

**T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**



**COVID-19'UN NEDEN OLDUĞU ÇEVRESEL
BELİRSİZLİĞİN ÖRGÜTLERDE YAPI VE STRATEJİ
DEĞİŞİMİNE ETKİSİ: MERSİN DIŞ TİCARET
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Tülin ÖZBAHAR**

**Danışman
Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ**

MAYIS-2023, MERSİN

**T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**COVID-19’UN NEDEN OLDUĞU ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
ÖRGÜTLERDE YAPI VE STRATEJİ DEĞİŞİMİNE ETKİSİ: MERSİN
DIŞ TİCARET İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Tülin ÖZBAHAR
ORCID No: 0000-0002-9844-4376**

**Danışman
Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ
ORCID No: 0000-0002-8605-280X**

**(2. Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ender GÜRGEN)
ORCID No: 0000-0002-1654-3005**

MAYIS-2023, MERSİN

ÖZET

COVID-19'UN NEDEN OLDUĞU ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ÖRGÜTLERDE YAPI VE STRATEJİ DEĞİŞİMİNE ETKİSİ: MERSİN DIŞ TİCARET İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Bu çalışma, Covid-19 pandemi süreci ile başlayan çevresel belirsizlik ortamında örgütlerin yapı ve stratejileri üzerinde gerçekleştirdikleri değişimleri incelemektedir. Koşul bağımlılık yaklaşımına göre, örgüt içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmek için değişime giderek varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, çevreden etkilenen örgüt çevrenin barındırdığı belirsizlikten de etkilenenektir. Çevrede belirsizlik az ise yüksek merkezilik ve biçimselliğe sahip mekanik yapı, belirsizlik fazla ise yüksek uzmanlaşmaya sahip organik yapı örgütler için en uygun yapılar olacaktır. Ayrıca, belirsizliğin az olduğu çevreler durgun yapıda oldukları için maliyetleri kontrol altında tutmayı kolaylaştırır ve böylece maliyet liderliği stratejisi bu çevreler için en uygun strateji olmaktadır. Ters olarak, belirsizliğin yüksek olduğu yani dinamik çevrelerde ise yaratıcılık ve yeniliğin örgütleri rekabette öne geçirebileceği görüşü ile farklılaştırma stratejisi bu çevreler için en uygun strateji olmaktadır. Yapı ve stratejisi ilişkisinde ise, maliyet liderliği stratejisi mekanik yapıli örgütlerle ilişkilendirilirken, farklılaştırma stratejisi ise organik yapıli örgütlerle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca örgütte değişim söz konusu olduğunda, örgütün önce çevreye uygun olarak stratejisini değiştirdiği sonrasında ise stratejisine uygun olarak yapısını değiştirdiği, yani yapının stratejiyi takip ettiği yaygın olarak kabul edilen bir görüştür.

Covid-19 pandemisinin yarattığı çevresel belirsizliğin teoride ifade edildiği şekilde stratejik ve yapısal değişime yol açıp açmadığını değerlendirmek için, Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve Mersin limanı çıkışlı ihracat işlemleri sıralamasında ilk 100'de yer alan, yıllık ihracat satış tutarı 10 milyon \$ üzerinde olan 76 dış ticaret firması çalışmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Çalışmada birincil veri kaynağı kullanılmış ve anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizinde basit doğrusal ve ordinal lojistik regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca regresyon analizlerinin sonuçlarının yorumlanabilmesi amacıyla analizler sonrasında örneklemden seçilmiş 7 firmanın üst düzey yöneticisi ile nitel görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, çevresel belirsizlikteki artışın örgütün farklılaştırma stratejisine yönelimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi bulunurken, maliyet liderliği stratejisine yönelim üzerinde bir etkisi bulunmamıştır. Bir diğer sonuca göre, örgütün mekanik yönde yapısal değişim ile maliyet liderliği stratejisine yönelimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunurken, yapısal değişimin farklılaştırma stratejisine yönelim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca, çevresel belirsizliğin yapı değişimi üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Son olarak, örgütün strateji değişimi ile örgüt yapısının mekanik yönde değişimi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Çalışmanın genel sonuçlarına göre, Covid-19 pandemisinin çevresel belirsizliği arttırmasına rağmen, araştırma örneklemindeki firmaların yapısal ve stratejik olarak belirgin düzeyde anlamlı değişimler geçirmediikleri gözlenmiştir. Ancak örgütler değişime kayıtsız kalmamış, taktiksel olarak geçici ve anlık tepkilerle değişime cevap vermişler, sürdürülebilir kalıcı değişimler gerçekleştirmemişlerdir. Örneklemdaki örgütlerle yapılan görüşme notlarına göre ise, örgütlerin değişim yapmamalarının sebebi, Çin'in kapanmasıyla birlikte Avrupa-Çin ve dünyanın en büyük ticaret hattı Amerika-Çin ticaret hatlarının Türkiye'den tedarike yönelmesi ile piyasadaki sabit kalan arza rağmen talebin olağanüstü şekilde artışına bağlı olarak, arz talep dengesinin bozulması ve böylece piyasa fiyatlarının aşırı derece artış göstermesi olarak ifade edilmiştir. Fiyatlardaki aşırı artış firmalarda beklenmeyen olağanüstü karlılıklara sebep olmuş, buna bağlı olarak örgütler değişimi gerekli görmediklerini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, Strateji Değişimi, Yapısal Değişim, Çevresel Belirsizlik, Covid-19 Pandemi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ, İşletme Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin

ABSTRACT

THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY CAUSED BY COVID-19 ON STRUCTURE AND STRATEGY CHANGE IN ORGANIZATIONS: EXAMPLE OF MERSIN FOREIGN TRADE ORGANIZATIONS

This study examines the changes made by organizations on their structures and strategies in an environmental uncertainty that started with the Covid-19 pandemic. According to the contingency theory, the organization tries to survive by changing in order to adapt to the environment it is in. In this context, the organization affected by the environment will also be affected by the uncertainty of the environment. If the uncertainty in the environment is low, the mechanical structure and if the uncertainty is high, the organic structure will be the most suitable structures. In addition, environments with low uncertainty make it easier to keep costs under control because they are stagnant, and thus the cost leadership strategy is the most appropriate strategy for these environments. Conversely, in dynamic environments where uncertainty is high, with the view that creativity and innovation can put organizations ahead of the competition, the differentiation strategy is the most appropriate strategy for these environments. In the relationship between structure and strategy, cost leadership strategy is associated with organizations with a mechanical structure, while the strategy of differentiation is associated with organizations with an organic structure. In addition, when it comes to change in the organization, it is a widely accepted view that the organization first changes its strategy in accordance with the environment and then changes its structure in accordance with its strategy, that is, the structure follows the strategy.

To assess whether the environmental uncertainty created by the Covid-19 pandemic has led to strategic and structural change as expressed in theory, 76 foreign trade companies, which are registered to Mersin Chamber of Commerce and Industry and are in the top 100 in the list of export transactions originating from Mersin port, with annual export sales of more than \$10 million, were determined as the sample of the study. The primary data source was used in the study and the data were collected by the survey method. Simple linear and ordinal logistic regression analyzes were used in the analysis of the data obtained within the scope of the study. In addition, in order to interpret the results of the regression analyzes, qualitative interviews were conducted with the senior managers of 7 companies selected from the sample after the analyzes. According to the results of the study findings, while the increase in environmental uncertainty has a positive and significant relationship on the orientation of the organization to the differentiation strategy, it has no effect on the orientation to the cost leadership strategy. According to another result, there was a positive and significant effect on the orientation of the organization to the cost leadership strategy with structural change in the mechanical direction, while the structural change did not have a significant effect on the orientation to the differentiation strategy. Also, no significant effect of environmental uncertainty on structure change was observed. Finally, no significant relationship was found between the change in the strategy of the organization and the change in the mechanical direction of the organizational structure. According to the overall results of the study, it was observed that although the Covid-19 pandemic increased environmental uncertainty, the research sample did not undergo significant structural and strategic changes. However, organizations did not remain indifferent to change, tactically responded to change with temporary and instantaneous reactions, and did not realize sustainable permanent changes. The excessive increase in prices caused unexpected extraordinary profitability in the companies, and accordingly, the organizations stated that they did not see the change as necessary.

Keywords: Conditional Dependency Approach, Strategy Change, Structural Change, Environmental Uncertainty, Covid-19 Pandemic

Advisor: Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ, Business Administration Department, Mersin University, Mersin

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın oluşmasında ve lisans üstü eğitim hayatım boyunca tüm bilgi ve deneyimlerini aktararak akademik gelişimimde büyük emek veren değerli danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ'a, akademik hayatım boyunca desteğiyle her zaman yanımda olan ve bu çalışmada da ikinci danışmanım olarak desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Ender GÜRGEN'e, öneri ve yorumları ile çalışmama katkı sağlayan değerli jüri üyeleri sayın Prof. Dr. Bahar TANER, sayın Prof. Dr. Oya KORKMAZ, sayın Doç. Dr. İlkey YILMAZ ve sayın Dr. Öğretim Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL'a, akademik gelişimime katkı göstermiş olan tüm Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerine, ilk günden bu yana akademik hayatımın her aşamasında sabırları, anlayışları ve destekleri ile her zaman yanıma olan çok kıymetli annem ve babam Ayten ve Münir KÖROĞLU'na, sıkıldığımda, bunaldığımda her zaman elimden tutan, bu yorucu ve uzun süreçte beni hep motive eden, yorulduğumda yaslandığım dağ'ım olan, en büyük destekçim canım eşim Ahmet Cevdet ÖZBAHAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. LİTERATÜR DERLEMESİ	4
1.1. Örgütsel Yapı ve Strateji	4
1.1.1. Örgüt Yapıları	4
1.1.1.1. Burns ve Stalker Örgüt Yapıları	8
1.1.1.1.1. Mekanik Yapılı Örgütler	9
1.1.1.1.2. Organik Yapılı Örgütler	9
1.1.1.2. Miles ve Snow Örgüt Yapıları	10
1.1.1.3. Mintzberg Örgüt Yapıları	11
1.1.1.4. Yapılanma Teorisi	13
1.1.1.5. Değişim İçin Örgütsel Yapıların Yeniden Tasarlanması	14
1.1.1.6. İdeal Yapının Seçimi	15
1.1.2. Rekabet Stratejileri	16
1.1.2.1. Stratejik Konfigürasyonlar	18
1.1.2.1.1. Farklılaştırma Stratejisi	18
1.1.2.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisi	19
1.1.2.1.3. Odaklanma Stratejisi	20
1.1.2.2. Yapı ve Strateji Arasındaki İlişki	21
1.1.2.3. Strateji ve Yapı Uyumu	23
1.1.2.4. Önce Strateji mi Yoksa Yapı mı?	25
1.2. Örgüt – Çevre İlişkisi	26
1.2.1. Klasik Yönetim Anlayışından Açık Sistemlere	27
1.2.2. Örgüt Çevresi	29
1.2.3. Örgüt ve Çevre Uyumu	30
1.2.3.1. Emery ve Trist: Çevre Türleri	32
1.2.3.2. Robert Duncan: Çevre Sınıflaması	33
1.2.3.3. James Thompson Çalışması	34
1.2.3.4. Burns ve Stalker Çalışması	36
1.2.3.5. Lawrence Lorsch Çalışması	37
1.2.4. Koşul Bağımlılık Yaklaşımı	37
1.2.5. Çevresel Belirsizlik	40
1.2.5.1. Çevresel Belirsizlik Kaynakları ve Türleri	41
1.3. Örgütlerde Değişim	44
1.3.1. Değişim	46
1.3.2. Değişimin Çevresel Tetikleyicileri	47
1.3.3. Örgüt Düzeyinde Değişim	48
1.3.3.1. Örgütsel Evrim	51
1.3.3.2. Örgüt İçi Evrim	52
1.3.3.3. Örgütsel Ekoloji	54
1.3.3.4. Örgütsel Yaşam Döngüsü	56
1.3.4. Değişime Direnç	57
1.3.4.1. Rigor Mortis: Ölüm Katılığı	59
1.3.4.2. Yapısal Atalet (Eylemsizlik)	59

1.3.4.3. Kurt Lewin – Güç Alanı Analizi	61
2. DIŞ TİCARET SEKTÖRÜ VE PANDEMİNİN ETKİLERİ	62
2.1. Dış Ticaret Sektörü İşleyişi ve Tedarik Zinciri	62
2.2. Pandeminin Dış Ticaret Üzerindeki Etkileri	68
2.3. Pandeminin Örgütler Üzerindeki Etkileri	70
2.4. Pandeminin Sektörlerde Neden Olduğu Genel Değişimler	71
3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	75
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	75
3.2. Araştırma Sorusu	76
3.3. Araştırma Modeli	78
3.4. Hipotezler	80
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	85
4.1. Örneklem	85
4.2. Ölçüm	86
4.2.1. Anket Formu Tasarımı	86
4.2.2. Örgüt Yapısı Ölçeği	88
4.2.3. Rekabet Stratejileri Ölçeği	88
4.2.4. Çevresel Belirsizlik Ölçeği	88
4.2.5. Değişkenler	89
4.2.5.1. Temel Değişkenler	89
4.2.5.1.1. Çevresel Belirsizlikte Artış	89
4.2.5.1.2. Mekanik Yönde Değişim	90
4.2.5.1.3. Farklılaştırma Stratejisine Yönelim ve Maliyet Liderliği Stratejisine Yönelim	94
4.2.5.2. Diğer Değişkenler	97
4.2.5.2.1. Çeşitlendirme Düzeyi	97
4.2.5.2.2. Firma Ölçeği (Büyükölçölük)	97
4.2.5.2.3. Firma Yaşı	98
4.3. Analiz Yöntemi	98
4.4. Kısıtlar	99
5. BULGULAR	101
5.1. Özet İstatistikler	101
5.2. Korelasyon Analizi	105
5.3. Hipotez Testleri	107
6. NİTEL GÖRÜŞMEYE DAYALI SONUÇLAR	112
6.1. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi	112
6.2. Nitel Görüşmeler	113
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	134
KAYNAKLAR	142
EKLER	152
BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI	154
ÖZGEÇMİŞ	155

TABLÖLER DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Örgüt Yapısı Sınıflandırmaları	6
Tablo 1.2. Mintzberg Örgütsel Konfigürasyon Sınıflandırması	12
Tablo 1.3. Emery-Trist (1965) Tavistock Enstitüsü Çevre Türleri ve Çevresel Belirsizlik Çalışması	33
Tablo 1.4. Robert Duncan Çevre Sınıflandırma Çalışması	34
Tablo 1.5. Çevresel Belirsizlik Düzeyi Ve Örgüt Cevapları	36
Tablo 4.1. Yapı Unsurları Keşfedici Faktör Analizi 1	91
Tablo 4.2. Yapı Unsurları Keşfedici Faktör Analizi 2	92
Tablo 4.3. Yapı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları	92
Tablo 4.4. Mekanik Düzey Değişkenlerinin Ortalaması	94
Tablo 4.5. Stratejiler Faktör Analizi 1	95
Tablo 4.6. Stratejiler Faktör Analizi 2	96
Tablo 5.1. Örgütlerin Faaliyet Gösterdikleri Alanlara Göre Dağılımları	101
Tablo 5.2. Katılımcıların Örgütteki Görevlerine Göre Dağılımları	102
Tablo 5.3. Örgütlerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları	102
Tablo 5.4. Örgütlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları	102
Tablo 5.5. Örgütlerin Pandemi Döneminde İlk Eylem Planı Seçimlerine Göre Dağılımları	103
Tablo 5.6. Örgütlerin Pandemi Dönemi Pazar Payı Dağılımı	104
Tablo 5.7. Örgütlerin Pandemi Dönemi Rakiplere Göre Satış Miktarı Dağılımı	104
Tablo 5.8. Değişkenlerin Ortalamaları	104
Tablo 5.9. Korelasyonlar	106
Tablo 5.10. H1 Hipotezleri Regresyon Analizi	107
Tablo 5.11. H2 Hipotezleri Regresyon Analizi	109
Tablo 5.12. H3 ve H4 Hipotezleri Ordinal Lojistik Regresyon Analizi	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Dış Ticaret Tedarik Zinciri	65
Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1	80
Şekil 7.1. Araştırma Modeli 2	134



GİRİŞ

Klasik dönemle birlikte belirli kurallar çerçevesinde verimlilik, standartlaşma, en iyi yöntem modelleri, etkinlik gibi kavramlar çevresinde oluşturulan yönetim anlayışı, modern döneme geçildiğinde ise, örgütleri çevresiyle etkileşim halinde olan ve çevredeki unsurlardan etkilenen açık sistemler olarak tanımlayan sistem yaklaşımı ve sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olarak yönetim tarzlarının durumlara göre farklılık göstereceğini savunan koşul bağımlılık yaklaşımı benimsenmiştir.

Koşul bağımlılık yaklaşımına göre, örgütü etkileyen en önemli faktör çevre olurken, Emery ve Trist (1965), çevrenin sürekli değişim içinde olduğunu, değişen çevrenin de karmaşıklık ve belirsizlik içerdiğini ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçları, çevreden etkilenen örgütün çevrenin barındırdığı belirsizlikten de etkileneceğini göstermektedir. Geleceğe yönelik tahminler yapamama, öngörülemezlik olarak tanımlanan belirsizlik (Daft, 2015, s. 228) ise, çevrede değişime neden olacak ve çevreden etkilenen açık bir sistem olan örgüt, çevresel uyumu sağlayarak optimum durumunu korumak ve varlığını sürdürebilmek için değişime yönelecektir (Senior ve Swailes, 2016, ss. 32-38).

Örgüt yapılarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğini araştıran Burns ve Stalker (1961), araştırma sonunda örgütleri mekanik ve organik yapıli örgütler olarak iki grupta sınıflandırmışlardır. Buna göre değişim hızının az olduğu, durgun, belirsizliği düşük çevrelerde mekanik yapı, değişimin hızlı olduğu, dinamik ve belirsizliği yüksek çevrelerde organik yapının en uygun yapılar olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak örgüt bir bütündür ve sadece yapısal olarak değil, dış çevre ile etkileşimini sağladığı örgüt stratejilerinde de çevreden etkilenecektir. Chandler'in (1962) genel iddiası, çevre ve örgütün sahip olduğu kaynakların seçilmiş olan stratejiye etki ettiği yönündedir. Böylece çevrede veya örgütün kaynaklarında meydana gelecek olan değişim akabinde yeni bir stratejiyi gerekli hale getirecektir (Hall ve Saias, 1980, s. 150). Burns ve Stalker (1961), Miller ve Friesen (1978) ve Porter'ın (1980) yaptıkları çalışmalarda, dinamik ve belirsiz çevrelerle karşı karşıya kalan örgütlerin yaratıcılık ve yenilik barındıran farklılaştırma stratejisini, belirsizliği düşük ve sabit çevrelerde bulunan örgütlerin ise, iç verimlilik odaklı olan maliyet liderliği stratejisini uyguladıklarını belirlemişlerdir. Çevresel belirsizlik ile örgüt yapı ilişkisini inceleyen çalışmalarda (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979), çevrenin istikrarlı, belirsizliğin az olması halinde müşteri taleplerinin, miktarın, hammadde tedariklerinin öngörülebilir olması, hiyerarşik ve katı, dikey iletişimin hakim olduğu, yöneticilerin iş süreçlerini tasarladığı, güç ve otoritenin üst yönetimde olduğu, standartlaşmış ve biçimselliği yüksek olan mekanik yapıli örgütlerle ilişkilendirilmiştir. Çevrenin dinamik olması ise, belirsizliğe hızlı yanıt verebilen, örgütsel esnekliğe sahip, daha az biçimselleşmiş, adem-i merkeziyetçi organik yapılar ile ilişkilendirilmiştir. Çevresel belirsizlik altında hem yapı hem de stratejilerinde değişim gözlenen örgütlerin yapı ve strateji uyumları üzerinde yapılan araştırmalarda ise (Chandler, 1962; Miles ve Snow, 1978; Nystrom vd., 2002), örgütün strateji değişimine istinaden stratejiyi destekler şekilde örgüt yapısının da değişmesi gerektiği, yani stratejideki değişimin yapı değişimi üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, faaliyetlerini farklılaştıran örgütlerde, düşük biçimselliğin ve merkeziliğin,

merkezi bilgi, karar ve iletişim olduğu yani uzmanlaşma düzeyi yüksek olan organik yapının en uygun yapı olacağı savunulmuştur. Ters olarak ise, ürünlerini en düşük maliyetle, en yüksek fiyattan satarak karlılık elde etmek isteyen örgütlerin maliyet liderliği stratejisini tercih edeceğini ve maliyeti en düşük seviyede tutabilmek için standartlaşmış, kuralları ve prosedürleri olan düzenli hatlarda üretim yapmak isteyeceklerini, bu durumda da biçimsellik ve merkeziliği yüksek, uzmanlaşma düzeyi düşük mekanik yapının en uygun yapı olacağını ifade etmişlerdir. Ancak literatürde tam tersi görüşü yani yapıdaki değişimin stratejik değişimi etkilediğini savunan çalışmalar (Certo ve Peter, 2005; Hall, 2004) da mevcuttur. Buna göre, organik yapıya sahip örgütlerin yeniliği teşvik eden bir örgüt ortamı meydana getirdiği, böylece bu yapılarda farklılaşma stratejisinin örgüt içinde benimsendiği ifade edilmektedir. Standartlaşmış, kuralları ve prosedürleri olan düzenli hatlarda üretim yapan mekanik yapıdaki örgütler ise maliyeti en düşük seviyede tutabilmek için maliyet liderliği stratejisini benimseyeceklerdir.

2019 yılının son çeyreğinde bir pandemi olarak Dünya'yı etkisi altına alan Covid-19 salgını, sosyal yaşantılardan, yaşam şekillerine, tüketim türlerindeki değişimlerden, iş hayatındaki çalışma stillerine kadar her alanda getirdiği değişimlerle etkisini göstermiştir. Salgına karşı önlem almak amacıyla ülkeler karantinalar uygulamış, ülkelerin sınırlarına erişim engellenmiş, erişim sağlayan kanallar için kısıtlamalar uygulanmıştır. Ticari faaliyetleri durma noktasına getiren bu kısıtlamalar sonrasında ürün teslimatlarının yapılamaması veya aksamaması nedeniyle hammaddeler tükenme noktasına gelmiştir. Uluslararası ticaretin durma noktasına gelmesi dış ticaret tedarik zincirinde büyük bozulmaları beraberinde getirmiştir. Literatürde tanımlanan çevresel belirsizlik artışı kaynaklarından biri kriz ortamları olup, pandeminin her alanda getirdiği değişimler bir belirsizlik ortamı oluşturduğunu destekler niteliktedir. Literatürdeki örgütlerin çevresel belirsizlikle meydana gelen değişime yönelik olarak gerçekleştirdiği değişimi konu alan çalışmalar dikkate alındığında pandemi nedeniyle örgütler üzerinde bit etki olması beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın konusu covid-19 pandemi süreci ile başlayan çevresel belirsizlik ortamında örgütlerin yapı ve stratejileri üzerinde gerçekleştirdikleri değişimlerdir.

Keşifsel olarak değişim üzerine odaklanan bu çalışmanın amacı, küresel bir kriz ortamı yaratarak çevresel belirsizlik artışına neden olduğu düşünülen covid-19 pandemisinin, örgütlerin yapı ve stratejileri üzerinde neden olduğu değişimleri incelemektir. Çalışma amacı doğrultusunda, çevresel belirsizlikteki artışın örgütlerin strateji ve yapısal değişimlerini ne yönde ve nasıl etkilediği, örgütsel değişimde yapı değişimi ile stratejik değişimin birbirini ne yönde etkilediği ve birbirlerini takip edip etmedikleri, birbirlerinden bağımsız olarak mı değişim gerçekleştirdikleri, stratejilerde değişim olup olmadığı, oldu ise örgüt yapı türlerine bağlı olarak mı değiştikleri, çevresel belirsizlikteki artışın örgütlerin mevcut yapı ve strateji türleri üzerinde etkili olup olmadığı soruları sorulmaktadır. Pandeminin dış ticaret tedarik zinciri üzerinde küresel bazda büyük bozulmalara neden olmasından dolayı, araştırma popülasyonu Türk dış ticaret firmalarından oluşturulmuştur. Bu bağlamda, 2019 yılı Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve Mersin limanı çıkışlı ihracat işlemleri sıralamasında ilk

100’de yer alan ve yıllık ihracat satış tutarı 10 milyon \$ üzerinde olan 76 dış ticaret firması örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmada birincil veri kaynağı kullanılmış ve anket yöntemiyle doğrudan birincil kaynaktan veriler toplanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizinde basit doğrusal regresyon analizi ve ordinal lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca regresyon analizlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve özellikle reddedilen hipotezlerin yorumlanabilmesi amacıyla analizler sonrasında örneklemden seçilmiş ilk 7 firmanın üst düzey yöneticisi ile nitel görüşmeler yapılmıştır.

Çalışma bulgularının genel sonuçlarına göre, Covid-19 pandemisinin çevresel belirsizliği arttırmasına rağmen, araştırma örnekleminin yapısal ve stratejik olarak belirgin düzeyde anlamlı değişimler geçirmediği gözlenmiştir. Ancak örgütler değişime kayıtsız kalmamış, taktiksel olarak geçici ve anlık tepkilerle değişime cevap vermişler, sürdürülebilir kalıcı değişimler gerçekleştirmemişlerdir. Örneklemdeki örgütlerle yapılan görüşme notlarına göre ise, örgütlerin değişim yapmamaalarının sebebi, Çin’in kapanmasıyla birlikte Avrupa-Çin ve dünyanın en büyük ticaret hattı Amerika-Çin ticaret hatlarının Türkiye’den tedarike yönelmesi ile piyasadaki sabit kalan arza rağmen talebin olağanüstü şekilde artışına bağlı olarak, arz talep dengesinin bozulması ve böylece piyasa fiyatlarının aşırı derece artış göstermesi olarak ifade edilmiştir. Fiyatlardaki aşırı artış firmalarda beklenmeyen olağanüstü karlılıklara sebep olmuş, buna bağlı olarak örgütler değişimi gerekli görmediklerini ifade etmişlerdir.

Küresel bazda dış ticaret tedarik zinciri üzerindeki büyük bozulmalara rağmen, pandemiden sonra Türkiye’de pandeminin etkilerini sektör özelinde gözlemlemeye yönelik hem nicel analiz hem de görüşmeyi içeren bu kadar geniş kapsamda bir çalışma yapılmamış olması çalışmanın en güçlü yanıdır. Bizim yüzyılımızda deneyimlenmemiş bir salgının yarattığı kriz ortamının sektöre olan etkilerinin ve bu etkilerin sonuçlarının anlaşılması gelecekte böyle bir krizle tekrar karşı karşıya kalınması halinde nasıl etkilerle karşılaşılacağıının anlaşılması için bir rehber niteliği taşıyacaktır. Ayrıca, literatürde krizlere yönelik olarak yapılan çevresel belirsizlik tabanlı çalışmaların dönemsel olarak salgın dönemleriyle karşılaşılmaması nedeniyle özellikle ekonomik ve siyasi yöndeki krizleri dikkate almasına rağmen, bu çalışmanın deneyimlenmemiş olan bir salgını, bir kriz etkisi olarak tanımlayarak örgütler üzerindeki etkisini incelemesi nedeniyle literatüre büyük bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bunların yanında, literatür kaynakları referans alınarak sektörel tecrübe sonrasında detaylı olarak hazırlanmış olan dış ticaret tedarik zinciri akış şeması dış ticaret alanında Türkiye’deki akademik çalışmalarda daha önce hazırlanmamış olan bir akış şeması olup farklı çalışma şekillerine göre oluşacak olan farklı akışları ifade etmesi ve pandeminin meydana getirdiği dış ticaret tedarik zincirindeki bozulmayı açıklaması açısından literatüre katkı yapması beklenmektedir.

1. LİTERATÜR DERLEMESİ

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın çerçevesini oluşturan literatür incelenmektedir. Bu bağlamda, örgüt yapıları, örgüt stratejileri, örgüt ve çevre ilişkisi ve değişim konularının literatür derlemesi sunulmaktadır.

1.1. Örgütsel Yapı ve Strateji

Örgütler, belirlenmiş bir hedefe yönelen, bilinçli olarak faaliyetlerini yapılandıran, bu faaliyetleri koordine eden ve bulundukları çevreleri ile bağlantılı sosyal varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2015, s. 11). İçeride, çalışanların birbirleriyle etkileşime girmesi, yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşması için koordinasyonu sağlamaları, dışarıda ise müşteri, tedarikçi ve rakiplerle etkileşim içinde olunması sonucunda örgüt oluşumu gerçekleşir. Örgütün içi örgüt yapısı ile ilgiliyken, örgüt stratejileri ise örgütün dışı yani dış çevresiyle ilişkilendirilmektedir.

Örgütler hedefleri doğrultusunda ilerlerken iç ve dış çevresiyle etkileşim halinde olacaktır. Bu etkileşim sonucu örgütlerin kontrolünde olmayan bazı etkenler neticesinde örgütte iç ve dış dinamiklerde değişimler meydana gelecektir. Örgütlerin zamanla geçirdikleri bu değişimi anlayabilmek için öncelikle örgütsel yapı ve strateji kavramlarının neler olduğu, içerikleri, unsurları ve birbirlerine olan etkileri incelenecektir.

1.1.1. Örgüt Yapıları

Örgüt teorisyenleri, insanların çabalarını, kaynaklarını ve bilgi birikimlerini bir araya getirdiklerinde neyi başarabileceklerini öğrenmeleri ile örgütlerin ortaya çıktığını iddia etmektedirler. Yapı, herhangi bir sistem veya varlığın, parçaları arasındaki istikrarlı ilişkilere atıfta bulunur. Örneğin, bir binanın temeli, çerçevesi, çatısı ve duvarları arasındaki ilişkiler binaya ayakta durması ve sakinlerine barınak sağlaması için ihtiyaç duyduğu yapıyı verir. Örgüt teorisyenleri fiziksel ve sosyal yapı olmak üzere örgütler için iki tür yapı ile ilgilenmektedirler. Fiziksel yapı, bir örgütün binalarını, coğrafi konumu gibi maddi unsurları ifade eder. Sosyal yapı ise, insanlar arası ilişkileri, ait oldukları grup veya birim gibi örgüt içinde üstlendikleri rol ve sorumlulukları ifade eder. Örgüt teorisyenleri sosyal yapının nesnel, tanımlanabilir ve ölçülebilir özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedirler. Bir örgütün sosyal yapısı, yönetim bir değişikliğe karar vermedikçe, istikrarlı olarak kabul edilmektedir. Eğer yapıdaki bir değişiklik, örgütteki bir değişiklik anlamına geliyorsa, o zaman çevre değiştikçe örgütte değişime uyum sağlamak için değişmelidir. Bu sayede sosyal yapı, çalışan davranışını kontrol etmek ve istenen örgütsel sonuçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Hatch, 2013, ss. 90-91).

Planlı bir şekilde, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, uyum içerisinde oluşturdukları ve sınırları belirlenmiş olan sosyo-ekonomik ve politik yapılara örgüt denir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 1). Örgüt yapısını planlamak öncelikle örgütün karakteristiğini meydana getiren etmenlerin belirlenmesi ile başlar. Örgütün fonksiyonunun ne olduğu ve bu fonksiyondaki görevliler net bir şekilde belirlenir. Fonksiyonların oluşturduğu bu işler ve bunları yapacakların

planlanarak kesin bir çerçeve oluşturulması formal yapının ifade edilmesidir. Örgütün formal yapısını meydana getiren tüm bu unsurlar örgüt yapısının özelliklerinin de meydana geldiğini gösterir. Yapıyı meydana getiren bu özellikler özetle, yönetim kademeleri sayısı, departman ve bölümler, kontrol alanı, emir-komuta zinciri, işbölümü ve uzmanlaşma, formalleşme düzeyi, merkezileşme derecesi, örgüt büyüklüğü, karar yetki kullanımı ve iletişim kanalları olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003, ss. 270-272).

Yapı, bir örgütte güç ve otoritenin yerinin belirlenmesinde kullanılan ve tipik olarak bir örgüt şemasında gösterilen bileşendir (Galbraith, 1995, s. 13; 2008, s. 14). Birimler; fonksiyonlar, ürünler, coğrafyalar veya müşteriler çerçevesinde oluşturulur ve sonrasında yönetim ve karar alma için hiyerarşik olarak yapılandırılır. Yapı, raporlamayı, güç dağılımını ve iletişim kanallarını belirleyip hangi bireyin kiminle iletişim kurduğunu tespit eder (Kates ve Galbraith, 2007, ss. 9-10). Yapı politikaları dört alanda meydana gelmekte olup bunlar, uzmanlaşma, şekil, gücün dağılımı ve bölümleşme olarak belirtilmektedir (Galbraith, 1995, s. 13). Uzmanlaşma, işin uygulanma aşamasında iş veya görev uzmanlığının kullanılmasını ifade eder. Şekil, yapının her seviyesinde bölümleri oluşturan kişi sayısını ifade eder. Gücün dağılımı; merkezileşme ve merkezileşmemenin (merkezden yönetilmeme) klasik konularının incelenmesidir. Bölümleşme ise, örgüt yapısının her seviyesindeki bölümlerin oluşturulması için temeldir. İşlevler, üretim, piyasalar, iş akış süreçleri, müşteriler ve coğrafi alan bölümlerin oluşturulduğu standart boyutlardır (Galbraith, 1995, s. 13; 2008, ss. 14-15).

Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımına kadar dayanan süreçte, örgüt teorisyenleri insanların pozisyon ve çalışma birimlerinin yapısal düzenlemesi yoluyla bir örgütün belirlenen amacına ulaşmasının en etkili ve verimli yolunu bulmakla yakından ilgilenmişlerdir. Ancak buradaki sorun, örgüt yapısının hangi boyutlarının organize etmenin en iyi yolunu ortaya çıkardığı konusunda ortak bir görüş olmamasıydı. 1900'lerin başında çalışmalar yapan ancak çalışmalarının Almancadan İngilizceye çevrilmesi 1940 sonrasında gerçekleştiği için modern örgüt teorisyenleri arasında sayılan Weber, ideal örgüt modelini, sabit iş bölümü, her biri kendi yetki alanına sahip ofis hiyerarşisi, sabit maaş ödüllendirmesi, üstlerin takdirine bırakılan terfi sistemi, teknik niteliklere göre atanan çalışan, sıkı disiplin ve kontrol olarak tanımlamıştır. Weber'in hayal ettiği ideal bürokrasi, ortalama yeteneklerin üzerinde olmayan çalışanları, bir bürokrasinin müşterilerine tarafsızlık ve verimlilikle hizmet eden, rasyonel karar vericilere dönüştürmek için bir model sunmuştur. Bu şekilde kavramsallaştırılan bürokratik biçim, güvenilir karar verme, liyakate dayalı seçim ve kişisel olmayan adil terfi kurallarının uygulanmasını vaat etmekteydi. Modern örgüt teorisyenleri, örgütsel yapının üç temel bileşenini Weber'in teorisine dayandırarak, iş bölümü, otorite hiyerarşisi ve resmi kurallar ve prosedürler olarak belirlemişlerdir. İş bölümü, çıktı üretme sürecinin parçalarını gerçekleştiren çalışanları arasında bölümleşmeyi, hiyerarşi bir örgütteki yetki dağılımını ve resmi kural ve prosedürler ise, kuralların, düzenlemelerin, politika ve prosedürlerin açık şekilde örgütsel faaliyetleri ne ölçüde yönettiğini içermesi şeklinde tanımlanmıştır (Hatch, 2013, ss. 91-94).

Örgüt yapısı kavram olarak, Pugh vd. (1968, s. 72) tarafından, uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, rol farklılaştırma ve geleneksellik olmak üzere altı ana maddeli olarak, çok-maddeli bir ölçüm aracı sayesinde işlemsel olacak şekilde düzenlenmiştir. Literatürde yaygın olarak kullanılan örgüt yapısı boyutları ise Morton ve Hu (2008) tarafından, merkezileşme, uzmanlaşma, standartlaşma, biçimsellik, hiyerarşi vb. unsurlarının birleşimi olarak ifade edilmiştir. Aynı unsurları Oldham ve Hackman (1981, s. 66) ise, örgütsel büyüklük, hiyerarşik kademelerin yapısı, biçimselleşme ve merkezileşme derecesi olarak ifade etmişlerdir. Burns ve Stalker'ın 1961 yılında hazırladıkları araştırmayı dikkate alarak, Santoro ve Chakrabarti (2002, s. 1172) çalışmalarında örgütsel yapıyı, hiyerarşik kademelerin sayısı, biçimselleşme derecesi ve merkezileşme derecesi olarak üç ana ölçek içerisinde değerlendirmişlerdir. İfade edilen tüm yapısal unsurlar dahil olacak şekilde, yazında yer edinmiş ve yaygın olarak incelenen temel örgüt yapısı türleri ise aşağıdaki Tablo 1.1.'de gösterilmektedir (Yeloğlu, 2008, s. 159).

Tablo 1.1. Örgüt Yapısı Sınıflandırmaları (Yeloğlu, 2008, s. 159)

ÖRGÜT YAPISI		
Burns ve Stalker	Miles ve Snow	Mintzberg
Mekanik	Arayıcılar	Basit Yapı
Organik	Analizciler	Makine Bürokrasisi
	Savunmacılar	Profesyonel Bürokrasi
	Tepki Vericiler	Bölümlendirilmiş Form
		Adhokratik (Organik) Form

Örgüt yapılarına ilişkin diğer çalışmalar incelendiğinde ise, Miller'in (1992, s. 162), örgütlerin yapısına ait değişkenleri uzmanlaşma, merkezilik (örgütsel kararların verilmesindeki yetkinin en üst düzeyde toplanma derecesi), adem-i merkezilik (kararların örgütün daha alt kademelerde alınma derecesi) ve biçimsellik (örgüt içerisindeki çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanıma derecesi) olarak tanımladığı görülmektedir. Frederickson (1986, s. 288), karmaşıklıkta önemini vurgulamış ve Miller'in değişkenlerine katkı sağlayarak desteklemiştir. Örgüt içindeki meslek sahipleri ve profesyoneller Hage ve Aiken (1970) tarafından uzmanlaşma olarak tanımlanmış; Daft ve Becker (1978) tarafından ise, çalışanın bilgisi doğrultusunda yaptığı işin çeşitliliği ve işyerindeki görev yapılarının farklılaşma derecesi da uzmanlaşma olarak ifade edilmiştir. Frederickson'a göre (1986), merkezileşme, örgüt içinde doğru karar verme ve değerlendirme için oluşturulan konsantrasyon derecesini ifade etmektedir. Biçimsellik (formalizasyon) ise, karar verme davranışlarını etkiler ve kurallar ve prosedürler bütünüdür (Adler ve Borys, 1996; Frederickson, 1986). Hage ve Aiken (1970, ss. 22-23), biçimselliği kodlu olarak tanımlanmış iş ve iş kuralları bütünü olarak tanımlamışlardır. Buna göre, biçimselliğin örgüt içindeki seviyesi örgüt çalışanlarını direkt ya da dolaylı

olarak etkileyebilmektedir. Yine Frederickskon'a göre (1986), karmaşıklık kavramı örgüt içerisinde dikey ve yatay karmaşıklık olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber, stratejik amaç ve hedeflerden sapma, çalışanlar arası uyumsuzluk, çevreden gelen etkilere tepki verememe durumları da karmaşıklık olarak değerlendirilmiştir (Adler ve Borys, 1996).

Örgütler, insanların kişilik gibi kendi fiziksel özelliklerini tanımlayan iki tür boyut altında ele alınmaktadır. Yapısal ve bağlamsal boyut olarak ikiye ayrılan bu boyutlardan yapısal boyut örgütün içsel karakteri hakkında bilgi verirken, bağlamsal boyut ise örgütün tamamını karakterize etmektedir. Yapısal boyutlar, biçimsellik derecesi, uzmanlaşma derecesi, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranlarından oluşmaktadır. Biçimsellik derecesi, örgütteki prosedür, iş tanımı, düzenleme ve politikaları içeren yazılı dokümantasyon miktarıdır. Çok sayıdaki yazılı kural biçimselleşme düzeyinin de yüksek düzeyde olduğunu ifade eder. Uzmanlaşma derecesi, örgütteki görevlerin farklı farklı işler olarak bölünmesi düzeyidir. Her çalışanın belirli bir işin sadece küçük bir kısmını yapıyor olması uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yetki hiyerarşisi, yöneticilerin denetim alanları ve çalışanların kime karşı sorumlu olduğunu ifade eder. Dar denetim alanı dikey, geniş denetim alanı ise yatay bir örgüt modelini gösterir. Merkezileşme derecesi, hiyerarşik düzeyin karar verme yetkisine sahipliğini gösterir. Tepe yönetimde toplanan karar verme yetkisi örgütün merkezileşmiş olduğunu gösterir. Profesyonelleşme, çalışanlara yönelik mesleki ve temel eğitim seviyelerini ifade etmektedir. Ölçümü ise, çalışanların ortalama eğitim yılıdır. Son boyut olan personel oranları ise, çalışanların fonksiyon ve bölümlere yayılımlarını ifade etmektedir. Buna göre oran, belirli sınıftaki çalışan sayısının toplam çalışan sayısına bölünmesi ise bulunmakta olup, yönetici-çalışan oranı, büro personeli oranı, profesyonel çalışan oranı gibi oranlar bulunabilmektedir (Daft, 2015, s. 15).

Örgütün tamamını karakterize eden bağlamsal boyutlar ise, ölçek, kullanılan teknoloji, çevre, örgütün hedef ve stratejileri ve örgüt kültüründen meydana gelmektedir. Ölçek, büyüklüğü ifade etmekte olup, çalışan sayısı ile ilgilidir. Kullanılan teknoloji, örgütün müşterileri için ürettiği ürün ve hizmetlerle ilgili olup, girdinin çıktıya dönüşümü için kullanılan araçları içermektedir. Çevre, örgüt sınırı dışında kalan sektör, devlet, müşteri, tedarikçiler gibi unsurları ifade etmektedir. Örgütün hedef ve stratejileri, örgütün çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler ile aralarındaki ilişkiyi belirleyen ve diğerlerinden ayrılan amaç ve yöntemleri göstermektedir. Son olarak örgüt kültürü ise, yazılı olmayıp çalışanların paylaştığı inanç, norm, anlayış ve değerler topluluğu olarak ifade edilmektedir (Daft, 2015, s. 17).

Durumsallık teorisyenleri, örgüt yapısının boyutlarının birbiriyle ve örgütün karşı karşıya olduğu çevreye, büyüklüğüne, kullandığı teknolojiye ve stratejiye bağlı olarak farklı performanslarla ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Durumsallık faktörleri olan, strateji, boyut, görev belirsizliği ve teknoloji örgütlerin özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler, örgütün bulunduğu çevrenin etkilerini yansıtmaktadır. Bu yüzden, örgütün etkili olabilmesi için, yapısını örgütün durumsallık faktörlerine ve dolayısıyla çevrelerine uyarlamaları gerekir (Hatch, 2013, s. 98).

Yapıyı etkileyen faktörlerden biri de büyüklük olarak görülmektedir. Child (1988), büyüklüğün örgütsel performans üzerindeki etkileri üzerine yaptığı çalışmalarda, büyük örgütlerin bürokratik olarak yapılandırıldığında daha iyi performans gösterdiğini ve bunun tersini küçük örgütler için bulmuştur. Ancak günümüzde, doğrudan çok fazla kişiyi istihdam etmeseler de, kendi başlarına işletmelerden oluşan, kendi kendini yöneten kar merkezlerine sahip kuruluşlar büyük olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişki zayıf olarak kabul edilmektedir (Senior ve Swailes, 2016, s. 103).

1.1.1.1. Burns ve Stalker Örgüt Yapıları

1961’de İngiliz örgüt teorisyenleri Tom Burns ve George Stalker, etkili örgüt tasarımının, iç örgüt yapısını çevrenin taleplerine uygun hale getirmeye dayandığını öne süren ilk kişilerdir. Buna göre, örgütler zaman içinde çok az değişen istikrarlı ortamlarda veya dinamik olarak faaliyet göstermelerine bağlı olarak farklı yapılara sahip olacaklardır. Burns ve Stalker (1961)’ın örgüt yapısı ve çevre ilişkisi üzerine yaptıkları çalışma sonuçlarında farklı çevresel koşullarda uygulanan mekanik ve organik olmak üzere iki ideal örgüt tipi olduğunu ortaya koydukları görülmektedir. Bu bağlamda, sabit, değişmeyen ortamlarda daha uygun olan mekanik yapı ve öngörülemeyen ortamlarda daha uygun olan organik yapı olarak yapıyı iki ayrı tip üzerinden ele almışlardır. Elektronik endüstrisi ve Ar-Ge firmaları üzerinde yürüttükleri çalışmalarla, mekanik örgütlerin kararlı ortamlarda organik örgütlerden daha iyi performans gösterdiğini, istikrarsız ortamlarda ise organik örgütlerin daha başarılı olduğunu tespit etmişlerdir (Hatch, 2013, s. 98).

Burns ve Stalker’ın tanımladığı mekanik ve organik örgüt biçimlerinin temel özelliklerine göre öngörülebilirlik ve hesap verebilirliği ifade eden mekanik yapılar, prosedürlerin, sorumlulukların ve iş yapış şekillerinin sabit olduğu yüksek biçimselliğe sahip, hiyerarşinin en üstünde alınan kararlar ile yüksek merkezileşmeyi, standartlaştırılmış yazılı kural ve prosedürleri, prestije dayanan pozisyonu, talimatlar ile şekillendirilmiş dikey yönde alt-üst iletişimi, hiyerarşik yapının kontrolünde olan yüksek yatay ve dikey otoriteye sahip olarak tanımlanan yapılardır. Yenilik, uyarlanabilirlik ve esnekliği ifade eden organik yapılar ise, görev bilgisine dayanan yetki ve kontrolün olduğu yüksek/karmaşık yatay ve dikey entegrasyona sahip, duruma göre görev ve sorumlulukların yeniden tanımlandığı düşük biçimselliğin olduğu, uygulamadan sorumlu olanların veya duruma yakın olan en bilgili kişilerin kararlarının uygulandığı adem-i merkeziyetin olduğu, görevlerin ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla yeniden tanımlandığı, denetim olmadan uzmanlık ve yaratıcılığa bağlı prestijin olduğu, iletişimin yanal olarak farklı departmanlarla istişare şeklinde geliştiği yapılardır (Hatch, 2013, s. 100).

Mekanik ve organik biçim ayrımlarında ve örgütsel yapıyı içeren teorilerin çoğunda merkezileşme en belirgin boyutlardan biri olarak yer almaktadır. Merkezi bir örgütte kontrol, neredeyse yalnızca hiyerarşinin en üstünde kararlar alarak ve çalışanların yöneticilerinin kararlarını sorgusuz sualsiz kabul etmelerini bekleyerek sağlanır. Bununla birlikte, merkezileşme, alt düzey çalışanlar arasında katılımı en aza indirdiği için, genellikle hiyerarşide daha altta bulunanları örgüte dahil

olmadıkları hissine kaptırır ve hedeflerine ulaşma heveslerini azaltabilir. Buna karşılık, merkezi olmayan örgütlerde, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine katılımı sağlanarak sorumluluk duygusuna teşvik edilir. Ancak bir yandan da, örgütün kontrol edilmesi daha zor olduğu için yöneticiler belirli bir miktardaki kontrol kaybını kabul etmeye istekli olmalıdırlar (Hatch, 2013, ss. 99-100).

Robbins'ın (2003) örgütlerin farklı bölümlerine özgü ortamlarını incelediği çalışmasında, Burns ve Stalker'ı destekler nitelikte sonuçlar bulmuştur. Buna göre, kapasite ne kadar azsa, istikrarsızlık ve karmaşıklık derecesi ne kadar yüksek olursa, bir yapının o kadar organik olması gerekmektedir. Ters olarak ise, çevre ne kadar istikrarlı ve basit ise bir yapı o kadar mekanik olmalıdır (Senior ve Swailes, 2016, s. 107).

1.1.1.1.1. Mekanik Yapılı Örgütler

Mekanik örgütler makine gibi işleyen, yüksek performans odaklı sistemlere dönüştürülebilen ve uzmanlaşmış bölümlerden oluşan örgütlerdir. Örgütün, çevrenin durağan bir durumda olması halinde, belli başlı kurallar, hiyerarşik denetim ve yüksek düzeyde formalleşme düzeyine sahip olan mekanik bir yapıda olması gerekmektedir. Böyle bir durumda örgüt, standart yöntemler, uzmanlaşma, dikey kontrol, merkezi karar alma ve verimlilik temelli yapıyı benimserler. Mekanik örgüt yapılarının belli başlı özellikleri, standartlaşma, basit entegrasyon mekanizmaları, yüksek formalleşme düzeyi, yakın gözetim, hiyerarşik kontrol, teknik bilgiye dayalı görev, dikey iletişim, merkezi karar mekanizmaları ve pozisyona dayalı otorite olarak ifade edilmektedir (Keskin vd., 2016, ss. 227-230).

Burns ve Stalker mekanik yapıya ilişkin çalışmalarında yeniliği (inovasyon) aracı değişken olarak kullanmışlardır. Çünkü çalışmaları göstermiştir ki, mekanik formdaki örgütlerde yenilik eğilimi sınırlı olmaktadır. Yüksek düzeyde hiyerarşik kontrol, açıkça tanımlanmış roller ve görevler ve merkezi karar alma esnekliği ve yaratıcılığı engellemektedir. Benzer şekilde, biçimselliğin yeniliğe müdahale ettiğini ifade etmişlerdir. Çünkü, yenilikle gelen değişim, politikaların ve kuralların yeniden yazılmasını, revizyonlarla yeni kuralların uygulanmasını ve diğerlerinin buna uyum sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çevredeki değişikliklere uyum veya tepki vermek için yeniliğe ihtiyaç duyulduğunda, mekanik yapıların performansı engellediği sonucuna varmışlardır (Hatch, 2013, ss. 98-99).

1.1.1.1.2. Organik Yapılı Örgütler

Organik örgütler, yatay koordinasyon mekanizmalarına sahip, örgüt için iletişimin güçlü ve birimler arası işbirliğinin önemli olduğu, esnek örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre değişken ise, örgüt daha esnek ve uyumlu bir yapıya sahip olmak isteyecektir. Kural ve düzenlemelerin sıkı olarak takip edilmediği ve yazılı olmayan, çalışanların kurallara ile değil fikir yürüterek karar aldığı, yetki hiyerarşisinin belirgin olmadığı örgütlere organik yapıları denmektedir. Buna göre organik örgüt yapılarının genel özellikleri, bireysel bilgi, esneklik, iş genişletme, yüksek uzmanlaşma, düşük formalleşme düzeyi, işe bağlılık, adem-i merkeziyetçilik, kararlara katılım, yatay iletişim ve koordinasyon, düşük hiyerarşi ve örgütsel hedefler, çevresel bilgi şeklinde sıralanabilmektedir. Burns ve Stalker'e göre, organik yapıların örgüte yayılmış olan bilgi ağı, adem-i

merkeziyetçi karar verme, esnek ve yenilikçi yapıları nedeniyle değişime daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Örgütün işleyişindeki esnekliğin yanında bilgi paylaşımı ve farklı birimlerin problem çözümünde bir arada çalışmaları gibi faktörlerden dolayı organik örgütlerdeki çalışanlarda daha girişken ve değişime daha kolay uyum sağlayan bir davranış gösterirler (Keskin vd., 2016, ss. 227-230).

Organik biçimlerin temel özellikleri, görev tanımları yerine görevlerle ilgili bilgi ve deneyimden yararlanılması, örgüt genelinde iletişime vurgu yapılması (sadece yukarı ve aşağı değil) ve görevlerin nasıl tanımlandığına ilişkin hızlı değişikliklerdir. Organik biçimin genellikle karmaşık ortamlardaki büyük örgütler için en iyi olduğu düşünülürken, Sine ve ark. (2006), teorinin çalkantılı ortamlarda yeni girişimlerle bozulduğunu iddia etmektedir. Doğaları gereği çok esnek olan yeni girişimlerin, rol netliği ve daha yüksek verimlilik gibi yapının faydalarından yoksun olabileceğini bulmuşlardır. Sonuçlarına göre, kurucu yönetim ekiplerinde daha fazla rol netliği ve uzmanlığa sahip yeni girişimler diğerlerinden daha iyi performans göstermişlerdir (Senior ve Swailes, 2016, ss. 106-107).

Burns ve Stalker, mekanik biçimlerin aksine, organik biçimlerin yenilikçi olduklarını, kural ve prosedürlerin formalitesine bağlı olmadıklarını ve merkezi olmayan karar verme yetkisi ve sorumluluğu üstlendiği için görevleri yerine getiren hiyerarşinin alt seviyelerindeki çalışanlara daha fazla taktir yetkisi verme olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum, bilgi ve uzmanlıkları için işe alınan çalışanların becerilerini ve eğitimlerini kullanma takdirine ve ortaya çıkan sorunları çözme esnekliğine sahip oldukları anlamına gelmektedir. Teoriye göre, organik biçimlerde sistemler ve insanlar daha proaktif ve değişen koşullara uyarlanabilir durumdadırlar. Organik örgütler, teknik, yapısal ve sosyal değişimde mekanik yapıya göre daha iyi çalışmaktadır. Örgütlerin, hayatta kalmak için yenilik yapılmasını gerektiren hızlı değişen ortamlarda, değişen çevresel talepleri öngörmek ve bunlara hızlı yanıt vermek için bilgili çalışanlardan oluşan ekiplere ihtiyaç vardır (Hatch, 2013, s. 99).

1.1.1.2. Miles ve Snow Örgüt Yapıları

Farklı örgüt sınıflandırmaları arasında yer alan Miles ve Snow'un çalışmasına göre dört farklı stratejiyi benimseyen örgüt tipi mevcuttur. Bunlardan, arayıcılar (prospectors), hızlı ve tahmin edilemeyen değişimlerin olduğu çevrede bulunurlar. Çevre adaptasyonları yüksektir, bu yüzden kendilerine has olan esnek ancak rutin olmayan teknikleri bulunur. Düşük seviyede uzmanlaşma, yüksek seviyede adem-i merkeziyetçilik ve çoklu teknolojiler bu yapıların özgün özellikleridir. İkinci olarak savunmacılar (defenders), kısmen daha kararlı çevrelerde bulunurlar. Daha uzun vadede tahminleme yaparlar. Savunmacılar, arayıcılara göre daha mekanik, merkeziyetçi ve basit teknolojiye yapıya sahiptirler. Üçüncü tür olan analizciler (analyzers) ise, hem arayıcıların hem de savunmacıların sahip oldukları özellikleri alabilirler. Etkinlik bu tür yapıların önceliğe olup, sadece yeni ürün ve pazar genişliği ile ilgilenip bunları sürekli arama ihtiyacı hissederler. Son olarak tepki vericiler (reactors) ise, ilk üç türün sahip olduğu özellikleri taşımayan örgüt tipleridir. Tercih edilen bir örgüt tipi olmamakla birlikte, çevre belirsizliği yüzünden farklı stratejiler izlenmek istendiğinde bu örgüt tipi de değerlendirilebilmektedir (Doty vd., 1993; Hambrick, 1983b).

1.1.1.3. Mintzberg Örgüt Yapıları

Literatürde, strateji ve yapı ilişkisi bağlamında örgütlerin stratejik tercihlerine göre yapılarını biçimlendirilebileceğini düşünen araştırmacılar, örgütleri yapıları bakımından sınıflandırmışlardır. Yapılan bu sınıflandırmalardan Mintzberg'in (1979) sınıflandırması "Örgütlerin Yapılandırılması" adlı kitabında yer almakta olup, Mintzberg (1979), örgütsel bir sistematikleştirme sonucunda örgütleri konfigürasyonlarına göre sınıflandırmıştır (Mintzberg, 1979, s. 301). Weber'in bürokrasi tanımından ve Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgüt biçimlerinden esinlenen Mintzberg, böylece modern bir örgüt teorisyeni olarak kendi örgütsel biçim tipolojilerini yaratmıştır (Hatch, 2013, s. 104).

Mintzberg (1979)'e göre, örgüt yapılarındaki temel farklılık departmanlar olup, örgüt yapılarını bu farklılıklara göre sınıflandırmıştır. Buna göre, örgütün en üst düzeyini stratejik zirve (stratejic apex) olarak tanımlamış ve bu düzeyde yönetim kurulu, örgütün sahibi ve yöneticilerin bulunduğu ifade etmiştir. Diğer bir düzey tekno yapı (techno structure) olup, bu düzeyde stratejik planlama, personel eğitimi, sistem analizleri ve tasarımları yapılmaktadır. Orta sıra düzeyi (middle line) danışma ve halkla ilişkiler gibi bölümlerde çalışan insanlardan oluşup, destek elemanları (support staff) düzeyi ise, satış, pazarlama gibi bölüm yöneticilerinin bulunduğu düzeydir. Çekirdek tabaka (operating core) olarak tanımlanan en alt düzeyde ise satın alma bölümünde çalışanlar, makine operatörleri, satış elemanları bulunmaktadır. Birincil tasarım faktörleri olan bu düzeylerin yanında diğer tasarım faktörleri ise, direkt yönetim, işin ve becerilerin standartlaştırılması, becerilerin standartlaştırılması, işçi ve işveren uyumu ve normların uyumu olarak Mintzberg tarafından tanımlanmıştır. Tanımlanan bu tasarım faktörleri, örgüt yapısı, yaşı, büyüklüğü ve sahip olduğu teknolojiye göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu yüzden örgütleri farklı yapısal sınıflar altında değerlendirmek gerekmektedir (Yeloğlu, 2008, s. 159).

Mintzberg, yukarıda tanımladığı düzeyleri içeren örgüt yapılarını beş farklı grupta ele almıştır. Mintzberg'e göre, basit yapılar koordinasyonun üst yönetim tarafından sağlandığı, tekno düzeyin çok küçük ve az sayıda çalışanın olduğu, birimler arasında farklılaşmanın olmadığı, iş bölümlendirmenin düşük ve hiyerarşinin zayıf olduğu yapılardır. Diğer yapı olan Makine Bürokrasisinde çevre basit ve kararlı yapıda olup, uzmanlaşmanın yüksek, görevler rutin ve standart olup standartlaşma seviyesinin yüksek olduğu, yönetici düzeyinde büyük ölçekli alt birimlere sahip yapılardır. Profesyonel Bürokrasi önceki yapılara göre, becerilerin standartlaştırılmasındaki koordinasyona bağlı olup, çalışanların eğitim seviyesi yüksektir, birimler gerek birbirinden bağımsız gerek bir arada çalışabilirler. Yapı yeterince esnek olmayıp yenilik adaptasyonu zordur. Bölümlenmiş yapıda, her birimin kendine has yapısı olup, ayrı ve bağımsız birimler nedeniyle merkeziyetçilik seviyesi düşüktür. Son yapı olan Esnek yapılar ise, dinamik ve karmaşık bir çevrede ve diğer yapılar içerisinde en organik yapı olup, merkezileşme ve standartlaşma seviyesi düşüktür. Bu örgütler yenilikçilik üzerine yoğunlaşmakta olup, uzmanlaşma seviyesi son derece önemlidir (Yeloğlu, 2008, ss. 160-161).

Aşağıdaki Tablo 1.2. Mintzberg'in sınıflandırmaya dayalı örgütsel konfigürasyon çeşitlerinin özetini göstermektedir (Mintzberg, 1979, s. 301).

Tablo 1.2. Mintzberg Örgütsel Konfigürasyon Sınıflandırması (Mintzberg, 1979, s. 301)

Konfigürasyon	Temel Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Temel Birimi	Adem-i Merkeziyet Türü
Basit Yapı	Doğrudan denetim	Stratejik üst yönetim	Yatay ve dikey merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş süreçlerinin standartlaşması	Tekno-yapı	Sınırlı yatay merkezileşmeme
Profesyonel Bürokrasi	Becerilerin standartlaşması	Mal-hizmet üretim birimi	Yatay ve dikey merkezileşmeme
Bölümlenmiş Form	Çıktıların standartlaşması	Orta kademe	Sınırlı dikey merkezileşmeme
Esnek Yapı (Adhokrasi)	Karşılıklı uyum	Destek personeli	Seçici merkezileşmeme

Tablo 1.2.'de yer alan basit yapılar (simple structure) az sayıda çalışanın olduğu, iş bölümlendirmenin düşük olduğu, birimler arası farklılaşmanın olmadığı ve hiyerarşi seviyesinin az olduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu yapılarda koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Basit yapıya göre, örgütler bu mevcut beş farklı deneyimi tecrübe etmiş, ancak mevcut şartlarına göre biri diğerinden daha öncelikli gelmiş olabilir. Sonucunda da örgüt kendi için doğru konfigürasyonlardan birini seçmektedir. Bundan dolayı stratejik üst yönetim karar vermeyi kontrol altında tutabilecek bir merkezileşmeyi savunur. Buna göre, koordinasyon yerine doğrudan denetim uygulandığında başarı sağlanabilecektir (Mintzberg, 1979, s. 301). Makine Bürokrasi (Machine Bureaucracy) türden yapılarda uzmanlaşma üst seviyelerde, görevler rutin ve biçimseldir. Yönetici düzeyinde çok fazla büyük ölçekli alt birimler bulunmaktadır. Bu tip örgütlerin bulunduğu çevre basit ve kararlı bir yapıya sahip olarak tanımlanmaktadır ki bu standartlaşma seviyelerinin yüksek olduğunu gösterir. Bu yapılar yüksek derecede standartlaşmış, programlanmış ve uzmanlaşmış olan işlerin yapıldığı örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı içinde operasyonel faaliyetler teknokratlar tarafından planlanır. İşler ise, çalışanların becerilerine göre yatay hiyerarşi olarak düzenlenmektedir (Sağsan, 2008, s. 32). Bununla birlikte tekno-yapı standartlaştırmayı ortaya koymaktadır, ki standartların tasarımı bu yapıların varoluş sebepleridir. Sınırlı yatay adem-i merkeziyetçilik ile örgüt kendini bir makine bürokrasisi olarak yapılandırır (Mintzberg, 1979, s. 301). Profesyonel Bürokrasi (Professional Bureaucracy) becerilerin standartlaştırılmasına bağlı kalmaktadır. Bu örgütlerde çalışan insanların eğitim seviyesi yüksektir ve bu yüzden bu tip örgütler için birey önemlidir. Birimler birbirinden bağımsızda bir arada da bulunabilir. Bu örgütler, esnek yapıya sahip olmamakla birlikte yönetsel yeniliklere adaptasyonda zorlanmaları beklenir. Yapıda, yönetimin merkezinde olan üyeler, kendi işleri üzerinde etkili olan müdürler ve analistler gibi yöneticilerin etkilerini azaltmaya çalışırlar. Bu yüzden, yatay ve dikey merkezileşmeme desteklenmektedir. Başarılı olunur ise göreceli olarak özerk

bir şekilde çalışılır, becerilerin standartlaştırılmasıyla birlikte ne tür bir koordinasyona ihtiyaç duyulduğuna ulaşarak gerekli olan şartlar ortaya konur. Bundan dolayı çalışanlar uzmanlaşma için çaba sarf edip onların yeteneklerini geliştirecek olan bir yetiştirme eğitimi oluşturulmaktadır (Mintzberg, 1979, ss. 301-302). Bölümlendirilmiş formdaki (divisionalized form) örgütlerde, birimler teknik ve yönetsel özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmış olup, her ayrılan birimin kendine özgü yapısı mevcuttur. Bu yüzden merkeziyetçilik seviyesi düşük olup, uzmanlaşma seviyeleri birimden birime farklılık göstermektedir. Orta kademe yöneticiler ise özerklik arayışına gireceklerdir, ancak yürütmenin merkezi konumunda olan stratejik üst yönetimden yetki alarak bunu kendi birimlerine uygularlar. Uygulamada sınırlı dikey merkezileşmemeyi isterler. Yani özetle, yapı üzerinde alt birimler oluşturarak, kendi kararları üzerinde kontrol sağlayarak, kendi ürünlerinin standartlaştırılmasını sınırlandırarak koordinasyonu sağlamaya çalışırlar. Koşullar el verdiği ölçüde bölümlenmiş form şeklinde sonuç elde edip ortaya çıkarlar (Mintzberg, 1979, s. 302). Son sınıflandırma olan Adhokratik (Adhocracy) yapılar ise, organikleşmenin yüksek olduğu, merkeziyetçilik ve standardizasyon seviyesinin düşük olduğu, yenilikçilik üzerine yoğunlaşan yapılardır. Örgüt içi uzmanlık seviyesine önem verilmekle birlikte, örgüt içi çalışanlar sürekli eğitimden geçirilirler. Bu yapıdaki örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde bulunurlar (Doty vd., 1993; Miller, 1986; Mintzberg vd., 2003). Esnek yapıların destek personeli ise örgüt içinde en fazla etkiye sadece uzmanlıklarına bağlı olarak karar verme sürecinde işbirliği sağladıklarında sahip olurlar. Bu durum, gücün seçici bir şekilde merkezileşmediği, kendi içinde ve diğerleri arasında özgür bir şekilde karşılıklı uyum içinde gerçekleşmesidir. Örgüt bu şekilde, işbirliğini sağlayabilmek için mümkün olduğu ölçüde esnek konfigürasyonu benimser (Mintzberg, 1979, ss. 302-303). Adhokrasi konfigürasyonuna film üretim merkezleri, reklam ajansları, havacılık ve uzay sektöründe yer alan örgütler örnek gösterilebilir. Bu örgütlerde geleneksel yapılar, tamamen kaybolmuş olup hem karmaşık hem de belirsiz bir çevre içinde varlıklarını sürdürebilmektedirler (Sağsan, 2008, ss. 32-33).

1.1.1.4. Yapılanma Teorisi

Örgütlerin içinde departmanların ve bölümlerin farklı, ancak bazen örtüşen faaliyetleri düzenlemek için kullandığı bir yapısı vardır. Aktörler (çalışanlar) işlerini bu yapılarda yaparlar. Giddens (1984, 1991) tarafından geliştirilen yapılanma teorisi, yapılar ve içindeki aktörler arasındaki etkileşimlerin karşılıklı doğasına odaklanır. Örgütsel yapılar bazı şeyleri yapmaya izin verirken bazılarını izin vermez. Belirli özgürlükler verir ama aynı zamanda bu özgürlüklerin uygulandığı sınırları da belirler. Bölüm ve bölüm yapılarının yanı sıra, uyulması gereken kurallar ve iş tanımları gibi çalışma prosedürlerinde de yapı görülebilir. Bu prosedürler ne yapıldığını ve nasıl yapıldığını etkiler. Dolayısıyla eylemler ve yapı arasında bir ilişki vardır. Giddens yapılanma teorisine göre, aktörler içinde çalıştıkları sosyal sistemleri nasıl yarattıklarını ve aynı zamanda onların yaratımları olduğunu anlamının bir yolu olarak açıklar. Yapılar yaratılır ve sonra onlara bağımlı hale gelir. Sonuç olarak, aktörlerin içinde hareket ettikleri sosyal sistemlerle ilgili bilgi sahibi olmaları gerekir. Sistemlerin nasıl işlediğini

ve tasarladıklarını veya hayata geçirdikleri eylemlerin sonuçlarının ne olacağını bilmeleri gerekir. Eylemler ve sonuçlarla ilgili bu genel farkındalığı desteklemek, kişinin kendisi hakkında düşünmesi ve yansıtması için bir ihtiyaçtır. Yansıma, aktörlerin ne yaptıklarını izlemelerine ve gelecekteki eylemleri değiştirmelerine ve ayarlamalarına yardımcı olur. Aktörler, bilgileri ve yansımaları sayesinde olaylara katkıda bulunup bulunmamalarına karar vermekte özgürdürler. Bilgi ve düşünce, müdahale etmek ve olup biteni etkilemeye çalışmak için azından sınırlı bir güç verir (Giddens, 1991, s. 204).

Yapılanma teorisine göre, yapılar yalnızca aktörlerin onları güçlendirmeye devam etmesi anlamında var olur. Bürokratik bir örgütte, yapının bu kısmı yalnızca kararların rutin olarak havale edilmesiyle işler. Aktörler yöneticiyi görmezden gelirse, yapının o kısmı var olmayacaktır. Dolayısıyla yapılar ancak aktörler onları güçlendirmeye devam ettiği sürece var olup, kendi başlarına var olmazlar. Seçimler nedeniyle sosyal yapılar ve bireysel eylemler bağlantılıdır ve sürekli bir yenilenme halindedir. Ancak yapılar, örgütlerin üzerine inşa edildiği sabit bir şey değil, dinamik, değiştirilebilen bir dizi kural ve prosedürden oluşan bir şeydir. Yapılanma teorisine eleştirel bir yönden bakıldığında, teori yapıya yeni bir bakış açısı sağlar, toplumsal bir inşa ve kolektif bir bilinç gösterir (Senior ve Swailes, 2016, ss. 87-88).

