

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK  
STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL  
UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSO'YA BAĞLI  
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.**

**Doktora Tezi**

**ATA ÖZDEMİRCİ**

**İstanbul, 2010**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK  
STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL  
UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSO'YA BAĞLI  
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.**

**Doktora Tezi**

**ATA ÖZDEMİRCİ**

**Danışman: PROF. DR. BİNALİ DOĞAN**

**İstanbul, 2010**

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

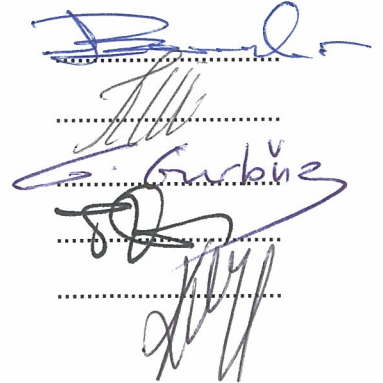
İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora öğrencisi ATA ÖZDEMİRCİ'nin STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSO'YA BAĞLI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 23.08.2010 tarih ve 2010-15/39 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 05.10.2010

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. BİNALİ DOĞAN
- 2) Jüri Üyesi : PROF. DR. IŞIL AKGÜL
- 3) Jüri Üyesi : PROF. DR. FATMA GÜLRUH GÜRBÜZ
- 4) Jüri Üyesi : PROF. DR. EROL EREN
- 5) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. KADRI MİRZE



## GENEL BİLGİLER

|                           |                                                                                                                                    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adı, Soyadı</b>        | : Ata Özdemirci                                                                                                                    |
| <b>Anabilim Dalı</b>      | : İşletme                                                                                                                          |
| <b>Programı</b>           | : Yönetim ve Organizasyon                                                                                                          |
| <b>Tez Danışmanı</b>      | : Prof. Dr. Binali Doğan                                                                                                           |
| <b>Tez Türü ve Tarihi</b> | : Doktora – Ekim 2010                                                                                                              |
| <b>Anahtar Kelimeler</b>  | : Örgütsel Uyumlanma, Strateji Oluşum Süreci, Strateji, Stratejik Düşünce Okulları, Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri |

## ÖZET

### **STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ISO'YA BAĞLI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışma, stratejik yönetim ve örgütsel uyumlanma alanında yapılmış nicel bir araştırma ve model testidir. Örgütsel uyumlanma, genel olarak bir örgütün yapı, strateji ve kültürünün arzulan hedeflere ulaşma sürecinde birbirleriyle uyum ve işbirliği içinde olması anlamına gelmektedir. Bu, o kadar ince bir noktadır ki, içinde esnekliği, kolektivizmi, inisiyatif kullanmayı, örgüte bağlılığı, işe bağlılığı, müşteri odaklılığı, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını, süreçlerin yeniden organize edilmesini, sürekli gelişmeyi ve “ruh sağlığı yerinde örgütleri” barındırır.

Bu araştırmada odaklanılan konu; örgütsel uyumlanma ve örgütsel uyumlanmayı etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler; strateji oluşum sürecinde lider tipleri, çevresel koşullar ve strateji oluşum sürecinin planlılık derecesidir. Örgütsel uyumlanma ile ilgili yapılan ve önemli dergilerde yayımlanan araştırmalar, bu olgunun performans, değişim başarısı ve bilgi teknolojilerinin verimliliği üzerindeki olumlu etkisini açıkça – ve defalarca- ortaya koymuştur. Yani, bir işletmenin yüksek bir uyumlanmaya sahip olması, hem o işletmenin yüksek bir performansa sahip olmasını, hem de yeni teknolojilere ve çevresel baskıların zorunlu kıldığı kritik değişimlere daha iyi adapte

olmasını sağlamaktadır. Peki, uyumlanmanın yüksek olmasını hangi faktörler belirlemektedir? İşte literatür bu konuda çok daha az çalışma barındırmaktadır. Araştırmada, örgütsel uyumlanmayı hangi faktörlerin ne yönde etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yani mesele, uygulanan liderlik tipinin, çevresel koşulların ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanmayı ne yönde ve hangi şiddette etkilediğidir. Araştırmada bu soruya yanıt aranmıştır.

Bu araştırma, yerli yazında örgütsel uyumlanma ve örgütsel uyumlanmayı oluşturan faktörler alanında yapılmış ilk çalışmalardan biridir. Araştırma sonucunda ortaya konulan bulguların ve modelin stratejik yönetim yazınına katkıda bulunması hedeflenmektedir.

## **GENERAL INFORMATION**

**Name, Surname** : Ata Özdemirci  
**Field** : Business  
**Programme** : Management and Organization  
**Supervisor** : Professor Binali Doğan  
**Degree Awarded And Date** : PHD – October 2010  
**Anahtar Kelimeler** : Organizational Alignment, Strategy Process, Strategy, Strategy Schools, Leadership Types in Strategy Process

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF STRATEGY FORMATION PATTERN, LEADERSHIP STYLES AND ENVIRONMENTAL CONDITIONS ON ORGANIZATIONAL ALIGNMENT: A RESEARCH ON THE ENTERPRISES OF ISTANBUL CHAMBER OF INDUSTRY**

This study is a quantitative research and model test in the strategic management and organizational alignment area. Organizational alignment is the harmony and collaboration of structure, strategy and culture during the process of reaching goals. This is a so sensitive point that it includes flexibility, collectivity, taking initiatives, organization commitment, job commitment, customer focused look, effective use of information technologies, reorganizing the processes, continuous development and mental healthy organizations.

The issue focused in this research is organizational alignment and the factors that effects organizational alignment. These factors are leadership types in strategy process, environmental conditions and emergent to planned strategy process. The research that focuses organizational alignment in social science citation index have proved the effect of organizational alignment on firm performance, success of change and effectiveness of information technologies again and again. This means that the firms that have high organizational alignment have high performance and high adaptation for new technologies and critical changes forced by environment. But which factors determines high organizational alignment? The literature has very few researches about this issue. In this research, the aim is finding the direction and the

strength of factors that effect organizational alignment. This means that, the problem is finding the impact of leadership types in strategy process, environmental conditions and emergent to planned strategy process on organizational alignment. This is the basic question of the research.

This is one of the first researches on the area of organizational alignment and the factors that effects organizational alignment in local literature. The aim is making a contribution to strategic management literature with the findings and the model of the research.

## TEŞEKKÜR

Yerli yazında örgütsel uyumlanma ve örgütsel uyumlanmayı oluşturan faktörler alanında yapılmış ilk çalışmalardan biri olan bu emek yoğun araştırmanın her aşamasında yanımda olan sevgili eşime, beni her zaman destekleyen anne, baba ve ağabeyime, bilimsel bakışı ve yapıcı yönlendirmeleriyle tezin şekillenmesinde büyük payı olan tez danışmanım Prof. Dr. Binali Doğan'a, titiz ve samimi eleştirileriyle çalışmaya önemli katkılar sunan sevgili hocam Prof. Dr. Canan Çetin'e, tez izleme jürilerinde konuya derinlik katan Prof. Dr. Gülrüh Gürbüz ve Prof. Dr. Işıl Akgül'e, doktora jürisindeki katkı ve eleştirileriyle Prof. Dr. Erol Eren ve Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirze'ye, araştırmanın gerçekleşmesinde verdikleri samimi yanıtlarla ve sabırlarıyla başrol oynayan 285 firma yöneticisine; geliştirdikleri ölçekleri kullanma izni veren ve yazışmalarımızda beni destekleyerek fikir veren Prof. George Labovitz, Prof. Jeffrey G. Covin, Prof. Stuart Hart ve Prof. Dennis P. Slevin'e teşekkürü bir borç bilirim.

Dr. Ata Özdemirci

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                           | Sayfa      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO LİSTESİ .....</b>                                                                | <b>x</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>                                                                | <b>xiv</b> |
| <b>GİRİŞ .....</b>                                                                        | <b>1</b>   |
| <b>1. ÖRGÜTSEL UYUMLANMA: BAĞLAM, İÇERİK VE MODELLEME</b>                                 | <b>8</b>   |
| 1.1 Örgütsel Uyumlanma Alanındaki Yaklaşımlar, Araştırmalar, Varılan Sonuçlar .....       | 8          |
| 1.2 Örgütsel Uyumlanmayı Etkileyen Faktörler .....                                        | 17         |
| 1.2.1 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi ..... | 18         |
| 1.2.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi .....     | 18         |
| 1.2.3 Çevresel Koşullar ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi .....                              | 19         |
| 1.2.4 Araştırma İçin Seçilen Durumsal Koşullar: Strateji Tipi ve İşletme Büyüklüğü .....  | 19         |
| 1.2.5 Araştırma Modelindeki Değişkenlerle İlgili Tanımlar .....                           | 20         |
| 1.3 Araştırma Modeli .....                                                                | 23         |
| 1.4 Konunun Önemi .....                                                                   | 28         |
| 1.5 Araştırmanın Katkısı .....                                                            | 29         |
| <b>2. ÖRGÜTSEL UYUMLANMA VE STRATEJİK DÜŞÜNCE</b>                                         | <b>30</b>  |
| 2.1 Örgütsel Uyumlanma.....                                                               | 30         |
| 2.2 Stratejik Düşünce .....                                                               | 42         |
| 2.3 Stratejik Yönetim Alanında Yapılan Araştırmalar .....                                 | 48         |
| 2.4 Strateji Geliştirme Süreci ve Stratejik Yönetim Okulları .....                        | 52         |
| 2.5 Örgütsel Uyumlanmayı Etkileyen Faktörler .....                                        | 68         |
| 2.5.1 Strateji Geliştirme Sürecine Liderlik Tipleri .....                                 | 68         |
| 2.5.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi .....                                    | 77         |
| 2.5.3 Çevresel Koşullar .....                                                             | 84         |
| 2.6 Araştırma İçin Seçilen Farklılaştırıcı Koşullar .....                                 | 87         |

|                                                                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6.1 Strateji Tipleri .....                                                                                                                                                                | 87        |
| 2.6.2 İşletme Büyüklüğü .....                                                                                                                                                               | 89        |
| 2.7 Araştırma Hipotezleri .....                                                                                                                                                             | 90        |
| 2.8 Değişkenler ve Ölçekler .....                                                                                                                                                           | 91        |
| 2.8.1 Örgütsel Uyumlanma Ölçeği .....                                                                                                                                                       | 92        |
| 2.8.2 Strateji Geliştirme Sürecinde Lider Tipleri Ölçeği .....                                                                                                                              | 93        |
| 2.8.3 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği .....                                                                                                                               | 94        |
| 2.8.4 Çevresel Koşullar Ölçeği .....                                                                                                                                                        | 95        |
| 2.8.5 Strateji Tipi .....                                                                                                                                                                   | 96        |
| <b>3. STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSO'YA BAĞLI BÜYÜK SERMAYELİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b> | <b>98</b> |
| 3.1 Araştırma Metodolojisi .....                                                                                                                                                            | 98        |
| 3.1.1 Araştırmanın Sahası .....                                                                                                                                                             | 98        |
| 3.1.2 Araştırma Örneklemi .....                                                                                                                                                             | 99        |
| 3.1.3 Anket ve Ölçekler .....                                                                                                                                                               | 99        |
| 3.1.4 Veri Çözümleme Yöntemi .....                                                                                                                                                          | 100       |
| 3.1.5 Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları .....                                                                                                                                          | 102       |
| 3.1.6 Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri .....                                                                                                                                    | 103       |
| 3.1.6.1 Örgütsel Uyumlanma Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                         | 103       |
| 3.1.6.2 Strateji Geliştirme Sürecinde Lider Tipleri Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                                | 105       |
| 3.1.6.3 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                                 | 107       |
| 3.1.6.4 Çevresel Koşullar Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                          | 108       |
| 3.1.6.5 Ölçekler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....                                                                                                                                   | 109       |
| 3.1.7 Normal Dağılım Analizleri .....                                                                                                                                                       | 117       |
| 3.1.8 Araştırmaya Katılanlar Hakkında Bilgiler .....                                                                                                                                        | 117       |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2 Bulgular .....                                                                                                 | 119        |
| 3.2.1 Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                              | 119        |
| 3.2.2 Faktörlerin Birbirleriyle İlişkileri: Korelasyon ve ANOVA Testleri .....                                     | 120        |
| 3.2.3 Hipotez Analizleri: Çoklu Regresyon Testleri .....                                                           | 128        |
| 3.2.3.1 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tiplerinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi .....               | 128        |
| 3.2.3.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi .....                   | 133        |
| 3.2.3.3 Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi .....                                             | 135        |
| 3.2.4 Araştırma Modelinin Analizi .....                                                                            | 138        |
| 3.2.4.1 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma .....   | 138        |
| 3.2.4.2 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma ..... | 140        |
| 3.2.4.3 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma .....   | 144        |
| 3.2.4.4 Modelin İşletme Büyüklüklerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Analizi .....                       | 151        |
| 3.2.4.5 Modelin İşletme Stratejilerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Analizi .....                       | 154        |
| 3.2.5 Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi .....                                     | 158        |
| 3.2.6 Araştırma Sonuçlarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi .....                                              | 161        |
| 3.3 Araştırma Sonuçlarının Literatürle Karşılaştırılması .....                                                     | 167        |
| <b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                  | <b>172</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                              | <b>182</b> |
| <b>EK 1: SPSS Çıktıları (Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Normal Dağılım Analizleri) .....</b>        | <b>198</b> |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>EK 2: Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....</b> | <b>213</b> |
| <b>EK 3: Ölçekler İçin Alınan İzinler .....</b>                                         | <b>218</b> |
| <b>EK 4: Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri ve Syntax Dosyaları .....</b>        | <b>223</b> |
| <b>EK 5: ANKET FORMU .....</b>                                                          | <b>236</b> |

## TABLO LİSTESİ

Sayfa

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Örgütsel Uyumlanma ile İlgili Belli Başlı Çalışmalar .....                                     | 9   |
| <b>Tablo 2:</b> Örgütsel Uyumlanma Yaklaşımları .....                                                          | 32  |
| <b>Tablo 3:</b> Dönemlere Göre Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....                                            | 44  |
| <b>Tablo 4:</b> Yazarlar ve Strateji Geliştirme Süreci Modelleri .....                                         | 55  |
| <b>Tablo 5:</b> On Okulun Boyutları .....                                                                      | 59  |
| <b>Tablo 6:</b> Mintzberg'in Strateji Okulları Ve Strateji Geliştirme Süreçleri .....                          | 60  |
| <b>Tablo 7:</b> Strateji Geliştirme Süreçleri ile Bu Süreçlerin Benzerlik Gösterdiği Okullar .....             | 72  |
| <b>Tablo 8:</b> Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri .....                                           | 73  |
| <b>Tablo 9:</b> Strateji Geliştirme Tipi ve Tepe Yönetiminin Örgüt İçindeki Belirleyiciliği .....              | 74  |
| <b>Tablo 10:</b> Çevre Tipi, Firma Büyüklüğü ve Stratejik Yönelim ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki ..... | 76  |
| <b>Tablo 11:</b> Strateji Okulları ve Temel Yaklaşımlar .....                                                  | 81  |
| <b>Tablo 12:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....                                                         | 91  |
| <b>Tablo 13:</b> Örgütsel Uyumlanma Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                 | 104 |
| <b>Tablo 14:</b> Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları .....     | 106 |
| <b>Tablo 15:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları .....         | 107 |
| <b>Tablo 16:</b> Çevresel Koşullar Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                  | 108 |
| <b>Tablo 17:</b> Modeldeki Değişkenlere Ait Uyum İndeksleri .....                                              | 115 |
| <b>Tablo 18:</b> Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları .....                                                      | 117 |
| <b>Tablo 19:</b> Faktörlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Değerleri ..                     | 119 |
| <b>Tablo 20:</b> Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Faktörlerin Birbirleriyle Korelasyonu .....        | 121 |
| <b>Tablo 21:</b> İşletme Büyüklüğü İçin ANOVA Testi .....                                                      | 122 |
| <b>Tablo 22:</b> İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılık Gösteren Değişkenler İçin Scheffe Testi .....              | 123 |

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 23:</b> Strateji Tipleri İçin ANOVA Testi .....                                                                            | 125 |
| <b>Tablo 24:</b> Strateji Tiplerine Göre Farklılık Gösteren Değişkenler İçin Scheffe Testi .....                                    | 126 |
| <b>Tablo 25:</b> Liderlik Tiplerinin Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                       | 129 |
| <b>Tablo 26:</b> Liderlik Tiplerinin Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                     | 130 |
| <b>Tablo 27:</b> Liderlik Tiplerinin Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                       | 131 |
| <b>Tablo 28:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları .....   | 133 |
| <b>Tablo 29:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları ..... | 133 |
| <b>Tablo 30:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları .....   | 134 |
| <b>Tablo 31:</b> Çevresel Koşulların Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                       | 135 |
| <b>Tablo 32:</b> Çevresel Koşulların Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                     | 136 |
| <b>Tablo 33:</b> Çevresel Koşulların Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....                       | 137 |
| <b>Tablo 34:</b> Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – I .....                                                | 139 |
| <b>Tablo 35:</b> Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II ...                                                 | 139 |
| <b>Tablo 36:</b> Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları –III .                                                   | 140 |
| <b>Tablo 37:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – I ..                                                 | 141 |
| <b>Tablo 38:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II .                                                 | 141 |
| <b>Tablo 39:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – III                                                  | 142 |
| <b>Tablo 40:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – I .....                           | 143 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 41:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II .....                                                        | 143 |
| <b>Tablo 42:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – III .....                                                       | 144 |
| <b>Tablo 43:</b> Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – I ....                                                                               | 145 |
| <b>Tablo 44:</b> Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II ...                                                                               | 145 |
| <b>Tablo 45:</b> Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – III ..                                                                               | 146 |
| <b>Tablo 46:</b> Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – I .....                                                           | 147 |
| <b>Tablo 47:</b> Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II .....                                                          | 147 |
| <b>Tablo 48:</b> Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları – II .....                                                          | 148 |
| <b>Tablo 49:</b> Süreç Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması .....              | 152 |
| <b>Tablo 50:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması .....            | 153 |
| <b>Tablo 51:</b> Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması .....              | 154 |
| <b>Tablo 52:</b> Süreç Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması .....    | 155 |
| <b>Tablo 53:</b> Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması .....  | 156 |
| <b>Tablo 54:</b> Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması .....    | 157 |
| <b>Tablo 55:</b> Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklükleri ve Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması ..... | 158 |
| <b>Tablo 56:</b> Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi .....                                                                                                            | 159 |
| <b>Tablo 57:</b> Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenlerle Korelasyonu ...                                                                                 | 160 |
| <b>Tablo 58:</b> Modeldeki Değişkenlere Ait Uyum İndeksleri .....                                                                                                 | 167 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 59:</b> Çevre Tipi, Firma Büyüklüğü ve Stratejik Yönelim ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki .....                                                 | 168 |
| <b>Tablo 60:</b> Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Çevre Tipi, Firma Büyüklüğü ve Stratejik Yönelim ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki .....                | 169 |
| <b>Tablo 61:</b> Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Çevre ve Liderlik Tiplerinin Kendi Arasındaki İlişkinin Tegarden, Sarason ve Banbury ile Karşılaştırılması . | 171 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                                                       | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Araştırma Modeli .....                                                                                                                | 27    |
| <b>Şekil 2:</b> Labovitz ve Rozansky'nin Örgütsel Uyumlanma Modeli .....                                                                              | 39    |
| <b>Şekil 3:</b> Strateji İçeriği Araştırmaları ve Strateji Süreci Araştırmalarının<br>Dayandıkları Temel Disiplinlere Göre Karşılaştırılması .....    | 54    |
| <b>Şekil 4:</b> Strateji Geliştirme Süreci ve Firma Performansı .....                                                                                 | 75    |
| <b>Şekil 5:</b> Oluşum Şekillerine Göre Strateji Türleri .....                                                                                        | 79    |
| <b>Şekil 6:</b> Okulların Metaforik Olarak Strateji Oluşum Sürecindeki Yeri .....                                                                     | 82    |
| <b>Şekil 7:</b> Dış Dünyanın Öngörülebilirliği ve İç Süreçlerin Rasyonelliği<br>Varsayımlarına Göre Okullar .....                                     | 83    |
| <b>Şekil 8:</b> Mintzberg'in Algılanan Çevre Belirsizlik Seviyesine Göre Stratejik<br>Modelleri .....                                                 | 86    |
| <b>Şekil 9:</b> Örgütsel Uyumlanma Ölçeği .....                                                                                                       | 111   |
| <b>Şekil 10:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği.....                                                                               | 112   |
| <b>Şekil 11:</b> Çevresel Koşullar Ölçeği .....                                                                                                       | 113   |
| <b>Şekil 12:</b> Stratejik Liderlik Tipleri Ölçeği.....                                                                                               | 114   |
| <b>Şekil 13:</b> Açımlayıcı (Exploratory) ve Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör<br>Analizlerini Ardından Modelin İterasyondan Önceki En Son Hali ..... | 116   |
| <b>Şekil 14:</b> Liderlik Tiplerinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki<br>Etkisi.....                                                                     | 132   |
| <b>Şekil 15:</b> Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Örgütsel Uyumlanma<br>Üzerindeki Etkisi .....                                          | 134   |
| <b>Şekil 16:</b> Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi .....                                                                       | 137   |
| <b>Şekil 17:</b> Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonucu Oluşan Model .....                                                                            | 149   |
| <b>Şekil 18:</b> Dikey, Süreç ve Müşteri Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin<br>İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model .....              | 163   |
| <b>Şekil 19:</b> Dikey Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En<br>İyi Değerleri Aldığı Model .....                                | 164   |
| <b>Şekil 20:</b> Süreç Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En<br>İyi Değerleri Aldığı Model .....                                | 165   |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 21:</b> Müşteri Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model ..... | 166 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## GİRİŞ

Dil ve kelimelerle uğraşan ünlü filozof Wittgenstein'in "kelimeler, düşüncemizin sınırlarını belirler" önermesinin altında yatan korkutucu bir gerçek vardır: Eğer kelimeler düşüncemizin sınırlarını belirlerse, hakikate giden yolda kelimeler birer anahtar görevi üstlenebileceği gibi, bazen de düşüncemizin etrafına örülen duvarların yapı taşları olarak karşımıza çıkabilecektir.

Günlük hayatta yaşadığımız kavram kargaşası, sadece bizi bildiğimizi sandığımız konulardan uzaklaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda da elimize her şeyi anlattığını sandığımız bir "blofçünün rehberi" tutuşturmuştur. Bu rehberde her kelimenin yüzeysel bir yansıması, her kavramın da gerçek hayattan ve uygulamadan uzak bir "bilgi karşılığı" bulunmaktadır. Rehberin bize verdiği rehabet, bilgiye olan açlığımızı bastırmakta ve kelimelerin özünden bizi her geçen gün bir adım daha uzaklaştırmaktadır.

"Strateji" kavramı da aslında bildiğimizi sandığımız, ama çoğu zaman plan, politika, taktik, düşünce, tasarı gibi kelimelerin yerine kullandığımız bir kavramdır. Bu yüzden de düşüncelerimizin sınırlarını genişletmemizde ve uygulamaya yönelik başarılı adımlar atmamızda hak ettiği rolü gerçek anlamıyla oynayamamaktadır. Stratejik yönetimin ilk adımı, bu kavramı anlamak için yola çıkmaktır.

### **Kriz ve Strateji**

Yirminci yüzyılın başında kitle üretimi yapan işletmeler net bir amaca hizmet etmişlerdir: Verimliliği artırmak suretiyle birim mamul başına düşen üretim maliyetlerini, dolayısıyla da satış fiyatlarını düşürerek toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve kar ederek büyümek. Rasyonel tüketicilerin amacı da açıktır: Gündelik hayatı kolaylaştıracak temel ihtiyaçları ucuza elde etmek. Bu yıllarda işletmeler seri üretim yoluyla maliyetleri düşürdüğü için halk ürünlere büyük bir talep göstermiş ve ürünler henüz üretim bandındayken satılabiliştir. Henry Ford'un, dönemi anlatan "Benden başka model ve renkte araba istemeyin, size ucuza araba üretmeye devam edeyim." sözü hala akıllardadır. Ne var ki üretim ve tüketim arasındaki bu sonsuz saadet dönemi

1929'a kadar sürmüştür. 1929'da uygarlık tarihinde ilk defa arz talebin önüne geçmiş ve satılamayan mallarla birlikte fabrikaların stok miktarı giderek artmaya başlamıştır. Bir türlü nakite çevrilemeyen aktifler, borç ödeme zamanı geldiğinde bilançodaki değerinin çok altında kalarak şirketlerin mali dengelerini alt üst etmiş ve piyasada yaşanan likidite açığı sonucu hızla düşen hisse senetleriyle birlikte Amerika'da kapitalizmin ilk krizi ortaya çıkmıştır. Henüz tam bir globalleşmeden söz edilemeyecek bir dönem olmasına rağmen bu kriz bütün dünyayı sarsmış ve ucu İkinci Dünya Savaşı'na (1939-1945) kadar dokunacak yepyeni bir dönemi başlatmıştır.

Büyük buhran diye anılan bu dönemden sonra hiçbir şey eskisi gibi olmamıştır. Adam Smith'in tam serbest ekonomi modeli yerini John Maynard Keynes'in müdahaleci devlet modeline, "üretilen satılır" düşüncesi yerini "farklı olan satılır" düşüncesine, neredeyse birer tekel olan pazarlar rakiplerle dolu tehlikeli sahalara dönüşmüştür. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa ve Amerika'da girilen büyüme ve refah dönemi bu rekabetin şiddetini 1973 yılına gelene dek belli bir seviyede tutmuştur. 1960'da kurulmuş, dünya petrol rezervlerinin çoğunluğunu elinde bulunduran ülkelerin kurduğu OPEC, 1973 Viyana Konferansında İsrail'in toprak işgallerine tepki olarak petrol fiyatlarını arttırdığını açıklamış ve dünya, 1929'dan sonraki ikinci büyük krize girmiştir. Dünyanın önde gelen şirketlerinin stratejik yönetim kavramını gerçek anlamıyla hayata geçirmesi ve stratejik yönetim kavramının idari bilimler fakültelerinde ders olarak okutulmaya ve araştırmalara konu olmaya başlaması da aynı döneme denk düşer.

