üstü	-,065	,042	,122
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,010	,062	,873
		11-20 Yıl Arası	,065	,042	,122

Tablo 62'nin devamı...

Gelecek Eğilimi	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,02529	,06859	,712
		21 Yıl ve Üstü	-,00660	,06437	,918
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,02529	,06859	,712
		21 Yıl ve Üstü	-,03189	,04337	,462
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	,00660	,06437	,918
		11-20 Yıl Arası	,03189	,04337	,462
Önleyici Eğilim	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,12615	,07183	,079
		21 Yıl ve Üstü	,11765	,06741	,081
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,12615	,07183	,079
		21 Yıl ve Üstü	-,00850	,04542	,852
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,11765	,06741	,081
		11-20 Yıl Arası	,00850	,04542	,852
Risklilik Eğilimi	10 Yıl ve Altı	11-20 Yıl Arası	,09744	,06722	,147
		21 Yıl ve Üstü	,08166	,06309	,196
	11-20 Yıl Arası	10 Yıl ve Altı	-,09744	,06722	,147
		21 Yıl ve Üstü	-,01578	,04250	,711
	21 Yıl ve Üstü	10 Yıl ve Altı	-,08166	,06309	,196
		11-20 Yıl Arası	,01578	,04250	,711

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 62'deki ANOVA testi sonuçları, yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilmiştir. Bulgular 10 yıl ve altı tecrübeye sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip yöneticiler arasında saldırgan eğilim bağlamında anlamlı bir farklılık ($p=0,021<0.05$) olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mesleki tecrübe süresinin yöneticilerin stratejik eğilimlerinde önemli bir faktör olabileceğini; mesleki tecrübesi fazla olan yöneticilerin stratejik kararlar alırken daha az saldırgan bir yaklaşım benimsediklerini, dolayısıyla aldıkları stratejik kararlarda daha dikkatli davrandıkları söylenebilir. Bu bulgu doğrultusunda, H_{473} alt hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.6.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular Özeti

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerine ve her bir hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ile hipotezlerin

kabul edilmesine veya kabul edilmemesine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları Tablo 63'te sunulmuştur.

Tablo 62: Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
H ₁ : Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,556**	Kabul edildi
H ₁₁₁ : Sevgi ve saygı değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,202**	Kabul edildi
H ₁₁₂ : Sevgi ve saygı değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,470**	Kabul edildi
H ₁₁₃ : Sevgi ve saygı değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,551**	Kabul edildi
H ₁₁₄ : Sevgi ve saygı değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,363**	Kabul edildi
H ₁₁₅ : Sevgi ve saygı değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,480**	Kabul edildi
H ₁₁₆ : Sevgi ve saygı değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,524**	Kabul edildi
H ₁₂₁ : Adalet ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,204**	Kabul edildi
H ₁₂₂ : Adalet ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,458**	Kabul edildi
H ₁₂₃ : Adalet ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,535**	Kabul edildi
H ₁₂₄ : Adalet ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,363**	Kabul edildi
H ₁₂₅ : Adalet ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,459**	Kabul edildi
H ₁₂₆ : Adalet ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,517**	Kabul edildi
H ₁₃₁ : İş birliği değerleri ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,211**	Kabul edildi
H ₁₃₂ : İş birliği değerleri ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,499**	Kabul edildi
H ₁₃₃ : İş birliği değerleri ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,554**	Kabul edildi
H ₁₃₄ : İş birliği değerleri ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,420**	Kabul edildi
H ₁₃₅ : İş birliği değerleri ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,469**	Kabul edildi
H ₁₃₆ : İş birliği değerleri ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,545**	Kabul edildi

**p<0,01

Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları Tablo 64'te sunulmuştur.

Tablo 63: Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
H ₂ : Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,681**	Kabul Edildi
H ₂₁₁ : Etik davranma ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,273**	Kabul Edildi
H ₂₁₂ : Etik davranma ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,614**	Kabul Edildi
H ₂₁₃ : Etik davranma ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,737**	Kabul Edildi
H ₂₁₄ : Etik davranma ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,486**	Kabul Edildi
H ₂₁₅ : Etik davranma ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,586**	Kabul Edildi
H ₂₁₆ : Etik davranma ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,693**	Kabul Edildi

Tablo 64'ün devamı...

H ₂₂₁ : Etik sorunlar ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,065**	Kabul Edildi
H ₂₂₂ : Etik sorunlar ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,225**	Kabul Edildi
H ₂₂₃ : Etik sorunlar ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,276**	Kabul Edildi
H ₂₂₄ : Etik sorunlar ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,164**	Kabul Edildi
H ₂₂₅ : Etik sorunlar ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,199**	Kabul Edildi
H ₂₂₆ : Etik sorunlar ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,263**	Kabul Edildi
H ₂₃₁ : Etik müdahale ile saldırgan eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,256**	Kabul Edildi
H ₂₃₂ : Etik müdahale ile savunmacı eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,512**	Kabul Edildi
H ₂₃₃ : Etik müdahale ile analiz eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,597**	Kabul Edildi
H ₂₃₄ : Etik müdahale ile önleyici eğilim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,458**	Kabul Edildi
H ₂₃₅ : Etik müdahale ile risklilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,481**	Kabul Edildi
H ₂₃₆ : Etik müdahale ile gelecek eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,566**	Kabul Edildi

**p<0,01

Bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları Tablo 65'te sunulmuştur.

Tablo 64: Bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
H ₃ : Bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,673**	Kabul edildi
H ₃₁₁ : Sevgi ve saygı değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,681**	Kabul edildi
H ₃₁₂ : Sevgi ve saygı değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,287**	Kabul edildi
H ₃₁₃ : Sevgi ve saygı değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,477**	Kabul edildi
H ₃₂₁ : Adalet ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,677**	Kabul edildi
H ₃₂₂ : Adalet ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,276**	Kabul edildi
H ₃₂₃ : Adalet ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,466**	Kabul edildi
H ₃₃₁ : İş birliği değerleri ve etik davranma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,660**	Kabul edildi
H ₃₃₂ : İş birliği değerleri ve etik sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,270**	Kabul edildi
H ₃₃₃ : İş birliği değerleri ve etik müdahale arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,480**	Kabul edildi

**p<0,01

Demografik değişkenlerle yöneticilerin bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki farklılığa ilişkin hipotez analizlerinin sonuçları Tablo 66'da sunulmuştur.

Tablo 65: Demografik değişkenler ile yöneticilerin bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki farklılığa ilişkin hipotez analizlerinin sonuçları

Hipotez	p	Sonuç
H ₄₁₁ : Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,376	Kabul Edilmedi
H ₄₁₂ : Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,155	Kabul Edilmedi
H ₄₁₃ : Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,011	Kabul Edildi
H ₄₂₁ : Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,522	Kabul Edilmedi
H ₄₂₂ : Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,912	Kabul Edilmedi
H ₄₂₃ : Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,855	Kabul Edilmedi
H ₄₃₁ : Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,409	Kabul Edilmedi
H ₄₃₂ : Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,350	Kabul Edilmedi
H ₄₃₃ : Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,004	Kabul Edildi
H ₄₄₁ : Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,026	Kabul Edildi
H ₄₄₂ : Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,001	Kabul Edildi
H ₄₄₃ : Yöneticilerin eğitim düzeylerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,001	Kabul Edildi
H ₄₅₁ : Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,047	Kabul Edildi
H ₄₅₂ : Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,020	Kabul Edildi
H ₄₅₃ : Yöneticilerin yönetim seviyelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,006	Kabul Edildi
H ₄₆₁ : Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,358	Kabul Edilmedi
H ₄₆₂ : Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,997	Kabul Edilmedi
H ₄₆₃ : Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,960	Kabul Edilmedi
H ₄₇₁ : Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,280	Kabul Edilmedi
H ₄₇₂ : Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında kurumsal etik değerler değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,436	Kabul Edilmedi
H ₄₇₃ : Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında stratejik eğilim değişkeni anlamlı bir farklılık gösterir.	,021	Kabul Edildi

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetim alanında, etik kavramını araştıran çalışmalar oldukça yaygınlaşmaktadır. Bu araştırma, işletmelerin uzun dönemli stratejik yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin bireysel ve kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin demografik özelliklerine göre bireysel ve kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimlerine ilişkin farklılıklar da incelenmiştir. Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak yöneticilerin Bireysel Etik Değerler, Kurumsal Etik Değerler ve Stratejik Yönelim ölçeklerine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlar, sonrasında ise yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişkilere ait sonuçlara yer verilecektir. Son olarak ise yöneticilerin demografik özelliklerine göre bireysel ve kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimlerine ilişkin farklılıklar sunulacaktır.

Yöneticilerin **bireysel etik değerlere** ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması $\bar{X}=4,42$ olarak saptanmıştır. Bireysel etik değerler ölçeği, sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Boyutların ortalama değerleri büyükten küçüğe: $\bar{X}=4,49$ ile $\bar{X}=4,28$ arasındadır. Bu sonuçlar, yöneticilerin bireysel etik değerler konusunda yüksek bir farkındalığa ve duyarlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerlerinin yüksek ortalamalara sahip olması, yöneticilerin bu etik değerleri çalışma ortamında aktif olarak benimsediklerini ve uyguladıklarını göstermektedir. İşletmelerin etik değerler konusunda sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için, yöneticilerin bireysel etik değerlerinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, etik eğitimler ve farkındalık programları ile yöneticilerin etik değerleri daha derinlemesine anlamaları ve bu değerleri iş süreçlerine entegre etmeleri teşvik edilmelidir. Bu sayede, işletmelerin kurumsal etik değerleri güçlendirilerek, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlanabilecektir.

Yöneticilerin **kurumsal etik değerlere** ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması $\bar{X}=3,81$ olarak saptanmıştır. Kurumsal etik değerler ölçeği; etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Boyutların ortalama değerleri büyükten küçüğe: $\bar{X}=4,23$ ile $\bar{X}=3,23$ arasındadır. Bu sonuçlar,

yöneticilerin kurumsal etik değerler konusunda belirli bir farkındalığa ve duyarlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Etik davranma ve etik müdahale boyutlarındaki yüksek ortalamalar, yöneticilerin işletme içerisinde etik kuralların uygulanmasına ve etik ihlallerin düzeltilmesine büyük önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak, etik sorunlar boyutundaki düşük ortalama, yöneticilerin etik sorunları algılama ve bu sorunlarla başa çıkma konularında eksiklikler olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin kurumsal etik değerler konusunda sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için, yöneticilerin etik davranış ve müdahale yetkinliklerinin yanı sıra etik sorunlar konusundaki farkındalıklarının artırılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin yöneticilerine yönelik kapsamlı etik eğitim programları ve farkındalık artırıcı stratejiler geliştirmesinin, işletmenin genel etik performansını iyileştireceğini ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlayacağını ifade etmek mümkündür.