Giddens, sosyal yapının nasıl yapıldığını ve yeniden yapıldığını açıklamak için yapılanma kavramını ortaya koymuştur. Yapı ve eylem iç içedir, çünkü eylemin sürekli tekrarı kısıtlayıcı yapıyı güçlendirir. Giddens bunu yapının ikiliği olarak adlandırır. Bütün toplumsal eylem yapının varlığını varsayar, ama aynı zamanda yapı eylemi de varsayar. Çünkü yapı, insan davranışının düzenliliklerine bağlıdır. Yapılanma teorisi bu nedenle, davranışın sürekli tekrarının iyi, kötü veya kayıtsız olsun yapıları nasıl sürdürdüğünü açıklar. Eski yapılar ve onlarla birlikte gelen kısıtlamalar ancak davranış değişikliği yoluyla çözülür ve yeniden yapılır (Senior ve Swailes, 2016, s. 90).

1.1.1.5. Değişim İçin Örgütsel Yapıların Yeniden Tasarlanması

Geçmişten günümüze kadar insanlık tarihinde aile gibi en küçük örgütten, devlet gibi en büyük örgütlere kadar belirli bir amaç dahilinde bir araya gelmiş olan insanlar topluluğunun içerisinde bir yönetim olgusu var olmuştur. Bu bağlamda, yönetim bir süreç olarak, örgütün amaçlarına ulaşması için mevcutta sahip olduğu üretim kaynaklarını planlama, yürütme ve kontrol etme, çerçevesinde verimli olarak kullanmasını sağlayan işlev olarak açıklanmaktadır. Ancak sonrasında küreselleşme ile dünya pazarlarına açılma, ticarete ülke sınırı kavramının kalkması ile hızlı bir değişim ve çekişmeli bir rekabet ortaya çıkmıştır. Bu durum, yönetim yapılarını giderek karmaşıklaştırmış, işletmelerin hızlı hareket etme ve değişime uyum sağlama zorunluluklarını beraberinde getirmiştir (Kavrakoğlu, 1997, s. 37).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler 1990'ların başı itibarıyla yeniden yapılanma adında bir metot uygulayarak işletme yapılarını değiştirme yoluna gitmişlerdir. 1990'larda Amerikan işletmeleri arasında yaygınlaşan yeniden yapılanma uygulamalarını Japonya ve Almanya gibi ülkelerinde kullanmaya başlaması ile işletmeler önceden belirlenmiş olan iş yapış şekillerini değiştirmiş,

süreçleri yeniden tasarlayarak sıfırdan başlama ile hedeflerine ulaşmada önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir (Hitt vd., 2012, s. 305).

Bu bağlamda yeniden yapılanma, hızla değişen dünya koşullarında rekabet gücünü artırarak, örgüt yaşam sürdürülebilirliğini sağlamak ve kar elde etmek amacıyla örgütlerin hem fiziki hem de psikolojik alanlarında baştan aşağı yaptıkları düzenlemeler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Çetin, 1996, ss. 1-2). Bu süreçte, belirlenmiş bir zaman dilimi dahilinde amaç ve ilkeler yeniden tasarlanır ve yeni sürece geçiş planlı bir şekilde yürütülür. Temel amaç, iyi durumda olmayan veya hızla değişen şartlara kendini uyarlayamayan ve düşüş performansı gösteren örgütlerin mevcut yapılarının yıkılarak, yerine yeni stratejiler, yeni bir örgütsel mimari, yeni bir dizayn ile rekabet edebilir ve başarı yakalayan bir örgüt haline gelmesini sağlamaktır (Kırım, 1999, s. 65). Yeniden yapılanma (restructuring)'nın başarılı sonuç alabilmesi için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Bu olumsuz tarafı gören işletmeler değişim için hızlı sonuç alabilmek adına yeni bir kavram olarak yeniden düzenleme-değişim mühendisliği (reengineering) adıyla bilinen stratejiyi uygulamayı tercih etmektedirler. Reengineering süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelirken, kalite, maliyet, zaman, işletmenin ürettiği mal ve hizmet saygınlığını artırma gibi konularda köklü bir gelişim sağlamanın yanında örgüt yapısının ve süreçlerin tamamıyla yeniden yapılandırılmasıdır (Koçel, 1998, s. 291). Restructuring ile reengineering arasındaki fark, mevcut durumun düzenlenmesi ve iyileştirilmesi yönünde olup, restructuring mevcut durumun iyileşmesi ve düzeltilmesine odaklanmakta iken, reengineering işletmede yerleşmiş uygulama ve fikirlerin tamamını reddederek sıfırdan başlamayı hedefler. Bu yüzden reengineering radikal bir değişimi getiren bir yönetim kavramıdır (Yalınzoğlu, 1995, ss. 475-476).

Gerek yeniden yapılanma gerekse değişim mühendisliği yoluyla örgütleri değişime yönlendiren iç ve dış faktörler mevcuttur. İç faktörler örgüt içi ile alakalı olup, örgütlerin bünyelerindeki verimlilik düzeyi, satış oranları, finansal göstergeleri, personel motivasyonu, üst yönetimin misyon ve vizyon değişimleri gibi değişime sebep olan faktörlerdir (Koçel, 2005, s. 11). Dış faktörler ise, örgütlerin çevresel faktörleri olup, küreselleşme, artan rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik koşullar, hukuki ve politik koşullardaki değişim, sosyal ve kültürel ortam değişimleri olarak ifade edilebilir (İzgören, 2001, s. 60).

1.1.1.6. İdeal Yapının Seçimi

Örgütler, çevrede meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek için örgüt yapısı ve stratejilerinde değişiklikler gibi değişimlere ihtiyaç duyabilirler (Hodge vd., 2003, s. 16). Bir örgüt çevresel uyumu sağlamak adına stratejisini değiştirirse buna bağlı olarak stratejiye uyum sağlaması gereken örgütsel yeteneklerinin de farklılaştırması gerekecektir. Dolayısıyla farklı stratejiler, farklı örgütsel yetenekleri yani farklı örgüt yapılarını gerektirecektir (Kates ve Galbraith, 2007, ss. 6-7). Bir örgüt yapısının seçimi, örgütün seçtiği stratejiye bağlı olacaktır. Çünkü örgüt yapısı, yönetimin belirlediği örgütsel amaçlara ulaşmada yardımcı olmaktadır. Strateji ve yapının iç içe olması nedeniyle

örgüt stratejide bir değişiklik yapmaya karar veriyorsa, örgütün yapısal olarak da bu değişimi destekler şekilde değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins, 1991, s. 488).

Örgütlerin yapı seçimleri, örgütün karşılaştığı stratejik zorluğa bağlıdır (Johnson vd., 2008, ss. 444–445). Zorluk karşısında örgütün iki seçeneği olacaktır. Birinci seçeneğe göre, çevreye adapte olarak dış uyumu korumak adına yapısını sürekli olarak değiştirebilir. İkinci olarak ise, iç tutarlılığa adapte olarak nadiren düzeltme ya da yapıyı yeniden düzenlemeyi tercih edebilir (Mintzberg, 1983, s. 115). Porter’a göre (1996), örgütlerin sahip olduğu pek çok faaliyet arasında stratejik uyum sağlaması, sadece rekabet avantajı değil, ek olarak bu avantajın sürdürülebilirliği anlamında da önem teşkil eder (Olson vd., 2005, s. 49). Ancak Zajac (2000) yaptığı çalışmaya göre sürdürülebilirlik için başarının, statik uyum değil dinamik uyum gerektirdiğini ifade eder. Bu yüzden örgüt uyumu, hem örgütsel esnekliği hem de değişen çevreye uyumlanabilirliği yansıtır şekilde olmalıdır (Aleksic ve Jelavic, 2017, s. 88).

Ancak örgüt yapısındaki değişim stratejik değişime göre daha zor ve yavaştır. Yapısal değişim uzun yıllar sürebilir. Bu bağlamda Harris ve Ruefli (2000) yaptıkları çalışmada, stratejilerini sabit tutarak sadece yapısal değişiklik yapan örgütlerin herhangi bir yapı veya strateji değiştirmeyen örgütlere göre performans açısından daha iyi sonuçlar aldıklarını bulmuşlardır (Ortega vd., 2010, s. 1294).

Burns ve Stalker (1961) yaptığı çalışma sonucunda, örgüt yapısını örgütün kendi içindeki bir süreç ve örgütü kendi geleceğini tayin edebilmesi için bir arada kalmalarını sağlayan bir araç olarak görmüşlerdir. Buna göre, dinamik ve belirsiz ortam içerisinde bulunan örgütler organik/esnek yapıya ihtiyaç duyarken, istikrarlı ortam içerisinde bulunan örgütler mekanik yapıda olma eğilimi gösterirler (Teare vd., 1998, s. 62). Yapılar, bulunduğu ortama göre şekillendirdiği davranışı gereği standartlaşmış ise mekanik, standartlaşmamış ise organik olarak kabul edilir (Parthasarthy ve Sethi, 1992, s. 98).

1.1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet kavramının tarihteki en eski tanımlardan biri filozof ve Çinli bir bilge komutan olan Sun Tuz tarafından MÖ 500’de “savaşmadan kazanmanın yolu” olarak ifade edilmiştir (Akgemici, 2008, s. 165). Adam Smith’in 1937 yılında, “işletmeler arasındaki savaş” olarak kavramı tanımladığı bilinmektedir (İleri ve Horasan, 2010, s. 174). Bunlara ek olarak, Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun’un 3. Maddesinde, ürün ve hizmet piyasasındaki örgütler arasında ürün ve hizmet piyasasında ekonomik kararların özgürce alınmasını sağlayan bir yarış olarak tanımlandığı görülmektedir (Akgemici, 2008, s. 165). Rekabet kavramının doğuşu ile başlayan ticaret savaşları ise, I. ve II. Dünya Savaşları ile askeri savaşlara dönüşerek, dünyanın yeniden paylaşılması çabası olarak gözlenmiştir (Okçuoğlu, 2002, s. 246).

Rekabetin örgütler arasında bir strateji olarak ele alınması ise örgütlerin varlık nedeni ile ilişkili olup, örgütler için rekabet stratejisi geliştirmekteki amaç rekabet avantajı sağlayarak karlılık elde etmek ve sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu bağlamda rekabet stratejileri, örgütlerin rakiplerinden farklılaşarak

pazarda değeri olan ürün/hizmet geliştirmesi, bunlar için gereken kaynakları tedarikçilerden sağlaması, bu şekilde müşteri beklentilerini karşılamak için oluşturulan stratejilerdir (Karpuzoğlu, 2016, s. 164).

Bu bağlamda örgütlerin oluşturduğu stratejiler oluşturulması araştırmacılar tarafından pekçok açıdan rekabetçi yaklaşımlarda stratejiyi anlayabilmeleri için incelenmiştir. Örgütlerin stratejiler oluşturarak bunların kavramlaştırılması konusunda Bourgeois ve Brodwin (1984), Chaffee (1985), Hrebiniak ve Joyce (1985), Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978), Nonaka (1988) ve Porter (1980) gibi araştırmacılar çalışmalar yapmışlardır (Rajaratnam ve Chonko, 1995, s. 60). Klasik İktisat Teorisi'nden, Porter'ın Jenerik rekabet stratejisi teorisine kadar rekabet stratejileri hakkında Merkantilistlerin Ticaret teorisi, Adam Smith'in Mutlak Üstünlükler Teorisi, Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi, Heckscher ve Ohlin'in Faktör Donanımları Teorisi, Leontief'in Leontief Paradoksu, Vernon'un Ürün Dönemleri Teorisi, Linder'in Ülke Benzerliği Teorisi, Krugman ve Lancaster'ın Ölçek Ekonomileri, Bain ve Mason'ın Bain/Mason Endüstriyel Organizasyon Paradigması ve Porter'ın Rekabet Gücü Modeli ve Jenerik Stratejileri gibi belli başlı teorilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 67).

Porter (1980), bir örgütün bulunduğu pazarında ortalama üstü performans sağlayabilmek için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri arasından örgüte en uygun stratejiyi kullanarak rekabet avantajını elde edebileceklerini ifade eder. Bir diğer çalışması olan Kaynaklara dayalı yaklaşımda ise, pazar koşullarının bir güç olarak kabul edilmesinin yanında, asıl rekabet avantajı kaynağının örgütün kendine has kabiliyet ve kaynaklar olduğunu savunur (Barca ve Esen, 2012, s. 90). Porter'ın bu çalışmaları karşılığında Mintzberg (1988) ise, gün geçtikçe fazlaşan küresel rekabet ve hızlı gelişen teknolojik değişimler karşısında Porter'ın düşük maliyet ve farklılaştırma kavramlarını sorgulayarak bu yaklaşıma alternatif olabilecek jenerik strateji tipoloji önerisi getirmiştir. Porter'ın çalışmasından yola çıkarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerine çalışmıştır. Çalışmaları sonucunda maliyet liderliğini seçerek örgütün maliyetini en düşük seviyeye çekmesinin daima avantajlı olmadığını, asıl önem arz edenin müşteriye yönelik olarak çalışılan farklılaştırmanın olduğunun altını çizmiştir. Mintzberg yaptığı çalışmalarına göre önemli gördüğü farklılaştırmayı fiyat, destek, kalite, dizayn, imaj farklılaştırma ve farklılaştırmayarak rakip ürünleri taklit etme yoluyla satış yapmak olarak altı şekilde değerlendirmiştir. Mintzberg'in maliyet liderliği stratejisine bakışı ise sadece düşük maliyete odaklanmak olarak ifade edilmiştir (Chrisman vd., 1988; Wright, 1987).

Örgütlerin rakiplerinden farklı ve katma değeri yüksek rekabet stratejisi belirleyebilmesi için örgütü farklı kılacak ürünleri belirlemesi, mevcut ürün veya hizmeti geliştirmesi, kaynak temini için tedarikçilere ve tedarik şartlarına hakim olması, müşteri taleplerini bilmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2016, s. 164). Örgüt tarafından belirlenen stratejinin uygulanmasında örgüt yapısı, insan gücü ve kaynakların birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Eğer örgüt yapısında stratejiyi destekleyici bir uyum yoksa örgütün hedeflerine ulaşması mümkün olmamaktadır (Okumuş vd., 2014, s. 223).

1.1.2.1. Stratejik Konfigürasyonlar

Konfigürasyon yaklaşımlarının stratejik, yapısal ve bağlamsal unsurlar kapsamında yayılmasında Mintzberg'in (1979, 1983) örgütsel yapı ve Miles ve Snow'un (1978) strateji, yapı ve süreç üzerine araştırmaları etkili olmuştur (Doty vd., 1993, s. 1196). Diğer yandan, Porter (1980)'ın rekabetçi stratejiler üzerine çalışmasında, rekabet stratejileri, stratejik yönetimdeki tüm genel stratejiler, rekabetçi stratejilerin kavramsal düzey ve boyutlarına ve stratejilerin içeriklerine değinmiştir. Miles ve Snow (1978) strateji üzerine yaptıkları çalışmalarında stratejilerin içeriği üzerinde, Miller ve Friesen (1978) ise stratejilerin süreçlerine odaklanmışlardır. Hambrick (1983) stratejileri tanımlamış ve farklılaşma, maliyet liderliği ve varlık cimriliğine yoğunlaşmış, Miller (1986) ise konfigürasyonların, örgütlerin zengin bir anlayışla tasvirinin gerekliliği üzerine odaklanmıştır (Varoğlu ve Canbolat, 2017, ss. 389-390).

Yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi baz alarak stratejik konfigürasyon seçimine ait öncü çalışma Miller (1986) tarafından geliştirilmiştir. Miller (1986), konfigürasyon yaklaşımı çerçevesinde yapı ve stratejinin konfigürasyon ile olan ilişkisini açıklayarak değişik çalışmaları birarada toplamış ve ortak bir zeminde çalışmasını zenginleştirmiştir (Miller, 1986, ss. 236-238). Miller'ın öncü çalışmalarına ek olarak, MacMillan ve Hambrick (1983), Miles ve Snow (1978), Porter (1980) ve Scherer (1980) tarafından da rekabet stratejileri üzerine kavramsal çalışmalar yapılmış, bu bağlamda farklılaşma, liderlik, odaklanma ve varlık cimriliği olarak dört geniş sınıf değişkeni önerilmiştir. Bu stratejilerden odak stratejik konfigürasyonu kurumsal düzeyde ele alımda olup, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri ise örgüt seviyesinde ele alınan stratejiler olmaktadır (Miller, 1986, s. 237).

1.1.2.1.1. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, bir örgütün mal ve hizmetlerini diğer örgütlerden daha farklı ve yüksek fiyatla müşterilerine sunarak, ortalamanın üzerinde gelir elde etmesini ifade eder. Stratejide temel amaç sadık müşteriler yaratma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 241). Farklılaşma tanım olarak ise, iyi bir kurumsal imaj sağlayan, yaratıcı yanıyla iyi bir tasarımı olan, benzeri olmayan, ilgi uyandıran, kaliteli bir itibarı temsil edecek şekilde algı uyandıran bir ürün yaratmayı amaçlamaktır. Farklılaşmanın iki çeşidi olup, birincisi yapısal olarak farklı olmak, diğer ise farklı çevresel şartlara sahip olmaktır. Birinci tür Miles ve Snow'un (1978) ve Miller ve Friesen'in (1984b) çalışmalarında yer alan yenilikçi farklılaştırıcılar olup, yeni ürün üretimi yapıp, yeni teknolojiler kullanarak farklılaşan ve bu yolla rakiplerini inovasyona teşvik ederek sonucunda yüksek fiyat talebinde bulunan örgütlerdir. Bu bağlamda, öncülüğü ellerinde tutup, Ar-Ge konusunda da önemli bir etkiye sahip konumdadırlar. İkinci tür olarak pazarlama farklılaştırıcıları ise Miller ve Friesen'in (1984b) tanımladığı örgüt tipine uymakta olup, doğru yerde iyi ürün sunan, ürün veya hizmeti çekici hale getiren, reklam, satış, tanıtım ve dağıtım konularında yüksek oranda harcama yapan ve yeni ürün tasarımını nadiren kullanan örgütlerdir (Miller, 1986, ss. 238-239).

Farklılaşma bir strateji olarak, ilgi çekici şekilde algısı olan, özgün ürün/hizmet üretme olarak tanımlanmaktadır (Miler, 1986). Bu stratejide, pazarlamaya yönelik yetenekler, doğru dizayn ile yaratıcı tasarlanmış ürün/hizmet ve kurum imajında tasarlanmış ürünlerin ün ve kalitesi üzerinde durulmaktadır (Miller, 1986). Porter'ın (1985) jenerik stratejilerde tanımladığı farklılaşma stratejisinden farklı olarak Miller (1986; 1988) örgütler üzerinde bu stratejinin çift boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Bunlardan birincisi olan yenilikçi farklılaştırıcılar, yapılan yenilik çerçevesinde farklılaşan ürünü/hizmeti içerir. Burada vurgulanan yaratıcılıktır ve örgütün temelde amacı yeni bir ürün/hizmet bunun yanında yeni teknolojiler üretebilmektir (Miller, 1986). Dolayısıyla örgüt için önemli olan Ar-ge konusunda pazarda öncü konumunda olabilmek üzerine yapılandırılır ve bu yöntemle rekabet avantajı elde edilmeye çalışılır (Miller, 1986). Yenilik sayesinde farklılaşabilen örgütler, yeni bir ürün/hizmet geliştirmek, daha fazla çeşitte ürün/hizmet sunmak gibi rekabet sağlayan uygulamalar ile pazarlarında rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar (Dess ve Davis, 1984). Farklılaşma stratejisinde, örgüt yapısı yeniliği sağlayabilmek adına esnektir ve örgütsel birimler arasında iletişime olanak sağlanır (Miller, 1986). Dolayısıyla bu stratejiyi benimseyen örgütlerin organik yapıda, yatay iletişimde, karar almada düşük merkeziyetçilikte, dar bir ademi merkeziyetçilikte, güç kaynağının bilgide olduğu örgütler olarak ifade edilmektedir (Nemetz ve Fry, 1988). Bu stratejiye sahip örgütlerin bilgiyi yoğun kullanmaları nedeniyle işgücü içerisinde mühendis ve bilim adamı gibi çalışanların olması muhtemeldir (Miller, 1988).

İkinci farklılaşma türü olan pazarlama farklılaşmasında ise, vurgulanan ürünün ilgi çekici paketi, servisin iyi olması, doğru yerde iyi ürün kalitesi sunarak güvenilirliği sağlamak/arttırmak üzerinedir (Miller, 1986; 1988). Bu örgütler iyi birer pazarlayıcılar olup, harcamaların büyük kısmı reklam, satış, promosyon ve dağıtım üzerine olmaktadır (Miller, 1986). Pazarlama farklılaşma stratejisini takip eden örgütlerin rekabet için kullandıkları temel yöntemler, kalitesi yüksek müşteri hizmetleri, ürünlerin kalite kontrolü, pazarlama alanındaki tekniksel yenilikler ve yüksek fiyat sınıfında ürün/hizmet meydana getirmektir (Dess ve Davis, 1984).

1.1.2.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, rakiplere kıyasla daha ucuz yani daha az maliyetli ürün/hizmet üretmeye odaklanmış, ürün/hizmet için ar-ge, satış, reklam gibi harcamaların minimum düzeye çekilmesi, üretim maliyeti düşük ancak verimli tesis kurma üzerine odaklanmış ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edilmesine yönelik bir rekabet stratejisidir (Porter, 1980, s. 45). Bu stratejide, tüm faaliyetlerde kaliteyi düşürmeden maliyetleri düşürmek esastır. Aksi durumda maliyeti düşürmek kalitenin de düşmesine neden olabilir ve böylece yaratılmak istenilen değer azalmış olur. Kaliteyi düşürmeden maliyetleri düşürmek sayesinde, sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve örgüt ortalamasının üzerinde getiri sağlayarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 243). Maliyet liderliğine sahip örgütler, az sayıda yenilikçi ürün ile pazarda

mümkün olan en rekabetçi fiyatla standart ölçüde ancak fazla hacimde ürün tedariki sağlamaya çalışırlar (Miller, 1986, s. 239).

Maliyet liderliği stratejisi, genel olarak hızlı değişim göstermeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üretimi yapan örgütler tarafından tercih edilmekte olup iç verimliliğe odaklı bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 246). Bu stratejiyi benimsemiş olan örgütler, standartlaştırılmış ve bu sayede yüksek kapasiteyle üretecekleri ürünü en düşük fiyattan bulmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla, yenilik yapma çabaları çok düşük seviyededir çünkü bu örgütler için yenilik demek verimliliği düşürmek demektir (Miller, 1986). Stratejinin temel amacı, deneyim yoluyla etkinliği sağlayarak, merkez kontrolü yoluyla maliyetleri kontrol edilebilir şekilde tutmaktır (Galbraith ve Schendel, 1983). Bu bağlamda stratejinin vurgusu kar ve bütçe kontrolü üzerinedir (Miller, 1988). Maliyet liderliği stratejisini kullanan örgütlerin bulundukları pazarda rekabet etme yöntemleri, operasyonel açıdan verimliliği sağlayarak dışarıdan finansman kullanımını en aza indirmektir (Dess ve Davis, 1984). Yapısal açıdan incelendiğinde, ilgili stratejiyi benimseyen örgütlerin katı ve verimliliğe odaklanmış yapıları olduğu görülmektedir (Miller, 1986). Ek olarak, merkezi karar alma, geniş bir ademi merkeziyetçilik, yapılan işlerin rutin ve tekrar yönelik, dikey bilgi akışı, pozisyon kaynaklı gücün, yönetsel olarak özelleştirilmiş yetkinliklere dayana bürokrasinin olduğu görülür (Nemetz ve Fry, 1988). Bu stratejiye sahip örgütlerin standart işleri olması nedeniyle çalışanların yetkinliklerinin düşük olması bu yüzden de bilim adamı ve mühendis gibi çalışanların daha sınırlı sayıda olması beklenmektedir (Miller, 1988).

1.1.2.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, iki ana rekabet stratejisi olan Maliyet Liderliği ve Farklılaşma stratejilerinin farklı pazar platformlarında yani belirli ve dar bir yelpazede uygulanması sonucunda oluşmaktadır. Bu stratejide, müşteriler sınıflandırılabilir, platform daraltılabilir ve böylece stratejilerin etkinlikleri arttırılabilir. Burada, farklı müşteri gruplarına yönelik olarak pazarın daraltılması pazarı daha özellikli hale getirerek rekabet eden firmaların da sayısını azaltmaktadır. Pazarı daraltmak, farklı beklentileri olan müşteri gruplarına hizmet etmek sayesinde, daraltılmış ve özelleştirilmiş pazarların rekabet üstünlüğün sağlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 249).

Porter (1980) tanımladığı rekabet stratejilerinde odaklanma stratejisini diğer stratejiler ile birlikte kullanarak, örgütün tüm ilgisini belirlenmiş bir müşteri grubu, ürüne/hizmete yada coğrafi bir bölgeye odaklayan niş bir strateji oluşturmak için tanımlamıştır (Porter, 1980, s. 46). Örgüt, endüstrinin uzmanlaşmış olan sadece bir bölümünde arada yalnızca farklılaşma veya yalnızca maliyet liderliği stratejisini veya bazen iki stratejiyi bir arada uygulamaktadır. Bu açıdan odaklanma stratejisinin örgüte en faydalı şekilde, devamlılığın tam odaklanmış yada tam odaklanmamış şekilde ele alınabileceğini ve sonuç olarak farklı yansımaların olabileceğini ifade etmiştir (Miller, 1986, s. 239). Her iki strateji arasında meydana gelebilecek ilişkiler değerlendirildiğinde, tam olarak odaklanmış firmalar Miller ve Friesen'in (1978) ifade ettiği niş stratejisini takip ederken, tam odaklanmamış firmalar ise Miller ve Friesen'in (1984b) ifade ettiği holding stratejisini ve Rumelt'in (1974) ifade ettiği ilgisiz

çeşitlendirme stratejilerini uygulamışlardır. Sonuç olarak, her durum içinde odaklanma stratejisinin tamamlayıcı bir nitelikte olduğu fakat farklılaşma ve maliyet liderliğinin yerini alamayacağı ifade edilmiştir (Miller, 1986, s. 239).

Porter (1980), yaptığı rekabet stratejileri çalışmalarında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte tercih edilmesinin mümkün olmadığını, tercih edilmesi halinde iki stratejinin birlikte iyi işlemediğini ifade etmiştir. Bunun sebebini ise, iki stratejinin de amaçlarını gerçekleştirme yolunda sahip oldukları avantajlarını yeterince kullanamayarak “ortada sıkışmış bir konuma” neden olabileceği olarak göstermiştir (Miller, 1986, s. 239).

1.1.2.2. Yapı ve Strateji Arasındaki İlişki

Örgüt doğru stratejiyi belirlerken, faaliyet gösterilen yapısal şartları, kaynakları, örgütün yeteneklerini dikkate alması gerekir (Kim ve Mauborgne, 2009, s. 73). Çünkü örgütün belirlediği stratejinin uygulanabilir olması, örgüt içindeki yetki ve görevlerin dağıtımı, yetki ve görevler arasındaki koordinasyonu da kapsayan örgüt yapısına bağlıdır (Parthasarthy ve Sethi, 1992, s. 103).

Stratejik yönetim yazınında örgütlerin uyguladığı stratejiler ile örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasında örgüt yapısının strateji ile uyumlu şekilde tasarlanması gerekliliği tartışılan konulardan biri olmuştur (Miller, 1986, s. 234). Bir örgütün stratejisini değiştirmesi halinde bu stratejiye uygun olarak ihtiyacı olan örgütsel yetenek ihtiyacı da farklılaşacaktır. Bu durumda her bir farklı strateji, farklı bir örgütsel yetenek ve buna bağlı olarak farklı bir örgüt tasarımı ihtiyacı doğuracaktır (Kates ve Galbraith, 2007, ss. 6–7). Özetle örgüt stratejisi geliştikçe ve değiştikçe buna bağlı olarak örgüt yapısı da gelişir ve değişir. Chandler’in (1962) yaptığı araştırmalar, örgüt yapısal seçiminin örgüt performansında da fark yarattığını ve her strateji değişiminde örgütün iç yapısında stratejiye göre yeniden ele alınması gerektiğini göstermiştir (Thompson ve Strickland, 1993, ss. 222–223). Chandler’in (1962) genel iddiası doğrultusunda çevre ve örgütün sahip olduğu kaynaklar t1 zamanda seçilmiş olan stratejiye etki eder ve bunun sonucunda örgütsel yapıyı etkilenir. Böylece çevrenin veya örgütün kaynaklarının değişim yada gelişimi yeni bir strateji akabinde de yeni bir yapıyı gerekli hale getirir (Hall ve Saias, 1980, s. 150). Aralarında Chandler (1962) ve Ansoff’un (1965) da olduğu pek çok araştırmacı örgüt yapısı ile stratejisi arasındaki ilişkinin karşılıklı meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar arasında Miller ve Friesen’de (1978), örgüt yapılarının örgütün stratejileri ile birlikte düzenlenmesi gerektiğini iddia etmişlerdir (Bozkurt vd., 2014, ss. 222-223). Chandler’in (1962) oluşturduğu hipotez, ABD’de Rumelt (1974) ve İngiltere’de Channon (1975) tarafından istatistiksel anlamda testlere tabi tutulmuş ve bu çalışmalara istinaden strateji ve yapı arasında pozitif yönde olumlu bir ilişkiden bahsedilebildiği ifade edilmiştir. Rumelt (1974) ve Channon’un (1975) İngiltere hizmet endüstrileri üzerinde yaptıkları bu çalışmada strateji ve yapı arasında önemli derecede pozitif korelasyon tespit edilmiştir (Grinyer vd., 1980, ss. 195-197). Miles ve Snow (1978) Chandler’in görüşüne dayanarak, her bir stratejik sınıfın farklı bir örgütsel yapı uyguladığını ifade eden bir strateji tipolojisi meydana getirmişlerdir (Wasserman, 2008, s. 242). Oluşturulan bu tipolojiye göre örgüt, bulunduğu değişen ve gelişen bir çevrede etkileşim halinde

bütünleşen tam bir sistem olarak tanımlanmıştır (Rajaratnam ve Chonko, 1995, s. 61). Hamel ve Prahalad'ın yaptıkları çalışmada ifade ettiklerine göre, örgüt stratejisini geliştirirken mevcut konumu ile olmak istediği konum arasında uyumsuzluğa sebep olacak bir strateji olmamasına özen göstermelidir (Hamel ve Prahalad, 1996, s. 147).

Yapı ile stratejinin aralarındaki ilişkiyi tanımlayan ve stratejik konfigürasyonların seçilmesinde önderlik eden çalışmalar Miller (1986) tarafından oluşturulmuş ve sonrasında yine kendisi tarafından geliştirilmiştir. Bu bağlamda Miller (1986), konfigürasyon yaklaşımı temelinde strateji ile yapının konfigürasyon ile aralarındaki bağlantıları ve konfigürasyon seçimlerini tanımlayıp, farklı araştırma ve yaklaşımları birarada toplayarak ortak bir görüşle çalışmalarını zengin hale getirmiştir (Miller, 1986, ss. 236-238). Örgütsel stratejiler koordinasyon, teknik ve kontrol görevleri gerektirmeleri nedeniyle örgütsel yapılara ciddi ölçüde etki ederler (Miller, 1988). Bu açıdan örgütün oluşturduğu stratejinin uygulanabilir olması ve örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt yapı unsurlarının strateji ile uyum göstermesi gerekmektedir (Miller, 1986, s. 234). Bu tartışma konusu işletme politikası yazınında uzun zamandır kabul edilmiş olan iki temel varsayımla ilişkilendirilmektedir (Bart, 1986). Birincisi, örgütün stratejisi ile yapısı arasında bir ilişkinin mevcut olduğu, ikincisi ise örgütün stratejilerini hayata geçirebilmek için bazı yapısal düzenlemelere ihtiyacı olduğu yönündeki varsayımlardır (Bart, 1986). Bu varsayımlar altındaki bakışa göre, uygun olarak tasarlanmış iş ve görev tanımları, yönetim için personel seçim sistemleri ve ödüllendirmeye yönelik sistemler gibi yapısal unsurların örgütün stratejisi ile uyum halinde olması belirlenen stratejinin uygulanabilmesi konusunda zorunlu görülmektedir (Bart, 1986; Miller, 1986; Mintzberg, 1983). Bu bağlamda örgüt yapısı, gerek stratejinin belirlenmesini etkileyen gerekse bu belirlenmiş stratejiden etkilenen olsun, örgüt için seçilen stratejinin uygulanabilir olmasında kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı bir mekanizma işlevine sahip olmaktadır (Miles ve Snow, 1978). Burns ve Stalker (1961), yapının çevrenin öngörülebilirliğine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir (Mintzberg, 1979, s. 217). Strateji ve yapı arasındaki ilişkiler literatürde Chandler (1962), Channon (1975) ve Rumelt (1974) tarafından geliştirilmiş ve yapının stratejiyi takip ettiğini ifade etmişlerdir (Miller ve Friesen, 1984, s. 1161).

Strateji ve yapı arasındaki ilişki Mintzberg'e göre (1983), örgütün en üst düzeyde verimli olabilmesinin temelidir (Sağsan, 2008, ss. 40-41). İyi bir örgütsel tasarım için sırasına göre öncelikle örgütün hedeflediği amaçlar doğrultusunda bir strateji oluşturulmalı ve daha sonra bu stratejiye uygun örgütsel bir yapı tasarlanmalıdır (Sağsan, 2008, s. 40). Böylece geliştirilen strateji ile örgütün hangi ürün ya da hizmeti hangi tip bir pazarda sunacağı tespit edilmiş olur. Örgüt basit bir yapıda ise niş pazarlama stratejisi, mekanik yapıda ise maliyet liderliği stratejisi, organik yapıda ise farklılaştırma stratejisi ve bölümlenmiş bir yapıda ise holding tarzında çeşitlenmiş bir strateji izlemeyi tercih edecektir (Miller, 1986, ss. 241-242). Örgütsel tasarım politikalarında öncelik, örgütün amaçlarını yansıtacak olan stratejidir (Galbraith, 1995, s. 12). Strateji, örgütün değerleri ve misyonuna bağlı olarak belirlediği ve hedeflere ulaşmak için kullanılan ve örgütün gitmek istediği yönü belirlemeye yarayan bir araçtır

(Galbraith, 2008, s. 13). Bu süreçlerin sonucunda rekabetçi avantajın kaynakları da ortaya çıkarılmış olur (Galbraith, 1995, s. 12; 2008, s. 13). Farklı stratejiler, farklı örgütsel yetenekler ve bu yüzden de farklı örgütsel tasarımlar gerektirir (Kates ve Galbraith, 2007, s. 6).

1.1.2.3. Strateji ve Yapı Uyumu

Günümüz küresel ekonomi hızlı bir değişim içindeyken örgütler varlıklarını sürdürebilmek için değişime hızla uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmaya çalışarak verimliliklerini artırma çalışmaları yapmaktadırlar. Bu bağlamda örgütler, yapılarını beklenmedik şekilde değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimi yaparken yeni ve farklı fikirlere sahip çalışana önem verilmekte, müşterileri ve ortak meslek grupları ile iş birliğine yönelinmekte ve bu sayede örgüt için gelecekte bir değer yaratan yeni örgüt yapıları tasarlanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015, s. 297).

Örgütler seçtikleri stratejiye göre yapılarını değiştirebilmektedirler. Çünkü seçilen stratejinin örgüt adına faydalı olabilmesi için bu stratejiye uyan bir örgüt yapısının oluşturulması ve bu yapının işler olması oldukça önemli olmaktadır (Drago, 1997, s. 31). Stratejiler koordinasyon, teknik ve kontrol gerektirmekte, bu yüzden de örgütsel yapıya yüksek oranda etki etmektedirler. Bu bağlamda seçilen örgütsel stratejinin geçerli olabilmesi ve örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün yapısal unsurlarının strateji ile uyumlu şekilde oluşturulması gereklidir (Miller, 1986, s. 234). Uyum ise kavram olarak, bütünü oluşturan parçaları arasındaki uygunluk, ahenk; toplumsal çevreye uyma, uyum sağlama, intibak, entegrasyon şeklinde tanımlanmaktadır. Uyum strateji ile birleştirildiğinde stratejik uyum kavramı olarak, bir örgütün bulunduğu durumun içsel olarak tutarlı olması şeklinde ifade edilir (Burton ve Obel, 2004, s. 21). Örgüt içerisinde oluşturulmaya çalışılan uyum, örgütte olan inancın azalmasına yol açması halinde, örgütün amaçlara ulaşma yolunda zarara yol açacaktır. Bu yüzden, örgüt stratejisinin belirlenme süreci, örgütün içinde olduğu ve olmak istediği konum ile uyumlu olmalıdır (Hamel ve Prahalad, 1996, s. 147).

Örgüt yapısı, o örgüte ait görev, çalışan ve kaynaklar arasındaki ilişki ve sorumlulukları tasarlayan bir düzenleme olarak ifade edilir. Bu yapı genel olarak piramit şeklinde ve örgüte ait pozisyon ve ünvanları içeren bir şema olarak tasvie edilir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 298). Bu bağlamda örgüt yapısı, örgütteki işlerin birbirleriyle ve çalışanlarla ve ayrıca çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerin oluşumunu temsil etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 382). Örgütün stratejik açıdan belirlediği hedeflere ulaşmasında o örgütün yapısı, örgüte ait kaynakları etkin olarak kullanmak için belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran ve destekleyen etkinlikleri bir araya getirmeli, tüm unsurlar arası koordinasyon içermelidir. Uygulamaya geçilmesi halinde örgütün başarılı olabilmesi için, her faktör belirlenmiş olan stratejik hedeflerle uyumlu şekilde olmalıdır (Luecke, 2015, s. 79).

Chandler (1962), Homburg, Krohmer ve Workman (2004) ve Hrebiniak (2006) gibi araştırmacılar örgütlerin ilk olarak stratejik kararları aldıklarını, sonrasında bu strateji doğrultusunda yapılarını uyarladıklarını ifade etmişlerdir. Amitabh ve Gupta (2010) çalışmalarında, örgütsel yapının

başarıya giden bir stratejinin belirlenmesinde temel etkenlerden biri olduğunu, dolayısıyla bunun direkt olarak örgüt faaliyetlerini ne şekilde yapılandırması gerektiğine etki ettiğini açıklamışlardır. Bu bağlamda Brenes, Mena ve Molina (2008) çalışmasında, başarı getiren doğru bir stratejik uygulamanın direkt olarak strateji, yapı ve örgüt kültürü arasında oluşması gereken uyumla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu da göstermektedir ki, örgüt stratejisi ile yapısı arasında uyum örgütsel başarı için bir gerekliliktir (Getz ve Lee, 2011, s. 306). Örgüt stratejisi ile yapısı arasındaki uyum direkt olarak örgüt performansını etkilediği için rekabet gücünü elinde tutmak isteyen örgütler yapıları ile stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirmelidirler (Geiger vd., 2006, s. 12). Eğer strateji ile yapı arasında birbirini destekleyen bir uyum yok ise, bu durumda örgütün istediği sonuçlara ulaşabilmesi zor olarak görülmektedir (Okumuş vd., 2014, s. 223).

Chandler (1962) strateji ve örgüt yapılarının uyumu üzerine yaptığı çalışmaların neticesinde, örgüt stratejilerinin değişimine istinaden örgütlerin bazı yönetsel problemlerle karşılaştığını bulmuştur. Bu durumda, örgüt stratejisini yeniliyorsa bu stratejiyi destekleyecek şekilde yapıların da değişmesi gerektiğini ifade etmiştir. Pertusa-Ortega vd. 'de (2008) yaptıkları çalışma ile, örgütün belirlediği stratejinin yalnızca çevresel uyum konusunda rehber niteliği taşımadığını, aynı zamanda örgütün politika, yetenekler, yapı ve süreçleri gibi içsel özelliklerini de şekillendirdiğini ifade etmişlerdir. Bir diğer çalışma olan Nystrom vd. (2002) çalışmasında, organik bir yapıya sahip olan örgütlerin yenilikçiliği teşvik eden bir örgüt ortamı hazırladığını, bu sayede yenilikçilik temelli öncü stratejiler ve farklılaştırma stratejilerinin örgüt içinde benimsenmesini kolaylaştıran bir rol üstlendiklerini bulmuşlardır. Miles ve Snow (1978) ise çalışmalarında tüm strateji çeşitlerinin idari bir probleme neden olduğunu ve probleme ilişkin yapı geliştirmeyi önermişlerdir. Bu bağlamda, fazla yeni ürün ve farklı pazar arayışı içinde olan, faaliyetlerini çeşitlendiren, öncü pozisyonundaki örgütlerin idari problemi, herbiri farklı ve çeşitli olan bu faaliyetlerin ne şekilde koordinasyonunun sağlanacağı ve bunun en kolay şekilde nasıl olacağıdır. Problemin çözümü olarak, bu örgütlerin biçimselleşmenin düşük olduğu, bilgi, karar ve iletişimin merkezi olduğu organik bir yapıya sahip olmaları gerekliliğini önermişlerdir (Pertusa-Ortega vd., 2008, s. 224).

Örgütün stratejisi ile yapısının birbirine uyum göstermesi, uzmanlaşma, merkezileşme ve formalleşme olmak üzere üç yapı faktörleri ile mümkün olmaktadır. Ancak ölçeği ne olursa olsun örgütlerin temel sorunu uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimlendirme olan bu üç yapı unsurunun birbirleriyle çatışıyor olmasıdır (West ve Bamford, 2010, s. 325). Tüm örgütler belirledikleri örgütsel stratejilerini oluşturdukları yapı formları ile uygularlar. Bu bağlamda, kararların paylaşım derecesi merkezileşme, görevlerin birbirinden farklı öğelere bölünmesi uzmanlaşma ve örgüt faaliyetlerinin kural ve prosedürlere bağlanması ise biçimlendirme olarak tanımlanmaktadır (Ramaswami vd., 1993, s. 76).

Çevre yapısı gereği belirsizlik içeriyor ve çok değişken ise, örgüt bu değişime hızlı şekilde uyum sağlayarak cevap verme yeteneğine sahip olmalıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013, s. 125). Bu sebeple de örgütlerin, belirlenmiş olan örgüt stratejisine destek verecek şekilde iş birimlerini tasarlamış olmaları

gerekir (Luecke, 2015, s. 90). Bu süreçte, örgüt yapısının neye elverişli olduğunun tespiti ve bu doğrultuda tüm örgüt birimlerinin katılımı ile strateji seçiminin yapılması gerekmektedir. Örgüt yapısının elverişli olmadığı bir stratejiyi tercih ederse, bu sefer örgütün seçtiği stratejinin gerekleri doğrultusunda bir yapı değişimine geçmesi gerekir (Aşgın, 2008, s. 20).

Bir örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için yapısı ve stratejisi birbiriyle uyumlu olmalıdır. Örgüt stratejisindeki değişiklikler neredeyse her zaman yapısındaki değişikliklerle bağlantılıdır. Stratejiler yeniden yapılanmaya yol açarken, Chandler, yapının stratejiyi takip ettiği sonucuna varmıştır. Yapı stratejiyi takip eder ilkesi geniş çapta kabul görmektedir ve farklı yapıların farklı stratejilerle ilişkilendirilmesinin nedeni basitçe ekonomik verimliliklerdir. Amburgey ve Dacin (1994) çalışmasında, bir strateji-yapı ilişkisi olmasına rağmen bunun basit, tek yönlü bir yol olmadığını, stratejinin yapı üzerinde, yapının strateji üzerindeki etkisinden daha güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Senior ve Swales, 2016, ss. 100-101).

1.1.2.4. Önce Strateji mi Yoksa Yapı mı?

Örgüt teorisi çalışmalarında yapı ve stratejinin ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmalar içerisinde genel olarak kabul edilmiş olan görüş, yapının stratejiyi takip ettiği yönündedir. Yaygın bir kabul edilirliliğe sahip olan bu görüşe rağmen, yapının stratejiyi büyük oranda etkilediği ve yapı ile stratejinin eşit oranda birbirini etkilediği yönünde de çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar, Chandler (1962), Homburg vd. (2004) ve Hrebiniak (2006)'a ait olup, örgütlerde stratejinin seçilmesinden sonra örgütün yapısının belirlendiği yönündeki Chandler ve Williamson'un ileri sürdüğü görüş günümüzde kabul görüyor olmakla beraber, aksi yönde de hipotezlerin geliştirildiği görülmektedir (Han ve Lee, 2012, s. 152). Chandler (1962), strateji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi uyum çerçevesinde örgüt başarısına etki eden faktör olarak incelemiştir. Bu bağlamda Chandler'in görüşüne göre yüksek örgüt başarısı için ilk olarak örgüt stratejisi belirlenmeli, sonrasında ise bu stratejiye uyacak şekilde örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Homburg, Krohmer ve Workman (2004) çalışmalarında, Chandler'ın çalışmasını destekler nitelikte, örgütlerin sıralı olacak şekilde önce stratejilerini belirlediklerini, daha sonra örgütün yapısını stratejiye uyarlayacak şekilde analiz ettiklerini ifade etmişlerdir. Amitabh ve Gupta (2010) ise yaptıkları çalışmada, stratejinin başarıya ulaşacak şekilde uygulanması için ana etkenin örgüt faaliyetlerini tasarlayan yapı olduğunu belirtmişlerdir (Getz ve Lee, 2011, s. 306). Bartlett ve Ghoshal (1991) çalışmalarında, strateji ile yapı arasındaki uyumu örgütün performansı ile ilişkilendirmişlerdir. Bu bağlamda, yapısal koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde, örgütün yapısı değiştirilirken bunun örgütün belirlediği stratejiyi başarıya ulaştıracak şekilde yapılandırılmasını önermişlerdir. Yani, belirlenen stratejinin başarıya ulaşması açısından stratejinin yapıyı yönlendirmesi gerekmektedir (Xu vd., 2006, s. 6). Örgütün içerisinde bulunduğu dış çevrenin şartları, örgüt vizyon ve misyonu doğrultusunda tespit edilen stratejiye uygun olacak şekilde bir örgüt yapısı seçilmelidir. Eğer yapı, strateji üzerinden yapılmış olan bir değişime uyum gösterebiliyorsa, bu örgütün güçlü olduğunu göstermektedir. O halde bir örgütün yapısı örgütün belirlediği strateji doğrultusunda

tasarlanabilmektedir (Hunger ve Wheelen, 2012, ss. 279–280). Davis (1982) çalışmasında; örgütlerin hiçbir noktada amaçlarını gerçekleştirmek için uygun olamayacağını, stratejinin her zaman öncelik ifade edeceğini, bu sayede de stratejinin sürekli olarak yapının önünde olacağını belirtmiştir. O halde örgüt, belirlenmiş olan stratejinin gerçeğe uyarlanması yönünde kullanılmalıdır (Davis, 1982, s. 68). Bart (1986) ise, örgüt stratejisi ve örgüt yapısı arasında bir ilişkinin varlığını, stratejilerin de hayata geçirilmesi için yapı yönünde bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Yapı ve strateji arasındaki uyum örgütün hedeflerine ulaşması anlamında mutlak gerekliliktir (Aktaş, 2012, s. 95). Bartlett ve Ghoshal (1991)’e göre, örgütün yapısı, örgütsel stratejinin başarıya ulaştırılması yönünde stratejiyi destekler şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda strateji örgüt yapısını yönlendirici nitelikte olmalıdır. Duncan (1979) ise çalışmasına göre, örgüt yapısının stratejik olarak yapılan seçimi kısıtladığını ifade etmiştir (Shichun vd., 2006, ss. 1–31).

Yapının stratejiyi takip ettiği yönündeki yaygın çalışmalara rağmen, aksi yönde de çalışmalar mevcuttur. Buna göre stratejiyi belirleyen örgütün yapısı olduğu görüşündeki yazarlar; Certo ve Peter (2005) ve Hall (2004)’dır. Galan ve Sanchez-Bueno (2009), yapının strateji üzerindeki etkisinden ziyade, stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır (Ortega vd., 2010, s. 1294).

Yukarıdaki çalışmalardan farklı olarak yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi farklı yönleriyle araştırmış olan çalışmalar da mevcuttur. Buna göre, Bobbitt ve Ford (1980), Duncan (1979), Hedberg, Nystrom ve Starbuck (1976), Jelinek (1977) araştırmalarında strateji seçimi konusunda yapının kısıtlayıcı etkisinden bahsetmişlerdir. Bourgeois ve Astley (1979), Burgelman (1983), Fahey (1981) ise, örgütsel strateji ile yapı arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda, örgütün stratejisini belirleme aşamasında yapının direkt olarak etkisi olabileceği hakkında genel kabul edilmiş bir görüşe ulaşmışlardır (Fredrickson, 1986, s. 280). Brenes, Mena ve Molina (2008), Galan, Sanchez ve Bueno (2009), Amitabh ve Gupta (2010), Kich ve Pereira (2011) gibi araştırmacılar, örgütün bulunduğu çevrede yapı ile stratejinin karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği sonucuna varmışlardır. Mintzberg (2008) ve Volberda (1998) ise, çevrenin dinamikliği ölçüsünde yapının organik yani esnek olduğunu ifade etmişlerdir (Neis vd., 2016, ss. 480–490). Hall ve Saias (1980) çalışmalarında, teorik hipotezlerin uygulamaya aktarılması neticesinde, örgütlerdeki strateji ile yapı bağlantısının tek taraflı değil, her iki yönden de meydana gelebileceğini bulmuşlardır. Yapı, strateji ve bulundukları çevrenin aralarında simetrik bir ilişki olduğunu, yapının stratejiyi takip etmemesi halinde örgüt için verimsizlik hali oluşacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, bu bağlamda yapının dikkate alınmaması verimsizliğin temeli olabilecektir (Hall ve Saias, 1980, ss. 161–162).

1.2. Örgüt – Çevre İlişkisi

Genel sistem teorisyenlerinin süper sistem olarak tanımladığı örgüt çevresi (Hatch, 2013, s. 57), ekonomik dalgalanmalar, müşteri taleplerindeki değişimler, doğal afetler ve salgınların oluşturduğu krizler, yeni teknolojiler gibi nedenlere bağlı olarak karmaşıklaşp belirsizleşerek bir değişim sürecine

girebilir (Daft, 2015, s. 219). Çevresinden kopması mümkün olmayan örgüt, varlığını sürdürmek, pazardaki konumunu korumak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için bu belirsizliği tanımlayarak anlamak isteyecektir. Birbiriyle etkileşim halinde olan çevre ve örgüt değişip gelişerek birbirlerine uyum noktasında bir araya gelmek isteyeceklerdir. Bu bağlamda, çevre ve örgüt birbirini etkileyen unsurlar olarak iç içe durmaktadırlar.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgüt ve çevre ilişkisinin nasıl geliştiği, örgütlerin çevre ile olan ilişkileri, sonrasında bu ilişkilerden kaynaklı olarak çevrede meydana gelen değişimlerin örgütlere olan etkileri ve bu etkilerin örgütte neden olabilecek değişimleri çevresel uyum teorileri kapsamında incelenmektedir.

1.2.1. Klasik Yönetim Anlayışından Açık Sistemlere

Klasik ve neo-klasik dönemin yönetim anlayışı, kurallar çerçevesinde bütün örgütlerde işleyen ve genel bir model oluşturarak yönetim tarzı belirlemek olmuştur (Taşcı, 2013, s. 31). Klasik kuramın temellerini oluşturan Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Hanri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in Bürokrasi Kuramı klasik dönemin temellerini meydana getirir. Verimlilik, en iyi yönetim modelleri, örgüt yapıları ve etkinlik kavramlarının yanında Taylor'ın iş dizaynı ve standartlaşma, Fayol'un organizasyonun biçimsel yapısının oluşturulmasında temel ilkelerin belirlenmesi dönemin öne çıkan çalışmalarıdır. Klasik dönemde insan, pasif bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, ss. 158-168). Modern döneme geçildiğinde ise, koşul bağımlılık yaklaşımı ile klasik düşünce kabul edilmekle birlikte insan ilişkileri yaklaşımı dahil edilerek farklı koşul ve şartlarda duruma göre değişen yönetim anlayışı değerlendirilmiştir. Organizasyon yapısının dışsal faktörlerden ziyade daha çok içsel faktörlerden etkilendiğini, bu bağlamda yönetim tarzlarının durumlara göre farklılık göstereceğini savunur. Tek bir doğru yönetim sisteminin geçerli olmadığı görüşüyle Koşul bağımlılık yaklaşımı, standartlaştırılmış, planlı ve kurallar bütünü olan klasik düşünceyi çürütür (Şimşek ve Çelik, 2012, ss. 216-220).

Sistem yaklaşımı ise koşul bağımlılık yaklaşımından farklı olarak yönetim tarzını dışsal faktörlerin etkilediği üzerinde durur. Sistem teorisinin gelişimi ile birlikte, örgüt-çevre arasındaki ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Sistemi oluşturan her parça başka bir sistemin alt sistemi olarak çalışır. Açık ve kapalı olarak iki şekilde tanımlanan sistemler, bulunduğu çevrenin girdi ve çıktılarını tamamlaması halinde kapalı sistem, bulunduğu çevre ile birlikte dış çevre alışverişi varsa açık sistem olarak tanımlanır (Koçel, 2011, ss. 247-258).

Modern örgüt teorilerinde örgüt büyüklüğü, kapsamı, yapısı ve sürdürülebilirliği sağlayan faktörler üzerine yoğunlaşmış ve bu bağlamda örgütlerin yapı ve işleyişlerinde çevreleri ile olan etkileşimlerini öne çıkaran açık sistem teorileri önem kazanmıştır. Böylece örgüt teorilerinin başlangıcını içeren klasik ve neoklasik düşüncelerin ifade ettiği kapalı sistem anlayışı terk edilmiş, çevresel koşulları örgüt analizlerine dahil eden yapısal-işlevselci teoriler olan açık sistem anlayışları

benimsenmiştir. Örgütler hayatta kalabilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için sürekli olarak çevrelerini takip edebilir durumda olmalıdırlar. Müşterilerle, tedarikçilerle sürekli bir iletişim halinde olarak teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve çevrelerini tam olarak tanımayı hedeflerler. Örgüt teorisyenleri, örgütlerin sadece birer teknik sistemler olmadığını, tam tersine sosyal sistemler, kültürel sistemler, siyasi sistemler ve insan ilişkileri sistemleri olarak çevresel öneminin altını çizmektedirler (Keskin vd., 2016, ss. 240-241).

Örgüt teorisyenlerinden Richard Scott 1981 yılında yaptığı çalışmasında örgütleri rasyonel, doğal ve açık sistemler olarak üç temel kategoriye ayırmıştır. Rasyonel örgüt modeli, klasik örgüt teorisyenleri olan Taylor, Fayol ve Weber'in görüşlerini destekleyen, örgütleri mekanistik bir araç olarak görerek sadece belirli amaçlara ulaşmak, optimum performans ve verimlilik için örgütlerin tasarlandığı bir bakış açısıdır. Doğal örgüt modeli ise, örgütleri sosyal topluluklar olarak görerek örgüt üyelerinin sadece rasyonel ilke ve kararlar ile yönlendirilmesinin mümkün olmadığını ifade eden bir bakış açısıdır. Neoklasik örgüt teorisi altında çıkan insan ilişkileri okulu doğal sistemin savunucularından olmuştur. Üçüncü kategori olan açık sistem yaklaşımı ise, örgütleri formel veya informal olarak ayırmak yerine yapılar arasındaki etkileşimi savunur. Örgütleri birbirine sıkı bağlı veya gevşek bağlı olarak değerlendirir. Buna göre, bazı faaliyetler birbirine sıkı sıkıya bağlıyken, bazı faaliyetler ise birbiri üzerinde az yani gevşek bir etki gücüne sahiptir. Modern örgüt teorileri açık sistemler olarak ifade edilmektedir. Açık sistemlerde rasyonel ve doğal olarak iki sınıfta açıklanabilmektedir. Bu bağlamda, açık sistem rasyonel örgüt modeli yaklaşımı, iktisadi örgüt teorileri ile birlikte örgütlerin neden hiyerarşik bir düzene ihtiyaç duyduğunu ve neden faaliyetlerini çevresel olarak değilde örgüt sınırları içerisinde düzenlemeyi tercih ettiğini araştırmaktadır. Açık sistem doğal örgüt modeli yaklaşımı ise, örgütlerin diğer örgüt sistemleri ile benzerliklere neden olan doğal etkenleri yani çevresel uyumu araştırmaktadır. Yaklaşım, örgütsel sürdürülebilirliğin örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimin doğal bir şekilde geliştiğini vurgulamaktadır. Rasyonel modellerin aksine, performans ve verimlilik yerine çevresel uyum ve güç ilişkilerine, örgütlerin birbirlerine benzeşmesine ve birbirlerinden farklılaşmasının nedenlerine odaklanmaktadır. Tanımlanan son örgütsel yaklaşım olan açık sistem doğal örgüt modeli, temel olarak örgüt ve çevre ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağlamda yaklaşım, örgütlerin bulundukları çevrelerindeki belirsizlikleri nasıl yönettiklerine cevap ararken bunu uyum konularına odaklanarak yapmaktadır. Modern dönemin odaklandığı en son yaklaşım olan açık sistem doğal örgüt modeli ile birlikte örgüt-çevre uyumu çerçevesinde, örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak yanıt vermektedirler. Bu durum ise, örgütlerde uyum çabası neticesinde örgütsel değişimlerin meydana gelmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Keskin vd., 2016, ss. 271-277).

1.2.2. Örgüt Çevresi

Modern perspektife göre çevre, bir örgütün sınırlarının dışında kalan bir nesne olarak ifade edilir. Çevre açısından ise örgütler, çevrede talep edilen ürün ve/veya hizmetleri üretme araçlarıdır. Örgütün bakış açısına göre çevre, çıktı üretmek için ihtiyaç duyduğu hammaddeleri ve diğer girdileri sağlar ve daha sonra bu çıktıyı emer. Böylece daha fazla girdi elde etmek için amaçlar sağlar. Modern örgüt teorisyenleri örgüt-çevre ilişkilerini, paydaşlar ve oluşturdukları örgütler arası ağlar, çevre sektörlerindeki koşullar ve eğilimler, örgütsel ve çevresel alt sistemler arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkan küresel çevre düzeylerinde analiz etmekte ve araştırmaktadırlar (Hatch, 2013, s. 58). Örgüt çevresi, görev çevresi, genel çevre ve uluslararası çevre olmak üzere üç ana çerçeveden oluşur. Görev çevresi, örgütün direkt etkileşimde olduğu ve hedeflere ulaşma konusunda etkisi olan çevredir. Bu çevre genellikle, endüstri, hammadde piyasaları, insan kaynakları ve uluslararası sektörlerden oluşmaktadır. Genel çevre, örgütün günlük faaliyetleri üzerinde direkt etkisi olmayıp, dolaylı olarak örgüte etki eden faktörleri kapsayan bir yapıya sahiptir. Hükümet, sosyokültürel, ekonomik koşullar, teknoloji ve finansal kaynaklar genel çevreyi içeren unsurlardır. Uluslararası çevre, uluslararası piyasalarda yaşanan tüm olayları içermektedir (Daft, 2015, ss. 220-223).

Her örgüt çevresindeki diğer aktörler yani, bireyler, gruplar, diğer örgütlerle etkileşime girer. Bu etkileşimler hammadde elde etme, çalışanları işe alma, sermaye sağlama, ürün ve hizmet satma, bilgi edinme, tesis ve teçhizat inşa etme, kiralama, satın alma, mübadelelere katılma, düzenleme ve denetleme şekillerinde olur. Bir örgütün yakın çevresini oluşturmak için etkileşime giren aktörler paydaşlar olarak tanımlanır. Dar bir tanımla paydaş, bir örgütün hayatta kalması veya başarısı için hayati önem taşıyan herhangi bir aktörü ifade etmektedir. Paydaşlar tipik olarak, yatırımcılar, rakipler, tedarikçiler, distribütörler, ortaklar, reklam ve danışmanlık ajansları, ticaret birlikleri, tüketici grupları, yerel topluluklar, sendikalar, vergi makamları, devlet düzenleyicileri, finansal analistler ve medyadan oluşurlar. Örgütün paydaşlarıyla arasında kurduğu ilişkiler, onun örgütler arası ağını oluşturmaktadır. Ağ düzeyinde tüm ağdaki bağlantıların yoğunluğu ağ yoğunluğunu ifade ederken, ağın bir bölgesindeki bağlantıların yokluğu yapısal bir deliği ifade etmektedir. Bir örgütün merkeziliğini, bir ağın yoğunluğunu ölçmek ve yapısal boşlukları belirlemek, örgütler arası ağları karşılaştırmaya, onların faydalarını çalışanların performansı için değerlendirmeye, bazı ağların diğerlerine göre yenilikçilik farklılıklarını tespit etmeye olanak tanımaktadır. Bu noktada, tedarik zinciri örgütler arası ağ kavramının bir uygulaması olarak ortaya çıkar. Tedarik zinciri, en temel hammaddenin tedarikinden kaynaklanan ve sonra aracı kuruluşlardan son kullanıcıya doğru akan aşağı yukarı doğrusal bir bağlantılar zinciri oluşturan hammadde akışına odaklanmaktadır. Tedarik ve değer zinciri, örgütlerin üretim veya hizmet sürecinin tüm ilişkilerini tek bir firmaya entegre edilmelerine gerek kalmadan, tek bir varlık olarak organize edilmiş gibi yönetmelerine yardımcı olur ve bu durum verimliliği destekler. Örgütler arası ağdaki aktörlere ve onların ilişkilerine ek olarak, bazı çevresel güçler çevredeki katılımcıları etkilemektedirler. Bu dış güçlerin ağ boyunca etkileri olacaktır ancak ağın kendisinin bunları ortaya

çıkarması pek mümkün görülmemektedir. Bu yüzden örgüt ve çevre ilişkilerini tam olarak anlayabilmek adına ortamdaki koşul ve eğilimlerin de izlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çevreyi, sosyal çevre (demografi, yaşam şekilleri, eğitim sistemi vb.), kültürel çevre (tarih, gelenekler, inançlar, davranışlar, değerler vb.), Yasal çevre (yasalar, kanunlar, vergiler, devlet politikaları vb.), Politik çevre (demokratik veya otokratik gibi siyasi sistemler), Ekonomik çevre (iş gücü, finansal piyasalar, mal ve hizmet piyasaları, maliye politikaları, sermaye yatırımı, bankacılık sistemi vb.), Teknolojik çevre (bilimsel gelişmeler, bilgisayar destekli tasarım ve üretimler, bilgisayar tabanlı teknolojiler, robotlar vb.), Fiziki çevre (doğal kaynaklar, doğanın etkileri, rezerv varlığı, limanlara yakınlık, hava koşulları, küresel ısınma, afet bölgelerinde bulunma veya yakınlık vb.) oluşturmaktadır (Hatch, 2013, ss. 59-63).

Örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini etkileyen çevre tanımlarında örgüt için çevre ve yakın çevrenin yanında ek olarak örgüt uzak dış çevresi olan küreselleşme, uluslararasılaşma ve bölgeselleşme de örgütü etkilemektedir. Örgütler, ulusal sınırlarının ötesinde etkileşime girmeye başlar başlamaz, uluslararasılaşma durumu, örgütsel düzeyde sonuçları olan yeni ve karmaşık çevre düzeyleri üretmektedir. Bu durum, daha uzaklardan iş çekme, rekabet artışı, daha fazla kullanılabilirlik, ürün ve hizmet çeşitliliği ve son kullanıcıya ulaşan daha düşük fiyatlar gibi etkileri meydana getirmektedir. Hükümetlerin ticaret anlaşmaları yapmaları ve bazı programlara üye olmaları halinde ise uluslararasılaşmanın yanında bölgeselleşme de gerçekleşmektedir. Yapılan anlaşmalarla, kuruluşların belirlediği bölgelerde örgütlerin maliyetini azaltan ve onları rekabetçi kılan özel tarifeler verilmektedir. Ancak küreselleşme ekonomik çevrenin çok ötesine geçer çünkü, diğer çevrelerdeki koşullar ve eğilimler, çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlarla birleşir. Küreselleşme olarak tanımlanan bu durum, her yerdeki insanlar ve kuruluşlar için sonuçları olan yaşamın tüm alanlarını etkiler. Küreselleşme tipik olarak, kuruluşlar ve aralarındaki mevcut sınırları geçiren veya alakasız kılan, kuruluşlar ve ağlar arasında kurulan mübadele ve ilişkileri ifade eder. Küreselleşme, tasvir edilen yeni karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık düzeyinin tanınması anlamına gelmektedir (Hatch, 2013, ss. 64-65).

1.2.3. Örgüt ve Çevre Uyum

Çevre, örgüt yapılarına etkisi ile örgüt teorileri araştırmalarının önemli bir konusu olup, örgütlerin faaliyet alanını temsil eden, örgütün sınırı dışında kalan fakat yapıyı doğrudan etkileyen, sistemin bir parçası olmadığı halde değişikliğe neden olan bağımsız bir değişkeni temsil eder (Efil, 1994, s. 65). Örgütler ise bu çevre içerisinde, çevresel koşullar ve içsel faktörlerine cevap verebilmek için çevreye uyum gösteren açık sistemlerdir (Morgan, 1998, s. 55).

Örgütler için, değişen çevre koşullarına rağmen kendi amaçları doğrultusunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, etkinlik ve etkililiği sağlamak, kar elde etmek ve belirsizlik olsa dahi varlığını sürdürmek için en önemli nokta çevreye uyum olmuştur (Miller, 1992, s. 159; Turunç, 2013, s. 323). Örgütün bulunduğu çevre, örgütlerin yapısını, amaçlarını, planlarını, girdi ve çıktılarını, insan ilişkilerini etkileyerek örgüt ile sürekli bir iletişim halindedir (Teare vd., 1998, ss. 62-63). Örgüt,

çevrenin değişen koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütsel beceriler, sistemler, üretim yenilikleri, örgüt için kadrolar, teknolojiye ilişkin değişiklikler ve örgüt yapısı değişimi gibi bazı faaliyetlerin değişimine ihtiyaç duyar (Hodge vd., 2003, s. 16).

Uyum, çevredeki değişimlere yada örgütün belirli birimlerindeki değişimlere uyum sağlayabilmesi için uyarlanabilir bir nitelikte olmalıdır. İç ve dış uyumu birbirinden ayırt edebilmek için mikro ve makro uyum terimleri de kullanılmıştır. Buna göre makro uyum, örgütün yapısı ve stratejisi dahilinde çevresiyle olan bağlantıların meydana getirilmesi ve sürdürülmesi veya üstün bir örgüt performansı ve sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik örgütler arasında oluşan bir ilişki olarak ifade edilmektedir. Mikro uyum ise, örgütün stratejisi, yapısı ve örgüt içi ilişkilerin aralarında güçlü bir bağ ilişkisi meydana getirilmesi ve bu yönde geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda bir örgüt çevresel uyumu yakalayarak örgüt performansını yükseltmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak istiyorsa hem makro hem de mikro uyumu aynı anda sağlamalıdır (Aleksic ve Jelavic, 2017, s. 89).

Makro ve mikro uyum altında değerlendirilen çevresel faktörler aslında örgütlerin sahip olduğu genel çevreyi temsil ederler. Makro ve mikro ayrımının yanında örgütler için çevresel ayırım benzer şekilde örgütün iç ve dış çevresi olarak ifade edilmektedir. Örgütün iç, yani mikro uyum sağlaması gereken, çevresi maddi varlıklarını, maddi olmayan varlıklarını ve yeteneklerini oluştururken, dış çevresi yani makro uyum sağlaması gereken çevresini ise örgütün faaliyette bulunduğu çevresi meydana getirir. Dış çevre, sektörel bazda her örgüt için farklı dinamikler gerektirirken, belirsizliğinde ana kaynağı durumundadır. Politik ve yasal çevre, uluslararası çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, demografik çevre, sosyokültürel çevreler dış çevreyi oluştururlar. Örgütsel öngörebilme yeteneğini negatif yönde etkileyen çevrenin belirsizliğin ana kaynağı olması durumu, örgütler için çevreden gelen her değişim ve gelişmeyi anlamak ve öğrenmeyi mümkün kılmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, ss. 66-68).

Çevre, örgütlerin yapı ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında farklı çevresel koşullar nedeniyle en uygun sayılacak yapı ve süreçler farklılık gösterecektir. Bu bağlamda örgütlerin çevre ile ilişkilerinde hangi boyutlarda etkilendiklerini kavramsallaştırmaya çalışan belli başlı temel çalışmalar mevcuttur (Koçel, 2018, ss. 317-334). Burns ve Stalker, Lawrence Lorsch, Emery ve Trist, James Thompson ve Robert Duncan'ın çevresel belirsizlik üzerine yaptıkları bu çalışmalar, aşağıda detaylı şekilde ele alınacaktır.