Halen etkileri devam etmekte olan 2008 krizinin temelinde ise ekonominin yeni kuralları yatmaktadır. Amerika'da çöken ve devletin piyasaya karışıp karışmamayı mecliste oyladığı sistem şöyle işlemekteydi; Amerikan bankaları çeşitli ipotekler karşılığında kredi vermekte ama kredi sisteminin gerektirdiği yeterlilik araştırmalarını müşterileri için yapmamaktaydı. Bunun nedeni, krediyi verir vermez ipotekleri riskiyle birlikte ulusal bir fona satması, bu fonun da aynı şekilde ipotekleri riskiyle birlikte uluslararası piyasalara satmasıydı. Yani Teksas'lı sıradan bir aile, farkında olmadan Dubai şeyhine, ya da Finlandiyalı bir bankaya borçlanıyordu. İşte bu riski devretme sistemi, bankaları sorumsuzca kredi dağıtmaya sürüklemiş ve doğal olarak bu krediler

geri dönmeye başlamıştır. Geri dönmeyen krediler, tıpkı 1929 krizinde olduğu gibi şirketlerin aktiflerindeki değerlerin çok altında likite dönüşmüş ve kurulan bu global borç zinciri en zayıf halkasından başlayarak kopmuştur. Yine 1929 krizindeki gibi ilk önce finans kuruluşları, daha sonra da reel sektör bu krizden etkilenmiş ama krizin etkilerinin Amerika'dan tüm dünyaya yayılması 1929'dan çok daha hızlı olmuştur.

Hükümetler, böyle bir kriz ortamında iki seçenekle karşı karşıyadır: İthalat vergilerini arttırarak yerli sanayiye korumak, bunun karşılığında toplumun refah seviyesinin düşmesini ve dolayısıyla oy kaybını göze almak; ya da tam tersini seçerek piyasayı tam rekabete açık hale getirmek. Bu, günümüz için Çin mallarının ülkeye girişinin kolaylaşması ve toplumun refah seviyesini sabit tutarak yerli sanayinin rekabet şartlarını zorlaştırmak anlamına gelmektedir. Bahsi geçen politikaların ilki, altına imza atılan ticaret anlaşmaları ve daha önceki korumacı politika deneyimlerinin başarısız sonuçları nedeniyle artık günümüzde pek fazla uygulanmamaktadır. Yani bugünün dünyasında Teksaslı çiftçilerin ev borçlarını ödeyememesi, Türkiye'deki orta büyüklükteki bir ütü firmasını bile etkilemektedir. Bundan kaçış yoktur.

Sosyalist ekonomilerin ya da bazı sosyal devletlerin uygulamış olduğu 5 yıllık kalkınma planlarının yavaş yavaş ortadan kalkmasının ve yerini kapitalist ekonominin devlete yalnızca kolaylaştırıcı, düzenleyici, denetleyici ve altyapı sağlayıcı rol biçtiği bu dönemde stratejileri her şirket kendi belirler ve hayatta kalma konusunda her şirket kendi kendisinden mesuldür. Bugünün dünyası, kurulan uluslararası birliklerle ve bağımsızlıklarını ilan etmelerine izin verilen etnik kökenli küçük devletlerle birlikte temelleri sarsılmakta olan ulus devlet anlayışına şahitlik etmektedir. Yine tarihte ilk defa şirketlerin ülkelerden daha güçlü hale gelmesi, üretim ve tüketim koşullarını kökünden değiştirmiş ve yeni bin yılla birlikte yepyeni bir dönemi başlatmıştır. Her değişim döneminde olduğu gibi bu dönem de sarsıntılarla geçecek ve her 30–40 yılda bir olduğu gibi henüz daha pratik ve işlemleri mümkün bir alternatifi bulunamamış kapitalist ekonomi sistemi krize girmeye devam edecektir. Günümüz dünyasında büyük balık olmak hayatta kalmayı garanti etmemektedir. Suyun bulanıklığı geçtikten sonra hayatta kalan balıklar büyümeye ve üremeye devam edeceklerdir. Akıllı ve stratejisini doğru belirlemiş küçük balıklar da tüm bu kargaşada hayatta kalmayı

başarabileceklerdir. Bunun için tarihin en eski tapınaklarının biri olan Delfi Tapınağı'nda Apollo sunağının üzerinde yazan “Gnothi seauton (Kendini bil)” öğüdüne uymak ve Hegel'in “Zeitgeist (Zamanın Ruhu)” diye adlandırdığı olguyu yakalamak gerekmektedir. Stratejik düşüncenin temelinde de bu iki kavram yatmaktadır.

Bilindiği gibi, stratejik yönetim kavramının öneminin arttığı dönemler, çevrenin tehlikeli ve kaotik bir hal almaya başladığı dönemlerdir. Yani strateji kavramından bahsedebilmemiz için;

1. Belirsizliğe yatkın, değişken bir çevrenin mevcut olması,
2. Rakiplerinizin olması,
3. Çevresel değişimlerin ve kurumunun içsel dinamiklerinin farkında olan; öngörülerini doğrultusunda geliştirdiği hayalleri (vizyon) hedef olarak belirleyen ve kurumuna ait ikna edici bir varolma nedeni (misyon) ortaya koyan, kararları uygulama konusunda dirayetli bir yöneticinizin ya da yönetim kurulunuzun ya da bu fonksiyonu tepe yönetiminin yerine aşağıdan yukarıya gerçekleştirecek bir işletme kültürünüzün olması gerekmektedir.

Görüldüğü gibi, bu çalışmayla ilgili saha araştırmasının yapıldığı 2009–2010 yılları, stratejik yönetim kavramının öne çıkması için gerekli tüm şartların mevcut olduğu yıllardır ve bu olgu 30 yıl önce olduğu gibi bugün de güncelliğini korumaktadır.

### **Neden Örgütsel Uyumlanma?**

Çalışmanın konusu örgütsel uyumlanmadır. Örgütsel uyumlanma, genel olarak bir örgütün yapısı, strateji ve kültürünün arzulanan hedeflere ulaşma sürecinde birbirleriyle uyum ve işbirliği içinde olması anlamına gelmektedir. Yani uyumlanma olgusunda mesele hangi kararın alındığı değil, örgütün çevreye uyumlu bir şekilde tam bir harmoni ve bütünlük içinde bu kararları uygulaması meselesidir. Bu, o kadar ince bir noktadır ki, içinde esnekliği, kolektivizmi, inisiyatif kullanmayı, örgüte bağlılığı, işe bağlılığı, müşteri odaklılığı, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını, süreçlerin yeniden organize edilmesini, sürekli gelişmeyi ve “ruh sağlığı yerinde örgütleri” barındırır.

Bu çalışma, stratejik yönetim alanında yapılmış nicel bir araştırmadır. Stratejik yönetim, yapısı itibarıyla nitel araştırmaya daha yatkın bir alandır. Bunun en önemli nedeninin karar merciinin tepe yönetimi olması, strateji geliştirme süreciyle ilgili ayrıntıları işletmelerin çoğunda yalnızca tepe yönetiminin bilmesi ve bu süreçle ilgili bilgileri anket yoluyla ifşa etmeye pek de gönüllü olmamalarıdır. Ne var ki bu araştırmada odaklanılan konu; örgütsel uyumlanma ve örgütsel uyumlanmayı etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler strateji oluşum sürecinde lider tipleri, çevresel koşullar ve strateji oluşum sürecinin planlılık derecesidir ve böyle bir araştırma nicel bir boyut taşımaktadır. Bahsi geçen faktörlerle ilgili bilgiler, orta ve üst kademe yöneticilerin, hatta çoğu şirkette bizzat operasyondaki personelin anlayabileceği ve yanıtlayabileceği sorulardır. Yine de araştırmanın güvenilirliği açısından yalnızca orta ve üst kademe yöneticilerin cevapları araştırma sonuçlarına dâhil edilmiştir.

Araştırma modelinin oluşturulma sürecinde bize yol gösteren çalışmalara bakıldığında; bu araştırmaların çoğunun uyumlanma ile performans arasındaki ilişkiyi incelediği görülecektir. Modelimize performans değişkenini almamamızın birkaç nedeni bulunmaktadır: Bu nedenlerden birincisi ve en önemlisi, uyumlanma düzeyi ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan onlarca araştırmaya bir yenisini eklemekten kaçınmamızdır. Nedenlerden ikincisi, uyumlanma kavramını pratik faydasıyla incelemekten çok bu olgunun işletmelerde oluşma sürecini nelerin etkilediğini araştırma arzumuzun öne çıkmasıdır. Yani uyumlanma bu araştırmada bağımsız değil, bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Nedenlerden üçüncüsü ise konunun odağını dağıtmamak ve anket yanıtlarının kalitesini belirli bir düzeyde tutmak için zaten çok olan anketteki soru sayısını arttırmak istemememizdir.

Örgütsel uyumlanma ile ilgili yapılan ve önemli dergilerde yayımlanan araştırmalar, bu olgunun performans, değişim başarısı ve bilgi teknolojilerinin verimliliği üzerindeki olumlu etkisini açıkça –ve defalarca- ortaya koymuştur. Yani, bir işletmenin yüksek bir uyumlanmaya sahip olması, hem o işletmenin yüksek bir performansa sahip olmasını, hem de yeni teknolojilere ve çevresel baskıların zorunlu kıldığı kritik değişimlere daha iyi adapte olmasını sağlamaktadır. Peki uyumlanmanın yüksek olmasını hangi faktörler belirlemektedir? İşte literatür bu konuda çok daha az

Çalışma barındırmaktadır. Araştırmada, rgtsel uyumlanmayı hangi faktörlerin ne yönde etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Yani mesele, hangi stratejinin seçildiğİ, liderliğinin nasıl olduğu ya da stratejinin planla mı yoksa deneme yanılma süreçleriyle mi geliştirildiğİ değil, seçilen stratejinin, uygulanan liderlik tipinin, çevresel koşulların ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanmayı arttırıp arttırmadığıdır. Araştırmada bu sorulara yanıt aranmıştır.

### **Araştırma Sahası**

Araştırma sahası için belirli bir sektör seçilmemiş; bu saha İstanbul Sanayi Odası'na bağlı ve 2010 yılı itibarıyla tescilli sermaye tutarı 1.000.000 TL ve üzerinde olan 3412 işletme olarak belirlenmiştir. Böylece araştırma sahası birçok sektörden ve farklı büyüklükteki işletmelerden örnek barındıracak şekilde tasarlanmıştır. Bunun nedeni, bu yöntemin bize farklı çevresel koşullar altında farklı büyüklükteki işletmelerin liderlik tiplerinin ve stratejinin oluşum sürecinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisinin nasıl olacağını sunacak olmasıdır. İstanbul Sanayi Odası'na bağlı firmalarla ilgili yapmak zorunda kaldığımız tek kısıtlama, sermaye miktarıyla ilgili olan kısıtlamadır. İstanbul Sanayi Odası'na bağlı firma sayısının yüksekliliğİ (11536) nedeniyle aksi durumda ciddi bir rneklemeye problemi doğacağı için böyle bir sınırlamaya gidilmek zorunda kalınmıştır.

### **İçerik**

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel uyumlanma kavramının bağlamından, içeriğinden ve araştırma için kurgulanan modelden bahsedilecektir. Burada rgtsel uyumlanma alanında yapılmış belli başlı araştırmalara kısaca değinildikten sonra, üzerinde durulan problemin tanımı yapılarak örgütsel uyumlanmayı etkilemesi beklenen faktörler ve araştırma modeli ortaya konulacak, son olarak da konunun önemine ve araştırmanın katkısına değinilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın kuramsal altyapısı ele alınacaktır. Burada öncelikle örgütsel uyumlanma kavramının, daha sonra da stratejik düşüncenin tarihsel gelişimi incelenecek, stratejik yönetim alanında yapılan araştırmaların üzerinden geçilecek, daha sonra strateji oluşum süreci ele alınarak bu kapsamda her biri ayrı birer

paradigma getirmiş olan stratejik yönetim okulları üzerinde durulacaktır. Ardından modeldeki her bir değişkenle ilgili bilgiler ve bu alanlara ait literatürün tarihsel gelişimi ele alınacaktır. Son olarak araştırma hipotezleri, hipotezlerin analizi için kullanılacak testler, değişkenler ve ölçeklerin neler olduğu ve bu ölçeklerin hangi kaynaklara dayandığı ortaya konulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü tamamen araştırma kısmına ayrılacaktır. Burada öncelikle araştırma metodolojisi üzerinde durulacaktır. Araştırma sahası, örneklem, anket ve ölçekler, veri çözümleme yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları ve varsayımları, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve normal dağılım analizlerinin sonuçları sunulacaktır. Bulgular bölümünde öncelikle tanımlayıcı istatistikler verilecek, daha sonra araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, modelde yer alan hipotezlerin testleri, model analizi için hiyerarşik regresyon testleri, modelin işletme büyüklüklerine göre analizi ve modelin işletme stratejilerine göre analizleri sunulacak ve tartışılacaktır. Daha sonra demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıkları incelenecek, araştırma sonuçlarının yapısal eşitlik modeli ile analizi yapılacak ve son olarak da araştırma sonuçlarının literatürle karşılaştırmaları yapılacaktır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise sonuçlar ve daha sonraki araştırmalar için öneriler sunulacaktır.

## 1. ÖRGÜTSEL UYUMLANMA: BAĞLAM, İÇERİK VE MODELLEME

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırma probleminin teorik altyapısı (örgütsel uyumlanma alanındaki yaklaşımlar, araştırmalar, varılan sonuçlar) ele alınacak, daha sonra problemin tanımı (örgütsel uyumlanmayı etkileyen faktörler, araştırma modelindeki değişkenlerle ilgili tanımlar, modeldeki değişkenlerin tahmin edilen ilişkileri) yapılacak, araştırma modeli ortaya konulacak, son olarak da konunun önemi ve araştırmanın katkısı üzerinde durulacaktır.

### 1.1 Örgütsel Uyumlanma Alanındaki Yaklaşımlar, Araştırmalar ve Varılan Sonuçlar

Araştırma probleminin tanımına geçilmeden önce örgütsel uyumlanma alanında yapılmış araştırmaların ve bu araştırmaların teorik altyapısının kronolojik olarak incelenmesi oldukça faydalı olacaktır. Bu bölümde araştırmacıların hangi dönemde hangi konular üzerine eğildiği, örgütsel uyumlanma kavramına nasıl yaklaştığı ve araştırmalarında hangi sonuçlara ulaşıldığı üzerinde durulacaktır.

Etrafında dolaşan olgu çok benzer olmasına rağmen strateji yazınında uyum konsepti etrafında kullanılan kavramlar dönemden döneme farklılık göstermiştir: Bağ, ilişki, tutarlılık, amaç birliği, önceliklerin birliği, uyum, entegrasyon, uygunluk ve daha kapsayıcı olduğu ve konunun derinliğini daha iyi ifade ettiği için son yıllarda daha sık karşımıza çıkan “uyumlanma”.

Tablo 1’de yıllara göre kilometre taşı kabul edilecek araştırmalar, bu araştırmaların odaklandığı kavramlar ve sonuçları özetlenerek bir araya getirilmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Uyumlanma ile İlgili Belli Başlı Çalışmalar**

| <b>Yazar(lar)</b>                                              | <b>Kavram</b>                      | <b>Sonuç</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Likert (1961)                                                  | Bağ                                | Koordinasyon-strateji-örgütün öncelikleri birbirine bağlı olmalıdır.                                                                                                                                                                  |
| Hofer ve Schendel (1978)                                       | İlişki – tutarlılık – amaç birliği | Stratejinin üst-orta-alt kademedeki tutarlı olması performansı artırır.                                                                                                                                                               |
| Hrebiniak ve Joyce (1984)                                      | Amaç birliği                       | Stratejik planla operasyonlar arasında amaç birliği olması stratejinin başarıyla uygulanması için gereklidir.                                                                                                                         |
| Day (1984)                                                     | Entegrasyon                        | İş stratejisinin fonksiyonel stratejilerle entegre şekilde hareket etmesi, rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik getirir.                                                                                                             |
| Swadimass (1986)                                               | Uyum – önceliklerin birliği        | Farklı seviyelerdeki yöneticilerin bambaşka öncelikleri vardır. Bu farklılık performansı olumsuz etkiler.                                                                                                                             |
| Prescott (1986), Venkatraman ve Prescott (1990), Miller (1992) | Uyum                               | Örgüt stratejisi ve örgüt yapısının çevre ile uyumu performansı artırır.                                                                                                                                                              |
| Iivari (1992)                                                  | Uyum                               | Bilgi sistemlerinin örgüte uyumu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.                                                                                                                                          |
| Henderson ve Venkatraman (1993)                                | Entegrasyon                        | Bilgi sistemleri stratejisi ile örgüt yapısı arasındaki uyum, iş ve bilgi teknolojileri arasındaki entegrasyon performans ile doğrudan ilişkilidir.                                                                                   |
| Vickery, Droge ve Markland (1993)                              | Uyum                               | Üretim performansının firmanın stratejik amaçlarına uyum derecesi performansı etkiler.                                                                                                                                                |
| Zahra ve Covin (1993)                                          | Uyum                               | İşletme stratejisi ile teknoloji politikası arasındaki uyum, yüksek firma performansı için ön şarttır.                                                                                                                                |
| Nath ve Sudharshan (1994)                                      | Uygunluk (Coherence)               | Firmanın çevresinin, örgütün yapısının, iş stratejisinin ve fonksiyonel stratejilerin ilişkileri performans üzerinde etkilidir.                                                                                                       |
| Lingle ve Sciemann (1996)                                      | Entegrasyon                        | Farklı birimlerin, fonksiyonların ve seviyelerin entegrasyonunu sağlamış organik organizasyonlar verimlidir.                                                                                                                          |
| Reich ve Benbasat (1996)                                       | Bağ (Linkage)                      | Bilgi teknolojilerinin misyon, amaç ve planlarının ve işletme misyon, amaç ve planlarının birbirlerini desteklemesi performans üzerindeki etkilidir.                                                                                  |
| Semler (1997)                                                  | Uyumlanma                          | Bir örgütteki uyumlanma düzeyinin artması işgören tatminini, örgütün verimliliğini, esnekliğini, rekabetçiliğini ve amaçlara ulaşma derecesini, yani etkinliğini artırır.                                                             |
| Chan ve ark. (1997)                                            | Uyumlanma                          | İş biriminin stratejik yönelimi ile bilgi sistemlerinin stratejik yöneliminin uyumlandırılması performans üzerinde etkilidir.                                                                                                         |
| Kathuria ve Igbaria (1997)                                     | Uyumlanma                          | Üretim tasarımı, talep yönetimi, kapasite planlama, dağıtım gibi fonksiyonel faaliyetlerin bilgi teknolojisi ile uyumlanması performans üzerinde etkilidir.                                                                           |
| Kotnour ve Ark. (1998)                                         | Uyumlanma                          | Uyumlanma, değişimin başarısı üzerinde etkilidir.                                                                                                                                                                                     |
| Smith (1998)                                                   | Uyumlanma                          | Açık bir vizyona sahip stratejiyle işe başlama, bu stratejiyi her bir çalışanın bilmesi, sahiplenmesi ve stratejik hedeflere ulaşmaktaki bireysel sorumluluğunun farkına varması değişimin başarıya ulaşmasında son derece önemlidir. |
| Bart (1998)                                                    | Uyumlanma                          | Örgütün iç yapısı, politikaları ve prosedürleri, misyonunun işgören davranışları ile uyum içinde                                                                                                                                      |

|                                                 |                          |                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                          | olması, finansal performans üzerindeki en etkili ilişkidir.                                                                                                                                        |
| Beer ve Nohria (2000)                           | Entegrasyon ve uyumlanma | Değişim çabalarının üçte ikisi organizasyondaki uyumlanma eksikliği ve değişim inisiyatifleriyle entegrasyonun düşüklüğü nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır.                                     |
| Papke-Shields ve Malhotra (2001)                | Uyumlanma                | Üretim yöneticilerinin iş stratejilerine katılması ve bu stratejilerde söz sahibi olması işletme performansını olumlu etkiler.                                                                     |
| Sabherwal ve Chan (2001)                        | Uyumlanma                | Öncü ve analizci stratejilere sahip firmalarda uyumlanmanın firma performansına olumlu etkisi vardır, ama savunmacı firmalarda uyumlanma ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Colins (2002)                                   | Uyumlanma                | Toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi geniş kapsamlı değişim çabalarının başarılı şekilde gerçekleşmesi için işletmenin yüksek bir uyumlanma seviyesine sahip olması gereklidir.     |
| Cragg, King ve Hussin (2002)                    | Uyumlanma                | Küçük işletmelerde de uyumlanmanın performans üzerinde olumlu etkisi vardır.                                                                                                                       |
| Sun ve Hong (2002)                              | Uyumlanma                | Stratejik önceliklerin farklı kademelerde ortak şekilde algılanması, ilişkili olması ve birbirini karşılıklı olarak desteklemesi, işletmenin performansını olumlu yönde etkiler.                   |
| Joshi, Kathuria ve Porth (2003); Tarigan (2005) | Uyumlanma                | Tepe yönetimi ile üretim yöneticileri arasındaki fikir birliği performans üzerinde etkilidir.                                                                                                      |
| Alegre ve Chiva (2004)                          | Uyumlanma                | Üretim ve pazarlama arasındaki yatay uyumlanma firma başarısı için hayati derecede önemlidir.                                                                                                      |
| Chan, Sabherwal, Thatcher (2006)                | Uyumlanma                | Bilgi paylaşımı, planlama sürecinin gelişmişliği ve bilgi sistemleri departmanının güvenilirliğinin uyumlanma üzerinde olumlu etkisi vardır.                                                       |
| Denford ve Chan (2007)                          | Uyumlanma                | İşletme stratejisi, uyumlanma ve performans arasındaki ilişkide moderatör (farklılaştırıcı/ilımlılaştırıcı) değişkendir.                                                                           |
| Oh ve Pinsonneault (2007),                      | Uyumlanma                | Stratejik uyumlanmanın performans üzerinde olumlu etkisi vardır.                                                                                                                                   |

1980’lerden sonra stratejik yönetim yazınının üzerinde en çok durduğu alanların başında “uyum” gelmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar strateji-yapı-çevre uyumu, üst-orta-alt kademelerin amaç birliği, kararların amaçlarla tutarlılığı, iş stratejisiyle fonksiyonel stratejilerin entegrasyonu, bilgi sistemlerinin örgüte uyumu, çalışanların stratejiyi bilmesi ve sahiplenmesi, prosedür-politika-misyonun işgörenlerle uyumu gibi konularla ilgilenmiştir.

Örgütsel uyumlanma kavramını etraflıca incelemeden önce araştırma probleminin temel olgusu olan bu kavramın literatürde hangi boyutlarıyla ele alındığı ve ne tip araştırmalara konu edildiğinden bahsedilecektir.

Uyumlanma konusundaki araştırmalar ve ölçek geliştirme çabaları incelendiğinde, bu konuda yapılmış araştırmaların başlarda kavramsal ve teorik olduğu görölür. Örneğın Likert<sup>1</sup>, 1961’de işletmedeki koordinasyonun, iş stratejisi ile örgütün önceliklerinin birbirleriyle olan bağıının yüksek olmasının önemine değınmıştır. Hofer ve Schendel<sup>2</sup> 1978’te stratejilerin üç seviyede de (üst kademe, orta kademe, alt kademe) ilişkili ve tutarlı olmasının performans üzerindeki etkisine, Hrebiniak ve Joyce<sup>3</sup> da 1984’te stratejinin başarıyla uygulanması için stratejik planlarla kısa vadeli operasyonlar arasındaki amaç birliğıının önemine dikkat çekmiştir.<sup>4</sup>

Uyumlanma ile ilgili araştırmalar, başlarda örgüt stratejisi ve/veya örgüt yapısının örgüt çevresi ile uyumluluğu (fit) üzerinde durmuştur.<sup>5</sup> Üretim yöneticilerinin işletme stratejileri ile uyumlu olmayan davranışları pek çok araştırmaya konu olmuştur.<sup>6</sup> Uyumlanma alanındaki ilk araştırmalardan birini yapan Swamidass<sup>7</sup> da firmalardaki farklı seviyelerdeki yöneticilerin, özellikle de tepe yönetiminin ve üretim yöneticilerinin bambaşka önceliklerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, işletme stratejisinin sahada uygulanma sürecinde bahsi geçen farklılığıın olumsuz etkilerini göstermiştir.

Örgütsel uyumlanma alanındaki pek çok araştırma, bilgi teknolojilerinin örgüt stratejisine ve süreçlerine uyumu konusuna odaklanmaktadır. Bilgi sistemlerinin örgüte uyum süreci konusunda Boynton ve Zmud’un<sup>8</sup> MIS Quarterly’den araştırmacıları bu

---

<sup>1</sup> Likert, R., 1961, **New Patterns of Management**, New York: Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Hofer, C.W., Schendel, D. , 1978, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St Paul, MN.

<sup>3</sup> Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F., 1984, **Implementing Strategy**, Macmillan Publishing, New York.

<sup>4</sup> Kathuria,R., Joshi, M.P., Porth, S.J., 2007, “Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future”, **Management Decision**, Vol. 45 No. 3, s.506. (Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth’un makalesinden alınmıştır).

<sup>5</sup> Miller, D., 1992, “Environmental Fit Versus Internal Fit,” **Organization Science**, 3(2), s. 159-178, Prescott, J.E., 1986, “Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance,” **Academy of Management Journal**, 29(2), s. 329-346, Venkatraman, N., Prescott, J.E., 1990, “Environmental-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications,” **Strategic Management Journal**, 11(1), , s.1-23.

<sup>6</sup> Skinner, W., 1969, “Manufacturing: the missing link in corporate strategy”, **Harvard Business Review**, Vol 47 No. 3, s. 136-145, Wheelwright, S.C., 1978, “Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions”, **Business Horizons**, February, s. 57-66; Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1979, “Link manufacturing process and product life cycles”, **Harvard Business Review**, January-February, s. 133-140.