Yöneticilerin **stratejik eğilimlerine** ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması $\bar{X}=3,68$ olarak saptanmıştır. Stratejik eğilim ölçeği; saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, analiz eğilimi, gelecek eğilimi, risklilik eğilimi ve önleyici eğilim boyutlarından oluşmaktadır. Boyutların ortalama değerleri büyükten küçüğe: $\bar{X}=4,00$ ile $\bar{X}=3,05$ arasındadır. Bu bulgular yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde çeşitli eğilimler arasında denge kurduklarını ve stratejik yönetimde bütünsel bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Özellikle analiz, gelecek ve risklilik eğilimlerinin yüksek olması, yöneticilerin stratejik kararlarında analitik ve geleceğe yönelik düşünce yapısını önceliklendirdiklerini ve stratejik kararlarında risk alabilme kapasitesine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Saldırgan eğilimin düşük olması ise, işletmelerin mevcut piyasa konumlarını koruma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için, stratejik eğilimlerin sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, stratejik eğitimler ve farkındalık programları ile yöneticilerin stratejik düşünme yeteneklerinin artırılması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ana ve alt hipotezlere dair yapılan analiz sonuçları ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Bireysel etik değerler ile stratejik eğilimler arasındaki ilişki

Sevgi ve saygı değerleri ile en güçlü ilişkiye sahip olan stratejik eğilimler, analiz eğilimi ve gelecek eğilimidir. Yöneticilerin sevgi ve saygı değerleri ile analiz eğilimi arasındaki güçlü ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin daha derinlemesine düşüncelerini ve sistematik analiz yapmalarını teşvik ederek işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunları derinlemesine incelemelerine ve mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerini üretmelerine olanak sağlar. Sevgi ve saygı değerleri ile gelecek yönelimi arasındaki ilişki, bu etik değerlerin yöneticilerin uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama konusundaki yeteneklerini artırdığını ve işletmelerin sürdürülebilir başarısı için uzun vadeli stratejiler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, sevgi ve saygı değerlerinin risklilik eğilimi, savunmacı eğilim ve önleyici eğilim ile de orta düzeyde pozitif ilişki içinde olması, sevgi ve saygı değerlerinin, yöneticilerin stratejik düşünme ve davranışları ile önemli ve pozitif bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Adalet değerleri ile en güçlü ilişkiye sahip olan stratejik eğilimler sevgi ve saygı değerlerinde olduğu gibi, analiz eğilimi ve gelecek eğilimidir. Bu güçlü ilişkiler, adalet değerlerinin yöneticilerin daha derinlemesine düşüncelerini ve sistematik analiz yapmalarını teşvik ettiğini ve yöneticilerin uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama konusundaki yeteneklerini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, adalet değerlerinin risklilik eğilimi, savunmacı eğilim ve önleyici eğilim ile de orta düzeyde pozitif korelasyona sahip olmasının, adalet değerlerine sahip yöneticilerin, cesur ve yenilikçi adımlar atarak işletmelerin potansiyel büyüme fırsatlarını değerlendirmeye çalışmalarıyla; istikrar, güvenilirlik ve verimliliği artırarak sürdürülebilir gelişim sağlamaya odaklanmalarıyla; ve değişen çevresel eğilimlere yanıt verebilecek yenilikçi mal ve hizmetler geliştirme çabalarını içeren proaktif davranışlar sergilemeye çalışmalarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İş birliği değerleri ile en güçlü ilişkiye sahip olan stratejik eğilimler sevgi ve saygı ile adalet değerlerinde olduğu gibi, analiz eğilimi ve gelecek eğilimidir. Ayrıca iş

birliği değerlerinin savunmacı eğilim, risklilik eğilimi ve önleyici eğilim ile de orta düzeyde pozitif ilişki içinde olması, iş birliğine önem veren yöneticilerin işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için savunmacı, riskli ve önleyici davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Diğer yandan, iş birliğinin saldırgan eğilim ile zayıf fakat anlamlı bir ilişkiye sahip olması, iş birliğinin yöneticilerin saldırganlık eğilimleri üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerlerinden oluşan bireysel etik değerlerin yöneticilerin stratejik eğilimleri ile önemli ve pozitif ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel etik değgerlere sahip yöneticilerin analitik düşünme, uzun vadeli planlama ve yenilikçi stratejiler geliştirme konusundaki yetenekleri artmakta, bu artış ise işletmelerin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu bulgular, Nevins vd. (2007)'nin etik değerleri ile planlama ve gelecek eğilimi arasında bir ilişki olduğunu belirledikleri bulgularla örtüşmektedir (Nevins vd., 2007, 270). Benzer şekilde, Morgan ve Strong (2003)'un işletme performansı ve stratejik eğilimler arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; özellikle analiz eğilimi, savunmacı eğilim ve gelecek eğilimi ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir (Morgan ve Strong, 2003, s. 170-172). Bu nedenle, örgütlerin etik değerlere sahip yöneticiler tarafından yönetilmelerinin, işletmelerin stratejik başarı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal Etik Değerler ile Stratejik Eğilimler Arasındaki İlişki

Etik davranma boyutunun, etik müdahale ile güçlü bir korelasyona sahip olmasının yanı sıra, etik sorunlar ile de orta düzeyde pozitif korelasyonlar göstermesi, yöneticilerin etik davranışlarının diğer kurumsal etik boyutlarıyla güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, Alkhadra vd. (2022)'nin etik liderlik davranışlarının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ve yenilikçilik, risk alma ve sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirdiğini belirledikleri bulgularla örtüşmektedir (Alkhadra vd., 2022, s. 750). Benzer şekilde, Caldwell vd., (2010), etik liderliğin çalışanlar arasında güven oluşturduğunu ve bu güvenin, stratejik karar alma süreçlerinde daha iyi performans ve sürdürülebilirlik sağladığını belirtmektedir (Caldwell vd., 2010, s. 507). Ayrıca etik davranmanın, analiz eğilimi ile güçlü bir korelasyona sahip

olmasının yanı sıra, gelecek eğilimi, savunmacı eğilim ve risklilik eğilimi ile de orta düzeyde pozitif korelasyon göstermesi, yöneticilerin etik davranışları ile; analitik düşünceleri; gelecekteki gelişmeleri öngörmeye çalışmaları; savunmacı davranışlar göstererek sürdürülebilir gelişim sağlamaya çalışmaları ve rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi ve cesur stratejiler benimseyerek riskli kararlar almaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etik sorunların, saldırgan eğilim, önleyici eğilim, risklilik eğilimi, gelecek eğilimi, etik müdahale ve analiz eğilimi ile zayıf korelasyon göstermesi, etik sorunların yöneticilerin stratejik eğilimleri ile ilişkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Ferrell vd. (2005)'in, etik sorunların genellikle işletmelerin günlük faaliyetlerini ve süreçlerini etkilediğini, ancak uzun vadeli stratejik eğilimlere daha az doğrudan etki ettiğini öne sürdükleri çalışmayla paralellik göstermektedir. Bu nedenle, etik sorunların yöneticilerin stratejik eğilimleri ile düşük düzeyde ilişkili olabileceği ifade edilebilir.

Etik müdahalenin, önleyici eğilim, risklilik eğilimi, savunmacı eğilim, gelecek eğilimi ve analiz eğilimi ile orta düzeyde korelasyon göstermesi, etik müdahalenin bu stratejik eğilimlerle ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca etik müdahalenin saldırgan eğilim ile zayıf korelasyon göstermesi, etik müdahalenin yöneticilerin stratejik eğilimleri ile ilişkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, etik müdahalenin özellikle analitik düşünen ve aldıkları kararların gelecekteki etkilerine önem veren yöneticilerin stratejik eğilimleri ile ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Etik davranmanın ve etik müdahalenin analitik ve geleceğe yönelik stratejik eğilimlerle güçlü pozitif ilişkiler göstermesi, bu değerlerin işletmelerin uzun vadeli başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunabileceğini ve kurumsal etik değerleri yüksek olan yöneticilerin işletmelerin daha etkili ve sürdürülebilir kararlar almalarını sağladıklarını göstermektedir. Bu bulgu Evans ve Davis (2011)'in çalışmasında, etik müdahalelerin yalnızca kısa vadeli sorunları çözmekle kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli stratejik planlama süreçlerini de desteklediğini belirledikleri çalışma ile benzerlik göstermektedir. Özellikle etik müdahalenin analitik düşünme ve sürdürülebilir stratejilerle güçlü bir ilişki içerisinde olması ve geleceğe yönelik stratejik eğilimlerle pozitif korelasyon göstermesinden dolayı, örgütlerin etik değerlere sahip

yöneticiler tarafından yönetilmelerinin ve kurumsal etik değerleri teşvik etmelerinin, işletmelerin stratejik başarı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Bireysel Etik Değerler ile Kurumsal Etik Değerler Arasındaki İlişki

Sevgi ve saygı değerleri ile etik müdahale ve etik davranmanın orta düzeyde pozitif korelasyonlar göstermesi, yöneticilerin etik değerleri koruma ve müdahale etme isteği ve etik davranışları ile diğer insanlara karşı gösterdikleri sevgi ve saygı arasında bir ilişki olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, sevgi ve saygı ile etik sorunların zayıf fakat anlamlı bir korelasyon göstermesi bireyler arasındaki sevgi ve saygının artmasıyla etik sorunlara olan duyarlılığın da artabileceğini işaret edebilir. Bu bulgular, Basu ve Miroshnik (2021)'in etik değerlerin kurumsal etik kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, bu nedenle de sevgi ve saygı gibi değerlerin yöneticilerin etik karar verme süreçlerine olumlu katkılarda bulunduğunu saptadıkları çalışma ile paralellik göstermektedir.

Adalet ile etik müdahale ve etik davranmanın orta düzeyde pozitif korelasyonlar göstermesi, adalet duygusu güçlü olan yöneticilerin etik ihlallerle daha etkin bir şekilde mücadele edilebileceğini ve adalet duygusunun yöneticilerin etik davranışlarını belirlemede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Al Halbusi vd. (2021) tarafından yapılan bir araştırma, adaletin etik liderlik ve çalışanların etik davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Özellikle kişilerarası ve bilgi adaleti, bu ilişkide en güçlü aracılık etkilerini göstermekte ve yöneticilerin bu alanlarda adil davranmasının çalışanların etik davranışlarını artırdığı belirtilmektedir (Al Halbusi vd., 2021, s. 10). Bu sonuçlar, yöneticilerin adalet duygusu güçlendiğinde daha adil ve etik davranışlar sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, adalet boyutu ile etik sorunlar arasında zayıf fakat anlamlı bir korelasyon bulunması adalet duygusunun artmasıyla etik sorunlara olan duyarlılığın da artabileceğine işaret edebilir.

İş birliği değerleri ile etik davranma ve etik müdahalenin orta düzeyde pozitif korelasyonlar göstermesi, iş birliğinin arttığı ortamlarda yöneticilerin daha etik davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu ve iş birliği içinde çalışmanın etik normların korunması ve etik müdahale kapasitesinin artırılması açısından önemli olabileceğini

göstermektedir. Benzer bulgulara sahip bir araştırmada; iş birliğinin etik davranışlar üzerindeki etkisinin bireylerin etik liderlik algılarını da güçlendirdiği belirtilmiştir. Bu etkileşim, iş birliği kültürünün sadece iş ilişkilerini değil, aynı zamanda etik liderliği teşvik eden bir atmosfer oluşturduğunu göstermektedir (Ahmed vd., 2024, s. 20). Diğer yandan, iş birliği boyutu ile etik sorunlar arasında zayıf fakat anlamlı bir korelasyon bulunması, iş birliği içinde çalışıldığında etik sorunlara karşı daha duyarlı olunabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Bu sonuçlar, sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği gibi bireysel etik değerlerin etik davranma, etik sorunlar ve etik müdahale gibi kurumsal etik değerler ile önemli ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Sevgi ve saygı, adalet ve iş birliği değerlerinin yöneticilerin etik davranışlarını olumlu yönde etkilediği ve bu değerlerin etik sorunları fark etme ve etik müdahalelerde bulunma konusundaki duyarlılıklarını artırdığı görülmektedir. Etik değerlere sahip yöneticilerin, işyerinde etik standartları koruma ve geliştirme konusundaki çabaları, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, örgütlerin etik değerlere sahip yöneticiler tarafından yönetilmeleri, işyerinde etik kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önemli bir gerekliliktir.

Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin cinsiyetlerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ortalamasının erkek yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Benzer şekilde, erkek yöneticilerin kurumsal etik değerler ölçeği ortalamasının kadın yöneticilerin kurumsal etik değerler ölçeği ortalamasından yüksek olduğu belirlenmiş, ancak bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Bu sonuçlar, cinsiyetin bireysel etik değerler ve kurumsal etik değerler üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak, stratejik eğilimler incelendiğinde, erkek yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği ortalamasının kadın yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu ve

bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olması ($p<0,05$), cinsiyetin stratejik düşünme ve karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynayabileceğini ve işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde cinsiyetin etkilerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet farklılıklarının stratejik eğilimler üzerindeki etkilerini dikkate almak, işletmelerin stratejik yönetim sürecinin daha dengeli ve kapsamlı olarak yürütülmesine ve sürdürülebilir başarı elde etmelerine katkıda bulunabilir.

Yöneticilerin medeni durumlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin medeni durumları ile bireysel etik değerler ölçeği, kurumsal etik değerler ölçeği ve stratejik eğilim ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu bulgu, işletmelerde etik değerlerin ve stratejik eğilimlerin medeni durumdan bağımsız olarak benimsendiğine ve uygulandığına işaret etmektedir. Medeni durumun bu değerler ve eğilimler üzerindeki etkisinin olmaması, işletmelerde etik davranışlar ve stratejik yönetim süreçlerinin bireylerin medeni durumlarından etkilenmeksizin tutarlı bir şekilde sürdürüldüğünü göstermektedir.

Bu sonuç, yöneticilerin etik karar verme süreçlerinin ve stratejik planlama yeteneklerinin medeni durumlarına bağlı olmadan işletme politikaları ve hedeflerine uygun şekilde şekillendiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin, etik değerler ve stratejik eğilimlerin uygulanmasında medeni durum gibi kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmak zorunda olmaması, kurumsal kararların ve stratejik yönetim süreçlerinin homojen bir yapıda yürütülmesine olanak tanımaktadır.