Ancak örgütler her zaman kendilerini değiştirerek çevrelerine uyum sağlamazlar. Bazen etkili örgütler, çevreyi kendileri etkileyerek de çevrenin değişimine ve bu sayede örgüt-çevre uyumunu sağlamaya neden olabilirler. Örgüt dirikliği olarak tanımlanan bu kavram, hem kendini hem de çevresini değiştirme gücüne sahip, esnek örgütleri ifade etmektedir (Peker, 1995, s. 50).

Örgüt ve çevre arasındaki uyum ilişkisi bazı araştırmacılar tarafından (Drazin ve Van de Ven, 1985; Govindarajan, 1998) farklı yaklaşımlarla da açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre, Seçim

Yaklaşımı (Selection Approach) örgütlerin hayatta kalabilmek için hangi yöntemleri seçmeleri gerektiği konusunda kısıtlı bilgiye sahip olduklarını ifade eder. Bu yaklaşıma göre, kısıtlı bilgi ile doğru kararı verme stratejik açıdan önem taşıyan bir konudur. Etkileşim yaklaşımı (interaction approach) ise matematiksel ifadeler kullanarak örgüt değişkenlerinin kendileri ve çevre ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin getirdiği uyumu ele almaktadır (Drazin ve Van de Ven, 1985, s. 518; Govindarajan, 1998, s. 835). Yaklaşımlar içinde örgüt ve çevre uyumunu en iyi şekilde açıklayan yaklaşım, koşul bağımlılık kuramının devamı niteliğinde olan konfigürasyon yaklaşımı olarak görülmektedir. Yaklaşım, uyum performansını etkileyen faktörleri ayrı ayrı incelemekten ziyade, çeşitli faktörleri bir bütün olarak incelemektedir (Meyer vd., 1993, s. 1175).

1.2.3.1. Emery ve Trist: Çevre Türleri

Emery ve Trist, 1965'te Londra Tavistock Enstitüsü'nde örgüt çevre ilişkisinin anlaşılması, kavramsallaştırılması ve uygulaması hakkında çalışmalar yapmışlardır. Buna göre, örgütün veya örgütün farklı alt birimlerinin ilişkili olabileceği çevre türlerini sınıflandırmışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve devamlı yürütülebilmesi için hangi stratejilerin izlenmesi gerektiği konusu üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri incelerken, içsel karşılıklı bağımlılık ilişkileri, input alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileri, output alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileri ve çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkileri olmak üzere dört tür ilişki üzerinde durmuşlar ve en önemli ve güç güç olanın çevreyi kapsayan dördüncü tür olduğunu belirtmişlerdir. Çevreyi kapsayan dördüncü tür üzerine yoğunlaşan Emery ve Trist, çevreleri durgun-dağınık, durgun-yoğunlaşmış-kümelenmiş, dengesiz-tepki gösterici ve çalkantılı olarak dört çeşit özellik göstermeleri açısından sınıflandırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, çalkantılı çevre örgütler için ilişki kurmanın ve bu ilişkileri yürütmenin en zor olduğu çevresel ilişkiler topluluğunu oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 80).

Emery ve Trist (1965), yaptıkları çalışmada çevresel bağlantıları hızı ve kuvvetinin çevresel belirsizliğin asıl kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmalarında aşağıdaki Tablo 1.3.'de gösterildiği şekliyle dört farklı çevre tipinden bahsetmektedirler. Buna göre, Durgun- Rastgele çevre olarak tanımladıkları birinci çevre tipinde, çevre değişim hızı yavaş, çevresel bağlantıların kuvveti zayıf, örgüt çevresindeki unsur ve paydaşların ilişkileri zayıf ve değişkenlikleri azdır. Bu tipte karmaşıklık daha azdır, çünkü çevresel unsurların birindeki değişim diğer unsurda değişime neden olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütler için tahmini ve takibi en kolay çevre tipi olmaktadır. Böylece, örgütler belirledikleri stratejiye veya sonuca yönelik olarak rasyonel karar verme sürecine sahip olmaktadır. Durgun-Kümelenmiş çevre olarak adlandırılan diğer çevre tipi olan ikinci tipte, çevre unsurları arası ilişkiler kuvvetli ve değişim hızı yavaştır. Karmaşıklık düzeyi yüksek olan bu çevrede, gelişmeler öngörülebilir olmakta ve tesadüfi olmayan olumlu veya olumsuz gelişmeler görülebilmektedir. Dengesi-Reaktif çevre denilen üçüncü çevre tipi, çevresel ilişkilerin kuvvetli olması ve değişim hızının yüksek olması nedeniyle düzensiz çevre tipi olarak da ifade edilmektedir. Örgüt çevresindeki unsurlar birbirlerini tetikleyici nitelikte olup, birindeki değişim diğerinde de değişime neden olmaktadır. Bu

yüzden tahmini zor bir çevre olarak görülür. Bu bağlamda, değişime göre oluşturulan kısa vadeli düzenlemeler, örgütler arası iş birliği anlaşmaları ve riski düşürmeye yönelik yapılan birleşmeler görülmektedir. Son tip olan Çalkantılı çevre yani dördüncü çevre tipinde ise, çevresel unsurlar arası bağlantılar güçlü olup, çevre değişim hızı yüksektir. Bir anlamda kaotik ve öngörülebilir olmayan bir çevreden bahsedilir. Emery ve Trist çalışmasında, teoriden pratiğe geçildiğinde pratikte iş hayatında genel olarak Çalkantılı çevre türünün görüldüğünü, diğer üç çevre türünün ise zamanla çalkantılı aşamaya doğru geçiş yaptığını belirtmişlerdir (Keskin vd., 2016, s. 226; Ülgen ve Mirze, 2018, s. 80).

Tablo 1.3. Emery-Trist (1965) Tavistock Enstitüsü Çevre Türleri ve Çevresel Belirsizlik Çalışması (Keskin vd., 2016, s. 226; Ülgen ve Mirze, 2018, s. 80)

	DİNAMİZM		
		DÜŞÜK	YÜKSEK
	YÜKSEK	Durgun ve Yoğunlaşmış (Kümelene) Çevre	Çalkantılı ve Karmaşık Çevre (Çok Tehlikeli Çevre)
KARMAŞIKLIK	DÜŞÜK	Durgun ve Dağınık (Rastgele) Çevre (Az Tehlikeli Çevre)	Dengesiz Reaktif Çevre (İtişmeli Çevre)

1.2.3.2. Robert Duncan: Çevre Sınıflaması

Robert Duncan'ın 1972 yılında, örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında çevrenin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirilebileceği, bazı çevresel özelliklerin tespit edilmesi ve bunların ne şekilde ölçülebileceği konularına odaklanmıştır. Çalışma, 3 imalat örgütünde 10 karar birimi, 3 ar-ge örgütünde 12 karar birimi olmak üzere toplamda 22 karar birimi üzerinde yapılmıştır. Buna göre, birimlerin karar alırken hangi çevresel faktörlerden etkilendikleri, bu birim üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiği ve belirsizliğin birim kararları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada çevre kavramsallaştırılırken basit-karmaşık ve durgun-değişken olarak iki boyutta ele alınmıştır. Çalışmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinin, kullandığı karar birimleri ve karar mekanizmalarının yapısının çevresel unsurlara uygun olmasına bağlı olduğunu tespit etmesi olmuştur (Peker, 1995, s. 50).

Robert Duncan, çevresel belirsizlik üzerine yaptığı çalışmalarda örgüt dışındaki çevreyi “basit-karmaşık” ve “durgun-değişken” olmak üzere iki boyutta değerlendirmiştir. İfade edilen boyutlar belirsizlik çerçevesinde tanımlanmış ve belirsizliğin ifade edilmiş olan bu boyutların farklı kombinasyonlarından meydana geldiğini göstermiştir. Basit ve karmaşıklığı örgütün içinde bulunduğu

ve faaliyette bulunduğu unsur sayısı, durgun ve değişkenliği ise örgütün varolan ve faaliyette bulunan çevresel unsurun değişim hızı ile ölçmüştür (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 81).

Tablo 1.4. Robert Duncan Çevre Sınıflandırma Çalışması (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 81)

	DEĞİŞİM HIZI		
		DÜŞÜK	YÜKSEK
	YÜKSEK	Karmaşık-Durgun Çevre (Orta Belirsizlik)	Karmaşık-Değişken Çevre (Yüksek Belirsizlik)
KARMAŞIKLIK	DÜŞÜK	Basit-Durgun Çevre (Düşük Belirsizlik)	Basit-Değişken Çevre (Orta Belirsizlik)

Yukarıdaki Duncan'ın çevre sınıflamasının özetlendiği Tablo 1.4.'de gösterildiği gibi, çevresel unsurun düşük olduğu basit çevre ve değişim hızının düşük olduğu durgun çevrenin bir arada olması belirsizlik düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Bunun tam tersi olarakta, çevresel unsurun yüksek olduğu karmaşık çevre ve değişim hızının yüksek olduğu değişken çevrenin kesişimi belirsizlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Diğer iki durumda ise yani, çevresel unsurun düşük olduğu basit çevre ve değişim hızının yüksek olduğu değişken çevrenin bir arada olması ile, çevresel unsurun yüksek olduğu karmaşık çevre ve değişim hızının düşük olduğu durgun çevrenin bir araya geldiği durumlarda ise çevresel belirsizlik düzeyi orta olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 81).

Tanımlanan bu çevre türlerine göre, örgüt seçeceği stratejik analizin tahmin ve teknik yöntemlerini faaliyette bulunduğu çevrenin belirsizlik düzeyine göre seçmeli ve uygulamalıdır. Buna göre, durgun, basit özellikli ve belirsizlik düzeyi düşük olan çevrelerde faaliyette bulunan örgütler stratejik analizlerinde, gelecek eğilimin kolay bir şekilde tahmin edilebilir olması nedeniyle rasyonel yaklaşımlı doğrusal (lineer), Tasarım, Planlama ve Konumlandırma düşünce okullarının öngördüğü çevre analizlerini seçmelidirler. Çalkantılı, karmaşık ve değişken özellikli çevrelerde ise, kısıtlı bilgi nedeniyle tahmin edilmesi zor çevreler oldukları için, bu çevrelerde faaliyette bulunan örgütlerin stratejik analizlerini doğrusal ve statik yöntemlerle rasyonel yapabilmeleri doğru bulunmayıp, gerçekçi sonuçlara ulaşılamayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 81).

1.2.3.3. James Thompson Çalışması

James Thompson 1967 yılında yaptığı çalışmasında iki temel konuya yoğunlaşmıştır. İlk olarak, örgütün çevresini sınıflandırarak ve özelliklerini tespit ederek bununla örgüt yapısının ilişkisini göstermektir. İkincisi ise, örgütlerin çevre unsurları ile ilişki kurarken takip edebilecekleri stratejiler ile ilgili olmuştur. Ayrıca Thompson, her örgütte sorunları, teknikleri ve yaklaşımları birbirinden farklı,

Teknik (operasyonel) alt sistem, koordinatif (organizasyonel, yönetsel) alt sistem ve kurumsal (stratejik-institutional) alt sistem olarak üç ayrı alt sistem olarak görmenin mümkün olduğu ifade etmiştir. Koordinatif alt sistem diğer iki alt sistem arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Kapalı sisteme en yakın olan teknik alt sistem olurken, kurumsal alt sistem ise belirsizlik esasına göre çalışmaktadır. Bu noktada çevre unsurlarının göstereceği özellikler örgüt yapı ve işleyişini etkileyen önemli bir faktör olurken, çevre unsurları durgun-değişken ve basit-karmaşık olarak iki boyutta incelenmiştir. Örgütler çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaya çalışırken örgüt içi stratejiler, çalışma alanı seçimi stratejileri ve örgütler arası stratejiler olmak üzere üç ayrı strateji takip edebilirler. Örgüt için stratejiler, dış etkileri azaltıcı önlemler (buffering), dış çevredeki değişimleri azaltma (leveling, smoothing), kestirme (forecasting) ve kemer sıkma (rationing)'dır. Çalışma alanı seçimi stratejileri, başka faaliyet alanlarına girme (diversification) olarak tanımlanmıştır. Ve son olarak örgütler arası stratejiler ise, dayanışmaya dayanan anlaşma yapma (contracting), içeriden ilişki kurma (coopting) ve ortak teşebbüs (joint venture) olurken, rekabet dayananlar ise rekabeti esas alma ve alternatifleri açık tutmadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 81).

Thompson (1976), çevresel kaynaklarının göstereceği özelliklerin, örgüt yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Buna göre Thompson, çevreyi; durgun (statik), değişken (dinamik) ve basit (homojen), karmaşık (heterojen) olarak çift boyutta değerlendirmiştir. Basit çevre, homojen ve yoğunlaşmış nitelikte olup, örgütler için rekabeti yakından takip etmek kolaydır. Karmaşık çevrede ise pazarda rakip sayısı fazla olup, rakip takibi nispeten zordur. Değişkenlik ise çevrenin değişim hızıyla alakalı olup, değişim hızı düşükse durgun, yüksek ise değişken bir çevreden bahsedilir (Daft, 1995, s. 85).

Dengeli çevre, yavaş değişim gösteren, yeni rakip veya teknolojinin olmadığı bir çevredir. Çevrenin dengeli oluşu hızlı tepki vermeyi gerektirmediği için formalleşmenin yüksek olmasına neden olur ve faaliyetler standartlaştırılır. Çalkantılı bir çevrede ise, formalleşme düzeyi düşüktür çünkü çevrede hızlı değişen yasal düzenlemeler, fazla yeni rakip, hammadde tedarik güçlüğü ve sürekli değişen müşteri ürün tercihleri mevcuttur. Böyle bir durumda örgüt odak noktasını faaliyetlerini belirsizlikten korumaya yönlendirir (Robbins, 1990, ss. 231-232).

Belirsizliğin düşük düzeyde olması halinde örgütler mekanik bir yapının yanında az sayıda departmanlaşmayı tercih ederler. Belirsizlik düzeyinin orta-düşük olduğu bir çevre karmaşık ancak durgun olarak tanımlanırken, böyle bir çevrede örgütler daha fazla departmana ihtiyaç duyarlar. Belirsizlik düzeyinin orta-yüksek olması basit ve dinamik bir çevreyi ifade edip, organik bir örgüt yapısını işaret eder. Belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu çevreler ise karmaşık ve dengesiz bir çevreyi işaret eder. Çevre şartları zordur ve örgütler çok fazla departmana sahip, büyük ancak organik örgütlerdir. Yüksek belirsizliğin olduğu çevrelerde örgütler belirsizlik ile mücadele için sınır genişletme ve rakip taklidi gibi öngörü sağlamaya yardımcı olacak yöntemler kullanırlar (Daft, 1995, ss. 91-92; Thompson, 1976, ss. 93-94). Aşağıdaki Tablo 1.5.'de açıklanan tüm bu ifadeler özetlenmiştir.

Tablo 1.5. Çevresel Belirsizlik Düzeyi Ve Örgüt Cevapları (Daft, 1995, s. 67)

KARMAŞIKLIK DEĞİŞKENLİK	BASİT (HOMOJEN)	KARMAŞIK (HETEROJEN)
DURGUN (STATİK)	Algılanan Belirsizlik Düşük / Dengeli	Orta-Düşük Belirsizlik
	Mekanik, formal,merkezi yapı	Mekanik, formal, merkezi yapı
	Az sayıda fonksiyonel departman	Çok sayıda fonksiyonel departman, limitli sınır genişletme
	Koordinatif yönetici rolü görülmez	Az sayıda koordinatif yönetici rolü
	Mevcut operasyonları uyarlama, yavaş yanıt	Sınırlı planlama, kısmen hızlı yanıt
DEĞİŞKEN (DİNAMİK)	Orta-Yüksek Belirsizlik	Algılanan Belirsizlik Yüksek / Çalkantılı
	Organik, merkezkaç yapı, takım çalışması, katılımcılık	Organik, merkezkaç yapı, takım çalışması, katılımcılık
	Az sayıda departman, yüksek sınır genişletme	Farklılaşmış çok sayıda departman, çok yüksek sınır genişletme çabası
	Az sayıda koordinatif yönetici rolü	Çok sayıda koordinatif yönetici rolü
	Uyum sağlayıcı planlama, hızlı yanıt	Yaygın planlama ve öngörülemezlik, çok hızlı yanıt

1.2.3.4. Burns ve Stalker Çalışması

1961 yılında Londra Tavistock Enstitüsü'nde 20 endüstri işletmesi üzerinde yapılan bu çalışma, işletmelerin örgüt yapıları ve yönetim süreçlerinin dış çevre koşullarından nasıl etkilendiği sorusunun üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmada çevre unsuru teknoloji ve pazardaki değişim hızı boyutuna göre incelenmiştir. Burns ve Stalker çalışma sonunda örgüt yapılarını mekanik ve organik olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Buna göre, mekanik örgüt yapısı çevresel koşulların durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı; organik yapı ise, çevresel koşulların sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun örgüt yapısı olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda çalışma sonucuna göre, çevresel koşulların hızla değiştiği bir ortamda çalışan işletmeler için organik örgüt yapısı daha uygun olmaktadır. Aksi olarak ise, çevresel koşulların durgun ve dengeli olduğu durumlar için de mekanik örgüt yapısı daha uygun olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, ss. 80-83). Çalışmanın örgüt yapıları bölümünde Burns ve Stalker'ın çalışmasına detaylı olarak değinilmiştir.

1.2.3.5. Lawrence Lorsch Çalışması

1967’de ABD plastik endüstrisinden 6, ambalaj endüstrisinden 2 ve gıda endüstrisinden 2 olmak üzere toplamda 10 işletme üzerinde yapılmış olan bu çalışma, değişik çevre koşulları altında hangi tür örgüt yapılarının daha etkin olacağı sorusuna cevap aramıştır. Lawrence ve Lorsch araştırmalarında farklılaşma, koordinasyon ve çevre ve belirsizlik olmak üzere üç önemli kavram kullanmışlardır. Buna göre farklılaşma, örgütte birimler arasındaki formal yapı ve farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların bilişsel ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir. Koordinasyon, örgüt birimleri arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı konularını ifade etmektedir. Son olarak çevre ise belirsizlik boyutuna göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre ise, bir örgüt biriminin farklılaşma ve bütünleşmeden oluşan iç yapısı örgütün bulunduğu çevrenin koşullarının durumuna göre şekillenmektedir. En iyi olarak tanımlanabilecek bir örgüt yapısının mevcut olmadığı, en iyinin çevre koşullarına göre değişkenlik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu durumda en iyi örgüt yapısı çevre koşullarının özellikleri ile uyum içinde olan örgüt yapısı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, ss. 80-83).

Çevresel belirsizlik, literatürde durum belirsizliği, etki belirsizliği ve yanıt belirsizliği olarak üç türde açıklanmaktadır (Milliken, 1987, s. 136). Buna göre, *durum belirsizliği (state uncertainty)*, örgütün bulunduğu çevrenin ve onu oluşturan bileşenlerin öngörülemediği durumu belirtir. Durum belirsizliğinde örgüt çevrenin hangi yönde ve hangi ölçüde değişeceğini öngörememektedir. Bu durumda, örgütün çevresini oluşturan devlet, tedarikçiler, rakipler, müşteriler, paydaşlar gibi kuruluş yada bireylerin eylemlerini öngöremeyerek, sosyokültürel eğilimler, demografik değişimler, teknolojik gelişmeler gibi çevredeki değişimin yönü ve hızını tahmin edememeleri söz konusudur (Milliken, 1987, ss. 136-137). Bir diğer belirsizlik türü olan *etki belirsizliği (effect uncertainty)*, örgütün çevresinde gelişen değişimlerin örgüte yansıyabilecek etkilerinin öngörülememesidir. Böyle bir durumda örgüt, çevresindeki olaylar ve değişimin örgüt üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmayacağı, etkinin zamanı, yönü ve kapsamını kestiremedikleri bir durum görülür (Milliken, 1987, s. 137). Son olarak *yanıt belirsizliği (response uncertainty)* ise, örgütün belirsizlik karşısında elinde olan seçenekler ve bu seçeneklerin mümkün olan sonuçlarının tahmin edilememesidir. Örgüt, belirsizlik karşısında bir tehdite engel olma veya bir fırsat yakalama şansı ile hareket etme ihtiyacı duyar ancak sonucunda yanıt belirsizliği ile karşılaşır (Milliken, 1987, ss. 137-138).

1.2.4. Koşul Bağımlılık Yaklaşımı

1970’lerin sonlarına doğru, çoğu modern örgüt teorisyenleri, çevrenin önemini ciddiye alarak, ilgili çevresel etkinin nasıl işlediğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu sayede, ilk örgüt-çevre ilişkileri ortaya atılarak uyum çalışmaları yapılmıştır. Örgütlerin değişerek bulundukları çevrenin koşullarına uygun olarak hareket etmelerini inceleyen yaklaşımlar uyum, yani diğer bir adıyla adaptasyon yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır (Hatch, 2013, s. 67).

Çevresel uyum yaklaşımı olarak Koşul bağımlılık yaklaşımı, 1967 yılında Lawrence ve Lorsch tarafından, daha önceki örgütsel kuramlardan farklı olarak, bütün örgütler için geçerli olacak en iyi ve tek bir yönetim yapısının olmayacağını gösterebilmek amacıyla oluşturulmuştur (Rayburn ve Rayburn, 1991, s. 56). İngiliz sosyologlar Tom Burns ve George Stalker, Amerikalı örgüt teorisyenleri Paul Lawrence ve Jay Lorsch ile birlikte, çevrenin, kullanılması gereken en iyi örgüt biçimini belirlediğini ilk savunanlardır. Burns ve Stalker, çevre ve örgüt arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için, rutin faaliyetleri gerçekleştirmek, faaliyetlerin ve kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkartarak, maliyetleri en aza indirerek verimliliği sağlayabilmek adına, istikrarlı çevrelerde mekanik örgüt biçiminin en iyi çalıştığını kuramlaştırmışlardır. Ancak çevre hızla değişiyorsa, mekanik örgütün avantajı kaybolur. Örgüt uyum sağlamak için faaliyetlerini sürekli olarak değiştirmesi gerektiğinde, rutinleşme ve karlılık kısa sürede ortadan kalkar. Organik örgüt biçimlerinin esnekliği, ihtiyaç duyulan yenilik ve adaptasyonu desteklediğinden, değişen çevreye daha iyi uyum sağlar. Burns ve Stalker'ın mekanik örgüt biçimlerine karşı organik örgüt biçimlerinin ne zaman kullanılacağına dair tanımlamaları koşul bağımlılık teorisinin örneği olup, koşul bağımlılık, söz konusu örgütün karşı karşıya olduğu çevresel faktörler kümesini oluşturmaktadır (Hatch, 2013, ss. 67-68).

Koşul bağımlılık yaklaşımı, örgütlerin açık sistem olması nedeniyle yaşamlarının bulundukları çevre koşullarına göre belirlediğini (Thompson, 1976) varsaymaktadır. Kuram, tüm örgütlenme türlerinin aynı derecede etkili olmadığını, en iyi örgütlenmenin bağlı olunan etmenlerle ilişkili olduğunu ifade eder (Burns ve Stalker, 1961). Örneğin, kriz gibi durumlarda beliren değişimlere örgütün yapısındaki uyum derecesi ne kadar yüksekse, performansında aynı şekilde yüksek seviyede ortaya çıktığını öngörmektedir. Örgütün çevresindeki değişime gösterdiği uyum sağlamadaki etkinlik hayatta kalma için kilit unsurdur (Sargut ve Özen, 2007). Donaldson, örgütsel yapıyı etkileyen temel koşulsallık faktörlerini teknoloji, örgütsel büyüklük, çevre ve karmaşıklık ve strateji olarak öne sürmüştür (Donaldson, 2011).

Koşul bağımlılık yaklaşımında örgütü yapısal olarak etkileyen en önemli faktör çevre olarak karşımıza çıkar. Buradaki çevre dışsal çevre olarak tanımlanmakta olup (Longenecker ve Pringle, 1978), örgüt sınırı dışında kalan devlet, piyasa koşulları, müşteriler ve toplum gibi tüm dışsal unsurları (Çavuş vd., 2016) içermektedir. Ancak çevre sürekli olarak değişim içerisindedir ve değişen çevre karmaşıklık ve belirsizlik içermektedir (Emery ve Trist, 1965). Çevredeki belirsizliğin örgüt içinde görevsel belirsizliklere neden olmasından dolayı, bu belirsizliğin dolaylı olarak örgütün yapısı üzerinde şekillendirici etkide bulunduğu ifade edilmektedir (Donaldson, 2011; Duncan, 1972). Bu bağlamda, çevresel şartlara uyum sağlayan örgütler mekanik ve organik olmak üzere iki tür altında incelenmekte olup, organik yapıli örgütler çevresel değişime uyum konusunda başarılı görülen, esnek ve değişken örgütler olarak tanımlanırken, katı ve kırılğan yapılarıyla çevresel değişime uyum göstermekte zorlanan örgütler ise mekanik yapıli olarak ifade edilmektedir (Aymankuy, 2001; Topaloğlu ve Tunç, 1997).

Koşul bağımlılık teorisyenleri, belirli örgüt biçimlerinin neden başarılı olduklarını açıklayan temel değişken olarak çevresel belirsizliği sunmuşlardır. Bu bağlamda çevresel belirsizlik, karmaşıklık ve değişim hızı arasındaki etkileşim olarak tanımlanmıştır. Karmaşıklık, çevrenin öğelerinin sayısı ve çeşitliliğini ifade ederken, değişim hızı ise, çevrenin tüm öğeleri ile ne kadar hızlı değiştiğini ifade etmektedir. Yaklaşımdaki problem, çevresel koşulların nesnel olarak gerçek olduğunu varsaymasıdır. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde, her örgütün çevreyi aynı şekilde deneyimlemediğini göstermiştir. Aynı ortam bir grup yönetici tarafından kesin olarak algılanırken, bir diğeri tarafından belirsiz olarak algılanabilmektedir. Nihayetinde, algısal belirsizliğin, benimsenen örgüt şekli hakkındaki kararları çevresel belirsizliğin nesnel ölçümlerinden daha iyi öngördüğü sonucuna varılmıştır. İhtiyaç duyulan bilgi hem bilindiği hem de mevcut olduğu zaman, yöneticiler ortamı istikrarlı ve minimum karmaşıklığa sahip olarak görmektedirler. Bu durum gerçekleştiğinde, örgüt düşük düzeyde çevresel belirsizliği algılar. Örgüt çok fazla ve sürekli değişen bilgiyle karşılaştığı zaman çevrenin ya yüksek karmaşıklığa sahip olduğunu ya da hızla değiştiğini fark eder ve bu durumda orta düzeyde belirsizlik yaşanmış olur. Örgüt sürekli değişen çok büyük miktarda bilgiyle karşılaşınca, oldukça karmaşık ve değişen bir ortam algılar. Bu koşullar altında belirsizlik en yüksek noktadadır. Bunun nedeni, örgütün hangi bilgiye ihtiyaç duyduğunu bilmediği ve bilgi bolluğu ile karşı karşıya kaldığı zaman belirsizliğin en yüksek seviyeye ulaşmasıdır (Hatch, 2013, s. 68).

Örgütlerin belirsizliğe nasıl tepki verdiğini açıklamaya yönelik bir diğer koşul bağımlılık, gerekli çeşitlilik ve eşbiçimlilik kavramlarına dayanmaktadır. Genel sistem teorisinden ödünç alınan gerekli çeşitlilik yasası, bir sistemin diğeriyle etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için aynı veya daha fazla karmaşıklıkta olması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel anlamda bu, başarılı örgütlerin algılanan çevresel karmaşıklığı iç yapıları ve yönetim sistemleri ile eşleştirdiği anlamına gelmektedir. Bu eşleşme ise, eşbiçimlilik ile sonuçlanmaktadır. Yani, çevre basitse örgüt basit bir biçim alır, karmaşık çevreler karmaşık örgütleri tercih eder. Çevrenin değişmesi ile, gerekli çeşitlilik ve eşbiçimlilik kavramları bu sayede örgütlerinde değişeceğini savunmaktadır. Lawrence ve Lorsch, 1967 tarihinde yayımladıkları “Örgüt ve Çevre” isimli kitaplarında, eşbiçimliliğin etkilerini tartışmışlardır. Örgütlerin çevrelerinde bir çok farklı koşul ve unsurla karşı karşıya kaldıklarını ve bunun örgüt içinde farklılaşma için baskı oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Farklılaştırma, örgütün farklı birimlerinin çevreden gelen farklı talepleri ele alma konusunda uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Bu uzmanlaşma, örgütlerin yapılarında karmaşık ortamları haritalamalarına izin veren dahili karmaşıklık üretmektedirler. Ancak aynı zamanda, farklılaştırılmış görevler arasında bütünleşmek için baskı yaratır ve bu, örgüt içindeki genişleyen birimleri ve sorumlulukları koordine etmek için üst düzey yöneticiler şeklinde yapısal karmaşıklık ekler (Hatch, 2013, s. 69).

1.2.5. Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik, geleceğe dair meydana gelebilecek durumların öngörülemediği ve doğru bir tahmin yapılamayan durum olarak tanımlanmaktadır (Sargut ve Özen, 2007, s. 87). Bunun en önemli nedeni tahminleme için ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşılamıyor olması veya mevcut bilginin doğru bir öngörü için yararlı olup olmadığının tahmin edilememesidir. Her iki durum için de bilgiye erişim kısıtlıdır veya hiç yoktur (Milliken, 1987, ss. 134- 136). Bu bağlamda çevresel belirsizlik, gelecekte oluşabilecek durumlar için doğru tahmin yapılmasının zor olmasıyla alakalıdır (Achrol ve Stern, 1988). Çevresel belirsizliğin bu tahmin yapmayı kısıtlayan durumu adaptasyon ve değerlendirme gibi iki farklı problemi de beraberinde getirmektedir (Heide, 1994). Örneğin belirsiz bir pazarda bulunan örgütün, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir pazarda öngörü yeteneğini kaybederek doğru tahmin yapamaması sürdürülebilir rekabeti kaybetmesine neden olacaktır (Bstieler ve Gross, 2003).

Bir örgütün hissettiği toplam belirsizlik miktarı, çevrelerinde bulunan unsurların belirsizliğinin toplamından meydana gelmektedir. Örgütler, etkin olmayı sağlayabilmek için belirsizlik ile başa çıkmalı ve belirsizliği yönetebilmelidirler. Bu bağlamda örgütler için belirsizlik, örgütteki karar vericilerin çevre unsurları konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı ve unsurlar hakkında tahmin yapmada zorlandıkları durum olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik, örgütün verdiği tepkiler konusunda başarısızlık riskini artırırken, maliyet ve olasılıkları hesaplamayı da zorlaştırmaktadır (Daft, 2015, s. 225).

Örgütler gün geçtikçe şiddetlenen küresel rekabet ortamında hızla yayılan teknoloji ve artan yasal düzenlemelerin etkisi ile sürdürülebilirlik için çevre koşulları değişse dahi bu koşullara uyum sağlama durumundadırlar (Tang, 1999). Çevresel belirsizlik, örgütlerin, birbiriyle ilişkili ve ilişkisiz veriyi ayırt edememesi, gelecekte meydana gelebilecek olası durumu tam yada doğru olarak tahmin edememesi, alınabilecek kararın olası sonuçlarını doğru öngörememesi olarak ifade edilmiştir (Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004; Freel, 2005). Diğer bir ifadede çevresel belirsizlik, örgütün çevre içinde oluşan değişimler karşısında ihtiyacı olan bilgi ve mevcutta sahip olduğu bilgi arasındaki fark olup bilgi eksikliğini ifade etmektedir (Galbraith, 1973; Milliken, 1987; Van Gils vd., 2004). Duncan (1972) ise, çevresel belirsizliğin, örgütün çevresel koşullar karşısında bilgi eksikliği olduğunu, yanlış karar alma neticesinde örgütün neler kaybedebileceği konusunda sonucu öngöremediğini ve çevresel durumun örgütün başarısını veya başarısızlığını ne şekilde etkileyebileceğini öngörememe olarak üç bileşenden meydana geldiğini ifade etmektedir (Duncan, 1972, s. 318). Montalvo (2004), çevresel belirsizliğin, çevresel dinamizm, çevresel zenginlik ve çevresel karmaşıklıkta oluşan üç ana boyuttan kaynaklandığını ifade etmektedir (Montalvo, 2004, s. 6). İfade edilen bu boyutlara göre çevresel dinamizm, değişim ve belirsizliği yüksek olan istikrarsız çevreyi, çevresel zenginlik, çevrede faaliyet gösteren örgütlerin ihtiyacı olan kritik kaynakların kıtlık yada bolluğunu, ve son olarak çevresel karmaşıklık ise, çevredeki olayları anlayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi düzeyini açıklamaktadır (Bergeron vd., 2001; Fuentes vd., 2004).

Örgütler açısından çevre, müşterinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, teknolojiye yenilikler, tedarik kaynaklarında belirsizlikler gibi pek çok yönden belirsizliğe neden olabilir. Bunun yanında örgüt yönetim düzeyini ilgilendiren ürün fiyatı, talep düzeyi, rakip faaliyetleri gibi rekabet çevresi kaynaklı belirsizliklerde meydana gelebilir. Oluşan bu belirsizliğin tetikleyicileri ise, çevredeki sosyokültürel değişimler ile birlikte tüketici tercihlerinin değişiyor olması ve teknolojiye değişimler olabilir (Sethi ve Sethi, 1990, ss. 295-312). Bu bağlamda çevresel belirsizlik devamlı sabit olmayıp, çevrede kritik kaynakların mevcut olması, çevresel dinamizm ve karmaşıklık düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir (Keats ve Hitt, 1988, ss. 572-573; Meydan, 2012, s. 169).

1.2.5.1. Çevresel Belirsizlik Kaynakları ve Türleri

Çevresel belirsizlik, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlerin derecesini göstermektedir. Çevresel değişimin artış göstermesi örgütün çevresine yönelik olarak tahmin oranını azaltır. Bu durumda örgüt çevresini öngörme kapasitesi düşer ve geleceğe yönelik plan yapma becerisi düşer. Çevrede meydana gelen olayların birbirleri ile olan nedensellik ilişkilerinin anlaşılmasının zorlaşması ile çevrenin belirsizleştiği yorumu yapılır (Keskin vd., 2016, s. 226).

Örgütler varlığını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları ve kıt olan finansal ve maddi kaynakları çevrelerinden temin eder ve bunun sürekliliğini isterler. Ancak çevre örgütler için bir kaynak durumunda olmanın yanında bazı belirsizliklerin de kaynağı durumundadır. Örgütler ise bulundukları çevrede etkin olabilmek için bu belirsizliği yönetebilmek durumundadırlar. Bu yönden belirsizlik, örgütlerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları gibi örgüt dışında meydana gelen değişimi tahmin edebilmek için de kısıtlı zamanları olduğu ifade etmektedir. Bu belirsizlik durumu, örgütlerin başarısızlık olasılığını artırırken, muhtemel maliyet ve alternatif kararları hesaplamayı da zorlaştırmaktadır (Daft, 1995, ss. 204-232).

Çevresel belirsizliğin kaynakları karmaşıklık ve değişkenlik (dinamizm) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre çevresel karmaşıklık, örgütün çevresinde bulunan unsurların sayısı ve benzerlik düzeyini yani homojenlik ve heterojenlik derecelerini kapsar. Karmaşıklığın zıttı basitliktir. Eğer çevredeki benzer unsurlar az sayıda homojen, tam tersi durumda birbirine benzemeyen çok sayıda unsur bulunması halinde ise heterojen bir çevreden söz edilir. Çevresel karmaşıklığı arttıran durumlar ise, rakip sayısı, farklı ve çeşitli müşteri veya tüketici grupları varlığı, çok sayıda tedarikçi sayılabilir (Budak, 1999, s. 26). Çevresel belirsizliğin diğer kaynağı olan çevresel değişkenlik yani dinamizm ise, örgütün çevresinde bulunan unsurların değişim hızı ve öngörülebilirliğini kapsar. Sahip olduğu iki temel bileşene göre, değişim hızının yükselmesi ve değişimin yüksek derecede öngörülmezliği çevreyi daha dinamik hale getirmektedir. Çevresel değişkenliği arttıran unsurlar ise, teknolojik gelişim hızı, müşteri ve tüketici taleplerindeki ani değişimler ve agresif rakip faaliyetleri olarak sayılabilir (Budak, 1999, s. 26).

Örgütler, görev çevrelerindeki belirsizliği analiz etmek için çevrenin istikrarlı (dengeli)-istikrarsız (dengesiz) olması ve karmaşıklık düzeyi gibi boyutları değerlendirmektedirler. Bir örgütü sürekli olarak etkileyen dış faktör söz konusu ise ve örgütün dış çevresindeki rakip sayısı ne kadar çok ise, çevrenin karmaşıklığı o kadar çoktur denmektedir. Basit çevre ise, örgüt az sayıdaki benzer dış unsur ile etkileşimdedir ve etkilenmektedir. Örgütün bulunduğu çevredeki unsurlar zaman geçmesine rağmen sürekli sabit ise çevrenin istikrarından, bu unsurlar ani olarak değişiyorsa çevrenin istikrarsızlığından bahsedilmektedir. İstikrarsız ortamlarda rakiplerin tepkileri ve stratejileri agresiftir. Basit-istikrarlı çevrede, belirsizlik düşeyi düşük olarak gözlenir. Ters olarak karmaşık-istikrarlı çevreler ise, daha fazla belirsizliğe sahiptir. Basit-istikrarsız çevreler, belirsizliğin daha fazla hissedildiği çevrelerdir. Çevredeki hızlı değişim süreci karar vericiler için belirsizlik yaratmaktadır. Ancak bir örgüt için en yüksek düzeydeki belirsizlik seviyesi karmaşık-istikrarsız çevrelerde bulunmaktadır. Örgütün etkileşimde olduğu çok sayıdaki unsur çok sık değişmektedir ve örgüt girişimlerine güçlü şekilde karşılık verirler. Örgütün çevresindeki bazı dış unsurların eş zamanlı olarak değişmesi ise çevreyi çalkantılı hale getirmektedir (Daft, 2015, ss. 225-227).

Çevresel belirsizliğe yönelik önde gelen en önemli çalışmalardan biri Emery ve Trsit'e ait olup, çevresel belirsizliğin farklı boyutları işletme literatüründe aşağıdaki şekilde farklı tanımlamalar ile de yer almıştır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 68):

- Değişken-Durgun çevre,
- Yüksek-Düşük değişim hızına sahip çevre,
- Dengeli-Dengeli olmayan çevre,
- Durgun-Çalkantılı çevre,
- Benzer-Farklı yönde değişim gösteren çevre,
- Karmaşık-Karmaşık olmayan çevre,
- Yüksek-Düşük belirsizliğe sahip çevre,
- Yoğunlaşmış-Dağınık çevre,
- Kestirilebilir (öngörülebilir)-Kestirilemez (öngörülemez) çevre,
- Tehdit düzeyi yüksek-Güvenli çevre,
- Heterojen-Homojen çevre,
- İlişki düzeyi yüksek-İlişki düzeyi düşük çevre,
- Bağımsızlık derecesi yüksek çevre-Eşgüdüm düzeyi yüksek çevre.

Örgütler, iç yapıları ile dış çevreleri arasında birbirlerine uyumlu ve doğru şekilde ilerleyen bir ilişki geliştirmek isterler. Bu bağlamda çevresel belirsizlik, örgüt yapısını şekillendirme konusunda önemli bir faktörü temsil etmektedir. Örgüt, değişen çevreye uyumu bazı yöntemler ile sağlamaktır. Pozisyon ve bölüm ekleme bu yöntemlerden en geneli olup, açık bir sistem olmanın gereği olarak dış çevredeki karmaşıklık ve belirsizliğin artması sonucunda örgüt pozisyon ve bölümlerin sayısını artırma yoluna gidebilir. Diğer bir yöntem tampon (sınır) bölümler kurmaktır. Tampon bölümler çevredeki belirsizliği kavrama amacıyla olup, teknik merkezi kuşatarak çevre ile örgüt arasındaki malzeme, kaynak ve para alışverişlerini yapmakla yükümlüdür. Sınır koruyucuları olarak tanımlanan bu birim, örgüte bilgi akışını sağlayan ve çevresel değişimi tespit eden bir görev üstlenmektedir. Bir diğer yöntem istihbarat ekibi olup grubun amaçları, üst düzey yönetim grubuna rakipler hakkındaki bilgileri toplamak, analizleri yapmak ve en doğru kararı alabilmeleri için sistematik bir yol sunmaktır. Farklılaşma derecesi ve bütünleşme yöntemleri, çevresel belirsizliğe karşı verilen tepkilerden bir diğerleridir. Farklılaşma derecesi, farklı fonksiyonel bölümlerdeki yöneticilerin aralarında yönetim farklılıkları bulunması ancak belirsizlik ile baş edebilmek için aralarında uzlaşma sağlamalarıdır. Bütünleşme ise, bölümler arasındaki işbirliğini ifade etmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça bölümler arası farklılaşma artacağı için örgüt koordinasyonu sağlanabilmesi için daha fazla bütünleşmeyi sağlayacak olan yöneticiye koordinasyon görevi verilebilmektedir. Burns ve Stalker'ın mekanik-organik yönetim süreçleri ayrımı da çevresel belirsizliğe yönelik olarak örgütlerin verdiği tepkilerden bir diğeridir. Dış çevrenin istikrarlı olması örgütlerin iç yapılarını kurallar, standartlar ve prosedürlerle yazılı olarak yani yüksek derecede biçimselleşmiş olarak oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu da örgütün mekanik yapı özellikleri taşımasına neden olmaktadır. Çevredeki belirsizliğin artışı ise, örgüt içerisinde yetki ve sorumlulukların dağıtılmasına, çalışanların doğrudan birbirleri ile etkileşimde bulunmasına ve gayri resmi bir yaklaşım ile örgütü yapılandırmalarına neden olmaktadır. Örgüt bu şekliyle organik yapı özellikleri göstermektedir. Son olarak planlama yapma da örgütün belirsizliği yönetme yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevredeki belirsizlik artışı geleceğe yönelik olarak tahminler yapmayı gerekli hale getirir. Planlama sayesinde, dış çevredeki değişimin olumsuz etkilerini yumuşatmak mümkün hale gelir. Bu planlar, kapsamlı olarak çevresel tepkilere yönelik acil durumları tanımlayan bazı senaryoları içerebilir niteliktedir (Daft, 2015, ss. 228-235).

Belirsizliğin az olduğu bir çevrede faaliyetlerini yürüten örgütlerin, müşteri taleplerini, faaliyetin gerektirdiği zaman ve miktarı, hammadde tedariklerini öngörebildiği ifade edilir. Çalışmalar, bu yapıya sahip örgütlerin mekanik yapıyla ilişkili olduklarını, hiyerarşik ve katı, dikey iletişimin olduğu, iş süreçlerini yöneticilerin tasarladığı, güç ve otoritenin üst yönetimde olduğu, standartlaşma ve biçimselleşmeye vurgu yapıldığı üstün performanslı örgütler olduğunu göstermiştir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Örgüt kuramının genel kabulü ise, çevrenin sahip olduğu dinamikliğin örgüt yapılarını daha organik olmaya yönelttiği yönündedir (Mintzberg, 1979). Çünkü eğer çevrenin dinamizmi tahmin edilemez ise ve mekanik yapı tercih edildiyse bu durum örgüt için

oluşabilecek herhangi bir faydayı etkisiz hale getirebilecektir. Böyle bir durumda örgütlerin, değişmiş olan çevresel koşullara hızlı yanıt verebilme yeteneğine sahip olmaları beklenir (Miles vd., 2000, s. 64). Bu da gösterir ki, eğer bir örgütün bulunduğu çevrede, çevresel belirsizlik fazla ise örgütün bu belirsizliğe etkili cevap verebilmesi için, örgütsel bir esnekliğe sahip olarak, daha az biçimselleşmiş, adem-i merkeziyetçiliği benimsemiş, görev tanımlarının olduğu organik bir örgüt yapısına sahip olması gerekir (Ashmos vd., 2000, s. 577; Rajapakshe, 2002, s. 162).

‘Organization and Environment’ isimli çalışmasıyla Lawrence ve Lorsch, performans olarak başarılı ancak belirsiz çevrede bulunan örgütlerin performans olarak başarısız örgütlere kıyasla daha farklı bir yapıda ve daha gelişmiş düzeyde entegrasyona sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmada, çevrenin taleplerini karşılayabilmek için örgüt içi uyum sağlama çabalarını entegrasyon kelimesi ile tanımlayan araştırmacılar, belirsizliğin düşük olduğu çevrelerde örgütlerin daha az farklılaşmış ve gelişim düzeyi daha az entegrasyona sahip olduklarını bulmuşlardır (Powell, 1992, s. 119).

1.3. Örgütlerde Değişim

Değişim en genel tanımıyla bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesini ifade eder. Bu değişim en basit şekilde bir nesnenin yerini değiştirmekten başlayıp, bireysel bilgi ve yeteneklerin değişimine kadar her alanda temel olarak farklılaşmayı göstermektedir. Örgütsel bazda ise, örgütün faaliyetlerini, işleyişini, tasarımını, misyonunu, vizyonunu mevcut durumundan farklı duruma, eskisinden farklı konuma getirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2018, ss. 681-684). Örgütsel değişim, örgütün bulunduğu çevresiyle etkileşimi sonucunda örgütün alt sistemleri, alt sistemlerin de birbirleriyle olan her türlü değişim olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değişim süreç olarak ise, örgütün bulunduğu mevcut durumdan gelecekte olmayı istediği duruma geçişi sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Alıç, 1990, s. 42).

Eski İngiliz başbakanı Benjamin Disraeli (1804-81) ilerici bir ülkede değişimin kaçınılmaz ve sabit olduğunu ifade ettiği “değişmeyen tek şey değişimdir” sözü değişimi en net şekilde tanımlayan bir fenomendir. Bu sözü değişimin bir gerçeği olarak kabul edilmesine rağmen, örgütler açısından bu hem istikrar güçleri hem de değişim güçleri arasında bir denge kurulmasını gerektirir. Doğru dengenin nerede olduğu, durumdan duruma göre değişeceği ve bunu anlamak örgütlerdeki çalışanlara bağlıdır. Değişim homojen olmaktan uzak olduğu gibi, birçok biçimde örgütlere gelebilir. Sistem olarak görülen örgütler, bozulduklarında her zaman dengeyi yeniden kurmaya çalışacaklardır. Buna göre örgütsel sistem, amacını ve optimum durumunu korumak ve sürekli olarak uyum sağlamak için çevresini sürekli olarak algılar durumda olacaktır ve değişime yönlenecektir (Senior ve Swailes, 2016, ss. 32-38).

Sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik olarak pekçok farklı alanda sürekli ve hızlı meydana gelen değişimler, örgütleri günümüzde değişime her zamankinden daha çok ihtiyaç duyar hale getirmiştir. Örgütler ise varlıklarını sürdürebilmek amacıyla çeşitli politika ve uygulamalar geliştirerek

bu değişime ayak uydurmaya ve değişimi avantaj haline getirmeye çalışmaktadırlar. Örgütler, içinde bulundukları ve faaliyet gösterdikleri çevrenin bir ürünü olarak nitelendirilirler. Bu yüzden çevrede oluşan değişime karşı kayıtsız kalamazlar. Değişim insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, günümüz küreselleşme olgusu nedeniyle daha hızlı bir boyut kazanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle, ulusal sınır kavramı ortadan kalkarak çevre rekabet yoğun hale gelmiş, toplum bilgi toplumu haline gelmiş, durağanlık varlığı korumak ve sürdürülebilirlik için tehdit haline gelmiştir. Bu bağlamda, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olan örgütler gelişimlerini hızlandırmak, yeni teknolojilerden faydalanmak yoluyla rekabet güçlerini yükselterek yani çevreye uyum sağlayarak değişimi yönetir hale gelmelidirler. Çünkü açık sistemler olarak ifade edilen örgütlerin bulundukları çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerden direkt olarak etkilenmesi beklenir (Trahat ve Burke, 1997, s. 17).

Örgütleri değişime yönlendiren etkenler kaynağına göre, rekabetçi pazar yapısı kaynaklı, iş gücünden kaynaklı ve sosyal çevreden kaynaklı olmak üzere üç ana problemi içermektedir. Bu problemlere çözüm arayışı örgütleri direkt olarak değişime yönlendirir (Miller, 1998, s. 151). Örgütleri değişime yönlendiren temel faktörler rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, rekabet en çok görülen faktör olup, örgütün büyüklük ve etkinliği her ne olursa olsun mutlaka karşılaşılmaması kaçınılmaz bir etkidir. Diğer etken müşteriler olup, müşteri beklentilerinin değişmesi ve tüketici grubunun daha talepkar hale gelmesi nedeniyle yetersizliğin önüne geçmek amacıyla örgütler için değişimi zorunlu kılar. Değişimde üçüncü etken teknoloji olup, uzun vadeli olmayan teknolojik yenilikler ve sürekli kendini yenileyen yapısı nedeniyle örgütleri değişime iter. Son olarak yeni düzenlemelerle iç piyasanın rekabet imkanlarının artırılması ve ürün kalitesinin sürekli artması yönünde oluşan gelişmeler örgütler için değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütün karşılaştığı değişim örgüt başarısı için hayati olarak görülürken, bu değişime uyum sağlamak için esnek planlar ve esnek bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekliliktir (Hussey, 1998, ss. 10-12).

Değişimin hızının yüksek oluşu örgütleri bu değişime uyum sağlama konusunda mücadeleciler bir sürecin içine dahil ederken, örgütler bir yandan da endüstri devrimi sonrasında ortaya çıkan bürokratik yapılardan da uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Bürokratik yapıların değişen küresel pazarlarda geçerliliğini yitirmiş bir yapı olmasıyla birlikte örgütler içinde değişimi destekleyecek yeni örgüt yapıları aranmaya başlanmıştır. Tekdüzeliliğin hakim olduğu bürokratik yapıların terk edilme nedenleri arasında büyük üretim merkezleri yerine küçük fabrikalara geçiş, dikey entegrasyon yerine taşeronla çalışmaya geçiş, büyüklük ekonomisinde esnek, baskın ve yalın yapılara geçiş, bürokratik kişilik yerine girişimciliğin gelişi, pazar payı arttırmak yerine yeni pazar yaratmaya geçiş, toplu pazarlama yerine niş pazarlara geçiş gibi gelişmelerin yaşanması etkili olmuştur (Drucker, 1996, s. 25).

Günümüz örgütlerinin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde değişime yönelten temel gelişmeler ise, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki değişimler, küresel rekabet ve ulusal sınırların anlamını yitirmesi, insan'ın herşeyden önemli bir değer olarak ortaya çıkarak insan hakları, insani değerler ve

kişilik kavramlarının düzenlenerek insan yaratıcılığından daha fazla yararlanma isteği şeklinde sıralanabilmektedir (Koçel, 1996, s. 27).

1.3.1. Değişim

Değişim, içinde bulunulan mevcut durumun kalıcı olarak planlı veya plansız bir şekilde değiştirilmesidir. Genel anlamda değişim, kişisel bilgi ve yetenekleri değiştirmekten, konum değiştirmeye, bir nesnenin yerini değiştirmeye kadar bir şeyi belirli bir düzeyden farklı bir düzeye getirerek eskisinden farklı kılmayı kapsayan her türden farklılığı tanımlar (Koçel, 2018, s. 681). Değişim, içinde bulunulan çevrenin ihtiyaçlarının farklılaşma sonucunda mevcuttaki durumun yeniden düzenlenmesi sürecidir (Erdoğan, 2002, s. 11).

1700'lerin başına kadar Avrupa'da hüküm süren tarım çağında zenginlik, temel olarak hem ürün hem emek için yerel pazarlardan etkilenen ve kötü hava, çatışma, salgınlardan gibi kontrol edilemeyen faktörler tarafından noktalanarak tarıma dayalı bir toplum bağlamında yaratılmıştır. Tarım çağını Sanayi Devrimi ve 1700'lerin sonlarında başlayan İngiltere'de ve daha sonra Amerika'da sanayi üretimini yirminci yüzyıla sürükleyen sanayi çağı izledi. Toprağı çalıştırmak için gereken insan sayısını azaltan ve fabrika sistemi aracılığıyla seri üretim araçlarını sağlayan bir dizi icat ve yenilikle karakterize edildi. Büyük ölçüde talep ve arz tahmin edilebilirdi, bu da şirketlerin örgütlerini Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik hatlar olarak tanımladığı katı hiyerarşik yapılar ve kontrol hatları sistemleri olarak tanımladıkları şekilde yapılandırmalarını sağladı. Yirminci yüzyılın sonlarına kadar hakim olan bu durumda, talep büyük ölçüde iç pazarlardan geldi. Kuruluşlar tüketici talebini karşılamak için mücadele etti ve bu çağın örgütleri üzerindeki en rahatsız edici çevresel etki, arzı aşan ürünlere olan talepti. Bu dönemin örgütleri, daha etkin ve verimli üretim süreçleri yoluyla üretimi arttırmaya yönelik çabalarla görev odaklı olarak nitelendirilmektedir. Esas olarak, komuta ve kontrol, bürokratik yapılar ve verimli üretim için çalışmayı organize etmenin en iyi tek yolu olduğuna inanılan bir dönemdir. Ancak zaman geçtikçe, tüketicilerin istedikleri mal ve hizmetlerde daha fazla ayrımcı hale gelmesi ve teknolojik ilerlemenin artan verimliliği arzın talebi geçtiği noktaya getirmesi ile kuruluşlar için bu elverişli dönem sonra ermeye başladı. Bunun bir sonucu olarak, örgütler giderek daha fazla gelişmeye ve çıktılar için yeni pazarlara erişmeye başladılar. Gelişmekte olan ülkelerde artan rekabetle karşı karşıya kalan örgütler, geçmişin görev odaklı, ürün/hizmet odaklı zamanlarının aksine, mal ve hizmetlere değer katmaya doğru kaymışlardır. Nihayetinde, örgütlerin ve onların içinde çalışanların talep ettiği değişimin hızı ve ölçeği çok büyük olmuştur. Küresel rekabet ve bilginin temel kaynak olduğu bilgi çağının gelişi, çalışma dünyasını kargaşaya sürüklemiştir. Nasıl ki sanayi çağının taleplerini karşılamak için tarım çağının süreç, beceri ve sistemlerinden vazgeçmek zorunda kalındı, sanayi çağının sunduğu fırsatlardan yararlanmak için de endüstriyel çağın bilinenmiş çalışma biçimlerinden vazgeçilmek zorunda kalınmıştır. Bu süreçte örgütler, kendilerini yeniden yaratmaya ve geleneksel yapıdan insanların yaratıcılıklarını, enerjilerini ve öngörülerini katkıda bulunabilecekleri dinamik yeni bir modele geçmeye çalışmaktadırlar (Senior ve Swailes, 2016, ss. 4-10).

Değişime neden olan faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir. Değişime neden olan iç faktörler, verimlilikteki düşüş, iş gücündeki motivasyon düşüklüğü, iş gücünün beklentilerindeki değişim ve memnuniyetsizlik ortamı olarak sıralanmaktadır. Dış faktörlerde ise, kriz dönemleri, küreselleşme, teknolojik değişim, ekonomik koşullardaki değişim ve yasal düzenlemeler yer almaktadır (Mukherjee, 2015).

1.3.2. Değişimin Çevresel Tetikleyicileri

Genel olarak iş ortamı, örgütsel faaliyetlerin herhangi bir yönünü etkileyebilen dış çevresel güçlerin bütününe kapsayan genel bir kavram olarak görülmektedir. Bazı çevresel değişiklikler nesnel, hatta ölçülebilir olsa da, bir örgütün nasıl tepki vereceğini belirleyen şey insanların olayları yorumlama biçimleridir. Aynı sektördeki benzer örgütler, aynı güçlerle savaşıırken, olayların önemini farklı şekillerde kurgulayabilirler. Örgütler, değişen müşteri gereksinimleri ve ürünler/hizmetler için değişen talep, sendikal faaliyetler, mevzuat değişiklikleri, rakiplerin eylemleri, iş performansları, ekonomik ortam, üretim sistemlerini veya ürünleri etkileyen teknolojik gelişmeler, üretim maliyetleri, e-ticaretin büyümesi ve internet kullanımı, diğer ülkelerden rekabet gibi nedenlerden dolayı değişime yönelirler. Bir kuruluşun çevresi, ticaretin uluslararasılaşması, hakim siyasi ideoloji, sendiklara yönelik tutumlar, kamu mülkiyetinden özel mülkiyete veya bunun tersi yöndeki değişiklikler, demografik değişiklikler ve aile yapısındaki değişiklikler gibi daha geniş değişim etkilerini içerir (Brooks, 2011, s. 3).

Farklı çevresel faktörler politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik olarak gruplandırılmaktadır. Bu faktörler, bir kuruluşun resmi ve gayri resmi alt sistemlerini ve bileşenlerini ve ayrıca sunduğu ürün/hizmet ve hizmet ettiği pazarları herhangi bir zamanda etkileyen tetikleyici faktörlerdir. Politik tetikleyiciler, hükümet mevzuatı, hükümet ideolojisi, uluslararası hukuk, evrensel haklar, savaşlar, yerel düzenlemeler, vergilendirme ve sendika faaliyetlerini kapsar. Ekonomik tetikleyiciler, rakipler, tedarikçiler, döviz kuru, istihdam oranları, ücret oranları, hükümetin ekonomik politikaları, diğer ülkelerin ekonomik politikaları, finansal kurumların borç verme politikaları ve kamu mülkiyetinden özel mülkiyete geçiş gibi faktörleri içerir. Sosyal tetikleyiciler, müşteri ve çalışanların demografik eğilimleri, yaşam tarzı değişiklikleri, beceri kullanılabilirliği, işe ve istihdama yönelik tutumlar, azınlık gruplarına yönelik tutumlar, cinsiyet sorunları, hareket etme isteği ve yeteneği, çevre kaygısı ve iş ahlakını içerir. Ve son olarak teknolojik tetikleyiciler ise, bilgi teknolojisi, internet, yeni üretim süreçleri, süreçlerin bilgisayarlaştırılması, ulaşım teknolojisindeki değişiklikler, enerji üretiminin yeni yolları, atık yönetimi ve geniş dönüşümü kapsar. Çevresel tetikleyiciler ayrıca bireysel değerleri, motivasyonu ve performansı etkileyen, örgütün kültürünü etkileyen misyon ve stratejiyi yeniden düşünmeye zorlaması açısından da oldukça önem teşkil eder (Senior ve Swailes, 2016, s. 13).

Yukarıda bahsi geçen tetikleyiciler örgütün dışında gerçekleşen olaylar şeklinde açıklanmaktadır. Ancak örgütün içsel olarak da (dahili) tetikleyen bazı değişim faktörleri bulunur. Bunlar, yeni bir genel müdür veya başka bir üst düzey yönetici, düşen kurumsal performans, yeni bir vizyon ve misyon beyanı, yüksek çalışan devri, düşük çalışan morali, bir birliğin tanınması veya

tanınmasının kaldırılması, bir fabrika veya ofis düzeninin yeniden yerleştirilmesi veya yeniden tasarımı, yeni teknolojinin benimsenmesi, devralma, elden çıkarma, birleşme ve devralma, işgücü eksiklikleri veya fazlalıkları şeklinde sıralanmaktadır (Senior ve Swailes, 2016, s. 21).

Örgütlerin değişimi tetikleyebilecek sinyaller için çevresel taramaya yardımcı olmak amacıyla Strebel (1996a), bir örgütün rekabet ortamıyla bağlantılı bir endüstri davranışı modelini önermiştir. Rakip davranışındaki değişikliklere yanıt olarak örgütlerin stratejilerini değiştirmesi gereken zamanlar olan kırılma noktaları fikrini tanıtmak için rekabetçi davranışın evrimsel döngüsü kavramını kullanmıştır. Rekabetçi davranış döngüsü iki ana aşamadan oluşur. Birincisi, yeni bir iş fırsatının keşfedildiği inovasyon aşamasıdır. Bu, yenilikçi yeni tekliflerle yeni fırsatlardan yararlanmaya çalışırken rakip davranışında bir farklılığa neden olan evrimsel döngüde bir aşamayı başlatmak için bir kırılma noktasını tetikler. Bu aşamada evrimsel döngüde çeşit oluşumu ve ürün gelişiminde değişikliğe denk gelmektedir. İkinci aşama ise, en az verimli olanın sahneyi terk ederek sadece en uygun olanın hayatta kaldığı aşamadır. Bu, maliyet düşürmeden elde edilen getirilerin azalmasına ve insanlar yeni bir iş fırsatı aramanın avantajını görene kadar bir maliyet düşürme aşamasıdır. Böylece döngü yeniden başlarken yeni bir kırılma noktası oluşur. Strebel'in bu modeli örgütlerin faaliyet gösterdiği dış çevreyi açıklamada çok yararlı bulunmaktadır (Senior ve Swailes, 2016, ss. 52-54).

1.3.3. Örgüt Düzeyinde Değişim

Örgütsel değişim, genellikle örgütsel ve özelliklerde veya faaliyetlerde zaman içinde gözlemlenen bir farklılık olarak tanımlanır. Örgütler, çevresel kriz, performans farkı, yeni teknoloji, fırsatların belirlenmesi, iç veya dış baskılara tepkiler, birleşmeler, satın almalar, en iyi uygulamaları taklit etme, azalan faaliyetlere yönelik yatırımları terk etme, yeniden tahsis etme gibi çeşitli nedenlerle değişebilir. Bu değişiklikler, misyon, vizyon, strateji, yapı, teknoloji, insan kaynakları, işe alım, işten çıkarma, görev tasarımı, kültür ve paydaşlarla ilişkiler gibi birçok alan ve süreci içerebilir (Poole ve Van de Ven, 2004, s. 1).

Örgütsel değişim tipik olarak örgütün dış ortamında neler olduğuyla başlar. Sermaye piyasaları, teknoloji, rekabet dış ortamdaki hızlı değişimi tetikleyen etkilere bazılarıdır. Örgütler fark etse de etmese de dış ortamdaki karmaşıklıktan etkilenen örgütler birer açık sistem olmaları nedeniyle bu etkiye tabi olurlar. Örgüt üzerine inşa edildiği ve yürütüldüğü varsayımlar artık gerçeğe uymadığında değişime zorunlu olarak yönelir (Poole ve Van de Ven, 2004, ss. 14-16).

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için içerisinde bulundukları çevrenin dinamiklerine göre kendilerini geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalırlar. Genel değişim tanımlarından farklı olarak örgütsel değişim, örgütsel yapı ve tasarımda, teknoloji ve örgüt bireylerindeki dönüşüm süreciyle ilgilidir. Yani örgütsel değişim, bir örgütün alt sistemleri ve çevresiyle bağlantılı ilişkileri açısından değişimlerle ilgilidir. Belirli amaç çerçevesinde oluşturulmuş olan bir sistemi temsil eden örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için çevresindeki değişime uyum

sağlamak ister. Bu bağlamda, örgüt misyon ve vizyonlarından, örgüt yapısına kadar çoğunlukla her alanda değiştirme ve dönüştürme süreçlerini gerçekleştirir. Rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemeler örgütleri değişime zorlayan etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Hussey, 1998, ss. 10-11).

Örgütlerdeki değişimi Moran ve Brightman (2001), örgütün iç ve dış çevresindeki unsurların ihtiyaçları doğrultusunda yeteneklerini sürekli olarak yenileme süreci olarak tanımlamışlardır. Örgütler bu süreçte, örgütün yapısını ve doğrultusunu bulundukları çevreye adaptasyon şeklinde yenilemelidirler. Bu yenilik örgütlerin büyüklüğü ve yaşı ile bağlantılı olmayıp, tüm örgütleri kapsayan bir yenilenme/değişim içermelidir. Hızlı değişen küresel ortamda örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi ve ilerleyebilmeleri için değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Alvesson ve Svingsson, 2008).

Örgütlerdeki değişimi açıklayan değişim türleri, birinci dereceden değişim, ikinci dereceden değişim ve temel değişim olmak üzere üç sınıfta toplanmaktadır. Buna göre birinci dereceden değişim, doğada sürekli olan var olan ve çok büyük bir değişimi içermeyen değişim türlerini ifade eder. Bu değişim türüne göre ufak değişimler uzun vadede kazandırmaya yöneliktir. Bir diğer değişim türü olan ikinci dereceden değişime göre ise, radikal bir değişimi temsil etmekte olup, farklı düzeylerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bu noktada, misyon, vizyon ve stratejiler gibi unsurlar tekrar gözden geçirilir ve pazardaki en doğru konumlandırma için bu unsurlar tekrar tanımlanır. Son olarak temel değişim ise, örgütün varlığı ve işleyişini sorgulayarak daha iyi olmanın yolu için keşif çalışmalarını içeren değişimlerdir (Mukherjee, 2015).

Yönetim literatürü incelendiğinde, örgüt geliştirme ve yeniden yapılanma başlıkları altında örgütsel değişim süreçlerinin incelendiği görülmektedir. Örgüt geliştirme, örgütün işine yönelik olarak inanç, tutum ve davranışlarını farklılaştırma, problemlerin açık olarak konuşabileceği şekilde etkili haberleşmeyi sağlama, düşüncelerin paylaşılması yoluyla birbirlerine yardımcı olarak ortak amaçları açık hale getirmek gibi örgütü geliştiren ve değiştiren bir uygulama olarak tanımlanır. Yeniden yapılanma ise, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), güçlendirme (empowerment), stratejik yenilenme, ortak teşebbüsler (joint ventures), kademe azaltma (delaying), toplam kalite yönetimi, özelleştirme gibi programların uygulandığı görülmektedir (Koçel, 2018, s. 684).

Mohr (1982) ve Poole vd. (2000) örgütsel değişimde ilk kez varyans ve süreç yaklaşımlarını ayırt etmişlerdir. Genel olarak varyans teorisi, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler açısından değişimi açıklarken, süreç teorisi ise bir olaylar dizisinin nasıl bir sonuca yol açtığını açıklamaktadır. Varyans teorisi, incelenen konunun önemli yönlerini veya niteliklerini temsil eden değişkenlere odaklanır. Açıklamalar, bu değişkenleri içeren nedensel ifadeler veya modeller şeklini alır (örneğin, X, Z'ye neden olan Y'ye neden olur) ve varyans araştırmasının örtük bir amacı, bir sonuca ulaşmak için gerekli ve yeterli koşulları oluşturmaktır. Varyans araştırması, deneysel ve anket araştırma tasarımlarını kullanır ve anova, regresyon, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi dahil olmak

üzere en yaygın istatistiksel yöntemlerin altında yatan genel doğrusal modele dayanır. Süreç teorisinin ise odak noktası, bir sonuca ulaşmak için zaman içinde ortaya çıkan bir dizi olaydır. Süreç teorisindeki açıklamalar, olayların karmaşıklığı, olaylar arasındaki zamansal bağlantıları hesaba katma ihtiyacı, aynı süreçteki farklı zaman ölçekleri ve süreçlerin dinamik doğası nedeniyle varyans açıklamalarından daha karmaşık olma eğilimindedir. Süreç teorileri, kritik olaylar ve dönüm noktaları, bağlamsal etki, değişime genel yön veren biçimlendirici modeller ve olayların sıralanmasını etkileyen nedensel faktörler dahil olmak üzere açıklamalarına birkaç farklı etki türünü dahil edebilir. Süreç araştırması, süreci doğrudan gözlem, arşiv analizi veya çoklu vaka çalışmaları yoluyla tanımlayan veya yeniden yapılandıran boylamsal çalışma tasarımları kullanır. Sonuç olarak, süreç araştırmasında hem nitel hem de nicel yaklaşımlar kullanılmaktadır. Varyans çalışmaları, süreç teorilerini yönlendiren mekanizmaları keşfedebilir ve test edebilir. Süreç çalışmaları ise, varyans teorilerini temel alan anlatıları keşfedebilir ve test edebilir (Poole ve Van de Ven, 2004, ss. 14-16).

Greiner (1972), örgütler olgunlaştıkça ve boyut olarak büyüdükçe faaliyetlerinin, her biri bir örgütün hayatındaki farklı bir büyüme dönemiyle ilişkili olan beş aşamadan geçtiğini savunmaktadır. Her büyüme dönemi bir sonrakine geçerken, örgüt daha kısa süreli bir kriz döneminden geçmektedir ki bu tipik bir yaşam döngüsü modelidir. Greiner'in modeli, bir örgütün durumunu belirlemek ve karşılaşılabileceği bir sonraki kriz noktasına ilişkin uyarılar sağlamak açısından yararlıdır ve gerekli değişikliğin planlanmasına yardımcı olur. Örgütler büyüdükçe ve olgunlaştıkça zorunlu olarak değişmelidir. Bu nedenle yaşam döngüsü modeli, değişim ihtiyacını meşrulaştırmaya yardımcı olur ve değişime karşı gösterilen dirençle mücadele konularında yol gösterici olabilmektedir (Senior ve Swailes, 2016, ss. 42-44).