<sup>7</sup> Swamidass, P.M., 1986, “Manufacturing strategy: its assessment and practice”, **Journal of Operations Management**, Vol. 6 No. 4, s. 471-484.

<sup>8</sup> Boynton, A.C., Zmud, R.W., 1987, “Information Technology Planning in the 1990’s: Directions for Practice and Research,” **MIS Quarterly**, 11(1), s. 59-71.

alana odaklanmaya çağırması ve Iivari<sup>9</sup>'nin bu alanda yapılmış çalışmaları ve geleneği eleştirmesinden bugüne önemli bir ilerleme yaşanmıştır<sup>10</sup>. Ne var ki yönetim alanında yaşanan bu yirmi yıllık yoğun odaklanmaya rağmen stratejik uyumlanma hala ciddi bir yönetsel sorun olarak karşımızda durmaktadır. Araştırmalar, örgütlerin hala uyumlanma konusunda sıkıntılar yaşadığını göstermektedir<sup>11</sup>.

1993 yılında yaptıkları araştırmanın sonuçlarını ortaya koyan Henderson ve Venkatraman'ın<sup>12</sup> modeli; bilgi teknolojileri ve uyumlanma alanında yapılan pek çok araştırmanın temelini oluşturur. Bu modelde, iş ve bilgi teknolojilerinin uyumu için entegrasyon kavramı kullanılmış ve bilgi sistemleri stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki uyum ele alınmıştır. Zahra ve Covin'in<sup>13</sup>, işletme stratejisi ile teknoloji politikası arasındaki uyumun yüksek firma performansı için ön şart olduğunu ortaya koyan araştırması da ilk uyumlanma araştırmaları arasında gösterilebilir.

Benzer bir ilişki de Chan ve arkadaşları tarafından<sup>14</sup> "iş biriminin stratejik yönelimi ile bilgi sistemlerinin stratejik yöneliminin uyumlandırılması" bağlamında, Reich ve Benbasat<sup>15</sup> tarafından "bilgi teknolojilerinin misyon, amaç ve planlarının ve işletme misyon, amaç ve planlarının birbirlerini desteklemesi" bağlamında incelenmiştir. Reich ve Benbasat aynı zamanda uyumlanmayı entelektüel (bilgi teknolojileri ve işletme amaçlarının tutarlılığı ve geçerliliği) ve sosyal (bilgi teknolojileri ve çalışanların birbirlerinin misyon, amaç ve planlarını anlamaları ve desteklemeleri) olarak iki boyutta ele almıştır.

---

<sup>9</sup> Iivari, J., 1992, "The Organizational Fit of Information Systems," **Journal of Information Systems**, 2(1), s.3-29.

<sup>10</sup> Chan, Y.E., Reich, B.H., 2007, "IT Alignment: What Have We Learned?" **Journal of Information Technology**, 22(4), s.297-315.

<sup>11</sup> Luftman, J., Kempaiah, R., Nash, E., 2006, "Key issues for IT executives 2005." **MIS Quarterly Executive**, 5(2), s. 81-101.

<sup>12</sup> Henderson, J.C., Venkatraman, N., 1993, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," **IBM Systems Journal**, 32(1), s. 4-16.

<sup>13</sup> Zahra, S.A., Covin, J.G., 1993, "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance," **Strategic Management Journal**, 14(6), s. 451-478.

<sup>14</sup> Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W., Copeland, D.G., 1997, "Business Strategy Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment," **Information Systems Research**, 8(2), s.132.

<sup>15</sup> Reich, B.H., Benbasat, I., 1996, "Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives," **MIS Quarterly**, 20(1), s.56.

Vickery, Droge ve Markland<sup>16</sup>, üretim performansının firmanın stratejik amaçlarına uyum derecesini ölçen ve “üretim becerisi” adını verdikleri bir ölçek geliştirmiştir. Yazarlar bu ölçeğin uyumlanma seviyesini daha önceki araştırmalardan -örneğin Richardson ve arkadaşlarının örgütün amaçlarının üretim becerilerine uyumlu olup olmadığını 1 ve 0 şeklinde notlandırarak ölçtüğü araştırma-<sup>17</sup> daha kapsayıcı bir şekilde ölçtüğünü savunmuştur.<sup>18</sup>

Joshi, Kathuria ve Porth<sup>19</sup> ve Tarigan<sup>20</sup>, uyumu yöneticiler arasındaki fikir birliği olarak ele almış ve tepe yönetimi ile üretim yöneticileri arasındaki fikir farklılıklarını ölçerek bir uyumlanma skoru elde etmiştir. Lingle ve Schiemann<sup>21</sup>, verimli organizasyonların farklı birimlerin, fonksiyonların ve seviyelerin entegrasyonunu sağlamış organik organizasyonlar olduğunu ortaya koymuştur. Nath ve Sudharshan,<sup>22</sup> firmanın çevresinin, örgütün yapısının, iş stratejisinin ve fonksiyonel stratejilerin ilişkilerinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. Whipp, Resenfeld ve Pettigrew<sup>23</sup>, stratejik ve operasyonel faaliyetler arasındaki uyumlanmanın daha görünür ve ölçülebilir olduğunu, benzer şekilde Day<sup>24</sup> de iş stratejisinin fonksiyonel stratejilerle entegre şekilde hareket etmesinin rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik getirdiğini söylemiştir. Tüm bu araştırmaların dikkat çektiği ortak husus; stratejik önceliklerin farklı kademelerde ortak şekilde algılanması, ilişkili olması ve birbirini karşılıklı olarak desteklemesinin, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğidir. Zaten Sun ve

---

<sup>16</sup> Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E., 1993, “Production competence and business strategy: do they affect business performance?”, **Decision Sciences**, Vol. 24 No. 2, s. 435-455.

<sup>17</sup> Richardson, P.R., Taylor, A.J., Gordon, J.R.M., 1985, “A strategic approach to evaluating manufacturing performance”, **Interfaces**, Vol. 15 No. 6, s. 15-27.

<sup>18</sup> Kathuria, Joshi, Porth, s.506 (Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth’un makalesinden alınmıştır).

<sup>19</sup> Joshi, M.P., Kathuria, R., Porth, S.J., 2003, “Alignment of strategic priorities and performance: an operations perspective”, **Journal of Operations Management**, Vol. 21 No. 3, s. 353-369.

<sup>20</sup> Tarigan, R., 2005, “An evaluation of the relationship between alignment of strategic priorities and manufacturing performance”, **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 4, s. 586-597.

<sup>21</sup> Lingle, J.H., Schiemann, W.A., 1996, “From balanced scorecard to IS management”, **Management Review**, Vol. 85 No. 3, s. 56-61.

<sup>22</sup> Nath, D., Sudharshan, D., 1994, “Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices”, **Strategic Management Journal**, Vol. 15 No. 1, s. 43-61.

<sup>23</sup> Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A., 1989, “Managing strategic change in a mature business”, **Long Range Planning**, Vol. 22 No. 6, s. 92-99.

<sup>24</sup> Day, G.S., 1984, **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, West Publishing, St Paul, MN.

Hong'un<sup>25</sup> 20 ülkede yaptığı araştırma da bunu kanıtlamaktadır. Ayrıca Papke-Shields ve Malhotra<sup>26</sup> da üretim yöneticilerinin iş stratejilerine katılması ve bu stratejilerde söz sahibi olmasının işletme performansını olumlu etkilediğini söylemiştir<sup>27</sup>.

Semler'in araştırmasına göre<sup>28</sup>; bir örgütteki uyumlanma düzeyinin artması işgören tatminini, örgütün verimliliğini, esnekliğini, rekabetçiliğini ve amaçlara ulaşma derecesini, yani etkinliğini artırmaktadır.

Üretim ve pazarlama arasındaki yatay uyumlanmayı inceleyen Alegre ve Chiva<sup>29</sup> da firmanın başarısı için bu iki süreç arasındaki uyumun hayati derecede önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ne var ki dikey uyumlanma konusuyla kıyaslandığında yatay uyumlanma konusundaki araştırmaların sayısı sınırlıdır. Kathuria ve Igbaria<sup>30</sup> da üretim tasarımı, talep yönetimi, kapasite planlama, dağıtım gibi fonksiyonel faaliyetlerin bilgi teknolojisi ile uyumlanmasının önemini ortaya koyan bütünsel bir çerçeve çizmiştir.<sup>31</sup>

Tıpkı rekabet avantajı yaklaşımlarında olduğu gibi, örgütsel uyumlanma araştırmalarının da bağımlı değişkeni genellikle finansal performanstır. Powell'a göre uyumlanma yaklaşımı; örgüt yapısı ve çevresine vurgu yaparken stratejik konumlanma olgusunu ihmal eder. Rekabet avantajı yaklaşımı ise rekabet stratejilerine vurgu yaparken örgütün içsel özelliklerini ihmal eder.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Sun, H., Hong, C. , 2002, "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance", **Technovation**, Vol. 22 No. 11, s. 699-705.

<sup>26</sup> Papke-Shields, K.E., Malhotra, M.K. , 2001, "Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment", **Journal of Operations Management**, Vol. 19 No. 1, s.5-22.

<sup>27</sup> Kathuria, Joshi, Porth, s.507-508. (Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth'un makalesinden alınmıştır).

<sup>28</sup> Semler, S.W., 1997, Systematic Agreement: A Theory of Organizational Alignment, **Human Resource Development Quarterly**, v8, n1, s.23-40.

<sup>29</sup> Alegre, J., Chiva, R., 2004, "Alignment between product innovation and competitive priorities", **International Journal of Business Performance Management**, Vol. 6 No 3/4, s. 287-297.

<sup>30</sup> Kathuria, R. , Igbaria, M., 1997, "Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17 No. 6, s. 611-629.

<sup>31</sup> Kathuria, Joshi, Porth, s.509.(Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth'un makalesinden alınmıştır).

<sup>32</sup> Powell, T., 1992, "Organizational Alignment as Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, s.119-120.

Bart<sup>33</sup> ve Bart, Bontis, Taggar<sup>34</sup> örgütün misyonu ile finansal performansı arasındaki bağı araştırırken, örgütün iç yapısı, politikaları ve prosedürleri, misyonunun işgören davranışları ile uyum içinde olmasının finansal performans üzerindeki en etkili ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Stratejik uyumlanmada strateji tiplerinin rolünü araştıran pek çok çalışma mevcuttur. Atkins<sup>35</sup>, Ansoff'un<sup>36</sup> sınıflandırmasını kullanmış ve pazara giriş stratejilerinin bilgi sistem teknolojilerini maliyetleri düşürmek için, çeşitlendirme stratejilerinin bilgi sistem teknolojilerini pazar payını artırmak için desteklediğini ortaya koymuştur. Dvir, Segev ve Shenar<sup>37</sup> Miles ve Snow'un<sup>38</sup> sınıflandırmasını kullanmış ve öncülerin teknolojiyi rakiplerinin başarıya ulaşmasını daha maliyetli hale getirmek için kullandığını, savunmacıların teknoloji yatırımlarında daha muhafazakâr olduğu ve her iki tipte de uyumlanmanın rekabet avantajını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Sabherwal ve Chan<sup>39</sup> öncü ve analizci stratejilere sahip firmalarda uyumlanmanın firma performansına olumlu etkisinin olduğunu, ama savunmacı firmalarda uyumlanma ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını söylerken, Denford ve Chan<sup>40</sup> da işletme stratejisinin uyumlanma ve performans arasındaki ilişkide moderatör (farklılaştırıcı / ılımlılaştırıcı) değişken olduğunu savunmuştur.

Robustelli<sup>41</sup>, yaptığı araştırmada örgütsel uyumun örgüt performansının artırılmasındaki önemini ortaya koymuştur. Kotnour, Barton, Jennings ve Bridges<sup>42</sup>

---

<sup>33</sup> Bart, C. , 1998, "Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit healthcare sector", **Health Care Management Review**, Vol. 23 No. 4, s. 54-70.

<sup>34</sup> Bart, C.K., Bontis, N. , Taggar, S., 2001, "A model of the impact of mission statements on firm performance", **Management Decision**, Vol. 39 No. 1, s. 19-28.

<sup>35</sup> Atkins, M.H., 1994, "Information Technology and Information Systems Perspectives on Business Strategies," **Journal of Strategic Information Systems**, 3(2), s. 123-135.

<sup>36</sup> Ansoff, H.I., 1965, **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York, NY: McGraw-Hill.

<sup>37</sup> Dvir, D., Segev, E. , Shenhar, A., 1993, "Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units Within the Miles and Snow Typology," **Strategic Management Journal**, 14(2), s.155-161.

<sup>38</sup> Miles, R. , Snow, C., 1978, **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York, NY: McGraw-Hill.

<sup>39</sup> Sabherwal, R. , Chan, Y.E., 2001, "Alignment Between Business and IT Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders", **Information Systems Research**, 12(1), s. 11-33.

<sup>40</sup> Denford, J.S. , Chan, Y.E., 2007, "Reconciling IS Strategic Alignment Approaches," in **Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems**, Keystone, CO, 9-12 Aug 2007.

<sup>41</sup> Robustelli, P.J., 1989, "Three Keys to the New Role of Leadership", **Professional Builder**, 63(7), s.42.

Kennedy Uzay Merkezi'nde büyük ölçekli örgütsel değişimlerle ilgili araştırmalarında uyumlanmanın değişimin başarısı üzerindeki önemini ortaya koymuştur. Yazarlar, değişimi başarıyla uygulamak için altı adım belirlemiştir: Strateji geliştirme, rolleri tanımlama, süreçleri uyumlandırma, kaynakları uyumlandırma, iş gücünü uyumlandırma ve değişime liderlik etme.

Smith<sup>43</sup> planlanmış örgütsel değişimlerin yüksek derecede başarılı olduğu örgütler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel uyumlanmanın önemini ortaya koymuştur. Araştırmada, değişimde başarılı örgütlerde açık bir vizyona sahip stratejiyle işe başlamanın, bu stratejiyi her bir çalışanın bilmesini, sahiplenmesini ve stratejik hedeflere ulaşmaktaki bireysel sorumluluğunun farkına varmasının son derece önemli olduğu anlaşılmıştır.

Colins<sup>44</sup>, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi geniş kapsamlı değişim çabalarının başarılı şekilde gerçekleşmesi için işletmenin yüksek bir uyumlanma seviyesine sahip olması gerektiğini, bunun aynı zamanda etkinlik ve verimliliği arttırdığını ortaya koymuştur.

Beer ve Nohria<sup>45</sup>, yaptıkları araştırmada değişim çabalarının yalnızca üçte birinin başarıyla sonuçlandığını, Takım Temelli Organizasyonlar, TKY, Değişim Mühendisliği, Stratejik Planlama ve Uygulama gibi pek çok değişim hareketinin, organizasyondaki uyumlanma eksikliği ve değişim inisiyatifleriyle entegrasyonun düşüklüğü nedeniyle başarısızlığa uğradığını söylemektedir.

CIO-Insight'ın 2002 yılında 664 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilerin %79'u şirketlerinin açık bir misyonlarının bulunduğunu, %53'ü iletişimin iyi olduğunu savunurken yalnızca %18'i gerçekten formalleşmiş bir stratejik planlama süreçlerinin olduğunu söylemiştir. Katılımcıların %50'si üstlerinden aldıkları günlük taktiklerin kurumun stratejisiyle ilişkili olduğunu, %31'i kurumun stratejisinin

---

<sup>42</sup> Kotnour, T., Barton, S., Jennings, J., Bridges, R.D., 1998, "Understanding and Leading Large Scale Change at the Kennedy Space Center", **Engineering Management Journal**, 10(2), s.17-21.

<sup>43</sup> Smith, M., 1998, "Culture and Organizational Change", **Management Accounting**, 76(7), s. 60-62.

<sup>44</sup> Collins, P.A., 2002, **Organizational Alignment: A Tool for Obtaining Greater Organizational Efficiency and Effectiveness in a State Government Agency**, Western Michigan University.

<sup>45</sup> Beer, M., Nohria, N., 2000, **Breaking the Code of Change**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, s.2.

alışanlarca tam olarak algılandığını ve yalnızca %35'i performans sisteminin stratejik hedeflerle ilişkili olduğunu belirtmiştir.<sup>46</sup>

Stratejik uyumlanmanın performans üzerindeki olumlu etkisi<sup>47</sup>, uyumlanmanın algılanan performans üzerinde gerçekleşen stratejiden daha önemli bir belirleyici olduğu<sup>48</sup>, küçük işletmelerde de bu sonuçların geçerli olduğu<sup>49</sup>, bilgi paylaşımının, planlama sürecinin gelişmişliğinin ve bilgi sistemleri departmanının güvenilirliğinin uyumlanma üzerindeki olumlu etkisi<sup>50</sup>, bu alanda yapılmış çalışmaların sonuçları arasında gösterilebilir.

Örgütsel uyumlanma alanında yapılmış olan belli başlı araştırmalara değindikten sonra araştırma problemimizin tam olarak hangi mesele üzerinde durduğundan bahsetmek yerinde olacaktır. Bunun için öncelikle problemin tanımı yapılacak, daha sonra konunun önemi ve araştırmanın katkısından bahsedilecektir.

## 1.2 Örgütsel Uyumlanmayı Etkileyen Faktörler

Araştırma temel olarak, strateji oluşum sürecinde liderlik tiplerinin, çevresel koşulların ve strateji oluşum sürecinin planlılık derecesinin örgütsel uyumlanmayı nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Örgütsel uyumlanma alanında yapılmış olan ve önceki bölümde kısaca bahsedilen araştırmaların önemli bir kısmında örgütsel uyumlanma bağımsız değişkendir. Yine bu araştırmaların büyük kısmı bağımlı değişken olarak işletme performansını almış ve farklı boyutlarıyla uyumun performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın literatürdeki araştırmalardan ayrıldığı en önemli nokta da budur. Kendini defalarca ve yeterince kanıtlamış olan uyumun performans üzerindeki etkisine, yani işlevine bir kez de bu çalışmada değinmeye

---

<sup>46</sup> <http://www.cioinsight.com>, CIO-Insight, Research on the Alignment Gap: Communication, Execution and Leadership, (Erişim tarihi: 07.09.09).

<sup>47</sup> Oh, W. , Pinsonneault, A., 2007, "On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches," **MIS Quarterly**, 31(2), s. 239-265.

<sup>48</sup> Chan, Huff, Barclay, Copeland, s. 125-150.

<sup>49</sup> Cragg, P., King, M. , Hussin, H., 2002, "IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms," **Journal of Strategic Information Systems**, 11(2), s.109-132.

<sup>50</sup> Chan, Y.E., Sabherwal, R. , Thatcher, J.B., 2006, "Antecedents and Outcomes of Strategic Alignment: An Empirical Investigation," **IEEE Transactions on Engineering Management**, 53(1), s. 27-47.

gerek görülmemiştir. Bu araştırmada merak edilen esas konu, örgütsel uyumlanmayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen değişkenlerdir. Yani bu çalışmada örgütsel uyumlanmayı (dikey ve yatay boyutlarıyla) açıklayan faktörleri elde etme çabası, örgütsel uyumlanmanın faydalarını ortaya koyma çabasının yerini almıştır. Örgütsel uyumlanmayı önemli ölçüde etkilediğini düşündüğümüz diğer bir faktör de örgüt kültürüdür. Ne var ki örgüt kültürü kavramının örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi, hatta bu kavramların iç içeliğiyle ilgili tartışmalar başlı başına bağımsız bir araştırmanın konusu olacağı için bu araştırmanın dışında bırakılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının örgütsel uyumlanma olgusu üzerinde nasıl ve ne yönde etkisinin olabileceği, hangi ilişkinin modele neden konulduğu aşağıda tartışılmıştır.

### **1.2.1 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi**

Stratejinin örgütün her düzeyinde aynı şekilde algılanması ve sahiplenilmesi, tepe yönetimle operasyon arasında amaç birliğinin sağlanması, müşteri istekleriyle süreçlerin uyumlu hale getirilmesi, örgüt içinde bir ahenk yaratılması, bilgi işlem sisteminin amaçlara ve stratejiye uygun bir şekilde bütünleşmesinin sağlanması, örgüt içinde açık iletişim kanallarının kurulması ve örgütün çevre koşullarına hızlı adapte olmasını sağlayacak esnek bir yapının oluşturulması ile ilgili atılacak her adımın, bu alanda elde edilecek tüm başarı ve başarısızlıkların birer liderlik meselesi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Yani bir işletmenin uyumlanmaya sahip olup olmamasında o işletmede uygulanan liderlik süreçlerinin etkili olması beklenmektedir. Önceden bir takım tahminlerde bulunmak mümkün gözüktü de, hangi liderlik sürecinin uyumlanmayı nasıl etkilediğini bilimsel veriler ışığında araştırma sonunda tartışmak daha doğru olacaktır.

### **1.2.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi**

Örgütsel uyumlanma kavramının özünü oluşturan ifadelerin başında stratejinin örgütün her düzeyinde bilinmesi ve bu bilinç doğrultusunda örgüt içinde amaç birliğinin

sağlanması gelmektedir. Bu nedenle işletmelerde stratejinin rasyonel bir planlama süreciyle oluşmasının, o stratejinin örgüt içinde ne kadar sahiplenileceğini doğrudan etkileyeceği tahmin edilmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, bireysel bir şuurla ya da ortak akılla oluşan stratejinin uyumlanmayı arttırması; süreçler ve faaliyetler sırasında rastlantısal, deneme yanılma metotlarıyla ve dağınık şekilde oluşan stratejilerin de uyumlanma seviyesini azaltması beklenmektedir. Bu nedenle strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin ardından uyumlanmayı etkileyen ikinci faktör strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi olarak belirlenmiştir.

### **1.2.3 Çevresel Koşullar ve Örgütsel Uyumlanma İlişkisi**

Rekabetin olmadığı, tüm faaliyetlerin kendini tekrar ettiği ve dolayısıyla çevreye uyum gibi bir çabanın olmadığı işletmelerde örgütün kendi içindeki uyumlanma düzeyinin de düşük çıkacağı açıktır. Hareketsizlik ve durgunluk, belirli bir süre sonra atalet yaratır. Değişim ve hareketin olmadığı yerde tüm canlıların faaliyetleri yavaşlar, düzensizleşir ve koordinasyonunu kaybeder. Sistem yaklaşımı, örgütleri de birer yaşam formu olarak kabul ettiği için çevrenin karmaşıklığı, cömertliği ve dinamizminin örgütsel uyumlanmayı olumlu yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir.

### **1.2.4 Araştırma İçin Seçilen Durumsal Koşullar: Strateji Tipi ve İşletme Büyüklüğü**

Araştırmada, çevresel koşullar, strateji geliştirmede liderlik tipleri ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanmayı etkileme düzeyinin seçilen strateji tiplerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir. Daha önce de bahsedildiği gibi, mesele hangi kararın alındığı değil, bu kararın nasıl alındığı ve nasıl uygulandığı meselesidir. Ne var ki her strateji, araştırma evreninin bağlamını değiştirecek kadar büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle strateji tipine işletmede alınmış herhangi bir karar gözüyle bakılamaz. Seçilen strateji, örgütün politikalarını, süreçlerini, davranış biçimlerini, operasyonel faaliyetlerini, yönetici-çalışan ve müşteri-süreç ilişkilerini, yani bir nevi bizim modelimizin bağlamını temelinden etkiler. Bu nedenle kurulan ve iddia edilen model, 3 strateji tipi için de (öncü, analizci, savunmacı) ayrı ayrı

test edilecektir. Yani strateji tipi, araştırmamızda moderatör (farklılaştırıcı/ılımlılaştırıcı) değişken olarak ele alınacaktır.

Tıpkı işletme stratejisi gibi işletme büyüklüğü de araştırma evreninin bağlamını değiştirecek kadar büyük bir etkiye sahiptir. Küçük işletmeler, özellikle kurumsallaşmamış aile işletmeleri ile büyük işletmeler arasında uyumlanmayı etkileyen faktörler aēısından farklılıklar bulunacağı tahmin edilmektedir. Bu farklılıklar arasında ilk akla gelen küçük işletmelerde tek adam yönetiminin, büyük işletmelerde de analitik ve katılımcı yönetim anlayışının daha başarılı olacağıdır. Bu nedenle kurulan ve iddia edilen model, 3 işletme tipi için de (büyük-orta-küçük) ayrı ayrı test edilecektir. Yani işletme büyüklüğü, işletme stratejisi ile birlikte araştırmamızda moderatör (farklılaştırıcı/ılımlılaştırıcı) değişken olarak ele alınacaktır.

#### **1.2.5 Araştırma Modelindeki Değişkenlerle İlgili Tanımlar**

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tanımları ve içerikleri aşağıda ele alınmıştır.

*Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri:* Strateji geliştirme sürecinin bir liderlik tercihi olarak ele alınmasıyla bir ucunda buyrukçu, diğer ucunda da güç verici liderlik tercihi olan 5’li bir skala ile ortaya konulan modellemedir. Bu modelleme, tepe yöneticileriyle birlikte örgüt üyelerinin de strateji geliştirme sürecinde nasıl bir rol oynadığıyla ilgilidir. Konunun yalnızca liderin davranış şekliyle değil, örgütün karar verme süreçlerindeki tavrıyla da ilgili olması nedeniyle Hart, modelinde bu tipolojiyle ilgili “strateji geliştirme süreçleri” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Strateji geliştirme sürecinde uygulanan liderlik tipleri arasındaki geēiřler çok keskin değildir. Hatta birçok örgütte bu strateji geliştirme tiplerinin farklı kombinasyonları bir arada görülebilir.