Yöneticilerin yaşlarından doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ve kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlar, yöneticilerin yaşlarının bireysel ve kurumsal etik değerler üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve bu değerlerin yaşa göre değişmediğini göstermektedir. Ancak yöneticilerin stratejik eğilim ölçeği puan

ortalamaları incelendiğinde, özellikle yaş grupları arasında saldırgan eğilim, savunmacı eğilim, gelecek eğilimi, önleyici eğilim ve risklilik eğilimi gibi stratejik eğilim alt boyutlarında belirgin farklılıklar gözlenmektedir. Saldırgan eğilim alt boyutunda 31-40 yaş arasındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık, deneyim ve olgunluk düzeyinin yöneticilerin rekabetçi ve proaktif stratejik karar alma süreçlerine katkı sağladığını düşündürmektedir. Savunmacı eğilim boyutunda da saldırganlık eğilimi boyutundaki sonuca paralel olarak; 31-40 yaş arasındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), yöneticilerin deneyim ve olgunluk düzeyleri arttıkça daha fazla savunmacı stratejilere yönelme eğiliminde olduklarına işaret etmektedir.

Gelecek eğilimi boyutunda ise; hem 30 yaş altındaki yöneticilerle 31-40 yaş arasındaki yöneticiler hem de 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), genç yöneticilerin, kariyerlerinin başlangıcında olduklarından, uzun vadeli planlama yerine kısa vadeli hedeflere odaklanmalarından veya yaşla birlikte gelen daha geniş bir perspektif ve stratejik düşünme yeteneğine diğer yaş gruplarındaki yöneticiler kadar sahip olmadıklarından kaynaklanabilir. Önleyici eğilim boyutunda ise; 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), genç yöneticilerin, diğer yaş gruplarındaki meslektaşlarına kıyasla, riskleri önceden tahmin etme veya önleme konusunda daha az eğilimli olduklarını veya daha az deneyime sahip olduklarını gösterebilir. Ayrıca diğer yaş gruplarındaki yöneticilerin kariyerlerinde daha fazla deneyime sahip olmaları önleyici eğilimlerinin daha yüksek olmasına katkıda bulunabilir.

Risklilik eğilimi boyutunda da gelecek eğilimi boyutundaki sonuca paralel olarak; hem 30 yaş altındaki yöneticilerle 31-40 yaş arasındaki yöneticiler hem de 30 yaş altındaki yöneticilerle 41 yaş ve üstündeki yöneticiler arasında ileri düzeydeki anlamlı farklılık ($p<0,001$), genç yöneticilerin, diğer yaş gruplarındaki meslektaşlarına kıyasla daha az deneyime sahip oldukları için risk almaya yönelik daha az eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin yönetici profillerini oluştururken yaşın önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, yaş faktörünün stratejik eğilimler üzerindeki etkisi, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde farklı yaş

gruplarının yetenek ve deneyimlerinden yararlanarak daha dengeli ve etkili kararlar almasına yardımcı olabilir.

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçları, farklı eğitim düzeylerindeki yöneticiler arasında belirgin farklar olduğunu göstermektedir. Ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki yöneticilerin bireysel etik değerler ölçeği ortalamalarının hem lisans seviyesindeki yöneticiler hem de Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler ile anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, kurumsal etik değerler açısından da ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki yöneticilerle Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler arasındaki ileri düzeyde anlamlı farklılık ($p<0,001$) ile lisans ve Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), yöneticilerin eğitim düzeylerindeki yüksek farklılıkların bireysel ve kurumsal etik değerler üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Stratejik eğilimler açısından yapılan derinlemesine analizler, yöneticilerin eğitim düzeylerinin belirli stratejik eğilimler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Saldırgan eğilim boyutunda, ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip yöneticiler ile lisans ve Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler arasında istatistiksel olarak ileri düzeydeki anlamlı farklılıklar ($p<0,001$) yöneticilerin eğitim düzeylerinin saldırgan stratejik eğilimlerini belirlemede önemli bir değişken olabileceğini göstermektedir. Analiz eğilimi boyutunda, Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerle ön lisans ve altı eğitim düzeyine sahip yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$) daha yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticilerin analitik düşünme eğilimlerinin daha düşük eğitim düzeyine sahip yöneticilere kıyasla daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Önleyici eğilim boyutunda ise, ön lisans ve altı eğitim düzeyine sahip yöneticiler ile lisans seviyesine sahip yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), daha yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticilerin önleyici eğilimlerinin birbirine benzer düzeyde olduğunu, ancak daha düşük eğitim düzeyine sahip yöneticilerin önleyici önlemler konusunda dezavantajlı olduğunu göstermektedir. Öte yandan, stratejik eğilim ölçeğinin diğer alt boyutları olan savunmacı eğilim, gelecek eğilimi ve risklilik eğilimi

boyutlarında yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,01$). Bu sonuçlar doğrultusunda, yöneticilerin eğitim düzeylerinin, bireysel ve kurumsal etik değerler ile stratejik eğilimleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Eğitim düzeyinin artması, yöneticilerin etik değerlere daha fazla önem vermesine ve belirli stratejik eğilimleri daha belirgin bir şekilde geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin yönetici profillerini oluştururken eğitim düzeyini dikkate almalarının, stratejik başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Yöneticilerin yönetim seviyesi düzeylerine göre bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçları, farklı yönetim seviyelerindeki yöneticiler arasında belirgin farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim seviyelerine göre bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilen bulgular, alt seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında bireysel etik değerler bağlamında anlamlı bir farklılık olduğunu ($p<0,05$) göstermektedir. Ayrıca, alt seviye yöneticilerin etik değerler konusunda orta seviye yöneticilere göre daha düşük ortalamaya sahip olması ve orta seviye yöneticilerle üst seviye yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması ($p>0,01$), alt seviye yöneticilerin, özellikle karar alma süreçlerinde ve günlük operasyonlarda etik değerleri tam olarak uygulamakta zorlanabileceklerini düşündürmektedir.

Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile kurumsal etik değerler ölçeğindeki farklı boyutların puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilen bulgular, orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasında kurumsal etik değerler bağlamında anlamlı bir farklılık ($p<0,01$) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, üst seviyedeki yöneticilerin kurumsal etik değerler konusunda daha bilinçli ve hassas olduklarını, stratejik kararlar alırken kurumsal etik değerlere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeğindeki farklı boyutların puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için Tukey HSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilen bulgular, savunmacı eğilim boyutunda orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), orta seviye yöneticilerin savunmacı stratejilere daha az yatkın olduğunu, buna karşın üst seviye yöneticilerin daha dikkatli ve riskten kaçınan bir stratejik yaklaşım benimsediklerini ortaya koymaktadır. Analiz eğilimi boyutunda da, savunmacı eğilim boyutuna paralel biçimde, orta seviye yöneticiler ile üst seviye yöneticiler arasındaki anlamlı farklılık ($p<0,01$), orta seviye yöneticilerin analiz yapma ve analitik düşünme konusunda üst seviye yöneticilerden daha fazla eğilimli olduğunu işaret etmektedir.

Savunmacı ve analiz eğilimlerinde gözlenen anlamlı farklılıklar ($p<0,01$), yönetim seviyelerinin stratejik eğilimleri nasıl benimsediği ve uyguladığı konusunda önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkların, işletmelerin stratejik karar verme süreçlerine, yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarına ve liderlik geliştirme programlarına yansıtılması, daha etkili yönetim stratejileri geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Bu bağlamda, yönetim seviyeleri arasındaki etik değerler ve stratejik eğilim farklılıklarının, işletmelerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik stratejilerinde dikkate alınması gerekmektedir.

Yöneticilerin yönetim tecrübe sürelerinden doğan alt grupları arasında bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tecrübe süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği, kurumsal etik değerler ölçeği ve stratejik eğilim ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaması ($p>0,05$), farklı yönetim tecrübesine sahip yöneticilerin bireysel ve kurumsal etik değerler ile stratejik eğilimlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, etik değerlerin ve stratejik eğilimlerin benimsenmesinde yönetim tecrübe süresinin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını ifade edilebilir.

Yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerine göre bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik analiz

sonuçlarına göre; yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği ve kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaması ($p>0,05$), farklı mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin bireysel etik değerlere yönelik tutumlarının büyük ölçüde benzer olduğunu ve etik değerlerin benimsenmesinde mesleki tecrübenin tek başına belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin zaman zaman uyguladıkları etik konusundaki eğitim ve farkındalık programlarının yalnızca belirli bir deneyim seviyesine sahip yöneticilere değil, tüm tecrübe düzeylerindeki yöneticilere eşit derecede uygulanmasının gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca, etik değerlerin geliştirilmesi ve korunması için yapılan eğitim ve farkındalık çalışmalarının, yöneticilerin mesleki tecrübe sürelerine bakılmaksızın, tüm yönetim seviyelerinde önemini koruduğu ve bu tür programların yaygınlaştırılmasının bireysel ve kurumsal etik standartların yükseltilmesine katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

Öte yandan, yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde analiz etmek için LSD testi kullanılarak ve gruplar ikili olarak karşılaştırılarak elde edilen bulgular; 10 yıl ve altı tecrübeye sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip yöneticiler arasında saldırgan eğilim bağlamında anlamlı bir farklılık ($p<0,01$) olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mesleki tecrübe süresinin yöneticilerin stratejik eğilimlerinde önemli bir faktör olabileceği; mesleki tecrübesi fazla olan yöneticilerin stratejik kararlar alırken daha az saldırgan bir yaklaşım benimsediklerini, dolayısıyla aldıkları stratejik kararlarda daha dikkatli davrandıkları söylenebilir.

Bu çalışmada, işletmelerin uzun dönemli stratejik planlamasından sorumlu olan yöneticilerin etik değerleri ile stratejik eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetim literatürü incelendiğinde, etik ve etik algısını araştıran çalışmaların oldukça yaygın olduğu, ancak bu alandaki çalışmaların genellikle etik kavramının tanımı, ölçümü ve önemi üzerine odaklandığı görülmüştür. Öte yandan, etik değerler ve bu değerlerin stratejik eğilimler ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlamaya yönelik çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmanın mevcut çalışmalardan ayrılarak özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları işletmelerin sürdürülebilir başarısı için bireysel etik değerlerin kritik önem taşıdığını göstermektedir. Bireysel etik değerlere sahip yöneticilerin liderlik ettiği işletmeler, daha dengeli ve kapsamlı stratejik kararlar alarak sürdürülebilir başarı elde etme konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca etik değerlere sahip yöneticilerin liderlik ettiği ve kurumsal etik değerleri teşvik eden işletmelerin, daha etkili ve sürdürülebilir kararlar alarak stratejik başarıya ulaşma olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasındaki ilişki, etik değerlere sahip yöneticilerin işyerinde etik standartları koruma ve geliştirme çabalarının, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmaları açısından kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin etik değerlere sahip yöneticiler tarafından yönetilmesinin, işyerinde etik kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önemli bir gereklilik olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan özellikle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve yönetim seviyesi gibi faktörler yöneticilerin bireysel ve kurumsal etik değerleri ile stratejik eğilimleri üzerinde daha belirgin etkiler yaparken, medeni durum, yönetim tecrübesi ve mesleki tecrübe gibi faktörlerin etkisi daha sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde bu demografik farklılıkları dikkate alarak daha dengeli ve etkili kararlar alabileceği söylenebilir.

Gelecekte benzer çalışmalar yürütecek araştırmacıların, etik değerleri ve yöneticilerin stratejik eğilimlerini sektörel bazda inceleyerek sektörler arasındaki anlamlı ilişkilere odaklanmaları faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, B. L., Malone, F. L., & James, W. (1995). Confidentiality decisions: The reasoning process of CPAs in resolving ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 14(12), 1015-1020.
- Afacan, E., Onağ, Z., & Özçelik, İ. Y. (2022). Being an ethical model: The perspectives of trainers: Being an ethical model of a trainer. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 14(3), 2034-2055.
- Ahmed M, Ishfaq Khan M (2024) Unpacking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' pro-social rule-breaking behavior: The interplay of employees' psychological capital and moral identity. *PLoS ONE* 19(8): e0306912.
- Aithal, P. S. (2017). A critical study on Various Frameworks used to analyse International Business and its Environment. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 1(2), 78-97.
- Akdağ, M. S. & Bal, Y. (2020). İşletmelerde Uygulanan Strateji ve Yapı Türleri Ve İlişkilerine Dair Bir Kavramsal Model Önerisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15 (1), 17-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/beyder/issue/55730/761497>.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akinola, O., Awodola, T. O., Usman, M. K., & Olaosebikan, K. A. (2022). Impact of Strategic Management on Organisational Performance in Nigeria Deposit Money Banks. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 13, Issue 8, pp-69-79.
- Akmermer, B. & Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 47-68. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbed/issue/24695/261152>.
- Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim, İstanbul: Simge Matbaacılık.
- Aktan, C. C. (2006). Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme., Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Aktan, C. C. (2012). Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 260-272.
- Albino, M. (2021). Development of Car Rental Management System with Scheduling Algorithm. *Available at SSRN 3849830*.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 652471.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760.
- Allhoff, F. (2011). What are applied ethics?. *Science and engineering ethics*, 17, 1-19.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan & Yıldırım, Engin (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Al-Zu'bi, H. A. (2014). The relationship between strategic orientation and competitive advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6(3).
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic change*, 28(6), 445-467.
- Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 7(2), 163-184.
- Andrews, K.R. (1980). Directors' Responsibility for Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 58: 6, 30-43.
- Annas, J. (2006). Virtue ethics. *The Oxford handbook of ethical theory*, 515-536.
- Ansoff H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 35, pp.113-24.
- Ansoff, H. I. (1962). *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York, pp: 208.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökce, Ş., & Gülnar, N. (2020). Mid-Level Managers in Terms of Strategic Role and Functions. *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours: Interdisciplinary and Multidimensional Perspectives*, 341.