Robbins (1990), yapı ve çevre üzerine yaptığı çalışmaların sonucunda, strateji, büyüklük, teknoloji ve çevrenin bir araya getirildiğinde dahi yapıdaki değişkenliğin en iyi ihtimalle dünyanın sadece yüzde ellisini açıklayabileceğini ifade etmiştir. Bu durumda, bir örgütün çevresi ile yapısı arasındaki tek yönlü bir nedensel ilişki olduğu fikri sorgulanmalıdır (Robbins, 1990, s. 528). Mullins (2005) ise benzer bir çalışmanın sonuçlarına dayanarak, gelişmekte olan örgütlerin, zorlanmadan biçimsel yapılarını çok sık aralıklarla değiştiremeyeceğini ifade etmiştir. Bir örgüt yanıt vermeden önce beklenmedik durum faktörlerinde önemli bir değişiklik tespit etmelidir. Bu, durumsal değişiklik ile yapıdaki değişiklikler arasında önemli bir zaman aralığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, strateji, büyüklük, teknoloji ve çevresel faktörlerdeki değişiklikler örgüt yapısındaki değişiklikler için güç oluştursa bile, bu süreci hızlandırabilecek veya daha büyük olasılıkla engelleyebilecek başka faktörlerde söz konusu olacaktır (Mullins, 2005, s. 648).

Bilgi toplumuna dönüşüm ve küreselleşen rekabet ortamı değişim için bazı gerekçeleri de meydana getirmektedir. Çevre, örgütler için bazı fırsatlar ve tehditler meydana getirir. Örgüt kontrolü dışındaki dış çevrede meydana gelen ve örgütün fırsat ve tehlikeleri öngörerek, fırsatlardan yararlanma ve tehlikelerden korunma şeklinde örgütü değiştirecek bazı dış etkenler bulunur. Bunlar, teknoloji,

rekabet, ekonomik koşullar, sosyo kültürel demografik koşullar ve devlet düzenlemelerinden meydana gelmektedir. Örgütler ise çoğunlukla bu fırsat ve tehditleri istedikleri gibi yönlendiremezler. Örgütün kendi bünyesinde problem olarak algıladığı bazı durumlar üzerinde değişime gitmesi ise örgüt için içsel değişim nedenlerini oluşturmaktadır. Bunlar ise, düşük verim, başarısızlık, zarar, finansal sorunlar, hatalı yönetim uygulamaları, sahiplik yapısındaki değişimler, ortaklıklar, birleşmeler, büyüme, personel sorunları ve inovatif çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Mirze, 2016, s. 79).

1.3.3.1. Örgütsel Evrim

Modern toplumlarda örgütlerin her yerde bulunması, sosyal yaşamın birçok yönündeki değişimin, örgütlerin doğası ve işleyişindeki değişimle yakınlı bağlantılıdır. Bu yüzden, evrimsel değişim, örgütlerin değişen koşullara uyarlamakla ilgilenen karar vericileri de ilgilendirmektedir. Örgütsel evrim, zaman içinde dinamik değişim, mevcut ve gelecekteki eğilimlerin önceki tarihe bağımlılığı (yol bağımlılığı), çoklu analiz seviyeleri ve değişiklik ve değiştirme etkileşimi gibi özellikleri içeren bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Birçok evrim teorisi, değişimin kendisinin dinamik olduğunu, değişim süreçlerinin doğasının tarihsel zaman veya gelişim aşamaları boyunca farklı olduğunu öne sürmektedir. Sonuç olarak, tarihe ve yola bağlı değişim, birçok evrim teorisinde merkezi bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Zamanın bir noktasındaki örgütsel sonuçların belirli olayların önceden meydana gelmesine ve zamanlamasına bağlı olduğu ölçüde, evrim teorileri daha karmaşık ama aynı zamanda daha bilgilendirici hale gelmektedir. Belirli seviyelere odaklanmış olan evrim teorileri, örgüt için evrim, örgütsel evrim, nüfus evrimi ve topluluk veya kurumsal evrim teorileri olarak ortaya çıkmıştır. Evrimsel düşüncedeki en derin değişikliklerden biri, evrimsel değişimin tipik olarak birden çok düzeyde eşzamanlı ve birbirine bağlı değişiklikleri içerdiğinin kabul edilmesidir. İkinci değişiklik ise, farklı iki nedensel mekanizmanın ayrı ayrı değil, temelde birbirine bağlı olarak bağımlı kabul edilmeleridir (Baum, 2005, ss. 334-336).

Değişimin içerik etkileri, örgütün değişimden önceki ve sonraki performansına bağlıdır. Bu yüzden, değişimin bir örgüt üzerindeki net etkisi, değişikliğin içeriğinin, değişiklik anındaki örgütün yaşının ve değişiklikten bu yana geçen zamanın bir kombinasyonu olarak düşünülür. Sonuç olarak, bir popülasyondaki örgütlerin dönüşümü hem adaptasyonun hem de seçilimin bir karışımıdır. Amburgey vd. (1993) örgütsel değişimin tam olarak anlaşılmasının, değişim olasılığının ve örgütlerin değişim geçmişlerinin dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Bir kuruluş belirli bir değişikliğe ne kadar deneyimli olursa, onu tekrarlama olasılığı o kadar artar. Dolayısıyla değişim sürecinin kendisi rutin hale gelebilir ve atalet kuvvetlerine tabi olabilir. Bu da, örgütsel momentum yaratır. Yani, mevcut ve gelecekteki eylemlerde önceki eylemlerin yönünün korunması ve vurgulanmasına neden olur. Bu anlamda Amburgey vd. (1993), yapısal atalet teorisini kullanır ve vurgularını örgütlerin içindeki faktörlere yöneltirler. Rao (1998) örgütsel evrime farklı bir yaklaşımla bakmaktadır. Buna göre, mevcut bir popülasyondaki dönüşüm veya seçim süreçlerini incelemek yerine, formun bir popülasyon içindeki örgütsel bir değişkenden ziyade örgütsel bir popülasyonu gösterdiği yeni örgüt biçimlerinin

yaratılmasını incelemektedir. Yeni örgütsel biçimler inançları, değerleri ve normları içerdiğinden, bir biçimin ortaya çıkması, biçimin kültürel bir nesne olarak oluşturulmasını gerektirmektedir (Baum, 2005, ss. 336-338).

Örgüt evrimi hakkındaki düşüncelerde yeni bir yön, çoklu popülasyonların veya biçimlerin birleşik evrimi olan birlikte evrime yeni bir vurgu yapmaktadır. Örgüt teorisi, örgütsel popülasyonların veya formların örgütsel alanlara gömülü olduğu gerçeğinin artan bir şekilde takdir edildiğini göstermektedir. Örgütsel alanlar, kurumsal bir arenadaki kuruluşlar ile müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve yakından ilişkili alanlardaki kuruluşlar gibi önemli paydaşlardan oluşur. Sonuç olarak, örgütler ve nüfuslar tecrit halinde evrimleşmezler. Değişiklikler alan boyunca yankılanır. Yani birlikte evrim, dinamik süreçlerin karmaşık bir takdirini içerir. Bu bağlamda, birlikte evrim süreçlerinin analizi simülasyon modellerinin kullanımı için muhtemel bir aday olarak görülmektedir (Baum, 2005, s. 348).

1.3.3.2. Örgüt İçi Evrim

Örgüt içi evrim, örgüt teorilerinde yeni ortaya çıkan bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Buna göre örgüt içi evrim, farklı türlerdeki rutinler, işler, resmi kurallar gibi örgüt içi varlıkların kendilerini yeniden ürettikleri ve değiştirdikleri, bunları taşıyan bireylerin popülasyonlarındaki göreceli frekanslarını değiştirdikleri bir süreçler kümesidir. Teorik bir bakış açısı olarak, bu süreçlerin gözlemlenmesine ve anlaşılmasına evrimsel düşüncenin merceğini uygulama girişimidir. Temel bir dizi varsayım üzerine kurulu olan teoride, ilk iki varsayım evrimsel bir süreçten bahsetmeye izin veren asgari koşulları tanımlarken, kalan iki varsayım ise örgütsel evrimin doğasını nitelemektedir. Aşağıda kısaca bahsedilmiş olan bu varsayımlar, araştırma alanını sınırlandırmayı ve onu örgütün ve yönetim literatüründe çok yaygın olan evrimin daha gevşek metaforik kullanımlarından ayırmaya hizmet eder. Ayrıca, örgüt biliminde hala büyük ölçüde açık olan soruları teşvik etmek ve sorunları ele almak için de yeterli görülmektedirler (Baum, 2005, ss. 119-120; Schulz, 1998).

a. Malthusçu Varsayım: Seçici baskılara maruz kalan örgüt için popülasyonlar olduğunu ifade eder. Örgütler içindeki rekabetçi etkileşimlerin ekolojik süreçlerine odaklanır. Temel kavram seçim olup, ana operasyonel tanımlar nüfus ve yaşamsal olaylardır. Popülasyonlar genellikle aynı çevresel (kıt) kaynaklara bağlı olan bireylerin veya varlıkların koleksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt, inanılmaz çeşitlilikte popülasyonlara ev sahipliği yapan bir ekosistem olarak görülebilir. Üniversiteye kayıtlı öğrenciler, tedavi olmak için hastaneye giden hastalar, bürokratik örgütlerde çalışan tüm insanlar meşru çalışma popülasyonlarıdır ve kıt kurumsal kaynaklar için rekabet ederler. Ayrıca, giriş/çıkış yapmak gibi açıkça tanımlanabilen kurumsal yaşam olaylarına sahiptirler. Bireyler resmi kimlikleri ve resmi olarak kaydedilmiş hayati olayları olan iyi tanımlanmış varlıklardır. Örneğin, yeni bir kural belgesi yürürlüğe girdiğinde bir kural doğar, hükümler resmi olarak eklendiğinde veya mevcut kurallardan çıkarıldığında revize edilir, kaldırıldığında askıya alınır ve yerine başka bir halef gelmez (Baum, 2005, s. 120; Schulz, 1998).

b.Darwinci Varsayım: Varyasyona tabi, kendi kendini kopyalayan varlıkların var olduğunu ve daha uygun varyantların daha az uygun olanlardan daha hızlı oranlarda yayılmakta olduğunu ifade eder. Örgütsel genetik, üreme hızı seçici baskıdan etkilenen ve tekrarlanabilir içeriği zamanla değişime açık olan kendi kendini kopyalayan varlıkların çalışmasını içerir. Bu tür soykütük varlıkları ve bunların üremelerini etkileyen süreçleri tanımlamak ve analiz etmek bizleri bir önceki ekoloji varsayımı alanından evrim alanına taşımaktadır. Örgütlere uyarlandığında bu üreme süreci çoğaltıcılar olarak ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel çoğaltıcılar, evrimsel fikirleri örgüt için fenomenlere uygulama çabalarını karakterize etmektedir. Örgüt içi çoğaltıcılar, bir kişinin davranışının başka bir kişinin davranışına bağlı olduğu çift etkileşimler, otomatik toplu davranışlar olan rutinler, kurallar ve prosedürler ve stratejiler olarak ifade edilmektedir. Bireyler, popülasyonlar ve genler, bir popülasyondaki bireylerin genetik bilginin taşıyıcıları olması ve genetik bilginin de popülasyonun sınırlarının tanımlanması için bir temel oluşturması için tanımlanmalıdır (Baum, 2005, s. 122; Nelson ve Winter, 1982, s.131; McKelvey, 1982).

c.Hiyerarşik Evrim Varsayımı: Örgüt için evrim, evrimsel süreçlerin düzeylerinin iç içe geçmiş bir hiyerarşisine eklendiğini ifade eder. Örneğin, bölümlenmiş bir örgütte bölümler içinde yeni ürün geliştirme projeleri seçilir. Bölümler dağıtılabilir veya tüzüklerini kaybedebilir. Örgütün kendisi de seçime tabi bir varlığı oluşturur. Kendi kendini yeniden üreten varlıkların hiyerarşik yapılar oluşturduğu da düşünülmektedir. Daha düşük seviyedeki bireyler üzerinde çalışan farklı türde meta rutinlerin varlığı öne sürülmektedir. Örneğin, daha yüksek seviyeli rutinler, bir örgütün içinde daha düşük seviyeli rutinlerin yeniden üretilmesi ve yayılması sürecini yönetebilir. Ayrıca, tüm örgütsel birimler çoğaltıldığında rutin demetlerinin tamamı yeniden üretilebilir. Rutinler, örgütlerin içinde yeni tesislere transfer yoluyla veya aynı popülasyonun örgütleri arasında taklit yoluyla veya farklı popülasyonların örgütleri arasında tekrar taklit yoluyla tekrarlanabilir (Baum, 2005, s. 125; Burgelman, 1991).

d.Kültürel Evrim: Çoğaltıcıların çoğalması, yayılması ve çeşitlenmesi süreçleri aynı zamanda çoğu seçici baskının, doğası gereği kültürel olduğunu ifade eder. Genetik metaforların yaygın kullanımına rağmen, örgüt içi evrim, bireysel öğrenme, taklit, çıraklık, öğretim ve diğer kültürel aktarım süreçleri yoluyla genetik olmayan yollarla çoğaltılan ve aktarılan özelliklerin frekanslarındaki bir değişim sürecidir. Bu nedenle örgütsel evrim, nihai olarak bu tür kültürel yeniden üretim ve aktarım süreçlerinin doğasına bağlıdır. Doğadaki özelliklerin aktarımı bir nesilden sonrakine dikey aktarım olarak gerçekleşirken, kültürel evrimde özelliklerin yayılması şeklinde olur. Kültürel evrim, eserlerin bir toplumsal hafıza biçimi olarak kullanılmasıyla yakından bağlantılıdır. En iyi uygulamanın yaygınlaştırılması, deneyimin yeniden üretilecek ve dağıtılacak başarılı rutinler ürettiği varsayımı üzerine kuruludur. Örgütlerde becerilerin ve üretken bilginin kültürel aktarımının belirli uygulamaların öğrenilmesi yoluyla değil, bunun yerine toplulukların üyesi olma yoluyla gerçekleştiğini ortaya konulmaktadır. Süreçler, toplulukların sınırlarını keskinleştirir, kimliklerini tanımlarken aynı zamanda seçimin üzerinde baskı uygulayabileceği varlıklar yaratır. Yeniliklerin yayılması, yeni bir kültürel

zelliğin sosyal aktarımının kendi özgü bir özelliği ve analizidir (Baum, 2005, s. 128; Cavalli-Sforza ve Feldman, 1981).

1.3.3.3. Örgütsel Ekoloji

Örgütler arası ekoloji, toplulukları oluşturan benzer ve farklı popülasyonların birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve toplu olarak çevreye nasıl uyum sağladıklarının incelenmesidir. Örgütsel topluluk, ekolojik komensalizm ve simbiyoz bağları ile bağlı olan ve birbirleriyle ve çevreleriyle birlikte gelişen bir poplasyon grubudur. Simbiyoz, benzersiz formların, yani farklı işlev birimlerinin karşılıklı bağımlılığını içerir ve farklı nişleri işgal eden popülasyonların birbirlerinin varlığından yararlandığını ima eder. Komensalizm ise tersine, benzer formların, yani benzer işlevlere sahip birimlerin hareketini içerir ve etkileşim halindeki popülasyonlar arasında potansiyel rekabeti gerektirir. Popülasyonlar arasındaki rekabetin derecesi, işgal ettikleri nişlerin benzerlik veya örtüşme derecesine bağlıdır. Nüfus grubu, sınırlı bir coğrafi alanla sınırlandırılabilir, ancak teknik veya kurumsal çekirdeğe bağlı olarak ulusal, bölgesel veya küresel bir ekonomik sistemi kapsayabilir. Genel olarak, örgütsel topluluklar yarı izole yamalardan oluşan bir mozaikten oluşur. Bu gibi durumlarda, coğrafi olarak yerleştirilebilirler veya ortak bir çekirdek teknoloji veya standart etrafında inşa edilmişlerse daha geniş kapsamlı olabilirler. Bir topluluğun coğrafi olarak yerleştirilmiş veya dağınık olmasına bakılmaksızın, herhangi bir nüfustaki kuruluşların sonuçları, aynı topluluk sistemine ait olan diğer nfuslardaki kuruluşların sonuçlarıyla temel olarak i içedir. Bu nedenle, topluluk dinamikleri çalışması, örgütsel nüfusların yaratılması ve yok edilmesinin altında yatan ve dolayısıyla bir bütün olarak topluluğun istikrarını etkileyen süreçlerin analizine dönüşür (Baum, 2005, ss. 554-555).

Nüfuslar, toplulukların temel bileşenleridir ve farklı örgütsel biçimlerle eşittir. Nüfus, zorunlu bir sosyal kimlik tarafından tanımlanan bir dizi organizasyondur. Bu yüzden, bira üreticileri, endüstriyel bira üreticileri, birahaneler, mikro bira üreticileri ve zanaat bira üreticileri gibi birden fazla popülasyona ayrılabilir, çünkü her grupta sosyal olarak uygulanabilir bir kimlik gerektirir. Bir endüstrideki firmalar, paylaşılan nitelikler temelinde stratejik gruplar halinde kümelenir ve hareketlilik engelleri, bir gruptan diğerine geçişi engeller. Bu da meşruiyeti ve performansını bozabilir. Topluluk evrimi, yeni popülasyonlarda ve formlarda somutlaşan varyasyon, popülasyonlar arasındaki simbiyotik ve ilişkiler tarafından şekillendirilen seçim, yerleşik popülasyonların tutulması şeklinde üç alt süreçten oluşur. Örgütsel topluluklarda, teknolojik süreksizliklerden ve yaygın sosyal düzeni bozan kurumsal şoklardan yararlanmaya çalışan girişimciler tarafından yeni örgütsel biçimler inşa edilir. Topluluk dinamikleri örgütsel alan yapılandırma süreçleriyle çok ortak noktaya sahiptir ve örgütsel alan toplu olarak kurumsal yaşamın tanınmış bir alanını oluşturan örgütler: kilit tedarikçiler, kaynaklar ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer hizmetler veya ürünler üreten diğer kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, alan kavramının ortak bir anlam sistemine dahil olan ve katılımcıların dış aktörlerden ziyade birbirleriyle daha sık ve kaçınılmaz bir şekilde etkileşime girdiği bir örgütler topluluğunun varlığını ifade ettiği belirtilir. Örgütsel alanlar sıklıkla, dereceleri ve işlevsel bütünleşme biçimleri bakımından

farklılık gösteren çoklu yerel örgütsel topluluklardan oluşmaktadır. Oluşturulan popülasyonlar içindeki ve arasındaki simbiyotik ilişkiler, bir topluluğun kurucu birimleri üzerinde baskı uygular ve zaman içinde hiyerarşik bir düzen oluşturur. Zamanla, örgütsel topluluklardaki topluluk üyeleri doğrudan çevreden ziyade birbirleriyle kaynak alışverişinde bulunmaya başladıkça, özerkliği güvence altına alan etkileşimli nüfusların işlevsel olarak entegre sistemleri haline gelir. Sonuç olarak, herhangi bir biçimdeki kuruluşların sonuçları, aynı toplulukta ikamet eden diğer biçimlerdeki kuruluşların sonuçlarıyla temel olarak iç içe olabilir. Bir popülasyon, yalnızca diğer popülasyonlarla doğrudan etkileşimlerden değil, aynı zamanda dolaylı etkileşimlerden ve geri bildirim süreçlerinden de etkilenir. Bir topluluk içindeki ilişkiler aşamalı olarak bütünleştikçe, rekabet nüfustan topluluk düzeyine geçebilir. Nüfuslar arasındaki rekabetin yerini topluluklar arasındaki rekabet alabilir (Baum, 2005, ss. 555-557).

Topluluklarda popülasyonlar, popülasyonlardaki örgütler ve örgütlerdeki rutinler ekolojik bir hiyerarşi oluşturur. Her düzeydeki dinamik etkileşimler, varlıkları iç içe geçmiş ekolojik hiyerarşinin bir sonraki daha yüksek düzeyinde birbirine bağlar. Böylece, işler arasındaki etkileşimler çalışma gruplarını birbirine bağlar, bu da sırayla örgütleri birbirine bağlar ve aynı biçimdeki kuruluşlar arasındaki etkileşimler nüfusları oluşturur ve sırayla nüfuslar arasındaki bağlantılar toplulukları oluşturur. Bu tür sistemler, altta yatan bileşenlerin genel organizasyonu oluşturduğu ve ona tepki verdiği geri beslemeli hiyerarşik yapılar, heterarşiler olarak adlandırılır. Her seviye, olay ve sürecin bir dereceye kadar özerkliği ile yarı-bağımsız olarak faaliyet gösteriyor gibi görünebilir, ancak tüm hiyerarşi içinde yukarı ve aşağı doğru nedensellikte vardır. Muhtemelen, farklı düzeylerdeki etkileşimler, belirli bir düzeyde ortaya çıkabilecek süreçlerin aralığını sınırlar ve meydana gelen süreçleri kısıtlar. Bir düzeydeki varlıklar, başka bir düzeydeki varlıklar için ortam veya bağlam olarak işlev görebilir. Daha düşük seviyeli birimlerin kalıcılığının veya sürekli kopyalanmasının, yaşam alanıyla arayüz oluşturan organize birimin bakımına hayati derecede bağlı olduğudur. Bu nedenle, topluluklar içindeki popülasyonların seçimi, örgütlerin yaşam şanslarını ve dolaylı olarak örgütler içindeki rutinleri sınırlar. Bir popülasyondaki örgütler, yerel ortamlardaki diğer popülasyonlarda bulunan rutinleri taklit edebilir ve bu tür örgütler arası taklit, sırayla homojenlik yaratabilir ve topluluklar içindeki kommensalizmin yapısını değiştirebilir. Bir popülasyondaki örgüt başka bir popülasyondaki hedeflerle bağlantılar kurabilir ve bu tür örgütler arası bağlantılar, sırayla, örgütsel topluluklardaki ortak yaşamın yapısını değiştirebilir. Örneğin, oteller ve havayolu şirketlerinin sık uçan yolcu programları ağı aracılığı ile birbirine bağlı olması gibi (Baum, 2005, s. 566).

Ekolojik hiyerarşilerde hiyerarşik seçilimin önemli bir sonucu, seçim baskılarının çoğu zaman çelişkili olabilmesidir. Bir düzeyde faydalı olan uyarlamalar, başka bir düzeyde zararlı olabilir. Bir diğer sonuç ise, işbirliği ve rekabetin birden çok düzeyde sergilenebilmesidir. Hiçbir hiyerarşi nedensel olarak diğerinden önce gelmez, her ikisi de bir örgütsel evrim teorisi için gereklidir (Baum, 2005, s. 567).

1.3.3.4. Örgütsel Yaşam Döngüsü

Örgütlerin büyümeleri ve değişimleri üzerine yapılan çalışmaların dayanak noktalarından bir tanesi örgütlerin doğduğunu, yaşlandığını ve sonunda öldüğünü iddia eden örgütsel yaşam döngüsüdür. Yaşam döngüsü örgütler için sıralı ve doğal bir seyir izleyen süreçtir. Döngü, girişimcilik, ortaklaşa hareket, biçimselleşme ve olgunlaşma aşamaları olarak dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Son aşama olan olgunlaşma aşamasından sonra örgütler küçülme, olgunluğun sürmesi veya gerileme süreçlerine geçiş yapmaktadır. Ancak her aşama içerisinde aynı zamanda kriz dönemlerini de içeren kırılma süreçlerini de beraberinde yaşarlar. Bu kriz kırılmaları değişimin etkileri olarak ortaya çıkan süreçler olup, her kriz yapısal değişimi de tetikler. Aşağıda kısaca dört temel aşama, bu aşamalardaki örgütsel özellikler ve her bir aşamanın kriz noktalarına değinilmektedir (Daft, 2015, ss. 457-462);

a. Girişimcilik Aşaması: Bu aşamada örgütler henüz bürokratikleşmemiş ve küçük örgütlerdir. Yapı ve yapının kontrolü tepe yöneticisindedir. Örgüt, bu aşamada tüm enerjisini hayatta kalmaya ve bir tek ürünün/hizmetin üretilmesine adanmaktadır. Örgüt, doğumundan itibaren varlığını sürdürebilmek adına ürün/hizmet üretimi yaparak pazarda yaşamaya odaklanmaktadır. Kurucular üretim ve pazarlama üzerine teknik konulara yoğunlaşırlar. Çalışma saatleri uzun olup, biçimsellik ve bürokratiklik bu aşamada görülmemektedir. Örgüt bu noktada yeni bir ürün/hizmet yaratırsa büyüme de beraberinde gelecektir.

Kriz: Bu noktada örgütlerin karşılaşacağı kriz liderlik ihtiyacı olarak ortaya çıkar. Örgüt nihayetinde büyümek isteyecektir. Bu da öncelikle çalışan sayısının artırılmasını gerekli kılar. Az sayıdaki tepe yöneticiler hem artan çalışanı koordine edebilmek hem de yeni ürün/hizmet üzerine aynı performansla çalışmakta zorlanacaklar ve örgüt yapısını değiştirmek isteyeceklerdir. Bu durumda yeni ve güçlü yöneticileri işe almalıdırlar.

b. Ortaklaşa Hareket Etme Aşaması: Örgütün gençlik aşaması olan bu aşamada, büyüme hızlı, çalışan motivasyonu örgütün misyonlarına bağlıdır. Bir takım prosedürler oluşmaya başlamıştır ancak yapıda halen biçimsellikten söz edilemez. Örgütün temel hedefi büyümenin sürmesi olup, karizmatik liderlerin örgüte yön verdiği görülür. Örgütün bu aşamaya geçebilmiş olması, ilk aşamada karşılaşılan liderlik ihtiyacı krizinin çözüldüğünü gösterir. Lider sayesinde, örgüt kendisi için hedefler ve bir yön belirlemeye başlamıştır. İş dağılımı ve iş bölümleriyle yetki hiyerarşisi oluşur ve bölümler kurulur. Çalışan bu aşamada örgütün misyonu ile kendisini özdeşleştirir, bütünün bir parçası olarak kendini hisseder ve ilerleme için uzun mesailer harcar. Ancak biçimselliğin halen yerleşmemiş olması nedeniyle iletişim ve kontrol biçimsel yapıdan uzaktır.

Kriz: Bu aşamanın kriz noktası yetki devri ihtiyacıdır. İlk aşamada alınan yeni yöneticilerin başarılı olması halinde alt kademe çalışanları baskın liderlik altında ezilmiş duygusuna kapılacaklardır. Lider bu aşamada sorumluluklarını devretmek istemezse özerklik krizi meydana gelecektir. Lider,

örgütteki tüm bölümlerin doğru koordine edildiğinden emin olmak isterken, örgüt çalışanı ise doğrudan gözetim olmadan bölümlerin koordinasyonu için yeni mekanizmalar bulmak ister.

c. Biçimselleşme Aşaması: Örgütün orta yaşa girmekte olduğu aşamadır. Bürokrasi bu aşamada doğmaya başlamaktadır. Açık bir hiyerarşi, iş bölümleri, biçimselleşen prosedürler ve kurmay çalışan grupları bu aşamada meydana gelir. Bu aşamada, ürün/hizmet de geliştirilmek ister ve bu sayede tamamlayıcı ürün üretimlerine geçilir. Bu yenilik Ar-Ge bölümü oluşumunu sağlar. Örgütün temel hedefi pazar genişlemesi olarak belirlenir. Biçimsel kontrol sistemleri çerçevesinde tepe yönetim yetki devri yapabilir. Bu aşamanın en belirgin özelliği biçimselliğin oluşmasıdır. Buna istinaden, kurallar, prosedürler ve kontrol sistemleri uygulamaları yanında düşük ve resmi iletişim şekli gözlenir. Uzmanların örgüte katılımları gerçekleşebilir. Kara dayalı teşvik sistemi, yeni ürün grupları ve bunların koordinasyonu için adem-i merkezi birimler oluşturulur.

Kriz: Biçimselliğin doğduğu bu aşamada aşırı bürokrasi bu aşamanın krizi olarak ortaya çıkar. Artan sistem ve programlar orta kademe yönetici gelişimleri için bir engel oluşturabilir. Bu da orta kademe yöneticilerde kısıtlanmış hissinin yaşanmasına neden olabilir. Bu durum yenilikçiliğin de kısıtlanmasına neden olabilir. Örgüt yönetiminde biçimsel programların kullanılması için örgüt çok büyük ve karmaşık görünmektedir.

d. Olgunlaşma Aşaması: Bu aşamaya gelmiş olan bir örgüt artık tam anlamıyla bürokratik ve kapsamlı kontrol sistemlerine sahiptir. Ancak yöneticiler bürokrasinin daha da artması endişesiyle takımlara yönelmeyi geliştirmeye çalışırlar. Bu anlamda, yönetim bürokrasiyi azaltmak ve kolaylaştırmak için çalışacaktır. Yöneticiler sorunlarla yüzleşir, birlikte çalışma becerilerini geliştirir, bürokrasi içerisinde çalışma öğrenilir, iş birliği sağlamak için bölümler arası takımlar oluşturulur. Birden fazla bölüme ayrılan örgütte küçük firma felsefesi korunmaya ve ayrıca, Ar-Ge bölümü sayesinde yenilikçilik kurumsallaştırılmaya çalışılır.

Kriz: Olgunlaşan örgütler yeniden canlanma ihtiyacı duyacaktır. Her örgütte olgunlaşma aşamasından sonra gerileme dönemleri yaşanabilmektedir. Bu durumda örgütler her 10 ile 20 yılda bir yenilenme ihtiyacı duyabilirler. Örgütün çevresel uyumu kaybetmesi, yavaş hareket eder hale gelmesi ve yüksek düzeydeki bürokratikleşme nedeniyle örgüt yenilik ve modernizasyon dönemine geçmelidir. Bu noktada, tepe yöneticiler arasında sık bir değişim gözlenebilir.

1.3.4. Değişime Direnç

Bir örgüt değişime yöneldiği zaman, örgütü en çok zorlayan konu değişime karşı gösterilen dirençtir. Direnç göstermenin asıl nedeni, biliniyor olandan uzaklaşılması, statükonun bozulması ve alışılmış olandan vazgeçilmesi nedeniyle karşılaşılan öngörülemezliktir. Örgütler bu öngörülemezliği rahatsız edici bulurlar ve değişmemek için direnirler (Koçel, 2018, s. 693).

Değişim genel olarak rahatsızlık veren bir durum olduğu için örgütlerde değişim kültürünü yaratmak ve yerleştirmek zordur. Değişimin örgütlerdeki dengeleri etkilemesi, örgütte kendini güvende

hissetmeyenlerin çıkar kaybı yaşayacaklarını düşünmeleri değişime karşı tepki göstermelerine neden olacaktır (Machiavelli, 2013, s. 137). Öyle ki, bireyler çoğunlukla yeni bir adım atmaktan, yani değişimden korkmaktadırlar (Dostoyevski, 2009, s. 4).

Değişim gerçekleştirilen her örgütte mutlak suretle bir direnç gözlenir. Direnç sonunda örgütte ya değişim kültürü hakim olur, ya da değişim önündeki engeller gittikçe artar. Direncin güçlü olması değişimin gerçekleşme ihtimalini düşüreceklerdir. Böylelikle çağının değişimine uyum sağlayamayan örgütler kısa sürede yok olmaya mahkum duruma geleceklerdir (Gardner, 2004, s. 35).

Değişime direncin kişisel, sosyal ve işle ilgili olmak üzere üç ana nedene dayandığı söylenebilir. Kendine güvenmeme, bilinenin getirdiği rahatlık, bilinmeyen korkusu, çıkar kaybı, başarısız olma endişesi, dar görüşlülük gibi nedenler kişisel nedenleri oluştururken; değişim amacı ile grup hedeflerinin uyuşmaması, değişimi gerçekleştiren kişilere duyulan güvensizlik, mevcut sosyal ilişkilerin bozulacağı korkusu, yalnızca belirli bir grubun çıkarı olarak görülmesi, yakın çevrenin değişime karşı olumsuz tutumu gibi nedenler ise sosyal nedenleri oluşturmaktadır. Son olarak, maliyet yüksekliği, iş yükü artışı korkusu, ücret değişiklik korkusu, teknik bilgi yetersizlik korkusu gibi nedenler ise işe bağlı olan direnç kaynaklarıdır (Koçel, 2018, ss. 694-695).

Ünlü yönetim düşünürü W. Edwards Deming tarafından, Deming Teşhisi olarak adlandırılan ve örgütsel değişimi engelleyebilecek yedi ölümcül örgütsel hastalık tanımlanmıştır. Bunlar, örgütte amaç ve hedeflerin bulunmaması, örgütte kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerine yoğunlaşma, örgütteki çalışanların performanslarını sicil sistemi ve yıllık performans değerlendirmesi gibi yöntemlerle belirleme, yönetimde mobilité, örgütü sadece görülebilir rakamlara bağlı kalarak yönetme, aşırı sağlık harcamaları ve aşırı avukatlık harcamaları olarak ifade edilmiştir (Walton, 1990, s. 19). Bir diğer yönetim uzmanları Cross vd. (1994), on dinamit olarak adlandırdıkları değişim engellerini, örgüt çalışanları arasında ortak bir vizyon bulunmaması halinde değişim mühendisliği gerçekleştirmeye yönelmek, değişimi müşteri ihtiyaçları ve pazar trendlerini tanımadan gerçekleştirmeye çalışmak, örgütün tüm sistemini anlamadan bölümleri veya süreçleri yeniden yapılandırmaya çalışmak, hızlı bir değişim mühendisliği süreci tasarlamak, teknolojinin sadece otomasyon olarak görülmesi, örgütsel yeniden yapılanmada önemi olmayan konular üzerine yoğunlaşma, değişimin insan boyutunu gözden kaçırmak ve kararlık ve inancı sürdürmekteki başarısızlık olarak ifade etmişlerdir (Cross vd., 1994, s. 18). Cameron vd. (1988), değişim önündeki on iki hastalık olarak ifade ettikleri engeller, merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme, yaratıcılığın kaybedilmesi, değişime karşı olma, moralin azalması, özel çıkar grupları, önceliklerin tespit edilmemesi, güvenin kaybolması, anlaşmazlıkların artması, sınırlı iletişim, grup çalışmasının eksikliği ve liderlik eksikliği şeklinde sıralanmıştır (Cameron vd., 1988).

1.3.4.1. Rigor Mortis: Ölüm Katılığı

Tam karşılığı ölüm katılığı anlamına gelen rigor mortis, biyolojik ve fizyolojik anlamda açıklandığında canlı organizmalarda ölümden sonra gerçekleşen katılaşmayı ifade etmektedir. Bu katılaşma, esneklik kaybı sebebiyle organizmada dağılmaya neden olurken, işletme yönetiminde ise, örgütün değişememesi veya zamanında değişim gerçekleştirememesi olarak tanımlanır (Koçel, 2018, ss. 685-686).

Rigor mortis'e yönelmiş olan bir örgüt, çevresindeki değişime adapte olamayarak, çalışma usulleri ve prosedürlerini, teknolojisini, yönetim şeklini değiştiremediği için rekabet gücünü kaybeder. Ölüm katılığına yakalanmış olan bir örgütün en tipik özelliği rekabet gücünü kaybediyor olmasıdır. Geçmişte yaptıklarıyla övünerek içe dönük bir yaşam sürecine giren, geçmişten bugüne geldiği noktayı seyrederek başarılı olduğuna inanan ve ilerlemek için çaba sarf etmeyen örgütlerde rigor mortis özelliği göstermektedir. Bunlara ek olarak, yönetim kademesinin maliyet, zaman, bilgi gibi bahanelerle alışkanlıklardan vazgeçemeyen, değişiklikten hoşlanmayan bir tutum sergilemesi de yine tipik bir rigor mortis eğilimi gösteren örgüt türünü ifade etmektedir (Koçel, 2018, ss. 685-686).

1.3.4.2. Yapısal Atalet (Eylemsizlik)

Hannan ve Freeman (1979), örgüt yapılanmaları üzerine yaptıkları ve alanında klasik haline gelen çalışmalarında, örgütlerin yapılandırma biçimlerinde gözlemlenen tüm varyasyonların adaptasyon yani uyum çerçevesinde açıklanamayacağını ifade etmişlerdir. Örgütler bir düzeyde yapısal atalet yaratan baskılar ve süreçler ile karşılaşır. Esneklik, artan ataletle azalır, öyle ki, atalet yüksek olduğunda, örgütün doğal seçim güçlerine kurban gitmesi, yani faaliyetlerini durdurması olası olacaktır. Hannan ve Freeman (1979) çalışmalarında ataletin meydana gelişini onu oluşturan iç ve dış kuvvetler olarak iki bölümde incelemişlerdir. Buna göre atalet yaratan iç ve dış kuvvetler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1979, s. 930):

İç Kuvvetler;

- Tesise, teknolojiye ve diğer görevlere kolayca değiştirilemeyen insanlara yapılan geçmiş yatırımlar, yani batık maliyetler.
- Karar vericilerin ortamlar hakkında eksik bilgilerle çalışmak zorunda kalması, yani sınırlı rasyonellik. İnsanlar eksik bilgiye sahip olduklarında, kararların istenen değişiklikleri getireceğinden emin olamazlar. Bu nedenle durum çok sert olmadıkça insanlar bildikleri yapıda kalır ve yeni bilgi elde edilene kadar beklerler.
- Herhangi bir zamanda var olan politik dengelerin bozulması anlamına gelen yapısal değişim. Zaman 1'de var olan bir yapıda, insanlar örgüte yaptıkları geçmiş yatırımlardan elde edilen belirli bir dizi fayda elde ederler (terfi etmek için çok çalışmaya harcadıkları zaman gibi). Zaman 1'de, faydalar çalışanlar arasında belirli bir şekilde dağıtılır. Daha sonraki bir zamanda yapısal değişiklik olursa, o zaman bu

faydaların dağılımı da (prestij, gelir gibi) değişecektir ve bu nedenle bireylerin kendi menfaatlerini korumak veya artırmak için değişimi etkilemesi (gerekirse direnmesi) muhtemeldir. Direnç, gelecekteki yeniden örgütlenmeyi erteleyecek kadar büyük olabilir.

- Örgüt geçmişi, yerleşik hale gelen çalışma yollarına neden olur. Örgütler, sorunları çözmek için kullanılan ve çevreden gelen belirli sinyalleri takiben otomatik olarak devreye giren başarılı rutinleri olduğu için hayatta kalır. Gömülü doğaları gereği, bu rutinleri değiştirmek ve bir örgütü belirli bir yapıya kilitlemek için hareket etmek çok zordur.

Dış Kuvvetler;

- Düzenleme, sermaye yatırımı ve piyasa bilgisi gibi bir endüstriden çıkıp diğerine girmenin önündeki engeller.
- Bilinmeyen pazarlar hakkında uzmanlık bilgisi edinmenin maliyetleri.
- Örgütler, bir varlık olarak hareket edebilen eylemlerinden belirli bir kamusal meşruiyet elde ederler. Yeni alanlara geçme girişimleri, bu alanlardaki meşruiyet eksikliği nedeniyle tehlikeye girebilir. Başarısız bir ayakkabı fabrikası hastaneye dönüşmez. Büyük, temel yapısal değişiklik basitçe gerçekleşemez.
- Bir örgüt için başarılı bir uyarılma stratejisi, başka bir örgüt için başarılı uyum sağlamayabilir. Örgütlerin izleyebileceği genel bir strateji yoktur.

Atalet teorisi, eski örgütlerin daha istikrarlı ve standartlaştırılmış rutinleri olduğu için daha yüksek ataletle sahip olacaklarını öne sürmektedir. Benzer şekilde, boyut arttıkça öngörülebilirlik ve esnek olmama, dolayısıyla atalet de artar. Örgütsel karmaşıklığında ataleti artırdığı ve dolayısıyla yeniden yapılanma süresini ve başarısızlık riskini artırdığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda karmaşıklık, bölümlerin sayısı değil, aralarındaki bağlantılardır. Bir birim, diğerlerini etkilemeden yeniden organize olabiliyorsa, karmaşıklık düşüktür. Bir birimde meydana gelen değişiklikler diğer birimlerde yanıtlar gerektiriyorsa ve bu da başlangıç biriminde daha fazla değişiklik gerektiriyorsa, karmaşıklık yüksektir (Senior ve Swailes, 2016, s. 111).

Yapısal atalet, örgütlerin çevrelerinden uzaklaşmasına ve yerlerini hayatta kalmak için daha donanımlı olan diğerlerinin almasına neden olacak şekilde adaptasyonu engeller. Başarısızlık yaygındır. Adaptasyondan ziyade seçim çok daha güçlü bir argümandır. Eylemsizlik, birçok örgütün anlamlı değişim süreçlerine başlamadan önce neden hayatta kalmayı tehdit eden bir kriz yaşaması gerektiğinin görüldüğünü de açıklamaktadır (Senior ve Swailes, 2016, s. 112).

1.3.4.3. Kurt Lewin – Güç Alanı Analizi

Kurt Lewin, 1920'lerin başlangıcından itibaren fizikte kullanılan alan teorisi üzerinden çizimler yaparak, herhangi bir sosyal durumda birlikte var olan gerçeklerin sırasının yaşam alanı olarak görülebileceği üzerine 25 yıllık bir süre boyunca çalışmalar yapmıştır. Lewin'in çalıştığı alan teorisine göre, bireylerin davranışlarını etkileyen psikolojik güçlerin bireyler için bir yaşam alanı oluşturarak davranıştaki değişimin özünü anlamanın ve tahminlerde bulunmanın mümkün olabileceğini belirtmiştir. Çalışmanın başında araştırmalarını bireyleri temel alarak Lewin, sonrasında analizlerini grup davranışları üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu bağlamda çalışmalarının tamamında, istenmeyen davranışları sürdüren ve grupta olması gereken güçleri tanımlamıştır (Yavuz vd., 2019, s. 112).

Örgütler üzerindeki değişim çalışmalarında yoğunluk değişim engellerini teşhis etmeye yönelik olurken, Kurt Lewin tarafından geliştirilen Güç Alanı Analizi (Field Force Analysis) ise, engellerin aşılmasına yönelik yapılmış bir çalışmadır. Lewin, örgütte sürükleyici güçler ve engelleyici güçler olmak üzere birbirine zıt iki güç olduğunu ifade etmiştir. Değişime karşı aktif veya pasif olarak direnen güçleri engelleyici güçler olarak tanımlamış ve değişime direnç başlığı altında açıklamış olduğumuz statüko, korku, atalet, bilgisizlik, muhafazakarlık gibi tüm engelleyici faktörleri bu engelleyici güçler altında toplamıştır. Ancak Lewin'in teorisine göre, örgütlerde değişime karşı olan güçler olduğu kadar bir de değişim için çaba sarf eden sürükleyici güçler bulunmaktadır. Sürükleyici güçler, etkin liderlik, etkin kurum kültürü, etkin iletişim, etkin katılım, eğitim gibi değişimin önündeki engelleri kaldırarak direnci yok etmeye yönelik çalışan güçlerdir (Aktan ve Yay, 2016, ss. 9-11).

1948 yılında Kurt Lewin tarafından oluşturulan güç alanı analizi, değişimi etkin olarak planlamak adına, planlı veya sınırlandırılmış bir değişim durumunda itici güçleri göstermek ve değişimi etkin olarak planlamak için kullanılan bir tekniktir. Teoriye göre, bir anlaşmazlıkla karşılaşılmasında halinde karşı güçler görev başında beklemektedir. Analizdeki ilk aşama, talep edilen yeni duruma geçişi destekleyen temel itici güçleri belirlemektir. İkinci aşama ise, belirlenen her gücün önemini tahmin etmektir. Aşamalar tamamlandığında, değişimin ancak itici güçlerin sınırlayıcı güçlerden daha büyük olduğu zamanda gerçekleşebileceği gösterilmektedir. Bundan sonraki üçüncü aşama ise, itici güçlerin artırılması, sınırlayıcı güçlerin azaltılması ve sınırlayıcı güçlerin itici güce dönüşmesi için değişime yönelik özel hedefler belirlemek olarak gerçekleştirilir (Yavuz vd., 2019, s. 113).

2. DIŞ TİCARET SEKTÖRÜ VE PANDEMİNİN ETKİLERİ

2019 yılının son çeyreğinde Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 salgını küresel bazda insanların sosyal yaşantılarından, yaşam şekillerine, tüketim türlerinin değişimlerinden, iş hayatındaki çalışma stillerine kadar her alanda getirdiği değişimlerle etkisini göstermiştir. Tüm Dünya'ya yayılan bu salgına karşı önlem almak amacıyla ülkeler karantinalar uygulamış, ülkelerin sınırlarına erişim engellenmiş, erişim sağlayan kanallar için kısıtlamalar uygulanmıştır. Ticari faaliyetleri durma noktasına getiren bu kısıtlamalar sonrasında ürün teslimatlarının yapılamaması veya aksaması nedeniyle hammaddeler tükenme noktasına gelmiştir. Uluslararası ticaretin durma noktasına gelmesi dış ticaret tedarik zincirinde büyük bozulmaları beraberinde getirmiştir. Ülkeler arası mal değişimi ya da yetersiz kaynakların başka ülkelerden temini yoluyla yaşamını devam ettiren insanoğlu için hayati önem taşıyan uluslararası ticaretin tedarik zincirindeki bu bozulma pandeminin en zorlu etkisi olmuştur.

Bu bölümde pandeminin genel yaşam şekillerinde getirdiği değişimler, sektörel bazda oluşturduğu değişimler ve dış ticaret sektörü üzerindeki etkileri incelenmektedir.

2.1. Dış Ticaret Sektörü İşleyişi ve Tedarik Zinciri

Türk Dil Kurumu tanımına göre, bir devletin yabancı devletlerle yaptığı alışveriş, ithalat ve ihracatın tamamı olarak tanımlanan dış ticaret (TDK, 2023), özetle bir devletin dışalım ve dışsatımlarının tümünü ifade eden mal ve hizmet ticaretinin tümüdür (Gürsoy, 2010, s. 19). Dış Ticaret, mal ve sermayenin ülke sınırlarına akışını ifade etmekte olup, ithalat ve ihracat süreçlerinin yönetimini sağlamaktadır.

Ticareti yapılacak olan hammadde veya yarı mamülün bulunarak satın alınması genel anlamda tedarik kavramını tanımlarken, işletmelerin üretici, tedarikçi, perakendeci ve dağıtıcılarla iş birliği yaparak hammadde veya yarı mamül elde etmesi, bunun nihai bir ürün haline getirilmesi, bu nihai ürünün süreçler, akışlar ve ağlar oluşturarak müşterilere ulaştırılması tedarik kavramının bir zincir olarak yani tedarik zinciri olarak ele alınmasını sağlamıştır (Ivanov ve Sokolov, 2010, s. 19). Tedarik zinciri en genel tanımıyla, hammaddenin, mamül ya da yarı mamülün elde edilmesinden, elde edilen hammadde veya yarı mamülse bunların mamül olarak üretilmesine ve arkasından müşteriye dağıtımının yapılarak nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan bir faaliyetler dizisidir. Tedarik zincirinin basit veya karmaşık olması her endüstriye göre değişse de, tüm hizmet ve üretim işletmelerinde bulunmaktadır (Yıldızöz, 2006, ss. 6-14). Pazarı, imalatı, tedarikçileri ve dağıtım kanallarını birbirine bağlama amacıyla olan tedarik zincirinin hedefi, pazarda meydana gelebilecek kalite, hizmet ve fiyat gibi unsurlardaki değişimlere karşı şirketlerin varlığını sürdürmesini sağlamak, kaynak ve malzeme planlaması süreçleri ile güçlü bir bilgi ağı kurmak, bu bilgi ağı yoluyla talep tahmini yapmak, tedarik ve dağıtım performanslarının artırılması ile müşteri isteklerini en düşük maliyetle karşılamaktır (Başkol, 2011, s. 15; Demirdöğen ve Küçük, 2007, s. 2). Hammadde ve yarı mamüller hem yurt içinden hem de yurt dışından karşılanabildiği gibi, nihai ürünler de hem yerli pazara hem de yurt dışına satılabilmektedir.

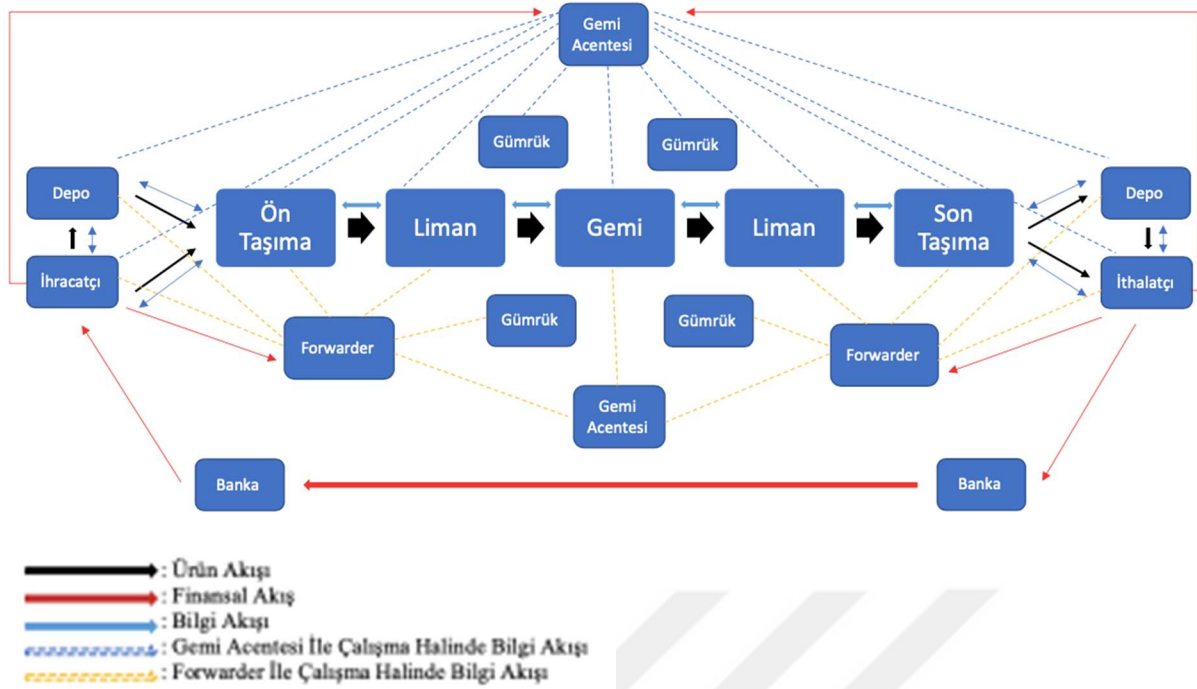
Tedarik zinciri, zincir bütününde en düşük maliyet hedefini mümkün kılmak için doğru ürün, doğru miktarda üretim, doğru bölgeye, zamanında dağıtım sağlayacak şekilde imalatçı, depo, tedarikçi, dağıtıcı ve mağazaları bütünleştirici bir yaklaşım kullanır. Zincirin, imalat tesislerinden tedarikçilere, perakendecilerden depolara, dağıtım merkezlerinden mağazalara kadar tüketicilerin taleplerine uygun ürünlerin hazırlanması ve üretilmesinde yer alan tüm birimlerin maliyetlerinin üzerinde etkisi bulunmaktadır. Zincirin kendi oluşturan tüm birimler üzerinde etkisi bulunması nedeniyle, tedarik zincirinin yönetiminde birbirini oluşturan parçaların bütünüyle sistemsal bir yaklaşımla ele alınmaktadır (Simchi ve Kaminsky, 2004, ss. 2-3).

Tedarik zincirinde en basit haliyle üretici ile müşteri arasında bir akış gerçekleşmekte olup, ürün, bilgi ve finansal akış olarak 3 tür akış mevcuttur. Ürün akışı, mamül veya yarı mamülün elde edilmesinden başlayıp bunun müşteriye teslimine kadar olan işletmeler arası hareketini ifade eder. Bilgi akışı, tedarik zincirindeki tüm faaliyetler arası bağlantıyı sağlayarak, doğru ve zamanında alınan bilgi ile koordinasyonu ve doğru karar alınmasını sağlar. Finansal akış ise, tedarik zincirindeki tüm mali hareketleri temsil eder (Yıldızöz, 2006, s. 19).

Aşağıdaki Şekil 2.1.'de dış ticaret süreci için tedarik zincirinin her bir aşaması yer almaktadır. Bu şekil'e göre, en genel çerçeveye dış ticarete ihracat/ithalat süreci faturalarını ve yükleme listelerini hazırlamış olan ihracatçı/ithalatçı ile başlar. İlgili belgelerini hazırlamış olan ihracatçı veya ithalatçı, bu belgeleri işlemlerini başlatması için gümrük hizmetlerine teslim eder. Gümrük işlemlerini başlatan gümrük hizmetlerinin aşamasından sonra aracılık yapan forwarder ihraç ya da ithal edilecek ürünlerin teslim alınarak ön taşımasının yapılması ve yurt dışı edilmek üzere gemi acentesine tesliminden sorumludur. Bu aşamada gemi acentesi ürünlerin gemiye yüklenmesi ve yükleme listelerinin liman işletmelerine teslim edilmesi süreçlerini yönetir. Ürünlerin denizyolu ile (veya kara, demiryolu, hava kargo taşımaları yolu ile) taşınmasından sonra teslimat yapılacak olan varış noktasına ulaşılması ile acente liman tahliyesini yapar. Acentenin tahliye işleminden sonra tekrar gümrük işlemleri, forwarder'ın ürünleri teslim alarak son taşımasını yapması ve müşteri'nin fabrikası veya stok sahasına teslim etmesi ile süreç tamamlanmış olur. Şekil 2.1.'de yer alan siyah oklar ürün akışı temsil etmekte olup, dış ticaret sürecinde tedarik zinciri boyunca ürünün dolaşımını göstermektedir. Ürün akışı ürünün üreticiden çıkmasıyla başlayıp, ürünü tedarik eden müşteriye ulaşımıyla son bulur. Tablodaki kırmızı oklar ise finansal akışı temsil etmektedir. Dış ticaret işlemleri boyunca tarafların gerek bankalara, gerekse hizmet aldıkları taraflara yaptıkları veya aldıkları ödemeleri göstermektedir. İhracat işlemlerinde malın ithalatçıyla satılması sonucunda finansal akış ithalatçıdan ihracatçıya olacaktır. Bunun yanında ihracatçı ve ithalatçı tüm dış ticaret işlemleri için gemi acentesiyle çalışıyor ise gemi acentesine, forwarder ile çalışıyorsa forwarder'a hizmet bedelinin ödemesini gerçekleştirecektir. Şekildeki kesiksiz mavi çizgiler ise, dış ticaret süreci boyunca tedarik zincirindeki bilgi akışını temsil etmektedir. Ürünün çıkışından teslimine kadar olan tüm sürede tedarik zinciri boyunca her aşamada taraflar birbirleriyle bilgi akışı sağlarlar. Bilgi akışı, ürünün hedef noktasına sorunsuz ve en hızlı şekilde ulaştırılabilmesi için önemli

ve gereklidir. İthalatçı veya ihracatçı dış ticaret işlemlerini gerçekleştiren iki çeşit çalışma şeklini tercih edebilir. Müşteri tüm işlemleri için forwarder ile çalışmayı tercih edebileceği gibi tüm işlemler için gemi acentesiyle çalışmayı da tercih edebilir. Her iki tarafta dış ticaret süreci için hizmetleri toplu olarak sağlayabilmektedir. Ara taşımaların yapılmasından, gümrük işlemlerinin müşteri adına gerçekleştirmesine, rezervasyonlardan konteyner tahsisine, yükün takibinin yapılmasından karşı taraftaki müşterinin deposu veya fabrikasına teslimine kadarki işlemleri organize edebilirler. Buradaki ayırım sadece ödeme şekillerinde olmaktadır. Forwarder firmalar uzun vadelerle satış yapabilmekte iken, gemi acenteleri peşin veya çok kısa vadelerle satışlarını gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda, Şekil 2.1.'deki kesik mavi ve kesik sarı çizgiler açıklandığı şekliyle farklı operasyonel süreçleri temsil etmektedir. Kesik mavi çizgiler, işlemler için direkt gemi acentesiyle çalışılması halindeki bilgi akışını, kesik sarı çizgiler ise işlemler için forwarder ile çalışılması halindeki bilgi akışını temsil etmektedir.

Şekil 2.1.'de gösterilen dış ticaret tedarik zincirindeki tarafların neredeyse tamamı pandemiden etkilenmiş ve böylece tedarik zincirinde bozulmalara neden olmuşlardır. İlk problem üretim yapan ihracatçı ayağında gerçekleşmiştir. Pandemi önlemi olarak gerçekleştirilen kapanmalarla birlikte üretim sahalarında üretimler durmuştur. Üretim alanlarının kısıtlamalar dahilinde açılmasıyla birlikte üretimler başlamış ancak ürettikleri ürünleri gönderebilecekleri konteyner bulamamışlardır. Ürünlerini gönderemeyen üreticilerin stok maliyetleri arttığı için bulabildikleri konteynerleri en yüksek fiyattan ve peşin ödeme ile yüklemek zorunda kalmışlardır. Bir diğer bozulma nakliye tarafında görülmüştür. Kapanmalar nedeniyle araçlar için şoförler bulunamamış ve böylece nakliye için araç bulunamaması gibi bir sonuç doğmuştur. Ayrıca önceden tek noktaya nakliye gerçekleştiren taşımacılar kapanmalardan sonra tedarikçilerin farklı adreslere dağılması nedeniyle birden fazla adrese birden fazla araçla dağıtım yapmak zorunda kalmışlardır. Ancak araç bulunmadığı için bu dağıtımlar mümkün olmamış, bu yüzden de bulunabilen araçların nakliye fiyatları aşırı artış göstermiştir. Tedarik zincirinin liman ayağında ise, kapanmalar nedeniyle eksik personelle çalışan liman işletmelerinde gemi operasyonları yavaşlamış, böylece ürün teslimatlarında gecikmeler yaşanmıştır. Tedarik zinciri en yüksek düzeyde etkileyen bozulma ise gemi tarafında yaşanmıştır. Buna göre, gemilerin kapanan limanlarda mahsur kalması ve aşırı beklemede kalmaları nedeniyle konteynerler ticari dolaşıma girmedikleri için konteyner yokluğu problemi doğmuş ve bu da arzı daraltmıştır. Konteyner arzı daraldığı için bulunabilen mevcut ekipman fiyatlarında ise aşırı artış yapılmıştır. Konteynerin ticari dolaşıma hızlı dahil olması ve ürün tedariklerinin sağlanabilmesi için küresel ticaret kısa transit süreli ülkelere kaymıştır. Bu anlamda pandeminin etkisiyle dış ticaret tedarik zincirindeki bozulmanın en önemli sonucu küresel ticaret kapılarının değişmesi olarak söylenebilmektedir.



Şekil 2.1. Dış Ticaret Tedarik Zinciri (Hammadi ve ark.'dan uyarlanmıştır, 2018)

Tedarik zincirinde yer alan tüm tarafların bu akış içerisindeki önemlerinin anlaşılması için bu tarafların tedarik zincirindeki işleyişleri, görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde detaylı olarak ele alınmıştır.

İhracatçı (exporter/shipper): Ürettiği ya da üreticiden satın aldığı ürünü gümrük sınırı dışına çıkartmak kaydıyla yurt dışına satan kişi ya da şirkettir (Arslan, 2006). İhracatçının temel görevi mal üretimi ya da tedariki olup, malını göndermek için sonraki aşamalarda forwarder veya direkt olarak gemi acentesiyle çalışır. Eğer üreticinin vade sorunu yoksa ve peşin ödeme yapabiliyorsa, ek olarak ara taşıma ve gümrükleme gibi işlemleri yapabildiği bünyesinde bir birimi veya anlaşmalı olduğu taşıma ve gümrükleme firmaları var ise, bu durumda direkt olarak gemi acentesi ile yükünü organize edebilir. Bu durumda üreticinin aracılık için forwarder'a ödemesi gereken komisyon maliyeti ortadan kalkmış olur. Ancak ihracatçının tüm ihracat işlemlerini organize edebilecek bir birimi yoksa, işlemler anlaşması gereği kendine ait ise ve bu işlemler için sadece uzun vadeli ödemeler yapabiliyorsa bu durumda aracılık hizmeti veren ve tüm işlemleri ihracatçı adına organize ederek yükün teslim alınmasından teslim edilmesine kadar ki süreci takip eden forwarder bir firmadan hizmet alması gerekmektedir.

İthalatçı (Importer/consignee): Kendi ülkesi dışında başka bir ülkede bulunan üretici/satıcı ile yaptığı anlaşma gereği ihracatçıdan ürün satın alarak bulunduğu ülkeye getiren ve ürünün bedelini bankalar aracılığıyla ihracatçı firmaya ödeyen kişi ya da şirkettir (Arslan, 2006).

Forwarder (aracı): Çoklu görev yapabilen birer aracı olan forwarder firmalar, ürünün ithalat veya ihracat sırasında tüm süreci düzenleyen firmalardır. Bu anlamda, taşımadaki bağlantı veya arabulucu oldukları söylenebilir. Forwarder firmalar, gemi acentesi ile navlun pazarlığı, sözleşmeleri

hazırlamak, konşimento ve manifestoları düzenlemek, ithalat-ihracat işlemleri ve gümrükleme, nakliyeciyi seçimi ve ayarlanması, taşıma sözleşmesi ve kapsamının belirlenmesi, uluslararası yasal mevzuat hakkında danışmanlık hizmeti, sigortalama, depolama, elleçleme, ambalajlama, etiketleme, vergi mevzuat ve işlemler gibi işlemleri müşterisi adına gerçekleştirebilirler (Sertrans Logistics, 2023). Ayrıca, gemi acentesinden boş konteyneri alma, üreticiye yüklemesi için boş konteyneri götürme, üreticinin dolum yaptığı konteyneri limana taşıma, gümrük işlemlerini yapma, yükü taşıyan gemi acentesi ile taşıma sözleşmesini yapma görevleri arasındadır. Forwarder'lar birer aracı olarak, tüm gemi acentelerinden deniz navlunlarını (deniz taşıma ücreti) toplayarak üretici için en ucuz, kendisi için ise daha fazla komisyon payı çıkarabileceği gemi acentesi tercih ederler. Üreticinin doğrudan gemi acentesi yerine forwarder ile yükünü organize etmedeki en büyük avantajı, forwarder'ların tüm masraflar için 90-120 gün arasında vade imkanı sağlamasıdır. Gemi acenteleri ise tüm masrafları peşin olarak veya 15-30 gün arasında düşük vadelerde tahsil etmektedir. Bir diğer avantajları ise, ihracatçı veya ithalatçı adına tüm dış ticaret işlemlerini tek elden yönetmeleri ve bu şekilde müşterilerine kolaylık sağlayabilmeleridir. Forwarder'lar denizyolu kargosu organize edebildikleri gibi acenteler vasıtasıyla demiryolu, kara ve hava kargo taşımacılığında da aracılık yapabilirler.

Gemi Acentesi: Türk Ticaret Kanunu 116. Maddesine göre acente “*Bir mukaveleye dayanarak muayyen bir yer veya bölge içinde daimi bir surette ticari bir işletmeyi ilgilendiren akitlere aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimse*” (TTK, 2011) olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası ticarete kullanılıyor olması nedeniyle en yaygın acente türü gemi acentesi olmasının yanında, sigorta, seyahat, havayolu, oto ve satış acentelikleri de farklı meslek gruplarında mevcuttur. Gemi acenteleri ise, deniz taşıtları ile yolcu veya yük taşıma işini yapan, üçüncü kişi veya kurumlara karşı gemi sahibi veya işleticisinin hak ve menfaatlerini koruyarak karşılığında ücret alan işletmelerdir (Duman, 2009, s. 1). Bu tanımlar çerçevesinde yük taşıma işi yapan gemi acentelerinin faaliyetleri arasında, belirlemiş olduğu navlun (taşıma ücreti) ile konteyner satışı yapmak, gemiye rezervasyon oluşturmak, gemiye tüm yüklerin yükleme organizasyonunu yapmak, geminin limana yanaşma ve yükleri alma günlerini belirlemek, yükleme adetlerinin ve gemi evraklarının liman işletmesine bildirimini sağlama, müşterisi ile anlaşmadan önce yükün gideceği ülkedeki kendi karşı acentesi ile iletişime geçerek malın kabul edilebilirlik teyidini alma, yine aynı malın teslim edileceği alıcının yasaklılık durumu olup olmadığını kontrol etmek, tehlikeli madde sınıfında bir ürün ise deniz kanununa göre hangi sular üzerinde taşınmasının yapılabileceğini (özellikle boğaz ve kanal geçişleri sadece belirli tehlike sınıfındaki yük geçişlerine izin vermektedir) kontrol etme ve yine karşı liman acentesinden bu tehlikeli malın kabulü için onay isteme, alıcı ve yükleyiciye geminin yükleme ve karşı limana tahliye günlerini bildirme, gemi boşaltma ve tekrar yükleme işlerini bitirdikten sonra liman işletmesinden gemi çıkış izni alma, yükleme ve tahliyeler için liman işletmesine müracaat etme, rıhtım ve barınma ücretlerini yatırarak gemi yanaşması için kılavuz talep etme, liman harcını liman işletmesine yatırma, yükleme ve tahliye ile ilgili yük özet beyanlarını yasal sürede gümrük idaresine tescil ettirme,

özet beyanlar için gerekli olan yükleme talimatı ve yük beyannamelerini yükleyici firmalardan liman işletmesinin belirttiği tarihe kadar toplama yer almaktadır. Gemi acentelerinin bahsedilen tüm faaliyetleri göz önüne alındığında özetle, dolu konteynerin limana girişinden, gemiye yüklenene kadar ki tüm süreçlerinden sorumlu oldukları söylenebilir. Tüm bu işlemler için acenteler tutarları peşin olarak veya 15-30 gün gibi kısa vadelerde tahsil ederler. Bu yüzden müşteriler için uzun vade seçeneği nedeniyle komisyon ücretine rağmen forwarder firmalar yoğun olarak tercih sebebidir.