1. *Buyrukçu Liderlik*: Stratejiyi lider ya da tepedeki birkaç kişi belirlediği liderlik tipidir.
2. *Sembolik Liderlik*: Stratejiyi, işletmenin misyonu ve vizyonunun belirlediği liderlik tipidir.
3. *Rasyonel Liderlik*: Stratejinin, analitik bir tarzda formal yapı ve planlama sistemleriyle belirlendiği liderlik tipidir.
4. *İşlemci Liderlik*: Stratejinin, ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıktığı liderlik tipidir. Burada tepe yöneticisinin rolü, personeli güçlendirme ve öğrenmeye, gelişime ve kararlara katılıma teşvik etmedir.
5. *Güç Verici Liderlik*: Stratejinin, tamamen örgütsel aktörlerin inisiyatifiyle gerçekleştiği liderlik tipidir. Tepe yöneticisinin rolü bu inisiyatife destek vermekten ibarettir.

*Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi*: İşletmelerde stratejinin rasyonel bir planlama süreciyle mi yoksa süreçler sırasında kendiliğinden mi ortaya çıktığını ortaya koyan bir olgudur. Burada araştırılan stratejinin aşağıdan yukarıya mı, yoksa yukarıdan aşağıya mı oluşturulduğu değil, stratejinin önceden mi yoksa faaliyetler sırasında deneme yanılma yöntemleriyle mi oluşturulduğudur. Yani ölçek stratejinin yönünü değil ortaya çıkış şeklini ele almaktadır.

*Çevresel Koşullar*: İşletmenin içinde bulunduğu iş çevresinin, yani yakın çevrenin (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame ürünler, potansiyel rakipler) ve genel çevresinin, yani uzak çevrenin (politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, uluslararası, teknolojik, demografik) işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratma potansiyeli olan karmaşıklık, cömertlik, dinamizm derecesidir.

1. *Karmaşıklık Derecesi:* İşletmenin yaptığı eylemlerin rakipleri, rakiplerin yaptığı eylemlerin işletmeyi etkileme derecesidir.
2. *Cömertlik Derecesi:* İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın büyüme hızıdır.
3. *Dinamizm Derecesi:* İşletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresinin değişim hızı ve gelecekteki değişimleri tahmin etmenin güçlük derecesidir.

Örgütsel Uyumlanma: Örgütün strateji, yapı, kültür ve süreçlerinin amaçlara ulaşma sürecinde birbirleriyle uyum ve işbirliği içinde olması ve stratejik inisiyatifleri destekleme düzeyidir. Uyumlanma, kompleks bir sistemin içindeki tüm birimlerle ve çevresiyle kurduğu ağların yönetilmesini temsil eder. Bunun içinde normlar, değerler, liderlik tipleri, karar verme süreçleri, personel seçme ve eğitime politikaları, bilgi sistemleri, amaçlar, ölçüler, ödüller vardır. Uyumlanma tüm bu sistemlerin birbirleriyle nasıl koordine olacağının ölçüsüdür. Örgütsel uyumlanmanın strateji boyutu ve çalışan boyutu dikey uyumlanma; örgütsel uyumlanmanın müşteri boyutu ve süreçler boyutu ise yatay uyumlanma olarak adlandırılabilir.

1. *Dikey Uyumlanmanın Strateji Boyutu:* Örgütte vizyonun paylaşılma; stratejinin faaliyete dönüşmesi için kritik başarı faktörleriyle birlikte planın yenilenme ve geliştirilme; örgüt amaçlarına uygun stratejik iş süreçlerinin tanımlanma; örgütte yapılan her işin stratejik vizyonla uyumlandırılma, sistematik ve sürekli bir gözden geçirme ve sonuçların izlenme derecesidir.
2. *Dikey Uyumlanmanın Çalışanlar Boyutu:* Çalışanların stratejinin gerçekleşmesi ve örgütün başarılı olma sürecindeki bireysel sorumluluklarının farkında olma derecesidir. Bu derecenin yüksekliği, çalışanların zorluk derecesi yüksek işlerde planlama ve uygulama

becerilerine sahip olmaları ve bu becerilerin farkındalık ve ödüllendirme programlarıyla desteklenmesi anlamına gelmektedir.

3. *Yatay Uyumlanmanın Müşteriler Boyutu*: Örgütün stratejik yöneliminin müşteri ihtiyaçlarını yansıtmaya derecesidir. Bu derecenin yüksekliği, örgütün, stratejik öneme sahip müşterileri belirlemesi, örgüt yapısını müşteri verilerinin sürekli akışına uygun hale getirmesi ve bu verileri süreçlerini geliştirmede kullanması anlamına gelmektedir.
4. *Yatay Uyumlanmanın Süreçler Boyutu*: Örgütün temel yeteneği ile ilgili olan tüm anahtar süreçlerin müşteri ihtiyaçlarıyla ve örgütün değişim ve kalite amaçlarıyla uyumlu olma derecesidir.

### 1.3 Araştırma Modeli

Araştırma modelimizde 3 adet bağımsız değişken (çevresel koşullar, strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi), bir adet bağımlı değişken (örgütsel uyumlanma) ve iki adet de moderatör (farklılaştırıcı / ılımlılaştırıcı) değişken (strateji tipi ve işletme büyüklüğü) bulunmaktadır.

Modelin bağımsız değişkenlerinden biri, strateji geliştirme sürecinde liderlik tipidir. Bu değişken, doğrudan Hart'ın 1992 yılındaki ölçek önerisi üzerine Hart ve Banbury'nin 1994 yılında strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmasından alınmıştır<sup>51</sup>. Yazarlar, araştırmalarının sonucunda buyrukçuluk dışındaki liderlik tiplerinin performans (karlılık dışındaki faktörler) üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Hart ve Banbury, karlılığın çok önceden alınmış stratejik kararlarla ve birçok başka faktörle (pazarın yapısı vb.) ilgili olduğunu ve bu nedenle strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri ile ilişkisinin çıkmadığını savunmaktadır<sup>52</sup>.

Yaptığımız çalışmada, işletmelerde uygulanan farklı liderlik tiplerinin performans üzerindeki olumlu etkisinden ziyade örgütün uyumlanma düzeyini arttırıp

---

<sup>51</sup> Hart, S.; Banbury, C., 1994, "How strategy-making processes can make a difference", **Strategic Management Journal**; May s.251-269.

<sup>52</sup> Hart, Banbury,s.251-269.

arttırmadığı incelenecektir. Yani Hart ve Banbury'nin modelinde liderliğin performans üzerindeki etkisi incelenirken bizim modelimizde liderliğin uyumlanma üzerindeki etkisi incelenecektir. Daha önce bahsedildiği gibi, uyumlanma her yönüyle bir liderlik meselesidir. Buna göre:

***H1: İşletmelerin strateji geliştirme sürecinde uyguladığı liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Smith<sup>53</sup> planlanmış örgütsel değişimlerin yüksek derecede başarılı olduğu örgütler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel uyumlanmanın önemine dikkat çekmiştir. Araştırmada, değişimde başarılı örgütlerde açık bir vizyona sahip stratejiyle işe başlamanın, bu stratejiyi her bir çalışanın bilmesini, sahiplenmesini ve stratejik hedeflere ulaşmaktaki bireysel sorumluluğunun farkına varmasının son derece önemli olduğu anlaşılmıştır.

Bu konu daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında karşımıza geliştirilen stratejinin ne kadar planlı, ne kadarının kendiliğinden oluşan olduğu sorusu gelmektedir: Slevin ve Covin'in<sup>54</sup> strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ile ilgili geliştirdiği 5 soruluk ölçek, ölçülmesi oldukça zor olan çok boyutlu bu konuda bize basit bir ölçme aygıtı sunmuş ve literatürdeki derinlikli tartışmaların dışında elimize sayısal bir veri ve hipotez testi olanağı vermiştir. Ölçek, her işletmenin strateji oluşum sürecinin kendiliğinden oluşan – planlı skalasındaki yerini ortaya koymaktadır.

Strateji oluşum sürecinin planlılık derecesinin örgütsel uyumlanma üzerinde ne derece rol oynadığı, araştırma modelimizin incelediği ikinci hipotezdir. Planlı stratejinin uyumlanma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmektedir.

***H2: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

---

<sup>53</sup> Smith, M., s. 60-62.

<sup>54</sup> Slevin, D.P. , Covin, J.G., 1997, "Strategy formation patterns, performance and the significance of context." **Journal of Management** 23, no. 2, s. 204-205.

Modeldeki bir diğer bağımsız değişken de çevresel koşullardır. Semler'a göre<sup>55</sup> örgüt bir açık sistem olarak kabul edildiği için çevresel koşullar; örgüt içi bağları, kişisel inanışları, kişisel deneyimleri ve değerleri etkilemesi nedeniyle, stratejik hedeflerin belirlenme sürecinde liderlik ise; bizzat hedeflerin ortaya çıkış şekline olan etkisi nedeniyle örgütün uyumlanma düzeyini etkiler. Ne var ki Semler, makalesinde bu etkilerin yönü konusunda bir tahminde bulunmadığı gibi, çevrenin ve liderliğin uyumlanma üzerindeki etkisini ölçme yoluna da gitmemiştir. Birçok yazar gibi uyumlanmayı bağımsız değişken olarak ele almış ve performans üzerindeki olumlu etkisi üzerinde odaklanmıştır. Modelimizde çevresel koşulların işletmenin uyumlanma seviyesini doğrudan etkilediği varsayılmış ve çevresel koşullar bağımsız, örgütsel uyumlanma da bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Araştırmada, çevrenin durgun olduğu, rekabetin olmadığı, dolayısıyla çevreye uyum gibi bir çabanın olmadığı işletmelerde uyumlanma düzeyinin de düşük çıkması beklenmektedir. Çünkü hareketsizlik ve durgunluk, belirli bir süre sonra atalet yaratır. Değişim ve hareketin olmadığı yerde tüm canlıların faaliyetleri yavaşlar ve düzensizleşir.

***H3: Çevresel koşulların örgütsel uyumlanma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

İşletme büyüklüğüne göre değişkenlerle uyumlanma arasındaki ilişkinin farklılaşabileceği varsayımıyla; araştırma modelimizin moderatör (farklılaştırıcı / ılımlılaştırıcı) değişkenlerinden bir diğeri, işletme büyüklüğü olarak belirlenmiştir. Küçük işletmelerde stratejik karar mekanizmasının tek elde toplanmasının, büyük işletmelerde ise mekanizmanın örgüt bütününe yayılmasının örgütsel uyumlanmayı arttırması beklenmektedir. Benzer şekilde; büyük işletmelerde plansızlığın daha olumsuz sonuçlara yol açabileceği varsayımıyla strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma açısından büyük işletmelerde küçük işletmelere göre daha önemli çıkması beklenmektedir.

***H4: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.***

---

<sup>55</sup> Semler, s.31.

Strateji tipine göre değişkenlerle uyumlanma arasındaki ilişkinin farklılaşabileceği varsayımıyla; araştırma modelimizin moderatör (farklılaştırıcı / ılımlılaştırıcı) değişkenlerinden biri, strateji tipi olarak belirlenmiştir. Literatürde stratejik uyumlanmada strateji tiplerinin dolaylı etkisini araştıran pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin Atkins<sup>56</sup>, Ansoff'un sınıflandırmasını kullanmış ve pazara giriş stratejilerinin bilgi sistem teknolojilerini maliyetleri düşürmek için, çeşitlendirme stratejilerinin bilgi sistem teknolojilerini pazar payını artırmak için desteklediğini ortaya koymuştur. Dvir, Segev ve Shenar<sup>57</sup> Miles ve Snow'un sınıflandırmasını kullanmış ve öncülerin teknolojiyi rakiplerinin başarıya ulaşmasını daha maliyetli hale getirmek için kullandığını, savunmacıların teknoloji yatırımlarında daha muhafazakâr olduğu ve her iki tipte de uyumlanmanın rekabet avantajını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Sabherwal ve Chan<sup>58</sup> öncü ve analizci stratejilere sahip firmalarda uyumlanmanın firma performansına olumlu etkisinin olduğunu, ama savunmacı firmalarda uyumlanma ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını söylerken Denford ve Chan<sup>59</sup> da işletme stratejisinin uyumlanma ve performans arasındaki ilişkide moderatör (farklılaştırıcı / ılımlılaştırıcı) değişken olduğunu savunmuştur. Araştırmada, öncü ve analizci strateji tipinde liderlik-uyumlanma ilişkisinin savunmacı stratejiye göre farklılık göstermesi beklenmektedir.

***H5: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.***

Açıklanan üç hipoteze ve 2 moderatör (farklılaştırıcı/ılımlılaştırıcı) değişkene göre araştırma modeli, Şekil 1'deki gibi ifade edilebilir.

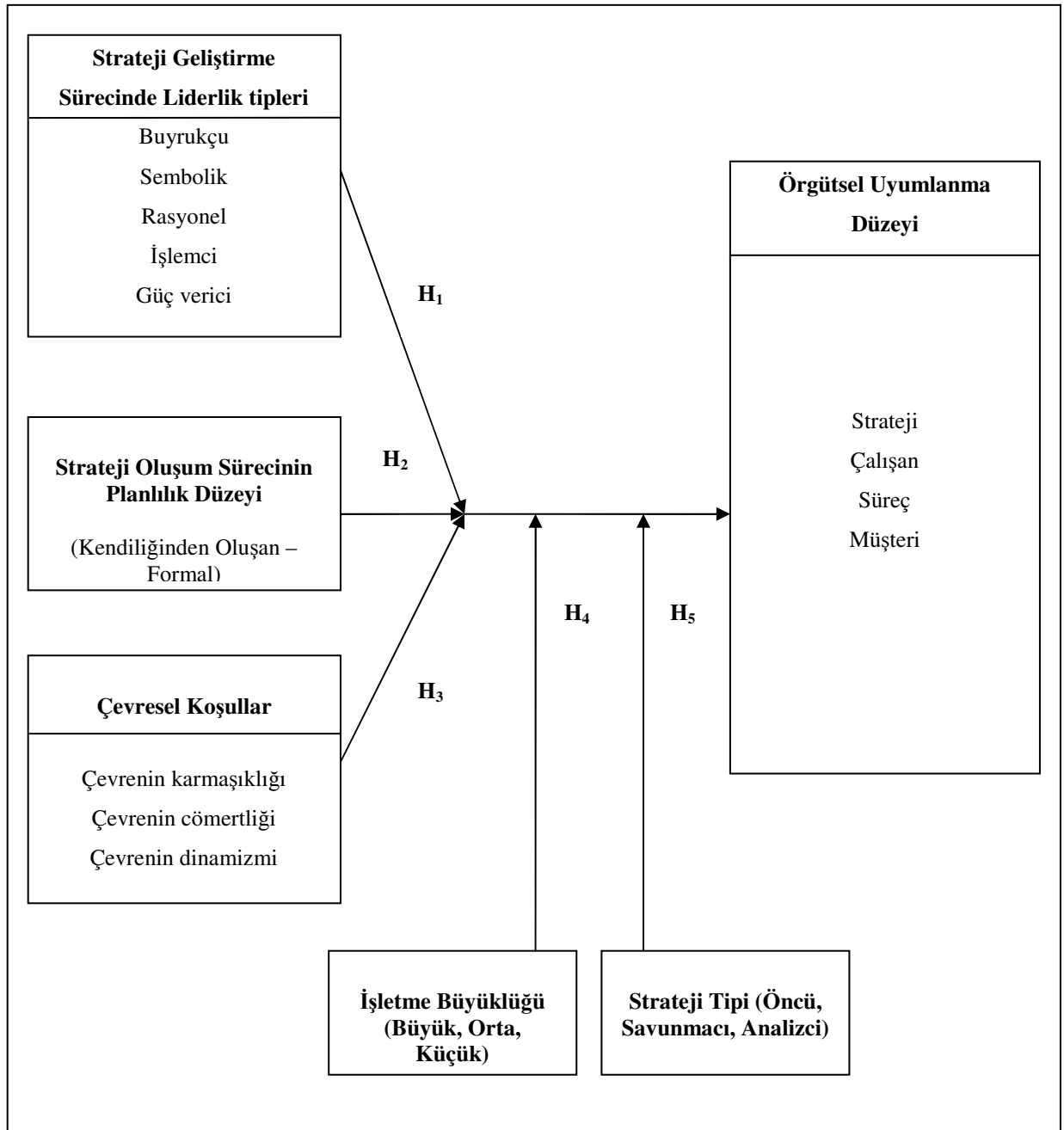
---

<sup>56</sup> Atkins, s. 123-135.

<sup>57</sup> Dvir, D., Segev, E. , Shenhar, A., s. 155-161.

<sup>58</sup> Sabherwal, R. , Chan, Y.E., s. 11-33.

<sup>59</sup> Denford, J.S., Chan, Y.E., 2007.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Bu modele göre öncelikle strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerindeki, çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenecek, daha sonra bahsi geçen bağımsız değişkenlerin örgütsel uyumlanma üzerindeki toplu etkileri analiz edilecek, son olarak da işletme büyüklüğü ve işletme stratejisine göre bu etkilerin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

#### 1.4 Konunun Önemi

Örgütün yapı, kültür ve süreçlerinin stratejik inisiyatifleri desteklemesi ve tüm bu olguların birbiriyle ahenk içinde olması anlamına gelen Örgütsel Uyumlanma, kuramsal yapısı itibarıyla genellikle işlevsel bir bakış açısıyla işletme performansı, sürdürülebilirliği, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi bağlamında incelenmiş önemli bir olgudur.

Performans ve işletme sürekliliği ile ilişkisi bu kadar çok sayıda araştırmada kanıtlanmış olan uyumlanma, bir yöneticinin ele alması gereken en önemli sorunların başında gelir. Aslında işletmelerde uygulanan pek çok yönetsel faaliyet, bütünsel bir bakış açısıyla ele alındığında uyumlanma problemini giderme çabasının farklı birer yansımasıdır: Çalışan motivasyonunu artırma çabası, farklı yönetsel kademeler arasındaki amaç ve faaliyet birliğinin sağlanması, çatışma yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının özelleştirilmesi, çalışan-örgüt arasındaki amaç birliğinin sağlanması, işletme süreçlerinin müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda sürekli iyileştirilme çabası, değişime karşı direncin ortadan kaldırılma çabası, çevrenin değişimine adapte olabilen esnek yapıların kurulması, aslında bir yönetim ve uyumlanma problemidir.

İşletmelerde stratejilerin önceden planlanmasının ya da zaman içinde deneme yanılma süreçleriyle oluşmasının hangi durumlarda ne tip sonuçlar vereceği, çevresel koşulların ya da stratejik liderlik tiplerinin bu oluşum biçimindeki rolü de birçok çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Örgütsel uyumlanmanın performans, sürdürülebilirlik, örgütsel bağlılık ve müşteri memnuniyetini nasıl etkilediği de Tablo 1'de görüldüğü gibi pek çok uluslararası çalışmanın konusu olmuştur.

Ne var ki bahsi geçen örgütsel uyumlanma faktörünü çevresel koşulların, stratejik liderlik tiplerinin ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin nasıl etkilediği meselesi araştırılmaya açık bir alandır ve örgütsel uyumlanmanın bağımlı değişken olarak ele alındığı bir modeli geliştirmenin literatüre anlamlı bir katkı sunacağı umulmaktadır.

### **1.5 Araştırmanın Katkısı**

Çalışmanın literatüre; konuya getireceği bütünsel bakış ve geliştireceği model ile; uygulamaya ise yöneticiler için liderlik ve strateji geliştirme alanlarında yapacağı tavsiyeler ile katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu araştırma, yerli yazında örgütsel uyumlanmayı oluşturan faktörler alanında yapılmış ilk çalışmalardan biridir. Konunun tartışmaya, araştırma sonucunda ortaya konulan modelin de bilimsel yanlışlanmaya açılmasıyla bu çalışmanın stratejik yönetim yazınına katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma probleminin teorik altyapısı, problemin tanımı, araştırma modeli, konunun önemi ve araştırmanın katkısından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın kuramsal altyapısı ele alınacaktır. Burada öncelikle örgütsel uyumlanma kavramının, daha sonra da stratejik düşüncenin tarihsel gelişimi incelenecek, stratejik yönetim alanında yapılan arştırmaların üzerinden geçilecek, daha sonra strateji oluşum süreci ele alınarak bu kapsamda her biri ayrı birer paradigma getirmiş olan stratejik yönetim okulları üzerinde durulacaktır. Ardından modeldeki her bir değişkenle ilgili bilgiler ve bu alanlara ait literatürün tarihsel gelişimi ele alınacaktır. Son olarak araştırma hipotezleri, hipotezlerin analizi için kullanılacak testler, değişkenler ve ölçeklerin neler olduğu ve bu ölçeklerin hangi kaynaklara dayandığı ortaya konulacaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL UYUMLANMA VE STRATEJİK DÜŞÜNCE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal altyapısı ele alınacaktır. Burada öncelikle örgütsel uyumlanma olgusu incelenecek, daha sonra stratejik düşüncenin tarihsel gelişimi, stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalar, strateji oluşum süreci ve stratejik yönetim okulları incelenecektir. Daha sonra örgütsel uyumlanmayı etkileyen faktörlerle ilgili bilgiler ve bu alanlara ait literatürün tarihsel gelişimi kısaca ele alınacak, araştırma için seçilen durumsal koşullar üzerinde durulacaktır. Son olarak araştırma hipotezleri, hipotezlerin analizi için kullanılacak testler, değişkenler ve ölçeklerin neler olduğu ve bu ölçeklerin hangi kaynaklara dayandığı ortaya konulacaktır.

### 2.1 Örgütsel Uyumlanma

İngilizce sözlüklerde “bir sıra oluşturma, tek bir çizgide toplanma”<sup>60</sup> ya da “parçaları birbirleriyle ilişkili düzgün bir pozisyona getirme süreci”<sup>61</sup> gibi mekanik perspektiften ve “bireylerin anlaşma içinde yaşadıkları organizasyon”, “belirli bir kişiyi, görüşü ya da bakış açısını ittifakla destekleme”<sup>62</sup> gibi sosyal perspektiften ele alınan alignment kavramı için, bu çalışmada Fonvielle ve Carr’ın<sup>63</sup> önerdiği tanım temel alınmıştır: “Uyumlanma, sadece bireylerin hedefleri ve yöntemleri kabul etme meselesi değil, aynı zamanda iş süreçlerinin ve işletmenin fonksiyonlarının örgütün stratejisi ile uyum içinde olmasıdır.”

Ayrıca tam sözlük karşılığı hizalanma (hiza: doğru bir çizgi üzerinde bulunma durumu) olan alignment’a Türkçe karşılığı olarak bu çalışmada uyumlanma (uyum: 1. bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk. 2. Toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, entegrasyon)<sup>64</sup> kavramı kullanılacaktır.

<sup>60</sup> <http://www.websters-online-dictionary.org/>; (Erişim tarihi: 13.10.09).

<sup>61</sup> <http://education.yahoo.com/reference/dictionary>; (Erişim tarihi: 13.10.09).

<sup>62</sup> <http://www.wordnet-online.com>; (Erişim tarihi: 13.10.09).

<sup>63</sup> Fonvielle, W. , L. P. Carr., 2001, “Gaining strategic alignment: Making scorecards work”, *Management Accounting Quarterly* (Fall), s.4-14.

<sup>64</sup> <http://www.tdk.gov.tr>; (Erişim tarihi: 13.10.09).

Uyumlanma (alignment), pek çok farklı terimi kapsayan bir kavramdır: Uyuma (fit)<sup>65</sup>; bağlantı (linkage)<sup>66</sup> ve birlikte uyumlanma (coalignment)<sup>67</sup> gibi.

Uyumlanma olgusu, köklerini durumsallık yaklaşımından almaktadır. Bilindiği gibi bu yaklaşıma göre örgütün yüksek performans gösterebilmesi için durumsal koşullar ve yapının birbiriyle uyum içinde olması gereklidir. Aslında hem durumsallık hem de konfigürasyon kuramcıları yıllar boyunca örgütsel uyumlanma ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi savunmuştur.<sup>68</sup> Örneğin “Organization and Environment” adlı eserlerinde Lawrence ve Lorsch, belirsiz çevrelerde başarılı firmaların başarısız firmalara oranla daha farklı bir yapıya sahip olduğunu, bu firmaların daha gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Lawrence ve Lorsch, çevrenin taleplerini karşılama çabasında departmanlar arasında olması gereken işbirliği ihtiyacını tanımlamak için “entegrasyon” kavramını kullanmıştır. Yaptıkları araştırmada entegrasyonu yüksek organizasyonların her türlü ölçülebilir finansal standardının entegrasyonu düşük firmalara oranla daha başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha az belirsiz çevrelerde ise bu firmalar daha az farklılaşmış ve daha az gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olmuşlardır. Yazarlar organizasyonun içsel özelliklerinin çevreye uyumunda her birimin ayrı bir fonksiyona sahip olacağını söylemişlerdir.<sup>69</sup>

Tablo 2’de farklı yazarların örgütsel uyumlanma kavramına yaklaşımları bir araya getirilmiştir.

---

<sup>65</sup> Venkatraman, N., 1989, “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence,” **Academy of Management Review**, 14(3), s. 423-444; Gresov, C., 1989, “Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies,” **Administrative Science Quarterly**, 34(3), s. 431-453; Porter, M., 1996, “What is Strategy?” **Harvard Business Review**, 74(6), s. 61-78.

<sup>66</sup> Henderson, J.C., Venkatraman, N., s. 4-16, Reich, B.H., Benbasat, I., s. 55-81.

<sup>67</sup> Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, S., 1994, “Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance,” **Information and Management**, 41(8), s. 1003-1020; Drazin, R., Ven de Ven, A.H., 1985, “Alternative Forms of Fit in Contingency Theory,” **Administrative Science Quarterly**, 30(4), s. 514-539, Venkatraman, N., Prescott, J.E., s. 1-23.

<sup>68</sup> Burns, T., Stalker, G., 1961, **The Management of Innovation**, London, Tavistock; Woodward, J., 1965, **Industrial Organization: Theory and Practice**, Oxford, London; Lawrence, P., Lorsch, J., 1967, **Organization and Environment**, Harvard Business School Press, Boston, MA; Miles, Snow, 1978, Mitzberg, 1979, Miller, Friesen, 1980.

<sup>69</sup> Powell, s. 119. (Bu paragraftaki dipnotlar Powell’in makalesinden alınmıştır).