- Arnold, K. (2012). Definition and Benefits of a Values Statement [online] <http://www.extraordinaryteam.com/definition-and-benefits-of-a-values-statement/> (erişim tarihi 12 Kasım 2021).
- Aryee, B. (2016). Exploring middle managers sensemaking processes during the adoption and practice of sustainability strategies in organisations. The University of Edinburgh, Doktora Tezi, Edinburgh, (Danışmanlar Dr. Kenneth Amaeshi ve Prof. Dr. Brad Mackay).
- Assouad, A., Jackson, W. T., & Fellows, J. A. (2011). HSN, INC.: Weathering the Retail Storm, Instructor's Notes. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 17(2), 105.
- Astanakulov, O. T., & Bekimbetova, G. M. (2022). Risk Assessment of Investment Projects in the Context of the Development of the Innovation Process of Enterprises. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 12-2.
- Atherton, A., & Hannon, P. (1997). Strategic Awareness and the Process of Innovation. *Journal of Enterprising Culture*, 5(02), 193-208.
- Aydan, Ü., & Karakaya, A. (2018). The Attitude of Academics to Change Management: A University Case Study. *ECONDER International Academic Journal*, 2(2), 291-312. <https://doi.org/10.35342/econder.498467>.
- Aydoğan, E. (2018). Hoşgörünün Liberal Yorumu: John Stuart Mill, *Kaygı*, (30), 83-91.
- Ayson, R. (2001). Management, abolition, and nullification: Nuclear nonproliferation strategies in the 21st century. *The Nonproliferation Review*, 8(3), 67-81.
- Azar, A. A. (2012). Comparison of two approaches of strategic management and supply chain management. *Life Science Journal*, 9(1s).
- Azhar, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *Studies*, 1(2).
- Bacak, Ç. & Arıcan, B. T. (2019). İşletme ve Kümelerde Stratejinin Önemi ve Komşu Alan Stratejik Yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 29-50.
- Bahar, E. (2014). *Meslek Etiği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baker, M. J. (2010). Growth Strategies. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of cleaner production*, 258, 120880.
- Bartlett, R. C. & Collins, S. D. (2011). Aristotle's Nicomachean Ethics, Chicago: The University of Chicago Press.
- Bart, Christopher. (2002). "Creating Effective Mission Statements: Recapturing the Power and Glory of Mission is Possible with Careful Planning and Implementation", *Health Progress*. 83(5), 41-55.
- Basu, D., & Miroshnik, V. (2021). Ethics of Management. *Ethics, Morality and Business: The Development of Modern Economic Systems, Volume II: Modern Civilizations*, 1-27.
- Basu, S., & Gupta, R. (2013). Explorations of strategic orientation (SO) dimensions on small firm growth and the challenge of resources. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 242-247.
- Baylan, H. K. & Salepçioğlu, M. A. (2023). Yapay Sinir Ağları ile Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımının Örgütsel Dna'ya Etkisinin Tahmin Edilmesi: İstanbul'da Özel Hastanelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1744>.
- Beamish, P. W. & Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management*.
- Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal* (pre-1986), 24(4), 663.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of Biomedical Ethics* (8th ed.). Oxford University Press.
- Betts, R. K. (2000). Is strategy an illusion? *International security*, 25(2), 5-50.
- Beuchamp, L. Tom (2003). *The Nature of Applied Ethics*, R.G. Frey & Christopher Healt Wellman (ed.) A Companion to Applied Ethics USA: Blackwell Publishing.
- Biem, A. & Caswell, N. (2008). A Value Network Model for Strategic Analysis, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, pp. 361-361, doi:10.1109/HICSS. 2008.43.
- Bilgin, K. U. (1998). Kamu Yönetiminde Yönetim Ahlâkı. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(1-2), 465-483.

- Birel, F. K. (2019). The Perceptions of Undergraduate and Graduate Students about Ethical Leadership Behaviors of Academic Staff. *International Education Studies*, 12(3), 71-80.
- Blackerby, P. (1994). "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39 (1): 7-26.
- Boatright, John R. (2007). *Ethics and the Conduct of Business*. 5. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Bodendorf, F., & Franke, J. (2024). Examining the dynamics of bargaining power in buyer-supplier negotiations: insights from a case study in the German automotive industry. *International Journal of Production Research*, 1-22.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Peña, H., & Padilla, A. (2020). Strategic direction and customer satisfaction: Case of the tourist transport company Liberpesa SA. In *Advances in Tourism, Technology and Smart Systems* (pp. 437-446). Springer, Singapore.
- Boluki, A., & Rodbari, R. N. S. (2016). Ethical hedonism: deliberation and analysis. *Medwell Journals*, 11(9), 23-34.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*.
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Bratton, John & Gold, J. (1999), *Human Resource Management Theory and Practice*, Macmillan Business Press, London.
- Brey, P. A. (2014). From moral agents to moral factors: the structural ethics approach. In *The moral status of technical artifacts* (pp. 124-142). Springer.
- Buckley, M. R., Wiese, D. S., & Harvey, M. G. (1998). An investigation into the dimensions of unethical behavior. *Journal of Education for Business*, 73(5), 284-290.
- Bulut, Ç. (2007). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi, Gebze).
- Bungay, S., & Goold, M. (1991). Creating a strategic control system. *Long range planning*, 24(3), 32-39.

- Burnes, B. (1996). *Managing Chance: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.
- Butler, T. D., Armstrong, C., Ellinger, A., & Franke, G. (2016). Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 322-343.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57 (C).
- Cabrera, K. (2018). *Ethics for Governance*. Scientific e-Resources.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say?. *Organization Development Journal*, 29(1), 63.
- Cahill, L. S. (1981). Teleology, Utilitarianism, and Christian Ethics. *Theological Studies*, 42(4), 601-629.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96, 497-512.
- Cameron, K. S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing," *Human Resource Management*, 33(2): 189-211.
- Canfer Bayraktaroğlu, & Hilal – Özcan, Zeki (2020). Nikomakhos'a Etik Bağlamında Aristoteles'in Erdem Etiği. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 29/1, 277-296.
- Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Strategic management: A focus on process*. McGraw-Hill/Irwin.
- Cevizci, Ahmet (2008). *Etiğe Giriş*, İkinci Baskı, İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Chakrabarty, S., & Bass, A. E. (2015). Comparing virtue, consequentialist, and deontological ethics-based corporate social responsibility: Mitigating microfinance risk in institutional voids. *Journal of business ethics*, 126(3), 487-512.

- Chang, H., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2015). An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*, 2015.
- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144.
- Charlesworth, M., & Sewry, D. (2009). Ethical theories and computer ethics. In *Handbook of Research on Technoethics* (pp. 186-204). IGI Global.
- Chege, P. M., & Oloko, M. (2017). Influence of generic strategies on performance of large dairy firms in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 9(30), 131-145.
- Choudhuri, I. (2022). Finding the importance of Rewards and Recognition among employees of 6 MNC's located in Kolkata and how it affects their Turnover Intentions. *Antrocom: Online Journal of Anthropology*, 18(1).
- Choy, S. S., & Mula, J. M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organisation. In *Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2008)*.
- Chrisman, M. (2016). *What is this thing called Metaethics?*. Londra ve New York: Routledge.
- Churchill, L. R. (1999). Are we professionals? A critical look at the social role of bioethicists. *Daedalus*, 128(4), 253-274.
- Cohen, M. F. (2020) Strategy's Triumvirate: Thucydides, Sun Tzu, and Clausewitz. On Strategy: A Primer, 25-36.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669-689.
- Constantin, E. (2014). Deontology in public administration. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6(1), 432-436.
- Costa, G. J. M. (2011). Ethical evaluation of learning organizations: A conceptual framework. In *Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management: Organizational Innovation* (pp. 250-277). IGI Global.
- Covin J. G. & Covin T. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 14, No. 4, 35-50.

- Crisp, R. (2006). Hedonism reconsidered. *Philosophy and Phenomenological Research*, 73(3), 619-645.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çetinsöz, B. C., & Temiz, Ö. G. G. (2018). *Marka kent stratejileri ve Anamur*. Mersin Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Çetintürk, İ. (2017). Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12(45), 60-75.
- Dahl, S. Å., & Nesheim, T. (1998). Downsizing strategies and institutional environments. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 239-257. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00040-7)
- Dangi, M. R. M., Ismail, A. H., Johari, R. J., & Noor, R. M. (2018). SME's Internationalization Initiatives: Business & Growth Strategy, ICT and Technology. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 3(12), 63 - 75.
- Darwall, Stephen (1998). *Philosophical Ethics*. Colorado: Westview Press.
- Das, S. C. (2019). *Management control systems: principles and practices*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- David, F. R. (2021). *Strategic Management Concepts and Cases*. 13. Baskı. Prentice Hall.
- Dawe, T. (2007). Performance management and measurement in small communities: taking the first step towards implementing a balanced scorecard approach. *Government Finance Review. Chicago. February*.
- De Aguiar, A. B., Oyadomari, J. C. T., & Zaro, C. S. (2019). Intertemporal Choices: The Role of Feedback Frequency and Reward Timing. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v*, 21(2), 274-290.
- Deazeley, B. (2009). The importance of vision, mission and values. *Imagine Canada*.
- Deberdieva, E. M. (2015). Key Performance Indicators as an Instrument of Achieving Strategic Indicators of Oil and Gas Producers. *Mediterranean Journal os Social Sciences*, 6.

- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. *Cambridge handbook of strategy as practice, 1*, 183-200.
- DeLeon, L., Peters, B. G., & Pierre, J. (2007). On acting responsibly in a disorderly world: individual ethics and administrative responsibility. *Handbook of Public Administration: Concise Paperback Edition*, 351.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R., & Jundt, D. K. (2008). How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. *Academy of management journal*, 51(1), 182-196.
- De Sousa, G. C., & Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686-699.
- De Wit, B. (2015). Strategy Making. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15, 315-320.
- Dess, G.G., Newport, S., & Rasheed, A.M. (1993). Configuration Research In Strategic Management: Key Issues and Suggestions, *Journal of Management*, 19:4, 775-795.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Devellioğlu F. (1999). “Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat”, Aydın Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). *Marketing: Concepts and Strategies* (p. 850). Houghton Mifflin.
- Dillenschneider, E. J. (2013). *Professionalizing Government Strategists*. US Army War College.
- Dinçer, Ö. (2004) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ding, L., & Chung, Y. (2014). Competitive responses, competitors’ strategic orientations, and imitated strategy types: Evidence from the US restaurant industry. *International Journal of Tourism Sciences*, 14(2), 18-35.

- Domingo, F. C. (2015). The Problem of Expertise in Strategic Studies. *Strategic Analysis*, 39(5), 527-534.
- Dordevic, B. (2007). Strategic Intent. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 53(1), 36-43.
- Dowlatsahi, S. (1999). Bargaining power in buyer-supplier relationships. *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 27.
- Doyle, M. (2020). The role of descriptive ethics in the design of research ethics procedures in the social sciences. *Sentio*, 2020(2), 10-14.
- Drew, S. A. (1994). Downsizing to improve strategic position. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749410050624>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker P. F. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: İ. Bahçıvanlıgil), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F., & Wartzman, R. (2010). *The Drucker lectures: essential lessons on management, society and economy*. McGraw Hill Professional.
- Đurišová, M., Kušnírová, D. (2022). Enterprise Strategy in the Area of Value Creation for Its Stakeholders. In: R. Pamfilie, V. Dinu, C. Vasiliu, D. Pleșea, L. Tăchiciu eds. 2022. 8th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. Graz, Austria, 25-27 May 2022. Bucharest: ASE, pp.50-57.
- Dutta, D. (2022). Edtech with Perspective of Business Analysis. *perception*, 6(03).
- Dzingirai, M., & Baporikar, N. (2022). Trends and Patterns in Turnaround Strategies: A Bibliometric Perspective and Future Research Agenda. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 14(1), 1-15.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Henning Piezunka. (2011). "Complexity theory and corporate strategy." *The Sage handbook of complexity and management*, 506–23.
- Ekvall, T., Tillman, A. M., & Molander, S. (2005). Normative ethics and methodology for life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 13(13-14), 1225-1234.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S. K., & Paudel, S. K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. *Journal of Business Ethics*, 97, 543-561.