Taşımacılık (Nakliye) Firmaları: Tedarik zincirinde taşınması gereken yük için, bazı taşıma modelleri bulunmaktadır. Taşımacılık firmaları, karayolu, denizyolu, demiryolu ve hava kargo gibi taşımacılık konusunda hizmet veren firmalardır. Bu dört taşımacılık şekli başlı başına ithalat ve ihracat için doğrudan kullanılabilen taşıma şekilleri olmalarının yanında karayolu ve demiryolu taşımacılığı, kara ve demiryolu bağlantılarının olduğu, çoğunlukla kısa mesafe dış ticaret süreçlerinde bir taşıma modeli olarak yer almakta olup, ülke içerisinde ise ihracatçı için ön taşıma, ithalatçı için son taşıma yaparak “ara taşıma” görevini de üstlenirler. Boş konteynerin limandan alınarak yükleyiciye götürülmesi, yükleyiciden dolu konteynerin alınarak limana getirilmesi, alıcı limanına ulaşan dolu yükün alıcının deposu veya fabrikasına teslim edilmesi, alıcının boşalttığı yükün boş konteynerinin tekrar limana teslim edilmesi gibi süreçleri kapsayan ara taşımalarda tercih edilen taşıma şekilleridir. Denizyolu ve hava kargo taşımacılığı ise deniz aşırı dış ticarete imkan sağladığı için küresel ticaretin en yaygın taşıma şekillerini oluştururlar. Ancak hava kargo taşımacılığının kısıtlı hacimde yük taşıyabiliyor olması nedeniyle, Dünya dış ticareti'nin gözde taşımacılık şekli deniz yolu taşımacılığı olarak öne çıkmaktadır.

a)Demiryolu Taşımacılığı: Diğer taşıma şekilleri içerisinde yakıt masrafı açısından en ucuz taşıma şekli olup, çevresel duyarlılığı ve daha güvenli olması nedeniyle de avantajlı bir taşıma şeklidir (Çetindaş, 2018, s. 12). Avrupa'da demiryolu ağının gelişmiş ve yaygın olması ve bazı ülkelerin karayolu taşımacılığının dolaşımına getirdiği sınırlar nedeniyle demiryolu taşımacılığı kullanımı artmaktadır. Tek seferde birden fazla konteynerin taşınabiliyor olması bu taşımacılık türünün en büyük avantajlarından biridir (Elçi, 2022).

b)Karayolu Taşımacılığı: Kapıdan alarak kapıya teslim şekli ve hızlı oluşu sebebiyle diğer taşımacılık türlerinin de aktarmasını yapmak için kullanılan en yaygın taşıma şeklidir. Karayolu taşımacılığının en yaygın kullanımı, taşıma başlangıcı ve taşımanın sonlandırılması sırasında kullanımıdır. İhracatçının başlangıç üretim noktasından yükün alınarak, terminale sevki edilmesi, ithalatçının terminale boşaltılmış olan ürününü terminalden depoya sevk etmede karayolu taşıyıcılarından faydalanılmaktadır (Çetindaş, 2018, s. 13). Ancak sınırlı hacim ve ağırlıkta malı taşıyabilmeleri sebebiyle ayrıca birim maliyeti daha yüksek bir taşıma şeklidir. Maliyet sebebiyle daha çok kısa mesafe taşımaların gözdesidir. Bu taşımacılığın bir diğer dezavantajı ise, yakın zamanda İngiltere'de brexit krizi olarak bilinen probleme neden olan, her araç için bir şoför ihtiyacının olmasıdır. İngiltere'nin Avrupa Birliğinden ayrılmasından sonra Avrupa Birliği vatandaşlarından olan sürücülerin

kendi ülkelerine dönerek sayılarında azalma yaşanmasıyla şoför olmadığı için nakliye yapılamaması kaynaklı yaşanan tedarik sorunu, market raflarının boş kalması ve sonrasında akaryakıt istasyonlarının kapanmasına kadar giden bir krize neden olmuştu. Bunun yanında pandemi döneminde eve kapanmalar sebebiyle de şoför bulunamadığı için küresel bazda bir tedarik problemine neden olmuştur. Bu bağlamda, her araç için bir şoför ihtiyacı karayolu taşımacılığının en önemli dezavantajı olmaktadır.

c)Denizyolu Taşımacılığı: Dünya ticaretinde tarihteki ilk taşımacılık şekli olup, küreselleşen dünya ticareti ile birlikte hızla gelişerek tedarik zincirinin değişmez bir parçası haline gelmiştir. Denizcilik acentelerinin işletmesini yaptığı bu taşımacılık türünün yanında, gümrükleme, depolama, sigortalama, teslim ve yükleme-boşaltma hizmetleri de sunulabilmektedir (Çetindaş, 2018, ss. 13-14). Kıtalar arası taşıma yapılması, yüksek hacim ve ağırlıkta yük taşıyabilmesi, çok sayıda yükün taşınması nedeniyle düşük birim maliyetler oluşturmasıyla, çok büyük hacim ve ağırlıktaki özellikli yüklerin taşınabilmesi bu taşıma türünün avantajlarıdır. Ancak avantajların yanında, transit sürenin uzun olması, yüksek alt yapı yatırımı gerektirmesi, hava koşullarının taşıma riski oluşturabilmesi gibi dezavantajları da mevcuttur (Koban ve Keser, 2015, s. 197).

d)Hava Kargo Taşımacılığı: Özellikle hızlı olması nedeniyle tercih edilen taşıma şekillerinden biri olmasına rağmen, hacim ve ağırlık kısıtı ve ayrıca yüksek maliyet nedeniyle sınırlı düzeyde yararlanılan bir taşıma şeklidir (Kaya, 2008, s. 34). Hacmi düşük ancak değeri yüksek ürün gruplarının taşınabildiği hava kargo taşımacılığında, canlı hayvan, bozulabilir ürün, canlı çiçek, heykel, yanıcı maddeler gibi farklı türdeki yüklerin bir arada taşınabilmesi bu taşımacılığın en önemli avantajlarındanır.

Gümrük Hizmetleri: Gümrük, ithalat ve ihracat işlemlerine konu olan ürünün ülkeye giriş ve çıkışlarını denetleyen kamu kurumlarıdır (Arslan, 2006). Gümrük firmaları yoluyla ithalatçı ve ihracatçıya sağlanan bu hizmet, ülkeden çıkışı (ihracat) veya ülkeye girişi (ithalat) yapılacak olan malların gümrük tarafından onaylanması işlemlerini yürütmeyi ve her türlü gümrük işlemlerini takip ederek sonuçlandırmayı, malın ithalat ve ihracat sürecindeki tüm gerekli evrak işlemlerinin toplanması, ithalat veya ihracat aşamasında yaşanabilecek muhtemel hasar ve benzeri durumları müşteriye bildirmek gibi görevleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, malın gümrükçe onaylanması işlemlerinin yürütülmesinde ihracatçı ve ithalatçı adına temsilci görevini üstlenmektedirler.

2.2. Pandeminin Dış Ticaret Üzerindeki Etkileri

2019 yılının son çeyreğinde Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkarak Dünya'ya yayılan salgın nedeniyle karantinalar uygulanmış, ülkelerin sınırlarına erişim engellenmiş ve kısıtlamalar getirilmiştir. Bu engel ve kısıtların en büyük etkisi ticari faaliyetleri durma noktasına getirmesi olmuştur. Ürün teslimatlarının aksaması, ülkelerdeki hammaddelerin bitme noktasına gelmesiyle tedarik zincirinde bozulmalar meydana gelmiş, böylece pandeminin en büyük etkisi uluslararası ticarete görülmüştür.

Küresel olarak salgın sürecinin başlaması ile dış ticarete görülen ilk etkiler sıralanacak olursa, Rusya'nın, meyve-sebze ve paketli gıdalar için Türkiye, İsrail ve Kuzey Afrika ülkelerini alternatif olarak değerlendirmeye alması, Dünyadaki en büyük petrol ithalatçısı Çin'in şehirlerin karantinaya alınması ve fabrikaların durmasından kaynaklı petrol talebinin azalması sonucunda OPEC ve müttefikleri petrol talebine zararı ve bununla ilgili aksiyon planı oluşturması, Çin'den gelen gemilerde hem Türkiye hem de yurtdışındaki limanlarda güvenlik ve denetim uygulamalarının artması ve detaylı tedbir-prosedürlerin uygulamaya konulması, hem Çin'de hem de diğer ülkelerde 2020'nin Şubat ve Mart aylarında gerçekleşecek olan bir çok toplantı, fuar, forumun iptal edilmesi, Şubat ayı ile birlikte global taşıyıcı firmaların Asya çıkışlı taşımaları için blank sailing (uğrak iptali) bildirimleri gelmesi ve bu durumda ülkelerin ithalat-ihracatlarında Çin için alternatif pazar arayışlarına girmeye başlamaları, denizyolu konteyner taşımacılığında navlun artışları, gemilerin limanlara kabul edilmeyişi, yük teslimatlarındaki gecikmeler, üretim aksamaları, taşıma maliyetlerinin artması, tren operasyonlarda yaşanan aksaklıklar sebebiyle limanlarda vagonlara yüklenmek için bekleyen konteynerler için oluşan demoraj bedelleri, virüsün hem vaka sayısı olarak hem de medyada yayılmasının tüm global tedarik zincirine etki etmesi, Çinin Türkiye için özellikle mermer ihracatında oldukça önemli bir yere sahip olması nedeniyle Şubat ayında gözlenen taleplerdeki ciddi düşüş, Güney Kore'de Hyundai firmasının salgından dolayı Çin'den parça gelmemesi nedeniyle üretimini askıya alması, Japon menşeli Nissan'ın üretimi durduran ikinci küresel otomotiv firma olması salgın sürecinin ilk aşamasında karşılaşılan durumlar olarak karşımıza çıkmıştır (Eldener, 2020).

Virüsün önce tedarik, sonra da tüketici piyasasını etkilemesiyle dış ticaret temelde en çok etkilenen alan olmuştur. 2019 Aralık ayındaki yeni düzenlemelerle yakıt türü ve maliyetlerinin neden olduğu finansal problemler nedeniyle virüsünde etkisi göz önüne alındığında lojistik sektörü bu duruma kapasite daralması olarak karşılık vermiştir. Lojistik zincirini açık tutmaya çalışan sektör, tüketim olmayan yerlerde konteyner birikimleri ile karşı karşıya kaldı. Kapalı ekonomiler nedeniyle dönmeyen ticaret ağı için tüm Dünya aynı anda 2020 Haziran ayını normalleşme süreci olarak denemek istedi. Sağlık sektörüne yapılan harcamalar nedeniyle eski tüketim bolluğu sektörde beklenmezken bu durumun doğal olarak ithalat-ihracat dengesine de yansıdığı gözlenmiştir (Lojiport, 2020).

Lojistik alanında salgın süreciyle beraber geçilen “temassız ticaret”in gözdesi ise demiryolu taşımacılığı olmuştur. Karayolunda yaşanan sıkıntılar koronavirüsle tavan yaparken, yük taşımacılığında talep TIR'lardan vagonlara kaymıştır. Salgının yayılmasına karşı temassız ticaret olarak önerilen demiryoluyla ihracat taşımaları, 2020 Mart ayında %100'e yakın arttı ve hatta bazı hatlarda vagonlar yetersiz kaldı. Ticaret Bakanlığı'nın dış ticaret verilerine göre, Covid-19 etkilerinin görülmeye başlandığı 2020 Mart ayında ihracat 2019'un aynı ayına göre %17,81 azalışla 13,4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. İhracatın taşıma şekillerine göre dağılımı incelendiğinde, Mart ayında denizyoluyla gerçekleştirilen ihracat 8 milyar 620 milyon \$ ile ilk sırada yer aldı. Bu taşıma şeklini 3 milyar 702 milyon \$ ile kara yolu ve 929 milyon \$ ile hava yoluyla yapılan ihracat izledi. İhracattaki düşüşe rağmen

Mart 2020’de deniz yoluyla yapılan ihracatın payının geçen yılın aynı ayına göre 2.7 puan artarak %64.2’ye yükselmesi dikkat çekmiştir. Mart 2020’de demiryoluyla gerçekleştirilen ihracat payı da bu dönemde 0,4 puan artışla %0,9’a çıkmıştır. Aynı dönemde, karayoluyla gerçekleştirilen ihracatın payı ise, 1.7 puan azalarak %27.6’ya, havayoluyla yapılan ihracatın payı 0.5 puan düşüşle %6.9’a gerilemiştir (Yücel, 2020).

Büyük Resesyon olarak adlandırılan ve 1929 Büyük Buhranı’ndan beri dünyanın yaşadığı en büyük kriz olarak görülen 2009 yılındaki krizde bile küresel büyüme %0.1 olurken, IMF 2020 Mart ayında dünya ekonomisine yönelik olarak büyüme tahminini %3 küçülme olarak bildirmiştir. Yine aynı tahminlere göre IMF, dünya ekonomisi 2021’de %5.8 büyüyerek krizin etkilerini bir ölçüde üzerinden atsa bile yaşanan yüksek oranlı daralma nedeniyle dünya ekonomisinin toplam kaybını 9 trilyon dolar olarak açıklamıştır (Belli, 2020).

2.3. Pandeminin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Pandemi ile birlikte gelen değişim karşısında örgütler kendilerini değerlendirdikleri zaman örgütlerini fazla bürokratik, esnek olmayan, çok yavaş, çok karmaşık, dar görüşlü olduklarını ve daha fazla gelir odaklı olmaları gerektiğini gözlemlediler. Bu da örgütlere, pandemi ile birlikte radikal ve pozitif bir değişime ihtiyaçları olduğunu gösterdi. Pandeminin neden olduğu ekonomik şok değişimin zorunlu olduğunu ve her şeyin tepeden aşağı kadar değişmesi gerektiğini gösterdi. Değişimde zorunlu olarak görülen ilk maddeler ise, dijital teknoloji, otomasyon ve yapay zeka oldu (Mygatt, 2020).

Bu dönemin örgütler için gündeme gelen kavramları “çeviklik” ve beraberinde “hız” oldu. Farklılık için yeni temeller oluşturulması isteniyorsa, örgütler öncelikle bu iki kavram üzerinde değişimlere gitmelidirler. Çünkü, değişim karşısında davranışsal ve politika olarak en hızlı kararları alan çevik örgütler krizin kazananı olarak yer aldılar (Craven vd., 2022).

Evden çalışma modeline geçilmesi örgütlerde biçimsellik karmaşasına neden oldu. Bütün işlerin mail ile yazılı olarak yapılması ile gelen mailin hangi kademeye, kime yönlendirileceği, cevabı kimin vermesi gerektiği karmaşası doğdu. Raporlar kime verilecek? Ne rapor edilecek? gibi soruların cevabı emir-komuta zincirine göre dikey örgütlenme modelini benimseyen örgütler için şaşıracakları bir duruma yol açtı. Yatay örgütlenme modellerinde ise iş birliğinde aksaklıklar olduğu gözlemlendi. Yanlış iletişim ağı çalışanları aşırı yoğun, ancak sonunda hiçbir şey yapmamış hale getirdi. İşlerin sonuca bağlanmadığı görüldü. Bu süreçte iş birliğinde karar alma, çözüm üretme ve koordinasyon ve bilgi paylaşımı alanlarında üç tür sorun ortaya çıktığı görüldü. Örgütlerde üretkenlik, hız ve inovasyonu geliştirmenin yolu örgüt yaşam kalitesini arttırmak olup, etkili ve etkin bir iş birliği örgütte bunu sağlar. Bu bağlamda küresel ölçekteki büyük firmalar, pandemi döneminde düşen yaşam kalitesini arttırarak etkili ve etkin bir üretkenlik yaratabilmek adına çalışma günün dört güne indirmek, toplantıları 30 dakikadan fazla tutmamak, haftanın bir gününde hiç toplantı yapmamak gibi çözümler geliştirmişlerdir (Craven vd., 2022; De Smet vd., 2022).

Değişimi gerçekleştirme yönünde örgütler için temel sorular, biz kimiz?, nasıl düzenleme yapabiliriz?, nasıl gelişebiliriz? etrafında şekillendi ve bu soruları kendilerine sorarak yol haritası belirlediler. Bu bağlamda değişim üç alanda temellendirilmeliydi. Bunlar, amaçlar, değer yaratma ve kültür. Bu değişim alanlarını örgüt kararları, örgütsel yetenekler ve örgüt yapısı ile düzenlemeyi planladılar. Bu düzenleme için de, öğrenme, ekosistem (çevre) ve bulundukları pazar içinde gelişim göstermeleri gerektiğini belirlediler. Değişim karşısında hiyerarşiyi, resmi ilişkilerin haritasını çıkarmanın ve yapılandırmanın tek yolu olarak veya işleri halletmenin tek yolu olarak gören örgütler bu mevcut durumu felç edici bir süreç olarak tanımladılar. Ancak bu kriz durumunda müşterilerle, tedarikçilerle ve çalışanlarla iletişimde hiyerarşi nedeniyle, bu başka birinin işi yaklaşımı nedeniyle gecikmeli olarak aksiyonlar alındığı gözlemlendi. Karar almada küçük grupların daha hızlı ve efektif kararlar aldığı görüldü. Bu süreçte liderlerin farkındalıkla, empati ve şefkatle çalışana yaklaşımı kriz dönemlerini atlama için hayati önem taşımaktadır (Mygatt, 2020).

2.4. Pandeminin Sektörlerde Neden Olduğu Genel Değişimler

Küresel bir kriz haline gelen Covid-19 ile birlikte sosyal yaşamdan, çalışm stillerine, ekonomiye ve ticarete kadar pek çok alanda değişimler gözlemlendi. Pandemi'nin mental sağlığı etkilediği, bu yüzden de dünya genelinde insanların yaşam kalitesinin düştüğü gözlemlendi. Aşı üretimi, tedarigi ve depolamada dünya genelinde sistem yetersizliği görüldü. Bu konu biomedikal bilimin ne kadar geri planda bırakıldığını göstermiş oldu. Yetersiz bilimsel çalışmalar nedeniyle insanların aşya güveni olmadı ve aşılama oranını arttırmak en büyük problemlerden biri oldu. Çalışma hayatı asla eskisi gibi olmayacak. Evden çalışmaya geçilmesi ile dünyanın değiştiği görüldü. Yeni salgınlar her zaman olabilir. Dünya yeni krizlere hazırlıklı olmayı anladı. G7 ve G20 zirvelerinde gelecek için yeni potansiyel yapılanmalar görüşülmekte. Çünkü bu süreçte küresel ekonominin yaklaşık 16 trilyon dolar kaybettiği tespit edildi. Bu anlamda yeni yatırımlar ve kurumlar inşa edilmektedir (Craven vd., 2022).

Pandemi sonrasında değişim ile gelen strateji yapılanmalarında dünyada %46 ile en büyük yatırım taşımacılık ve turizm üzerine yapıldı. İkinci sırada altyapı çalışmalarına %39, üçüncü sırada ise yüksek teknoloji servislerine %22 yatırım gerçekleştirildi. Altyapı yatırım çalışmaları içerisinde yol, köprü, demiryolu, metro, su, temiz enerji, taşımacılık ve güvenlik yer aldı. Ticaret ise %9 yatırım ile son sırada yer aldı. Diğer yatırım alanları ise, gıda ve üretim, eğitim, sağlık, bankacılık, otomotiv ve çevre olarak gerçekleştirildi. 2020 verilerine göre dünyadaki tüm yatırım miktarı toplam 3,2 trilyon dolar olarak gerçekleşti. Pandemi ile gelen değişim neticesinde yatırımların nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı sorularını yanıtlamak önemli hale geldi (Fuchs vd., 2022).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın yayımladığı Covid-19 etkileri raporuna göre sektörlere göre gözlenen değişimler şu şekilde belirlenmiştir (Gümüşlü, 2020; Uluslararası Çalışma Örgütü, 2022);

- Gıda ve tarım sektörü üzerinde, küresel ekonomi üzerindeki olumsuz etkisiyle özellikle gıda ve beslenme güvenliği sorunu yaşayan ülkelerde gıda krizleri, küresel ve ulusal gıda tedarik zincirlerinde sorunlar,
- Turizm sektörü üzerinde, seyahat kısıtlamaları, havayolu uçuşlarındaki iptaller, turizm işletmelerinin kapatılması gibi nedenlerden dolayı uluslararası turizmin tamamen durması. Dolayısıyla uluslararası turizm hizmetlerindeki arz ve talepte yaşanan düşüş,
- Deniz balıkçılığı sektöründe, hayvani proteinlerin başlıca gıda tedarikçisi olan sektörde balıkçı gemilerinin limandan ayrılamaması ve deniz ürünlerine olan talebin düşmesi gibi nedenlerden sektörün zarar görmesi,
- Eğitim sektöründe, 193 ülkede okullar ve üniversitelerde zorunlu kapatma uygulaması ile uzaktan eğitime geçilmesi, bu nedenle yaklaşık 1,58 milyar öğrencinin öğrenim faaliyetlerinin durması veya yavaşlaması nedeniyle öğrenim hayatında görülen aksaklıklar,
- Sivil havacılık sektöründe, havayolu uçuşlarının iptali ve ülke bazındaki kısıtlamalar uluslararası seyahatin durma noktası gelmesi. Ayrıca havayolu yük taşımacılığında da büyük payı olan sivil havacılık, uçuşların durması nedeniyle kısıtlamalarda en çok ihtiyaç duyulan ilaç ve tıbbi ekipman küresel tedarik zincirinde aksaklık,
- Karantina önlemleri kapsamında perakende mağazalardaki kapanış tekstil, giyim, deri ve ayakkabı sektörlerinde tüketici talebinde düşüşe neden olmuştur,
- Covid-19 etkisi ile iş dünyasının önyargılı yaklaşarak çekimser kaldığı, uzaktan ve yarı zamanlı çalışma, dijitalleşen araçların kullanımı ve otomasyon gibi yenilikçi çalışma modelleri hayata geçirildi ve iş yapış şekilleri uzun vadede değişme eğilimine girdi,
- Mevcut durum bir “adapte olmak” olarak tanımlanırken, uzun vade için “dönüşüm” gerekliliği şartı doğmuştur,
- İş yapış şekillerinin büyük oranda dijitalleşme siber güvenlik ve altyapıya yatırım konularını örgütlerin temel konularından biri haline getirdi,
- Bireysel bazda, evden çalışma modeli bireylerin iş ve özel yaşamları arasındaki sınırların belirsizleşmesine neden olarak bireysel psikolojik problemleri de beraberinde getirdi. En büyük etki motivasyon düşüklüğü olarak gözlenmiştir. Evden çalışma modelinde bireylerin yalnızlık duygusu yaşadığı ve insan ilişkilerinin zayıfladığı fikri gelişmiştir. Bu da insan yönetimi konusunu şirketler için tekrar gündeme getirmiş, verimliliği artırma çalışmaları en önemli konu olmuştur. Çalışan güvenliği ve bağlılığı korumak her zamankinden daha önemli hale gelmiştir,

- Salgın ile değişen müşteri alışkanları, değişen trendler, online alışverişteki hızlı yükseliş müşteri etkileşimi üzerinde çalışmayı ve fiziksel alanların tekrar gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi gerekliliğini getirdi. Çalışan yetenek ve becerilerini arttırmak ise müşterinin değişen trendlerini karşılayabilmek iş gücünün yapılandırılması konusunda gündem olmuştur. Organizasyon şemasının her bir kademesinde teknolojik beceriye sahip iş gücünün olması hayati önemi olan bir konu haline geldi,
- Gerçekleştirilen tüm değişimler iş gücünü yeniden yapılandırma, verimliliği sağlama ve rekabeti koruma konularında temel olmaktadır,
- Türkiye’de yapılan pandemi sonrası yatırım araştırmalarında ise, %55 ile birinci sırada perakende, %45 ile ikinci sırada teknoloji ve %30 ile üçüncü sırada telekomünikasyon, otomotiv ve bankacılık gelmektedir. Listenin son sırasında %5 ile kamu kurum yatırımları yer alırken, diğer yatırım alanları metal sanayi, sağlık, inşaat, enerji ve altyapı, medya-eğlence, sigorta, petrol/gaz olarak gerçekleşmiştir,
- Covid sonrası normalleşme adımları ile tekrar ofislere dönüş başladığında yapılan çalışmalar neticesinde %54 oranında çalışanlar esnek çalışma modelini benimseyerek ofis ortamına dönmek istemediklerini belirtirken, yöneticilerden ise tam tersi yanıtlar alınmıştır. Bu da iş gücü çalışma şekli üzerinde belirsizlik içerisine girilen bir dönem olduğunu göstermektedir. Bu noktada kuşak çatılmalarının da daha çok gündeme gelip, bu farkın belirginleşmesi beklenmektedir. Ancak sosyal kalmak, çalışma kaynaklarına erişebilmek ve meslektaşlarıyla daha iyi iş birliği yapmak gibi nedenlerle %24’lük bir kesim ofislere dönüşü doğru bulmaktadır. Y ve Z kuşağı katılımcılar üzerinde yapılan bir araştırmada %73 katılımcı hibrit çalışma modeli tercih ettiklerini belirtmiştir. %4’lük kesim tamamen evden çalışmayı isterken, %13’lük kesim ise tamamen ofisten çalışma modelinde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişleridir. Hibrit modelin bu kadar benimsenmesi ve talep edilmesi nedeniyle işletmeler bu modeli kalıcı olarak hayata geçirecek esnekliğe yapısal olarakta kavuşmalıdırlar,
- Pandemi ile iş dünyasına gelen değişim ve bu değişimi destekleyen stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda yapılan Ey Danışmanlık Çalışma Dünyasının Geleceği anketi sonuçlarına göre işletmelerin büyük kısmı değişime hazır olduğunu belirtirken, %14’lük kısım köklü bir değişime açık olmadığını, %18’lik kesim ise kararsızlık içerisinde olduğunu belirtmiştir,
- Pandeminin örgütler için getirdiği en güncel konu çeviklik oldu. Çevik organizasyon modelleri üzerine çalışmalar başlatıldı. Çeviklik değişim karşısında hızlı şekilde aksiyon alabilmeyi, bu aksiyonu alabilecek yeteneklere sahip olmayı ifade etmektedir. Temelde yapısal bir değişimi ifade eden çeviklik konusu örgüt yapısını oluşturan

biçimsellik, uzmanlaşam ve merkezileşme konularını temel almaktadır. Bu bağlamda, çevik organizasyonlar organizasyon şemasını yeniden şekillendirerek, artmakta olan esneklik ile yeni roller ve süreçler tasarlamalıdır. Yönetim modeli olarak çalışan merkezli, değer odaklı, motivasyon ve ödüllendirme temelli bir yönetim modeli geliştirilmelidir. İyileştirme için geri bildirimin önemi dikkate alınmalı ve müşteriler ve tedarikçilerle olan iletişim ağının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yeni operasyon modelleri geliştirilmelidir. İş yönetim ve üretim, insan kaynakları ve müşteri yönetimi sistemlerinde gerekli teknolojik ve örgütsel yapılar kurulmalıdır.



3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

2019 yılının son aylarında tüm dünyayı etkisi altına alarak bir pandemi olarak tanımlanan covid-19 salgını ilk duyulduğunda, önümüzdeki yıllarda küresel bazda zincirleme bir değişimin habercisi olacağı bilinmiyordu. Ne var ki, küresel olarak yaşanacak bir kriz ortamını tetikleyen pandemi, insanların sosyal yaşantılarından yaşam şekillerine, tüketim alışkanlıklarından iş hayatı çalışma stillerine kadar her alanda bir değişim yaratarak kendini göstermiştir. Bu dönemde, sosyal etkilerin yanında özellikle iş hayatındaki çalışanlar çalışma şekillerindeki değişimleri, yönetsel yetki ve sorumluluklardaki değişimleri, yönetici rollerinin ve iş süreçlerinin değişimini, personele yaklaşımdaki farklılıkları gözlemlemişlerdir. Küresel değişim örgütlerin içlerine kadar yansımış, bu durumda örgüt yapılarında bazı değişimleri gerekli hale getirmiştir. Pazar dinamikleri bir anda değişmişti ve örgütler pazar stratejilerini bu yeni şartlara göre yenilemeliydi. Dünya, öngörüsü olmayan bir krizin içine dahil oldu ve tecrübe edilmemiş bu kriz ortamından örgütler varlıklarını devam ettirebilmek adına birbirleri ile uyum halinde gelen değişime kucak açtılar. Bu süreç, yönetim ve organizasyon literatüründe yıllardır çalışılan örgüt-çevre uyumu konusunu deneyimleyebilmek adına bir fırsat doğurmuştur. Çevrenin içinde olduğu bir kriz, kısıtların ve kapanmaların neden olduğu örgüt içi değişimler, pazarda varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler gibi koşulların bir araya gelmesiyle kaçınılmaz değişim süreci, bu alanda keşifsel bir araştırma yapma gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Örgütler düzeyinde açık sistem yaklaşımı ile doğmuş olan değişim kavramı, örgütlerin rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile uyumlu olmaları gerekliliğini ifade etmektedir. Örgütlerin değişerek içinde bulundukları çevrenin koşullarına uyum sağlamalarını ise uyum yaklaşımları incelemektedir (Hatch, 2013, s. 67). Koşul bağımlılık (durumsallık) yaklaşımı, değişen çevresel şartlar neticesinde örgütlerin çevreye uyum sağlamak için yapı ve işleyişlerinde bazı değişimlere gideceklerini ifade etmektedir (Koçel, 2018, s. 368). En iyi tek bir yönetim yapısının olmayacağını belirten yaklaşım, çevrenin en iyi örgüt biçimini belirlediğini savunmaktadır (Rayburn ve Rayburn, 1991, s. 56). Örgütlerin yapı ve süreç değişimlerine çevreyi dahil eden yaklaşıma göre, çevrenin istikrarı ve hızı yani çevrenin özellikleri uyuma bağlı değişim konusunda ana belirleyici faktör olmaktadır. Teknoloji, örgüt büyüklüğü ve strateji de yapıyı etkileyen durumsallık faktörleri olarak belirtilmektedir (Hatch, 2013, s. 67).

Ancak çevre, sürekli bir değişim içerisindedir ve çevrenin değişmesi belirsizliğin artmasını ifade etmektedir (Emery ve Trist, 1965). Dolayısıyla, çevresel belirsizlik örgüt yapısı üzerinde şekillendirici bir etkiye neden olmaktadır (Duncan, 1972). Fakat örgütler çevreyi aynı şekilde deneyimlemediği için belirsizlik algıları ve değişime gösterdikleri tepkiler farklı olmaktadır. Bu tepkiler, örgütlerin sahip olduğu mevcut yapılarına bağlı olup (Hatch, 2013, s. 68), çevresel şartlara uyum göstermeye çalışan örgütler Burns ve Stalker'ın sınıflandırmasına göre mekanik ve organik yapıli örgütler olarak iki tür altında incelenmektedir. Buna göre, organik yapıli örgütler, esnek ve değişken yapıli ile değişime

uyum konusunda başarılı bulunurken, katı ve kırılğan özellikleriyle mekanik yapıli örgütler çevresel değışime uyum göstermekte zorlanan örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu ve Tunç, 1997).

Bu bilgiler ışığında, keşifsel olarak değışim üzerine odaklanan bu çalışmanın amacı, küresel bir kriz ortamı yaratarak çevresel belirsizlik artışına neden olduğu düşünülen covid-19 pandemi dönemi boyunca, dış ticaret alanında faaliyet gösteren firmaların örgüt yapılarını ve stratejilerini ne ölçüde ve ne yönde değıştirdiklerini incelemektir. Ayrıca, bu sektör kapsamında örgüt ve strateji teorilerinde iddia edildiğı şekilde örgüt yapısı ve stratejisi arasında ne düzeyde etkileşim olduğu da incelenecektir. Örgütlerin bu çevresel belirsizliğe karşı değışime hem yapısal hem de stratejik olarak uyumu ve bu süreçte yapı ve stratejinin birbirlerini ne yönde etkilediğı araştırma konusunu; örgütlerin hayatta kalabilmek için değışime uyum sağlayarak örgütsel yapı ile stratejilerini değışime yöneltme çabaları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Sektörde pandemi nedeniyle gerçekleştirildiğı iddia edilen tüm değışimler iş gücünü yeniden yapılandırma, verimliliğı sağlama ve rekabeti koruma konularında olmuştur. Bu gelişmeler ışığında, dış ticaret sektörünün popölasyon olarak seçildiğı çalışmada, pandemi sonrasında uygulamada yapısal ve stratejik olarak değışime yöneldiğı ifade edilen sektörün, bu değışimleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğı ve literatür çalışmalarında tanımlanmış olan değışim süreçlerine ne kadar uygun olarak bir değışim süreci gerçekleştirdikleri keşifsel bir çalışma ile gösterilmek istenmektedir.

3.2. Araştırma Sorusu

2019 Aralık ayında başlayan Covid-19 pandemi sürecinin önce tedarik zincirini sonrasında ise tüketici piyasasını etkilemesiyle dış ticaret sektörü temelde pandemi sürecinin en çok etkilendiğı alan olmuştur. Öyle ki, dış ticaret özelinde pandemi kaynaklı dünya ekonomisinin toplam kaybı 16 trilyon \$ olarak açıklanmıştır (Craven vd., 2022). Yakıt maliyetleri nedeniyle finansal sorunlarla karşı karşıya kalan lojistik sektörünün kapasite daraltması, kapanmalar nedeniyle tüketim olmayan noktalarda konteyner birikmeleri, biriken konteynerların kapatılmış olan limanlarda çekilememesi nedeniyle oluşturduğu ve her geçen gün artan bekleme ücretlerinin yüksek maliyetleri bulması, yine bekleyen ve boşaltılmayan konteynerlar nedeniyle diğler limanlardan yükleme yapacak firmaların konteyner bulamaması, yükü olupta ticaret yapmak isteyen firmaların mallarını bekletmek zorunda kalması, satışların bu nedenlerle askıya alınması, bekleyen malların bazı mal cinslerinde bozulmaya neden olmasından dolayı malların telef olması kaynaklı artan maliyetler ve zararlar gibi deniz yolu taşımacılığındaki bu aksaklıklar nedeniyle dış ticaret için kara yolu, demiryolu ve hava kargo taşımacılığına yönelmesiyle birlikte taşıma ağlarının yetersiz kalarak talebi karşılayamaması pandemi döneminde sektörün karşılaştığı en çarpıcı problemler olarak görölmüştür.

Sektörün bu kadar etkilenmesi neticesinde, küresel bir kriz ile karşı karşıya kalındığı görölmüş ve literatür bölümünde değinildiğı şekilde çevrenin karmaşık yani dinamik bir pozisyona geçerek

çevresel belirsizliğin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Belirsizlik, değişimi kaçınılmaz hale getirmiş, evden çalışma modellerine geçilmesiyle örgütlerdeki biçimsellik, uzmanlaşma, merkezileşme gibi örgüt yapısını oluşturan faktörler dikkat çekici birer sorun olarak meydana çıkmıştır. İş süreçlerinin e-mail yoluyla ilerlemesi emir-komuta zincirini sorgulatmaya başlarken, yanlış iletişim ağları işbirliği aksaklıklarını doğurmuştur. Pandemi nedeniyle mental sağlığı da bozulan çalışanların evden çalışma modeline geçilmesiyle iş ve özel yaşam arasındaki sınırları belirsizleşmiş ve bu da çalışanlarda motivasyon ve verim düşüklüğü olarak gözlenmiştir.

Meydana gelen bu karmaşa örgütlerin yapıları ve stratejileri üzerinde düşüncelerini sağlamış ve örgütler kapılarına gelmiş olan değişimi göz ardı edememişlerdir. Pandemi sonrası stratejik yapılanmalarda dünyada %46 ile en büyük yatırım taşımacılık ve turizm üzerine yapılmıştır. Yapısal olarak ise örgütler, değişim karşısında resmi ilişkilerin haritasını çıkararak hiyerarşiyi yapılandırmaya çalışmışlardır. Değişen trendler ile dijital ticaret pazarının önem kazanması iş gücünün tekrar yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Organizasyon şemasının her bir kademesinde teknoloji becerilerine sahip uzmanlara yer verilmesi hayati bir konu haline gelmiştir. Normalleşme sonrası ofise dönen personelin esnek çalışma şeklini benimsemesi neticesinde bazı işletmelerin bu modeli kalıcı olarak uygulamaya başlaması ile esneklik yapısal olarak örgütlere kazandırılmıştır. Pandeminin örgütler için getirdiği en önemi model çeviklik olurken, hızlı aksiyon alabilmeyi sağlayan çeviklik, biçimsellik, uzmanlık ve merkezileşme konularını temel alan örgüt yapılarını ifade etmektedir. Bu anlamda, örgütlerin tekrar bir krizle karşılaşma ihtimallerine karşılık örgütlerinde hızlı hareket olanağı sağlayabilecekleri bir yapı değişimine yöneldiği görülmüştür. Organizasyon şemalarının revize edilmesi, yeni roller ve süreçlerin tanımlanması, çalışan merkezli yönetim modellerinin uygulanmayı koyulması, müşteri ve tedarikçilerle iletişim ağlarının güçlendirilmesi, yeni operasyon modellerinin denenmesi yapısal olarak örgütlerin değişimi benimsemeye başladıklarının bir ifadesi olarak görülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

- Çevresel belirsizlikteki artış örgütlerin strateji ve yapısal değişimlerini ne yönde ve nasıl etkilemiştir?
- Örgütsel değişimde yapı değişimi ile stratejik değişimi birbirini ne yönde etkiledi ve birbirlerini takip mi ettiler yoksa birbirlerinden bağımsız olarak mı değişim gerçekleştirdiler?
- Stratejilerde değişim oldu mu? Oldu ise, örgüt yapı türlerine bağlı olarak mı değiştiler?
- Çevresel belirsizlikteki artış örgütlerin mevcut yapı ve strateji türleri üzerinde etkili midir?
-

3.3. Araştırma Modeli

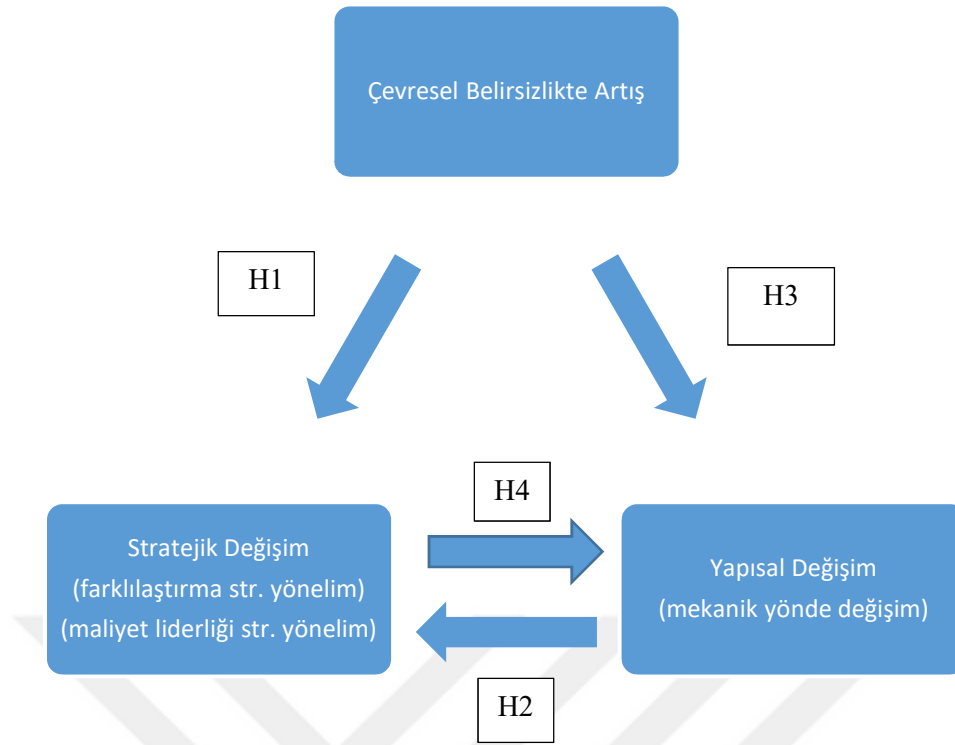
Stratejik değişim, bir organizasyonun dış çevresiyle uyumunda zaman içinde biçim, kalite veya durumdaki bir farklılık olarak tanımlanmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995). Bir örgütün dış çevresiyle uyumu, kuruluşun hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren mevcut ve planlanmış kaynak dağıtımlarının ve çevresel etkileşimlerin temel modeli olarak tanımlanır (Hofer ve Schendel, 1978, s. 25). Bu uyumdaki değişiklikler, (a) kapsamı, kaynak dağıtımları, rekabet avantajları ve sinerji (Hofer ve Schendel, 1978) tarafından tanımlanan bir firmanın stratejisinin içeriğindeki değişiklikleri ve (b) dış çevre ve örgütte meydana gelen değişiklikleri kapsar. Stratejik değişim, bir firmanın iş, kurumsal veya kolektif stratejilerinde ayrıntı değişiklikler yoluyla ölçülen üniter bir kavram olarak tanımlanır. İş düzeyindeki değişiklikler, bir firmanın bireysel iş birimlerinin rekabet gücünü artırmayı amaçlar, kurumsal düzeydeki değişiklikler, kurumsal şemsiye altındaki işlerin çeşitliliğini ele alır ve toplu düzeydeki değişiklikler, rakipler, tedarikçilerle ilişkiler kurmanın göreceli değerlerini araştırır (Fombrun, 1993, ss. 159-160). Stratejik yönetim literatüründe değişim rasyonel, öğrenme ve bilişsel mercek olmak üzere üç perspektiften incelenmektedir. Her üç perspektif de stratejik değişim kapsamında stratejinin içeriğindeki değişiklikleri içermektedir. Öğrenme ve bilişsel mercekler içerikteki değişiklikleri başlatmak ve uygulamak için getirilen örgütsel ve çevresel değişiklikleri içerirken, rasyonel mercek perspektifinde ise, iyi tanımlanmış problemler için optimal çözümleri tanımlanmış firmanın, hedefleri doğrultusunda sıralı ve planlı bir şekilde sunumunu içerir (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1990a).

Yapısal değişim ise, hızla değişen dünya koşullarında rekabet gücünü arttırarak, örgütsel sürdürülebilirlik ile kar elde amacıyla örgütlerin fiziki ve psikolojik olarak yaptıkları düzenlemelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 1996, ss. 1-2). Örgütlerin üzerine inşa edildiği sabit bir şey olmayan örgüt yapıları, dinamik, değiştirilebilen bir dizi kural ve prosedürden oluşmaktadır (Senior ve Swailes, 2016: 87-88). Küreselleşme ile dünya pazarlarına açılma, ticarete ülke sınırı kavramlarının ortadan kalkması ile çekişmeli bir rekabet ortamını ortaya çıkarmış; böylece yapıları giderek karmaşıklaşan örgütlerin hızlı hareket ederek değişime uyum sağlama zorunluluklarını beraberinde getirmiştir (Kavrakoğlu, 1997, s. 37).

Örgütler, çevrelerine uyum sağlayabilmek için yapılarında ve stratejilerinde bazı değişimlere ihtiyaç duyabilmektedirler (Hodge vd., 2003, s. 16). Örgütlerin strateji ve yapı değişimlerini inceleyen çalışmalarda strateji ve yapı değişimleri arasında bazı ilişkiler ortaya konmuştur. Bu çalışmaların çoğunluğu yapının stratejiyi takip ettiği yönünde bulgular ortaya koyarken, bazı çalışmalar da stratejinin yapıyı takip ettiğini ifade etmiştir. Mintzberg (1983) çalışmasında, örgütün maksimum verimliliği için öncelikle hedeflenen amaçlar doğrultusunda bir strateji oluşturulması ve sonrasında da buna uygun örgütsel yapı tasarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Mintzberg'i destekler şekilde, Homburg vd. (2004), Chandler (1962), Hrebiniak (2006), örgütlerin ilk önce stratejik karar aldığını sonrasında da bu stratejiye uygun olarak yapılarını uyarladıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmalara göre, örgüt stratejisini değiştiriyorsa, bu stratejiyi destekler şekilde yapının da değişmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, farklı

stratejiler, farklı örgütsel yetenekleri gerektirmektedir (Kates ve Galbraith, 2007, ss. 6-7). Örgüt yapısının seçimi, örgütün seçtiği stratejiye bağlı olacaktır. Çünkü, strateji ve yapı iç içedir ve örgüt stratejisinde bir değişiklik yapıyorsa örgüt yapısının da bunu destekler şekilde değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins, 1991, s. 488). Strateji değişiminin yapı değişimi üzerinde etkili olduğunu ifade eden bu çalışmaların ışığında, bu çalışmadaki örneklemin incelenbilmesi adına aşağıdaki Şekil 3.1.'de yer alan ve strateji değişiminin yapı değişimi üzerindeki etkisini incelemeyi sağlayacak olan model oluşturulmuştur. Strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışmalar olan Hall (2004), Certo ve Peter (2005)'e göre ise, tam tersi olarak stratejiyi belirleyen yapı olduğunu, dolayısıyla yapıdaki değişimin stratejik değişim üzerinde etkisi olduğunu ve sonuç olarak stratejinin yapıyı takip ettiğini ifade etmişlerdir. Bu ifade ise, aşağıdaki Şekil 3.1.'de yer alan model ile çalışmanın örneklemini üzerinde incelenmektedir.

Çevresel belirsizlik, örgütlerin, birbiriyle ilişkili ve ilişkisiz veriyi ayırt edememesi, gelecekteki meydana gelebilecek olası durumu tam ya da doğru olarak tahmin edememesi, alınabilecek kararın olası sonuçlarını doğru öngörememesi olarak ifade edilmektedir (Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004; Freel, 2005). Duncan (1972), çevresel belirsizliğin, örgütün çevresel koşullar karşısında bilgi eksikliği olduğunu, yanlış karar alma neticesinde örgütün neler kaybedebileceği konusunda sonucu öngöremediğini ve çevresel durumun örgütün başarısını veya başarısızlığını ne şekilde etkileyebileceğini öngörememe olarak üç bileşenden meydana geldiğini ifade etmektedir (Duncan, 1972, s. 318). Çevresel belirsizlik devamlı sabit olmayıp, çevrede kritik kaynakların mevcut olması, çevresel dinamizm ve karmaşıklık düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir (Keats ve Hitt, 1988, ss. 572-573; Meydan, 2012, s. 169). Çevredeki belirsizlik, örgütün verdiği tepkiler konusunda başarısızlık riskini arttırırken, maliyet ve olasılıkları hesaplamayı da zorlaştırmaktadır. Örgütler, yapı ve stratejileri ile dış çevreleri arasında birbirlerine uyumlu ve doğru şekilde ilerleyen bir ilişki geliştirmek isterler (Daft, 2015, s. 225). Örgütler için, değişen çevre koşullarına rağmen kendi amaçları doğrultusunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, etkinlik ve etkililiği sağlamak, kar elde etmek ve belirsizlik olsa dahi varlığını sürdürmek için en önemli konu çevreye uyumdur (Miller, 1992, s. 159). Örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için uyarlanabilir nitelikte olmalıdır. Bu bağlamda, iç ve dış uyumu ifade eden makro uyum ve mikro uyum kavramları kullanılmaktadır. Makro uyum, örgütün çevresiyle olan bağlantılarını oluşturması ve üstün bir performans ile sürdürülebilirliği sağlamak için örgütler arası oluşturulan ilişkilerdir. Mikro uyum ise, örgüt yapısı ve stratejisi arasında güçlü bir bağ oluşturarak kendini değiştirmesi ve geliştirmesidir (Aleksic ve Jelavic, 2017, s. 89). Çevresel belirsizlik karşısında mikro uyumu sağlamak isteyen örgütün strateji ve yapısı üzerinde gerçekleştirdiği değişimi incelemek amacıyla aşağıdaki Şekil 3.1.'de yer alan model oluşturulmuştur. Modelde görüldüğü gibi, çevresel belirsizlik artışının stratejik değişim üzerindeki etkisi ve çevresel belirsizlik artışının yapısal değişim üzerindeki etkisi incelenmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1

Rasyonel mercek çalışmalarında çevresel ve örgüt yapısal değişimler ile stratejik değişikliklere dayalı az sayıda sonuç vermiş çalışma vardır. Örneğin, bazı araştırmacılar sadece değişimin olasılığını ölçse de, diğerleri değişimin yönünü ve büyüklüğünü ölçmüşlerdir. Boyd (1993) tarafından belirtildiği gibi, teorik olarak geçerli ilişkiler, teorik bir yapı ile operasyonel ölçüsü arasındaki uygunluk eksikliğinden dolayı ampirik verilerle desteklenmeyebilecektir (Boyd vd., 1993). Ayrıca çoğu çalışmada, çevresel koşullar endüstri düzeyinde ölçülürken, stratejik değişiklikler firma düzeyinde ölçülmüştür. Çevresel etkilerin firmalar üzerinde homojen bir etkiye sahip olması muhtemel olmadığından, bu farklılıklar ampirik bulguları da karıştırabilecektir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996).

3.4. Hipotezler

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir pazarda örgütün öngörü yeteneğini kaybederek doğru tahminlerde bulunamaması rekabet sürekliliğini yitirmesine neden olmaktadır. Çünkü örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için kıt olan kaynakları çevrelerinden tedarik ederler ve bunun devamlılığını isterler. Örgütün çevresinden yaptığı kaynak tedarihinin kesilmesi veya kısıtlı duruma gelmesi halinde, örgütün çevreyi değiştirmesi mümkün olmadığı için örgüt çevresiyle ilişkili olan stratejilerinde değişime yönelecek, bu sayede devamlılığını ve rekabet üstünlüğünü korumak isteyecektir (Bstieler ve Gross, 2003). Stratejik değişim, bir örgütün dış çevresiyle uyumunda zaman içinde biçim, kalite veya durumundaki bir farklılık olarak tanımlanmaktadır (Poole ve Van de Ven, 2000). Örgütlerin, varlıklarını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak adına, bulundukları çevrenin şartlarına göre devamlılıklarını sağlayacak stratejiye geçmeleri beklenir. Durumsallık teorisi, stratejinin çevreden etkilendiğini (Burns ve Stalker, 1961; Dess ve Davis, 1984; Miller ve Friesen,

1984), yenilik getiren farklılaştırma stratejisinin dinamik ve belirsiz çevrelerde daha gerekli olduğunu belirtmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Porter, 1980). Miller ve Friesen (1978) çalışmasında, dinamik ve belirsiz çevrelerle karşı karşıya olan örgütlerin daha yaratıcı ve farklılaştırılmış stratejilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgüt dinamik bir piyasada ise, farklılaştırma stratejisini uygulayarak değişmekte olan çevrelerde daha verimli hale geleceğini belirtmişlerdir. Belirsizliği düşük ve sabit çevrelerde ise maliyet liderliği stratejisi daha verimli olacaktır. Çünkü maliyet liderliği stratejisi iç verimlilik odaklıdır ve hızlı değişim göstermeyen çevrelerde, standart mal ve hizmet üretimi yapan örgütler tarafından tercih edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 246). Miller bu çalışmasıyla, her stratejinin farklı çevrede farklı sonuçlar meydana getireceğini göstermek istemiştir. Özetle bu çalışmanın sonuçlarına göre, belirsizliğin düşük olduğu çevrelerde maliyet liderliği stratejisi, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde ise farklılaştırma stratejisini uygulayan örgütlerin daha başarılı oldukları görülmüştür (Poole ve Van de Ven, 2000).

Literatür çalışmalarından yola çıkarak, örgütlerin çevresel belirsizlik artışı (çevresindeki değişim) durumundaki strateji değişimlerine ilişkin olarak H1 hipotezleri kurulabilmektedir;

H1: Stratejideki değişim ile çevresel belirsizlik artışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Farklılaştırma stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlikte artış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Maliyet Liderliği stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlikte artış arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Uyum kavramı, bir bütün oluşturan parçalar arasındaki uygunluğu ifade etmekte olup, örgütlerle ilişkilendirildiğinde örgütün içsel ve dışsal uyumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün yapısal unsurları ile örgüt stratejisinin birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt stratejisi ile yapının uyumu ise, stratejilerin yapının faktörleri olan uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimsellik ile uyumlu olmasına bağlanmıştır. Miller'ın çalışmasının sonuçlarına göre, örgüt mekanik yapıda ise maliyet liderliği, organik yapıda ise farklılaşma stratejisini tercih edecektir (Miller, 1986).

Chandler (1962), strateji ve örgüt yapılarının uyumu üzerine yaptığı çalışmasında, örgütün strateji değişimine istinaden yönetsel problemlerle karşılaşmaması için stratejiyi destekler şekilde örgüt yapısında da değişim yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Miles ve Snow (1978) çalışmalarında, tüm strateji çeşitlerinin yönetsel problemlere neden olduğunu, bu yüzden de strateji değişimlerinde bu problemleri ortadan kaldıracak şekilde uygun olan yapıya geçerek örgütlerin yapılarını da değiştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışmada, yeni ürün ve farklı pazar arayışı içinde olan, faaliyetlerini farklılaştıran ve çeşitlendiren örgütlerin, farklı ve çeşitli faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştıran, düşük biçimselliğin, merkezin bilgi, karar ve iletişim olduğu organik yapının en uygun yapı olacağını savunmuşlardır. Ters olarak ise, ürünlerini en düşük maliyetle, en yüksek fiyattan satarak karlılık elde

etmek isteyen örgütler maliyet liderliği stratejisini tercih edeceğini ve maliyeti en düşük seviyede tutabilmek için standartlaşmış, kuralları ve prosedürleri olan düzenli hatlarda üretim yapmak isteyeceklerini, bu durumda da bu mekanik yapının en uygun yapı olacağını ifade etmişlerdir. Nystrom vd. (2002) çalışmasına göre, organik yapıya sahip örgütlerin yenilik temelli bir örgüt ortamı oluşturduğunu, bu durumda organik yapıdaki örgütler için farklılaştırma stratejisinin en iyi çalışan strateji olduğunu bulmuşlardır (Pertusa-Ortega vd., 2008, s. 224).

Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlerin organik yapı ile farklılaştırma stratejisi ve mekanik yapı ile maliyet liderliği stratejisine karşı yönelimleri aşağıdaki H2 hipotezleri ile incelenmektedir;

H2: Mekanik yönde değişim ile strateji değişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Mekanik yönde değişim ile farklılaştırma stratejisine yönelim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Mekanik yönde değişim ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütler, iç yapıları ile bulundukları çevre arasında birbirlerine uyumlu şekilde ilerleyen bir ilişki kurmak isterler (Daft, 2015). Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı sınıflandırması olan mekanik ve organik örgüt yapıları örgütün çevresi ile kurmak istediği ilişkiyi belirleyen bir sınıflandırmadır. Buna göre, dış çevredeki istikrar örgütü kurallar, standartlar ve prosedürlerle yazılı olarak yeni yüksek biçimselliğin olduğu mekanik yapıyı örgütlere yönlendirir. Dış çevrenin dinamik hale gelmesi yani çevresel belirsizlik artışı ise, örgütleri gayri resmi bir yaklaşımla çalışanların doğrudan birbirleriyle iletişim halinde olduğu, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı organik bir yapıya yönlendirir (Daft, 2015, s. 228).

Çevrenin istikrarlı olması, belirsizliğin azlığını ve öngörülebilirliğini ifade eder. Müşteri taleplerinin, faaliyetlerin gerektirdiği zaman ve miktarın, hammadde tedariklerinin öngörülebilir olması, hiyerarşik ve katı, dikey iletişim olduğu, yöneticilerin iş süreçlerini tasarladığı, güç ve otoritenin üst yönetimde olduğu, standartlaşmış ve biçimselliği yüksek olan mekanik yapıyı örgütlerle ilişkilendirilir (Burns ve Stalker, 1961). Çevrenin dinamik olması ise, belirsizliğe hızlı yanıt verebilen, örgütsel esnekliğe sahip, daha az biçimselleşmiş, adem-i merkeziyetçi organik yapılar ile ilişkilendirilmektedir (Mintzberg, 1979). Özetle, Burns ve Stalker'ın sınıflandırma çalışmasına göre, çevrenin sürekli ve hızlı değişmesi yani dinamik olması durumunda organik örgüt yapısı, çevrenin durgun ve dengeli olduğu durumlarda ise mekanik örgüt yapısı en iyi çalışan yapılar olmaktadır. Yapılar, bulunduğu ortama göre şekillendirdiği davranışı gereği standartlaşmış ise mekanik, standartlaşmamış ise organik olarak kabul edilmektedir (Burns ve Stalker, 1961).

Literatür çalışmalarına göre, örgüt dış çevre uyumunu sağlayabilmek adına çevrenin durumuna göre yapısını değiştirmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında ölçülebilmesi beklenen H3 hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır;

H3: Çevresel belirsizlik artışı ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bir örgüt değişim karşısında çevresel uyumu yakalamak adına strateji değiştirirse, buna bağlı olarak stratejiye uyum sağlaması gereken örgütsel yeteneklerini de değiştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla farklı stratejiler farklı örgüt yapılarını gerektirecektir. Strateji ve yapının iç içe olması nedeniyle örgüt stratejide bir değişiklik yapmaya karar veriyorsa, örgütün yapısal olarak da bu değişimi destekler nitelikte değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins, 1991, s. 488).

Nystrom vd. (2002) çalışmalarında, organik yapıya sahip örgütlerin yeniliği teşvik eden bir örgüt ortamı meydana getirdiğini, böylece bu yapılarda farklılaşma stratejisinin örgüt içinde benimsendiğini ifade etmişlerdir. Miles ve Snow (1978) strateji değişiminin yapı değişimini de beraberinde getirmesi gerektiğini savundukları çalışmalarında, yeni ürün ve farklı pazar arayışı içinde olan, faaliyetlerini farklılaştıran ve çeşitlendiren örgütlerin farklı ve çeşitli faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırdığını düşündükleri, biçimselliğin düşük olduğu, bilgi, karar ve iletişimin merkez olduğu organik yapının en uygun yapı olacağını savunmuşlardır. Tam tersi olarak ise, ürünlerini en düşük maliyetle, en yüksek fiyattan satarak karlılık elde etmek isteyen örgütler maliyet liderliği stratejisini tercih edecek ve maliyeti en düşük seviyede tutabilmek için standartlaşmış, kuralları ve prosedürleri olan düzenli hatlarda üretim yapmak isteyeceklerdir. Bu durumda bu örgütler için mekanik yapı en uygun yapı tercihi olmaktadır (Pertusa-Ortega vd., 2008, s. 224).

Literatür bilgilerinden yola çıkarak, çevresel belirsizlik ortamında örgüt çevreye uyum sağlamak için mekanik olan yapısını değiştiriyor ve organik yönde değişiyor ise, bu durumda yapısına uygun olan farklılaştırma stratejisini tercih edecektir. Tam tersi olarak da organik yöndeki yapısını mekanik olarak değiştiriyor veya mekaniklik düzeyini eskiye göre daha da arttırıyorsa bu örgütün maliyet liderliği stratejisini benimsemesi beklenecektir. Bu durum aşağıdaki H4 hipotezleri ile ifade edilmektedir;

H4: Strateji değişimi ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Farklılaştırma stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H4b: Maliyet liderliği stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Stratejik değişim üzerine yapılan çalışmalarda örgüt büyüklüğünün pozitif etkisinden bahsedilmiş, ancak büyük olmanın atalet mi yol açtığı yoksa stratejik esneklik için bir kaynak mı olduğu yönündeki ikilemli tartışmalar sonuçsuz kalmıştır. Çünkü çevresel koşullarda değişimle karşılaşan örgütlerin bazılarının stratejilerini değiştirirken bazılarının değiştirmedikleri gözlenmiştir (Goodstein ve Boeker, 1991). Süreç ve içerik olmak üzere iki tür stratejik değişime odaklanan çalışmaların sonuçlarına göre, stratejik değişim bazı örgütlerde performans iyileşmesini sağlarken (örneğin, Haveman, 1992), bazı örgütlerde ise benzer değişikliklerin örgütsel başarısızlık oranını

arttırdığı görülmüştür (örneğin, Singh, House ve Tucker, 1986). Bu tarz çelişkili çalışmalar stratejik değişim çalışmaları için yeterli katkıyı sağlayamamıştır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996, ss. 48-49).



4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Örneklem

Covid-19 pandemisinin etkisiyle, küresel bazda yaşanan böylesine büyük bir krizin etkilerinin küresel bazda iş yapan firmalarda en iyi şekilde görülebileceği düşüncesiyle, araştırma popülasyonu Türk Dış Ticaret firmalarından oluşturulmuştur. Sektör olarak dış ticaret firmalarının tercih edilme nedeni, firmaların küresel bazda deniz aşırı ülkelerle çalışıyor olması ve böylece bu firmaların küresel bazda oluşan tüm dalgalanma ve krizlerden etkilenebiliyor olmasıdır.

Pandeminin örgütlere olan etkisini tespit edebilmek için, öncelikle bu örgütlerin Kasım 2019'da başlamış olan bu sürecin başlangıcında da var olan firmalardan oluşması gerekmektedir. Bu bağlamda, 2019 yılı Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve Mersin limanı çıkışlı ihracat işlemleri sıralamasında ilk 100'de yer alan ve yıllık ihracat satış tutarı 10 milyon dolar üzerinde olan firmalar örneklem olarak belirlenmiştir. Bu tutarın altında kalan firmalar düzenli veya yeterli miktarda dış ticaret işlemi gerçekleştirmediği için pandeminin etkilerinin net olarak tespit edilemeyeceği düşünülmüş, bu yüzden satış tutarı minimum 10 milyon dolar olarak sınırlandırılmıştır. Ancak firmaların fiili olarak dış ticaret hizmeti veriyor olması gerekliliği nedeniyle Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan ancak dış ticarete destek hizmeti veren firmalar örneklem seçiminden çıkarılmıştır. Bu bağlamda, Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına “Deniz Yolu Taşımacılığı” altında kayıtlı olan firmalardan, RoRo (araç taşıması) firmaları, evrak-cenaze gibi ticari değeri olmayan taşımaları yapan kargo firmaları, sadece depolama hizmeti veren firmalar, liman işletmeleri, kooperatifler, ölçüm ve fumigasyon hizmeti veren firmalar, turizm amaçlı hizmet veren firmalar, survey ve danışmanlık hizmeti veren firmalar çıkartılmıştır. Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı firmaların bazıları ise diğer dış ticaret sekmesi olan “Lojistik Hizmetleri” sekmesi altında yer almaktadır. Bu firmalardan da, survey (gözetim) firmaları, depolama firmaları, ambalajlama firmaları, dağıtım firmaları, soğuk hava deposu hizmeti veren firmalar, danışmanlık firmaları, forklift ile taşımacılık hizmeti veren firmalar ve tır-garaj işletmeleri çıkartılmıştır.

Kalan firmalar içerisinde belirlenen şartlara uyan ilk 100 firma tespit edilmiştir. Bu firmalarla yapılan görüşmeler sonrasında 12 firma şirket işleyişi hakkında bilgi vermek istememiş, 8 firma pandeminin neden olduğu ekonomik şartlar nedeniyle faaliyetlerini kapasite altına düşürdüğünü ifade etmiş ve 4 firma ise pandemi etkisiyle faaliyetlerini durduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, destek hizmeti veren firmaların elenmesi, 24 firmanın çeşitli nedenlerle çalışmaya katılmak istememesi ve yıllık ihracat satış tutarının 10 milyon dolar ile sınırlandırılması neticesinde toplamda 76 firma tespit edilmiş ve çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

Hazırlanan anket çalışması belirlenmiş olan 76 firmanın şirket sahipleri, dış ticaret yöneticileri veya dış ticaret bölümündeki uzman çalışanlara gönderilmiş ve yanıtları toplanmıştır. Çalışmanın örneklem sektörü dış ticaret olarak belirlendiği için, anket çalışması belirlenmiş olan 76 firmanın dış

ticaret faaliyetlerine hakim olan ve pandemi sürecini firma perspektifinden gözlemleyebilen çalışanlara gönderilmiştir.

4.2. Ölçüm

Çalışmanın bu başlığı altında, araştırmanın ölçümlerini gerçekleştirebilmek için oluşturulmuş olan anket formu tasarımı, değişkenler ve değişken ölçekleri açıklanmaktadır.

4.2.1. Anket Formu Tasarımı

Araştırmada birincil veri kaynağı kullanılmış ve anket yöntemiyle doğrudan birincil kaynaktan veriler toplanmıştır. Ek-1 olarak anket formunun tamamı çalışmada paylaşılmıştır. Anket formu toplam 40 soru ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgüt bilgilerine yönelik sorular olup, ikinci bölüm ise değişkenlere yönelik beşli likert ölçeğine dayanan ve pandemi öncesi / pandemi sonrası olacak şekilde iki zaman dilimi içinde cevaplanması talep edilen ifadelerden oluşmaktadır. İfadelerin pandemi öncesi ve sonrası olarak iki zaman dilimi için cevaplanmasının istenilmesindeki amaç, örgütlerin yapı ve strateji değişimlerine pandeminin etkisini yani pandeminin değişime neden olup olmadığının gözlemlenebilmesidir.

İlk bölümde örgüt bilgilerine yönelik olarak yedi adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki örgütlerin faaliyet alanına yönelik olup çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Örgütlerden, dış ticaret sektörünün faaliyet segmentleri olan kara taşımacılık, denizyolu taşımacılık, demiryolu taşımacılık, hava kargo taşımacılık, ithalat veya ihracat alanında üretici, forwarder, acente ve gümrük hizmetlerinden bir veya bir kaçını seçmeleri istenmiştir. İkinci soru anketi cevaplayan kişilerin örgütlerindeki görevlerine yönelik olup, şirket sahibi, üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici veya çalışan sınıklarından birinin tercih edilmesi istenmiştir. Üçüncü ve dördüncü sorular kontrol değişkenlerine ait sorular olup, örgüt yaşı tespiti için yıl bazında örgüt faaliyet süresi ve örgütün büyüklüğünün tespiti için örgüt çalışan sayısı sorulmuştur. Beşinci soruda pandemi dönemine girilmesiyle birlikte değişen çevre ve pazar şartlarına istinaden örgütlerin öncelikle yapıya yönelik bir değişim hamlesi mi yoksa pazara yönelik olarak stratejik bir değişim hamlesi mi yapıldığını anlamak adına çoktan seçmeli soru yöneltilmiştir. Altı ve yedinci sorular ise pandemi döneminde örgütlerin pazar payı değişimi ve rakiplerine göre satış miktarlarındaki değişime yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümü ise toplamda 33 sorudan oluşmakta olup, pandeminin getirdiği değişimi ölçebilmek adına pandemi öncesi ve pandemi sonrası olarak iki zaman dilimi için de beşli likert olarak (1= kesinlikle katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum) ifadeler yöneltilmiştir. Bu bağlamda öncelikle çevresel belirsizlik düzeyine yönelik olarak, sekiz ifade hazırlanmıştır. Müşteri aylık sipariş değişimi, tedarikçi performansı ve rakip pazarlama faaliyetleri öngörülebilirliği, teknolojik değişim, ekonomik göstergeler, ekonomi dışı olayların etkisi, politik risk, terör gibi nedenlerin uzun vadeli planlara etkisi ve sektöre ilişkin hükümet politika, kanun ve düzenleme değişimleri hakkında çevrenin belirsizliğine yönelik ifadeler sorulmuştur.

Çalışmada örgütlerin mevcut yapıları ve yapısal değişimlerini ölçebilmek amacıyla merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşmaya yönelik olarak beşer ifade yöneltilmiştir. Biçimselleşme derecesine yönelik olarak, yazılı iş tanımlarının sadece yöneticiler için varlığı, kural ve prosedürlerin varlığı, olağanüstü dönemlere ait yazılı eylem planının varlığı, iş süreci ve standartların her iş için bulunup bulunmadığı, değişen çevre ve pazar şartlarına yönelik olarak yeni prosedürler oluşturulup oluşturulmadığı konusunda ifadeler sorulmuştur.

Anket formunda merkezileşme derecesine yönelik olarak, kararları üst yönetimin vermesi, karar alma sürecinin organizasyon şemasına göre işlemesi, üst yönetim kararlarına uzmanların katılımı, olağanüstü dönemlerde hızlı karar alımı için yüksek eğitilmiş uzman ekiplerin varlığı, her düzeyde karar alımında uzman yüksek eğitilmiş profesyonellere kararların bırakılması konularında toplamda beş ifade yöneltilmiştir.

Örgütsel yapının ölçülmesine yönelik olarak son olarak uzmanlaşma derecesi hakkında ifadeler yöneltilmiştir. Buna göre, her çalışanın her işi yapıp yapmadığı, becerisi olsun olmasın hızlı hareket için verilen her işi herkesin yapıp yapmadığı, birim bazlı iş birimlerinin varlığı, uzmanlığa göre görev ve iş süreçlerinin belirlenip belirlenmemesi, eğitilmiş uzman personele karar alma ve uygulama yetkisinin verilip verilmediği konularında beş ifade yöneltilmiştir.

Örgütlerin stratejik seçimlerini ölçmeye yönelik olarak farklılaştırma rekabet stratejisine yönelik olarak, örgütün yeni yöntem ve teknoloji kullanımı, rakiplerden daha etkin ürün/hizmet gelişimi, kaliteli ve çözüme yönelik müşteri hizmetleri sunumu, rakiplere göre daha farklı ürün/hizmet sunumu, rakibe göre daha fazla reklam ve satış geliştirmeden yararlanma derecelerini ölçen beş adet ifade yöneltilmiştir.

Son olarak örgütün stratejik yönelimini ölçmek amacıyla maliyet liderliği stratejisine yönelik olarak, satın alma maliyetlerinin pazarlık yoluyla düşürülmesi, kapasite kullanımını arttırmak için zaman zaman indirim yapılması, rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım ve tedarik sisteminin varlığı, rakiplere göre daha rekabetçi fiyat sunumu, rakiplere göre finansal kaynakları daha düşük maliyetle temin edip edilmediğini ölçmeye yönelik toplam beş ifade sorulmuştur.

Verilerin toplanma sürecinde firmalar öncelikle teker teker telefonla aranmış, çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Örneklem içerisindeki firmaların Mersin, Adana, Konya, Kahramanmaraş, Kayseri, Hatay, İskenderun, Gaziantep gibi Türkiye'nin farklı şehirlerinde bulunmaları nedeniyle anket formu e-posta yoluyla firmalara iletilmiştir. Anketteki soruların iyi anlaşılıp anlaşılmadığının ön testini yapabilmek için öncelikle 10 firmayla pilot test yapılmıştır. 10 firmaya e-posta yoluyla anket paylaşılmış ve soruların yanıtlanması istenmiştir. Soruların yanıtlanmasından sonra firmalarla birebir telefon görüşmesi yapılarak anket sorularının anlaşılabilirliği üzerine görüşülmüştür. İletilen görüş ve tavsiyeler bağlamında, çevresel belirsizlik derecesini ölçen ifadelerden üçüncü ifadede yer alan "tutundurma" ifadesi anlaşılır bulunmadığı için "pazarlama faaliyetleri" olarak değiştirilmiştir. Merkezileşme

derecesini ölçen ikinci ifadede ise “örgüt şeması” yerine “organizasyon şeması” ifadesine yer verilmiştir.