**Tablo 2: Örgütsel Uyumlanma Yaklaşımları**

| <b>Yazar(lar)</b>                | <b>Kavram</b>          | <b>Yaklaşım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lawrence ve Lorsch (1967)        | Entegrasyon            | Belirsiz çevrelerde başarılı firmalar başarısız firmalara oranla daha farklı bir yapıya sahiptir. Bu firmaların daha gelişmiş entegrasyon uygulamaları vardır. Entegrasyonu yüksek organizasyonların her türlü ölçülebilir finansal standardı, entegrasyonu düşük firmalara oranla daha başarılıdır. |
| Peters ve Waterman (1982)        | Harmoni                | İşletmelerin yüksek performans gösteren mükemmel bir yapıya kavuşması için strateji, yapı (structure), sistem (system), yetenek (skill), personel (staff), stil (style) ve üstün amaçları (superordinate goals) barındıran yedi faktörün (7S) bütünsel bir harmoni içinde olması gereklidir.         |
| Kiefer ve Stroh (1984)           | Uyum, Amaç birliği     | Bir örgütün arzulanan performans düzeyine ulaşabilmesi için çalışanların örgütün amaçları konusunda temel bir uzlaşma içinde olması şarttır. Ama gerçek bir uyum için, ilham verici bir yaratıcılık ve örgüt amaç ve vizyonlarının oluşum sürecine katılım gereklidir.                               |
| Venkatraman ve Camillius (1984)  | Uyum                   | Uyum iki boyutta ele alınabilir: Uyumun sahası (iç uyum, entegre uyum, dış uyum) ve uyumun kavramsal boyutu. Uyumun kavramsal boyutu durumsal teorinin odak noktasıdır.                                                                                                                              |
| Drazin ve Vande Ven (1985)       | Uyum                   | Durumsal teorinin en önemli olgusu uyumdur.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Pasmore (1988)                   | Esneklik, amaç birliği | Sosyoteknik sistemler yalnızca çalışanların rızası, çabası ve kapasitesi oranında çalışır, bunun da çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının ortaklaştırılmasıyla mümkündür. Üyeleriyle ittifak içinde olan organizasyonların hayatta kalma şansı daha yüksektir.                             |
| Hamel ve Prahalad (1994)         | Uyum                   | Uyum, örgütteki tutkunun azalmasına yol açması durumunda stratejik potansiyele ulaşma konusunda yarardan çok zarar verir. Bu nedenle strateji geliştirme süreci, firmanın bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasında uyumsuzluk yaratmalıdır                                                   |
| Merron (1994)                    | Uyumlanma              | Uyumlanma örgütün kalite performansının hedeflere ulaşma derecesidir. Bir örgütün amaç, hedef, strateji, yapı ve kültürünün açıklığı ve uyumlanması o örgüt için en mükemmel yoldur.                                                                                                                 |
| Bernett, Fadil, Greenwood (1994) | Uyumlanma              | Örgütsel uyumlanma örgüt kültürü, seçilen strateji, amaçlar ve planlanan aktivitelerin birbirini kabul etmesi ve desteklemesi anlamına gelir.                                                                                                                                                        |
| Porter (1996)                    | Uyum                   | Uyum, örgüte yalnızca rekabet avantajını değil, aynı zamanda da sürdürülebilirliği getirir.                                                                                                                                                                                                          |
| Miller (1996)                    | Uyum                   | Yüksek performanslı firmalarda strateji, yapı ve çevre sürekli bir değişim ve konfigürasyon içindedir ve bunların karşılıklı olarak birbirlerini desteklediği dönemler uyumu ve dolayısıyla da rekabet avantajını getirir.                                                                           |
| Akpan (1996)                     | Uyumlanma              | Stratejik uyumlanma modeli aslında iki temele dayanır: Stratejik uyum (fit) ve fonksiyonel entegrasyon. Stratejik uyum, stratejinin örgüt içiyle                                                                                                                                                     |

|                             |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                             | ve örgüt çevresiyle olan uyumunu gösterir. Stratejinin örgüt çevresiyle olan uyumunu firmanın ürün-pazar önermeleri, farklılaştırıcı rekabet kararları ve ortaklıklar-ittifaklarla ilgili yönetsel kararları belirler. Stratejinin örgüt içiyle olan uyumunu ise organizasyon yapısı, iş süreçlerinin tasarımı ve insan kaynakları becerilerinin geliştirilmesi belirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Semler (1997)               | Uyumlanma, harmoni, sinerji | Örgütsel uyumlanma, örgütün strateji, yapı ve kültürünün amaçlara ulaşma sürecinde sinerjik bir bütün oluşturma düzeyini gösteren tanımlayıcı bir kavramdır. Bu kavramı bir skalayla tarif etmek gerekirse, skalanın bir ucunda tam zıtlık, diğer bir ucunda da mükemmel harmoni ve sinerji vardır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Labovitz ve Rosansky (1997) | Uyumlanma                   | Örgütsel uyumlanma, genel olarak örgütün yapı, kültür ve süreçlerinin stratejik inisiyatifleri desteklemesidir. Büyüme ve kar hedefleri 4 anahtar boyutunun uyumlanmasıyla gerçekleşebilir: Strateji, çalışanlar, müşteriler ve süreçler. Durgun olmayan çevrelerde kendi ayakları üzerinde durmayı başaran organizasyonlar herkesi örgütün temel amaçlarına odaklayabilmiş kişiler tarafından yönetilirler. Bu tip liderler kendi kendine uyumlanan ve kendi kendini sürdüren kültürleri yaratır. Uyumlanma, yöneticilere örgütün her seviyesinde tamamen müşteri odaklı, sürekli gelişen iş süreçlerini ve tutarlı bir iş stratejisini hızlıca uygulayabilme olanağı verir. |
| Hagel ve Singer (1999)      | Uyum                        | Uyum kavramı, atılacak her adımdan önce ciddi bir etkileşim maliyeti getirir ve bazen de atılması gereken birçok adımı engeller.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Beyerlein ve Ark. (2003)    | Uyumlanma                   | Uyumlanma, kompleks bir sistemin içindeki tüm birimlerle ve çevresiyle kurduğu ağların yönetilmesini temsil eder. Bunun içinde normlar, değerler, liderlik tipleri, karar verme süreçleri, personel seçme ve eğitme politikaları, bilgi sistemleri, amaçlar, ölçüler, ödüller vardır. Uyumlanma tüm bu sistemlerin birbirleriyle nasıl koordine olacağının ölçüsüdür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Uyum fikri strateji literatüründe birçok farklı perspektiften ele alınmıştır. Örneğin Peters ve Waterman, 1982 yılında yazdıkları kitapta,<sup>70</sup> işletmelerin yüksek performans gösteren mükemmel bir yapıya kavuşması için strateji, yapı (structure), sistem (system), yetenek (skill), personel (staff), stil (style) ve üstün amaçları (superordinate goals) barındıran yedi faktörün (7S) bütünsel bir harmoni içinde olması gerektiğini savunmuştur. Benzer şekilde yüksek performanslı firmaları araştıran

<sup>70</sup> Peters, T. , Waterman, R., 1982, **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper and Row Publishers, New York, NY, 1982.

Miller<sup>71</sup>, bu firmalarda strateji, yapı ve çevrenin sürekli bir değişim ve konfigürasyon içinde olduğunu ve bunların karşılıklı olarak birbirlerini desteklediği dönemlerin uyumu ve dolayısıyla da rekabet avantajını getirdiğini savunmaktadır.<sup>72</sup>

Kiefer ve Stroh'a göre<sup>73</sup> bir örgütün arzulanan performans düzeyine ulaşabilmesi için çalışanların örgütün amaçları konusunda temel bir uzlaşma içinde olması şarttır. Ama gerçek anlamda bir uyum için, kurulmuş amaçlara yönelik mekanik bir ortaklığın ötesinde bir şey gereklidir: İlham verici bir yaratıcılık ve örgüt amaç ve vizyonlarının oluşum sürecine katılım.

Semler'a göre örgütsel uyumlanmanın paradigma çerçevesini sistem yaklaşımı, karmaşıklık teorisi, kaos teorisi ve konfigürasyon yaklaşımı oluşturur. Bu yaklaşımların ortak görüşü, karmaşık sistemlerin davranışlarının öngörülemez olduğu, ancak bazı sınırlı durumlarda çeşitli faktörlerle ilişkilerinin incelenebileceğidir.<sup>74</sup>

Drazin ve Vande Ven'e göre<sup>75</sup> durumsal teorisinin en önemli olgusu uyumdur (fit). Venkatraman ve Camillus<sup>76</sup> uyumu iki boyutta ele almıştır: Uyumun sahası (iç uyum, entegre uyum, dış uyum) ve uyumun kavramsal boyutu. Yazarlara göre de uyumun kavramsal boyutu durumsal teorisinin odak noktasıdır.

Uyum (fit) ya da uyumlanma (alignment) kavramları, stratejik yönetimin temel konuları arasında yer alır.<sup>77</sup> Örneğin Porter'a<sup>78</sup> göre uyum, örgüte yalnızca rekabet avantajını değil, aynı zamanda sürdürülebilirliği de getirir. Bunun nedeni, satış sisteminin, üretim süreçlerinin taklit edilmesi kolayken bir firmanın tüm sistemlerinin uyum içinde çalışmasının taklit edilmesinin imkansız olmasıdır.

---

<sup>71</sup> Miller, D., 1996, "Configurations revisited", **Strategic Management Journal**, Vol. 17 No. 7, s. 505-512.

<sup>72</sup> Kathuria, Joshi, Porth, s.504 (Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth'un makalesinden alınmıştır).

<sup>73</sup> Kiefer, C., Stroh, P., 1984, **A new paradigm for developing organizations**, in J, D, Adams (Ed.), **Transforming work**, Alexandria, VA: Miles River Press, s. 175.

<sup>74</sup> Semler, s.27.

<sup>75</sup> Drazin, R., Ven de Ven, A.H., s. 515.

<sup>76</sup> Venkatraman, N. , Camillus, J.C., 1984, "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management," **Academy of Management Review**, 9(3), s. 513-525.

<sup>77</sup> Venkatraman, N.; Camillus, J.C., s. 513-525; Venkatraman, N., 1989, s. 423-444.; Tan, J. , Tan, D., 2005, "Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition", **Strategic Management Journal**, Vol. 26 No. 2, s. 141-157.

<sup>78</sup> Porter, 1996, s.73.

Örgütsel uyumlanma ile ilgili tanımlar da doğal olarak uyum, entegrasyon, harmoni, amaç birliği, sinerji gibi kavramları içinde barındırırlar. Bu tanımlardan birkaç tanesine değinmek gerekirse:

*Örgütsel uyumlanma, genel olarak örgütün yapı, kültür ve süreçlerinin stratejik inisiyatifleri desteklemesidir.*<sup>79</sup>

*Örgütsel uyumlanma, örgütün strateji, yapı ve kültürünün amaçlara ulaşma sürecinde sinerjik bir bütün oluşturma düzeyini gösteren tanımlayıcı bir kavramdır. Bu kavramı bir skalayla tarif etmek gerekirse, skalanın bir ucunda tam zıtlık, diğer bir ucunda da mükemmel harmoni ve sinerji vardır.*<sup>80</sup>

*Uyumlanma, kompleks bir sistemin içindeki tüm birimlerle ve çevresiyle kurduğu ağların yönetilmesini temsil eder. Bunun içinde normlar, değerler, liderlik tipleri, karar verme süreçleri, personel seçme ve eğitme politikaları, bilgi sistemleri, amaçlar, ölçüler, ödüller vardır. Uyumlanma tüm bu sistemlerin birbirleriyle nasıl koordine olacağının ölçüsüdür.*<sup>81</sup>

*Örgütsel uyumlanma, bir örgütün yapı, strateji ve kültürünün arzulan hedeflere ulaşma sürecinde birbirleriyle uyum ve işbirliği içinde olması demektir. Bir otomobilin ayarının bozuk olması nasıl o otomobilin verimliliğini düşürür ve sürücünün aracı tek bir doğrultuda götürmesini zorlaştırırsa, uyumlanma düzeyinin düşüklüğü de organizasyon için aynı sonuçlara yol açar.*<sup>82</sup>

Semler'a göre<sup>83</sup> literatürde yer alan birçok model, işletmenin uyumlanma düzeyinin, işletmenin süreç ve faaliyetlerinin strateji ile ilişkilendirilmesiyle artırılacağını savunur. Bu, örgütte uygulanan her sürecin örgütün stratejik hedeflerine

---

<sup>79</sup> Labovitz, G. , Rosansky, V., 1997, **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. New York: John Wiley & Sons., s.23.

<sup>80</sup> Semler, s.27.

<sup>81</sup> Beyerlein, M.B., McGee, C., Klein, G.D., Nemiro, J.E, Broedling, L., 2003, **The Collaborative Work Systems Field Book: Strategies, Tools and Techniques**, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, s. 7-22.

<sup>82</sup> Semler, s.23-24.

<sup>83</sup> Semler, s.24-25. (Bu paragraftaki dipnotlar Semler'ın makalesinden alınmıştır).

hizmet eder ve işlevsel olması anlamına gelmektedir.<sup>84</sup> Başka bir model grubunda örgütsel uyumlanma; örgüt kültürü, seçilen strateji, amaçlar ve planlanan aktivitelerin birbirini kabul etmesi ve desteklemesi olarak tanımlanır.<sup>85</sup> Özellikle toplam kalite yönetimi temelli modellerde ise uyumlanma kavramı büyük oranda strateji ve davranış arasındaki ilişki üzerinden araştırılır.

Pasmore, çevrenin hiçbir zaman tepe yönetimi tarafından her yönüyle anlaşılacak kadar durgun kalmayacağını; sosyoteknik sistemlerin amaçlarına ulaşması için optimizasyon kavramının yerini “esneklik” kavramına bırakması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca sosyoteknik sistemlerin yalnızca çalışanların rızası, çabası ve kapasitesi oranında çalışacağı, bunun da çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının ortaklaştırılmasıyla mümkün olacağını söylemiştir. Pasmore’a göre problem işgörenlerin nasıl motive edileceği değil, bağlılığın, motivasyonun, enerjinin ve dikkatin örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl odaklanacağıyla ilgilidir.<sup>86</sup>

Yine Pasmore’a göre üyeleriyle ittifak içinde olan organizasyonların hayatta kalma şansı daha yüksektir. Bunun nedeni çalışanların kendi kendilerini motive eder halde olmaları ve organizasyonun başarısı için takım çalışmasına bağlılık hissetmeleridir.<sup>87</sup>

Stratejik uyumlanma modeli aslında iki temele dayanır: Stratejik uyum (fit) ve fonksiyonel entegrasyon. Stratejik uyum, stratejinin örgüt içiyle ve örgüt çevresiyle olan uyumunu gösterir. Stratejinin örgüt çevresiyle olan uyumunu firmanın ürün-pazar önermeleri, farklılaştırıcı rekabet kararları ve ortaklıklar-ittifaklarla ilgili yönetsel kararları belirler. Stratejinin örgüt içiyle olan uyumunu ise organizasyon yapısı, iş süreçlerinin tasarımı (ürün geliştirme, müşteri hizmetleri vb.) ve insan kaynakları

---

<sup>84</sup> Robinson, D. G., Robinson, J. C., 1995, **Performance consulting: Moving beyond training**. San Francisco: Berrett-Koehler.; Rummier, G. R., Brache, A. P., 1990, **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. San Francisco: Jossey-Bass.; Swanson, D. A., 1994, **Analysis/or improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise**. San Francisco: Berrett-Koehler.

<sup>85</sup> Bennett, R, H, Fadil, P, A, Greenwood, R, T, 1994, “Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework”, **Journal of Managerial Issues**, 6 (4), s. 474-491; Tosti, D., Jackson, S., 1994, “Alignment: How it works and why it matters”, **Training**, 31, s. 58-64.

<sup>86</sup> Pasmore, W.A., 1988, **Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Perspective**. New York, NY: John Wiley & Sons, s. 96-100.

<sup>87</sup> Pasmore, s.17.

becerilerinin geliştirilmesi ya da transfer edilmesi belirler. İşletme stratejisi alanında firmanın dışarıdaki konumlanması ile içerideki düzeni arasındaki uyumun ekonomik performans üzerinde hayati bir etkisi olduğu yönünde uzlaşma vardır.<sup>88</sup>

Merron<sup>89</sup> uyumlanmayı örgütün kalite performansının hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlar. Merron'a göre bir örgütün amaç, hedef, strateji, yapı ve kültürünün açıklığı ve uyumlanması o örgüt için en mükemmel yoldur.

Uyumlanma, örgüt hiyerarşisinde farklı seviyelerde yer alan yöneticilerin amaçlar ve hedefler konusunda ortak bir anlayışı paylaşmasını gerektirir. Ne var ki, bazı strateji araştırmacıları bu kadar övülen uyum kavramının gereğinden fazlasının dinamik çevrelerde ciddi bir adaptasyon sorunu yaratacağını savunmuştur. Örneğin, Hagel ve Singer<sup>90</sup>, uyum kavramının atılacak her adımdan önce ciddi bir etkileşim maliyeti getireceği ve bazen de atılması gereken birçok adımı engellediğini savunmaktadır. Benzer şekilde Pascale'ye göre<sup>91</sup>, bir örgütte uyum kavramı sürekli bir dengeyi getiriyorsa durgunluğa yol açacak ve performansı olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden bir firma dengeye ulaşma fikri yerine adaptasyonu yüksek sistemlere odaklanmalıdır. Hamel ve Prahalad da uyumun örgütteki tutkunun azalmasına yol açması durumunda stratejik potansiyele ulaşma konusunda yarardan çok zarar vereceğini söylemiştir. Bu nedenle strateji geliştirme süreci, firmanın bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasında uyumsuzluk yaratmalıdır.<sup>92</sup>

Uyum ve esneklik arasındaki bu ikilemin üstesinden gelmek için Miller<sup>93</sup> uyuma yönelik biçimlenmenin yalnızca dinamik ve esnek olması durumunda rekabet avantajı yaratacağını savunmuştur.

---

<sup>88</sup> Akpan,O., 1996, "Strategic Alignment: The Business Imperative for Leading Organizations", Luftman, Jerry N. (Editor). **Competing in the Information Age : Strategic Alignment in Practice**, Cary, NC, USA: Oxford University Press, Incorporated, s. 44-46.

<sup>89</sup> Merron, K, A, 1994, "Creating TQM organizations", **Qualify Progress**, 27 (1), s.51-54.

<sup>90</sup> Hagel, J. , Singer, M., 1999, "Unbundling the corporation", **Harvard Business Review**, March-April, s. 133-141.

<sup>91</sup> Pascale, R.T., 1999, "Surfing the edge of chaos", **Sloan Management Review**, Spring, s. 83-94.

<sup>92</sup> Hamel, G. , Prahalad, C.K., 1994, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, MA., s.147. (Bu paragraftaki dipnotlar Kathuria, Joshi ve Porth'un makalesinden alınmıştır).

<sup>93</sup> Miller, D., s. 505-512.

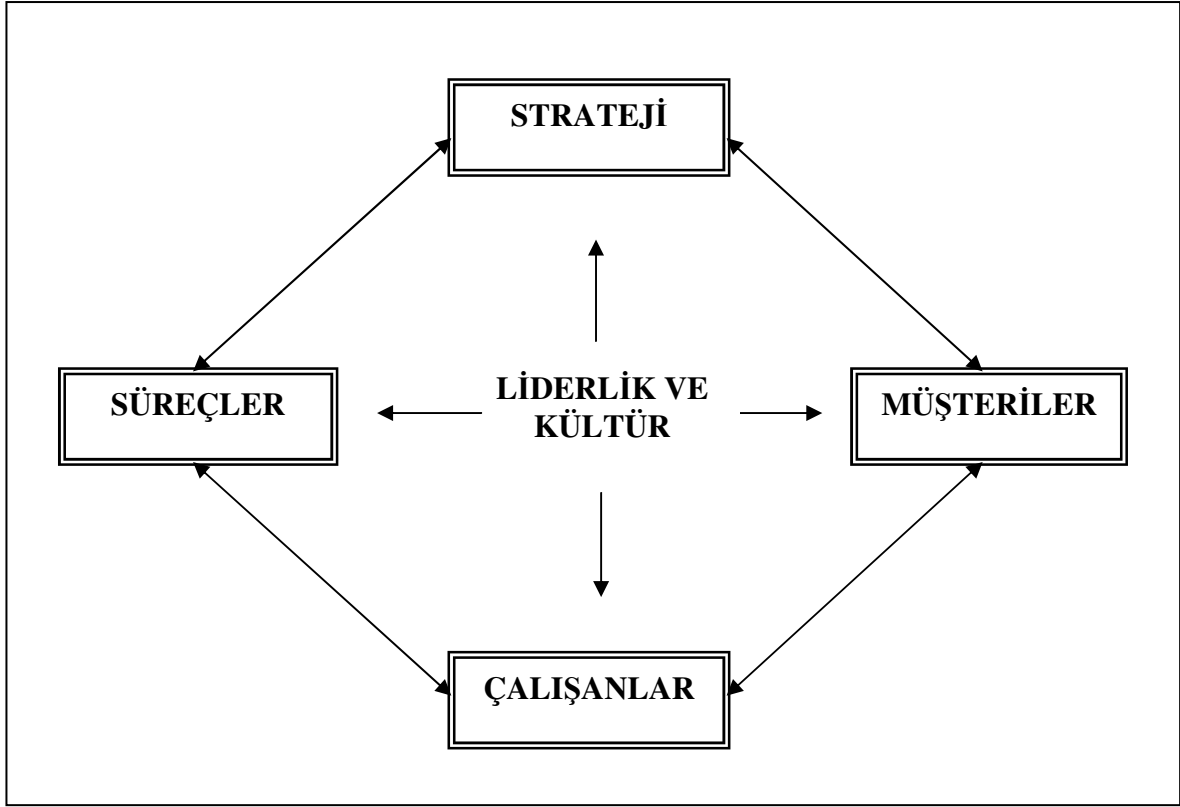
Labovitz ve Rosansky, entegrasyon ya da esneklik gibi kavramların yerine uyumlanma kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Alignment kelimesi hizalanma anlamını da barındırdığı için, yalnızca iç tutarlılığa değil, aynı zamanda yön birliği olgusuna da dikkat çekmektedir. Durgun olmayan çevrelerde kendi ayakları üzerinde durmayı başaran organizasyonlar herkesi örgütün temel amaçlarına odaklayabilmiş kişiler tarafından yönetilirler. Bu tip liderler kendi kendine uyumlanan ve kendi kendini sürdüren kültürleri yaratır. Uyumlanma, yöneticilere örgütün her seviyesinde tamamen müşteri odaklı, sürekli gelişen iş süreçlerini ve tutarlı bir iş stratejisini hızlıca uygulayabilme olanağı verir.<sup>94</sup>

Uyumlanmanın gelişmesi ve sürdürülebilir hale gelmesi için müşteri davranışı ile örgütün misyonu arasında bir bağ bulunması gerekmektedir. Bu bağ, alınan kararların çalışanlar tarafından başarıyla uygulanması ve faaliyete dönüşmesine yardımcı olacaktır. Müşterinin değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için çalışanların faaliyetleri ve iş süreçleri arasında bir bağ olması, müşterilerden toplanan bilgilerin örgüt stratejisi şekillendirilirken kullanılması, örgütün stratejik yönelimini, iş süreçlerini, çalışan davranışlarını ve müşteri ihtiyaçlarını uyum içinde bir araya getirecek bir örgüt kültürünün kurulması gereklidir.<sup>95</sup> Şekil 2’de Labovitz ve Rozansky’nin uyumlanma modeli gösterilmiştir.

---

<sup>94</sup> Labovitz, Rosansky, s.20-21.

<sup>95</sup> Labovitz, Rosansky, s.22-24.



**Şekil 2: Labovitz ve Rozansky'nin Örgütsel Uyumlanma Modeli**

(Labovitz ve Rozansky, 1997, *The Power of Alignment*, New York, John Wiley and Sons)

Labovitz ve Rosansky, büyüme ve kar hedeflerinin 4 anahtar boyutunun uyumlanmasıyla gerçekleşeceğini ortaya koymuştur: Strateji, çalışanlar, müşteriler ve süreçler. Yazarlara göre, bu dört boyut örgütsel gelişim inisiyatifleriyle uyum içinde olmadığı sürece örgüt uyumlanmış kabul edilmez. Bir örgütün uyumlanması için:<sup>96</sup>

1. Tepe yönetiminden en yeni alınan personele kadar örgütün her üyesinin, örgütün stratejik amaçlarıyla ilgili bir anlayışı paylaşması gerekir.
2. Örgütün her üyesinin örgütün iş stratejisine nasıl katkıda bulunacağını bilmesi gerekir.
3. Örgütün her üyesinin müşteri ihtiyaçlarının farkında olması ve müşteri tatmini için örgütün nasıl bir çaba içinde olacağını bilmesi gerekir.

<sup>96</sup> Labovitz, Rosansky, s.23.