- Elgammal, Walid, El-Kassar, Abdul-Nasser, Canaan Messarra, Leila. (2018) Corporate ethics, governance, and social responsibility in MENA countries. *Management Decision*. 56. 273-291. 10.1108/MD-03-2017-0287.
- Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *Journal of General Management*, 27(1).
- Enz, C. A. (2012). Competing successfully with other hotels: The role of strategy. *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice*, 207-226.
- Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, H. & Elmacı, O. (2015). Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3).
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination. *Sustainability*, 10(6), 1769.
- Espinoza, J. M., Proaño, P. A., Villavicencio, J. M., & Villegas, M. A. (2019). *Extending PESTEL technique to neutrosophic environment for decisions making in business management*. Infinite Study.
- Evans, W., & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.
- Falsey, T. A. (1989). Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management. Westport, CT: Greenwood.
- Fenitra, R. M., Abbas, A., Ekowati, D., & Suhairidi, F. (2022). Strategic Intent and Strategic Leadership: A Review Perspective for Post-COVID-19 Tourism and Hospitality Industry Recovery. *The Emerald Handbook of Destination Recovery in Tourism and Hospitality*, 23.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2005). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Dreamtech Press.

- Ferrell, O. C. (2016). A framework for understanding organizational ethics. In *Business ethics: New challenges for business schools and corporate leaders* (pp. 15-29). Routledge.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2022). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*.
- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Finney, N. K. (2020). *On Strategy: A Primer*. Ft. Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press.
- Fisher, J. E., & Yury, C. A. (2003). Levels of Ethics. O'Donohue ve Ferguson (2003) içinde, *Handbook of Professional Ethics for Psychologists: Issues, Questions, and Controversies*. California: Sage Publications.
- Flouris, T., & Dostaler, I. (2007). Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional. *International Journal of Aviation Research*, 1(1).
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage: California.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social psychology*, 39(1), 175.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250040206>
- Gandolfi, F. (2005). Australian and New Zealand banks and the implementation of downsizing. *Sasin Journal of Management*, 11(1), 25-35.
- Garner, Richard T. & Rosen, Bernard (1967). *Moral Philosophy: A Systematic Introduction to Normative Ethics and Meta-ethics*. New York: Macmillan.
- Garrido, F. J. (2016). STRATEGISTS AND STRATEGOS. *Strategy and Management*, 6(01).
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer. *Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, North Carolina, USA*, 33.

- George, B., Huijbregts, R., Tiggelaar, M., Vandersmissen, L., Vanhengel, S., & Zaki, B. L. (2023). 13. Strategic planning: the way forward. Handbook on Strategic Public Management, içinde: Greve, C. & Ysa, T., (2023). Handbook on Strategic Public Management, USA: Edward Elgar Publishing.
- Gillespie, A. (2016). *Foundations of Economics*. 4. Baskı, Oxford University Press.
- Goyal, A. (2021). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. Retrieved from <http://doi.one/10.1729/Journal.25126>.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Greenwald, B., & Kahn, J. (2005). All strategy is local. *Harvard Business Review*, 83(9), 94-104.
- Gregoric, M. (2014). Pestel Analysis of Tourism Destinations in the Perspective of Business Tourism (MICE). In *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry* (p. 551). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1)
- Guterman, A. S. (2011). *Functional-Level Strategy. Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*. Thomson Reuters/West.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim" *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-2.
- Gümüş, S. & Yıldız, G. (2020). "Empatik-Sempatik ve Stratejik Davranışlar Odaklı Yönetimin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bir İnceleme", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:325-336. DOI: <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.265>.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.

- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Haji, I. (2010). Psychopathy, ethical perception, and moral culpability. *Neuroethics*, 3, 135-150.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
- Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Hampton, C., & Stratopoulos, T. C. (2015). Financial reports-based proxies for bargaining power of buyers and sellers. In *2015 Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, Canada, August*.
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of small business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Harahsheh, F., & Abuhashish, S. S. (2023). Impact Of Strategic Control On Organizational Performance In The Jordanian Islamic Bank. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 2137-2149.
- Harrigan, K. R. (1983). A Framework for Looking at Vertical Integration, *Journal of Business Strategy*, 3, 30-37.
- Harrison, J. S. (2003). Strategic analysis for the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 139-152.
- Hatiboğlu, Z. (1986) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Hazelbaker, C. B. (2006). The SWOT analysis: Simple, yet effective. *International Journal of Athletic Therapy and Training*, 11(6), 53-55.
- Hazels, T. (2015). Ethics and Morality: What Should Be Taught in Business Law?. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(2), 77.

- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3), 401-412.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12th ed. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hossain, H., & Kader, M. A. (2020). An analysis on BCG growth sharing matrix. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(10), 21899-21905.
- Hosseini, A. S., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive advantage and its impact on new product development strategy (Case study: Toos Nirro technical firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 17.
- Höhler, J., & Kühl, R. (2019). What strategies do dairy companies realize? Using content analysis to examine strategies in the German dairy market. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(5).
- Hron, O. (2012). *The Mirage Shall Become a Pool: A New Testament Theology of Social Justice and Charity*. Wipf and Stock Publishers.
- Hultman, K. (2005). EVALUATING ORGANIZATIONAL VALUES. *Organization Development Journal*, 23(4).
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI alumni Newsletter*, 1, 7-8.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Essentials of Strategic Management* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. A. (2013). ANSOFF matrix, environment, and growth—an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196-206.

- Iaquinto, A. L. (2011). The Impact of Intended Strategies on Firm Performance: The Case of Japanese Manufactures. *The Journal of social science*, (72), 5-22.
- Ioana, A., Mirea, V., & Balescu, C. (2009). Analysis of Service Quality Management in the Materials Industry Using the BCG Matrix Method. *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 270-276.
- Ingersoll, G. L., Witzel, P. A., & Smith, T. C. (2005). Using organizational mission, vision, and values to guide professional practice model development and measurement of nurse performance. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 35(2), 86-93.
- Inić, B., & Damjanović, A. (2011). HOW TO DESIGN AND IMPLEMENT EFFECTIVE AND EFFICIENT SYSTEM OF STRATEGIC CONTROL?. *ECONOMIC*, 571.
- Irianti, D. A., & Haznam, H. (2019, October). Market Development Strategy For Pt A From The Side Of Capabilities And Potential Customers. In *3rd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2018)* (pp. 161-168). Atlantis Press.
- Išoraitė, M., & Alperytė, I. (2022). How Blue Ocean Strategy helps innovate social inclusion. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), 239.
- İşözen, H. (2020). Covid-19: Psikologlar ve Kriz Zamanlarında Etik Sorumluluk. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 6 (1), 1-10. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/aitdergi/issue/55829/764767>.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1995). Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal of accounting research*, 33, 1-34.
- Jain, A. (2022). Comparative analysis of strategic management in ancient jain community and modern business world. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science (IJEMMASSS)*, Volume 04, No. 04(I), October - December, 2022, pp. 243-246
- James, M. (2018). Emergent strategy. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-10.
- Joachim, A. A., & Stephen, I. A. (2014). Strategic orientation and performance of agro-based firms in transition economy. *African Journal of Business Management*, 8(13), 495.

- Johansson, U., & Woodilla, J. (2009). Towards an epistemological merger of design thinking, strategy and innovation. In *8th European Academy of Design Conference* (Vol. 1, No. 2).
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6. Baskı): Prentice Hall.
- Johnston, C. (2022). A Conversion to a Flourishing-Based Ethical Egoism: Discovering Morality's Prudential Rationality. *Acta Cogitata: An Undergraduate Journal in Philosophy*, 10(1), 2.
- Joubert, J. C. N., Jooste, A., & Lotriet, R. (2011). The Cash Cows, Dogs, Stars and Problem Children of the South African Agricultural Sector. *International Journal of Agricultural Management*, 1(1029-2016-82229), 18-23. DOI: [10.22004/ag.econ.149902](https://doi.org/10.22004/ag.econ.149902).
- Kabetu, D. G., & Iravo, M. A. (2018). Influence of strategic leadership on performance of international humanitarian organizations in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 113-135. DOI: http://www.iajournals.org/articles/iajile_v2_i2_113_135.pdf.
- Kalpic, B., & Bernus, P. (2002). Business process modelling in industry—the powerful tool in enterprise management. *Computers in industry*, 47(3), 299-318. [https://doi.org/10.1016/S0166-3615\(01\)00151-8](https://doi.org/10.1016/S0166-3615(01)00151-8)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Strategic learning & the balanced scorecard. Strategy & Leadership*.
- Karakaya, A. (2004, S. 227). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Teknoloji, Cilt 7, Sy.2.
- Karakaya, A., (2008), Kooperatiflerde Yeni Stratejiler Üzerine Bir Araştırma, 19. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi (s56- 78) Ankara.
- Karakaya, A., & Şeker, E. Ö. (2019). Yönetimsel Amaçlar Bağlamında Stratejistlerin Etik Sorumlulukları. ECONDOR I. International Economics, Business and Social Sciences Congress, 18 - 20 Ekim 2019 Proceeding E-Book, 155.
- Kaya, İ. (2015). Etik Değerlere Yatkinlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of International Social Research*, 8(41).
- Kerimov, V. (2016). The Use of a SWOT Analysis for Strategic Management Decisions in Agricultural Holdings. *Available at SSRN 2791093*.

- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130-138.
- Kesgin, A. (2009). Etik üstüne. *Dini Araştırmalar*, 12(35), 143-160.
- Ketchen Jr, D. J. (2003). Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 95-96. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851865>
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kılıç, M., & Aktuna, A. (2015). Perceptions on the obstacles of strategy execution: the case of Turkish Public Organizations. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 101-136.
- Kim, P. S., Monem, M., & Baniamin, H. M. (2014). Enhancing Public Service Ethics in Bangladesh: Dilemmas and Deterrents.
- Kim, Wang-Bae (2003). "Economic Crisis, Downsizing and "Layoff Survivor's Syndrome"", *Journal of Contemporary Asia*, 33, 4, pp.449-464.
- King, R. K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. *Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute*, 25-27.
- Kiran, D. R. (2007). Professional Ethics and Human Values. Tate McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3), 6-14.
- Knierim, A., Siart, S., Toussaint, V., Müller, K., & Wiggering, H. (2010, July). Development of climate change adaptation strategies within the transdisciplinary network INKA BB. In Building sustainable rural futures: the added value of systems approaches in times of change and uncertainty. 9th European IFSA Symposium (pp. 4-7).
- Knights, D., & O'Leary, M. (2006). Leadership, ethics and responsibility to the other. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125-137.
- Koch, C., Johansson, M., Kalling, T., & Kärreman, M. (2021). the future of the dairy industry–2030 scenario analysis. *IIM Industry Report Series*, 22.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, 14.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Koçoğlu, D. (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin BAHS ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 267-283.
- Koçyiğit, M., & Karadağ, E. (2016). Etik Teorilerine Dayalı Bir “Etik Eğilimler Ölçeği” Geliştirme Çalışması. *İş Ahlâkı Dergisi*, 9(2), 283-307.
- Kolçak, M. (2012). *Meslek Etiği*. Ankara: Murathan Yayınevi.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International journal of project management*, 35(4), 557-570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
- Kotler P. (2000). Marketing Management: Millennium Edition, Prentice Hall International.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97-133.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.
- Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(3), 458-467.
- Lan, T. T. N. (2023). Market development strategy of renewable energy industry in Vietnam. *International journal of business and globalisation*.
- Lee, J. H., Kim, T., & Park, H. (2020). Smart Study's Strategy in the Kids Content Industry: VRIO Framework. *The Journal of Economics, Marketing and Management*, 8(3), 1-8.
- Litowitz, B. E. (2005). The origins of ethics: Deontic modality. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2(3), 249-259.
- Lopez, R. (2011). Perspectives in leadership: the significance of theories and styles to task achievement. Kent (ed.) 2011 içinde, *Issues Management Makeover: A Facelift For An Aging Theory* (s. 402). USA: International Academy of Business Disciplines.
- Lumpkin, G. T. & Dess. G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Luo, Y. (2011). Strategic responses to perceived corruption in an emerging market: Lessons from MNEs investing in China. *Business & Society*, 50(2), 350-387.
- Maček, V., Brumec, J., & Dušak, V. (2000). Boston consulting group (BCG) matrix analysis during the strategic planning of government administration information systems (GAIS). *Journal of Information and Organizational Sciences*, 24(2), 93-107.
- Macit, M. H. (2009). "Deontological criticism of teleological ethics conception [Utilitarian ethics and duty ethics]". *Kaygı. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 13, 83-91.
- Macmillan, H., ve Tampoe, M. (2000). Strategic management: process, content, and implementation.
- Malik, K. (2014). *The quest for a moral compass: A global history of ethics*. Atlantic Books Ltd.
- Mansfield, G. M. (2005). *A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises* (Doctoral dissertation, University of Stellenbosch).
- Mantere, S., & Sillince, J. A. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 406-423.
- Manu, F.A. & Sriram, V. (1996), "Innovation, marketing strategy, environment and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 79-91. DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00056-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00056-9).
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Front. Psychol.* 12: 563070. doi: 10.3389/fpsyg.
- Marinoff, L. (2005). *Felsefi Terapi*. (Çev: E. Sökmen). İstanbul: Gendaş Kültür.
- Martensson, Anders, (2004). "Strategic Alignment: What Is Really Being Aligned?" AMCIS 2004 Proceedings. 473. <http://aisel.aisnet.org/amcis2004/473>.
- Matović, I. M. (2020, September). PESTEL analysis of external environment as a success factor of startup business. In *ConScienS Conference Proceedings* (pp. 96-102). Scientia Moralitas Research Institute.
- Maviş, F. (1988). Stratejik Yönetim Modeli. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 135-147.