4.2.2. Örgüt Yapısı Ölçeği

Çalışmada örgütsel yapı ile ilgili değişkenlere yönelik ifadelerde üç temel boyut olan merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma dikkate alınarak yanıtların verilmesi istenmiştir. Anket formunda oluşturulan bu ifadeler için pek çok kaynaktan meydana gelen standart bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler belirlerken, Pugh, Hickson, Hinings ve Turner’ın (1968) “*Dimension of Organizational Structure*” araştırmasından, Robbins’ın (1990) “*Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*” isimli kitabından; Sağsan’ın (2008) “*Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarım Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri*” adlı doktora tez çalışmasından, Hall’un (1991) “*Organizations, Structures, Processes and Outcomes*” isimli kitabından ve Walton’un (1981) “*The Comparison of Measures of Organization Structure*” isimli çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçekte beşli likert ölçeği kullanılmış (1=Kesinlikle katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) ve pandemi etkisini görebilmek amacıyla pandemi öncesi ve pandemi sonrası olmak üzere iki ayrı zaman dilimi için aynı ifadenin iki kere cevaplanması istenmiştir.

Ölçek için faydalanılan belirtilen çalışmalarda her bir boyut için 11 ifade yer almaktadır. Ancak bu ifadeler içerisinde yer alan iş gücü devir hızı, personelin yöneticiye oranı gibi ifadeler çalışmanın kapsamında olmadığı için, bu ifadeler çalışmadan çıkartılmıştır. Bu bağlamda, her bir boyut için 5 ifade olmak üzere toplamda 15 ifade örnekleme yöneltmiştir.

4.2.3. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Örgüt yapılarının yönelmeyi tercih edeceği rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla Parnell (2011), Zahra ve Covin (1993) ve Karacaoğlu (2011) tarafından geliştirilen ölçeklerden ve Uçak’ın (2020) “*Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü*” isimli doktora çalışmasından yararlanılmıştır. Bu ölçekte de diğer ölçeklerde olduğu gibi beşli likert ölçeği kullanılmış (1=Kesinlikle katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) ve pandemi etkisini görebilmek amacıyla pandemi öncesi ve pandemi sonrası olmak üzere iki ayrı zaman dilimi için aynı ifadenin iki kere cevaplanması istenmiştir.

Belirtilen çalışmalardaki ölçekler toplam 9 ifadeden oluşmaktadır. Ancak çalışmanın örneklemi ve kapsamını içermeyen ifadeler bu çalışmadan çıkartılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada Maliyet Liderliği Stratejisi için 5 ifade ve Farklılaştırma Stratejisi için 5 ifade olmak üzere toplamda stratejiler için 10 ifade örnekleme yöneltmiştir.

4.2.4. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Örgütlerin yer aldığı çevrenin çevresel belirsizlik düzeyini belirleyebilmek için, Khandwalla’ın (1976) geliştirdiği ve Waldman vd. (2001) tarafından kullanılan ölçekten, Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)’in çalışmasında kullandıkları ölçekten, Çalışkan ve Akkoç’un (2012) “*Girişimci ve Yenilikçi*

Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü” isimli araştırmasından, Çetindaş’ın (2018) *“İmalat İşletmelerinde Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Lojistik Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü*” adlı doktora tezinden ve Milliken’in (1987) “Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty” çalışmasından faydalanılmıştır.

Ölçekte beşli likert ölçeği kullanılmış (1=Kesinlikle katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) ve pandemi etkisini görebilmek amacıyla pandemi öncesi ve pandemi sonrası olmak üzere iki ayrı zaman dilimi için aynı ifadenin iki kere cevaplanması istenmiştir. Ölçeğe ilişkin ilk 5 ifade önceki çalışmalardan faydalanarak oluşturulmuştur. Ancak içerisinde bulunan pandemi süreci geçmiş çalışma dönemlerinde görülmemiş bir süreç olduğu için özellikle bu dönemdeki çevresel belirsizliği tespit edebilmek amacıyla günümüz pandemi döneminin gündem konularından olan “doğal afet, salgın vb. ekonomi dışı olaylar nedeniyle önümüzü göremiyoruz”, “politik risk, terör olayları vb. nedenler uzun vadeli planlama yapmamızı zorlaştırmaktadır” ve “sektörümüze ilişkin hükümet politikaları, kanunlar ve düzenlemeler sıklıkla değişmektedir” olacak şekilde 3 ifade daha tarafımızdan ilave edilmiş ve örnekleme toplamda 8 ifade yöneltmiştir.

4.2.5. Değişkenler

Çalışmanın bu bölümünde çalışmada yer alan değişkenler ve nasıl ölçüldükleri açıklanmaktadır.

4.2.5.1. Temel Değişkenler

Çalışmanın temel değişkenleri olan çevresel belirsizlikte artış, mekanik yönde değişim, farklılaştırma stratejisine yönelim ve maliyet liderliği stratejisine yönelim değişkenlerinin oluşturulması ve ölçümleri hakkında detaylı açıklamalar bu bölümde yer almaktadır.

4.2.5.1.1. Çevresel Belirsizlikte Artış

Çalışmanın literatür bölümünde detaylı olarak, çevresel belirsizliğin geleceğe yönelik öngörülere ve doğru bir tahmin yapılmasına engel olan bir durum olduğundan (Sargut ve Özen, 2007, s. 87) bahsedilmiştir. Çevre, bazı tetikleyici unsurlar sayesinde istikrarını kaybedebilmekte olup, bu unsurlar arasında jeolojik afetler ve salgınların neden olduğu krizler de yer almaktadır. Krizler çevrenin istikrarını kaybederek değişim hızının yükselmesine neden olacaktır (Budak, 1999, s. 26). Böylece örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevreye uyum sağlayacak ve çevre değiştiği kadar değişeceklerdir (Tang, 1999). Çevreyi belirsizliğe yönelten kaynaklar arasında küresel salgınlar gibi krizler de mevcut olup, çalışmada Covid-19 pandemisi bir çevresel belirsizlik kaynağı olarak dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, pandeminin getirdiği değişimler neticesinde örgütlerin çevrelerindeki belirsizliğe karşı algılarını ölçebilmek amacıyla “çevresel belirsizlikte artış” değişkeni oluşturulmuştur. Bu değişken, pandeminin bir krize neden olarak çevrede bir belirsizlik ortamı yaratıp yaratmadığı hakkında yorum yapmaya yardımcı olacaktır.

Çevresel belirsizlikte artışı ölçmek için örneklem anket çalışmasının ikinci bölümünde yer alan 8 ifade yöneltilmiştir. Bu ifadelerin cronbach's alpha yani ölçek güvenilirlik katsayısı 0.796 olup, bu katsayının 0.70 üzerinde olması ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir kabul edildiğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın ölçeği güvenilir olarak kabul edilmiştir. Örneklem yöneltilen 8 ifade ile pandemi öncesi ve pandemi sonrası olacak şekilde iki ayrı dönem için de yanıt vermeleri istenmiştir. Pandemi sonrası cevapların ortalaması ile pandemi öncesi cevapların ortalaması arasındaki fark artış düzeyini vermektedir. Bu fark pozitif (+) bir değer alıyorsa değişken 1 değerini almakta ve bu değer çevresel belirsizlikte artış olduğunu göstermektedir. Fark negatif (-) bir değer alıyorsa bu değişken 0 değerini almakta ve bu değer çevresel belirsizlikte azalış olduğunu göstermektedir.

4.2.5.1.2. Mekanik Yönde Değişim

Koşul bağımlılık kuramına göre örgüt yapısı biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşmadan meydana gelen temel değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler, çevresel talepler doğrultusunda örgütün yapısını etkilemekte, bu sayede örgüt ile çevre uyumu yaratılarak örgütte yapılanma sağlanmakta ve bu üç faktör yapıların temelini sağlamaktadır (Burns ve Stalker 1961, Miles ve Snow 1983, Mintzberg 1979). Burns ve Stalker (1961), örgütleri bu üç faktörün özelliklerine göre mekanik ve organik olarak iki temel yapıya ayırarak tanımlamıştır. Buna göre, örgütsel bir yapının mekaniklik ve organiklik özelliklerini gösterip göstermediği, yapının temel boyutları olarak tanımlanan merkezileşme, biçimsellik ve uzmanlaşmada meydana gelen değişimlere göre tespit edilmektedir. Biçimselleşme ve merkezileşmenin yüksek, uzmanlaşmanın düşük olduğu yapılar mekanik olarak tanımlanırken, biçimselleşme ve merkezileşmenin düşük, uzmanlaşmanın yüksek olduğu yapılar ise organik olarak tanımlanmıştır (Hatch, 2013, s. 100). Bu bağlamda, çalışmadaki örneklemin yapısal değişimlerini ölçebilmek amacıyla anket çalışmasının ikinci bölümünde örgütlerin biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma düzeylerini tespit etmeyi sağlayan ölçekler hazırlanmıştır. Bu şekilde, örgütün pandemi öncesindeki yapısı ile pandemi sonrasındaki yapısı tespit edilerek pandeminin herhangi bir değişime neden olup olmadığı gözlemlenebilecektir.

Bu bağlamda, öncelikle anket çalışmasında yer alan biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma ile ilgili soruların her birine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Örgüt yapısına ait bu üç unsurun birbirinden tamamen bağımsız olmaması nedeniyle oblique, parsimax yöntemi ile rotasyon uygulanmıştır.

Tablo 4.1. Yapı Unsurları Keşfedici Faktör Analizi 1

Değişken	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
bicim2	0.3635	0.0715	0.5897	-0.4259
bicim3	0.2448	0.2090	0.7877	-0.2865
bicim4	-0.2556	0.1439	0.8360	0.0879
merkez3	0.3103	0.6341	0.3259	-0.0541
merkez4	0.0847	0.7411	0.4287	-0.1701
merkez5	-0.0452	0.8310	0.1759	-0.0746
uzman2	-0.5135	0.1113	-0.0217	0.4927
uzman3	0.8622	0.0376	0.0119	-0.1568
uzman4	0.6396	0.3444	0.2474	-0.2718

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü (KMO)		0.783
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	478.314
	df	105
	Sig.	0.000

Yukarıdaki Tablo 4.1.'de yer alan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre, biçimsellik boyutu faktör yükleri 0.589 ile 0.836 arasında olup, çapraz yüklenmeden dolayı, “İşletmemizde süreçlere göre yazılı iş tanımları sadece üst yöneticiler için yapılmaktadır” şeklinde ifade edilen bicim1 maddesi ve “İşletmemizde standart prosedürler bulunmayıp, eğitilmiş profesyonel uzmanlar tarafından değişen çevre ve pazar şartlarına uygun olarak prosedürler oluşturulabilmektedir” şeklinde ifade edilen bicim5 maddesi çalışmadan çıkarılmıştır. Böylelikle toplam 5 olan maddelerden 3 madde çalışmaya dahil edilmiştir. Merkezileşme boyutu faktör yükleri 0.634 ile 0.831 arasında olup, çapraz yüklenmeden dolayı, “İşletmemizde kararları üst yönetim vermektedir” şeklinde ifade edilen merkez1 ve “İşletmemizde ast-üst ve yetki-sorumlulukları gösteren organizasyon şemasına göre karar alma süreci işlemektedir” şeklinde ifade edilen merkez2 maddesi çalışmadan çıkartılmıştır. Böylece, toplam 5 olan maddeden 3 madde çalışmaya dahil edilmiştir. Uzmanlaşma boyutu faktör yükleri -0.513 ve 0.862 arasında olup, çapraz yüklenmeden dolayı “İşletmemizde her çalışan her işi yapar” şeklinde ifade edilen uzman1 ve faktör1 ve faktör2'ye eşit düzeyde yüklenmeden dolayı “İşletmemiz eğitilmiş uzman personele karar alma ve uygulama yetkisi vermektedir” şeklinde ifade edilen uzman5 maddesi çalışmadan çıkartılmıştır. Böylece, toplam 5 olan maddelerden 3 madde çalışmaya dahil edilmiştir. Tablo 4.1.'de yer alan yapı unsurlarının her bir madde üzerinde uygulanan keşfedici faktör analizi KMO değeri 0.783 olarak bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması ($p < 0.001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Anket çalışmasındaki yapı unsurlarına ait tüm ifadeleri kapsayan keşfedici faktör analizi sonrasında çapraz yükleme ve çift yüklenme sorunu olan maddeler çalışmadan çıkartılmış ve kalan

ifadeler için tekrar keşfedici faktör analizi uygulanmıştır ve analiz sonuçları Tablo 4.2.'de olarak aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2. Yapı Unsurları Keşfedici Faktör Analizi 2

Değişken	Faktör1	Faktör2	Faktör3
bicim2	0.5998	0.1107	0.6389
bicim3	0.3194	0.2657	0.8109
bicim4	-0.2636	0.1846	0.8433
merkez3	0.3391	0.6867	0.2480
merkez4	0.0794	0.8200	0.3036
merkez5	-0.0764	0.8732	0.1362
uzman2	-0.7333	0.0411	-0.0014
uzman3	0.8648	0.0207	0.0496
uzman4	0.6731	0.4556	0.1389

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü (KMO)		0.787
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	265.006
	df	36
	Sig.	0.000

Tablo 4.1.'de yer alan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre daha iyi sonuçlar veren Tablo 4.2.'deki keşfedici faktör analizine göre, KMO değeri 0.787 olarak bulunmuştur ve bu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ek olarak, Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması ($p < 0.001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3. Yapı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	İfadeler	Cronbach's Alpha
Biçimsellik	1 ve 5. ifadeler negatif korelasyon gösterdiği için çıkartılmıştır. 3 ifade üzerinden	.751
Merkezileşme	1. ve 2. ifadeler çapraz bağlanma nedeniyle çıkartılmıştır. 3 ifade üzerinden	.797
Uzmanlaşma	1 ve 5. ifadeler çıkartılmıştır. 2. ifadeye reverse yapılmıştır. 3 ifade üzerinden	.693

Bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir (Nunnally, 1978). Tablo 4.3.'de yer alan Cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları analiz sonuçlarına göre, biçimsellik ölçeği güvenilirliği 0.751 ve merkezileşme ölçeği güvenilirliği 0.797 ile 0.70 üzerinde sonuçlar vererek güvenilir olarak kabul edilmiştir. Uzmanlaşma ölçeği güvenilirliği 0.693 ile 0.70'e yakın sonuç verdiği için diğer ölçekler gibi güvenilir olarak kabul edilebilmektedir.

Örgüt yapı boyutlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmasından sonra çalışmaya dahil edilecek olan ifadeler belirlenmiştir. Çalışmaya dahil edilecek olan ifadelerle örgütlerin yapıları ve yapılarındaki değişimler belirlenecektir. Bunu belirlemek için, her bir firma için her bir boyut açısından hesaplanan değer, her boyut açısından örneklemin ortalama değeri ile karşılaştırılmaktadır. Bir firma için değer, ortalamadan yüksek ise, o firma ilgili boyut açısından mekanik olarak sınıflandırılmaktadır. Bunun için aşağıdaki şekilde kukla değişkenler oluşturulmuştur;

1. Mekanik_bicim: Bir firmanın biçimsellik ortalaması, genel ortalamadan yüksek ise bu değişken 1, aksi takdirde 0 değerini almaktadır.
2. Mekanik_uzman: Bir firmanın uzmanlık ortalaması, genel ortalamadan yüksek ise bu değişken 0, aksi takdirde 1 değerini almaktadır.
3. Mekanik_merkez: Bir firmanın merkezilik ortalaması, genel ortalamadan yüksek ise bu değişken 1, aksi takdirde 0 değerini almaktadır.

Yukarıda belirtilen kukla değişkenler ile “mekanik düzey” değişkeni yaratılmıştır. Dummy değişkenleri oluşturmak için her bir boyutun ayrı ayrı örneklemin o boyut için verdiği cevapların ortalamaları alınmıştır. Örneklemdaki örgütlerin pandemi öncesi biçimsellik için verdiği yanıtların ortalaması genel ortalamadan yüksekse 1, düşükse 0 kodlanarak “mekanikbiçim” değişkeni oluşturulmuştur. Merkezileşme için de pandemi öncesi ve pandemi sonrası ortalamalarına göre aynı şekilde kodlama yapılarak “mekanikmerkez” değişkeni oluşturulmuştur. Uzmanlaşma için ise, pandemi öncesi yanıtların ortalaması genel ortalamadan büyükse 0, düşükse 1 kodlamaları ile “mekanikuzman” kukla değişkeni oluşturulmuştur. Burada uzmanlaşmada ortalama üstünde olması halinde diğer değişkenlere göre tam tersi kod olan “0” almasının nedeni, mekanik örgütlerin biçimsellik ve merkezilik düzeyleri yüksek olurken, uzmanlaşma düzeylerinin düşük olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Tüm boyutlar için hem pandemi öncesi hem de pandemi sonrası için kodlamalar yapılmış ve pandemi öncesi ve pandemi sonrasını ifade eden değişkenler oluşturulmuştur. Oluşturulan mekanik düzey değişkenlerinin pandemi öncesi biçimsellik ortalaması 3,49 iken pandemi sonrası 3,48'dir. Pandemi öncesi merkezileşme ortalaması 2,97 iken pandemi sonrası 3,03'dür. Pandemi öncesi uzmanlaşma ortalaması 3,64 iken pandemi sonrası 3,63 olarak bulunmuştur. Mekanik düzey değişkenlerinin ortalama sonuçlarına göre, örneklem üzerinde biçimsellik ve uzmanlaşma için pandemi sonrasında anlamlı bir değişim gözlenmezken, merkezileşme düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı

olup olmadığının anlaşılması için değişkene t testi yapılmıştır. Merkezileşme sig. değeri $p < 0.01$ şartını sağlayamadığı için değişimin anlamlı düzeyde olmadığı yorumu yapılmıştır.

Oluşturulan üç kukla değişkenin toplanması halinde ise bir örgütün mekaniklik düzeyi olan “mekanik düzey” değişkenine ulaşılmaktadır. Bu toplam 0 değerini aldığı anda, firmanın örgüt yapısının mekaniklik düzeyinin en düşük düzeyde olduğunu, 3 değerini aldığı anda ise mekanikliğin en yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, bu değişken organiklik düzeyi hakkında da bilgi vermektedir. Değerin 0 olması mekaniklik düzeyinin en düşük düzeyde olduğunu gösterirken, aynı zamanda organiklik düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Oluşturulan değişkenlerin pandemi öncesi olanların ayrı, pandemi sonrası olanların ayrı toplanması ile hem pandemi öncesi için hem de pandemi sonrası için mekanik düzeye ulaşılabilmiştir. Pandemi öncesi ve pandemi sonrası mekanik düzeylerin ortalaması alındığında aşağıdaki Tablo 4.4.’de gösterildiği şekliyle mekaniklik düzeyinin çok az arttığı bulunmuştur. Artışın anlamlı olup olmadığını görebilmek için t testi uygulanmıştır. Testin sig. değeri $p < 0.01$ şartını sağlayamadığı için değişimin anlamlı düzeyde olmadığı yorumu yapılmıştır. Bu bağlamda, örneklemin pandemi sonrasında mekanik düzeyde bir değişimden bahsedilemeyecektir.

Tablo 4.4. Mekanik Düzey Değişkenlerinin Ortalaması

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max
mekanik düzey (pandemi öncesi)	1.378	1.178	0	3
mekanik düzey (pandemi sonrası)	1.438	1.166	0	3

Hipotez testleri ile örgütlerin yapısındaki değişimi ölçebilmek amacıyla “mekanik yönde değişim” ismiyle bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişken örgütlerin hem mekaniklik hem de organiklik düzeyindeki değişimlerini göstermektedir. Değişkendeki artış örgütün mekanik yönde değişim gösterdiğini, düşüş ise organik yönde değişimini göstermektedir. Bu değişkeni hesaplamak için her bir firma için pandemi sonrası mekanik düzey değeri, pandemi öncesi mekanik düzey değerinden çıkartılmaktadır. Bu değişim düzeyi -3 ile +3 arasında bir değer almakta olup, “-3” mekanikliğin en düşük düzeyde olduğunu, yani yapının organik yönde değişim gösterdiğini, “3” ise mekanikliğin en yüksek düzeyde olduğunu, yani organik yönde en düşük değişim olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda alınan değerlere göre örgütün yapısı, “-3” yapının organik yönde çok yüksek düzeyde değişim gösterdiğini, “-2” yapının organik yönde ancak orta düzeyde değişim gösterdiğini, “-1” yapının organik yönde ancak az değişim gösterdiğini, “0” örgüt yapısında hiçbir değişim olmadığını, “1” yapının mekanik yönde ancak az değişim gösterdiğini, “2” yapının mekanik yönde ancak orta düzeyde değişim gösterdiğini, “3” yapının mekanik yönde çok yüksek düzeyde değişim gösterdiği ifade etmektedir.

4.2.5.1.3. Farklılaştırma Stratejisine Yönelim ve Maliyet Liderliği Stratejisine Yönelim

Örgütler, pazarda değeri olan ürün/hizmet geliştirip, tedarikçilerden kaynak sağlarlar ve böylece müşteri beklentilerini karşılarlar. Örgütlerin bu şekilde bulundukları pazarda rakiplerinden

farklılaşmaları strateji oluşturmalarıdır (Karpuzoğlu, 2016, s. 164). Porter (1980), örgütün kendi pazarında ortalamanın üstünde performansa sahip olabilmesi için maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden kendisi için en uygun stratejiyi uygulayarak pazarda rekabet avantajı sağlayabileceklerini ifade etmektedir (Barca ve Esen, 2012, s. 90). Örgütün, belirlediği stratejiyi uygulayabilmesi için örgütün yapısının, kaynaklarının ve tüm çevresel unsurların birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Eğer örgüt çevresi, yapısı ve kaynakları arasında uyum sağlayamazsa hedeflerine ulaşması mümkün olmamaktadır (Okumuş vd., 2014, s. 223). Örgütler, değişen çevre koşullarına rağmen kendi amaçları doğrultusunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, kar elde etmek ve belirsizlik olsa dahi varlığını sürdürmek için stratejileri ile dış çevreleri arasında birbirlerine uyumlu ve doğru şekilde ilerleyen bir ilişki geliştirmek isterler (Daft, 2015, s. 225). Bu bilgiler ışığında, çalışmanın yapıldığı örnekleminde değişen çevresel şartlar neticesinde uyum sağlayabilmek için stratejilerinde değişen çevresel şartlara paralel olarak değişim gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda çalışma örnekleminin strateji değişimleri gözlenmek istenmektedir.

Çalışma örnekleminde yer alan örgütlerin stratejik yöndeki değişimlerini gözlemlemek amacıyla öncelikle anket çalışmasında 5 ifade farklılaştırma stratejisi ve 5 ifade maliyet liderliği stratejisi için yer alan ve hem pandemi öncesi hem de pandemi sonrası olmak üzere iki zaman dilimi için farklı cevaplanması gereken ölçeklerdeki tüm ifadeler faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 4.5.'de yer alan faktör analizi için ifadelerin birbirinden tamamen bağımsız olmaması nedeniyle oblique, parsimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4.5. Stratejiler Faktör Analizi 1

Değişken	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
farkli1	0.7261	0.0343	0.1175	0.3399
farkli2	0.8095	0.2994	0.1831	0.1562
farkli3	0.7785	0.0741	0.1379	-0.3230
farkli4	0.4149	0.0664	0.5036	0.4133
farkli5	-0.0130	0.0045	-0.0080	0.8442
maliyet1	0.1804	0.1889	0.7866	0.1658
maliyet2	0.0395	-0.1309	0.7496	-0.2850
maliyet3	0.2173	0.4785	0.5522	0.2293
maliyet4	0.0996	0.8545	0.1409	-0.1625
maliyet5	0.1181	0.8802	-0.0279	0.1832

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü (KMO)		0.660
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	215.837
	df	45
	Sig.	0.000

Yukarıdaki Tablo 4.5.'de yer alan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre, farklılaştırma stratejisi faktör yükleri 0.726 ile 0.809 arasında olup, çapraz yüklenmeden dolayı, “İşletmemiz rakiplere göre pazara daha fazla rakipten farklı ürün/hizmet sunmaktadır” şeklinde ifade edilen farklı4 maddesi ve “İşletmemiz rakiplere göre daha fazla reklam ve satış geliştirmeden yararlanmaktadır” şeklinde ifade edilen farklı5 maddesi çalışmadan çıkarılmıştır. Böylelikle toplam 5 olan maddelerden 3 madde çalışmaya dahil edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre maliyet liderliği stratejisine yönelik ifadeler için karmaşık sonuçlar elde edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ifadelerinden faktör 3’de yer alan ilk üç ifade veya faktör 2’de yer alan son üç ifade uygun olarak görülmektedir. Yapılan analizler neticesinde en iyi çözümün aşağıdaki Tablo 4.6.’da yer alan sorularla elde edildiği görülmüştür.

Tablo 4.6. Stratejiler Faktör Analizi 2

Değişken	Faktör1	Faktör2
farklı1	0.7688	0.1703
farklı2	0.8016	0.3665
farklı3	0.7797	0.0221
maliyet1	0.2424	0.6897
maliyet3	0.2046	0.8405
maliyet4	0.0916	0.6628

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Ömekleme Yeterliliğinin Ölçümü (KMO)		0.630
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	114.557
	df	15
	Sig.	0.000

Yukarıdaki Tablo 4.6.’da yer alan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre, maliyet liderliği stratejisi faktör yükleri 0.662 ile 0.840 arasında olup, “İşletmemiz üretim/hizmet kapasite kullanım oranını arttırmak için zaman zaman indirimler yapmaktadır” şeklinde ifade edilen maliyet2 maddesi ve “İşletmemiz rakiplere göre ihtiyaç duyulan finansal kaynakları daha düşük maliyetle temin etmektedir” şeklinde ifade edilen maliyet5 maddesi çalışmadan çıkarılmıştır. Böylelikle toplam 5 olan maddelerden 3 madde çalışmaya dahil edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenmiş olan ifadelerin ortalamaları alınarak farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri pandemi öncesi ve pandemi sonrası için ölçülmüştür. Farklılaştırma stratejisi için pandemi öncesi ortalama 3.64 iken pandemi sonrası ortalama 3.66 olarak bulunmuştur. Maliyet liderliği stratejisi için ise pandemi öncesi ortalama 3.28 iken pandemi sonrası ortalama 3.27 olarak bulunmuştur. Ortalama sonuçlarına göre hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisi için pandemi sonrasında anlamlı bir değişim görülmemektedir. Ancak, ortalamaların aynı kalmış olmasına rağmen bazı firmalar için değişim yaşanmış olabilecektir. Dolayısıyla, sonraki adımda her bir strateji açısından pandemi sonrasında değişimin yönü aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır;

1. Farklılaştırma stratejisine yönelim= Pandemi sonrası farklılaştırma stratejisi düzeyi – Pandemi öncesi farklılaştırma stratejisi düzeyi
2. Maliyet liderliği stratejisine yönelim= Pandemi sonrası maliyet liderliği stratejisi düzeyi – Pandemi öncesi maliyet liderliği stratejisi düzeyi

Pandemi öncesi ve pandemi sonrası olarak yanıtlanan ifadeler için pandemi sonrası yanıtlardan pandemi öncesi yanıtların çıkartılması halinde o strateji üzerindeki değişim düzeyine ulaşılmaktadır. Fark değerinin “+” olması örgütün o stratejiyi uygulamaya yöneldiğini göstermektedir. Örgüt, pandemi öncesinde de aynı stratejiyi kullanıyor olabilir ancak burada amaç pandemi sonrasında hangi stratejiye yöneldiğini tespit edebilmektir. Ortaya çıkan fark değerlerinin değişim hakkında fikir vermesi neticesinde bu fark için farklılaştırma stratejisinde “farklılaştırma stratejisine yönelim” ve maliyet liderliği stratejisinde “maliyet liderliği stratejisine yönelim” tanımlarıyla değişkenler oluşturulmuştur.

4.2.5.2. Diğer Değişkenler

Bu bölümde çalışmaya dahil edilmiş olan ana değişkenlerin dışında kontrol değişkeni olarak çalışmada yer alan değişkenler hakkında bilgi verilmektedir.

4.2.5.2.1. Çeşitlendirme Düzeyi

Çeşitlendirme, örgüt faaliyet alanının birden fazla olması olarak tanımlanmaktadır. Çevrenin karmaşık ve belirsiz olması örgütlerin uygulama alanını daraltırken, çeşitlendirilmiş bir örgütün en iyi çalıştığı çevre türü ne çok karmaşık, ne de çok dinamik olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda çeşitlendirilmiş örgütlerin mekanik yapıya sırtını dayadığı bulunmuştur. Çevre karmaşıksa, çeşitlendirilmiş örgüt burada çalışmayacağı için bu, örgütü değişime yönlendiren bir durumdur (Burns ve Stalker 1961, Miles ve Snow 1983, Mintzberg 1979).

Çalışmada kontrol değişkeni olarak belirlenen çeşitlendirme düzeyi, anket çalışmasının ilk bölümünün ilk sorusu olan “faaliyet alanınız nedir?” sorusu ile tespit edilmiştir. Bu soruyu cevaplayanların birden fazla seçenek tercih etmesinin mümkün olduğu belirtilmiş olup, toplamda 7 faaliyet alanı sunulmuştur. Bu tercihlere göre, tek faaliyet alanını tercih eden örgütlerin çeşitlendirmeye sahip olmadıkları, bir den fazla faaliyet alanı seçen örgütlerin ise çeşitlendirmelerinin mevcut olduğu söylenebilmektedir.

4.2.5.2.2. Firma Ölçeği (Büyükölçek)

Örgütsel yapı ve stratejilerin içeriğindeki değişiklikleri inceleyen bazı çalışmalarda, büyüklüğün stratejilerdeki değişimleri olumlu etkilediği yönünde sonuçlar bulunmuştur (Birnbau, 1984; Zajac ve Kraatz, 1993). Fombrun ve Ginsberg (1990) gibi bazı araştırmacılar ise, büyüklüğün strateji değişimini azalttığı yönünde olumsuz sonuçlar bulmuşlardır. Ginsberg ve Buchholtz (1990), büyüklüğün stratejileri değiştirmek için geçen süreyi artırdığını ve Grimm, Corsi ve Smith (1993) büyüklüğün, yapısal değişiklik olasılığını azalttığını bulmuştur. Bunların yanında başka araştırmacılar ise, büyüklüğün ne

yapı ne de strateji üzerinde hiçbir etkisini bulamamışlardır (Kelly ve Amburgey, 1991; Ginn, 1990; McCutchen, 1993).

Yapı ve strateji üzerine olan çalışmalara dahil olması nedeniyle örgüt büyüklüğü çalışmanın bir diğer kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir. Örgüt büyüklüğü, anket çalışmasının ilk bölümündeki dördüncü soruda yer alan “şirketinizdeki çalışan sayısı nedir?” sorusu ile tespit edilmektedir. Örgüt büyüklüğü, 24 Haziran 2018 tarihli ve 30458 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırmasına dair yönetmeliğe göre 10 kişiden az firmalar mikro işletme, 50 kişiden az firmalar küçük işletme, 250 kişiden az firmalar orta işletme ve 250 ve üzeri çalışanı olan firmalar büyük işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgüt büyüklüğü firmaların çalışan sayılarıyla ölçülmektedir.

4.2.5.2.3. Firma Yaşı

Firma büyüklüğüne dayalı çalışmalarda olduğu gibi benzer belirsiz etkiler firma yaşı için de belirgin olarak tespit edilmiştir. Yaş, bazı çalışmalarda değişimin büyüklüğünü (Boeker, 1989) ve değişim olasılığını (Singh vd., 1986) artırmış, ancak bazı çalışmalarda değişim olasılığını azaltarak (Kelly ve Amburgey, 1991) değişim için geçen süreyi artırmıştır. Bu durum, örgütsel yapı ve strateji değişimlerini inceleyen çalışmalarda değişkenlerin fazlalığı ve çeşitliliği nedeniyle belirsiz bulguların ortaya çıktığını göstermektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996). Ancak Koşul bağımlılık kuramını da içeren uyum yaklaşımlarına göre, örgütler çevresel uyumu sağlayabilmek adına yapı ve stratejilerinden etkilenirken, aynı zamanda büyüklük ve yaş’da örgütü çevreleyen unsurlar olmaktadır. Direkt yönetim, işin ve becerilerin standartlaştırılması, örgütteki uzmanlaşma düzeyi bir örgütün yapısındaki tasarım faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Tüm faktörler, örgütün sahip olduğu yapıya, yaşına, büyüklüğüne ve çeşitlendirme düzeyine göre değişkenlik gösterebilecektir (Mintzberg, 1979).

Anket çalışmasının ilk bölümündeki üçüncü soruda yer alan “şirketinizin faaliyet süresi nedir?” sorusu örgütün yaşını tespit etmeye yöneliktir. Firmaların yaşam döngüsü çalışmalarına istinaden literatürde firma büyüklük ayırımı olmaksızın ortalama yaşam beklentisi 12.5 yıl olarak gösterilmektedir. Buna istinaden 1-5 yıl arasındaki firmalar genç, 6-10 yıl arasındaki firmalar olgunlaşmış ve 11 yıl ve üzerinde olan firmalar yaşlı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgüt yaşı firmanın kuruluşundan itibaren yıl bazında geçen zaman olarak dikkate alınmıştır.

4.3. Analiz Yöntemi

Çalışmanın değişkenleri incelendiğinde yapısal eşitlik modeli bu çalışma için en uygun analiz yöntemi olacaktır. Değişkenler arasındaki nedensel ve yapısal ilişkileri test eden ve açıklayıcı faktör analizi ile çoklu regresyon gibi analizlerin bir kombinasyonu olan yapısal eşitlik modellemesi, karmaşık model testlerinde başarılı olması, birçok analizi bir defada yapabilmesi, değişkenlerdeki ölçüm hatalarına karşı dirençli sonuçlar vermesi gibi nedenlerle, hipotez testlerinde ve yeni modeller geliştirilmesinde kullanılan yaygın bir yöntemdir. Ancak, yapısal eşitlik modelinin en önemli varsayımlarından olan değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması varsayımı bu

çalışmada sağlanamamaktadır. Modelin bir diğer varsayımına göre ise, örneklem hacmi 1000 ve üzeri gibi yeterince büyük olmadıkça analiz sonuçlarının performansı zayıf olmaktadır. Bu yüzden örneklem hacminin parametre sayısının 10 katından daha fazla olması gerekmektedir. Hem çalışmanın örneklem hacminin 76 olması hem de çok değişkenli normal dağılıma sahip olmaması nedeniyle, bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılamamaktadır.

Çalışmada, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan, aynı zamanda değişkenlerden birinin değeri bilindiğinde diğeri hakkında tahmin yapılabilmesini sağlayan regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın H1 ve H2 hipotezlerinin analizinde iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koyan basit doğrusal regresyon analizi, H3 ve H4 hipotezlerinin analizinde ise, sıralı kategorik değişkenlerin tüm düzeylerinde açıklayıcı değişkenlerin etkilerini belirleyen ordinal lojistik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde basit doğrusal regresyon analizleri SPSS paket programı, ordinal lojistik regresyon analizi ise STATA programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca regresyon analizlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve özellikle reddedilen hipotezlerin yorumlanabilmesi amacıyla analizler sonrasında nitel görüşmeler yapılmış ve firmaların görüşleri analizlerle karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

4.4. Kısıtlar

Çalışmanın en önemli kısıtı örneklem büyüklüğüdür. Güvenilir bir faktör analizi yapmak, doğru sonuçlara ulaşmak ve daha duyarlı tahminler yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2006). Bu bağlamda, çalışmanın ölçek madde sayısı 33 olup, minimum örneklem büyüklüğü 165 olmalıdır. Ancak araştırmanın metodoloji bölümü örneklem konusunda da açıklandığı üzere, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı ve Mersin Liman'ı çıkışlı ihracat işlemleri olan ve düzenli dış ticaret işlemi gerçekleştirdiklerinin anlaşılması için yıllık ihracat satış tutarı 10 milyon dolar üzerinde olan 100 firma belirlenmiştir. Bu firmalar arasından 12 firmanın işleyişleri hakkında bilgi vermek istememeleri, 8 firmanın pandemi nedeniyle faaliyetlerini kapasite altına düşürmeleri, 4 firmanın ise faaliyetlerini durduklarını belirtmeleri nedeniyle örneklemden çıkarılmışlardır. Yıllık ihracat satış tutarının 10 milyon dolar olarak belirlenmesi nedeniyle çıkartılan firmalar yerine yeni firmalar eklenememiştir. Bu şekilde örneklem 76 adet olarak belirlenmiştir ve minimum adetin altında kalarak çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmuştur. Ancak örneklem adedinin 76 olması, gözlem yapılan Dış Ticaret Firmaları hakkında gözlem ve yorum yapılması, ayrıca genel yönelimin tespit edilmesi için bir kısıt oluşturmamaktadır. Bu durum sadece yüksek örneklem hacmiyle yapılan kapsamlı istatistiki analizlerin yapılamaması hakkında bir kısıt oluşturmaktadır.

Çalışmada ulaşılabilirliği sağlamak için sadece Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olarak dış ticaret işlemleri için Mersin Limanını kullanan firmalar tercih edilmiştir. Sonraki çalışmalarda yine dış ticaret üzerine çalışma yapılması halinde Ambarlı, Marport, Kumport, Yılport, Aliğa limanları da

dahil edilerek çalışmanın kapsamı tüm Türk limanlarını kapsayacak şekilde genişletilebilir. Bu bağlamda, çalışmanın sadece Mersin Limanını kullanan firmalardan oluşması çalışmanın bir kısıtı olarak yer almaktadır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise dış ticaret sektörünün örneklem sektör olarak seçilmiş olmasıdır. Pandeminin küresel çapta her sektör üzerinde etkili olduğu düşünülürse sonraki çalışmalarda sektör çeşitliliği arttırılabilecektir. Ayrıca pandeminin küresel bir kriz oluşturması nedeniyle bu çalışma devamında küresel bazlı bir araştırma olarak kapsamı genişletilebilir.

Çalışmanın son kısıtı ise bazı ölçeklerdeki cronbach's alpha katsayılarıdır. Bu katsayının güvenilirlik seviyesi 0.70 olup, bu seviyenin altındaki ölçekler güvenilir olarak kabul edilmemektedir. Çalışmada, uzmanlaşma ölçeği 0.69 cronbach's alpha değerini alarak güvenilirlik seviyesi olan 0.70'in altında kalmıştır. Değerin sınırda olması nedeniyle önemli bir farklılık oluşturmamasının yanında yine de çalışmanın bir kısıtı olarak belirtilmektedir. Sonraki çalışmalar için ise, bu ölçekteki ifade sayısı arttırılarak güvenilirliğin sağlanabileceği düşünülmektedir.

5. BULGULAR

Araştırma kapsamında ele alınan örgütlere ait tanımlayıcı istatistikler ile hipotezleri test etmeye yönelik yapılan analizleri ve sonuçları bu bölümde verilmektedir.

5.1. Özet İstatistikler

Ankete katılan örgütlerin faaliyet alanı, anketi cevaplayan personelin örgütteki görevi, örgütün faaliyet süresi ve örgüt çalışan sayısı dağılımları için frekans analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında analiz edilen örgütlerle ilgili tanımlayıcı istatistik tabloları ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Örgütlerin Faaliyet Gösterdikleri Alanlara Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Frekans	%
Karayolu Taşımacılık	27	35,5
Denizyolu Taşımacılık	37	48,6
Demiryolu Taşımacılık	13	17,1
Hava Kargo Taşımacılık	23	30,2
Üretici	28	36,8
Forwarder	31	40,7
Acente	22	28,9
Gümrük Hizmetleri	5	6,5

Anket çalışmasının birinci bölümü ilk sorusunda firmalardan faaliyet alanlarını seçmeleri istenmiştir. Birden fazla seçeneğin tercih edilebildiği soruda, firmalar seçeneklerde bulunan ve faaliyet gösterdikleri tüm alanları işaretlemişlerdir. Firmalara bir den fazla faaliyet alanının seçilebileceği yönünde anket üzerinden bilgi verilmiştir. Bu bağlamda, bir firmanın tüm faaliyet alanlarını işaretleyebiliyor olması nedeniyle frekans sütunu toplamı örneklem sayısından fazla olarak görülmektedir. Buna göre, Tablo 5.1.'de de görüldüğü şekliyle katılımcı firmaların frekans dağılımları sonuçlarına göre, 76 katılımcı firmanın %48'inin denizyolu taşımacılığında faaliyet gösterdiği, %40'ının forwarder, üçüncü olarak ise %36'sının üretici olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Tüm faaliyet alanlarında ise %6'ı ile gümrük hizmetleri 76 firma içerisinde en az tercih edilen faaliyet alanı olmuştur.

Tablo 5.2. Katılımcıların Örgütteki Görevlerine Göre Dağılımları

Görev Dağılımı	Frekans	%
Şirket Sahibi	20	26,4
Üst Kademe Yönetici	15	19,7
Orta Kademe Yönetici	21	27,6
Alt Kademe Yönetici	5	6,6
Çalışan	15	19,7
Toplam	76	100

Tablo 5.2.'de gösterildiği şekliyle, örgütteki görev dağılımlarına göre ankete katılanların %27,6'sı orta kademe yönetici, %26,4'ü şirket sahibi, %19,7'si eşit oranda üst kademe yönetici ve çalışan, %6,6'sı ise alt kademe yönetici olmuştur. Bu bağlamda yönetici grubu ve şirket sahiplerinden yüksek oranda yanıt alındığı görülmektedir.

Tablo 5.3. Örgütlerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

Faaliyet Süresi	Frekans	%
1-5 yıl	14	18,4
6-10 yıl	6	7,9
11 yıl ve üzeri	56	73,7
Toplam	76	100

Tablo 5.3., çalışmaya katılmış olan örgütlerin faaliyet sürelerine göre dağılımlarını göstermekte olup, aynı zamanda örgütlerin yaşını da ifade eden bir dağılımdır. Buna göre, en fazla %73,7 ile 11 yıl ve üzerinde faaliyet göstermekte olan firmalar çalışmaya katılırken, 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren firmalar %18,4 ve 6-10 yıl arası faaliyet gösteren firmalar ise %7,9 şeklinde dağılım göstermişlerdir. Çalışmada verilen faaliyet süreleri aralıklarına göre 11 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmalar diğer firmalara göre olgun firmalar kabul edilebilmekte olup, örneklemin %73,7'sini oluşturmaları ile çoğunlukta olmaları ve pandemi öncesi ve sonrasındaki şartları daha net değerlendirebilecekleri düşüncesiyle bu firmaların anket sonuçlarının çalışmada yönlendirici olabileceği öngörülmektedir.

Tablo 5.4. Örgütlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	%
1-9 kişi	9	11,8
10-49 kişi	20	26,3
50-249 kişi	20	26,3
250 kişi ve üzeri	27	35,6
Toplam	76	100

Örgütlerin çalışan sayılarına göre büyüklüğünün de bir göstergesi olan çalışan sayılarının frekans dağılımı Tablo 5.4.'de gösterilmektedir. 18 Mart 2022 tarihli ve 31782 sayılı Resmi Gazete'nin 5315 nolu kararında çalışan sayısına göre işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırması hakkındaki yönetmelik değiştirilmiştir. Buna göre, 10'dan az çalışanı olan işletmeler mikro işletme, 10-49 çalışanı olan işletmeler küçük işletme ve 50-249 çalışanı olan işletmeler orta büyüklükteki işletme sınıflarına alınarak Kobi sınıflaması düzenlenmiştir. 250 ve üzerinde çalışanı olan işletmeler ise büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Çalışmadaki çalışan sayısı dağılım sonuçlarına göre ise, %35,6 ile en çok 250 kişi ve üzerinde çalışan sayısına sahip firma çalışmaya katılım gösterirken, eşit oranda %26,3 ile 10-49 kişi arası ve 50-249 kişi arasında çalışan sayısına sahip firmalar yer almıştır. 1-9 kişi çalışanı olan firma sayısı ise %11,8 ile en düşük yüzde olarak çalışmada yer almıştır. Bu bağlamda, çalışmaya katılım gösteren firmaların çoğunluğunun büyük işletmelerden oluştuğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.5. Örgütlerin Pandemi Döneminde İlk Eylem Planı Seçimlerine Göre Dağılımları

	İş Süreçleri	Görev Dağılımı	Yetkiler	Fiyat İndirimi	Fiyat Artışı	Maliyet Düşürme	Tedarikçi Azaltma	Pazar Stratejisinin Revize	Pazar Payını Koruma	Rekabete Yönelik Strateji	Diğer
Geçerli Yanıt	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Eksik Yanıt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama	.43	.09	.07	.03	.13	.14	.02	.57	.56	.51	.02
Standart Sapma	.49	.29	.27	.19	.34	.35	.16	.49	.49	.50	.16

Anket çalışmasının birinci bölümünde yer alan 5. soruya göre, örgütlere pandemi döneminde değişen çevre ve pazar şartlarına göre gerçekleştirdikleri ilk eylem planının ne olduğu sorulmuş ve birden fazla seçenek tercih etme hakkı verilmiştir. Bu cevaplar neticesinde örgütlerin değişim karşısında öncelikli olarak stratejik bir değişime mi yoksa yapısal bir değişime mi yönelecekleri görülebilecektir. Bu soru tek başına bizi değişim yönündeki kesin sonuçlara götürmese de, örgütlerin taktiksel olarak değişime verecekleri hızlı tepkiler konusunda fikir verebilecektir. Tablo 5.5.'de yer alan dağılım sonuçlarına göre, çalışmaya katılan örgütlerin %57'si değişen çevre şartlarına göre pazar stratejisinin revize edilmesi, %56'sı mevcut pazar payını korumaya yönelik çalışmalar ve %51'i rekabete yönelik stratejiler oluşturma seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu da çalışmada yer alan örneklemin %50'den fazla oranla çoğunlukta öncelikli hamle olarak stratejik değişime yöneldiğini göstermektedir. Stratejiyi değiştirme yönünde yapılan taktiksel hamlelerden sonra %43 ile iş süreçlerinin yeniden tasarlanması seçeneği gelmektedir. Bu da örnekleme yer alan örgütlerin yapısal değişimi de atlamadığını, ancak sınırlı şekilde yapı değişimine yöneldiği işaret etmektedir. Bu sorunun yanıtları, örgütlerin taktiksel olarak kısa vadeli ve genele yayılmayan eylemleri hakkında fikir veriyor olabilir. Örgütlerin yapısal ve stratejik değişimlere olan yönelimine ilişkin daha spesifik yani örgüt geneline yayılan sonuçlar hipotezlerin test edilmesi ile birlikte alınabilmektedir.

Tablo 5.6. Örgütlerin Pandemi Dönemi Pazar Payı Dağılımı

Pazar Payı	Frekans	%
Çok Arttı	18	23,7
Biraz Arttı	36	47,4
Değişmedi	12	15,8
Biraz Düştü	8	10,5
Çok Düştü	2	2,6
Toplam	76	100

Çalışmaya katılan örgütlerin pandemi dönemindeki pazar payı dağılımlarını gösteren Tablo 5.6.'ya göre, %47,4 katılımcı pandemi döneminde pazar payının biraz arttığını ifade etmiştir. Bu cevaba en yakın sonuç %23,7 ile çok arttı yönünde olurken, dağılım tablosuna göre çalışmaya katılan örgütlerin pandemi döneminde pazar paylarının arttığı yönünde bir sonuca vardıkları söylenebilmektedir.

Tablo 5.7. Örgütlerin Pandemi Dönemi Rakiplere Göre Satış Miktarı Dağılımı

Satış Miktarı	Frekans	%
Çok Arttı	21	27,6
Biraz Arttı	35	46,1
Değişmedi	9	11,8
Biraz Düştü	10	13,2
Çok Düştü	1	1,3
Toplam	76	100

Çalışmaya katılan örgütlerin pandemi döneminde rakiplerine göre satış miktarı dağılımını gösteren Tablo 5.7'ye göre, pazar payı dağılım tablosuna benzer şekilde %46,1 ile satış miktarının biraz arttığı ve %27,6 ile satış miktarının çok arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu dağılıma göre de, çalışmaya katılan örgütlerin pandemi döneminde rakiplerine göre satış miktarlarının arttığı söylenebilmektedir.

Çalışma örnekleminin hazırlanan anket çalışmasına direkt olarak verdiği yanıtlardan yola çıkarak hazırlanan özet istatistiklerin yanında çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için oluşturulan değişkenler için de ortalamaların kontrolleri yapılmış ve aşağıdaki Tablo 5.8.'de paylaşılmıştır.

Tablo 5.8. Değişkenlerin Ortalamaları

Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Max.
Çevresel belirsizlikte artış	75	0.626	0.486	0	1
Mekanik yönde değişim	73	0.054	0.468	-2	3
Maliyet liderliği stratejisine yönelim	74	-0.036	0.453	-1.33	1
Farklılaştırma stratejisine yönelim	72	-0.004	0.364	-1.33	1
Çeşitlendirme düzeyi	76	2.447	1.975	1	7
Firma yaşı	76	2.552	0.789	1	3
Firma ölçeği	76	2.855	1.041	1	4

Yukarıdaki Tablo 5.8.'de yer alan sonuçlara göre, çalışmaya katılan örneklemin %62'si çevresel belirsizlikte artış olduğunu ifade etmiştir. Yapısal değişim düzeyinin ölçülebilmesi için oluşturulan mekanik yönde değişim değişkeni oluşturulurken değişimin düzeyi için -3 ile 3 arasında değerlerle

kodlama yapılmış, -3 organik yapı yönünde değişimi, 3 mekanik yapı yönünde değişimi, 0 ise değişim olmadığını göstermektedir. Mekanik yönde değişim değişkenin ortalama sonucuna göre, değerin 0.05 olması örneklemdaki örgütlerin yapısal yönde değişim gerçekleştirmediğini ancak çok ufak düzeyde mekanik yapı yönünde değişime yöneldiklerini göstermektedir. Stratejilere yönelimi ölçebilmek için ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin anket çalışmasında kullanılan ölçeklerinde pandemi öncesi yanıtların pandemi sonrası yanıtlardan çıkartılmasıyla elde edilen fark ile çalışma örnekleminin o stratejiye olan yönelimi ölçülmüştür. Bu değişkenlerin Tablo 5.8.'de yer alan ortalama sonuçlarına göre, örneklemdaki örgütlerin pandemi sonrasında bir değişim gerçekleştirmedikleri ancak çok düşük düzeyde bu stratejilere yönelim gösterdikleri söylenebilmektedir. Ortalamaların strateji yönelimleri arasında karşılaştırılmasına göre ise, örneklemdaki örgütlerin pandemi sonrasında düşük düzeyde de olsa daha çok maliyet liderliği stratejisine yöneldikleri söylenebilmektedir. Çalışmanın kontrol değişkenlerinden olan çeşitlendirme düzeyi 1 ile 7 adet arasında seçilen faaliyet alanlarının sayısı olup, 1'den fazla faaliyet alanı seçen örgütün çeşitlendirmeye sahip olduğunu ifade etmektedir. Tablo 5.8.'de yer alan ortalama sonuçlarına göre çalışmaya katılan örneklemin çeşitlendirme düzeyi 2.44 olup, bu örgütlerin 2 ile 3 arasında faaliyet alanına sahip oldukları söylenebilmektedir. Bir diğer kontrol değişkeni olan ve firma faaliyet süresini gösteren firma yaşı için ise, 1 ile 3 arasında değerlerle kodlama yapılmış, 1 değeri 1-5 yıl, 2 değeri 6-10 yıl ve 3 değeri 11 yıl ve üzeri faaliyet süreleri olarak tanımlanmıştır. Ortalama sonuçlarına göre örneklemin firma yaşı ortalaması 2.55 olarak belirlenmiş olup, bu örneklemin 6 yıl ve üzerinde faaliyette olduğunu, en az 6 yıllık faaliyet sürelerinin olduğunu ifade etmektedir. Son kontrol değişkeni firma ölçeği olup, firmaların çalışan sayıları ile bu değişken ölçülmüştür. 1 ile 4 arasında kodlama yapılan değişken için, 1 değeri 1-9 kişi, 2 değeri 10-49 kişi, 3 değeri 50-249 kişi ve 4 değeri 250 kişi ve üzerini ifade etmektedir. Tablo 5.8.'de yer alan ortalama sonuçlarına göre örnekleme katılan örgütlerin firma ölçeği ortalaması 2.85 değeri ile 2 ile 3 arasında olup, bu örgütlerin en az 10 en fazla 249 kişilik çalışana sahip oldukları söylenebilmektedir. 24 Haziran 2018 tarihli ve 30458 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan örgüt büyüklüğü tanımına göre ise çalışmanın örnekleminin küçük ve orta işletmelerden oluştuğu söylenebilmektedir.

5.2. Korelasyon Analizi

Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi yapılmış ve bu ilişkileri gösteren korelasyon sonuçları aşağıdaki Tablo 5.9'da verilmiştir.

Tablo 5.9. Korelasyonlar

Değişken							
Çevresel belirsizlik artışı	1.00						
Mekanik yönde değişim	0.02	1.00					
Maliyet liderliği stratejisine yönelim	-0.00	0.20	1.00				
Farklılaştırma stratejisine yönelim	0.30*	0.42*	0.37*	1.00			
Çeşitlendirme düzeyi	0.16	-0.10	-0.04	0.13	1.00		
Firma yaşı	-0.02	0.14	0.01	0.07	-0.24	1.00	
Firma ölçeği	0.15	-0.06	0.00	-0.01	0.16	0.39*	1.00

*.20 ve üzeri korelasyonlar $p < 0.10$ düzeyinde anlamlıdır.

Hipotezleri test edebilmek için oluşturulan modelin bağımlı ve bağımsız değişken ilişkilerine göre, H1 ve H2 hipotezleri için bağımlı değişkenler farklılaştırma stratejisine yönelim ve maliyet liderliği stratejisine yönelim olurken, bağımsız değişkenler H1 hipotezi için çevresel belirsizlikte artış ve H2 hipotezi için mekanik yönde değişim değişkenleridir. H3 ve H4 hipotezleri için ise, mekanik yönde değişim bağımlı değişken iken, H3 hipotezi için çevresel belirsizlikte artış ve H4 hipotezi için maliyet liderliği stratejisine yönelim ve farklılaştırma stratejisine yönelim bağımsız değişkenlerdir. Çeşitlendirme düzeyi, firma yaşı ve firma ölçeği ise tüm analizlerde kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Tablo 5.9.'da yer alan değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına göre, çevresel belirsizlikte artış'ın bağımsız değişken, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile farklılaştırma stratejisine yönelim'in bağımlı değişken olduğu H1 hipotezi korelasyon ilişkilerinde, çevresel belirsizlikte artış ile farklılaştırma stratejisine yönelim arasında orta düzeyde ilişki bulunurken ($r=0.30$), çevresel belirsizlikte artış ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında ($r=-0.00$) negatif, zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır. Mekanik yönde değişim'in bağımsız değişken ve maliyet liderliği stratejisine yönelim ile farklılaştırma stratejisine yönelim'in bağımlı değişken olduğu H2 hipotezi ve tam tersi olarak mekanik yönde değişim'in bağımlı değişken, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile farklılaştırma stratejisine yönelim değişkenleri'nin bağımsız değişken olduğu H4 hipotezi korelasyon ilişkilerinde, mekanik yönde değişim ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında ($r=0.20$) zayıf düzeyde, farklılaştırma stratejisine yönelim ile arasında ise ($r=0.42$) orta düzeyde ilişki mevcuttur. H3 hipotezi korelasyon ilişkilerinde ise, çevresel belirsizlikte artış bağımsız değişken ve mekanik yönde değişim bağımlı değişken olup, aralarında zayıf düzeyde de olsa ($r=0.02$) ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca korelasyon tablosuna göre, kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi, firma yaşı ve firma ölçeği ilişkileri incelendiğinde, çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile aralarında ilişkiler olduğu görülmüştür. Çeşitlendirme düzeyi temel değişkenlerin tamamı ile zayıf yönde ilişkili olup, çevresel belirsizlikte artış ile zayıf düzeyde ($r=0.16$), mekanik yönde değişim ile negatif zayıf düzeyde ($r=-0.10$), maliyet liderliği stratejisine yönelim ile negatif zayıf düzeyde ($r=-0.04$) ve farklılaştırma

stratejisine yönelim ile zayıf düzeyde ($r=0.13$) ilişkili olduğu görülmektedir. Bir diğer kontrol değişkeni olan firma yaşı tüm temel değişkenler ile zayıf yönde ilişkili olup, çevresel belirsizlikte artış ile negatif zayıf düzeyde ($r=-0.02$), mekanik yönde değişim ile zayıf düzeyde ($r=0.14$), maliyet liderliği stratejisine yönelim ile zayıf düzeyde ($r=0.01$) ve farklılaştırma stratejisine yönelim ile zayıf düzeyde ($r=0.07$) ilişkili olduğu görülmektedir. Son kontrol değişkeni olan firma ölçeği de diğer kontrol değişkenleri gibi tüm temel değişkenler ile zayıf yönde ilişkili olup, çevresel belirsizlikte artış ile zayıf düzeyde ($r=0.15$), mekanik yönde değişim ile negatif zayıf düzeyde ($r=-0.06$), maliyet liderliği stratejisine yönelim ile zayıf düzeyde ($r=0.00$) ve farklılaştırma stratejisine yönelim ile negatif zayıf düzeyde ($r=-0.01$) ilişkilidir.

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için, regresyon analizi metoduyla diğer faktörlerin etkisi için kontroller uygulandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkilere bakılması gerekmektedir.

5.3. Hipotez Testleri

Bu bölümde çalışmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik analizler ve sonuçları verilmektedir.

H1 hipotezine göre stratejideki değişim ile çevresel belirsizlik artışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi gözlemleyebilmek adına oluşturulan H1a hipotezine göre, farklılaştırma stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olup, H1b hipotezine göre ise, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu hipotezleri test edebilmek adına aşağıdaki tablo 5.10.'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.10. H1 Hipotezleri Regresyon Analizi

H1a Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.266	.173		-1.53	.131
	çevresel belirsizlik artışı	.232	.084	.307	2.75	.008
	çeşitlendirme düzeyi	.027	.018	.152	1.50	.139
	firma yaşı	.079	.052	.174	1.49	.140
	firma ölçeği	-.054	.040	-.153	-1.33	.187

a Dependent Variable: farklılaştırma stratejisine yönelim

H1b Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.028	.248		-.11	.910
	çevresel belirsizlik artışı	.005	.115	.005	.05	.962
	çeşitlendirme düzeyi	-.011	.027	-.050	-.42	.678
	firma yaşı	-.000	.085	-.001	-.01	.993
	firma ölçeği	.006	.069	.015	.10	.922

a Dependent Variable: maliyet liderliği
stratejisine yönelim

Tablo 5.10.'da gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre, H1a hipotezi için çevresel belirsizlikteki artış ile örgütlerin farklılaştırma stratejisine yönelim arasında hipotezi destekler nitelikte anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($\beta=0.307$ ve $p=0.008<0.05$) görülmüştür. Bu sonuç literatürü destekler nitelikte olup literatür, yüksek çevresel belirsizlik ortamı olan dinamik çevrelerde örgütlerin farklılaştırma stratejisine yöneliminin fazla olacağını ifade etmektedir. O halde bu sonuca göre, çalışmanın yapıldığı örneklemin çevresel belirsizliğin artışı ile farklılaştırma stratejisine yönelimini arttırdığı ve **H1a hipotezinin kabul edildiği** söylenebilir. Kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi ($p=0.139$), firma yaşı ($p=0.140$) ve firma ölçeği ($p=0.187$) ise $p<0.05$ şartına göre anlamlı değildirler. H1b hipotezi ise, tam tersi olarak çevresel belirsizlikteki artışın örgütlerin maliyet liderliği stratejisine yönelimini düşürmesi gerektiğini ifade ederken, H1b hipotezi regresyon sonuçlarına göre ($\beta=0.005$ ve $p=0.962>0.05$) anlamlı sonuç bulunmamış ve hipotez desteklenmemiştir. Bu durumda **H1b hipotezi reddedilmiştir**. Kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi ($p=0.678$), firma yaşı ($p=0.993$) ve firma ölçeği ($p=0.922$) ise $p<0.05$ şartına göre anlamlı değildirler.

H2 hipotezine göre örgütün mekanik yönde değişimi ile strateji değişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin test edilmesi için oluşturulan H2a hipotezine göre, mekanik yönde değişim ile farklılaştırma stratejisine yönelim arasında negatif yönlü bir ilişki olup, H2b hipotezine göre ise, örgütün mekanik yönde değişimi ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu hipotezleri test edebilmek adına aşağıdaki tablo 5.11.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.11. H2 Hipotezleri Regresyon Analizi

H2a Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.145	.164		-.88	.382
	mekanik yönde değişim	.339	.059	.426	5.69	.000
	çeşitlendirme düzeyi	.038	.021	.210	1.80	.077
	firma yaşı	.045	.048	.100	0.93	.354
	firma ölçeği	-.029	.043	-.083	-.68	.500

a Dependent Variable: farklılaştırma stratejisine
yönelim

H2b Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.017	.227		-.08	.940
	mekanik yönde değişim	.203	.103	.208	1.96	.054
	çeşitlendirme düzeyi	-.009	.030	-.043	-.32	.749
	firma yaşı	-.022	.081	-.040	-.28	.780
	firma ölçeği	.018	.064	.042	.29	.776

a Dependent Variable: maliyet liderliği
stratejisine yönelim

Tablo 5.11’de yer alan H2a hipotezi regresyon analizi sonuçlarına göre, örneklemdeki örgütlerin yapılarında mekanik yönde değişimleri ile farklılaştırma stratejisine yönelimleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0.426$ ve $p=0.000<0.05$) mevcuttur. Ancak literatür tam tersi yönde, örgütün yapısını mekanik yönde değiştirmesi halinde farklılaştırma stratejisine yönelimin düşeceğini ifade etmektedir. Çünkü literatür bilgileri ışığında, mekanik yapıli örgütler için en uygun strateji maliyet liderliği stratejisi olmaktadır. Araştırma örneklemini üzerine yapılan analizde literatür bilgilerinin tam tersi yönde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi için sonraki bölümde yer alan görüşmelerin bu farklılığın anlaşılmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, **H2a hipotezi reddedilmiştir**. Kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi ($p=0.077$), firma yaşı ($p=0.354$) ve firma ölçeği ($p=0.500$) ise $p<0.05$ şartına göre anlamlı değildirler. Ancak örneklem hacminin küçük

olması nedeniyle $p < 0.10$ şartının dikkate alınması halinde çeşitlendirme düzeyi pozitif yönde ve marjinal düzeyde anlamlı olarak kabul edilebilmektedir.

H2b hipotezine göre ise, örgütün mekanik yönde değişimi ile maliyet liderliği stratejisine yönelimi arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. H2b hipotezi regresyon analizi sonucuna göre, mekanik yönde değişim ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($\beta = 0.208$ ve $p = 0.054 < 0.05$). Hipotezin anlamlılık düzeyinin 0.05'e çok yakın olması ve örneklem hacminin çok küçük olması nedeniyle anlamlılık düzeyi 0.10 olarak dikkate alınabilir ve bu durumda H2b hipotezi marjinal düzeyde anlamlı olarak desteklenebilmektedir. Böylece, **H2b hipotezi kabul edilmiştir**. Ayrıca, kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi ($p = 0.749$), firma yaşı ($p = 0.780$) ve firma ölçeği ($p = 0.776$) ise $p < 0.05$ şartına göre anlamlı değildirler.

Çalışmanın H3 hipotezine göre, çevresel belirsizlik artışı ile mekanik yönde değişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu bağlamda, belirsizliğin yapı üzerindeki bu etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki Tablo 5.12'de yer alan ordinal lojistik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5.12. H3 ve H4 Hipotezleri Ordinal Lojistik Regresyon Analizi

Log pseudolikelihood= -13.397

mekanik yönde değişim	Coefficient	Robust Std. Err.	z	P > z
çevresel belirsizlik artışı	-.121	1.307	-0.09	0.926
farklılaştırma stratejisine yönelim	6.323	2.390	2.65	0.008
maliyet liderliği stratejisine yönelim	-2.066	.638	-3.23	0.001
çeşitlendirme düzeyi	-.180	.427	-0.42	0.674
firma yaşı	1.453	.972	1.49	0.135
firma ölçeği	-1.193	.400	-2.98	0.003
/cut1	-8.138	2.094		
/cut2	4.823	2.328		
/cut3	6.216	2.134		

Tablo 5.12.'de yer alan H3 hipotezine ait ordinal lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre, çevresel belirsizlik artışı ile mekanik yönde değişim arasında negatif yönlü olmasına rağmen anlamlı bir ilişki ($p = 0.926 > 0.05$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre, çevresel belirsizlik artışının örneklemdeki örgütlerin yapılarının mekanik yönde değişimi üzerinde bir etkisinden bahsedilememektedir. Bu bağlamda, **H3 hipotezi reddedilmiştir**.

Çalışmanın bir diğer hipotezi olan H4 hipotezine göre, örgütteki strateji değişimi ile örgüt yapısının mekanik yönde değişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi gözlemleyebilmek için oluşturulan H4a hipotezine göre, farklılaştırma stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. H4b hipotezine göre ise, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile

mekanik yönde değişim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, yapının strateji üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yukarıdaki tablo 8.12’de yer alan ordinal lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, farklılaştırma stratejisine yönelim mekanik yönde değişim arasında ($p=0.008<0.05$) anlamlı ancak pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Hipotez ise aradaki ilişkinin negatif olduğunu ifade ettiği için **H4a hipotezi reddedilmiştir**. Maliyet liderliği stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında ($p=0.001<0.05$) anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki vardır. Hipotez aradaki ilişkinin pozitif olduğunu ifade ettiği için **H4b hipotezi reddedilmiştir**. H3 ve H4 hipotezleri kontrol değişkenleri olan çeşitlendirme düzeyi ($p=0.674$) ve firma yaşı ($p=0.135$) $p<0.05$ şartına göre anlamlı değilken, firma ölçeği ($p=0.003$) negatif yönde anlamlıdır.

6. NİTEL GÖRÜŞMEYE DAYALI SONUÇLAR

Görüşme (mülakat), nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama tekniklerinden biridir (Creswell, 2013). Veri toplama tekniği olarak görüşmenin amacı, araştırmacının çalıştığı konu ile ilgili deneyimleri olan bireyler ile diyaloga girmesi ve onların konu ile ilgili deneyimlerini ve düşüncelerini öğrenmesidir. Nitel araştırmalarda görüşmenin tercih edilme nedenleri, genellikle en zengin, detaylı, kapsamlı ve içgörülerin yer aldığı verinin elde edilmesine olanak sağlaması, katılımcılar ile birebir iletişim kurma olanağı sağlaması, araştırılan konunun farklı yönlerini derinlemesine keşfetme fırsatı sunması, görüşmelerde sorulara verilen cevapların bilişsel ve duygusal yanlarını etkin bir şekilde deneyimleme fırsatı sunması ve görüşmeyi yürüten araştırmacıya, sorulara açıklık getirme fırsatı sunarak daha iyi ve nitelikli veri elde etme imkanı sunmasıdır (Maxwell, 2013).

Miller (1986, s. 507), alan dayalı çalışmalarda niteliksel araştırma uygulamalarını önermektedir. Örgütlerden sağlanacak olan tarihi verilerin zenginliğinin, örgütteki birimlerin araştırmacılar tarafından keşfini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, hipotez sonuçları için genel değerlendirmeler yapabilmek ve özellikle reddedilen hipotezleri anlamak ve yorumlayabilmek adına çalışmada anket yoluyla elde edilmiş olan nicel analiz sonuçlarına dayalı olarak niteliksel bir çalışma da araştırmaya dahil edilmiştir.