Literatür, genel olarak iki tip uyumlanma üzerinde durmaktadır. Dikey uyumlanma ve yatay uyumlanma. Dikey uyumlanma stratejilerin, amaçların, faaliyet planlarının ve kararların örgütün farklı seviyelerinde algılanma biçimini araştırır. Alt seviyelerde verilen kararların üst yönetimin kararlarıyla ve stratejiyle tutarlı olması, dikey uyumlanmanın yüksek olması anlamına gelmektedir. Yatay uyumlanma ise örgütte gerçekleşen faaliyetlerin koordinasyonu ve fonksiyonlar arası entegrasyonun düzeyiyle ilgilenir. Fonksiyonlar arası entegrasyon, pazarlama, operasyon, insan kaynakları ve diğer departmanlardaki faaliyetlerin tutarlı ve kararların koordinasyon ve yardımlaşma seviyesinin yüksek olmasıyla gerçekleşir.<sup>97</sup>

Labovitz ve Rosansky'ye göre uyumlanmanın dört bileşeni vardır: Strateji, çalışanlar, müşteriler, süreçler. Buradaki strateji, örgütte paylaşılan bir vizyonu, stratejinin faaliyete dönüşmesi için kritik başarı faktörleriyle birlikte sürekli yenilenen ve geliştirilen bir planı, örgüt amaçlarına uygun stratejik iş süreçlerinin tanımlanmasını, örgütte yapılan her işin stratejik vizyonla uyumlandırılmasını, sistematik ve sürekli bir gözden geçirme ve sonuçların izlenmesini kapsamaktadır. Uyumlanmanın ikinci bileşeni olan çalışanlar boyutu, stratejinin gerçekleşmesi ve örgütün başarılı olma sürecindeki bireysel sorumluluklarının farkında bir işgücüne vurgu yapmaktadır. Bu, çalışanların zorluk derecesi yüksek işlerde planlama ve uygulama becerilerine sahip olmaları ve bu becerilerin farkındalık ve ödüllendirme programlarıyla desteklenmesi anlamına gelmektedir. Uyumlanmanın üçüncü bileşeni olan müşteriler boyutu, örgütün stratejik yöneliminin müşteri ihtiyaçlarını yansıtması anlamına gelmektedir. Örgüt, stratejik öneme sahip müşterileri belirlemeli, örgüt yapısını müşteri verilerinin sürekli akışına uygun hale getirmeli ve bu verileri süreçlerini geliştirmede kullanmalıdır. Uyumlanmanın dördüncü ve son bileşeni olan süreçler boyutu, örgütün temel yeteneği ile ilgili olan tüm anahtar süreçlerin müşteri ihtiyaçlarıyla ve örgütün değişim ve kalite amaçlarıyla uyumlu olması anlamına gelmektedir. Burada strateji ve çalışanlar, dikey uyumlanmayı; müşteriler ve süreçler ise yatay uyumlanmayı oluşturur. Labovitz ve Rosansky'ye göre uyumlanmış bir organizasyon hem dikey hem de yatay uyumlanmaya sahip olmalıdır: Dikey uyumlanma stratejik yönelimin hızlı bir şekilde örgütün gerçek faaliyetlerine aktarılması ile ilgilidir. Bunun yolu da örgütün stratejisinin her bir

---

<sup>97</sup> Kathuria, Joshi, Porth, s.505.

çalışanın davranışına yansımından geçer. Yatay uyumlanma ise müşteri ihtiyaçları ve örgütün temel süreçleri arasındaki bağ ile ilgilidir. Bunun yolu da büyük ölçekli değişim faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçları temelinde uygulanmasından geçer.<sup>98</sup>

Beer ve Nohria, günümüzde uygulanan örgütsel değişim için birbirine zıt iki yaklaşım olduğunu söylemiş ve bu yaklaşımlara “E Teorisi” ve “O Teorisi” adını vermiştir. “E Teorisi”nde değişim, ekonomik bir değer yaratmak için tepe yönetimi tarafından planlanmaktadır. “O Teorisi”nde ise değişim kendiliğinden olur ve bu teorinin odaklandığı konu, kültürde bulunan yüksek adanmışlık seviyesi ve yoğun öğrenme sürecidir. Yazarlar, tıpkı Mintzberg’in yaptığı gibi bu iki teorinin bir sentezini önermiş ve yöneticilere hissedarları tatmin edecek, adaptasyonu yüksek ve uzun süre yaşayacak organizasyonları geliştirmek için bu sentezi önermişlerdir.<sup>99</sup>

Bugünün birçok organizasyonu geçmişin hiyerarşik bürokratik modellerinin izlerini taşımaktadır. Görevlendirmeler bireysel temelli yapılmakta, departmanın ve bireylerin hedefleri sıklıkla birbiriyle çatışmakta, bireyler ve gruplar bu nedenle karşı karşıya gelmektedir.<sup>100</sup> Bu nedenle örgütsel uyumlanma hiçbir zaman modası geçmiş bir konu olarak kabul edilemez. Performans ve işletme sürekliliği ile ilişkisi bu kadar çok sayıda araştırmada kanıtlanmış olan uyumlanma, bir yöneticinin ele alması gereken en önemli sorunların başında gelir.

Aslında uygulanan pek çok yönetsel faaliyet, bütünsel bir bakış açısıyla ele alındığında uyumlanma problemini giderme çabasının farklı birer yansımasıdır: Çalışan motivasyonunu artırma çabası, farklı yönetsel kademeler arasındaki amaç ve faaliyet birliğinin sağlanması, çatışma yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının özelleştirilmesi, çalışan-örgüt arasındaki amaç birliğinin sağlanması, işletme süreçlerinin müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda sürekli iyileştirilme çabası, değişime karşı direncin ortadan kaldırılma çabası, çevrenin değişimine adapte olabilen esnek yapıların kurulması gibi alanlar örgütsel uyumlanma düzeyini yükseltme çabalarıdır.

---

<sup>98</sup> Labovitz, Rosansky, s.24.

<sup>99</sup> Beer, Nohria, s.4.

<sup>100</sup> Beyerlein ve diğ., s.203.

## 2.2 Stratejik Düşünce

Sosyal bilimlere konu olan pek çok kavram gibi, strateji ve stratejik yönetim kavramlarının da nasıl tanımlanacağı tamamıyla bir paradigma problemi olarak ele alınmalıdır. Stratejik yönetim, tabiatı gereği köklerini uygulamadan alan bir kavramdır; bu nedenle rekabete konu olan her alanda kurgulanması muhtemel bir stratejik düşünce ve uygulanması muhtemel bir strateji mevcuttur.

Bu nedenle stratejik yönetimin tanımını yaparken rekabetten ya da rakiplerden yola çıkılması akla yakındır. Strateji ile ilgili önerilen tanımın ayrıca bir planlama sürecini barındırması gerekir. Stratejik yönetimin planlama süreci içsel ve dışsal bir analiz gerektirdiği için planlama ile beraber düşünce ve analiz aşamalarından da bahsedilmesi gerekecektir. Stratejik yönetim literatüründe paradigmalara devreye girdiği noktalardan biri stratejik planlama ile ilgili zaman algısıdır. Bu algı, planlama için bir ucunda “sürekli kendini yenileyen”, diğer ucunda “bir kere yapılan ve izlenen” olan bir skalayla ifade edilir. Paradigmadan kaynaklanan ikinci ayrım ise stratejinin oluşma şekli ile ilgilidir. Bu ayrım, stratejinin oluşma süreci için bir ucunda “tepe yönetiminin zihninde” diğer ucunda “sahada ve işletmenin içsel dinamikleriyle” olan bir skalayla ifade edilebilir. Stratejik yönetim ile ilgili farklı yaklaşımlar, kendilerini en başta stratejiyi tanımlama şekilleriyle ele vermektedirler. Bu nedenle yaklaşım farklılıklarına geçmeden önce strateji ile ilgili tanımlara göz atmak faydalı olacaktır.

En genel tanımıyla strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.<sup>101</sup>

Hofer ve Schendel<sup>102</sup> stratejiyi “bir örgütün iç kaynakları ve yeteneklerinin dış çevre tarafından yaratılan fırsatlar ve risklerle uyumlu hale getirilme süreci” olarak tanımlamıştır.

Kaplan ve Norton’a göre strateji, bir örgütün hissedarlarına, müşterilerine ve üyelerine değer yaratmak için nasıl bir planı olduğunu tanımlar.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Ülgen,H., Mirze, K., 2006, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, s.33.

<sup>102</sup> Hofer, Schendel, s.12.

Eren, stratejiyi genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlamıştır.<sup>104</sup>

Bryson'a göre strateji bir firmanın ne olduğunu, neyi yaptığını ve neyi yapmadığını ortaya koyan bir amaçlar, politikalar, programlar, faaliyetler ve kararlar bütünüdür. Strateji tasarım ve uygulama sürecinin etkinliği aktörlerin ne dediğine, tercihlere, faaliyetlerin işleyiş biçimine, departmanların koşullarına ve tabii ki de işletmenin kültürüne olan uyum düzeyine bağlıdır.<sup>105</sup>

Mintzberg<sup>106</sup> ise strateji ile ilgili klasik tanımlara (özellikle de Chandler ve Andrews'in SWOT temelli tanımlarına) meydan okumuş ve stratejinin yönelme, rekabet, eylem, bağlam ve davranış temelinde gerçekleşen plan, hile (ploy), model (pattern), konumlanma (position) ve bakış açısı (perspective) şeklinde ortaya çıkabileceğini söylemiştir.

Zaten arzulanan strateji ile gerçekleşen strateji ve planlanan strateji ile kendiliğinden gelişen strateji arasındaki ciddi farklılıklar ile bu farklılıkların nedenleriyle ilgili tartışmaları başlatan da bizzat Mintzberg olmuştur. Bu, Mintzberg'in strateji ile ilgili verdiği tanımın farklılığından da anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim olgusunun tarihsel temelleri incelendiğinde, Mintzberg'in literatüre tam olarak nasıl bir boyut kattığı daha iyi anlaşılacaktır:

Tablo 3'te dönemlere göre hakim olan stratejik yönetim yaklaşımları analiz edilmiştir. Tablonun ilk sütunu; stratejik yönetim yaklaşımlarının hakim olduğu dönemi ve bu yaklaşımların öncülerini; ikinci sütun bahsi geçen yaklaşımların odağını, üçüncü sütun stratejik yönetim yaklaşımının bilimsel referanslarını ve metodolojik olarak durdukları yerleri, dördüncü ve son sütun ise yaklaşımların getirdiği önermeleri göstermektedir.

---

<sup>103</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2004, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Boston, Harvard Business School, s.4.

<sup>104</sup> Eren, E., 2000, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., İstanbul, s.5.

<sup>105</sup> Bryson, J.M., 1995, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, s.32-33.

<sup>106</sup> Mintzberg, H., 1978, "Patterns in Strategy Formulation," **Management Science**, 24(9), s.934-948.

**Tablo 3: Dönemlere Göre Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

| Hakim Olduğu Dönem ve Öncüleri                                                                                                                                                                                                                                                      | Odak                                                                                                                                                                                     | Yaklaşım                                                                                                                                                                                                                                  | Önerme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1960- ...</b><br><br>Chandler (1962)<br>Learned,<br>Cristensen,<br>Andrews (1965)<br>Ansoff (1965)<br>Schoeffler; Buzzell;<br>Heany (1974)<br>Hofer; Schendel<br>(1975)                                                                                                          | <b>Stratejik Planlama</b><br><br>Strateji-Yapı İlişkisi<br><br>Pazar koşulları,<br>stratejiler ve performans<br>arasındaki ilişki.<br><br>Strateji- performans<br>ilişkisi               | Normatif (tavsiye<br>edici, kural<br>koyucu)<br><br>Uygulamacıların<br>kullanacağı gerekli<br>analitik düşünme<br>çerçeveleri ve<br>araçları geliştirmek<br>PIMS Analizi<br>SWOT Analizi<br><br><i>Tasarım okulu,<br/> Planlama okulu</i> | Strateji, firmanın hedeflerine<br>ulaşması için gerekli olan planlama<br>sürecidir.<br><br>Örgütün çevresi stratejiyi, strateji<br>yapıyı şekillendirir ve strateji-yapı<br>uyumu da performansı olumlu<br>etkiler<br><br>Çevre ve strateji işletme<br>performansı üzerinde etkilidir.<br><br>Yapı stratejiyi bilgi akış sürecine<br>koyduğu sınırlar nedeniyle etkiler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1980-...</b><br><br>Sun-Tzu (M.Ö.<br>400)<br>BCG (1964)<br>Miles; Snow (1978)<br>Porter (1980)                                                                                                                                                                                   | <b>Rekabet Stratejisi</b><br><br>Sürdürülebilir rekabet<br>avantajı<br>Strateji farklılıklarının<br>karlılık üzerindeki etkisi<br>Stratejik yönelim<br><br>Temel yetkinlik<br>stratejisi | Normatif<br><br>Stratejiyi soyut bir<br>kavram olmaktan<br>çıkartıp somut hale<br>getirme<br>Genelden özele<br>kayma<br><br><i>Konumlanma<br/> okulu</i>                                                                                  | Üstün performansa götürecekt<br>sadece üç strateji vardır: Pazarda<br>başarılı olmak isteyen işletmelerin<br>ya sektöründe en düşük maliyetleri<br>sağlayan (maliyet liderliği), ya<br>tüketicileri daha fazla para<br>ödemeye götürecekt ölçüde ürün<br>veya hizmetini farklılaştıran<br>(farklılaşma), ya da niş pazarlara<br>odaklanan (odaklanma) bir<br>stratejiyi tercih etmeleri<br>gerekmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>1970-...</b><br><br>Mintzberg (1973)<br>Miller ve Friesen<br>(1977)<br>Mintzberg (1978)<br>Quinn (1980)<br>Bourgeois ve<br>Brodwin (1984)<br>Grandori (1984)<br>Mintzberg ve<br>Waters (1985)<br>Mintzberg (1987)<br>Hart (1992)<br>Petigrew (1992)<br>Hart ve Banbury<br>(1994) | <b>Strateji Geliştirme<br/> Süreci</b><br><br>Stratejinin “nasıl olması<br>gerektiği” yerine “nasıl<br>geliştirildiğinin”<br>araştırılması                                               | Akademik<br><br>Davranışçı teori<br>Sınırlı rasyonellik<br><br><i>Öğrenme okulu,<br/> Konfigürasyon<br/> okulu</i>                                                                                                                        | Örgütlerin amaçları belirleme<br>süreçlerinin zorluğu örgüt içindeki<br>aktörlerin politik inisiyatiflerle<br>hareket etmesine ve bu da giderek<br>artan karmaşaya yol açar. Bu<br>bağımsız süreçler topluluğu örgüt<br>içinde stratejik seçimler yığını<br>oluşturur ve strateji bu karmaşa ve<br>anarşinin içinden doğar. Bu nedenle<br>strateji geliştirmede tepe<br>yönetiminin rolü sınırlıdır<br><br>Strateji, kimi zaman planlanandan<br>farklı gelişir<br><br>Strateji geliştirme süreçleri ile<br>işletme performansları arasında<br>lineer ilişkiler mevcuttur.<br><br>Firmalar farklı strateji geliştirme<br>süreçlerini bir arada kullanabilir,<br>her kombinasyonun performansa<br>farklı bir etkisi vardır. |

(Not: Bilişsel okul, güç okulu, çevre okulu, kültür okulu ve girişimcilik okulu alanla olan dolaylı alakaları nedeniyle bu tablonun dışında bırakılmıştır)

Stratejik yönetim, 1920’lerde Harvard Üniversitesi’nde tepe yönetiminin gözünden örnek olayların incelendiği bir ders olarak “İşletme Politikaları” adı altında ortaya çıkmasına rağmen yazılı stratejik düşüncenin bilimsel bir içerikle ilk kez Chandler’ın 1962’de yayınladığı “Strategy and Structure” adlı eserinde<sup>107</sup> incelendiği söylenebilir. Bu eserde dört büyük işletmenin (General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont) nasıl büyüdüklerini ve bu büyümeyi yönetsel yapıları içerisine nasıl oturttuklarını inceleyen Chandler ile başlayan Harvard Üniversitesi odaklı bu geleneksel anlayışın (Harvard Ekolü) sonraki temsilcilerine Andrews, Cave ve Porter örnek olarak gösterilebilir. Elbette Peter Drucker’ın 1946’da yayınladığı “Concepts of the Corporation” adlı eserinde<sup>108</sup> şirketlerin başarısının kaynaklarını hedef tayin etmedeki başarılarına ve müşteri ihtiyaçlarının fark yaratacak şekilde karşılanmasına yaptığı atıfların, strateji düşüncesinin gelişiminde göz ardı edilmemesi gerekmektedir.<sup>109</sup> Özetle stratejik düşüncenin kökleri askeri boyutlarıyla ele alındığında çok eski tarihlere gitmesine rağmen, iş dünyası bağlamında stratejik çalışmalara 1960’larda başladığına ilişkin genel bir fikir birliği olduğu söylenebilir.<sup>110</sup>

1960’larda strateji, firmanın hedeflerine ulaşması için gerekli olan planlama süreci olarak tanımlanmıştır. Ne var ki daha sonraki yıllarda tanımın bu kadar basit olmaması gerektiği ve mevcut durumu açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür. Günümüz şartlarını göz önüne alan kapsayıcı bir tanımla strateji düşüncesi, güçlü kültürlerin oluşturulması, taklit edilmesi zor beceriler kazanılması, rakiplerin zayıflıklarının üzerine gidilmesi, ekonomik avantajların yaratılması, en iyi uygulama düşüncesinin sürekli geliştirilmesi, stratejik ortaklıklar kurulması, bilgi işleme sistemlerini ve örgütsel öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi, güçlendirilmiş çalışanlarla etkili takım çalışmalarının yapılmasını içeren bir rekabet avantajı kazanma sürecidir. Bugün strateji denildiğinde mekanik bir strateji/yapı modelinin ötesinde bir olgu anlaşılmaktadır. Strateji, yalnızca amaçların belirlenmesi ve ardından mekanik bir

---

<sup>107</sup> Chandler, D., 1962, **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press.

<sup>108</sup> Drucker, P., 1946, **Concepts of the corporations**, New York: The John Day Company

<sup>109</sup> Barca, s. 9-10.

<sup>110</sup> Barca, s.9. (Bu paragraftaki dipnotlar Barca’nın makalesinden alınmıştır).

planlama sürecinin gelmesi değil, aynı zamanda da organizasyon yapısını, kültürünü, değerlerini, uygulamalarını ve aklını yeniden tasarlama sürecidir.<sup>111</sup>

1965 yılında Learned, Christensen, Andrews ve diğerleri strateji fikrini Chandler'den alıp Selznick'in "ayırt edici yetkinlikler"<sup>112</sup> ve çevresel belirsizlik fikirleri ile sentezleyerek Harvard'da ders kitabı olarak okutulan, "Business Policy" adlı eseri<sup>113</sup> yayınlamıştır. Daha sonra Andrews tarafından, hala meşhur olmaya devam eden SWOT analizi formüle edilmiştir. SWOT analizi stratejinin, işletmenin çevresindeki tehdit ve fırsatlarla kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini dikkatlice incelendikten sonra geliştirilebileceği fikrine dayanmaktadır. Ansoff'un<sup>114</sup> iş dünyasına yön verecek pratik açılımlar sunduğu "Corporate Strategy" adlı eseri de bir firmanın hedefleri, büyüme planları, ürün pazar pozisyonu ve kaynak tahsisi planlarının yapılabilmesi için gerekli analitik düşünme çerçeveleri ve araçlarını ortaya koymuştur.<sup>115</sup>

1980'lere kadarki gelişmeler stratejinin normatif (tavsiye edici) yönünün zenginleşmesi bakımından önemli mesafeler kaydetmesine yol açmıştır. Daha sonra, üretmeye odaklanan egemen normatif yaklaşımın giderek artan çevresel belirsizlik karşısında yetersiz kaldığı görülmeye başlanmış, bazı temel soruların ortaya atılması ve yanıtlarının verilmesine odaklanılmış ve böylece, stratejik yönetim asıl 1980'lerde bir yönetim disiplini olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ne var ki stratejik yönetim alanında, genellikle bilim uygulamanın önünde gitmemektedir. Tersine, iş dünyasındaki iyi uygulamalar incelenerek genellemelere gidilmektedir. İş dünyasında doğrudan ve dolaylı olarak stratejik düşüncenin ilerlemesine katkıda bulunan sayısız yönetici ve işletme olmuştur. Stratejik yönetim literatürüne iyi örnek malzemesi sunan bazı işletmeler şöyle sıralanabilir: Xerox, IBM, Honda, Kodak, 3M, Procter & Gamble,

---

<sup>111</sup> Volverda, H.W. , Elfring, T., 2001, "Schools of thought in strategic management: fragmentation, integration, or synthesis". Chap. 1 in **Rethinking Strategy**, London: Sage Publications, s.26.

<sup>112</sup> Selznick, P., 1957, **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York, Harper & Row.

<sup>113</sup> Learned, E.P. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., 1965, **Business policy: notes for analysis**. Homewood, Ill.: Irwin.

<sup>114</sup> Ansoff, 1965.

<sup>115</sup> Barca, s.10. (Bu paragraftaki dipnotlar Barca'nın makalesinden alınmıştır).

Toyota, Body Shop, Marks & Spencer gibi kuruluşlar ve McKinsey, BCG ve Bain gibi danışmanlık şirketleri.<sup>116</sup>

Yaklaşık 50 yıllık bu evrim sürecinde, 1960-1975 arası stratejik planlama, 1975’den günümüze “öğrenme okulu”; 1980-2000 arası rekabet stratejisi ve 2000’den günümüze temel yetkinlik stratejisinin egemen olduğu bir ilerleme tarihi gözlemlenmektedir.<sup>117</sup>

Strateji yazını uzun ve entelektüel temellere dayanan bir geçmişe sahiptir. Ama esasında bu alanın kuruluşu, kararların karşılaştırmacı ve ayrıntılı analizlerle verildiği rasyonel modele dayanır. Rasyonel bakış, karar vericinin mevcut tüm alternatifleri gözden geçirmesini, her alternatifin uygulanma sürecinin zorluklarının ve etkilerinin karşılaştırılmasını ve en başarılı sonucu verecek alternatifin seçilmesini savunur. Burada karar verme süreci, sistematik çevre analizini, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, amaçların açıkça ortaya çıkarılmasını, alternatif faaliyet planlarının değerlendirilmesini ve amaçlara ulaşmak için kapsamlı bir planın geliştirilmesini kapsar.<sup>118</sup>

Rasyonel teorinin bu yaklaşımına en büyük itiraz davranışçı teoriden gelmiştir. Buna göre, bireyler ve örgütler en iyi ihtimalle bile yalnızca sınırlı bir rasyonellik seviyesine ulaşabilirler. Bireysel seviyede, bilişsel sınırlamalar karar vericileri dünyayı basitleştirilmiş şekilde algılamaya zorlar. Bu nedenle tatmin edici ilk fikir karar vericiler tarafından kabul görür. Bireyler şemalara, bilişsel haritalara ve basit sınıflandırmalara ihtiyaç duyar ve güvenirler. Örgütsel seviyede de stratejik varsayımlar örgüt için referans noktalarını oluşturur, bu da aslında benzer durumda olan pek çok örgütün farklı davranmasına yol açar. Sonuçta da örgütlerin amaçları belirleme süreçlerinin zorluğu örgüt içindeki aktörlerin politik inisiyatiflerle hareket etmesine ve bu da giderek artan karmaşaya yol açar. Bu bağımsız süreçler topluluğu örgüt içinde stratejik seçimler

---

<sup>116</sup> Barca, s.15-17.

<sup>117</sup> Barca, s.22.

<sup>118</sup> Hart, L. S., 1992, “An integrative framework for strategy-making processes”, **Academy of Management Review**, Vol 17., No 2., s.328.

yığıını oluşturur ve strateji bu karmaşa ve anarşinin içinden doğar. Bu nedenle davranışçı literatür strateji geliştirme sürecinde tepe yönetimine daha sınırlı bir rol biçer.<sup>119</sup>

Bu sınırlandırmaları göz önüne alan başka bir görüş de strateji oluşum sürecinde yöneticilerin ana yönü belirlemesinin ardından ayrıntıların süreç içinde geliştirildiğidir. Burada tepe yöneticisinin vizyonu ve şirket değerlerinin önemi ortaya çıkar. Tepe yöneticisinin vizyonu hem kaosu hem de düzeni getirir: Örgüt üyelerinin mevcut durumdan başka bir yöne tepeden çekilmesiyle kaosu; uzun süreli rotayı belirlemesiyle de düzeni. Ne var ki örgüt üyelerinin bağlılığı ve katılımının olmadığı yerde stratejik vizyondan söz edilemez. Rasyonel model strateji geliştirmeyi tepe yönetiminin ayrıcalığına bırakırken araştırmacılar yıllar geçtikçe örgüt üyelerinin stratejik kararlara katılımına daha çok atıf yapmaya başlamıştır. Çevrenin değişim hızının artması ile birlikte strateji uygulama süreçlerinin giderek zorlaşması da kararlara katılımın önemini artırmıştır.<sup>120</sup>

### 2.3 Stratejik Yönetim Alanında Yapılan Araştırmalar

Stratejik yönetim, ilk çıkış şekliyle ele alındığında doğrudan pazara seslenmesi ve çoğu zaman da teoriyi pazarın gerçeklerini gözlemleyerek kurgulaması nedeniyle işlev odaklı bir alandır. Bu alanda yapılan ilk araştırmalar; tepe yönetim tarafından alınacak kararlarn içeriğinin performansı, verimliliği ve etkinliği nasıl arttırılacağı konusuna odaklanmıştır.

Yirminci yüzyılın ortalarında rekabet koşullarında yaşanan dramatik değişimlerle birlikte yönetim literatüründe strateji alanındaki araştırmalar 1950'lerin sonunda – 1960'ların başında başlamıştır. Bu çalışmalarda daha çok strateji-yapı ilişkisine odaklanılmıştır.<sup>121</sup>

Strateji-yapı ilişkisiyle ilgili araştırmaların temeli Chandler'a<sup>122</sup> dayanır. Chandler 70 büyük Amerikan şirketinde yaptığı araştırmada örgütün çevresinin

---

<sup>119</sup> Hart, s.328.

<sup>120</sup> Hart, s.329.

<sup>121</sup> Grant,R.M., 2003, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors", **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 6, s. 492.

<sup>122</sup> Chandler, 1962.

stratejiyi, stratejinin yapıyı şekillendirdiğini ve strateji-yapı uyumunun da performansı etkilediğini ortaya koymuştur.