- Meilak, C., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Industrial Organization. Wiley Encyclopedia of Management, 1-2.
- Menet, G. (2016). The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. *International Business and Global Economy*, 35(2), 261-270.
- Miles, R. E., Snow (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28-40.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- McGee, J. (2010). *EBOOK: Strategy: Analysis and Practice*. McGraw Hill.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R. ve Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3): 21-35.
- McPherson, T., & Plunkett, D. (Eds.). (2017). *The Routledge handbook of metaethics*. New York ve Londra: Routledge.
- Menet, G. (2016). The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. *International Business*, (35/2), 261-270.
- Menezes, A. (2016). Business Ethics and Its Importance in Banking Industry. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1(2).
- Meyer, A., Tsui, D., Anne S., & Hinings, C.R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 6, 1175-1195.
- Mill, J.S. (1965). Faydacılık (çev. Ş.N. Coşkunlar), İstanbul: M.E.B. Yayınları.
- Millard, S. (2013). Characteristics of Mission and Vision statements. *HILO (University of Hawai'i)*.
- Miller, A. (2003). An introduction to contemporary metaethics.
- Miller, R. (2023). Capitalising on Machine Learning Algorithms/Techniques to Enhance Business Decision Making in Macro-Environments (PESTLE). *Techniques to Enhance Business Decision Making in Macro-Environments (PESTLE)*. (March 20, 2023).

- Miller, D., ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24:921-933.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://www.jstor.org/stable/2630633>
- Mintzberg, H. (1993). Strategic Planning. *California Management Review*, 36(1), 32-47.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
- Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.
- Mitchell, R. C. (2009). Strategy formulation. *Northridge*.
- Mohajan, Haradhan (2017): *An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix*. Published in: Noble International Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No. 1 (20 January 2018): pp. 1-6.
- Mohamed, F., Nusari, M., Ameen, A., Raju, V., & Bhaumik, A. (2019). Impact of strategy implementation (strategy, structure, and human resources) on organizational performance within Abu Dhabi Police, UAE. *Test Eng. Manag*, 81, 1914-1920.
- Mohamed, R., & Başar, P. (2023). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. *Trends in business and economics (Online)*, 37(1).
- Momanyi, H., Senaji, T. A., & Were, E. A. (2018). An assessment of factors affecting strategic implementation in devolved government units in Kenya: Case of Nairobi City County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 339-359.
- Moore, A. (2019). "Hedonism", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.), URL = <https://plato.stanford.edu/entries/hedonism/>.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial marketing management*, 35(5), 621-633.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1)
- Muga, L., & Santamaria, R. (2010). Market penetration strategies and the fee–performance relationship: the case of Spanish money mutual funds. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1529-1547.
- Müller-Stewens, G. (2020). *The new strategist: shape your organization and stay ahead of change*. Kogan Page Publishers.
- Murray, J. (2012). Organisational innovativeness: the role of strategic orientation and environmental scanning (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Mütercimler, Erol. (2006). Yüksek Stratejiden Eski Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.615>.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.
- Narayan B. (2000) Strategic Management, A.P.H. Publishing Corporation.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring Strategy Coherence Through Patterns of Strategic Choices. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 15(1), 43.
- Nevins, J. L., Bearden, W. O., & Money, B. (2007). Ethical values and long-term orientation. *Journal of Business Ethics*, 71, 261-274.
- Nicoara, C. A., Palihawadana, D., & Robson, M. J. (2019). Strategic CSR and the CSR strategy-making process of international business. In *Socially responsible international business*, 371-406.

- Nicolau, J. L. (2005). Valuing the business environment on a daily basis. *European Journal of Operational Research*, 164(1), 217-224.
- Nkuda, M. O. (2020). Integration of Hard, Soft and Mixed Factors for Effective Strategy Implementation: An Eco-System with Strategic Agility Imperative. *KIU Journal of Social Sciences*, 6(1), 381-388.
- Noordegraaf, M., Van der Steen, M., & Van Twist, M. (2014). Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals. *Public administration*, 92(1), 21-38.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Nurmi, J., & Niemelä, M. S. (2018). PESTEL analysis of hacktivism campaign motivations. In *Secure IT Systems: 23rd Nordic Conference, NordSec 2018, Oslo, Norway, November 28-30, 2018, Proceedings 23* (pp. 323-335). Springer International Publishing.
- Nutall, J. (1997). *Ahlâk Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. (A. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Okay, A. & Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okfalisa, Alias, R. A., Wong, K. Y., & Chong, S. C. (2012). A knowledge management metrics model for measuring strategy implementation success. *International Journal of Business Excellence*, 5(4), 305-322.
- Omesa, J. E. O., Gachunga, H. G., Okibo, B. W., & Ogutu, M. (2019). Influence of organizational culture on implementation of strategic plans within the county governments of Kenya. *Journal of Strategic Management*, 3(1), 1-20.
- Ondoro, C. (2017). Strategy Control and Organization Social Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(8), 360-371.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.

- Osborn, C. S. (1998). Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, 35(4), 481-509.
- Öktem, B., & Canel, C. (2016). Competitive strategies in businesses and ensuring sustainable competition. *Advances in Management*, 9(12), 1.
- Özen, Y. (2011). Sorumluluk Bağlamında İş Ahlâkî Ve Sosyal Sorumluluk: Sosyal Psikolojik Bir Yaklaşım. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2(4).
- Özgener, Ş. (2009). *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, A. Turan (2009), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvetin Önlenmesinde Bir Kontrol Aracı Olarak İç Denetimin Rolü. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Palmer, C., McShane, K., & Sandler, R. (2014). Environmental ethics. *Annual Review of Environment and Resources*, 39(1), 419-442. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-121112-094434>.
- Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniğı. İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Paul, R., & Elder, L. (2003). *Ethical reasoning*. CA: The Foundation for Critical Thinking.
- Parlakkılıç, A. (2013). E-Learning Change Management: Challenges and Opportunities. Turkish Online Journal of Distance Education, 14(4), 54-68. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/tojde/issue/16898/176091>
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 109-115.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2005). Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. New York, United States: McGrawHill.
- Pehlivan, İ. Inayet (1998). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Peker, A. E. ve Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 1 (2), 67-92.

- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., & Daryanto, A. Factors Affecting Poor Strategy Implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183-204. [10.22146/gamaijb.5702](https://doi.org/10.22146/gamaijb.5702)
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2008). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Sized Enterprises (SEs). In 8th Global Conference on Business & Economics (pp. 1-43).
- Pereira Santos, C., Khan, V. J., & Markopoulos, P. (2018). Profiling ethics orientation through play. *Behaviour & Information Technology*, 37(9), 926-935.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage. *Tourism & Management Studies*, 2, 575-586.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6).
- Piktys, R. (2005). Strategic Management Issues of Klaipėda Seaport Enterprises. *Engineering Economics*, (4 (44)), 31-36.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1994). Mission analysis: an operational approach. *Journal of General Management*, 19(3), 1-19.
- Pinto, M., Gimigliano, F., De Simone, S., Costa, M., Bianchi, A. A., & Iolascon, G. (2020). Post-Acute COVID-19 Rehabilitation Network Proposal: From Intensive to Extensive and Home-Based IT Supported Services. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 9335.
- Pirtea, M., Nicolescu, C., & Botoc, C. (2009). The role of strategic planning in modern organizations. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 11(2), 953.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Porter, M. E. (1980a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980b). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 30-41.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 25.
- Porter, M. E. (2011). Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance.
- Portmore, D. W. (2005). Combining teleological ethics with evaluator relativism: A promising result. *Pacific Philosophical Quarterly*, 86(1), 95-113. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0114.2005.00217.x>
- Pretorius, M., & Maritz, R. (2011). Strategy making: the approach matters. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 25-31.
- Putri, N. A., Anggraini, R. I., & Maarif, M. S. (2021, July). Performance Optimization of Anchovy Fish Processing Industry Cluster Through Value Chain Analysis on Pulau Pasaran. In *Business Innovation and Engineering Conference 2020 (BIEC 2020)* (pp. 132-138). Atlantis Press.
- Ramely, A., Ab Talib, M. F., Ahmad, R., & Yusof, N. A. M. (2023). Examining Pestel Analysis of Event Businesses in Malaysia. *Journal of Event, Tourism and Hospitality Studies*, 3, 57-79.
- Rascão, J. P. (2014). Information Management in Complex and Turbulent Environments. In *Rethinking the Conceptual Base for New Practical Applications in Information Value and Quality* (pp. 349-377). IGI Global.
- Rhodes, C. (2023). The ethics of organizational ethics. *Organization Studies*, 44(3), 497-514.
- Ribarič, M., & Šušteršič, L. On abandoning the Standard Model.
- Rich, K. L. (2016). Introduction to ethics. *Nursing ethics: Across the curriculum and into practice*, 3-31.
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic Management*. 6. Baskı. McGraw-Hill.
- Rothstein, J. K. (2022). Egoism and the Limits of Ethics. *Journal of Mental Health and Social Behaviour*, 4(1), 161-166.
- Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (2 (25)), 175-184.
- Rumelt, R. P. (1982). L Diversification Strategy and Strategic Management Journal, 3(4), 359-369.

- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.
- Rustini, N. M., Selamat, K., & Purnami, A. S. (2023) Marketing Strategy in Increasing Sales using he Boston Consulting Group Method and Swot Analysis in the Sari Honey Company Sedana Badung, Bali-Indonesia. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 6 (12), 5822-5829).
- Sadri, J. (2016). Ethics in the post 2015 India. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(3), 194-223.
- Sahim, S. N. R. M., Nasir, S. N. M., & Mohd, M. S. I. I. (2023). The Application of Ethics in The Development of Cyber-Physical System. In *Proceedings of 1st Glocal Symposium on Information and Social Sciences (GSISS) 2023* (p. 73).
- Saraç, M. (2019). Which firms outperform the others under uncertainty: Revisiting Miles and Snow typology. *International Journal of Social Inquiry*, 12(1), 261-285.
- Santos, E. M. R., & Amon, M. A. (2021). MAAP Transition from ISO 9001: 2015 to ISO 21001: 2018 the new quality standard in education organization.
- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007), “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etik Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt IX, Sayı:1, Haziran, 231–251.
- Schwartz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of business ethics*, 41, 27-43.
- Schweper Jr, C. H. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Shafiq, M., & Tasmin, R. (2016). Linking Business Strategy with Organizational Innovation. *Innovation and Management*.
- Sharma, S. (2012). Positive organizational ethics-global theories & issues. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(6), 97-102.
- Sharma, M. K., & Sharma, S. (2022). Role of Organizational Culture as an Internal Business Factor in Successful Strategy Execution: A Review. *IUP Journal of Management Research*, 21(2).