6.1. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Çalışmanın nitel bölümünde anket çalışması yapılmış olan 76 firmadan, 7 firmanın üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan firma yöneticilerinden 3 tanesi Mersin Bölge Müdür, 1 tanesi EastMed Ticaret Müdür, 1 tanesi Satış Müdür, 1 tanesi Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü ve 1 tanesi Satış-Pazarlama Müdür olarak görev yapmaktadır. Görüşme yapılacak olan firmaların örneklem üzerinde genel gözlem ve yorum yapma imkanı vermesi için, çalışmada belirtilen karayolu taşımacılık, denizyolu taşımacılık, demiryolu taşımacılık, hava kargo taşımacılık, üretici, forwarder, acente ve gümrük hizmetleri faaliyet alanlarından tümüne sahip olan firmalardan görüşme firmaları seçilmiştir. Ayrıca, pandemi öncesi ve sonrası etkilerin daha geniş bir perspektiften karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilmesi için görüşme yapılacak yöneticiler 5 yıl ve üzerinde bulunduğu görevde olan yöneticilerden tercih edilmiştir. Görüşmeler, görüşme yapılacak olan firmalardan alınan izinler çerçevesinde, kendilerinin uygun gördükleri tarih ve saatte yapılmış olup, tamamı telefon yolu ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin kayıt edilmesi amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış ve sonrasında bu kayıtlar yazıya aktarılmıştır. Görüşme öncesinde çalışma konusu ve kapsamı hakkında görüşme yapılacak kişilere bilgi verilerek, paylaşılan bilgilerin kayıt altında alınabilmesi için ses kaydı yapılacağı ve araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Görüşmelerin en kısısı 14 dakika en uzununu ise 52 dakika sürmüştür. Firmalar 1'den 7'ye kadar görüşme sıralarına göre numaralandırılmış olup, verdikleri yanıtlar bu numaralarla isimlendirilerek çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmanın nitel görüşme soruları, önceki bölümde istatistiki analizleri yapılmış olan dört temel hipotez üzerine kurulmuştur. Her bir hipotezin istatistiki olarak elde edilmiş olan sonuçlarını çalışmanın yapıldığı alanda birebir çalışan, gözlemleyen ve süreci yaşamış/yaşayan yöneticilerle tartışmak ve değerlendirmek amacıyla her bir hipotezin yorumlanmasına olanak sağlamaya yönelik altı adet soru yöneltilmiştir.

Firmalara yöneltilmiş olan her bir soru nicel teknik analizinde yer alan hipotezlere karşılık gelecek şekilde hazırlanmış olup, bu durumun hipotezler için yapılmış olan nicel teknik analizleri sonuçları ile görüşme sonuçlarını karşılaştırmayı ve yorum yapabilmeyi sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. Nitel Görüşmeler

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilmiş olan 7 firmayla yapılan görüşmelere yer verilmektedir.

Soru 1) Bu soruda, firmaların pandemi sürecindeki belirsizlik algısını ne derece tespit edebildiklerini gözlemleyebilmek amacıyla sektörleri hakkında pandemi sürecine ilişkin küresel bazda gözlemlerini paylaşmaları istenmiştir. Bu sayede hem belirsizliği ne kadar algıladıkları anlaşılabilecek hem de dış ticaret sektörünün pandemi sürecindeki durumu hakkında detaylı bilgiler alınabilecektir. Bu bağlamda firmalara, “*Pandemi süreci ile birlikte sektörünüzde ve çevresel olarak gözlemlediğiniz değişimler hakkında bilgi verebilir misiniz?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “2019 Aralık ile 2020 Mart ayı aralıkları boyunca ciddi bir belirsizlik vardı. Fakat bu belirsizlik ağırlıklı olarak Avrupa ve Amerika pazarında başladı, bu tarafa doğru sirayet etti. Aşının da olmaması, insanların eve kapanmasına sebep oldu. Rutinlerin aksamasına, tedarik zincirinin bozulmasına sebep oldu. Böylece talep bir anda durdu. Dolayısıyla yüksek maliyetli yatırımlardan vazgeçildi, yüksek maliyetli kontratlardan feragat edildi. Sonrasında talep Uzak Doğu ve Orta Doğu ülkelerinde kısmen hareket halinde canlı olan pazarlara, özellikle gıda, hijyen malzemesi, maske talebi yönünde başladı ve çeşitlenerek arttı. Bunun neticesinde Asya-Avrupa, Akdeniz-Avrupa, Akdeniz-Amerika ticaretlerinde çok büyük taleplerle karşılaştık. Tabi bu talebi karşılamak için de bu sefer yatırım yapmak zorundaydık. Yatırım yaparken de, eski kontratlarımızdan daha yüksek kontratlarla yatırım yapmak zorunda kaldık. Böylece bizim maliyetlerimize pandemi öncesine göre ekstra bir maliyet yükü bindi. Fakat, talebin arzdan çok fazla olması sebebiyle bu maliyetleri karşılayacak gelirler elde etmeye başladı şirketler. Navlun üzerinden gidecek olursak, Uzak Doğu’da pandemi öncesinde 1000-1100 usd olan ithalat navlunları, 15000 usd bandına kadar çıktı. Bu navlun bedelleri taşımacılar için çok önemli çünkü birinci gelir kaynağı. Günün sonunda pandemi sürecinde taşıyıcılar milyar dolarlarla ifade edebileceğimiz karlılıklara ulaştı.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Süreç şu şekildeydi, örneğin bir konteyner mal getiriyorduk ve bu bir konteyner malı buradaki 40 kişiye dağıtıyorduk. Ancak bu süreçte ofisler kapandı, insanlar evden çalışmaya başladı, gümrük

süreçleri durdu, nakliye yavaşlamış oldu, araç bulmada sıkıntılar yaşandı. Burada 40 kişinin dağıtımını tek tır ile çözüyorken, ofislerin evlere dağıtılması nedeniyle 40 kişi için 40 farklı lokasyona dağıtım gerçekleştirmek zorunda kaldık. 40 farklı lokasyona 40 farklı araç gerekli olduğu için bu durum nakliye ile ilgili süreçleri tıkamış oldu. Arz talep dengesinin bu şekilde değişmesi fiyatları etkiledi. Çünkü, araçlar yetmemeye başladı. Böylece bulunabilen araçlar için fiyat artışları meydana geldi. Çin dünyadaki en büyük pazarlardan biri olduğu için ve hastalık yayılmaya başladığında da bu diğer ülkelerde bir rant'a dönüşmeye başladı. Sektördeki büyükler pazardaki fiyatlar üzerinde çok büyük etkiye sahip olup, pazar fiyatlarını belirleme gücüne sahipler. Arkalarından gelen daha ufaklarda onları takip etmekte. Pandemi döneminde de aynı süreç yaşandı. Ana pazarı büyükler taşıdığı için pandemi sürecinde de fiyatları yukarı çektiler. Daha çok ihtiyacın olduğu Amerika ve Avrupa bölgelerinde fiyatlarda çok ciddi artışlar görülmeye başlandı. Böylece de artışlar tüm dünyaya otomatikman yayıldı. Bu sefer en çok karlılık ne taraftaysa gemileri oraya çektiler, bu taraflardaki arzı daralttılar. Arzı daraltmaları nedeniyle de fiyat artışları yaşandı. Talep-arz'daki bu denge değişimi tüm dünyayı sardı. Ekipman problemi ve fiyat artışlarından dolayı üretici malı üretiyordu ancak yükleyemiyordu. Bu sefer depolama ve stok maliyetleri şişiyordu. 90-120 gün vadelerle çalışan üreticiler konteyner yokluğundan dolayı vade yerine konteyner bulunması istediği için bir hafta için de ödeme yapar hale geldiler. Bu da acente ve forwarder grubuna ciddi nakit para girişi sağladı. Ekipman yoktu, gemi yoktu ama olduğu zaman da olağanüstü karlılıklar getirdi. Stresli bir dönemin sürecini büyük emek ve stresle yönettik ancak maddesel olarak dönüşü çok tatminkar oldu. Sonuç olarak pandemi sürecini doğru yöneten herkes mutlaka para kazanmıştır.” *Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:* “Pandemi döneminde insanlar evlerinden çıkmadı, sadece tüketim olduğu için, tedarik zincirinin de bozulması, Çin’in 6 ay kapanması, üretim yapamaması, en büyük kayıpların orada yaşanması, Çin’in devreden çıkmasıyla dünya ticaretinin seyri bambaşka bir hal aldı. Çin-Amerika arasındaki o büyük ticaret Amerika-Orta Doğu üzerine döndü. Çin haricinde bütün lojistik sektörü çok büyük paralar kazandı. Pazara baktığımızda, dijitalleşmenin arttığını gördük. Özellikle, Global hatlar sistemler üzerinde taşıma teklifleri verip, özel programlar kurdular, firmaların hem bookinglerini hem de gümrüksel evraklarını sistem üzerinden kendilerinin girmesi, gemi takiplerini sistem üzerinden müşterilerin kendilerinin yapması sağlandı. Müşterilerinde bu sistemlere alışmasıyla şu an da tüm hatlarda bu uygulama yaygınlaşmış oldu. Burda görülen şu ki, pandemi dijitalleşmeyi hızlandırdı ve bu hızlanma ile kişilere yani personele duyulan ihtiyaç azaldı.” *Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü:* “Pandemide en çok lojistik sektörü ve denizyolu taşımacılığı etkilendi. Özellikle denizyolu taşımacılığı yapan hatlar olarak baktığın zaman, dünyanın en büyük aktarma ve hacimli yük çıkışlarının yapıldığı Çin’deki terminallerin kapanması, fabrikaların üretim bandının durması, Çin-Amerika ve Çin-Avrupa trafiklerini durma noktasına getirdi. Tedarik zincirinin Amerika’da durma noktasına gelmesi, gemilerin 30 gün üzerinde beklemelere takılmaları nedenleriyle on-time delivery garantisıyla çalışan hatlar için

bu durum artık geçersiz oldu. Ekipman dağılımı uzun bir süre iyi yönetilemedi. Çin terminallerinin kapanması sebebiyle ticarete kaymalar oldu.” Firma 5 Satış Müdürü: “Pandemiyle birlikte uzun süre Çin’in kapalı kalması, sonrası oradaki konteynerler boşaltılamadığı için, dönem ayrıca Noel’e denk geldiği ve Amerika’da çok ciddi bir talep oluştuğu için (dünya ticareti açısından Çin-Amerika hattı dünyanın en büyük ticaret koridoru) Çin’deki konteynerler zamanında boşaltılamayınca oradan hareketler gerçekleşmedi ve çarpan etkisi yaratarak Orta Doğu’dan, Avrupa’ya, Türkiye’ye kadar her yerde çok ciddi bir ekipman krizi yarattı. Bunun üzerine Amerika kendini koruma altına alarak kendi ülkesinden boş ekipman çıkmasını yasakladı. Bu bizleri iki katı zor durumda bıraktı çünkü Türkiye böyle bir yasak koymadı ve dolu ekipmanlar boş gelmediği gibi, boşalanlarda ivedi şekilde Türkiye’den götürüldü. Bu da sektörde arzı daralttı. İnsanlar olan ekipmanları hızlıca yüklemeye çalıştı, armatörler en yüksek fiyattan fiyat vermeye çalıştı, yüklenmiş olan yüklere dahi navlun artışları uygulamaya başladılar. Bu da beş katı iş yoğunluğu nedeniyle sektörün stresini arttırırken, elinde imkanı olan sektör çalışanlarının da satışlarını aşırı artışla yapmasına neden oldu. Bu süreçte iş yükü çok ağırlaştı, ama onun karşılığında da normalde sektörde kazanılamayacak paralar kazanıldı.” Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü: “Tedarik zincirlerinde ciddi bir aksaklık olduğunu gördük. Ve bu da bir çok noktayı etkiledi. Çok temelde olan bir değişim olduğu için, yüzeye doğru bütün davranış biçimlerine, kararlara kadar yansdı. Tedarik zincirinin aksamasıyla birlikte, lojistik açıdan baktığımızda çok kısa bir sürede yükün yönünün de, ticaretin ağırlığının da kaydığını gördük. Çünkü, kapanmalarla birlikte insanlar yüklerini alışkın olduğu geleneksel destinasyonlardan alamadıklarını görerek alternatif yerlere yöneldiler. Pazarla yaptığımız temasta çok net olarak düne kadar Çin’den, Uzak Doğu’dan yük getirenlerin, önemli üretim merkezleri olan Mısır’a, Türkiye’ye, Romanya’ya yüzünü döndüğünü, buralardan mal almaya başladığını gördük. Bu kendini hem Türkiye’nin ihracat istatistiklerinde gösterdi hem de bizim haftalık gemi doluluklarımızda gösterdi. Dikkatimizi çeken ve çok net tespit ettiğimiz bir diğer konu, insanların eve kapanmasıyla birlikte hizmet talebi, yani otel, konaklama, tatil gibi masrafların, azalması oldu. Bu da eve kapanan insanları daha çok hizmet değil mal almaya yöneltti. Yani, mal ve hizmet sirkülasyonunun iyiden iyiye mal’a evrildiğini gördük. Bu da konteyner, dökme gemi gibi tüm mal taşıması yapan gemi türlerinin yük taşıma hacminin artmasına neden oldu. Hem mala olan ihtiyaç hizmete nazaran arttı, hem de bunun satın alma metodunun da iyice dijitalleştiğini gördük. İnsanlar o dönemde bence bugüne sirayet eden ve önümüzdeki 5-10 yıllık dönemlerde de etkisini hissettirecek olan dijital satın almaya uyum sağladı. O gün kıyafetini dijitalden alan zihniyet, bugün rahatlıkla yükleme rezervasyonunu da dijital yapıyor. Çünkü, o korku temelde ortadan kalktı. Dolayısıyla bu da, satışların dijitale kayması gibi bir sonuç doğurdu.” Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “Pandemide genel olarak sektörümüz iyi durumdaydı. Başlarda yer ve ekipman problemleri yaşandı, karlılıklar uç derecelerde artış gösterdi. Bu anlamda sektörümüz için faydalı bir süreç oldu diyebilirim. Yer

problemleri başladı, uğrak iptalleri yapıldığı için yükler uzun süre bekledi, Çin’de konteynerler sıkıştı, bundan kaynaklı olarak dünyadaki gemi ve konteyner arzı azaldı. Bunun etkisiyle beraber navlunlar çok yüksek oranda arttı. Çünkü özellikle gıda da talep patlaması yaşandı. Bunlardan kaynaklıda navlunlar çok yükseldi. Sektör beklenmedik şekilde fazla para kazandı ve hem hatlar hem forwarder’lar çok büyüdüler. Hatta büyük hatlar, sene sonunda normalde olması mümkün olmayan olağandışı karlar açıkladılar.”

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, 7 firma’nın pandemi sürecindeki değişimlere ilişkin genel gözlemlerinden yola çıkarak ortak görüşlerin, pandemi’nin sektör özelinde gözlenebilir belirsizlik ve değişimleri getirdiği yönünde olduğu söylenebilir. Ortak ifadeler doğrultusunda ilk gözlenen değişimler, Çin’in kapanması nedeniyle, dünyanın en büyük ticaret yolu olan Çin-Amerika hattının durması ile, ticaretin Asya-Avrupa, Akdeniz-Avrupa, Akdeniz-Amerika hattı şeklinde değişerek Akdeniz ve Asya’nın Avrupa ve Amerika için ana tedarik bölgeleri haline gelmesi, Çin limanlarının kapanmasıyla buradaki gemi ve konteynerlerin bu limanlarda mahsur kalarak küresel ticarete konteyner arzının daralmasına neden olması, limanlarda konteyner bekleme süresinin 60-90 gün arasına çıkması ve konteynerlerin ticaret için dolaşıma girememesi, konteyner arzı daraldığı için tedarik edilebilen mevcut konteynerlerin fiyatlarının aşırı artış göstermesi, kapanmalar nedeniyle kara taşımacılar için iş gücü bulunamaması, kara taşımacıların tek bir lokasyona dağıtımları yerine kapanmalar nedeniyle dağıtımların farklı farklı lokasyonlara yapılması gerekliliği nedeniyle araç bulunamaması, bulunan araçlar için de arzın talebi karşılayamaması nedeniyle nakliye fiyatlarında aşırı fiyat artışı, üreticinin malı ürettiği halde yükleme yapabilmek için konteyner bulamaması nedeniyle stoklama ve depolama maliyetlerinin artması, bu maliyetlerden kaçınmak isteyen üreticinin bulabildiği konteyneri en yüksek fiyattan ve vadesiz olarak tedarik etmesi nedeniyle taşıma fiyatının aşırı artışıyla birlikte konteyner tahsisi yapabilen acente ve forwarder grubuna nakit akışı sağlaması, hibrit çalışma modelinden yükleme rezervasyonlarına kadar tüm sürecin dijitalleşmesi ile çalışma şekillerinde değişim, öngörülemezlik nedeniyle ilk kapanma aşamasında maliyetli yatırımlardan vazgeçilerek yüksek maliyetli kontratların sonlandırılması, olarak ifade edilmiştir. Nicel analiz bölümündeki çevresel belirsizlik ölçek analizi sonuçlarına göre, pandemi öncesi belirsizlik algısı frekans dağılımı 3,04 iken, bu dağılım pandemi sonrası için 3,61 olarak tespit edilmiş ve bu durum belirsizlik algısının arttığı şeklinde yorumlanmıştır. İlk soruya ilişkin görüşmelerden elde edilen yorumlarda bu sonucu destekler niteliktedir.

Firmaların belirsizliğe yönelik gözlemlerinden yola çıkarak pandeminin ilk aşamasında en büyük sorunun tedarik zincirinde yaşandığı görülmektedir. Özellikle üretici, kara nakliye ve deniz taşımacılığı ayağındaki bozulmalar bir araya geldiğinde pazarda olağanüstü fiyat artışlarına neden olmuşlardır. Kapanmaların yaşanmasıyla Çin limanlarında gemilerin ve konteynerlerin bu limanlarda mahsur kalması nedeniyle ve arkasından Amerika’nın ülkesinden konteyner çıkışını yasaklaması nedeniyle konteyner arzı daralmıştır. Konteyner arzı daralmasına karşın özellikle gıda ve hijyen ürünlerine olan talep nedeniyle konteyner talebi çok artmış, bunun karşılığında da tedarik edilebilen

konteynerlerin fiyatlarında aşırı artış yaşanmıştır. İlk aksaklık ve fiyat artışı deniz taşımacılığında görülürken arkasından üretici ayağında da bozulmalar yaşanmıştır. Kapanmanın ilk aşamasında üretimler durmasına rağmen, özellikle gıda da talep artışı yaşanınca üretim yoğunluğu oluşmuştur. Ancak üretimi yapan üretici konteyner tedarik sorunun nedeniyle ürünlerini gönderememekte, bu sayede de stoklama ve depolama maliyetleri artmıştır. Bu maliyetlerden kaçınmak isteyen üreticiler tedarik edilebilen konteynerlere çok yüksek miktarlarda ödemeleri vadesiz olarak yapıp bu sayede hem acente ve forwarder grubuna nakit akışı sağlamış hem de konteyner taşıma bedellerinin aşırı artışına sebep olmuşlardır. Arkasından gelen nakliye aracı bulma sıkıntısı da bir diğer fiyat artışını etkileyen tedarik zinciri ayaklarından biridir. Buna göre, tek noktadan alım yapan firmalar kapanmalarla beraber farklı lokasyonlara dağıldıkları için her bir lokasyon için ayrı ayrı nakliye aracı ihtiyacı doğurmuşlardır. Yine kapanmanın etkisiyle nakliye araçlarının da bulunamaması nedeniyle bulunabilen nakliye araçlarının taşıma fiyatlarına bu durum aşırı artış olarak yansımıştır. Tedarik zincirinde gözlenen tüm bu bozulmalar pandeminin etkisiyle oluşan çevresel belirsizliğin bir sonucu olarak meydana gelmiştir.

Soru 2) İlk soruda sektörlerindeki çevresel değişimlerden bahsedilmesi istenen firmalardan, ikinci soruda firmalarına yönelik olarak kendi bünyelerindeki değişimlerden bahsetmeleri istenmiştir. Soru A ve B şıkkı olarak ikiye ayrılarak aşağıdaki şekilde firmalara iletilmiş ve aşağıdaki yanıtlar toplanmıştır.

- a) *Pandemi süreciyle birlikte, genel olarak karşılaştığınız sorunlar yani belirsizlikler neler oldu? Hem firma içerisinde (örneğin; iş süreçlerinin tekrar tasarlanması gerekliliği, görev dağılımında değişiklik yapma gerekliliği, yetki ve pozisyonların tekrar belirlenme gerekliliği vb.), hem de pazar şartları ve rekabetle ilgili (örneğin; ürün/hizmet fiyatlarında artış/düşüş, satın alma maliyetlerini düşürme, tedarikçi sayısını azaltma, pazara ve rekabete yönelik stratejilerin değiştirilmesi vb.).*

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Maliyet tarafımızda da oldukça artış oldu. Fakat bu maliyetlerden kaynaklı ve talepten kaynaklı olarak satış fiyatları da yükseldi. Dolayısıyla, gelir karşılığı çok ciddi oranda sektörde artmış oldu. Organizasyon yapısında yönetsel olarak da, yapısal bir değişiklik yapmadık. Tabi ki dijitalleşmenin verdiği avantajımızla hibrit çalışma düzenlerine geçtik. İşlerimizi ağırlıklı olarak evlerden yönettik bu süreçte. Altyapının ve dijitalleşmenin getirdiği kolaylıkla süreçleri de hem analiz ettik hem de gözlemledik. Bu dönemde rekabet ikinci planlardı. Birinci öncelik karlılıktı. Ülkelerin sınırlarını kapatması nedeniyle tır şoförleri çalışmadı. Dolayısıyla el değmeden yapılabilecek tek taşıma türü hava ve deniz oldu. Hava’nın kapasitesinin sınırlı olması denizyoluna yığılma getirdi ve talep kapasite üstü bir talep olduğu için navlunlar her ay artış yönlü ilerledi.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Forwarderlar olarak komisyon usulü çalışan şirketleriz. Bu bağlamda pandemi dönemi çok para kazandığımız bir dönem olup, aynı zamanda finansman riskinin de en yüksek olduğu dönemdi. Bu yüzden bilmediğimiz, güvenmediğimiz firmalarla çalışmadık. Müşteri portföyünün %60’lık kısmını güvendiğimiz firmalardan, %40’ını ise kar marjı yüksek firmalardan oluşturduk. Bu bağlamda

müşteri seçimi nedeniyle rekabet stratejimiz hizmet kalitesine önem vermek olarak şekillendi. Yani doğru ekipmanı doğru firmalarla buluşturduk, garanti firmalarla ticaretimiz devam etti. Böylece risk finansmanı maliyetinden kurtulduk.” **Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:** “Bizim şirketimiz özelinde, her ne kadar kurumsal bir şirket olarak holding olsakta, özünde bir aile şirketi. Yeniliklere açık olsakta, gelenekselci bir yapıcı her zaman vardı ve devam ediyor. Şu an pandemi üzerinden iki sene geçmesiyle hibrit sistemini devam ettiremememizin örneğinde olduğu gibi. Ayrıca yine yöneticiler açısından ekibi sosyal medya grupları, mail ya da telefon ile yönetmek daha zor oldu. Yeni personelin eğitimi çok zorlaştı. Uzaktan, evinde, tek başına ne kadar iş öğrenilirse o kadar öğrenebildi. Yeni personel pazarlama yapmayı, müşteriyi ikna etmeyi öğrenemedi. Sektörde rekabet çok daha zorlaştı. Pandemi dönem herkes gemisini doldurduğu için, arz talebi karşılayamadığı için herkes çok fazla para kazanmışken, pandeminin bitişiyle şu an konteyner ve gemi anlamında arz fazlalığı oluştu. Enflasyonun da etkisiyle tabi ki, navlunlar tam tersi yönde aşırı düşüşe geçti şu an.” **Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü:** “Normalde beş gün ofise giden ve az toplantıyla bütün süreci devam ettiren bir birim ya da şirket olarak bizim iş yapış şeklimiz, işi ele alış şeklimiz değişti. Bir dönem kapanmayla beraber tamamen evden çalışmaya geçtik. Daha çok takım toplantısı, paydaşlarla daha çok toplantı ve bunlar üzerinden alınan kararlarla ilerlendi. Onun dışında, kendi çalışanlarımıza sorumluluk alabilmeleri için daha fazla alan açtık. Çünkü, fiziken yan yana oturmadığımız için, teams üzerinden ulaşma olsa dahi, her seferinde bize sormak yerine kendi sorumlulukları, alanları çerçevesinde yönetmelerine müsaade etmek durumunda kaldık. Pandemiden önce emir-komuta zinciri gibi çalışan bir sürecimiz vardı. Karar alma mekanizması konusunda da, bir otoritemiz her zaman vardı. Bu belki daha net çizgilerle ya da daha belirgin aralıklarla birazcık daha tanımlamamız gerekti. Strateji ile ilgili olarak ise, bu dönemde tabi ki çok büyük bir belirsizlik vardı. Ticaret duracak mı ya da devam mı edecek gibi belirsizliklerle karşı karşıya kaldık. Her ne kadar ortada bir gemi servis azalışı olmasa da uğrak sayıları ve gemilerde verdiğimiz kapasite azaldı. Böyle olunca, Avrupa’daki tedarikçiler daha çok kısa transit süreli servislere yöneldiler ve bunlar Doğu Akdeniz ülkeleri oldu. Bu sayede işlerimizin daha çok açılması için bize bir fırsat doğdu. Genel itibariyle de, tüm navlunların seyri yukarı doğru oldu. Ve biz bundan çok güzel bir şekilde faydalandık. Biz hem kısa transit süreli servisi olan hem de hızlı hareket ederek hızlı karar verme kabiliyetine sahip bir şirket olduğumuz için orda hızlı ve doğru aksiyonlar alıp iyi navlunlar topladık. Ama tabi ki belirsizlikle beraber hatlar yeni pazarlara çok fazla cesaret etmedi. Düzeni koruma üzerine bir ilerleme kaydedildi.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Pandemi döneminde stratejimiz tamamen kar olurken, yanlış stratejilerle satış yapmamak adına yetki sınırlanması yaşadık. Bu açıdan tam tersi olarak bizim yetkimiz pandemi sonrasında biraz daha genişletildi. Bizim sektörümüzde hizmet kalitesi de önemli ama zaten herkes hizmet kalitesini maksimum sözünü vererek işlere girmekte. Ekstra bir hizmette iyileştirme bizim sektörümüzde söz konusu değil. Onu ancak yeni müşteri kazanmada bir argüman olarak kullanmaktayız. Bizim sektörümüz birebir ilişki odaklı. Hizmet

kalitesi de bunun için de var ancak birinci odak bu değil. Birinci odak fiyat.” Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü: “O dönemde el yordamıyla, hafta hafta, gün gün takip ederek neler olup bittiğini anlamaya çalışıyorduk. Çünkü, tipik bir belirsizlik ortamında insanın ve kurumların davranışı standarttır. Belirsizliği tanımlayıp (çünkü belirsizlik korku yaratır), riski minimize etme yoluna gidilir. Haftalık olarak bölgelerinde yaşanan hem insan sağlığı hem toplum sağlığı anlamında, hem mesleki olarak lojistik tedarik zincirinde yaşanan aksaklıkların izlenmesi, devletin aldığı önlemler hem ekonomik olarak kişi ve kurumları destekleme adına, hem de toplum sağlığını korumak adına aldığı önlemler perspektifinde düzenli raporlamalar talep ettik. Bu raporlamalarla amacımız bu belirsizliği biraz daha tanımlamak ve buna karşı yeni önlemler alabilmektir. Bu raporlamaları sürekli haftalık olarak aldık ama yeri geldi 2-3 günde bir telefon ve video konferanslarla hizmet verdiğimiz Akdeniz’in içindeki 20 ülkede bulunan acentelerle anlık takip yaparak, anlık bilgilendirmeler aldık. Buradaki en büyük tespitler, lojistik zincirinin aksadığı yönünde oldu. Fiyatlar çok çok yükseldi. Fiyatların yükselmesine rağmen şoför bulunamadığından, teslimatların süreleri çok fazla uzadı. Limanlarda da aynı şekilde çalışan eksikliğinden liman otoritelerinin çok yavaş iş yaptıklarını, günde 50 konteyner elleçleyen limanın 10 taneye düştüğünü tecrübe ettik. Çözüm üretebilmek adına daha fazla tedarikçiyle anlaşma yapma yoluna gittik. Bu anlamda, bu dönemde tedarikçi çeşitliliğimizi arttırdık ve tanımadığımız çok fazla tedarikçiyle iş yapar hale geldik. Tedarikçi çeşitliliğinin yanında bir de müşteri çeşitliliği devreye girdi. Bir bacak taşımada ayda 100 müşteri ile çalışırken bunun 170’e çıktığını gördük. Bu anlamda bize çok ciddi bir katkı sağladı. Bu anlamda artık her müşteriye ulaşabilir durumda olmamız nedeniyle iletişim ağımızın, network’ümüzün ve Akdeniz içinde bilinirliğimizin güçlendiğini söyleyebiliriz. Özetle o dönemde, tedarikçi ve müşteri çeşitliliğimizi geliştirerek en iyi servis şartlarını sunan hatlardan biri olduk.” Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “Gemilerimizin ve konteynerlerimizin Çin’de kalmış olmasından kaynaklı arz sıkıntımız vardı. Kalan konteyner ve gemilerle en iyi servisi vermeye çalıştık. Genelde Amerika ve Avrupa ticaretine çektiğimiz tüm gemi ve konteynerleri. Çünkü en yüksek navlunlar bu bölgelerdeydi. Bu yüzden bu bölgelerden hiç etmediğimiz kadar büyük karlılıklar elde ettik. Negatif yanı, daha az ve konteyner ile hareket edilmiş olmasıydı. Çünkü, Çin çok sıkıydı ve gemileri bağlayıp, liman çıkışlarına izin vermiyorlardı. Çok ciddi miktarlarda gemi ve konteyner Çin limanlarında mahsur kaldı. Ancak onun dışında dünyanın her bölgesinde hareketlilik devam etti. Arz eksikliği ve talep fazlasından kaynaklı da çok büyük paralar kazanıldı.”

A) Pandemi sürecinde satışlarınız (yaptığınız iş miktarı) nasıl değişti? Artış, azalış ya da aynı?

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Pandemi döneminde satışlarımız ve karlılığımız bariz bir şekilde artış göstermiştir.” Firma 2 Mersin Bölge Müdürü: “Hacimsel olarak yani yük taşıma adeti olarak %30-%40 oranında düşüşler yaşadık ancak konteyner fiyatları arttığı için daha az konteynerle daha çok kazanarak cirosal olarak bir kaybımız olmadı.” Firma 3 Mersin Bölge

Müdürü: “Bu dönemde satış miktarından ziyade karlılıktan bahsedebiliriz. Çünkü örneğin biz pandemi döneminde yeni gemi veya konteyner almadık. Dolayısıyla, satış hacmi anlamında çok fazla bir sıçramamız yok. Ancak konteyner bazından karlılık, 4 konteynerde 350 usd iken, 1300 usd'lere çıktı. Aslında aynı hacmi daha pahalıya satmış olduk.” **Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü:** “Değişimler ile birlikte tabi ki yaptığımız işin miktarı da artmış oldu. Biz bu noktada daha düşükte olsa olur, yeter ki gemi doldun mantığıyla değil, zaten limitli bir kapasite ve çok az bir ekipman olduğu için rakiplerde biz onun kazancını yaşadık. Bizim ekipmanımız vardı, bu yüzden yükleme fiyatını biz belirleyebildik. Ve çok yüksek rakamlarla yüklemelerimizi yaparak devam ettik.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Pandemide iş miktarımız çok arttı.” **Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü:** “O dönemde yaptığımız iş miktarının arttığını söyleyebiliriz. Müşteri kapasitemizi olabildiğince arttırdık çünkü bu yönde ihtiyaç oluştu. Türkiye'ye gelen ve giden yük miktarı arttı. Bulunabilen tüm gemi ve ekipmanlarla orada hizmet vermeye çalışıldı. Dolayısıyla, kapasite artırıldı ve satışlar da taşımalar da arttırıldı.” **Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü:** “Bizim zaten mevcut alokasyonlarımız vardı. Bizim görevimiz, halihazırdaki bu alokasyonları doldurmaktır. Ama pandemi döneminde biz bu alokasyonların çok daha fazlasını talep ettik ve aldık. Haliyle daha fazla çalıştık, daha fazla gemi doldurduk ve daha fazla kazandık. Bu şekilde karlılıklarımız da arttı. Özetle tabi ki iş miktarımızda arttı.”

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde 2. sorunun A şıkkında değerlendirilmiş olan pandeminin getirdiği değişime karşılık firmaların kendilerindeki değişim eylemleri konusu, çalışmanın nicel analiz bölümünde anket çalışmasında da gözlenmiştir. Anket çalışmasındaki 5. soruya karşılık gelen “pandemi döneminde değişen çevre ve pazar şartlarına göre ilk eylem planınız ne olmuştur?” sorusuna çalışma örneklemini yanıt olarak, %57 oranında pazar stratejilerini revize ettiklerini, %56 oranında mevcut pazar paylarını korumaya yönelik çalışmalar yaptıklarını, %51 oranında ise rekabete yönelik stratejiler oluşturdıklarını göstermişlerdir. Stratejiler üzerine yapılan ilk eylemlerden sonra ise, %43 oranında iş süreçlerini yeniden tasarlanması gelmekte olup, stratejilerin düzenlenmesinden sonra yapı üzerinde çalışma yaptıkları sonucuna varılmıştır. Yukarıdaki görüşmelere istinaden ise, elde edilmiş olan sonuçlar anket sonuçlarını da destekler niteliktedir. Görüşmelerde firmaların yoğun olarak strateji değişimlerinden bahsettikleri, sonrasında ise çevredeki değişimle gelen bir zorunluluk olarak hibrit çalışma düzenlerine geçildiğinden bahsedilmiştir. Firmalar bu süreçte, talep fazlası nedeniyle taşıma ücretlerinde artış yaptıklarını ve dolayısıyla yüksek karlılıklar elde ettiklerini, belirsizlik nedeniyle yeni pazarlara girmeyerek mevcut pazar payının korunmaya çalışıldığını, yüksek karlılık nedeniyle hizmet kalitesi üzerinde çalışmalar yapmadıklarını (gerek görmediklerini), mümkün olduğu kadar pazardan veriler toplayarak belirsizliği tanımlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yine bu dönem, yüksek kar marjına sahip müşteri seçimi önemli olmuştur. Mevcut olan kısıtlı ekipmanı kar marjı yüksek olan müşteri ile buluşturmak ana hedef olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda fiyatın her zaman ilk odak olduğunu belirtmişlerdir. Kısıtlı ekipmanı kar marjı yüksek müşteri ile buluşturmak ise aynı zamanda

risk finansmanı maliyetinden kurtulmalarını da sağlamıştır. Değinilen bir diğer konu, aşırı fiyat artışı nedeniyle müşteri ile pazarlık yapma gerekliliğinin ortadan kalması, bu sayede satış personelinin müşteri ile pazarlık yapma gerekliliğinin ortadan kalkması olmuştur. Personelin müşteri ile iletişim kurmaması özellikle yeni personelin satış-pazarlama alanında yetişememesine sebep olmuştur. Yüzyüze iletişim olmadığı için artan online toplantı ve telefon trafiği nedeniyle personele daha fazla iş yükü binmiştir. İzin ya da onay alma süreçlerinin yazılı yapılması nedeniyle işlerin yavaşlamaması adına personelin yetki ve sorumlulukları arttırılmıştır. Kısıtlı sayıdaki konteynerin artan talebi karşılayabilmesi için hızlı dolaşım yapması gerekmektedir. Bu yüzden transit süresi kısa olan ülkelere doğru bir talep artışı yaşandı. Bu da küresel ticaret kapılarının değişmesine neden oldu. Konteyner arzının daralması nedeniyle firmaların müşteri çeşitliliği arttı. Çünkü daha önce kendileriyle çalışmayan müşteriler nereden konteyner bulursam oradan yüklerim mantığıyla tüm firmalarla iş yapar hale geldiler. İfade edilen tüm bu gelişmeler neticesinde, görüşmeye katılan firmaların pandemi sürecinde strateji yoğun çalışmalar yaptıkları söylenebilmektedir. Yapısal olarak ise, anket sonuçlarını da destekler nitelikte sadece iş süreçleri üzerinde çalıştıkları ve çevrenin bir zorunluluğu olarak hibrit düzene geçerek dijitalleştiklerini ifade etmişlerdir. Yetki ve sorumluluklar konusunda ise, bazı firmalar çalışanlarına karar alma yetkileri vererek sorumluluk almalarını sağladıklarını belirtirken, böyle bir krizde doğru kararlar alamayarak firmaya zarar vereceklerini düşünen bazı firmalar ise personelde yetki sınırlamasına gittiklerini ifade etmişlerdir.

Görüşme sorularında 2. sorunun B şıkkı olarak firmalara yöneltilmiş olan iş miktarındaki değişim sorusu ise, anket çalışmasında 6. ve 7. sorular olarak pazar payı ve iş miktarlarının ne yönde değiştiği şeklinde sorulmuştur. Anket sonuçlarına göre örneklemedeki firmaların hem pazar paylarının hem de satış miktarlarının arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Yukarıdaki görüşmelerde ise, yine anket sonuçlarını destekler nitelikte görüşme yapılan 7 firma da iş miktarlarının arttığını ve bu durumun ayrıca yüksek karlılık getirdiğini ifade etmişlerdir.

Soru 3) Bu soru, çalışmanın H1 ve H3 hipotezlerinin nicel analiz sonuçları hakkında değerlendirme yapmak amacıyla firmalara yöneltilmiştir. Soru A ve B (H1) ve C (H3) şıkları olarak üçe ayrılarak aşağıdaki şekilde firmalara iletilmiştir.

Bir önceki soruda ifade ettiğiniz belirsizlik ve problemlerle baş etmek için ne gibi çözümler geliştirdiniz? A) Maliyetleri kontrol altında tutmak için ne tür önlemler aldınız? Bu önlemlerin performansınıza bir etkisi oldu mu?

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Belirsizlik ilk başladığında kapasite kontrolü yapıp fazla kapasiteyi hemen hizmet dışı bıraktık. Pahalı kontratlarımızı sonlandırdık. Üçüncü aydan sonra dünyadaki talebin artmasıyla beraber bu sefer kapasitemizi yüzde yüzün üzerinde kullanmaya başladık. Bunu kullanırken de operasyonel maliyetlerimizi minimize etmeye çalıştık. Aktarma limanlarındaki maliyetleri, gemi maliyetlerini minimize etmek adına doğru destinasyonları

seçmeye çalıştık. Bunlarda satışlarımızı arttırdığı için performansımıza artış olarak yansıdı.”

Firma 2 Mersin Bölge Müdürü: “Şirketin kazancı döviz olduğu için, döviz kurundaki bu artış bizi hiç etkilemedi. Çünkü giderimiz TL, kazancımız döviz. Bu anlamda maliyet matematiğini bile hesaplamadık. Armatör maliyetleri, gemi maliyetleri, taşıma maliyetleri yani dış maliyetler zaten döviz ve kazançta döviz olduğu için herhangi bir önleme gerek görmedik. Zaten başında da belirttiğim gibi çok yüksek karlılıklarla bu dönemde çalıştığımız için, kendi maliyetlerimiz ve ödemeleri konusunda hiçbir sıkıntı yaşamadık. Aksine, tır alarak, farklı iş kollarında fabrika açarak yatırım yaptığımız bir dönem oldu. Bir B planı olarak çeşitlendirmeye gittik.” **Firma 3**

Mersin Bölge Müdürü: “Sektördeki tüm paydaşlar para kazandı. Liman işletmeleri lokallerine zam yaptı, nakliyeciler ön taşımalarına zam yaptı, personel hareketliliği çok arttığı için personel maaşları çok arttı. Ancak aşırı karlılık tüm bu ekstra maliyetleri absorbe ettiği gibi üstüne de koydu. Dolarında bu süreçte hareketlenmesinden kaynaklı bizim maliyetlerimizin gemi yakıtı ve gemi kiralama haricinde neredeyse tamamı Türk Lirası olduğu için o maliyetlerde artışta olsa kazanılan paranın döviz olması maliyetleri çokta fazla etkilememiş oldu. Bu anlamda tedbir almaya yönelik ekstra bir çaba sarf edilmedi. Hiçbir şey yapılmadığını da söylemek doğru olmaz ancak maliyet kalemlerinde artış oldukça biz de bu artışı navlunlara ekledik.” **Firma 4 EastMed**

Ticaret Müdürü: “Pandemi dönemi kimse maliyeti düşünmedi diyebilirim. Çünkü talep çok fazla olduğu için çok fazla kazanç oldu. Performans arttı ancak bunun maliyetleri kontrol altında tutmakla bir ilgisi yoktu.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Bizim sektörümüzde malımız yani hizmetimiz al-sat olduğu için işçi ve sabit giderleri saymazsan maliyetlerimizi hiçbir zaman kontrol altına

alamadık çünkü, bizim maliyetlerimiz armatörlere bağlıydı. Kontrol altına almak için baştan anlaşmalar yapmaya çalıştık ama hiç birisi işe yaramadı. Çünkü herkes anlık reaksiyonlar aldı. Herkesin anlık reaksiyon aldığı bir piyasada da bazı şeyleri kontrol altına almak çok zor.” **Firma**

6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü: “Her ülkede yaklaşımlar değişiklik göstermekle birlikte, şu an Avrupa’da önemli hacim yaptığımız bölgelerde dokunduğumuz tedarikçi sayısı arttı demiştik fakat bunları seçerken normalleştığımız dönemde daha fazla tedarikçiyi en azından hizmet vermeye davet eder olduk. İçlerinde lokal ihalelerle en iyi rakamları verenleri seçtik. Yani, maliyetleri kontrol edebilmek için bir ihale üzerinden hizmet satın alır olduk. Ama ihaleye davet ettiğim tedarikçi sayısının artması da pandeminin önemli getirilerindendi. Maliyetleri kontrol altına tutmak adına ihale üzerinden devam edildi ve ediliyor. Ama tabi ki bunun yanında pandemi döneminde karlılık ciddi oranda arttığı için aslında maliyetler hiç önemsenen bir konu değildi.”

Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “Her şey bizim dışımızda gelişti. Bu yüzden maliyetleri sabit tutmak adına bir şey yapılamadı. Zaten o dönem herkes evlerden çalıştı. Bu anlamda maliyet kontrolü en fazla evlerden çalışıldığı için ofis maliyetlerinin düşmesi (elektrik, su, gıda, ofis malzemesi, personel araçları yakıt tüketimlerinin azalması şeklinde) olarak yapılabilmektedir. Bunun dışında özel bir çalışma yapıldığını düşünmüyorum. Aşırı karlılık ortamı olduğu için zaten buna gerek de görülmedi.”

B) Hizmet kalitesini iyileştirmek için ne tür önlemler aldınız? Bu önlemlerin performansınıza bir etkisi oldu mu?

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Taşımacılık sektöründe transit sürelerin güvenilir olması ve düzenli olması hizmet kalitesi için çok önemli. Biz de öncelikli olarak bunu sağlamaya yönelik rotasyonlar çizdik. Sıkışık olan ve gemilerin yanaşamadığı limanları, ya da liman gerisinde problem yaşayan hinterlandlarında kapalı olan pazarlarda (Amerika bu pazarlardan biriydi) olan servislerimizi çekip Uzak Doğu’ya, Akdeniz’e, Avrupa’ya ya da Hint Asya’ya yönelttik. Bu şekilde hizmet kalitesini geliştirmiş olduk ve performansımıza artış olarak etki gösterdi.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Biz kar marjını düşürerek veya fiyat kırarak iş yapan bir firma hiçbir zaman olmayacağız. Bizim satış stratejimiz, iş ortaklığı yapacağımız firma ne iş yapıyor, firma ne üretiyor, firmanın ürettiği malın değeri ne, firmanın öncelikleri ne şeklinde müşteriyi anlama yönünde ve müşterinin ihtiyaçları yönünde çözümler sunma üzerine odaklı bir şirketiz. Biz önce müşterinin işiyle ilgili tam olarak işi anlayıp buradan hareketle onun için ne çözümler üretebiliriz üzerinde çalışıyoruz. Maliyetinin ne olduğunu, hangi ülkede hangi yasaların olduğu, karşı tarafta onun için neyin önemli olduğunu, navlunun önemli olmaması gerektiğini aksine işin değerinin önemli olduğunu anlatıyoruz. Yani biz satışın değer yaratma kısmındayız.” **Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:** “Aşırı talep artışı nedeniyle kimse hizmet kalitesiyle ilgilenmedi. Ancak en azından mevcut müşterimizi de zor durumda bırakmadık. Kimseye arkamızı dönmediğimiz gibi, yer olduğu kadar, konteyner olduğu kadar sattık. Bu dönemde müşteriyi destekleme kriterimiz navlun kırmak değil, ekipman ve yer sağlamak oldu. Bu anlamda kaliteyi iyileştirmeden ziyade kaliteyi korumaya çalıştığımızı söyleyebiliriz.” **Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü:** “Hizmet kalitesi bağlamında, biz zaten sektörde butik hizmet veren bir hattız. Bazen bir firmanın yükü gelsin diye gemiyi beklettiğimiz zamanlarda oluyor. Veya yükünü servis verilmeyen bir terminale göndermek isteyen müşteri için o terminale gemiyi uğratmak bile hizmet kalitesini her zaman yukarda tutmak için yaptığımız çalışmalardır. Hem butik çalışan, hem de talebe göre kendini şekillendirebilen bir hat olduğumuz için, servis kalitesini daha da arttırabilecek bir nokta zaten kalmamıştı.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Müşteriye karşı bire birde hizmete değil, müşterinin 10 konteynere ihtiyacı varsa onu bulabilmek için ekstra bir çaba harcadık. Ekstra görüşmeler yaptık, ekstra sözler verip, ekstra aksiyonlar aldık. Dolaylı yoldan bu da hizmet kalitesini bu dönemde iyileştirmek için bir önlem olarak dahil edilebilir. Performans artışında ise bunun etkisi tabi ki oldu.” **Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü:** “Hizmet kalitesini etkinleştirmek için daha çok dijitale yönelim olduğunu pandemi döneminde tespit ettiğimiz için, daha fazla dijital platformu kullanma yönünde hem yatırımlar hızlandırılıyor, hem bu konudaki bakış açımız çok daha sıcak olarak o süreci ilerletiyoruz. Biz her zaman hizmet kalitesi konusunda piyasada farklı bir noktada olduk. Biz Akdeniz içerisinde lokal ve bölgesel bir taşıyıcıyız diyebiliriz. Türk menşeli olup, yükünün %40’ını Türkiye’den alan bir yapıdayız. Bizim servis kalitemizi önemsememe gibi

bir durum hiçbir şartta olamıyor. Biz o dönemde, tam tersi müşterinin bize ulaşabilmesi, hizmetin yerine ulaşması konusunu çok önemsedik. Çünkü, o dönem insanlar çok sıkıştı, bir şekilde çarklarını döndürmeye çalışıyorlardı. Ve biz çok iyi biliyoruz ki, o dönemde yapılacak destekler karşılığını orta vadede ya da uzun vade de kendini yüzde yüz gösterecektir. Biz geride kalan dönemlerde hep bunu yaşadık. Yeri geldi 3 konteyner Salerno yükü göndermek isteyene üzgünüz 1 tanesini alabiliyoruz dedik. Çünkü 1 müşteriden 3 konteyner almak yerine sırada bekleyen her müşteriden 1'er konteyner alarak her ihracatçının yükü karşı limana ulaşsın ve ticareti dönsün istedik. Kararlarımızı hep bu perspektifte aldık. Kriz zamanlarındaki refleksimiz bu şekilde çalışıyor.” Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “İş yapışının online sisteme dönmesi gibi spot sistemler getirildi. Ancak bu daha önce sektörde büyük hatların başlatmış olduğu dijital dönüşüm nedeniyle mi yapıldı yoksa pandemi yüzünden mi yapıldı bundan pek emin değilim. Çünkü bu online sisteme de pandemi arkasından geçildi. Performansa etkisinden bahsedemem çünkü tamamen satış temsilcilerinden bağımsız getirilen bir sistemdi. Ayrıca sistem de çok yeni olduğu için böyle bir etkisinin yansması varsa bile henüz görülmedi.”

Yukarıda A ve B şıkları olarak firmalara yöneltilmiş olan görüşme soruları, çalışmanın H1 hipotezlerini değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Görüşme notlarında A şıkkı sorunun yanıtlarına göre, sadece bir firma maliyetlerini kontrol altına alma amacıyla pahalı kontratları sonlandırmış ve operasyon maliyetlerini minimize etmeye çalışmıştır. Diğer 6 firmanın yorumu ise, kazanç döviz gideri ise TL cinsinden olduğu için kurdan etkilenilmediği, liman işletmeleri ve nakliyecilerin hizmet bedellerini arttırmasına, personel maaşlarının artmasına rağmen kazancın döviz olmasının avantajını yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında kendilerini etkilemese bile piyasadaki her artışı kendi satış fiyatlarına eklemeleri nedeniyle artışların kontrolünün sağlanması gerektiğini ifade ettiler. Maliyetleri hiç önemsemeyerek yatırıma gitmeleri ve çeşitlendirme yapmaları değindikleri diğer bir konu olmuştur. Bunun yanında bir firma ise, ihaleler yoluyla en uygun hizmeti alabilecekleri tedarikçiyi seçtiklerini böylece maliyetleri kontrol altında tutmanın bir yolunu bulduklarını ifade etmiştir. Genel olarak yorumlar, yüksek karlılık nedeniyle maliyetlerin önemsenmediği yönünde olmuştur. Bunların sonucu olarak performansın artması yönünde bilgi alındı ancak bunun alınan önlemler nedeniyle değil, pazar dinamiklerine bağlı olarak karlılıkların artması nedeniyle olduğunu da ifade etmişlerdir. Hizmet kalitesi hakkında yöneltilmiş olan B şıkkı sorusu yorumlarına göre ise, firmalar aşırı talep ve karlılık nedeniyle var olanı koruma veya hizmet kalitesiyle ilgilenmeme olarak yorumlar yapmışlardır. Bu dönemde konunun iyileştirme değil, var olan kaliteyi korumak olduğunu özellikle vurgulamışlardır. Diğer yandan, kapalı ve sıkışık pazarlardan gemilerin çekilerek transit süresi kısa olan limanlara yönelip teslimat sürelerini kısaltmaları, müşterinin istekleri ve malın değeri doğrultusunda hizmet sunma, piyasada ciddi bir ekipman tahsis etme sorunu olduğu için müşteriye ekipman ve gemide yer sağlama, dijital işleyiş sürecine geçip tüm işlem sürelerinin kısaltılmasını sağlamak bu dönemde birer hizmet kalitesi iyileştirme unsuru olarak firmalar tarafından tanımlanmıştır. Sonucunda yine performans artışı

görülmüş ancak bunun nedeni de yine pazar dinamiklerinin aşırı karlılık getirmesine bağlanmıştır. Her iki soruya verilen yanıtlardan yola çıkarak, çevresel belirsizlikteki artış ile stratejilerdeki değişimler arasındaki ilişkiyi inceleyen H1 hipotezine ithafen, firmaların belirsizliğe rağmen piyasadaki yüksek karlılık nedeniyle stratejileri üzerinde bir değişimi gerekli görmemeleri nedeniyle yüksek ve belirgin düzeyde bir değişime yönelmedikleri yorumu yapılabilmektedir.

C) *Yönetimde, iş süreçlerinde, organizasyon şemasında, kural ve prosedürlerinizde yani kendi içinde değişim yaptınız mı? Bu önlemlerin performansınıza bir etkisi oldu mu?*

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Organizasyon konusunda yaptığımız tek değişiklik hibrit çalışma düzenine geçmek oldu. Evlerden düzenli toplantılar gerçekleştirdik. Bu dönemin en büyük farklılıklarından biri de böylece toplantı yoğunlukları oldu. Çünkü, koordinasyonu sağlayabilmek için çok sıkı toplantılar yaptık. Çalışanlar olarak, talebin fazlalığı nedeniyle yüzde yüz performansla çalıştık. Performansı ölçeceğimiz birinci faktör gemilerdeki doluluk. Dolayısıyla, pandemi sürecinde yüzde yüz doluluk ile çalıştığımız için performanslarda bir problem yaşamadık. Tabi ki, ilerleyen süreçte insanların sürekli evden çalışması motivasyon kaybına sebebiyet verdi ama ticari performans olarak bir düşüş yaşamadık.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Pandemi sürecinde biz de herkes gibi esnedik. Daha çok iş odaklı çalışıyoruz. Yani işin hangi mesai ile yapıldığına bakmıyoruz. Bazı çalışanlarımız sahada çalışır ve 3 veya 4 ayda bir ofise gelir. Daha çok işe odaklanılması üzerine çalışıyoruz. Zaten yeni nesli mesai, baskı gibi eski uygulamalarla yönetmen mümkün değil. Çalışanın nasıl bir mesai yaptığının, kaçta gelip kaçta gittiğinin, satış kotası koyulmasının değil, ne kadar iş yaparsa buna göre kazanmasının üzerine oluşturulan bir sistem kurduk. Bu şekilde serbest bırakmanın olumlu etkilerini de gördük çünkü yapan daha çok yaptı. Karar almalarına karışmadık ve yönetici tarafından onaylanmak gibi bir zorunluluk getirmedi. Bunların hiç biri pandemi öncesinde uyguladığımız sistemler değildi. Pandemiyle birlikte doğru çalışma modelinin bu olduğunu gördük. Sonuç olarak, şirket kazanıyorsa hangi mesaiyle kazandığının, içerdeki sistemin nasıl olduğunun hiçbir önemi yok bunu gördük.” **Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:** “Biz pandemi dönemi esnekliği en kolay sağlayan firmalardan biri olduk. Değişen her şeye çok çabuk adapte olduk. Evden çalışmaya geçilmesiyle birlikte tüm personele pc dağıtılması, VPN sistemleri kurulması gibi şirket çok ciddi şekilde teknolojiye yatırım yaptı. Bunun dışında pandemi sürecinde zaman zaman yetki karmaşası yaşadık. İlk dönem bir bocalama yaşandı. Personel hangi sorun da hangi yöneticiye yazması gerektiğini bilemedi. Kimin yetkisi nerede başlıyor, nerede bitiyor bilinemedi, satış ve müşteri hizmetlerinin sorumluluk alanları daha fazla birbirine girmeye başladı. Daha önce müşteriyle yüz yüze görüştüğümüz şeyler bile yazıya döküldüğü için o maile kim dönüş yapacak karmaşası yaşandı. Özellikle biz yöneticiler olarak daha fazla inisiyatif alıp, yetki alanımızın dışına çıkmak durumunda kaldık. Çünkü hiç yaşanmamış sorunlar yaşanmaya başladığı için sürekli dönüp bir üstümüze bu nasıl yapmalıyız sorusunu bir yere kadar sorabiliyorsun. Bunun performansımızı

arttırdığını da söyleyebiliriz.” Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü: “Daha hızlı aksiyon almak demek, zaten bir işi daha hızlı karara bağlamak demek. Yani, hiçbir şey sürünceme de kalmıyor. Bunun da tabi ki artısını performans artışı olarak gördük. Bunlar direkt sana para olarak geri dönüyor. Ayrıca çalışanlar açısından da, bir çalışana daha fazla alan açtığınız zaman onlarda kendilerini göstermeye çalışıyorlar. Motivasyonları daha yüksek bir şekilde çalışıyorlar ve daha yaratıcı fikirlerle geliyorlar. Bu anlamda sadece finansal değil aynı zamanda personel performansının da arttığını söyleyebiliriz.” Firma 5 Satış Müdürü: “Pandemi de yetkilerimiz daraltıldı çünkü, değişen piyasadaki hızlı, verimli ve şirket çıkarları doğrultusunda reaksiyon alınmak istendi. Ancak yıllardır alışlagelmiş bir çalışma şeklimiz vardı. Bu yüzden bu sınırlandırmaya uyum sağlamamız psikolojik olarak zaman aldı. Bunun zaman aldığını gören üst yönetimde personelin bunun yapamadığını düşünüp, artık kendi süzgeçlerinden geçirilmesine kadar verdi ve yetkileri sınırlandırdı. Bu değişimin performansa etkisi ise olumlu olduğu söylenebilir çünkü bu durumda satışçı daha çok satış yapabilmek, en yüksek karlılığı yakalayabilmek için daha çok çalıştı. Böylece, herkes daha karlı satmaya uğraştığı için karlar yükseldi. Bu yönden performansa pozitif etkisinin olduğu söylenebilir. Ancak psikolojik olarak tabi ki stresi arttıran bir durumdu.” Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü: “Bu belirsizliği tanımlama noktasında üst yönetim sahaya dokunan alt kadrolardan hızlı ve çevik hareket etmesini bekliyor. Bizim yapımızın kompakt olması yukarıdaki düşüncenin çok hızlı bir şekilde sahaya dokunan insanlara ulaşmasını, sahadan gelen görüntülerin ve yorumların da çok hızlı bir şekilde silsile yoluyla en yukarıya gitmesine izin veriyor. Çok hantal bir yapıda üst yönetimden cevapları alman günleri bulurken, bizde sabah 9’da yapılmış bir toplantının sonucu öğlen 3’de piramidin 6-7 basamağından aşağı sekerek sahaya ulaşıp, sahadan yine 6-7 basamak yukarı en tepeye ulaştı. Bunlar çok basit olmayan çalışmalardı. Çok karmaşık çalışmalar, 6-7 saat gibi bir sürede pazara inilerek, pazardan toplanan bilgilerin yukarıya ulaşması ve hızlı bir şekilde aksiyon alınarak tavır değiştirilmesi gibi komplike süreçleri piramidin basamaklarının aşılması sahadan en tepeye ulaştırılması sağlandı. Kararlar hızlı bir şekilde uygulandı. Bence orada biz mevcut esnek ve çevik yapımızın çok çok faydasını gördük. Maliyetler, hizmet kalitesi, yapı değişimlerinin performansa etkisi ise, bütüncül bir bakış açısıyla performans ve verimliliğe hepsinin etkisinin olduğunu düşünüyorum. Her birinin ölçülebilir değil ama kesinlikle farklı biçimlerde de olsa katkısı olduğunu düşünüyorum.” Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “Yapı üzerinde hiçbir değişim yapılmadı. Sadece evlerden çalışmalar bitip de ofislere döndüğünde vardiya sistemine geçildi. Bu da herkesin aynı anda hasta olmaması için alınmış bir önlemdi.”

Yukarıda C şikkı olarak firmalara yöneltilmiş olan görüşme soruları, çalışmanın H3 hipotezini değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Görüşme yapılan 7 firmanın yukarıdaki yorumlarına göre, belirsizlik ile birlikte tamamı çalışma şeklini hibrit olarak veya tamamen evden çalışma yöntemi ile değiştirmiştir. Görüşleri alınan firmalardan sadece bir tanesi personel ve yönetim kadrosunun yetkilerini

sınırlandırmış ve karar alımlarını durdurarak tepe yönetime bağlamıştır. Firma, hızlı, verimli ve şirket çıkarları doğrultusunda en doğru kararı yönetimin kendi verebileceğini düşündüğünü ifade etmiştir. Ancak, bu durumda şirket karlılığını arttırdığını düşünmekte. Bu anlamda firmanın mekanik yöne doğru bir yapı değişimi gerçekleştirdiği söylenebilmektedir. Bir diğer firma ise hibrit çalışma düzeni dışında yapıda hiçbir değişikliğe gitmemiştir. Diğer firmalar ise, hibrit çalışma düzenine geçilmesiyle teknolojiye yatırım yaparak personele bilgisayar alımı yapıldığını ve VPN sistemlerinin kurulduğunu, esnek mesai saati uygulamasına geçerek personele çalışma saati zorunluluğu değil satış kotası konularak bu kotanın kaç saatte doldurulduğunu önemsemediklerini, karar almaların çalışana bırakılarak şirket kazanıyorsa hangi mesai ile kazanıldığına bakılmadığını, işin hızlanması ve karmaşa olmaması adına sürekli bir üste dönüp neyi nasıl yapılması gerektiğinin yazılı onayının alınmasındansa personele yetki ve sorumluluk verildiğini, personele verilen yetki ve sorumluluk sayesinde personele alan açıldığını ve motive olduğu için daha yaratıcı fikirler sunmaya başladıklarını, bu bağlamda sadece finansal performansın değil aynı zamanda personel performansının da arttığını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda görüşme yapılan firmalarda, H3 hipotezine ithafen çevresel belirsizlik algısının artışı ile birlikte örgütlerde organik yapıya eğilim yönünde bir değişim geçirdiklerinden bahsedilebilir. Firmaların yapı değişimleri hakkındaki diğer yorumları ise yapılan tüm değişimlerin performansı arttırdığı yönündedir. Hatta yapısını esnetmek yerine yetkileri sınırlandıran, yani mekanik yönde eğilim gösteren firma dahi bu değişimin performansı arttırdığı yönünde bilgi vermiştir.

Soru 4) Bu soru, çalışmanın H2 ve H4 hipotezlerinin nicel analiz sonuçları hakkında değerlendirme yapmak amacıyla firmalara yöneltilmiş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır. Sorunun A şıkkı firmaların pandemi öncesindeki mevcut stratejilerini öğrenmeye, B şıkkı ise pandemi sonrasında bir değişim olup olmadığı, değişim oldu ise bunun yapı değişimini etkileyip etkilemediğini öğrenmeye yönelik olarak yöneltilmiştir.

- A) *Belirli bir rekabet stratejiniz var mı? Varsa nasıl tanımlarsınız? Hizmet/ürün fiyatını rakiplerden daha düşük tutarak rekabet etmek mi, yoksa hizmet/ürün kalitesini rakiplere göre daha üstün tutarak rekabet etmek mi?*
- B) *Pandemi ile beraber stratejinizde önemli bir değişim oldu mu? Oldu ise bu değişimle beraber iş süreçlerinizde, prosedürlerinizde, yetki ve sorumluluklarda ve iş tanımlarında da bir değişim oldu mu? Örnekler verebilir misiniz?*

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Pandemi öncesinde de mevcut stratejimiz maliyetleri kontrol altında tutmaktı. Fakat maliyetlerimiz satış politikamızda çok ciddi baskı oluşturunuyordu. Pandemi sürecinde maliyetlerimiz artsa da satış gelirimiz ve karlılığımız arttığı için ve bunu elde edecek bölgelere yatırımlar yaptığımız için maliyetlerimiz baskı anlamında pandemi öncesi kadar yoğun değildi. Ama bu süreçte de biz operasyonel maliyetleri minimize etmek adına hem konteyner gemilerinde hem de rotasyonlarda doğru destinasyonları seçmeye çalıştık. Dolayısıyla pandemi öncesinde de sonrasında da stratejimiz hep maliyetleri kontrol altında tutmak oldu ve

pandemi nedeniyle bir strateji değişikliği yapmadık. Bunun da ana nedeni yüksek talep nedeniyle satışlar ve gelirin zaten halihazırda artmış olmasıdır.” Firma 2 Mersin Bölge Müdürü: “Pandemi öncesinde hizmet kalitesi üzerine yoğunlaştığımız bir stratejimiz yoktu. Satış yapmak ve daha yüksek karlılık elde etmek üzerinde çalışıyorduk. Pandemi ile birlikte hizmet kalitesine yoğunlaşmamız neticesinde müşteriye anlayan, dinleyen, fiyat pazarlığına girmeyen, çözümçül yaklaşabilen, ekibin ruhunu bozmayacak niteliklerde kişileri işe alıyoruz. Her departmanın başına ekibi yönlendirebilen donanımlı insanları koyduk.” Firma 3 Mersin Bölge Müdürü: “Pandemi öncesinde tercihimiz her zaman verdiğimiz hizmeti farklı ve üst düzey kalitede tutmaktı. Hizmet kalitemize güvendiğimiz için hiçbir zaman düşük navlun sunmuyorduk. Pazarlamamız hizmet kalitemiz, kişisel performanslarımız, müşterinin karşısında her zaman bir muhatap bulması ve sorunların en kısa sürede çözümlenmesi üzerinedir. Kalite için para ödenmesini bekliyorduk. Pandemide, pandemi öncesindeki stratejimiz çok fazla değişmedi. Biz yine butik hizmet sunduk, yeni servisler açmadık, yeni gemiler almadık, yeni konteynerler getirmediğimiz. Elimizdeki aynı kapasiteyi aynı destinasyonlara sattık. Sadece müşteriye verdiğimiz örnekler değişti. Yani, pandemi öncesi gümrük, dokümantasyon gibi hizmetlerde iyi olduğumuzu müşteriye pazarlarken, pandemide olmayan yerimizi satmadığımızı, satış yapıyorsak yükleme garantisi verdiğimizizi ifade ettik. Bir anlamda, umut tacirliği ya da fırsatçılık yapmadık. Yani biz var olan stratejimizi korumaya çalıştık.” Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü: “Pandemi öncesi daha çok yük hacmi odaklıydık. Daha fazla yük, daha fazla booking ile ne olursa olsun gemiyi dolu götürmekti hedef. Pandemi dönemiyle birlikte ise hacim değil, gelir ve karlılık odaklı olduk. Çünkü, rakamlar o kadar fazla arttı ki belirlediğimiz satış rakamı altında asla yük taşımadık. Ekipmanımız mevcut olduğu için daha fazla gelir ve karlılığa odaklandık. Burada hat olarak direkt müşteri ile iletişim halinde olmadığımız için stratejik olarak hedeflerimiz her zaman maliyetler ve karlılık üzerindedir. Biz hatlar olarak her zaman işin para kısmındayız. Pandemi öncesiyle karşılaştıracak olursakta, pandemi öncesi doluluk odaklı, pandemi döneminde de karlılık odaklı olarak bir strateji belirledik.” Firma 5 Satış Müdürü: “Pandemi öncesinde daha çok fiyatı kırma, bol müşteri ziyareti yapma, müşteri yüzüne alışın, sat stratejisindeydik. Hizmet kalitesi zaten her zaman birinci noktadaydı bizim için. Pandemi öncesi elindekini arttır düzenindeyken, pandemi sürecinde elindeki arttırmadan ziyade elinde olanı maksimum karla sat düzenine girdik.” Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü: “İyi servis vermeyi, iyi servisi de ederinde satmayı önceliklendiriyoruz. Her zaman da bu şekildeydi. Ama tabi ki, iyi servisi doğru ve minimum maliyetlerle oluşturarak hizmeti uygun fiyata satmak olmazsa olmazımız. Açıkçası benim buradaki izlenimim, biz her zaman iyi servisi öne koyduk ama bunun için de maliyetleri her zaman yönetmeyi önemstedik. Maliyetleri minimize edebilmek belirli noktalarda elimizde. Bizim ürün maliyetlerimiz, liman performanslarıyla, gemi tedariki ile alakalı olup, bunların bazılarını yönetemiyoruz. Örneğin, MIP limanının sıkışması ve geminin açıkta 4-5 gün beklemesi gibi servis maliyetleri üzerinde biraz önce bahsettiğim esnek yapıyı kullanarak gemi uğrağını iptal

edebiliyoruz, rotasyondaki bir sonraki liman uğrağını bir öncekinin önüne çekebiliyoruz. Bu tarz dokunuşlarla maliyetleri yönetebiliyoruz. Ama satın alırken ya da hizmeti oluştururken maliyetler üzerinde kontrol edilemeyen faktörler devreye girdiği için yüzde yüz hakimiyet diyemeyiz. Ama bahsettiğim esnek yapı bizim maliyetleri minimum seviyede oluşturmamıza bence izin veriyor. Bu da bizim buradaki en önemli avantajlarımızdan biri. Çok esnek ve çevik bir yapımız var ve böylece maliyet arttırıcı tehditlere karşı hızlı önlemler alıp, onları çoğu zaman bertaraf edebiliyoruz. Toparlamam gerekirse, maliyet üzerinde etkimiz sınırlı. Pandemi döneminde dijitalleşme, daha fazla elektronik ortamın kullanılması bu konudaki teknolojik altyapı çalışmalarının artması, en azından rezervasyon aşamasının daha ucuza mal edilmesi şeklinde süreç evriliyor. Maliyetleri kontrol etme anlamında algıyorsak bunu da ekleyebiliriz.”

Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü: “Hizmet satışında her zaman en iyiyi hedefliyorduk ve her zaman hizmet seviyesi yüksek bir hat olduk. Makineleşmeden ziyade insan odaklı olması, müşteri memnuniyetine önem vermesi her zaman koruduğu bir strateji oldu. Pandemide de evlerden çalışılması dışında hiçbir değişim olmadı. Pandemi ile birlikte stratejimizde herhangi bir değişiklik olmadığı gibi sadece navlun artışı yapıldı.”

Yukarıdaki görüşme notlarından yola çıkarak, görüşme yapılan 7 firmadan sadece bir tanesi maliyet liderliği stratejisini uyguluyorken, pandemi koşullarında aşırı talep artışı nedeniyle karlılığın zaten geldiğini bunun yerine hizmet kalitesini arttırarak farklılaşmayla daha çok karlılık sağlamak istediklerini belirtmiştir. Diğer firmalar ise pandemiden önce belirlenmiş olan mevcut stratejilerini uygulamaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Stratejilerini değiştirmeme nedeni olarak, aşırı talep artışıyla karlılığın kendiliğinden artması, müşteri para ödüyorsa parayı kalite için ödemelerini istemeleri, her zaman elindeki arttır ve maksimum karla sat düzeninde oldukları, müşteri memnuniyetini firma politikası olarak her zaman benimsedikleri, gemi doluluğu ve yüksek karlılığın her dönemde ana stratejileri olduğu için zaten piyasa şartları gereği yüksek karlılığı sağladıkları için değişime gerek görmedikleri gibi nedenleri sıralamışlardır. Burada firmaların iletmediği genel kanı, pandemi ortamında maliyetleri kontrol altında tutmanın mümkün olmadığı ve yer ve ekipman azlığı nedeniyle müşteriye yer sağlayıp ekipman bulmanın en önemli pazar stratejisi olarak öne çıktığı yönündedir. Ek olarak firmaların stratejilerinde belirgin bir değişim yaşanmadığı için bu yapısal bir değişimle de ilişkilendirilmemiştir. Yani strateji ve yapı değişimleri görüşme yapılan firmalar tarafından birbirini etkileyen/tetikleyen unsurlar olarak tanımlanmamışlardır.