1970’li yılların ortalarına kadar ağırlıklı olarak ilgi odağı olan ve literatürde ifadesini bulan normatif yaklaşımlar yerine 1970’lerde stratejik yönetim düşüncesine yeni bir boyut katan sistematik gözlem, tümdengelimci analiz, modelleme ve ampirik olarak test etme süreci başlamıştır. Böylece 1960’lara damgasını vuran üst düzey yöneticiler açısından strateji konularına normatif yaklaşımdan bir bilim geleneğine doğru kayma yaşanmıştır. Örneğin; Chandler’ı izleyerek şirket büyümesi ile çeşitleme stratejileri arasındaki bağlantılar<sup>123</sup> ve çeşitleme stratejilerinin ve organizasyon yapılarının performans üzerindeki etkileri<sup>124</sup> araştırılmıştır. 1970’lerdeki bu bilimsel araştırma yönelimli çalışmaların en meşhurlarından biri de PIMS<sup>125</sup> projesidir. Bu projede Harvard Üniversitesi’nde endüstriyel ekonomi alanında profesör olan Sid Schoeffler ve arkadaşları tarafından 1972’de pazar koşulları, stratejiler ve performans arasındaki ilişki araştırılmış ve bu araştırmanın stratejik yönetim düşüncesinin bilimselleşmesi yönünde önemli bir payı olmuştur. 1978 yılında yapılan başka bir araştırmanın sonucunda<sup>126</sup> da “çevre” kadar firma tarafından izlenen “strateji”nin de performans üzerinde etkiye sahip olduğu; bir endüstrideki strateji ve performans farklılıklarının genel olarak varsayılandan çok daha büyük olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>127</sup>

Daha sonraki araştırmalar<sup>128</sup>, yapı ile strateji arasındaki tek yönlü ilişkiyi kabul etmeyen sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre, yapı stratejiyi bilgi akış sürecine koyduğu

---

<sup>123</sup> Wrigley, L., 1970, **Divisional Autonomy and Diversification**, Ph.D. Dissertation, Harvard Business School.

<sup>124</sup> Rumelt, R. P., 1974, **Strategy, Structure and Economic Performance**, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

<sup>125</sup> Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D. F., 1974, “Impact of Strategic Planning on Profit Performance”, **Harvard Business Review** 52, no. 2, s.137-145.

<sup>126</sup> Hatten, K.J., Schendel, D.E., Cooper, A.C., 1978, “A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 4 Dec., s. 592-610.

<sup>127</sup> Barca, M., 2005, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşma Hikayesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 5, sayı1, s.11. (Bu paragraftaki dipnotlar Barca’nın makalesinden alınmıştır).

<sup>128</sup> Egelhoff, W.G., 1982, “Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach”, **Administrative Science Quarterly** (27); Engdahl, R.A., Keating, R.J., Aupperle, K.E., 2000; “Strategy and Structure: Chicken or Egg? (Reconsideration of Chandler’s Paradigm for Economic Success)”, **Organization Development Journal**, Winter. 18 (4).

sınırlar nedeniyle etkiler. Özetle, bu ilişkinin yönü konusunda olmasa bile varlığı konusunda literatürde bir uzlaşma vardır.

1980’lerde stratejinin içeriğine ilişkin çalışmalar arasında iktisadi yaklaşımlar öne çıkmaya başlamıştır. Micheal Porter’ın 1980 yılında yayınladığı “Rekabet Stratejisi”<sup>129</sup> ve 1985’de yayınladığı “Rekabet Avantajı”<sup>130</sup> adlı eserleri, stratejilerin içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde bir dönüm noktası olmuştur. O güne kadar strateji düşüncesini şekillendiren SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, PLC (Product Life Cycle) gibi bazı analiz araçları olmuştur. Ama bu analiz araçları sadece bazı temel pratik sorunlara nasıl rasyonel bakılabileceğine ilişkin perspektifler sunuyordu. Örneğin SWOT analizi, fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yanların uzun listelerini çıkarmakta ama stratejinin nasıl üretilabileceğine ilişkin açık bir yöntem önerisinde bulunmamaktaydı.<sup>131</sup>

Porter’ın en büyük katkısı, üstün performansa götürecek sadece üç stratejinin olduğunu ileri sürmesidir: Pazarda başarılı olmak isteyen işletmelerin ya sektöründe en düşük maliyetleri sağlayan (maliyet liderliği), ya tüketicileri daha fazla para ödemeye götürecek ölçüde ürün veya hizmetini farklılaştıran (farklılaşma), ya da niş pazarlara odaklanan (odaklanma) bir stratejiyi tercih etmeleri gerekmektedir. Porter’in bu katkısı ile firma stratejisi soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut bir içerik kazanmasının ötesinde, kolay anlaşılması ve pratik olması nedeni ile kısa zamanda egemen paradigma haline gelmiştir. Porter, 1960 ve 1970’li yılların ortasına kadar egemen olan stratejik planlama paradigmasının tersine, strateji düşüncesinin odağına rekabeti yerleştirmiş ve rekabet kavramını da “genişletilmiş rekabet” olarak ele almıştır: Direkt rekabet (mevcut rakiplerden gelen rekabet), dolaylı rekabet (ikame sektör/ürün üreticilerinden gelen rekabet) ve potansiyel rekabet (endüstriye girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı

---

Lamont, B.T., Sambamurty V., Ellis, K.M., Simmonds, P.G., 2000, “The influence of organizational structure on the information received by corporate strategists of multinational enterprises”. **Management International Review**, Third Quarter.

<sup>129</sup> Porter, M., 1980, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press.

<sup>130</sup> Porter, M., 1985, **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press.

<sup>131</sup> Barca, s.13. (Bu paragraftaki dipnotlar Barca’nın makalesinden alınmıştır).

rekabet baskısı). Böylece stratejik yönetim düşüncesinde kesin bir biçimde odak kayması yaşanmıştır: Stratejik planlamadan rekabet stratejisine.<sup>132</sup>

1980’lerde stratejik yönetim alanındaki araştırmalar rekabet stratejisi, sürdürülebilir rekabet avantajı, strateji farklılıklarının karlılık üzerindeki etkisi gibi konulara odaklanmıştır. Porter’ın önerileri ve strateji alanında yarattığı odak kayması, pek çok akademisyen tarafından eleştirilmesine ve kendi deyişiyile pek çok akademisyenin unvanlarını bu eleştirileri yazdıkları makaleler sayesinde almasına rağmen günümüzde hala güncelliğini ve etkililiğini korumaktadır. Stratejik yönetim alanındaki çalışmaların genelden özele kayması da bu tarihten sonra olmuştur. Bu çalışmada, stratejik yönetim literatüründe “uyum” ve “strateji oluşum süreci” dışında hangi özel alanlarda hangi araştırmaların yapıldığı konusuna elbette ki girilmeyecek, ama stratejik yönetim okulları ekseninde yaşanan paradigma temelli tartışmalara ileren kısımlarda geri dönecektir.

Stratejik yönetim literatürü ve bu alanda yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi, bu araştırma açısından da oldukça önemli bir yere sahip olan “strateji oluşum süreci değişkeni, bir paradigma problemi olarak ele alınacaktır. Stratejik oluşum süreci, bizi net bir şekilde taraf tutmaya yönelten bir kavramdır. Stratejik yönetim literatürü, bu soruna bakış açılarıyla birbirlerinden ayrılan pek çok okula ayrılmıştır. Literatürde bu okulların sınıflandırılma aşamasında bile belirli bir uzlaşma olmazken burada atılacak her adımın tehlikelerle dolu olacağı aşikârdır. Ne var ki Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998 yılında yayınlanan eserleriyle<sup>133</sup> bizi hem sınıflandırma probleminden, hem de tarafgirlikten kurtaracak önemli bir adım atmıştır. Yazarlar bu eserle stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacılar tarafından geniş kabul gören bir sınıflandırma modeli oluşturmakla kalmamış, tüm stratejik yönetim okullarının sentezini yapan biçimleşme (configuration) okulunun da temellerini atmıştır.

Bu çalışmanın strateji oluşum sürecine bakışı Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel’in bakışıyla paralellik göstermektedir. Literatür taramanın “stratejik yönetim okulları” bölümünde Mintzberg’in sınıflandırdığı on okulun dokuzunda kısaca, konunun

---

<sup>132</sup> Barca, s.13.

<sup>133</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J., 1998, **Strategy Safari**, The Free Press, New York.

anlaşılması için oldukça anlamlı bir derinlik sunan konfigürasyon okulundan da strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi bölümünde biraz daha kapsamlıca bahsedilecektir.

Modelimizde yer alan ve örgütsel uyumlanmayı etkilediğini düşündüğümüz faktörlerden iki tanesi strateji geliştirme süreci ile ilgilidir (strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri). Bu nedenle bir sonraki bölümde strateji geliştirme süreci ve bu sürecin ele alınış biçimi olan okullar incelenecektir.

## **2.4 Strateji Geliştirme Süreci ve Stratejik Yönetim Okulları**

Stratejik yönetim literatürünün işlevsel bir bakış açısıyla ele aldığı; stratejinin nasıl oluşturulacağı ile ilgili yönetsel tavsiyeler bütünü bir süre sonra bazı olguları açıklama konusunda yetersiz kalmaya başlamıştır. Tasarlanan strateji ile gerçekleşen strateji arasındaki önemli farklılıklara dikkat çekilmesiyle ve bazı işletmelerde stratejinin kitaplarda yazdığı gibi geliştirilmediğinin fark edilmesiyle literatürde önemli bir hareketlilik yaşanmıştır.

1970'lerin sonunda ve artan oranda 1980'lerde, o günlere kadar genel kabul görmüş ve doğruluğu sorgulanmamış olan klasik strateji oluşum süreci yaklaşımına odaklanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde yönetim dergilerinde strateji oluşum konseptini eleştiren makaleler yayınlanmaya başlamış, bu yayınlar, stratejik planlarda tasarlanan hedeflere çok düşük bir oranda ulaşılabilmesine dikkat çekmiş ve stratejik planlama sürecinde yönetimin rolünü tartışmaya açmıştır.<sup>134</sup>

1980'de Harvard yaklaşımına karşı yeni bir paradigma geliştirmek amacıyla Schendel'in editörlüğünde Strategic Management Journal yayın hayatına başlamıştır. Yine Schendel'in başkanlığında Strategic Management Society'nin kurulması sadece stratejik yönetim düşüncesinin akademik bir yöne kaymasına değil, aynı zamanda, stratejinin ayrı bir yönetim disiplini olarak gelişmesi zemininin de oluşmasına yol açmıştır. Stratejik yönetimin yönetsel sorunlara yanıt bulmaya çalışan pragmatik bir alandan bilim geleneğine doğru kaymasında, sonraları “stratejik süreç yaklaşımı” olarak

---

<sup>134</sup> Judson, A. S., 1996, **Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality**. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers Inc, s.9.

anılacak araştırma geleneğinin gelişmesi büyük bir rol oynamıştır. Bu geleneğin öncüleri arasında Mintzberg<sup>135</sup>, Quinn<sup>136</sup> ve Pettigrew<sup>137</sup> gösterilebilir. Özellikle Mintzberg ile birlikte 1970'li yılların ortasından bu yana sistematik bir biçimde stratejinin “nasıl olması gerektiği” yerine “nasıl geliştirildiğinin” araştırılmasına yönelinmiştir.<sup>138</sup>

Strateji geliştirme süreci, stratejik yönelimle ilgili araştırmalardan üç yönde ayrılır: Konunun odağı, dayandığı disiplin temelleri ve metodolojisi. Stratejik yönelimle ya da stratejinin içeriğiyle ilgili araştırmalar firmanın rekabet ettiği pazara ve bu pazarda nasıl rekabet ettiğine odaklanır. Bu stratejilerin nasıl oluşturulduğu, deneme yanılma süreçlerinin yaşanıp yaşanmadığı incelenmez. Bu nedenle Hirsch<sup>139</sup> strateji içeriği araştırmalarını keskin sınırların olduğu siyah beyaz fotoğraf albümlerine, strateji süreci araştırmalarını ise renkli filmlere benzetmektedir. Bunun yanında strateji süreci araştırmaları Şekil 3'te gösterilen birçok disiplinin orta noktasında yer alır. Strateji içeriği araştırmalarının tersine strateji süreci araştırmaları sınırlı rasyonelliğin yanı sıra, örgütün farklı bölümlerindeki aktörlerin davranışlarını, bireyler, gruplar ve örgüt birimleri arasındaki davranışsal etkileşimleri inceleme kapsamına alır. Son olarak da strateji süreci araştırmaları strateji kapsamı araştırmalarına göre anketi, mülakatı ve gözlemleri de içeren daha gelişmiş bir araştırma yöntemine ihtiyaç duyar.<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> Mintzberg, H., 1979, s. 934-938.

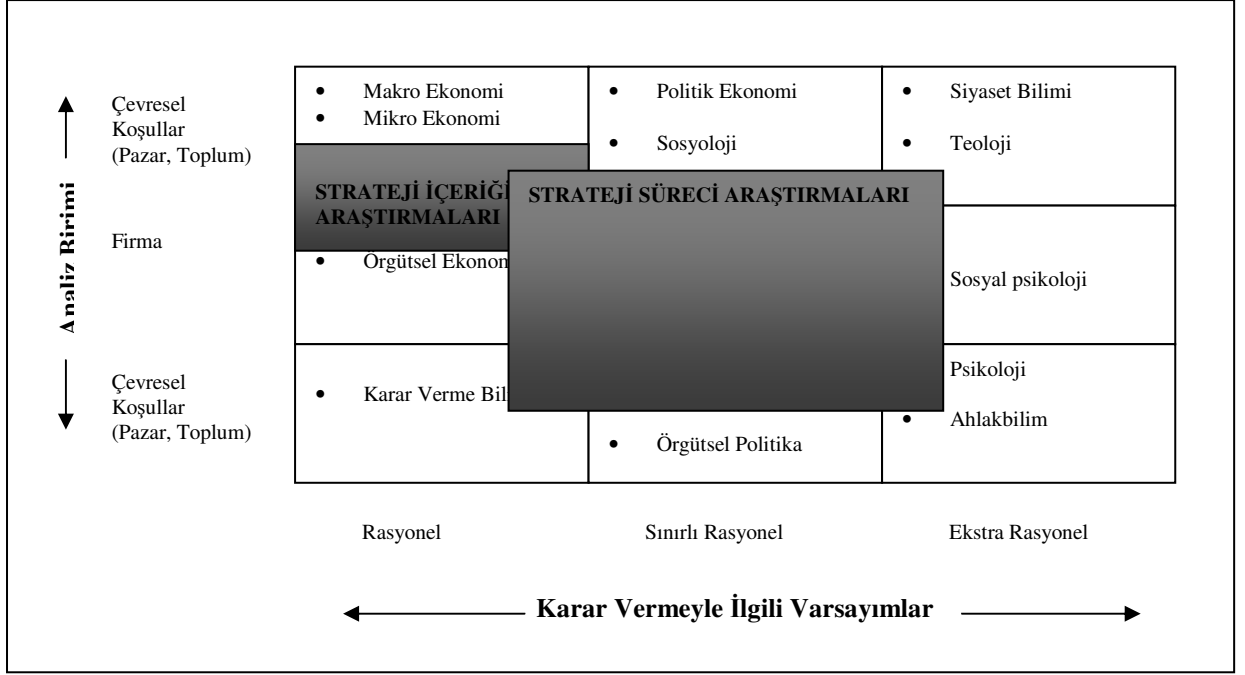
<sup>136</sup> Quinn, J.B., 1980, **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Ill.:Richard D. Irwin,

<sup>137</sup> Pettigrew, A.M., 1992, “The character and significance of strategy process research”, **Strategic Management Research**, 13 (Special Issue), s.5-16.

<sup>138</sup> Barca, s.12. (Bu paragraftaki dipnotlar Barca'nın makalesinden alınmıştır).

<sup>139</sup> Hirsch, P., A., 1991, “Areas of agreement and common ground”, a presentation made at the **Minnesota Conference on Strategy Process Research**, Minneapolis, MN, October 20-22, 1991. (Chakravarthy ve Doz'un makalesinden alıntılanmıştır).

<sup>140</sup> Chakravarthy, B.S., Doz, Y., 1992, “Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal”, **Strategy Management Journal**, Vol 13, s.5-6.



**Şekil 3: Strateji İçeriği Araştırmaları ve Strateji Süreci Araştırmalarının Dayandıkları Temel Disiplinlere Göre Karşılaştırılması.**

(Chakravarthy, B.S., Doz, Y., 1992, "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal", *Strategy Management Journal*, Vol 13, s.8).

Strateji süreci yaklaşımlarının üzerinde durduğu temel sorular şunlardır:<sup>141</sup>

1. Bir firmanın yönetim sistemleri, karar verme süreçleri, rekabetçi pozisyonları ve kaynak durumları arasındaki ilişkiler nelerdir?
2. Yukarıda bahsi geçen ilişkiler bütününde en yüksek verimliliğe nasıl ulaşılır?
3. Bir firma çevresel değişimlere ve kendi proaktif faaliyetlerine uygun olarak yönetim sistemlerini ve karar verme süreçlerini nasıl yeniden düzenler?

Strateji geliştirme süreci ve bu sürecin sınıflandırılmasıyla ilgili araştırmalar, stratejik yönelim ya da strateji tipiyle ilgili sınıflandırma çabalarından daha geç

<sup>141</sup> Chakravarthy, Doz, s.7.

başlamış ve daha az sayıda yapılmıştır. Yani odaklanılan konu karar vermenin süreci değil, genellikle kararın kendisi olmuştur. Bu az sayıdaki çalışmalar arasında Miller ve Friesen'in 3 çalışmasının yeri büyüktür<sup>142</sup>. Yazarlar, bu çalışmaların temeli olan araştırmada strateji geliştirme süreciyle ilgili 81 vaka çalışmasını baz alarak 10'lu bir sınıflandırma yapmıştır. Bu çalışmalar, metodolojik olarak yeni bir dönem açmış, ama ortaya çıkan sınıflandırma birçok strateji geliştirme tipini göz ardı etmiş ve pek çok soruna cevap verememiştir. Bu alandaki araştırmaların yetersizliğine rağmen, literatür bu konuda yapılmış pek çok model, boyut ve sınıflandırmalarla doludur. Tablo 4'te bu sınıflandırmalardan yalnızca bir kısmı gösterilmiştir.<sup>143</sup>

**Tablo 4: Yazarlar ve Strateji Geliştirme Süreci Modelleri**

| Yazar(lar)       | Strateji geliştirme süreci modelleri       | Yazar(lar)                  | Strateji geliştirme süreci modelleri                                      |
|------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Allison (1971)   | Rasyonel<br>Organizasyonel<br>Bürokratik   | Bourgeois ve Brodwin (1984) | Buyrukçu<br>Değişim<br>Kültürel<br>Kolektif<br>Gelişen                    |
| Mintzberg (1973) | Girişimci<br>Planlamacı<br>Uyum Gösterici  | Grandori (1984)             | Optimize Edici<br>Tatmin Edici<br>Arttırıcı<br>Sibernetik<br>Rastlantısal |
| Chaffee (1985)   | Doğrusal<br>Uyum Gösterici<br>Yorumlayıcı  | Mintzberg (1987)            | Plan<br>Pozisyon<br>Hile<br>Bakış Açısı<br>Model                          |
| Nonaka (1988)    | Tümdengelen<br>Baskıcı<br>Tümevaran        | Mintzberg ve Waters (1985)  | Girişimci<br>Planlı<br>İdeolojik<br>Şemsiye<br>Süreç                      |
| Ansoff (1987)    | Sistematik<br>Ad Hoc<br>Reaktif<br>Organik |                             |                                                                           |

(Hart, S.; Banbury, C., 1994, "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*; May s.253).

<sup>142</sup> Miller, D., Friesen, P., 1977, "Strategy making in context: Ten empirical archetypes", *Journal of Management Studies*, s.253-280.; Miller, D., Friesen, P., 1978, "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, 24, s.921-933., Miller, D., Friesen, P., 1983, "Strategy making and environment: The third link", *Strategic Management Journal*, Vol 4, s.221-235 (Hart ve Banbury'nin makalesinden alıntılanmıştır)

<sup>143</sup> Hart, Banbury, s.252-253.

Ne var ki strateji geliştirme süreci modellerinin çoğu, “ya da/veya” terimleriyle strateji geliştirme tiplerinin arasına keskin bir çizgi koymakta ve olgunun karmaşıklığını bu yolla sadeleştirme çabası içine girmektedir. Literatür başlarda stratejinin rasyonel ya da doğaçlama; tepeden ya da aşağıdan gelişeceğini söyleme eğiliminde olmuştur. Bu alandaki araştırmalar farklı performans ölçekleriyle ölçülen pek çok süreç tipini ortaya çıkartmıştır. Daha sonra, bu çalışmalar arasında küçük ortaklıklar görülmeye başlanmış ve strateji geliştirme süreçlerinin çoklu bir şekilde de gerçekleşebileceği savunulmuştur. Küçük istisnalar dışında strateji geliştirme süreçleri ile işletme performansları arasında lineer ilişkiler kurulmuş ve süreçlerin kombinasyonu göz ardı edilmiştir. Hâlbuki işletmeler bir çok farklı beceri geliştirme ve bu becerileri bir arada kullanabilme potansiyeline sahiptir. Hart ve Banbury, yaptığı araştırmada farklı strateji geliştirme becerilerini bir arada kullanan firmaların tek bir yeteneğe odaklanan firmalardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur.<sup>144</sup>

Mintzberg<sup>145</sup> ise, strateji oluşum süreciyle ilgili çok önemli bir soru üzerinde yoğunlaşmıştır: Gerçekleşen stratejiler her zaman daha önceden tasarlanmış stratejiler midir? Mintzberg’in bu soruya verdiği yanıt “hayır” olmuş ve gerçek hayattaki neredeyse tüm stratejilerin tasarlanan ve gerçekleşen stratejilerin karışımı olduğunu, ve bu oluşumun aşamalı bir öğrenme sürecinin sonunda gerçekleştiğini savunmuştur. Bu düşüncesini, bir ucunda “kendiliğinden oluşan”, bir ucunda ise “formal” kavramlarının olduğu bir strateji oluşum skalasıyla desteklemiştir. Skalanın ortasında “karma” kavramı vardır.

Mintzberg’in tasarlanan strateji – gerçekleşen strateji ayrımı şöyle de açıklanabilir: Strateji yöneticinin bilişsel süreci ile var olurken işletmelerin bunu uygulayış şekli ile esas formunu almaktadır.<sup>146</sup> Bu bakış açısı araştırmacıları işletme stratejisini bir planlama sürecinden çok gerçekteki etkisi bağlamında incelemeye yöneltir.

---

<sup>144</sup> Hart, Banbury, s.251-252.

<sup>145</sup> Mintzberg, 1994, s.24-25.

<sup>146</sup> Gavetti, G., Rivkin, J.W., 2007, “On the Origin of Strategy: Action and Cognition Over Time”, **Organization Science**, 18(3), s.435.

Kaplan'a göre de esas problem stratejilerin oluşumunda değil uygulanma sürecindedir. 1984'te Walter Kiechel'in yönetim danışmanları üzerinde yaptığı bir araştırmada tasarlanan stratejilerin %10'dan daha az bir kısmının efektif olarak hayata geçirilebildiği ortaya çıkmıştır.<sup>147</sup>

Mintzberg, öğrenme okulunun destekçisi olmuştur, ama hiçbir zaman stratejik fikrin oluşmasının önemini reddetmemiştir. Onun bu yaklaşımı, strateji oluşumunda ne tasarlanan, ne de gerçekleşen stratejinin rolünün göz ardı edilebileceğini söylemektedir. Zaten Brews ve Hunt, Grant, Hart ve Banbury'nin yakın zamanda yaptığı araştırmalar da Mintzberg'in "The Rise and Fall of Strategic Planning" kitabında ortaya koyduğu teoriyi doğrulamaktadır.<sup>148</sup>

Örneğin Grant<sup>149</sup>, 2003 yılında 5 büyük petrol şirketinin son 15 yıldaki stratejik oluşum evresini incelemiş ve geliştirilen planlardan bambaşka sonuçlara ulaşıldığını ortaya koymuştur. Bu, 1960'ların klasik stratejik yönetim modellerine uymayan bir sonuçtur.

Daha önce de belirtildiği gibi; araştırma modelimiz, strateji oluşum sürecini iki boyutuyla ele almaktadır: Bu boyutlardan birincisi strateji oluşum sürecini bir liderlik meselesi olarak ele aldığımızda kararlara katılım düzeyi bakımından bu sürecin nasıl farklılaştığının analizi; ikincisi ise strateji oluşum sürecinin bizzat kendisine odaklandığımızda stratejinin ne kadar planlı ne kadar kendiliğinden oluşan bir yapıya sahip olduğunun incelenmesidir.

Strateji oluşum sürecinin literatürde farklı bakış açılarıyla nasıl ele alındığının görülmesi için stratejik yönetim okullarından bahsetmek faydalı olacaktır. Bu okulların her biri konuya farklı varsayımlarla ve farklı bakış açılarıyla yaklaşmıştır. Okulların dokuzu bu bölümde, konfigürasyon okulu ise strateji oluşum sürecinin planlılık süreci bölümünde incelenecektir.

---

<sup>147</sup> Kaplan, R.S., 2001, **The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press, s.32.

<sup>148</sup> Brews, P. J. , Hunt, M.R., 1999, "Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate". **Strategic Management Journal**. 20, s.889-913; Grant, s.491-517; Hart, Banbury, 1994.

<sup>149</sup> Grant, s.491-517.

## Stratejik Yönetim Okulları

1980'lerin sonlarına doğru stratejik planlama konusunda yapılan araştırmalar iki alana odaklanmıştır: Stratejik planlama sürecinin işletmenin performansı üzerindeki etkisi ve örgütün strateji geliştirme süreci. İkinci alanda, yani örgütün strateji geliştirme süreci alanında yapılan araştırmalarda ise birçok farklı okulun farklı yaklaşımları olmuştur. Bu okulların görüşleri 2 ana başlıkta toplanabilir: Örgütün uzun vadeli geleceğinin bugünden planlanmasının mümkün olduğunu savunan okul (öngörücü okul)<sup>150</sup> ve örgütün uzun vadeli geleceğinin bugünden planlanmasının mümkün olmadığını savunan okul (tanımlayıcı/gelişmeci okul)<sup>151</sup>. Konfigürasyon (Yapılanma) Okulu<sup>152</sup> ise bu iki ana başlığı bir araya getirmiş ve okulların sentezini yapmıştır.