- Sharma, N., & Gupta, P. (2020). Business Ethics: The Mantra for Sustaining Success in Modern Business Organizations.
- Sharp, B. (1991), "Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 9 No. 1, pp. 4-10. <https://doi.org/10.1108/02634509110139556>
- Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M., & Zionit, S. (2009). Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740910966677>.
- Sheth, J., Jain, V., & Ambika, A. (2020). Repositioning the customer support services: the next frontier of competitive advantage. *European Journal of Marketing*.
- Shimizu, T., Monteiro, M., & Laurindo, F. J. B. (2007). Developing Strategies for Competitive Advantage. *Developing Successful ICT Strategies: Competitive Advantages in a Global Knowledge-Driven Society: Competitive Advantages in a Global Knowledge-Driven Society*, 58.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international journal*, 15(5), 525-547.
- Shrestha, S., & Jose, P. (2014). Knowledge & practice of nursing ethics and laws. *Journal of Universal College of Medical Sciences*, 2(3), 30-33.
- Siddiqui, A. A. (2021). The use of pestel analysis tool of quality management in the health care business and its advantages. *Am J Biomed Sci & Res*, 14(6), 507-512.
- Singer, P. (1986). *Applied ethics*. New York: Oxford University Press
- Singer, P. (2005). Ethics and intuitions. *The journal of ethics*, 9(3), 331-352.
- Sinkovics, R. R. and Roath, A. S. (2004). Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer 3PL Relationships. *Journal of Business Logistics* 25 (2): 43-64.
- Sivasubramanian, A., Suryakumari, T. S. A., & Jebasingh, M. (2013). Manufacturing as a Global Strategy with a Systematic Approach. *strategies*, 2(11).
- Slater, S.F., & Olson, E.M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 22: 1055-1067.
- Slovin, E. (1960). Slovin's formula for sampling technique. *Erişim*, 30 Ekim, 2023.

- Smith, N. C. (1995). Marketing Strategies for the Ethics Era, *Sloan Management Review*, vol. 36, iss. 4, 85-97.
- Solomon, K. (2021). THE Role of Business Incubation in Promoting Entrepreneurship and SMEs Development. *Join the Discussion!*, 82.
- Somov, D. (2018). The functional approach to strategic management. *Economic annals-XXI*, (171), 19-22.
- Souviron, R., & Haller, L. (2017). Bite mark evidence: bite mark analysis is not the same as bite mark comparison or matching or identification. *Journal of Law and the Biosciences*.
- Špačková, L., & Žufan, P. (2012). Intensity of rivalry in Czech furniture production industry. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun*, 60(2), 421-428.
- Stainer, L. (2004). Ethical dimensions of management decision-making. *Strategic Change*, 13(6), 333-342.
- Stambaugh, J. E., Yu, A., & Dubinsky, A. J. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy & Practice*, 12(1).
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2014). *Understanding business ethics*. California:Sage.
- Steiner, G. A. (1989). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Štefko, R., Gallo, P., Gallo Jr, P., Svetozarovová, N., & Burdová, A. (2021). The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality-Access to Success*, 22(182).
- Stevens, B. (1997). Hotel ethical codes: a content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 261-271. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(97\)00014-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(97)00014-5)
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business ethics*, 78, 601-609.
- Stevens, R. E., Oosting, K. W., Loudon, D. L., Migliore, R. H., & Hunt, C. M. (2013). *Strategic planning for private higher education*. Routledge.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, Third Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Stutz, C. K., & Tauer, S. M. (2000). The Awakening of Intellectual Virtue. *Journal of Education*, 182(2), 37-43.
- Soliman, S., Anchor, J., & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: deliberate or emergent?. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413-1424.
- Sugarman, J., & Sulmasy, D. P. (2001). *Methods in Medical Ethics*. Georgetown University Press.
- Suphattanakul, O. (2017). Role of transformational leadership in effective strategic implementation with the moderating effect of organizational culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 253-262. DOI: <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.80>
- Sylvia, S. C. (2021). Effect of strategic evaluation and control on financial performance of small and medium enterprises in Juba, South Sudan. *Quest Journals) Journal of Research in Business and Management*, 9(12), 13-18.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24: 76-91.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Tamia, V., Zaini, O. K., Pranowo, A. S., & Irawan, A. W. (2021). Training on Marketing Strategy Design For MSMe Products (A Case Study On Vivan Shoes In Ciomas District Bogor City). *Journal of Community Engagement (JCE)*, 3(1), 64-74.
- Tan JJ, & Litschert RJ. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15, 1–20.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of business and management*, 15(1), 11-17.
- Tapera, J. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *The International Journal's Research Journal of Social Science & Management*, 03 -11, ss. 122-131.
- Tariq, A. (2013). The effect of market uncertainty and strategic feedback systems on emergent marketing strategies & performance in Pakistan. *International review of management and business research*, 2(3), 713.

- Taşkın, E. (2011). İşletme Yönetimi Stratejileri ve Eğrileri. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 44 (1-4).
- Tepe, H. (2011). Etik ve Metaetik, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Terakye, G., & Ocakçı, A. F. (2013). *Etik Konulardan Seçmeler*. İstanbul: İstanbul Medikal Yayıncılık.
- Teresiene, D., & Budriene, D. (2021). Business ethics and ethical investing: from historical, ethical approach to real investments. *Technium Soc. Sci. J.*, 17, 212.
- Tertoreanu, P., & Țițu, A. M. (2021). Information Analysis Management in Correlation with the Standard Intelligence Model Versus the Specific Model Strategic Analysis. *Review of Management & Economic Engineering*, 20(4).
- Tetik, E. G. (2023). Kamu üniversitelerinde bütünleşik stratejik yönetim. *Paradigma*.
- Tewari, S. (2021). Ethical Commitment In Business-A Sustainability Approach. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 474-479.
- Thompson, A.A, Strickland, A.J, & Kramer, T.R. (1998). Reading in Strategic Management. Tenth Edition. USA: Irwin McGraw-Hill.
- Tijani, B., Jin, X. H., & Osei-Kyei, R. (2023). PESTEL analysis of mental health management of project management practitioners (PMPs) in architecture, engineering and construction (AEC) project organization. *Smart and Sustainable Built Environment*, 12(5), 1002-1030.
- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlâkı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Tsary, S. R. (2022). Juridical Analysis of GMS Electronic Policy (E-GMS) on the Morality of Notary Responsibilities. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(12), 197-204.
- Türk, M. ve Kara, E. (2017). “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 554-574.
- Ulubeyli, S., Kazancı, O., Kazaz, A., & Arslan, V. (2019). Strategic Factors Affecting Green Building Industry: A Macro-Environmental Analysis Using PESTEL Framework. *Sakarya University Journal of Science*, 23(6), 1042-1055.

- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlâk. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Van der Heijden, K. (1997). Scenarios, Strategies and the Strategy Process- Breukelen: Nijenrode University Press.- (Nijenrode Research Papers Series - Centre for Organisational Learning and Change ; No. 1997-01).
- Van den Steen, E. (2017). A Formal Theory of Strategy. *Management Science*, 63(8), 2616-2636.
- Van Hooft, S. (2014). Understanding virtue ethics. Routledge.
- Van Sluisveld, M. A., Hof, A. F., van Vuuren, D. P., Boot, P., Criqui, P., Matthes, F. C., ... & Watson, J. (2017). Low-carbon strategies towards 2050: Comparing ex-ante policy evaluation studies and national planning processes in Europe. *Environmental Science & Policy*, 78, 89-96.
- Van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long range planning*, 35(4), 407-427.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.
- Venkatraman N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Manage Sci*, 35:942–62.
- Verweire, K. (2014). *Strategy Implementation*. Routledge.
- Vukmirović, S., Čapko, Z., & Babić, A. (2015, May). Geometric programming in designing of mental models on the example of strategic thinking between synergies competition and cooperation. In *2015 38th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)* (pp. 908-914). IEEE.
- Wadström, P. (2020). Corporate strategizing: Building the group without busting the businesses (Doktora Tezi, KTH Royal Institute of Technology).
- Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings From the Miles and Snow Framework. *Public administration review*, 73(5), 675-685.

- Walumweya, M., & Phiri, J. (2021). Adopt effective competitive strategies in response to environmental challenges for national public broadcasting corporation in developing countries: a participatory approach. *Open Journal of Business and Management*, 10(1), 175-191.
- Ward, P.T., McCreery, J.K. and Anand, G. (2007), "Business strategies and manufacturing decisions: An empirical examination of linkages", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 9, pp. 951-973. <https://doi.org/10.1108/01443570710775810>
- Wæraas, A. (2010). Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526-549.
- Weber, G. F. (2017). The Fact-Value Dichotomy: A New Light on an Old Problem. *Sociology*, 7, 154-170.
- Weber, W., & Polo, E. F. (2010). Evolution of Generic Competitive Strategies and the Importance of Michael E. PORTER. *REGE Revista de Gestão*, 17(1). DOI: revistas.usp.br/article/36696.
- Wenstøp, F., & Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management research news*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1987). Using the strategic audit. *SAM Advanced Management Journal*, 52(1), 4.
- Wheelen, L. T., & Hunger, D. (2010). Strategic Management and Business Policy—Achieving Sustainability. New York: Pearson International Edition.
- Wheelwright, P. E. (1959). *A Critical Introduction to Ethics*, Odyssey Press.
- Wheelwright, S. C. (1994). Leading Product Development: The Senior Manager's Guide to Creating and Shaping. Simon and Schuster.
- Whetten, D.A. (1987), "Organizational growth and decline processes", *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 335-58.
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British journal of management*, 22(3), 531-544. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Whittington, R. (2019). Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today: Oxford University Press.

- Widayat, A., & Meilawati, A. (2020). Sugriwa and Subali in Purwa Puppet: Descriptive Ethics Perspective. In Proceedings of the Third International Seminar on Recent Language, Literature, and Local Culture Studies, BASA, 20-21 September 2019, Surakarta, Central Java, Indonesia.
- Williams, L. S. (2008). The Mission Statement. *Journal of business communication*, 45(2).
- Williams, S. (2014). *Managerial engagement with climate change in small and medium-sized enterprises*. Open University (United Kingdom). DOI: <https://doi.org/10.21954/ou.ro.0000ef08>
- Wilson, I. H. (1996). The 5 compasses of strategic leadership. *Strategy & Leadership*, 24(4), 26-31.
- Winkler, Earl. R. (1998). Applied Ethics, *Overview*. Ruth Chadwick (Ed.) 1998 *Encyclopedia of Applied Ethics*, içinde. Academic Press: California
- Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: what are they really and what should they be?. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 181-195.
- Yan, Y., Child, J., & Chong, C. Y. (2007). Vertical integration of corporate management in international firms: implementation of HRM and the asset specificities of firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 788-807.
- Yelken, R. (2009). Sosyolojinin Ontolojik haritası: Sosyoloji ve Etik. O. Konuk, & A. K. Bayram içinde, *Sosyal Bilim, Etik ve Yöntem* (s. 156). Ankara: Liberte Yayınları.
- Yılmaz, R. & Altaş, M. (2018). Stratejik Yönetim Muhasebesinde Fiyatlama Kararlarının Rekabete Etkisi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6 (2), 27-42. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/yorumyonetim/issue/38774/405646>
- Yudiono, N., Wilopo, W., & Iqbal, M. (2019). VRIO Analysis to Measure E-Business Readiness in the Automotive Industry in East Java (Study on Otobus Company Kalisari and Otobus Company Menggala). *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 22(4).
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik. (Çeviren, Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), 8. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yurtsever, Gülçimen (2000). Şirket Etik Kodu: Hazırlanışı, Uygulanışı ve İçeriği. Ankara: Barış Yayınları.

Yusop, Z. B. M. (2018). PESTEL analysis. *COMRAP 2018*, 34.

Yüksel, M. (2015). Etik Kodlar, Ahlâk ve Hukuk-Hakemli Makale. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 9-26.

Zafar, F., Babar, S., & Abbas, H. (2013). The art of strategic management—a key to success in corporate sector. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 1(1), 15-24.

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*.

Zamora, E. A. (2016). Value chain analysis: A brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116-128.

İNTERNET KAYNAKLARI

Cornell Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Legal Information Institute, “Ethics,” erişim 01 Temmuz 2021. Erişim Adresi <https://www.law.cornell.edu/wex/ethics>.

KSEP. (2021, Ekim 5). KOSGEB Stratejisi ve Eylem Planı. Erişim Adresi: <https://www.kosgeb.gov.tr>

Resnik, D. B. (2015). What is Ethics in Research & Why is it Important? National Institute of Health. <https://www.niehs.nih.gov.tr/research/resources/bioethics/whatis>.