H2 hipotezlerine istinaden görüşme notları değerlendirildiğinde, 6 firma esnek yapıya geçtikleri halde stratejilerini değiştirmediklerini ifade etmelerine rağmen, sadece bir firma pandemi döneminde yetki ve sorumlulukları sınırlayıp üst düzey yönetici elinde toplayarak mekanik yapıya doğru yönelmiştir. Ancak mekanik yapıya yöneldiğini ifade etmiş olan firma, pandemi öncesinde farklılaştırma stratejisini uygularken, pandemide yapının mekanikleşmesine rağmen farklılaştırma stratejisini uygulamaya devam etmiştir. Yani, mekanik düzeyde artış farklılaştırma stratejisine yönelimi

azaltmamıştır. Firma aksine mekanik yapı düzeyini arttırmasına rağmen farklılaştırma stratejisini korumaya devam etmiştir. Görüşme yapılan firmalardan 6'sı pandemi ile birlikte organik yapıya yönelirken bu firmaların pandemi öncesinde farklılaştırma stratejisine sahip firmalar olduğu anlaşılmıştır. Yani, pandemiyle birlikte organikleşerek yapısının az da olsa değiştiren firmalar zaten hali hazırda farklılaştırma stratejisinin uygulayan firmalardır. Ve yapı değişimi sonucunda stratejilerini değiştirmemişlerdir. Öyleyse, bu firmalar için yapı değişimi strateji değişimine neden olmamıştır çünkü zaten literatürün desteklediği şekilde firmalar stratejilerine uygun yapıya yönelmişlerdir. Benzer şekilde, literatürdeki yapının stratejiyi takip ettiği görüşü de desteklenemeyecektir. Çünkü, görüşme yapılan firmalarda stratejilerinde bir değişim olmamıştır. Yapı, strateji ile birlikte değişim göstermemiş, strateji sabit kalmıştır.

H4 hipotezlerine ithafen görüşme notları değerlendirildiğinde, görüşme yapılmış olan firmalardan sadece bir tanesi hariç diğer hepsi stratejilerinde herhangi bir değişime gitmemiştir. Ancak yapıya ilişkin önceki sorularda görüldüğü üzere çoğunluğu yapılarını organik yönde değiştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışmanın örnekleminin strateji veya yapıdaki değişimlerinin birbirlerini etkilemediği ve birbirlerinde değişim için tetikleyici bir unsur olmadıkları görülmektedir.

Soru 5) *Pandemi sonrasında aldığınız önlemlerin performansa bir etkisi oldu mu? Bir başka deyişle, bu önlemleri almamış olsaydınız, finansal (pazar) performansınızın düşme olasılığını değerlendirebilir misiniz? (Yani performans durumunuz değişmeniz veya değişmemeniz için bir kriter olarak göz önüne alındı mı?)*

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Bahsettiğimiz tüm önlemleri yapmasaydık adetsel olarak satışımız düşmezdi. Aşırı talep artışından dolayı doluluğumuz yine yüzde yüz olurdu. Fakat karlılık ve operasyon maliyetlerimiz aksi seviyelerde olurdu. Dolayısıyla alınan önlemlerin karlılığı arttırması yönünde etkisi olmuştur.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Tüm bu önlemler cirosal olarak artışımızı sağladı. Tabi ki bu önlemler performans artışını sağlamak adına yapıldı. Kriz döneminde finansal risk arttı ancak organizasyon yapısı ve stratejiyi de değiştirdiğimiz için bu durum performans artışı olarak yansıdı. Önceden de çok kazanıyorduk ancak bir o kadar da kaybımız oluyordu. Çünkü her işe girip her işi almaya çalışıyorduk. Finansal risk öngörümüz yoktu. Şu an az ama kaliteli işlere yöneliyoruz. Ancak bu önlemleri almasaydık ciro yine artardı ancak karlılık ciddi anlamda düşerdi. Performansı arttırabilmek için değişime uyduk.” **Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:** “Önlemler olmasaydı performansta mutlaka düşüş olurdu. O dönemde, bazı hatlar piyasayı takip edemediği için zarar edecekleri işler yaptılar. Biz o dönem, çok çevik davranıp aile şirketi olmanın ani karar alabilme yeteneğinden faydalandık. Daha büyük işletmeler daha hantal davranabildi bu dönemde. Yeri geldiğinde küçük olmanın çevikliğini kullandık. Ani kararlar alıp, armatöre bildirip hemen aksiyon alabildik. Gerekli tedbirleri zamanında alarak süreci güzel yönettik. Ama sadece finansal performans için değil aynı zamanda organizasyonu koruyabilmek, eldeki tecrübeleri ve yetenekli personeli tutmak için de değiştik.”

Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü: “Bu değişimleri yapmasaydık, daha az kazanırdık. Yani finansal performansımız düşerdi.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Yaptığımız değişimler olmasaydı performansımız düşerdi. Piyasayı yakalayamazdık. Aslında, performans odaklı olarak değişmek zorunda kaldık. Çünkü ana hedef kar elde etmektir.” **Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü:** “Önlemler alınmasaydı performansımız kesinlikle düşerdi. Çünkü aldığımız önlemlerin sonucunda performans geldi. Biz bu belirsiz ortamı netleştirmesek, buna yönelik önlemleri doğru almasak (yeri geldi maliyet minimizasyonu ile, yeri geldi servisin etkinliği yönünde oldu ya da tedarikçinin etkinliği yönünde oldu) bugünkü sonuçları kesinlikle elde edemezdik. Bunu iş hacmi olarak da düşünebilirsiniz, konteyner başına brüt kar olarak da bakabilirsiniz. Ama alınan önlemlerin bu sonuçlarda yüzde yüz oldu. Bunun sonucu olarak performans geldi zaten. Ancak değişimi sadece performans için yapmadık tabi ki.” **Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü:** “Pandemi döneminde maaş artışları da çok fazla oldu. Bu süreçte cosco’nun maaşları çok düşük seviyede kalınca 3-4 kere maaş iyileştirmesine gidildi. Böylece maaş seviyesini piyasanın en iyi seviyesine ulaştırdı. Bundan önce Türkiye Operasyon Müdürü de dahil olmak üzere pek çok istifalar oldu. Bu düzeltmeleri yapmasaydı çalışacak insan kalmazdı ve tabi ki performans düşerdi. Diğer yandan, navlun artışları piyasa gerçeği idi. Bunun zaten zorunlu yapmak zorundaydık ve performans artışı karlılık şeklinde böylece otomatikman geldi. Arz-talep dengesi değiştiği için fiyatlar kendi kendine yükseldi.”

Yukarıdaki 5. soruda firmalara, daha önceki sorularda bahsedilmiş olan önlemlerin alınmaması halinde firma performansına olacak olan etkisi sorulmuştur. Görüşme yapılan firmaların tamamı, talep fazlası nedeniyle iş hacminin düşmeyeceğini ancak karlılığın görülür düzeyde düşeceğini ifade etmişlerdir. Firmalar bu değişimleri hem organizasyonu korumak, hem eldeki tecrübeli ve yetenekli personeli tutmak, hem de performans artışını sağlamak için yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, tüm firmaların aldıkları küçük veya büyük her önlemin performanslarını arttırıcı bir etki gösterdiği söylenebilmektedir.

Soru 6) *Ne tür önlemler alacağınıza ya da neyi değiştireceğinize karar verirken, rakiplerin neler yaptığını dikkate aldınız mı? Rakiplerin aldığı önlemlerden ne derece etkilendiniz?*

Firma 1 Mersin Bölge Müdürü: “Global taşıyıcılar olarak tabi ki rakibi gözetmek ve politikalarını takip etmek zorundayız. Pandemi dönemi çok olağan dışı bir dönem olduğu için daha önce deneyimlenmemiş bir durumdu. Dolayısıyla burada rekabetten ziyade kapasitenize göre maksimum karı hangi bölgelerde yapabiliriz onun çalışmasını yaptık. Rekabeti gözeterek ama öncelikle operasyonel maliyetlerimizi kontrol altına alarak karı maksimize etmeye yöneldik. Çünkü, talep anlamında bir sıkıntımız yoktu. Bu şekilde pazarın kaymağını almaya çalıştık.” **Firma 2 Mersin Bölge Müdürü:** “Bu süreçte rakipleri incelemedik. Biz bu dönemde hacmin bir önemi olmadığını, günün sonunda karlılığa bakılması gerektiğini öğrendik. Yani, o kadar iş gücünü, mental yorgunluğu yaşayarak fazla iş yapmaktansa, az ve kaliteli iş gücüyle paraya

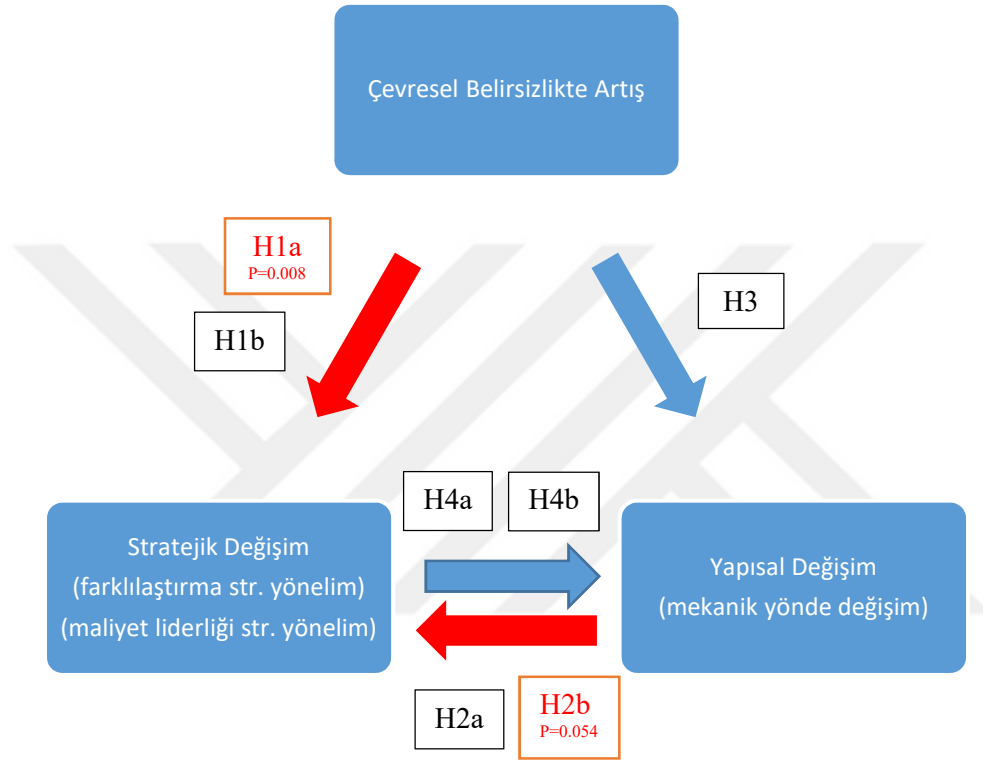
çevrilebilecek işlere yöneldiğimiz için ana odağımız bu oldu. Geçmişte yaşadığımız ve pandemi sürecinde gördüğümüz tecrübeler doğrultusunda kendimiz değişime karar verdik. Başka bir firmanın ne yaptığıyla ilgilenmedik. Firmaların pek çoğu gözü kapalı ve bilinçsiz satış yapmakta. Ve bunu satın alan bir portföy bulunmakta. Biz bu portföyle de ilgilenmiyoruz. Biz daha çok bizi iş ortağı olarak görebilecek firmaların üzerine yoğunlaştık. Özetle, nicelikten ziyade nitelik üzerine yoğunlaştık.” **Firma 3 Mersin Bölge Müdürü:** “Kesinlikle rakipler bu dönemde gözetildi. Bu dönemde bazı acenteler müşterilerden sadece navlun değil, konteyner ve gemide yer vermek için ön taşımayı, sigortayı, gümrük hizmeti bedellerini de içerecek şekilde tüm hizmetleri birleştirerek satış yapma yoluna gitti, ya da booking iptallerine para cezası uygulaması getirdi. Dolayısıyla özellikle öncü firmaların yaptığı bu değişimleri tabi ki bizlerde takip ettik. Kendi içimizde iyileştirmeler yaparken, kesinlikle rekabeti de hem navlun seviyeleri anlamında, hem yeni satış kararları anlamında tüm politikalarını çok yakından takip ettik. Yanlış geldiyse uygulamadık ama çok yakından inceledik.” **Firma 4 EastMed Ticaret Müdürü:** “Kesinlikle rakibin ne yaptığına baktık, hem de her kararda. Evden çalışma kararında da, hibrit kararında da, navlun artışlarında da her zaman rakibi yakın izlemeye aldık. Depolarda ellerindeki konteyner adetlerine, konteyner fazlaları mı var yoksa konteyner bulamıyorlar mı, buna istinaden müşteriye verdiği rakamı gerçekten verebilir mi veremez mi’ye kadar her şeyi gözlemledik. Buna istinaden de biz de gerekli kararları aldık. Pandemi etkisi azaldığında evlerden ofislere geçme ve diğer normalleşme kararlarında rakipler, sektör ve müşterilerimizi inceledik ve buna göre aksiyonlar aldık.” **Firma 5 Satış Müdürü:** “Biz firma olarak öngörülerle hareket ediyoruz. Bireysel olarak da böyleyim, yöneticimiz de öyle, firma olarak da öyleyiz. Kimi vardır rakipleri izler ancak onların reaksiyonları geç kalır. Ama biz her zaman, pandemi sürecinde de, öngörülü davranan tarafız. Elimizdeki kaynaklarımız ne kadarsa öngörülerimizi o kaynaklar çerçevesinde gerçekleştirdik.” **Firma 6 Türkiye CCO Ofis Yönetim Direktörü:** “Kriz dönemlerinde kurumların bir refleksi, misyonu, davranış biçimleri vardır. Firmamız özelinde 110 yıllık bir firmadan bahsediyoruz. Kriz dönemlerinde kara bakarak karar alabilirsin. Müşteri bağlılığı gibi diğer duygusal motivasyonlar devreye girer. Bir hayır kurumundan bahsetmediğimiz için günün sonunda kara ve paraya dayalı sonuçlandırmalar da var. Kriz döneminde de, kararları alırken o geleneksel bakış açısıyla önem sırasını belirleyerek aksiyonlarımızı aldık. Ama tabi ki de, bu aksiyonlar alınırken çevresel faktörlere her daim bakıyoruz. Rakipler ne yapıyor, kim nerede aksıyor, biz kendimizi nerede pozisyonlayabiliriz, doğru karar nedir şeklinde bir harmanlama söz konusu. Senin geleneksel tavrınla, endişelerinle, prensiplerinle, günün şartlarını bir araya getirip harmanlıyorsun. Ve o günün şartları için en doğrusunu belirliyorsun. Yani hem tecrübelerimiz hem de rekabeti gözlemlediğimiz, iki donenin de bir araya geldiği bir süreç yaşadık.” **Firma 7 Satış-Pazarlama Müdürü:** “Tamamen rakipler ve piyasaya göre hareket ettik. Kendi kendimize bir vizyon belirleme veya bir şey yaratma çabasına girilmedi. Tamamen piyasanın yönlendirmesi ile ortaya çıkan bir durum oldu.”

Yukarıdaki 6. soruda firmalara, değişim sürecinde rekabeti ne derece gözettilikleri yönünde görüş bildirmeleri talep edilmiştir. Görüşme sonucunda, firmaların çoğunluğu rekabeti birebir gözettilğini ve rekabetteki değişimleri kendi tecrübe ve kaynaklarını harmanlayarak, kapasiteleri dahilinde uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan firmalardan sadece iki firma ise, rekabetle ilgilenmediklerini geçmiş deneyimlerinden faydalanarak iş hacminden ziyade karlılığa odaklandıklarını belirtmişlerdir.



7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada nicel analiz yöntemiyle ulaşılan sonuçlara göre, kabul edilen hipotezler neticesinde araştırma modeli aşağıda şekil 7.1.'de gösterildiği gibi tekrar düzenlenmiştir. Kırmızı renkle ifade edilen hipotezler kabul edilen, yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etki gösterdiği hipotezlerdir.



Şekil 7.1. Araştırma Modeli 2

Stratejideki değişim ile çevresel belirsizlik artışı arasındaki ilişkiyi inceleyen H1 hipotezi regresyon analizi sonuçlarına göre, farklılaştırma stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır şeklinde ifade edilen H1a hipotezi kabul edilmiş, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artışı arasında negatif yönlü ilişki vardır şeklinde ifade edilen H1b hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışma örnekleminin çevresel belirsizlik artışı ile birlikte farklılaştırma stratejisine yönelim gösterdiği söylenebilmektedir. Bu sonuç, çevresel belirsizlik artışı durumunda örgütlerin farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını ifade eden literatür çalışmalarını (Burns ve Stalker, 1961; Miller ve Friesen, 1984; Porter, 1980) desteklemektedir. Ancak H1b hipotezi reddedildiği için literatür çalışmalarını desteklememektedir. Hipotezin reddedilme nedeninin anlaşılması için görüşme notlarından yola çıkarak, örneklemdaki örgütler pazardaki yüksek belirsizliğe rağmen arzın sabit kalıp talebin artması neticesinde piyasa fiyatlarının olağanüstü şekilde yükseldiğini, buna bağlı olarak da firma karlılıklarının aşırı artış gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgütler, maliyetleri kontrol altında tutmak gibi konuları önemsememiş, stratejilerinde değişim yapma ihtiyacı

duymamışlardır. Strateji değişimi olmadığı için bu durum H1b hipotezine anlamsız sonuç olarak yansımıştır. Strateji değişmemesine rağmen H1a hipotezinden anlamlı sonuç çıkmasının sebebi ise, örgütler pandemi sürecinde arzın talebe göre düşük kalması sebebiyle gemilerde boş yer ve boş konteyner bulunamadığını, bulunabilen yer ve konteynerlerin en yüksek fiyattan müşterilere satılması ve firmaların yer ve konteyner tahsis etmeyi bugünün pazarının bir hizmet kalitesi iyileştirme argümanı olarak satmasından kaynaklanmaktadır. Firmalar bu Pazar dinamiklerine göre yer ve konteyner tahsis edebilmeyi rakiplerinden farklılaşarak ürün satma olarak tanımlamışlardır.

Örgütün yapısal değişimi ile strateji değişimi arasındaki ilişkiyi inceleyen H2 hipotezine göre, örgütün mekanik yönde değişimi ile farklılaştırma stratejisine yönelimi arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ifade eden H2a hipotezi reddedilmiş, örgütün mekanik yönde değişimi ile maliyet liderliği stratejisine yönelimi arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden H2b hipotezi ise kabul edilmiştir. Kabul edilen H2b hipotezi, literatürde mekanik yapıya sahip örgütler için en uygun stratejinin maliyet liderliği stratejisi olduğu görüşüne sahip olan çalışmaları (Chandler, 1962; Miles ve Snow, 1978; Nystrom vd., 2002) destekler niteliktedir. Buna göre, çalışma örnekleminde pandemi sonrasında örgüt yapısı mekanik yapı yönünde değişim gösteren örgütlerin aynı zamanda maliyet liderliği stratejisini uygulamaya doğru yöneldikleri söylenebilmektedir. Literatür çalışmaları mekanik yapılar için en uygun stratejinin maliyet liderliği stratejisi, organik yapılar için ise en uygun stratejinin farklılaştırma stratejisi olduğunu belirtmektedir. H2b hipotezi bu görüşü desteklerken, H2a hipotezi ise bu görüşü desteklemeyerek reddedilmiştir. Yani organik yapıya yönelen örgütlerin farklılaştırma stratejisine yöneldiklerine dair bir ilişki bulunmamıştır. Bunun bir sebebi, Tablo 5.8.'de paylaşılan stratejilere yönelim değişkeni ortalamalarını gösteren tabloya göre, örnekleminde yer alan örgütlerin farklılaştırma stratejisine yönelimlerinin (-0.004) yok denecek kadar düşük düzeyde gerçekleşmiş olması olabilir. Çünkü görüşme notlarından elde edilen bilgiye göre, pandemi öncesinde farklılaştırma stratejisine sahip örgütler pandemi sonrasında stratejilerinde bir değişim gerçekleştirmediklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla değişim olmayan bir alandan anlamlı bir sonuç çıkması beklenmemektedir. Görüşme notları değerlendirildiğinde, firmalardan bazıları esnek yapıya geçtikleri halde stratejilerini değiştirmediklerini ifade etmelerine rağmen, bazı firmalar pandemi döneminde yetki ve sorumlulukları sınırlayıp üst düzey yönetici elinde toplayarak mekanik yapıya doğru yönelmiştir. Ancak mekanik yapıya yöneldiğini ifade etmiş olan firma, pandemi öncesinde farklılaştırma stratejisini uygularken, pandemide yapının mekanikleşmesine rağmen farklılaştırma stratejisini uygulamaya devam etmiştir. Yani, mekanik düzeyde artış farklılaştırma stratejisine yönelimi azaltmamıştır. Görüşme yapılan firmalardan bazıları pandemi ile birlikte organik yapıya yönelirken bu firmaların pandemi öncesinde farklılaştırma stratejisine sahip firmalar olduğu anlaşılmıştır. Yani, pandemiyle birlikte organikleşerek yapısının az da olsa değiştiren firmalar zaten hali hazırda farklılaştırma stratejisinin uygulayan firmalardır. Ve yapı değişimi sonucunda stratejilerini değiştirmemişlerdir. Öyleyse, bu firmalar için yapı değişimi strateji değişimine neden olmamıştır çünkü zaten literatürün desteklediği şekilde firmalar stratejilerine uygun

yapıya yönelmişlerdir. Benzer şekilde, literatürdeki yapının stratejiyi takip ettiği görüşü de desteklenemeyecektir. Çünkü, görüşme yapılan firmalarda stratejilerinde bir değişim olmamıştır. Yapı, strateji ile birlikte değişim göstermemiş, strateji sabit kalmıştır.

Çevresel belirsizlikte artış ile örgüt yapısının mekanik yönde değişimi arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ifade eden H3 hipotezi regresyon analizi sonuçlarına göre reddedilmiştir. Buna göre, çalışmanın yapıldığı örneklem üzerinde çevresel belirsizlikteki artışın örgütlerin yapılarını değiştirmeleri üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Literatür çalışmalarına göre (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979) çevrede belirsizlik az ise çevre öngörülebilirdir. Bu bağlamda örgüt biçimselliği ve merkeziliği yüksek olan mekanik yapıyı kullanmalıdır. Çevre dinamik yani belirsizlik yüksek ise, çevik kararlarla hızlı aksiyonlar alabilmek için biçimselleşme ve merkeziliği düşük, uzmanlaşmanın yüksek olduğu organik yapıya yönelmelidir. Yani örgüt, yapısını çevreye göre değiştirecektir. Ancak çalışmanın yapıldığı örneklemde böyle bir etki gözlenmemiştir. Bunun en önemli nedeni, Tablo 5.8.'de çalışmadaki değişkenlerin ortalamalarını gösteren tabloda yer aldığı gibi örgütlerin yapı ve stratejilerinde ortalama olarak belirgin düzeyde bir değişim gözlenmemesidir. Örgütlerle yapılan görüşmeler neticesinde, yapı ve strateji üzerinde değişimi gerekli görmedikleri, bunun da en önemli nedeninin fiyatlardaki aşırı artış nedeniyle elde edilen yüksek karlılıklar olduğu ifade edilmiştir. Görüşme notlarından elde edilen bir diğer çıkarım da, görüşme yapılan bazı örgütlerde çalışan yetki ve sorumlulukları kısıtlanarak üst yönetime bağlanmış, bazılarında ise karmaşanın azaltılarak iş yapış süresinin kısaltılması amacıyla çalışan yetki ve sorumlulukları arttırılmıştır. Örneklemde görülen bu çift yönlü değişimin analiz sonucuna da anlamsız olarak yansıdığı düşünülmektedir.

Örgüt strateji değişimi ile örgüt yapısının mekanik yönde değişimi arasındaki ilişkiyi inceleyen H4 hipotezine göre, H4a hipotezi farklılaştırma stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmekte olup, analiz sonuçlarına göre hipotez reddedilmiş ve aksi yönde yani pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. H4b hipotezi ise, maliyet liderliği stratejisine yönelim ile örgüt yapısının mekanik yönde değişimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmekte olup, analiz sonuçlarına göre hipotez reddedilmiştir ve aksi yönde yani negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Literatür çalışmaları (Miles ve Snow, 1978; Nystrom vd., 2002; Robbins, 1991), stratejideki değişimin yapı değişimini de beraberinde getirdiğini ve örgüt stratejisinin farklılaştırma stratejisi olarak değişmesi halinde yapının da buna uygun olarak organik yapı olarak değişeceğini, örgüt stratejisinin maliyet liderliği stratejisi olarak değişmesi halinde ise yapının buna uygun olarak mekanik yapı olarak değişeceğini savunmaktadır. Bu bağlamda, hipotez sonuçları literatür çalışmalarını destekler nitelikte değildir. Her iki hipotez sonucu da aksi yönde anlamlı ilişki vermiştir. Bu sonucun anlaşılması için görüşme notları değerlendirildiğinde ise, görüşme yapılan örgütlerin stratejilerinde bir değişime gitmedikleri, ancak buna karşın yapılarında düşük düzeyde de olsa organik yapı yönünde değişim geçirdikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu hipotez sonuçlarından çıkarılabilecek en önemli sonuç, çalışma örnekleminde yapının stratejiyi takip eden bir süreç geçirmediği olmaktadır. Görüşme notlarına

göre, görüşmeye katılan örgütlerin stratejilerinde pandemi sonrası bir değişim olmamış, yapısal olarak da belirgin bir değişim olmamasına rağmen düşük düzeyde de olsa organik yapı yönünde değişimden bahsedilmiştir. Organik yapıya yönelmiş olan örgütlerin ise, farklılaştırma stratejisine sahip ve pandemi sonrasında da aynı stratejiyle devam ettikleri anlaşılmıştır. Bu gözlem neticesinde, literatürde yer aldığı şekliyle yapının stratejiyi takip ettiği görüşü (Bartlett ve Ghoshal, 1991; Chandler, 1962; Homburg vd., 2004; Hrebiniak, 2006) kısmen kabul edilebilir. Kısmen kabul edilebilmesinin sebebi stratejinin değişmediğinin göz önüne alınmasıdır. Stratejide bir değişim olmadığı için, stratejideki değişimin yapı değişimini tetiklediği söylenememektedir. Ancak buna rağmen, yapı değişim gösterdiğinde literatürde ifade edildiği gibi (Chandler, 1962; Miles ve Snow, 1978) (organik yapılar için farklılaştırma stratejisinin, mekanik yapılar için maliyet liderliği stratejisinin uygun olması), kendi stratejisine uygun olan yapıya geçiş yaptıkları görülmüştür. Bu bağlamda, örgütlerin stratejileri ve yapıları arasında bir uyumsuzlukları var ise, örgüt yaşam döngüsü süresinde karşılaşılan çevresel etkenler ile uygun strateji ve yapı uyumuna doğal olarak yöneldikleri söylenebilir. Çünkü görüşme yapılan firmaların açıklamalarından stratejilerine uyan yapıya yönelme yönündeki değişimi bilinçli olarak uyum sağlamak adına gerçekleştirmedikleri anlaşılmaktadır.

Çalışmada, belirlenen hipotezleri test etmek için hem nicel analiz, hem de nicel sonuçları ne kadar desteklediğini tespit edebilmek amacıyla örneklem içerisinde seçilmiş olan 7 örgütün üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yukarıda detaylı olarak tartışılmış nicel analiz ve görüşme sonuçları aşağıdaki Tablo 7.1.'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 7.1. Analiz Özetleri

Hipotezler	Anket Soruları Analizi		Açık Uçuş Sorular
	Sonuç	Yorum	Yorum
H1: Strateji değişimleri üzerinde belirsizlik etkisi			
H1a: Farklılaştırma stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	kabul	Çevresel belirsizlik artışı farklılaştırma stratejisine yönelimi artırır.	Belirsizliğe rağmen piyasadaki yüksek karlılık nedeniyle firmalar stratejilerde değişimi gerekli görmemektedir.
H1b: Maliyet liderliği stratejisine yönelim ile çevresel belirsizlik artışı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	red		
H2: Strateji değişimleri üzerinde yapısal değişim etkisi			
H2a: Mekanik yönde değişim ile farklılaştırma stratejisine yönelim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	red	Mekanik yönde değişim artışı maliyet liderliği stratejisine yönelimi artırır.	Firmalar yapılarında değişim geçirecek organik yapıya yönelindikleri halde stratejilerinde değişime gitmemiş, mevcut farklılaştırma stratejilerini korumaya devam etmişlerdir.
H2b: Mekanik yönde değişim ile maliyet liderliği stratejisine yönelim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	kabul		
H3: Örgüt yapı değişimi üzerinde belirsizlik etkisi			
H3: Çevresel belirsizlikte artış ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	red	Çevresel belirsizlik artışının örgüt yapı değişimi üzerinde etkisi yoktur.	Firmaların çoğunluğu belirsizlik artışı ile birlikte organik yapıya yönelindiklerini ifade etmişlerdir. Ancak belirtilen değişim çoğunlukla devlet tarafından zorunlu tutulan hibrit sistemdir.
H4: Örgüt yapı değişimi üzerinde stratejik değişimlerin etkisi			
H4a: Farklılaştırma stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	red	Örgüt yapı değişiminin strateji değişimi üzerinde etkisi yoktur.	Firmaların çoğunluğu pandemide organik yapıya yönelmesine rağmen stratejilerini değiştirmemiş, mekanik düzeyde artan yönde yapısını değiştirmiş olan firma ise farklılaştırma stratejisini uygulamaya devam etmiştir.
H4b: Maliyet liderliği stratejisine yönelim ile mekanik yönde değişim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	red		

Görüşme sonuçlarına göre yukarıdaki sonuçlar özet tablosu da incelendiğinde, nicel analiz yöntemi ile kabul ve reddedilmiş olan hipotezler için üst düzey yöneticiler yorumlarda bulunmuşlardır. Bu yorumlar özellikle reddedilen hipotezlerin anlaşılması için açıklayıcı olmaktadır. Bu görüşmelere göre genel olarak, pandemi krizinin oluşturduğu çevresel belirsizlik nedeniyle örgüt stratejilerinin değişim göstermediği ifade edilmiştir. Stratejilerde değişim olmamasının temel nedeni ise, pazardaki talep artışı nedeniyle fiyatların artmasıyla birlikte gelen yüksek karlılıklar olarak gösterilmiştir. Görüşme notlarına göre, örgütlerin stratejiler üzerinde hiçbir değişim yapmadığı söylenemezken, anket çalışmasının 5. sorusuna istinaden, çevresel uyumu sağlamak ve örgüt varlığını koruyabilmek adına ürün/hizmet fiyatının artırılması, tedarikçi sayısında değişim, pahalı kontratların sonlandırılması, müşteri çeşitliliğinin artırılması, sadece karlılık getiren müşterilerle çalışılması, yeni pazarlardan uzak durulması gibi taktiksel olarak aksiyonlar alındığı anlaşılmıştır. Yapı değişimi konusunda genel yorum ise, hem çalışan hem de yönetim grubunun yetki ve sorumluluklarında artış yapılması ve karar verme

yetkilerinin tanımlanması, hibrit çalışma düzenine geçilmesi ile yapıların daha çok organik yönde değişim geçirdiği anlaşılmıştır. Özellikle organik yapıya doğru değişim geçiren firmalar üzerindeki genel gözlem ise stratejilerinin pandemi öncesinde de pandemi sonrasında da farklılaştırma stratejisini benimseyen firmalar olmalarıdır. Bu bağlamda, farklılaştırma stratejisini benimseyen örgütlerin yapılarını esnetme konusunda değişime daha açık oldukları görülmektedir. Ancak bu örgütlerin pandemi sonrasında stratejilerini değiştirmemeleri, pandemi öncesindeki stratejilerini koruyor olmaları nedeniyle yapı ile strateji değişimi arasında bir ilişki kurulamamaktadır. Çünkü yapıdaki değişimin stratejide bir değişimi tetiklediği gözlenmemiştir. Bu yüzden, yapı ile stratejinin birbirini izlediği şeklinde literatürde yer alan çalışmalar desteklenmemektedir.

Görüşme yapılan örgütlerin üst düzey yöneticileri, Çin pazarının kapanması nedeniyle Avrupa ve Amerika gibi Çin'in en büyük alıcısı olan iki bölgenin Türkiye pazarına yönelmesi nedeniyle pazarda görülen aşırı talep artışı ve bu talep artışı nedeniyle de fiyatların olağanüstü şekilde artışı nedeniyle karlılıkların beklenenin çok üzerinde olduğunu ifade etmişlerdir. Beklentilerinin çok üzerinde bir talep ve karlılık ile karşılaşan örgütler için maliyetler, hizmet ve servis kalitesi, rekabet stratejileri, pazar payları üzerinde düşünülmesi gerek görülmeyen konular olduğu ifade edilmiştir. Karlılığın beklenin çok üzerinde olması örgütleri tatmin etmiş, pandemi nedeniyle herhangi bir değişim yapma gerekliliği görmemişlerdir. Bu bakış açısı da, çalışmanın sonuçlarına örgütlerin belirgin düzeyde bir değişim yapmadıkları, talebin beklenmedik şekilde artarak olağanüstü karlılıklar getirmesi nedeniyle krizden ve belirsizlikten etkilenmedikleri olarak yansımıştır.

Görüşmelerde değinilen başka bir konu da, görüşme yapılan firmaların neredeyse tamamının pandeminin etkileri bitip normalleşmeye geçildikten sonra eski düzenlerine geri döndükleri yönünde olmuştur. Bu bağlamda, görüşmelerden elde edilen bir gözlem de, kriz döneminde az da olsa görülen tüm bu değişimler firmaların inisiyatifine kalsa eski jenerasyon olan ve katı yönetim tutumuna sahip üst düzey yönetim ve firma sahipleri nedeniyle özellikle yapı üzerinde ifade edilen değişimleri gerçekleştirebilecekleridir. Çünkü zaten yapıda belirtilen değişim olan hibrit çalışma düzenine geçiş devletin yasal olarak zorunlu tuttuğu bir şarttı. Özellikle, evden çalışma modelinde işleyişde karşılaşılan bir sorun neticesinde bu sorunu kime yazılı olarak bildireceğini veya ilgili sorunun muhatabının kim olduğu belirsizliğini aşmak için çalışana inisiyatif olarak iş yapış süresinin kısaltılabilmesi adına çalışan yetki ve sorumlulukları arttırılmıştır. Genişletilen bu yetki ve sorumluluklarda evden çalışma modelinin bir etkisi olarak oluşmuştur. Ancak pandeminin bitmesiyle eski çalışma düzenlerine geçilmesi bu değişimlerin kalıcı olarak sağlanamadığını göstermektedir. Strateji konusunda ise, pazarda oluşan belirsizlik nedeniyle firmalar varlığını sürdürebilmek ve karlılıklarını sağlayabilmek adına doğal bir uyum sürecine girerek yine de değişimler gerçekleştirebilirlerdi. Özellikle tedarik zincirindeki bozulmalar pazardaki yerlerini korumak isteyen firmaları az ya da çok bir değişim yapma zorunluluğuna yöneltirken, yönetsel katı tutum stratejideki değişimleri mevcut yapı ile sürdürmeyi tercih edebilecekti.

Çünkü, klasik yönetim anlayışına sahip üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri nedeniyle yapı üzerinde kendi inisiyatifleri ile bir değişime yönelmeleri büyük olasılıkla tercih edilmeyecekti.

Nicel analiz sonuçlarında örneklemdaki örgütlerin bir değişim göstermemiş olması ve görüşmelerden sonra bunun sebebinin olağanüstü karlılık olmasının anlaşılmasıyla, pandemi döneminin Türk Dış Ticaret firmaları için olumlu bir seyir izlediği söylenmektedir. Çünkü Türkiye aslında pandemi döneminin kazanan ülkelerinden biri oldu. Küresel ticaretin Türkiye'ye kaymasıyla karlılıkların beklenenin çok üstünde olması firmaların değişimi gerekli görmemesine neden olmuştur. Bu açıdan bakıldığında, ne kadar kriz ortamı da olsa, çevre ne kadar değişse bunun o popülasyona yansması olumlu ise örgütler değişmemeyi tercih edebilir. Ancak üretimden çok tüketim toplumu olan ve ticaretinin neredeyse tamamı Çin'e bağlı olan Amerika için aynı şeyi söylemek mümkün olmayacaktır. Çünkü, pandemi döneminde kontratlı Çin ticareti durduğu için daha yüksek fiyattan, farklı ülkelerden ithalat yapmak zorunda kalmışlardır. Bu anlamda, belirsizlikle gelen değişimin örgütler için iyileşme mi yoksa bozulma mı getirdiği değişimin yönünün belirlenmesi için bir temel oluşturacaktır.

Covid-19 pandemisinin küresel bazda bir krize neden olarak belirsizlik ortamı yaratması ile örgütlerin yapı ve stratejileri üzerinde sebep olduğu değişimleri incelemek amacıyla, tedarik zincirindeki gözle görünür bozulmadan dolayı Mersin Dış Ticaret firmaları örneklem alınarak hazırlanmış olan bu çalışmanın sonuçlarına göre, her krizin değişime konu olan örgütsel yapı ve strateji unsurlarını değişim yönünde etkilediğini söylemenin doğru olamayacağı görülmüştür. Çalışma örneklemindeki örgütlerin yapılarında görülmüş olan hibrit sistemle çalışma düzeni yasal olarak devlet kanalıyla zorunlu tutulmuş olan bir değişim olup, stratejiler üzerindeki taktiksel aksiyonların ise performans kaynaklı olduğu görülmüştür. Örgütler için ana unsur olan pazar fiyatlarının pazarda kendiliğinden yükselmesi nedeniyle örgütler için değişim gerekli bir unsur olarak görülmemiştir. Dolayısıyla, örgütler için stratejilerinde değişim yapmamalarına neden olan unsur finansal performans yani karlılık iken, yapıda görülen hibrit çalışma düzeni değişimi ise zorunlu devlet kararı olduğu görülmüştür.

Çalışma örneklemini üzerinden elde edilen çalışmanın bir diğer sonucuna göre, örgüt yapısı ile stratejilerinin değişimde birbirini tetikleyen unsurlar olmadıkları da görülmüştür. Çünkü yapılar değişmesine rağmen, stratejilerde bir değişim görülmemiştir. O halde, değişim söz konusu olduğunda strateji ve yapı'nın birbirlerinden değil, dış unsurlardan etkilendiği söylenebilecektir. Çalışmada gözlenmiş olan değişimlerin ana unsurunun ise karlılık olduğu görülmektedir. Pazar'da oluşan olağanüstü talep nedeniyle fiyatlarda kendiliğinden oluşan aşırı artış, beklenmeyen yüksek karlılıklara neden olmuş ve örgütler değişimi gerekli görmemişlerdir.

Kriz ortamlarının yarattığı belirsizlikler sonucunda değişimlerin gelmesi kaçınılmazdır. Ancak bu değişimin boyutu da değişimi gözlemleyebilmek için önemli bir unsurdur. Yani, çalışmanın yapıldığı örneklemden yapılabilecek çıkarım, her krizin çok büyük değişimlere neden olmayabileceği, değişimin

zor bir süreç olduğu ve örgütlerin köklü değişimlere çekimser kaldığı yönündedir. Bu yüzden örgütler, çevresel uyum çerçevesinde köklü değişimler yerine, örgütü koruyabilecek düzeyde taktiksel değişimlere yönelmekte ve çevreye bu şekilde yanıt vermektedirler. Hem nicel analiz hem de görüşme notlarının sonuçları, birbirleriyle de paralel olarak, çalışmanın yapıldığı örneklemdaki örgütlerin pandemi krizinin neden olduğu belirsizlik nedeniyle büyük yapısal ve stratejik değişimler geçirmediği, ancak belirsizlikle gelen değişime ayak uydurabilmek adına taktiksel olarak küçük çaplı değişimler geçirdikleri yönündedir.

Çalışmada özellikle örgütlerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilmiş olan bilgiler ışığında, çalışmanın Türkiye’de yapılmış olması küresel bazda etkiyi gözlemleyebilmek için bir kısıt oluşturabilir. Çünkü pandemi döneminde Çin ticaretinin durması ile Çin’in en büyük alıcıları olan Amerika ve Avrupa pazarının yöneldiği pazarlardan biri Türkiye olmuş ve buna bağlı olarak da Türkiye’de talep olağanüstü şekilde artış göstermiştir. Talebin Türkiye’ye kayarak satışları ve buna bağlı olarak fiyatları arttırmış olması nedeniyle örgütler bu duruma değişmeyerek, yani değişime gerek görmeyerek karşılık vermişlerdir. Bu bağlamda, pandeminin yol açtığı belirsizliği gözlemleyebilmek için Çin, Amerika ve Avrupa hatlarının incelenmesi pandeminin neden olduğu krizin değişim üzerindeki etkilerini çok daha açıklayıcı bir çerçeveden gösterebilecektir. Gelecekteki yapılacak araştırmalardan biri de pandeminin resmen bittiğinin ilan edildiği bu dönemde şu an ki örgüt yapıları ve stratejilerindeki değişim durumunun incelenmesi olabilecektir.

Çalışma özet olarak, covid-19 pandemisinin yarattığı krizin örneklem üzerinde belirgin ve kalıcı bir değişime neden olmadığı ve bunun en önemli nedeninin ise yüksek karlılıklar olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, örgütler için ana değişim unsurunun finansal performans olduğunu göstermektedir. Örgütler, satış miktarı ve pazar paylarını arttırdıkları sürece çevrede bir bozulma algılamıyor ve böylece ne yapı ne de strateji üzerinde değişimi düşünmeyi gerekli görmemektedirler. Bu bağlamda, pandemiye tecrübe etmiş olan bu örgütlerin, gelecekte benzer bir durumla karşılaşmaları halinde önceliklerinin finansal performans üzerine yoğunlaşmak olacağı söylenebilecektir. Örgütler finansal performanslarını korudukları veya arttırdıkları sürece herhangi bir alanda değişime yönelmeyeceklerdir.

KAYNAKLAR

- Achrol, R. S. ve Stern, L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal Of Marketing Research*, 25 (1):36-50.
- Adler, P. S. ve Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, 2.baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Organizasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü ve Değişime Direnç Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2.
- Aktaş, M. (2012). İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1): 91- 102.
- Aleksic, A. ve Jelavic, S. R. (2017). Testing For Strategy-Structure Fit And Its Importance For Performance. *Management*, 22: 85-102.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Alvesson, M. ve Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Culture change*. Work in progress. London, New York: Routledge.
- Amitabh, M. ve Gupta, R. K. (2010). Research in strategy-structure-performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management & Organization*, 16(05): 744-763.
- Ansoff, H. L. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Arslan, K. (2006). Komşularımızla Artan Ticaretin Önemi. *Dış Ticarete Durum Dergisi*, Sayı: 61, Haziran 2006, İstanbul.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D. (1999). The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on The Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. ve McDaniel, R. R. (2000). Organizational Responses To Complexity: The Effect On Organizational Performance. *Journal of Change Management*, 13 (6), 577-594.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: T.C. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 105-118.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Journal of New World Sciences Academy*, 7(2): 89-107.
- Bart, C. K. (1986). Product strategy and formal structure. *Strategic Management Journal*. 7,293-312.
- Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1991). Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. *Strategic Management Journal*, 12, 5-16.
- Başkol, M. (2011). Bir rekabet aracı olarak tedarik zinciri yönetimi: strateji ve yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5), 13-27.
- Baum, J. A. C. (2005). *The Blackwell Companion to Organizatoins*. Blackwell Publishers Ltd.
- Belli, T. (2020). Pandemi krizinin dünya ekonomisine etkileri. *Dünya Gazetesi*, Nisan.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2001). Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives. *Omega*, 29, 125-142.
- Birnbaum, P. H. (1984). The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies. *Academy of Management Journal*, 27: 489-510.

- Burton, R. M. ve Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. 3. Ed., New York: Springer Science HBusiness Media.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran yol: rgt Yapısı, Birey İş Doyumu, Uyum*. İzmir. İzmir Ticaret Odası. Sayı. 61.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy-making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, (2), 239-62.
- Burns, T. ve Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation (1st ed.)*. London: Tavistock Publications.
- Bstieler, L. ve Gross, C. W. (2003). Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success. *Journal of Business and Industrial Marketing* 18 (2), 146–161.
- Bobbitt, H. R. ve Ford, J. D. (1980). Decision-maker choice as a determinant of organizational structure. *Academy of Management Review*, 5, 13-23.
- Boyd, B. K., Dess, G. G. ve Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18: 204-226.
- Bozkurt, . ., Kalkan, A. ve Arman, M. (2014). The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli. *10th International Strategic Management Conference*, 150: 222–229.
- Brooks, I. (2011). The international business environment, in Brooks, I., Weatherston, J. and Wilkinson, G. (eds), *The International Business Environment: Challenges and Changes*, Harlow: Pearson Education, pp. 1–31.
- Cameron, K. S., Whetten D. A., ve Sutton R. I., (1988). *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research and Prescriptions*. Cambridge: Ballinger.
- Cavalli-Sforza, L. L. Ve Feldman, M. W. (1981). *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Certo, S. C. ve Peter, J. P. (2005). *Strategic management: planning and strategy implementation*. 2. ed. So Paulo: Makron Books.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT press.
- Chrisman, J.J., Hofer, C.W. ve Boulton, W.R. (1988). Toward a System for Classifying Business Strategies. *Academy of Management Review*, 13, 413-428.
- Craven, M., Staples, M. ve Wilson, M. (2022). Ten lessons from the first two years of Covid-19. *Mckinsey Quarterly Article*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cross K. F., Feather J. J. ve Lynch, R. L., (1994). *Corporate Renaissance, The Art of Reengineering*. Blackwell.
- Çavuş, F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Gloğlu, U. ve Kalkan, A. (2016). Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sti İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2).
- etin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma*. İstanbul: Der Yayınları 202.
- etindaş, A. (2018). İmalat işletmelerinde tedarik zinciri entegrasyonunun lojistik performansına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. Doktora Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi: Gaziantep.
- Daft, R. (1995). *Organization Theory and Design*, New York. (5. Baskı): West Publising Company.
- Daft, R. (2015). *rgt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (10. Baskı): Nobel Yayıncılık.

- Davis, M. S. (1982). Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context. *Organizational Dynamics*, Winter: 64–80.
- De Smet, A.; Hewes, C.; Luo, M.; Maxwell, J.R. ve Simon, P. (2022). If we are so busy, why isn't anything getting done? *McKinsey Quarterly Article*.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2007). Malzeme Akışının Verimliliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dess, G. ve Davis, P. (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467- 488.
- Donaldson, L. (2011). A 'missing' family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8).
- Dostoyevski, F. M. (2009). *Suç ve Ceza*. (Çev. Didem Cansu), Ankara: Alter Yayıncılık.
- Doty, D H., Glick, W. H. ve Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196- 1250.
- Drago, W. A. (1997). Organization Structure And Strategic Planning: An Empirical Examination. *Management Research News*, Vol. 20, Issue 6, ss.30-42.
- Drazin, R. ve Van de Hen, A. (1985). Alternative Foms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Drucker, P. (1996). *Yönetim Uygulamaları*. (çev: E. Sabri Yarmalı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Duman, R. (2009). Gemi Acenteliği İşletmesi. Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği, *Aylık Yazı Dizileri*, İstanbul.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313–27.
- Duncan, R. (1979). What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59-80.
- Efil, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Elçi, U. (2022). Intermodal taşımacılık nedir? Intermodal taşımacılık türleri nelerdir? <https://www.hubtic.com/tr/blog/intermodal-tasimacilik-nedir-intermodal-tasimacilik-turleri-nelerdir/> adresinden 03.04.2023 tarihinde alınmıştır.
- Eldener, E. (2020). Covid-19'un dünya ticaretine etkisi. *Dünya Gazetesi*, Mayıs.
- Emery, F. E. ve Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. I. Baskı.
- Freel, M. S. (2005). Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms. *Small Business Economics*, Cilt. 25. 49–64.
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2): 280–297.
- Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on tqm principles and organizational performance. *Omega*, 1-18.
- Fuchs, S.; Hatami, H.; Huizenga, T. ve Schmitz, C. (2022). Here comes the 21st century's first big investment wave. Is your capital strategy ready? *McKinsey Quarterly Article*.
- Fombrun, C. J. (1993). Envisioning strategic change. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, vol. 9: 157-188. Greenwich, CT: JAI Press.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading, Ma: Addison-Wesley.

- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2008). *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gardner, H. (2004). *Changing Mind: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Geiger, S. W., Ritchie, W. J. ve Marlin, D. (2006). Strategy/Structure Fit and Firm Performance. *Organization Development Journal*, Volume: 24, Number: 2, Summer, ss.10-22.
- Getz, G. ve Lee, J. (2011). Why Your Strategy Isn't Working. *Business Strategy Series*, 12(6): 303-307.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge: Polity Press.
- Ginn, G. (1990). Strategic change in hospitals: An examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980's. *Health Services Research*, 25: 566-591.
- Goodstein, J. ve Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 306-330.
- Govindarajan, V. (1998). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms With Strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.
- Grinyer, P. H., Ardekani, N. Y. ve Bazzaz, S. A. (1980). Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies. *Academy of Management Journal*, 23(2): 193-220.
- Gümüşlü, G. (2020). Çalışma Dünyasının Geleceği: Covid-19 ve Yeni Normal. *Ey Danışmanlık Anket Çalışması*.
- Gürsoy, Y. (2010). *Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi*. 6.b., 'y.y.', Ekin Basım, Ekim: 19
- Hage, J. ve Aiken, M. (1970). The Organic Organization and Innovation. *Sociology Sage Publications*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-82.
- Hall, J. (2004). Quality of Information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(1): 92.
- Hall, D. J. ve Saias, M. A. (1980). Strategy Follows Structure. *Strategic Management Journal*, 1: 149-163.
- Hambrick, D. C. (1983b). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Hammadi, L., Ait Ouahman, A., Souza De Cursi, E., ve Ibourk, A. (2018). An approach based on FMECA methodology for a decision support tool for managing risk in customs supply chain: a case study. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 32(2), 102-123.
- Han, Y. ve Lee, J. J. (2012). Strategic Actions, Structural Choices and Performance Implications. *The Journal of Global Business Management*, 1: 148-152.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1979). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), pp. 929-64.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Heide, J. B. (1994). Inter-organizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58 (January), 71-85.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2003). *Organization Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul., MN: West.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance, *International Business Review*, 13, 485- 502.
- Homburg, C.; Krohmer, H. ve Workman, J. P. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57 (12): 1331-1340.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Hunger, J. D. ve Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13.ed., Bentley University, Pearson.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ivanov, D. ve Sokolov, B. (2010). *Adaptive Supply Chain Management*. New York: Springer
- İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel rekabet ortamında işletmelerin teknoloji ve Ar-Ge yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 3(1-2): 171-186.
- İzgören, A. Ş. (2001). Geleceğin organizasyonunu yaratmak: Şirketler için bir değişim ve yeniden yapılanma kılavuzu. *Academyplus*.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8.ed. London: Prentice Hall.
- Karpuzoğlu, E. (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim; Strateji Formülasyonu*. Ali Akdemir (Ed.), Ankara: Orion Yayınları.
- Kates, A. ve Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organizations: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kavrakoğlu, İ. (1997). *Değişim ve Yaratıcılık*. Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kaya, S. (2008). Türkiye’de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü ve Sorunları. *Ar&Ge Bülten*, Sektörel, s. 34.
- Keats, B. ve Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, And Performance. *Academy of Management Journal*. 31 (3). 570–598.
- Kelly, D. ve Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kırım, A. (1999). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem.
- Kim, C. W. ve Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure, *Harvard Business Review*, September, 87(9): 72-80.
- Koban, E. ve Keser, H.Y. (2015). *Dış Ticarette Lojistik*. (6.Baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Koçel, T. (1996). İşletme Yönetimi ile ilgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar İçin Anlamı. *Mercek Dergisi*. MESS. Temmuz Sayısı.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.
- Lojiport (2020). DEÜ’de covid-19’un lojistik sektörün etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi*, İzmir.
- Longenecker, J. G. ve Pringle, C. D. (1978). The Illusion of Contingency Theory as a General Theory. *The Academy of Management Review*, 3(3), 679–683.
- Luecke, R. (2015). *Strateji, 3.b.*, Harvard Business Press, Çeviren: Turan Parlak, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Machiavelli, N. (2013). *Hükümdar*. (Çev.Mehmet Özey), İstanbul: Şule Yayınları.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach (3rd ed.)*. Sage.
- McCutchen, W. W. (1993). Strategy changes as a response to alterations in tax policy. *Journal of Management*, 19: 575-593.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational Systematics*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meyer, A. D., Tsutu, A. S. ve Hinings C. R. (1993). Configurational Approaches To Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1175-1195.
- Meydan, C. H. (2012). *Kaynak Bağımlılığı Kuramı. İçinde (Ed. H. Nejat Basım, Cenk Sözen). Örgüt Kuramları*. İstanbul. Beta Yayınevi.
- Miles, R. E ve Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. NewYork: McGraw Hill.
- Miles, M. P., Covin, J. G. ve Heeley, M. B. (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism And Small Firm Structure, Strategy, And Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2): 63-74
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1988). Relating Porter’s strategy to environment and structure. *The Academy of Management Journal*. 31,280- 308.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178.
- Miller, D. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*. Summer. Vol:27. Issue: 2.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View (1st ed.)*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*. 12. (1). 133–143.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations (1st ed.)*.NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations (1st ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1990a). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. ve Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, U.K.
- Mirze, K. S. (2016). *Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*. 1.b., İstanbul: Beta Basım.
- Montalvo, C. (2004). What Triggers Change and Innovation?, *Technovation*, 1-12.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgt Teorilerinde Metafor* (Çev. G. Bulut). İstanbul: BZD Yayınları. 1998.
- Mukherjee, K. (2015). *Organizational Change and Development*. Pearson Education India.
- Mullins, L. (2005). *Management and Organizational Behaviour* (7th edn), Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mygatt, E. (2020). Reimagining the postpandemic organization. *McKinsey Quarterly Article*.
- Neis, D. F., Pereira, M. F. ve Maccari, E. A. (2016). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5): 479-492.
- Nelson, R. ve Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass: Bellknap Press.
- Nemetz, P. L. ve Fry, L. W. (1988). Flexible manufacturing organizations: Implications for strategy formulation and organization design. *The Academy of Management Review*. 13,627-638.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory. Second Edition*. New York: McGraw Hill Inc.
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K. ve Wilson, A. L. (2002). Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19: 221-247.
- Okçuoğlu, İ. (2002). *Kapitalizmde eşitsiz gelişmenin ve rekabetin tarihi-4*, (Ed.) Mukaddes Erdoğan Çelik. İstanbul: Ceylan Yayınları.
- Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günl, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 2.b.. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1981). Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- Olson, E. M., Slater, S. F. ve Hult, G. T. M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, July, 69: 49-65.
- Ortega, E. M. P., Azorin, J. F. M. ve Corte's, E. C. (2010). Competitive Strategy, Structure and Firm Performance. *Management Decision*, 48(8): 1282-1303.
- Parthasarthy, R. ve Sethi, S. P. (1992). The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy And Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 17(1): 86-111.
- Pearce, A. J. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. 12.b., Çeviri Editörü: Prof.Dr. Mehmet BARCA, Ankara: Nobel Yayın, Haziran.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258.
- Pertusa-Ortega, E. M., Claver-Cortes, E. ve Molina-Azorin, J. F. (2008). Strategy, Structure, Environment and Performance in Spanish Firms. *Euromed Journal Of Business*, 3 (2), 223-239.
- Poole, M. S. ve Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1st ed.)*. New York: Free Press.
- Powell, T. C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 119–134.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Rajagopalan, N. ve Spreitzer, G. M. (1996). Toward a Theory of Strategic Change: a Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 48-79.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy And Structure Re-Examined. *Journal of Management Science*, 1 (1&2), 142-167.
- Rajaratnam, D. ve Chonko, L. B. (1995). The Effect Of Business Strategy Type On Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, And Organization Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 3(3): 60–75.
- Ramaswami, S. N., Flynn, E. J. ve Nilakanta, S. (1993). Performance Implications Of Congruence Between Product Market Strategy And Marketing Structure: An Exploratory Investigation. *Journal Of Strategic Marketing*, Vol. 1, ss.71-92.
- Rayburn, J. M. ve Rayburn, L. G. (1991). Contingency Theory and the Impact of New Accounting Technology in Uncertain Hospital Environments. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 4(2), 55-75.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior*. 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Sağsan, M. (2008). Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarım Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Santoro, M. D. ve Chakrabati, A. K. (2002). Firm Size and Technology Centrality in Industry-University Interactions. *Research Policy*, 31, 1163-1180.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara. İmge Kitabevi.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 381.
- Schulz, M. (1998). Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births. *Administrative Science Quarterly*, (43), 845 76.
- Senior, B. ve Swailes, S. (2016). *Organizational Change*. Fifth Edition, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Sertrans Logistics (2023). Forwarder nedir ve görevleri nelerdir? <https://www.sertrans.com.tr/freight-forwarder-nedir-gorevleri-nelerdir> adresinden 03.04.2023 tarihinde alınmıştır.
- Sethi, A. K. ve Sethi, S. P. (1990). Flexibility in Manufacturing: A Survey. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. Cilt. 2. 289–328.
- Shichun, X., Çavuşgil, S. T. ve White, J. C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, 14(2): 1–31.
- Simchi, L. D. ve Kaminsky, P. (2004). *Managing The Supply Chain The Definitive Guide for the Business Professional*. New York: McGraw-Hill, 2-3.

- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: Endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25): 63-90.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tang, H. K. (1999). An Inventory Of Organizational Innovativeness. *Technovation* 19(1), 41-51.
- Tarahat, B. ve Burke, W. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*. September. Vol:86. Issue: 8.
- Taşçı, D. (2013). *Örgüt Kuramlarına Giriş*. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Ed.). Örgüt Kuramı (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı.
- Teare, R. E., Costa, J. ve Eccles, G. (1998). Relating Strategy, Structure and Performance. *Journal of Workplace Learning*, 10(2): 58-75.
- Thompson, J. D. (1976). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (1993). *Strategic Management Concepts&Cases*. 7. b., Irvin, Alabama Univ. New York.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 88-94.
- Turunç, Ö. (2013). Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı Nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü. Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.b., Nobel Akademi, Kütahya, Mayıs, ss.323-331.
- Türk Dil Kurumu (TDK). Sözlük. <https://sozluk.gov.tr> adresinden 03.04.2023 tarihinde alınmıştır.
- Türk Ticaret Kanunu (2011). *Türk Ticaret Kanunu*. 6102 kanun numarası, 27846 sayılı resmi gazete. Tertip: 5, Cilt: 50.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). Covid-19 Etkileri Raporu. https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_742714/lang--tr/index.htm adresinden 15.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 9.b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van Gils, A., Voordeckers, V. ve Van den Heuvel, J. (2004). Environmental Uncertainty and Strategic Behavior in Belgian Family Firms, *European Management Journal*, 22(5), 588-595
- Varoğlu, M. A. ve Canbolat, E. Ö. (2017). *Konfigürasyon Yaklaşımı (4. Baskı) (Der. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Walton, M. (1990). *Deming Management at Work*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Wasserman, N. (2008). Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital. *Organization Science*, March-April, 19(2): 241-259.
- West, G. P. ve Bamford, C. E. (2010). *Strategy: Sustainable Advantage and Performance*. International Edition, Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Wright, P. (1987). A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*. Vol. 8, Issue 1, pp. 93-101.
- Yalnızoğlu, M. (1995). *Yeniden Yapılanma Toplam Kalite İle Uyumlu mu?* 4. Ulusal Kongresi 8-9 Kasım 1995. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Yavuz, S., Karabulut, T. ve Sarı, S. S. (2019). Güç Alan Analizi Yöntemiyle Öğrencilerin Başarılarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 111-132.

Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önergeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.

Yıldızöz, H. (2006). Tedarik zinciri yönetimi ve bir uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Yücel, A. (2020). Temassız ticaret'in gözdesi demiryolu taşımacılığı oldu. *Dünya Gazetesi*, Nisan.

Zajac, E. J. ve Kraatz, M. S. (1993). A diametric model of strategic change: Assessing the ante- cedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14: 83-102.

Xu, S., Çavuşgil, S. T. ve White, J. C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assesment. *Journal of International Marketing*, 14(2): 1-31.



EKLER

EK-1

ULUSLARARASI BİR KRİZDE ÖRGÜTSEL YAPI VE STRATEJİ DEĞİŞİMİ: COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	
Sayın İlgili, Dış Ticaret üzerine faaliyet gösteren işletmelerin "Pandemi Döneminde Örgütsel Yapı ve Strateji Değişimlerini" araştıran doktora tez çalışması için tarafımızca bir anket hazırlanmıştır. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar kesinlikle üçüncü şahıs, kurum veya kuruluşlar ile paylaşılmayacak, sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Anket için ayıracığınız değerli zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.	
Doç. Dr. Mehmet Nasih TAĞ Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Tülin KÖROĞLU ÖZBAHAR Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
1.Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı nedir? (Birden fazla seçenek tercih edilebilir) a- Karayolu Taşımacılık b- Denizyolu Taşımacılık c- Demiryolu Taşımacılık d- Hava Kargo Taşımacılık e- Üretici / İhracat-İthalat f- Forwarder (komisyoncu dahil) g- Acentelik h- Gümrük Hizmetleri	
2.Şirketinizdeki göreviniz nedir? a- Şirket Sahibi b- Üst Kademe Yönetici c- Orta Kademe Yönetici d- Alt Kademe Yönetici e- Çalışan	
3.Şirketinizin faaliyet süresi nedir? a- 1-5 yıl b- 6-10 yıl c- 11 yıl ve üzeri	
4.Şirketinizdeki çalışan sayısı nedir? a- 1-9 kişi b- 10-49 kişi c- 50-249 kişi d- 250 kişi ve üzeri	
5.Şirketinizin pandemi dönemindeki değişen çevre ve pazar şartlarını göz önüne alarak ilk eylem planı ne olmuştur? (Birden fazla seçenek tercih edilebilir) a- İş süreçlerinin yeniden tasarlanması b- Görev dağılımı revizyonu c- Yönetici yetki ve pozisyonlarının tekrar belirlenmesi d- Ürün/Hizmet fiyatının düşürülmesi e- Ürün/Hizmet fiyatının artırılması f- Satın alma maliyetlerinin düşürülmesi g- Tedarikçi sayısının azaltılması h- Değişen çevre şartlarına göre pazar stratejisinin revize edilmesi ı- Mevcut pazar payını korumaya yönelik çalışmalar j- Rekabete yönelik yeni stratejiler oluşturmak k- Diğer	
6.Pandemi döneminde pazar payınız ne yönde değişmiştir? a- Çok arttı b- Biraz arttı c- Değişmedi d- Biraz düştü e- Çok düştü	
7.Pandemi döneminde rakiplerinize göre satış miktarınız ne yönde değişmiştir? a- Çok arttı b- Biraz arttı c- Değişmedi d- Biraz düştü e- Çok düştü	

Bu bölümde kriz dönemine yönelik değişimi tespit edebilmek adına "pandemi öncesi" ve "pandemi sonrası" olarak iki zaman dilimi için aynı ifadeyi ayrı ayrı değerlendirmenizi rica ederiz.

Çevresel Belirsizlik Düzeyi hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	Müşterilerimiz aylık siparişlerini sıklıkla değiştirmektedir.
2.	Tedarikçilerimizin performansı öngörülebilir değildir.
3.	Rakiplerimizin pazarlama ile ilgili faaliyetleri öngörülebilir değildir.
4.	Sektörümüzdeki teknoloji sıklıkla değişmektedir.
5.	Planlamalarımıza esas ekonomik göstergeler sıklıkla değişmektedir.
6.	Doğal afet, salgın vb. ekonomi dışı olaylar nedeniyle önümüzü görmüyoruz.
7.	Politik risk, terör olayları vb. nedenler uzun vadeli planlama yapmamızı zorlaştırır.
8.	Sektörümüze ilişkin hükümet politikaları, kanunlar ve düzenlemeler sıklıkla değişmektedir.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

Biçimselleşme hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	İşletmemizde süreçlere göre yazılı iş tanımları sadece üst yöneticiler için yapılmaktadır.
2.	İşletmemizde her zaman yazılı kural ve prosedürler bulunur.
3.	İşletmemizde her iş için profesyonel uzmanların önerisi ile üst yönetimin belirlediği iş süreci ve standartları yazılı olarak mevcuttur.
4.	İşletmemizde olağanüstü dönemler için önceden hazırlanmış yazılı eylem planı mevcuttur.
5.	İşletmemizde standart prosedürler bulunmayıp, eğitimli profesyonel uzmanlar tarafından değişen çevre ve Pazar şartlarına uygun olarak prosedürler oluşturulabilmektedir.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

Merkezileşme hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	İşletmemizde tüm kararları üst yönetim vermektedir.
2.	İşletmemizde üst-üst ve yetki-sorumlulukları gösteren organizasyon şemasına göre karar alma süreci işletmektedir.
3.	İşletmemizde üst yönetim kararların uzmanlar ile koordineli olarak almaktadır.
4.	İşletmemizde olağanüstü dönemlerde hızlı karar alımını sağlamak için yüksek eğitimli uzman ekipler mevcuttur.
5.	İşletmemizde her düzeyde kararların alımı ve uygulanması alanında uzman yüksek eğitimli profesyonellere bırakılmıştır.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

Uzmanlaşma hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	İşletmemizde her çalışan her işi yapar.
2.	İşletmemizde zaman kaybetmek için harekete geçebilmek için becerisi olsun olmasın her çalışan verilen her işi yapmaktadır.
3.	İşletmemizde çalışanların birim bazında iş bölümleri mevcuttur.
4.	İşletmemizin kadro yoğunluğu uzmanlardan oluşmakta olup, kuruluşundan bu yana çalışanların uzmanlık alanlarına göre görev yerleri ve iş süreçleri belirlenmektedir.
5.	İşletmemiz eğitimli uzman personele karar alma ve uygulama yetkisi vermektedir.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

Farklılaştırma Stratejisi hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	İşletmemiz yüksek kaliteli ürünleri üretmek için yeni yöntemler ve teknolojilerden yararlanmaktadır.
2.	İşletmemiz rakiplerden daha etkin ürün/hizmet geliştirmektedir.
3.	İşletmemiz rakiplere göre daha kaliteli ve çözüme yönelik müşteri hizmeti sunmaktadır.
4.	İşletmemiz rakiplere göre pazara daha fazla rakipten farklı ürün/hizmet sunmaktadır.
5.	İşletmemiz rakiplere göre daha fazla reklam ve satış geliştirmeden yararlanmaktadır.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

Maliyet Liderliği Stratejisi hakkında verilen ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

"1=Kesinlikle Katılıyorum", "2=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılmıyorum"

1.	İşletmemiz hizmetin hacmi ve kalitesini arttırmaya yönelik satın alma maliyetlerini pazarlık yoluyla düşürmektedir.
2.	İşletmemiz üretim/hizmet kapasite kullanım oranını arttırmak için zaman zaman indirimler yapmaktadır.
3.	İşletmemiz rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım ve tedarik sistemlerine sahiptir.
4.	İşletmemiz aynı kalite düzeyindeki ürünleri rakiplere göre daha düşük ve rekabetçi fiyatlara sunmaktadır.
5.	İşletmemiz rakiplere göre ihtiyaç duyulan finansal kaynakları daha düşük maliyetle temin etmektedir.

PANDEMİ ÖNCESİ				
1	2	3	4	5

PANDEMİ SONRASI				
1	2	3	4	5

BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI

COVID-19'UN NEDEN OLDUĞU ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ÖRGÜTLERDE YAPI VE STRATEJİ DEĞİŞİMİNE ETKİSİ: MERSİN DIŞ TİCARET İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

ORJİNALLİK RAPORU

%**3**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**3**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**1**

YAYINLAR

%**1**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

<%**1**

2

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

3

www.dunya.com

İnternet Kaynağı

<%**1**

4

acikerisim.nevsehir.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

5

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

6

Submitted to Girne American University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

7

core.ac.uk

İnternet Kaynağı

<%**1**

8

Submitted to Istanbul Aydın University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

9lib.net

ÖZGEÇMİŞ