Türkiye İstatistik Kurumu, Ana faaliyet türlerine ve çalışan sayısına göre dış ticaret yapan girişim sayısı, 26.08.2022 Erişim Tarihi 10.06.2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisim-Ozelliklerine-Gore-Dis-Ticaret-Istatistikleri-2021-45583>

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, erişim 20 Haziran 2021. Erişim Adresi <https://sozluk.gov.tr/>

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Etik düşüncenin kronolojik gelişimi.....	31
Tablo 2: Bireysel etik türleri	43
Tablo 4: Temel stratejiler.....	56
Tablo 5: Küçülme stratejileri ve özellikleri	61
Tablo 6: Stratejik analiz yöntemleri.....	85
Tablo 7: Bireysel etik değerler ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler	133
Tablo 8: Kurumsal Etik Değerler Ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler	134
Tablo 9: Stratejik eğilim ölçeğine ilişkin boyut ve ifadeler.....	135
Tablo 10: Normallik Testine İlişkin Bulgular.....	137
Tablo 11: Yöneticilere ilişkin demografik bilgiler	138
Tablo 12: İşletmelerin sektörlerine ilişkin bulgular	139
Tablo 13: Bireysel etik değerler boyutlarının faktör yük dağılımları	140
Tablo 14: Bireysel etik değerler boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler.....	141
Tablo 15: Kurumsal etik değerler boyutlarının faktör yük dağılımları.....	142
Tablo 16: Kurumsal etik değerler boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler.....	143
Tablo 17: Stratejik eğilim boyutlarının faktör yük dağılımları.....	145
Tablo 18: Stratejik eğilim boyutları açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistikler .	146
Tablo 19: Güvenilirlik analiz bulguları.....	147
Tablo 20: Bireysel Etik Değerler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	148
Tablo 21: Kurumsal Etik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	149

Tablo 22: Stratejik Eğilim Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	151
Tablo 23: H ₁ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	153
Tablo 24: H ₁ hipotezi korelasyon dağılımları.....	153
Tablo 25: H ₁ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları	154
Tablo 26: H ₁ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	155
Tablo 27: H ₁ hipotezi alt hipotezleri korelasyon dağılımları.....	156
Tablo 28: H ₂ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	161
Tablo 29: H ₂ hipotezi korelasyon dağılımları.....	162
Tablo 30: H ₂ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları	162
Tablo 31: H ₂ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	163
Tablo 32: H ₂ hipotezi alt boyutları korelasyon dağılımları	164
Tablo 33: H ₃ hipotezi tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	167
Tablo 34: H ₃ hipotezi korelasyon dağılımları.....	168
Tablo 35: H ₃ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları	169
Tablo 36: H ₃ hipotezi alt hipotezleri tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	170
Tablo 37: H ₃ hipotezi alt boyutları korelasyon dağılımları	171
Tablo 38: Yöneticilerin cinsiyetleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	173
Tablo 39: Yöneticilerin cinsiyetleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	174
Tablo 40: Yöneticilerin cinsiyetleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması	174
Tablo 41: Yöneticilerin medeni durumları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	175

Tablo 42: Yöneticilerin medeni durumları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	175
Tablo 43: Yöneticilerin medeni durumları ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	176
Tablo 44: Yöneticilerin yaşları ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması	176
Tablo 45: Yöneticilerin yaşları ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması	177
Tablo 46: Yöneticilerin yaşları ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması	178
Tablo 47: Yöneticilerin yaşları ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	178
Tablo 48: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	181
Tablo 49: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	182
Tablo 50: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	183
Tablo 51: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	183
Tablo 52: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	185
Tablo 53: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	186
Tablo 54: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	187

Tablo 55: Yöneticilerin yönetim seviyeleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	187
Tablo 56: Yöneticilerin yönetim tecrübesi ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	189
Tablo 57: Yöneticilerin yönetim tecrübesi ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	190
Tablo 58: Yöneticilerin yönetim tecrübesi süresi ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	190
Tablo 59: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile bireysel etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	191
Tablo 60: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile kurumsal etik değerler ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	192
Tablo 61: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	193
Tablo 62: Yöneticilerin mesleki tecrübe süreleri ile stratejik eğilim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	193
Tablo 63: Bireysel etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları	195
Tablo 64: Kurumsal etik değerler ile stratejik eğilim arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları	195
Tablo 65: Bireysel etik değerler ile kurumsal etik değerler arasındaki ilişkiye ait hipotez analizlerinin sonuçları	196
Tablo 66: Demografik değişkenler ile yöneticilerin bireysel etik değerler, kurumsal etik değerler ve stratejik eğilim değişkenleri arasındaki farklılığa ilişkin hipotez analizlerinin sonuçları	197

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmada izlenen yöntem ve metodoloji	17
Şekil 2: Kuramsal etik yaklaşımlar	33
Şekil 3: Strateji Türleri	55
Şekil 4: Büyüme stratejileri / Ansoff matrisi.....	57
Şekil 5: Düzeylerine göre stratejiler	64
Şekil 6: Rekabet stratejileri	67
Şekil 7: Diğer strateji türleri	71
Şekil 8: Stratejik yönetim piramidi	80
Şekil 9: Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları	81
Şekil 10: SWOT analizi.....	86
Şekil 11: Porter'ın 5 güç modeli.....	89
Şekil 12: BCG matrisi	92
Şekil 13: Değer zinciri.....	96
Şekil 14: Misyon modeli	99
Şekil 15: Strateji ölçümü yaklaşımları	105
Şekil 16: Strateji oluşturma aşamasının temel unsurları	116
Şekil 17: Araştırma modeli.....	132

EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu anket bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz yanıtlar araştırma dışında kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Araştırmaya verdiğiniz katkılar için teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

Tez Danışmanı

Ümmet AYDAN

Doktora Öğrencisi

A- TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
3. Yaşınız: ☐ 30 yaş ve altı ☐ 31-40 yaş ☐ 41 yaş ve üstü
4. Eğitim Durumunuz: ☐ Ön lisans ve altı ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. Yönetici Pozisyonunuz: ☐ Üst Seviye ☐ Orta Seviye ☐ Alt Seviye
6. Yönetim Tecrübeniz: ☐ 10 Yıl ve Altı ☐ 10 – 20 Yıl Arası ☐ 20 Yıl ve Üstü
7. Mesleki Tecrübeniz: ☐ 10 Yıl ve Altı ☐ 10 – 20 Yıl Arası ☐ 20 Yıl ve Üstü
8. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:

B- FONKSİYONEL DEĞİŞKENLER

Ek 1: BİREYSEL ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Emin Değilim 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1.	Her yaştaki insana saygı duyarım.					
2.	Her yaştaki insana sevgi beslerim.					
3.	İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim.					
4.	İnsanların bana güven duymasını isterim.					
5.	Devlet malına zarar vermektan kaçınırım.					
6.	Yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım.					
7.	Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.					
8.	İnsanların bana olan güvenini kötüye kullanmam.					
9.	Şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.					
10.	Şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.					
11.	Şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.					
12.	Şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım.					
13.	Şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.					
14.	Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.					
15.	İnsanlara rol model olmaya çalışırım.					
16.	İnsanlarla iş birliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.					

Ek 2: KURUMSAL ETİK ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 2- 3- Emin Değilim 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1.	Yönetim kurulunun, yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerinde etik değerler ön plandadır.					
2.	Çalışanlarımız tuttukları kayıtlarda ve sözlü uygulamalarda dürüst olmak zorundadır					
3.	Finansal tabloların doğru ve güvenilir bir biçimde raporlanması/tutulması garanti altına alınmıştır.					
4.	Çalışanlarımızın diğer kurumlara ve topluma karşı sorumlu davranışları teşvik edilir.					
5.	Çalışanlarımızın inanılır ve güvenilir insanlar olması garanti altına alınmıştır.					
6.	Karar verme süreçlerinde tüm paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulur.					
7.	Kötü ve yanlış davranışların açığa çıkarılması için bir ihbar programı (whistleblower) koruması mevcuttur.					
8.	İşletmemizin üyeleri ortak bir dizi inanç ve değerler bütünü çerçevesinde hareket eder.					
9.	Çalışanlarımıza adil ve eşit davranılır, hiçbir çalışana kayrılmaz.					
10.	Dürüstlük ve güvenilirlik gibi temel değerler işletmemizle özdeşleşmiştir.					
11.	İşletmenin çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.					
12.	Paydaşların çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir.					
13.	Yöneticiler ve çalışanların ahlâkî norm ve değerlere göre hareket etmesi zorunludur.					
14.	*Yöneticiler ve çalışanlar şirketimizin çıkarları için ahlâkî normlar ve değerleri göz ardı etmekten kaçınmaz.					
15.	Şirketimizdeki yöneticiler genellikle etik dışı olduğunu düşündüğüm davranışlarda bulunurlar.					
16.	Şirketimizde başarılı olmak için genellikle etik değerlerden ödün vermek gerekir.					
17.	Şirketimizde etik olmayan davranışlara müsamaha gösterilmeyeceği üst yönetim tarafından tüm çalışanlarımıza kesin olarak bildirilir.					
18.	Şirketimizdeki bir yöneticinin kurumun çıkarları yerine kişisel çıkarı ile sonuçlanan etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.					
19.	Şirketimizdeki bir yöneticinin kişisel çıkarı yerine kurumun çıkarları ile sonuçlanan etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilirse, o yönetici derhal kınanır.					
20.	*Etik dışı kişisel kazanç elde eden yöneticinin cezalandırılıp cezalandırılmayacağı yöneticinin kim olduğuna göre değişkenlik gösterir.					

Ek 3: STRATEJİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Emin Değilim 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
1.	Pazar payı kazanmak için sıklıkla kârımızdan fedakârlık yaparız.					
2.	Pazar payımızı artırmak için sık sık fiyatları düşürürüz.					
3.	Fiyatları sıklıkla rekabetin altında belirleriz.					
4.	Genellikle nakit akışı ve kârlılık pahasına pazar payı kazanmaya çalışırız.					
5.	Farklı fonksiyonel birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmasına önem veririz.					
6.	Bilgi sistemlerimiz karar verme süreci için destek sağlar.					
7.	Büyük bir karar vermemiz gerektiğinde, genellikle kapsamlı bir analiz geliştirmeye çalışırız.					
8.	Birbirinden farklı planlama teknikleri kullanırız.					
9.	Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.					
10.	Personel planlaması ve performans değerlendirmesi genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yapılır.					
11.	Üretim teknolojisinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.					
12.	Performansımızı izlemek için genellikle maliyet kontrol sistemleri kullanırız.					
13.	Genellikle üretim yönetimi tekniklerini kullanırız.					
14.	Ürün kalitesine verdiğimiz önemi kalite çemberlerini kullanarak vurgularız.					
15.	Bize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak temel araştırmalara büyük önem veririz.					
16.	İşletme faaliyetlerinin temel göstergelerini öngörmek sıkça rastlanan bir durumdur.					
17.	Pazardaki önemli genel eğilimleri daima takip ederiz.					
18.	Önemli konularla ilgili sıklıkla “Farz edelim ki oldu” analizleri yaparız.					
19.	Mevcut işletme faaliyetleriyle ilgili olarak sürekli yeni fırsatlar ararız.					
20.	Yeni markaları veya ürünleri genellikle piyasaya ilk biz çıkarırız.					
21.	Sürekli olarak satın alınabilecek yeni işletmeleri bulmaya çalışırız.					
22.	Ekonomik ömrünü tamamlamış işletmeler stratejik olarak tasfiye edilir					
23.	*Büyük kararlar alırken oldukça muhafazakâr bir bakış açısı benimseriz.					
24.	*Yeni projeler, genel onay yerine “aşamalı olarak” onaylanır.					
25.	*Beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekleme eğilimindeyiz.					
26.	*Faaliyetlerimizi genellikle “denenmiş ve doğru” yolları izleyerek gerçekleştiririz.					

ÖZGEÇMİŞ

Ümmet AYDAN, 2005 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Eğitimi bölümünden ve 2018 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalından mezun olmuştur. 2005-2006 yılları arasında Kırıkkale İsmet Aydınli İlköğretim okulunda ve 2006-2007 yılları arasında Konya Mustafa Necati İlköğretim Okulunda İngilizce Öğretmeni, 2007-2008 yılları arasında İzmir Hava Eğitim Komutanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Hava Lisan Okul Komutanlığında Öğretmen Subay olarak görev yapmıştır. 2008 yılından itibaren ise Karabük Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. 2008-2011 arasında Karabük Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisinde Erasmus Koordinatörü olarak görev yapan Ümmet Aydan, gerek ikili anlaşmalar gerekse kendi hazırlamış olduğu projeler aracılığıyla İngiltere, Kuzey İrlanda, İrlanda, Portekiz, Almanya, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve İspanya’da eğitim faaliyetleri yürütmüştür. Evli ve üç çocuk babasıdır.