Mintzberg, Lampel ile birlikte yazdığı ve kendi yaptığı sınıflandırmayı tartıştığı makalesinde<sup>153</sup>, on okulu kaynakları, dayandıkları temel disiplinler, verdikleri ana mesajlar, kategorileri ve sloganları bağlamında incelemiş ve karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma Tablo 5'te verilmiştir.

---

<sup>150</sup> Selznick, 1957, Chandler, 1962, Andrews, K.R., The concept of corporate strategy, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1965, Ansoff, 1965, Porter, 1980, Drucker, 1985.

<sup>151</sup> Simon, 1947, Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., Schneck, R.E, 1974, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 19, Rhenman, E., 1973, **Organization theory for long-range planning**, John-Wiley and Sons, London, Hannan, M.T., Freeman, J.H., 1977, "The Population Ecology of Organizations", **American Journal of Sociology**, 82, Selznick, 1957, Norman, R., 1977, **Management for Growth**, New York Wiley.

<sup>152</sup> Mintzberg, 1979, Miller, Friesen, 1978.

<sup>153</sup> Mintzberg, H.; Lampel, J., 1999, "Reflecting on the strategy process", **Sloan Management Review**, Spring, s.21-30.

**Tablo 5: On Okulun Boyutları**

|                                  | <b>Yazar(lar)</b>                                     | <b>Temel Disiplin</b>                                       | <b>Ana Mesaj</b>     | <b>Okul Kategorisi</b>                 | <b>Sloganı</b>                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Tasarım</b>                   | Selznick, Chandler, Andrews                           | Yok (Mimarlık metaforu)                                     | Uyum                 | Öngörücü                               | “Sıçramadan önce bak”                          |
| <b>Planlama</b>                  | Ansoff                                                | Sistem yaklaşımı, sibernetik, şehir planlama                | Formalleşme          | Öngörücü                               | “Küçük bir dikiş bazen hayat kurtarır”         |
| <b>Konumlanma</b>                | Schendel, Hatten, Porter                              | İktisat, askerlik tarihi                                    | Analiz               | Öngörücü                               | “Koşullardan başka hiçbir şey önemli değildir” |
| <b>Girişimcilik</b>              | Schumpeter, Cole                                      | Yok (İktisat yazını)                                        | Vizyon               | Tanımlayıcı (Bazı yönleriyle öngörücü) | “Bizi liderinize götürün”                      |
| <b>Bilişsel</b>                  | Simon, March                                          | Psikoloji                                                   | Başa çık ya da yarat | Tanımlayıcı                            | “İnanırsam olur”                               |
| <b>Güç</b>                       | Allison, Pfeffer, Salancik, Astley                    | Siyaset bilimi                                              | Yükselme             | Tanımlayıcı                            | “Bir numaraya değil, arkasındakilere bak”      |
| <b>Kültür</b>                    | Rhenman, Normann                                      | Antropoloji                                                 | Bütünleşme           | Tanımlayıcı                            | “Bir elma hiçbir zaman ağaçtan uzağa düşmez”   |
| <b>Çevre</b>                     | Hannan, Freeman                                       | Biyoloji                                                    | Reaksiyon            | Tanımlayıcı                            | “Her şey duruma göre”                          |
| <b>Öğrenme</b>                   | Lindblom, Cyert, March, Weick, Quinn, Pralahad, Hamel | Yok (Psikolojideki ve eğitim bilimindeki öğrenme teorileri) | Öğrenme              | Tanımlayıcı                            | “Başta başaramazsan dene, dene, dene”          |
| <b>Konfigürasyon (Yapılanma)</b> | Chandler, Mintzberg, Miller, Miles, Snow              | Tarih                                                       | Entegrasyon, dönüşüm | Öngörücü/ Tanımlayıcı                  | “Her şey için bir mevsim vardır”               |

(Mintzberg, H.; Lampel, J., 1999, “Reflecting on the strategy process”, *Sloan Management Review*, Spring, s.24-25)

Rouleau ve Seguin<sup>154</sup>, her bir okulun hangi strateji geliştirme sürecini temsil ettiğini Tablo 6’daki gibi özetlemiştir. Buna göre tasarım okulu strateji geliştirme sürecini kavramsal, planlama okulu formal, konumlandırma okulu analitik, girişimcilik okulu vizyoncu, bilişsel okul mental, güç okulu güç ve politika, kültür okulu ideolojik, çevre okulu pasif, öğrenme okulu gelişen ve son olarak da konfigürasyon okulu aşamalı,

<sup>154</sup> Rouleau, L.; Seguin, F., 1995, “Strategy and organization theories: Common forms of discourse”, *Journal of Management Studies* 32:1 January, s.101-117.

bölümlü olarak ele almaktadır. Bu ele alış biçimi, bahsi geçen okullar arasındaki paradigma farklılığının temelini oluşturur.

**Tablo 6: Mintzberg'in Strateji Okulları ve Strateji Geliştirme Süreçleri**

| OKULLAR                   | STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ |
|---------------------------|----------------------------|
| Tasarım                   | Kavramsal                  |
| Planlama                  | Formal                     |
| Konumlanma                | Analitik                   |
| Girişimcilik              | Vizyoncu                   |
| Bilişsel                  | Mental                     |
| Güç                       | Güç, Politika              |
| Kültür                    | İdeolojik                  |
| Çevre                     | Pasif                      |
| Öğrenme                   | Gelişen                    |
| Konfigürasyon (Yapılanma) | Aşamalı, Bölümlü           |

(Roulau, L.; Seguin, F., 1995, "Strategy and organization theories: Common forms of discourse", *Journal of Management Studies* 32:1 January, s.108)

Daha önce bahsedildiği gibi, stratejik yönetim okulları temel varsayımları dikkate alındığında iki grup altında toplanabilir: Öngörücü-buyrukçu okullar ve gelişmeci okullar. Tasarım okulu, planlama okulu ve konumlandırma okulu, bir açıdan da girişimcilik okulu, öngörücü-buyrukçu okullar arasında gösterilebilir.

Strateji oluşturmaın işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uygunluğu sağlamaktan geçtiğini öne süren **tasarım okulu**, aynı zamanda stratejik yönetim literatürünün temellerini atan okul olarak kabul edilebilir. Okulun en önemli temsilcileri Selznick (1957), Chandler (1962) ve Andrews (1965)'dir.

Tasarım okulunda dış çevre anahtar başarı faktörleri açısından; organizasyonun dahili güç ve zaafları ise ayırt edici yetenekler açısından ele alınır. Stratejilerin yaratılmasında ve bunların değerlendirilmelerinde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlanılır. Strateji bir kez belirlendiğinde de uygulanacağı varsayılır. 1970'lerde egemen olan

strateji süreci anlayışı budur ve öğretim ve uygulamada etkisinin bugün de devam ettiği gözlemlenmektedir.<sup>155</sup>

Stratejinin uzun dönemli resmi bir planlama süreci olduğunu öne süren **planlama okulunun** en önemli temsilcisi Ansoff'tur.<sup>156</sup> Planlama okuluna göre, askeri analogide olduğu gibi strateji büyük ve uzun vadeli kararlar ile ilgilidir. Planlama mantığı, geçmişteki trendleri esas alarak gelecekte politik, ekonomik, sosyolojik güçlerin nasıl hareket edebileceğini tahmine dayalı bir yol haritası oluşturma biçiminde işlemektedir. Burada strateji, üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir. Üst düzey yönetim tarafından alınan bu kararlar daha sonra organizasyonun bütün aşağı düzeylerine iletilir. Yaklaşım, tarihsel trendlerden hareket edilerek geleceğin tahmin edilebileceği varsayımına dayanmaktadır.<sup>157</sup>

Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir. Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir. 1960'lı yıllarda başlayan Planlama Okulu'na ilişkin düşünceler 1970'li yılların sonlarına kadar devam etmiş, 1980'li yıllardan itibaren de yerini, stratejinin ne olduğu konusu üzerinde duran ve stratejik yönetim düşüncesine yeni bir içerik kazandıran konumlandırma okuluna bırakmıştır.<sup>158</sup>

Stratejinin işletmenin sahada/pazarda nasıl konumlandırılarak belirlendiğini ve rekabet kurallarının sahada/pazarda ortaya çıktığını öne süren **konumlanma okulunun** en önemli temsilcileri Sun-Tzu (MÖ 400), BCG (1964-..), ve Porter (1980)'dir.

---

<sup>155</sup> Sarvan, F.; Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, T., 2003, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", **Akdeniz İİBF Dergisi** (6), s.76.

<sup>156</sup> Ansoff, 1965.

<sup>157</sup> Barca, s.24.

<sup>158</sup> Sarvan ve diğ., s.79-80.

Bu okul, Tasarım ve Planlama Okulları'nın tam olarak dolduramadığı bir alanda, stratejiye içerik kazandırarak danışmanların ve akademisyenlerin yoğun ilgisini çekmeyi ve kısa zamanda bu alandaki egemen okul olmayı başarmıştır. Konumlandırma Okulu, önceki okulların temel varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul etmiş olmakla birlikte, onlardan farklı olarak, stratejinin ne olduğu üzerinde durarak konuyu somutlaştırmış ve onlardan çok basit ve devrimsel nitelikte bir düşünce ile ayrılmıştır: Planlama ve Tasarım Okulları herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere hiçbir sınır getirmezken, Konumlandırma Okulu herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde konumlar (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi modeline temel almıştır.<sup>159</sup>

Başka bir deyişle, yüksek performans için başlangıç noktası olarak doğru bir endüstrinin seçilmesi gerekmektedir. Çünkü bütün endüstriler sürdürülebilir karlılık için eşit fırsatlar sunmazlar ve endüstrisinin doğasında var olan karlılık, bir firmanın karlılığını belirleyen en temel unsurdur. Bir işletmenin normalin üstünde gelir elde etme kabiliyetini belirleyen beş temel endüstriyel rekabet gücü vardır: Yeni rakiplerin girişi, ikamelerin tehdidi, satın alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet. Konumlandırma okulu açısından, bazı işletmelerin pazar rekabetinde önde olmalarının nedeni karlı endüstriler seçmeleri ve bu endüstrilerde kar üzerinde etki yapan pazar güçlerine karşı işletmeyi konumlandırarak olumsuz etkilerini azaltmaları ile açıklanabilir.<sup>160</sup>

Stratejinin liderin vizyonu olduğunu; vizyonun liderin zihninde yaratıldığını; sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen yeteneklerin stratejinin belirlenmesinde en önemli etken olduğunu öne süren **girişimcilik okulunun** en önemli temsilcileri Schumpeter<sup>161</sup>, Cole<sup>162</sup> ve Drucker<sup>163</sup>, dır.

---

<sup>159</sup> Sarvan ve diğ., s.80-81.

<sup>160</sup> Barca, s.23.

<sup>161</sup> Schumpeter, A., 1934, **The Theory of Economic Development**: Oxford University Press.

<sup>162</sup> Cole, A.H, 1959, **Business Enterprise in Its Social Setting**: Cambridge, MA: Harvard University Press.

<sup>163</sup> Drucker,P, 1985, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**: Harper&Row; Drucker, P., 1998, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Girişimcilik Okulu, günümüz anlamıyla ekonomist Schumpeter'e dayanmaktadır. Schumpeter, girişimciliğin vizyon ile bağlantılı olduğunu savunarak psikolojik içerik açısından yaklaşmış, kişilik fonksiyonunun önemine değinmiştir. Schumpeter ve takipçisi Cola'a göre, ekonomik değişmeyi yaratan temel unsur yeniliktir. Girişimci yenilikleri üretime getiren kişidir. Onların asıl görevi yeni ürünlere ve/veya üretim yöntemlerinin kullanılmasına, yeni sanayi organizasyonlarının kurulmasına ve yeni pazarların açılmasına öncülük etmektir. Nitekim güncel yönetim yazınında da girişimciler, vizyon sahibi, diğer insanların göremedikleri ya da kaçırdıkları fırsatları görebilme yeteneğine sahip, uygun bilgilerin sentezini yapabilen, belirsizlikten rahatsız olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. İşletme stratejisini de belirleyen bizzat bu kişilerdir ve stratejik değişimleri açıklamanın yolu da girişimci tutum ve davranışlarını anlamaktan geçer.<sup>164</sup>

Öngörücü-buyrukçu okulların antitezi olarak ortaya çıkmış olan okullar gelişmeci-betimleyici okullar olarak bir grup altında toplanabilir. Bilişsel okul, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve öğrenme okulu gelişmeci-betimleyici okullar arasındadır.

Strateji belirleme sürecinin temelini biliş olduğunu; bireylerin bilgiyi edinme, biriktirme ve kullanma biçimlerinin bilişsel süreci oluşturduğunu öne süren **bilişsel okulun** en önemli temsilcisi Simon<sup>165</sup>'dir.

Bilişsel Okul, stratejinin oluşturulmasında düşünceleri keşfe çıkan bir okuldur. Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temeli biliştir. Bireylerin bilgiyi elde etme, biriktirme ve kullanma biçimleri bilişsel süreci oluşturmaktadır. Biliş ve bilişsel süreci inceleyen bilişsel psikoloji temel olarak bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için dıştan güdülenme yerine içten güdülenme üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifade ile, bireyin davranışlarını ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlediğine inanılır. Bilişsel Okul, özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişinde stratejinin nasıl geliştiğini, stratejistin zihnine odaklanarak betimlemeye çalışır. Bu alandaki öncü çalışmalar 1978'de Nobel'e layık görülen

---

<sup>164</sup> Sarvan ve diğ., s.85-86.

<sup>165</sup> Simon H. A, 1947, **Administrative Behavior**, New York:Macmillan.

Herbert Simon tarafından başlatılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda insan beyninin, yeteneklerinin ve bilgi toplama sürelerinin kısıtlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre karar alma rasyonel olmaktan çok boşuna rasyonel olma çabasıdır. Strateji oluşturmada ortaya çıkan farklı bilişsel tarzlar da bu okulun ilgilendiği alanlardan biridir. Strateji geliştirenler farklı bilişsel tarzlara sahiptirler ve bu farklı tarzlar strateji geliştirme konusunda farklı yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır.<sup>166</sup>

Toplumdaki güç ilişkilerinin örgütü kuşattığını; örgüt içinde mikro güç alanlarının bulunduğunu, diğer örgütlerle ilişkilerde de güç dengelerinin söz konusu olduğunu (makro güç alanı) ve stratejiyi de bu güç unsurlarının belirlediğini öne süren **güç okulunun** en önemli temsilcileri, Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck<sup>167</sup> 'dir.

Güç okulu, örgütlerin toplumdan ayrı yapılar olmadığı yaklaşımına dayanmaktadır. Toplumdaki güç ilişkileri örgütleri kuşatmıştır ve örgütlerde var olduğuna inanılan durağan ve meşru güç kaynağı, farklı güç alanları içinde ele alınmaya başlanmıştır. Birinci alan, örgüt içindeki meşru ve/veya meşru olmayan güç ve politika oyunları ile ilgilenen mikro güç alanıdır. İkincisi ise, örgütün kendi gücünü kullandığı makro güç alanıdır. Mikro güç örgüt içi bireylerle ve gruplarla ilgili iken, makro güç örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkati çekmektedir. Her iki çalışma alanı, öncelikle odaklandıkları aktörlerin taleplerinin yönetilmesi, ikinci olarak da bu aktörlerin örgüt yararına kullanılacak birer kaynak olarak düşünülmesi noktasında birleşmektedirler.<sup>168</sup>

Güç Okulu iki temel kuramla özetlenebilir: Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı. Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı, örgütteki hangi aktörlerin önemli bir güce sahip olacaklarını belirleyen koşul bağımlılık unsurlarının altını çizerek gücün yapısal kaynakları üzerine odaklanmıştır. Bu kurama göre güç, örgütlerde çokça değer verilen bir şeyi sağlama becerisinden doğmaktadır. Bu, yalnızca bir tek sosyal aktörün sağladığı bir beceri de olabilir, örgütün içinde bulunduğu krizleri veya sorunları çözerek stratejik bir değer yaratan departmanlar da olabilir. Kaynak

---

<sup>166</sup> Sarvan ve diğ., s.86-87.

<sup>167</sup> Hinnings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., Schneck, R.E., 1974, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 19.

<sup>168</sup> Sarvan ve diğ., s.95.

bağımlılığı kuramı ise bilindiği gibi bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki gücünü, aralarındaki bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak görmekte ve stratejinin de bu bağımlılığı azaltacak önlemleri geliştirme süreci olduğunu söylemektedir.<sup>169</sup>

Stratejinin kültürden bağımsız bir şekilde oluşamayacağını öne süren **kültür okulunun** en önemli temsilcileri Rhenman ve Norman<sup>170</sup>, dır.

Kültür Okulu, strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır. 1980’li yıllarda Japon yönetim anlayışının etkilerinin hissedilmesi ile beraber Amerikan yönetim yazınında kültür önemli bir konu halini almaya başlamıştır. Kültür Okulu’na göre strateji belirleme örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisinde. Örgüt kültürü seçilen ve izlenen stratejik seçenekleri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını şekillendirmektedir. Bu nedenle de bazı strateji araştırmacıları örgüt kültürünün strateji ve örgüt yapısından daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır. Bu çerçeveden bakıldığında strateji belirleme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. Örgüt kültürü stratejinin sürekliliğini destekler ve stratejik değişimi teşvik etmez. Örgütün mevcut yapısının ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinden ziyade mevcut yapı içerisinde var olan durumu korumaya eğilimlidir. Bu yönüyle Kültür Okulu, örgüt kültürünün strateji uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisine ve değişimin karşısına koyduğu direnç odaklanır.<sup>171</sup>

Ne kadar planlanırsa planlansın durumu size yaşamın dayatacağını, kaotik bir ortamda planlama yapmanın imkânsız olduğunu, çevrenin kendine en uygun olanı seçtiğini ve kurumsal baskıların, toplumsal meşruiyetin, beklentilerin, inançların kurumsal eşbiçimlilik yaratacağını öne süren **çevre okulunun** en önemli temsilcileri Selznick<sup>172</sup> ile Hannan ve Freeman’dır<sup>173</sup>.

Çevre Okulu’nun temellerini, 1950’lerin sonu ve 1960’ların başlarında çevre kavramını örgütsel analizlere dâhil eden sistem yaklaşımı ve koşul bağımlılık kuramı

---

<sup>169</sup> Sarvan ve diğ., s.96-98.

<sup>170</sup> Rhenman, 1973; Norman, 1977.

<sup>171</sup> Sarvan ve diğ., s.99-100.

<sup>172</sup> Selznick, 1957.

<sup>173</sup> Hannan, Freeman, s.929-964.

oluşturmuştur. Çevre Okulu'nun ikinci dönemini ise 1970'lerin sonunda gelişen ve bugüne uzanan Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve Kurumsallaşma Kuramı oluşturur.

Kaynak bağımlılığı kuramı, Güç Okulu ile birlikte Çevre Okulu kapsamında da değerlendirilmesi gereken bir yaklaşımdır. Bu kurama göre hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile alışveriş içinde olması gerekir. Çevre, örgütün faaliyetleri için zorlayıcı bir güçtür. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu örgütün çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Kaynak bağımlılığı bakış açısını uygulamanın ilk adımı, örgütün içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları örgüte bağımlı kılmanın yollarını aramaktır. Örgütler bunu sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Popülasyon Ekolojisi de Kaynak Bağımlılığı Kuramı gibi örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu kuram, konuya çevrenin cephesinden bakmaktadır. Çevre uyum sağlamayı, değişimleri gerçekleştirmeyi başaran uygun sayı ve özellikte organizasyonu seçmekte, diğerlerini ise ayıklamaktadır. Burada yöneticinin uygulayacağı stratejinin önemli olup olmayacağı konusunda tartışma vardır, genel kabul yöneticilerin işletmenin çevresiyle olan ilişkisini belirleyen katılığın derecesini azaltacak önlemler alması gerektiğidir. Kurumsallaşma kuramı ise örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir. Örgütlerin yapı ve davranışlarını, sadece pazar koşulları değil, toplumsal meşruiyeti sağlayacak kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar da etkilemektedir. Böylece belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik oluşur. Yani aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir.<sup>174</sup>

Stratejik vizyonun kendiliğinden oluşmasının beklendiğini, stratejinin ufak adımlarla ilerleyerek belirlendiğini veya yöneticinin zihninde zaten bir strateji bulunduğunu ve yöneticinin bu stratejiyi örgüte yaymanın yollarını aradığını, ama

---

<sup>174</sup> Sarvan ve diğ., s.103-104.

tasarlanan ile gerçekleşen strateji arasında fark olduğunu ve her tasarıdan sonra bir öğrenme sürecinin başladığını öne süren **öğrenme okulunun** en önemli temsilcileri Lindblom<sup>175</sup> ve Mintzberg<sup>176</sup>’dir.

Öğrenme Okulu’na göre, strateji sadece bir anlaşılma biçimidir. Buna göre, strateji bir plan değil, öğrenme sürecini barındıran bir karar dizisidir. Bu nedenle, stratejiyi açık olarak ifade etmeye ihtiyaç olmadığı gibi bilinçli olarak geliştirmek de gerekmemektedir. Böylece, açık bir niyet ifadesi olmamasına rağmen, bir karar dizisindeki tutarlılık strateji olarak görülebilir ve stratejiye atfedilebilir. Görüldüğü üzere, bu durumlarda, strateji önceden formüle edilmek yerine zaman içerisinde form kazanır. Bu durumda stratejilerin bilinçli ve niyetli bir biçimde önceden formüle edilmeleri gerekmediği gibi uygulamaların da planlandığı gibi gerçekleşmesi gerekmez. Bu bağlamda strateji, bir kerede ve uygulamadan önce ortaya çıkan üst düzey bilinçli kararların toplamı olan bir plan olmaktan daha çok, uygulama içerisindeki öğrenme sürecinde ortaya çıkan çeşitli parçalı, düzensiz ve dağınık kararların ortaya çıktığı ve ancak geriye dönüp bakıldığında fark edilebilecek bir süreçtir.<sup>177</sup>

Öğrenme Okulunun belli başlı varsayımlarından biri geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olacağıdır. Diğer bir temel varsayım da, bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri planlamak ve ardından uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde

---

<sup>175</sup> Lindblom, C. E., 1979, “Still Muddling, Not Yet Through”, **Public Administration Review**, November/December.

<sup>176</sup> Mintzberg, H., 1977, “Strategy Formulation as a Historical Process”, **International Studies Of Management and Organization**, 7(2); Mintzberg, H., 1979, **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Mintzberg, H., 1979, “Patterns In Strategy Formation”, **International Studies Of Management and Organization**, 9(3); Mintzberg, H., 1983, **Power in and Around Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Mintzberg, H., 1994, **The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners**, The Free Press, New York; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Mintzberg, Lampel, 1999; Mintzberg, H., Waters, J.A. ,1982, “Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm”, **Academy of Management Journal**, 25:3.

<sup>177</sup> Barca, s.25.

planlanması organizasyon gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bunun yerine stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir. Okulun bu varsayımlar altında stratejik yönetim literatürüne getirdiği en önemli katkılardan biri de strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayıramayacağını göstermeye çalışmasıdır. Bu doğrultuda, stratejilerin de uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini göstermesi de bir diğer önemli katkıdır.<sup>178</sup>

Örgütsel değişimde birçok ögenin aynı anda değiştiğini, önce strateji, sonra yapı, daha sonra sistemler değil, hepsinin aynı anda, bazen devrimsel, bazen de yavaş yavaş değiştiğini, istikrar döneminde yeni bir dizi strateji, yapı ve kültür kümesinin sürekli yapılanma içinde olduğunu, yapının çevreyle uyumunu kaybetmesi durumunda ise dramatik değişim, yani devrimin yaşandığını öne süren **konfigürasyon (yapılanma) okulunun** en önemli temsilcileri Mintzberg ile Miller ve Friesen'dır.<sup>179</sup> Bu okulla ilgili ayrıntılı değerlendirme, strateji geliştirme sürecinin planlılık düzeyinin incelendiği Bölüm 2.5.2'de yapılacaktır.

## 2.5 Örgütsel Uyumlanmayı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel uyumlanma üzerinde etkisi araştırılan strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji geliştirme sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların kavramsal temelleri üzerinde durulacaktır.

### 2.5.1 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri

Daha önce bahsedildiği gibi, strateji geliştirme sürecine farklı yaklaşımlar Mintzberg tarafından 10 okul başlığı altında toplanmış ve analiz edilmiştir. 1992 yılında Hart<sup>180</sup>, Academy of Management Review'de yayınlanan makalesinde konuya farklı bir perspektiften bakmış ve strateji geliştirme süreci ile ilgili yeni bir değerlendirme şekli önermiştir. Hart'ın önerdiği çerçevede strateji geliştirme süreci bir liderlik tercihi olarak

---

<sup>178</sup> Sarvan ve diğ., s.94.

<sup>179</sup> Miller, D., Friesen, P.H., 1980, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", **Academy of Management Journal**, 23:4, s. 591-614.

<sup>180</sup> Hart, s. 327-351.

ele alınmış ve bir ucunda buyrukçu, diğer ucunda da güç verici liderlik tercihi olan 5’li bir skala ortaya konulmuştur: Buyrukçu, sembolik, rasyonel, işlemci ve güç verici. Bu modelleme, yalnızca tepe yöneticilerinin değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin de strateji geliştirme sürecinde nasıl bir rol oynadığıyla ilgilidir. Hart’a göre, bahsi geçen tarzlar arasındaki geçişler çok keskin değildir. Hatta birçok örgütte bu strateji geliştirme tiplerinin farklı kombinasyonları bir arada görülebilir.<sup>181</sup>

Hart’ın Academy of Management Review’in üslubuna uygun bir şekilde yalnızca teorik bir öneri olarak getirdiği bu sınıflandırma, yine Hart ve Banbury tarafından 1994 yılında Strategic Management Journal’da ampirik bir incelemeye tabi tutulmuştur. Araştırmada özellikle strateji geliştirme sürecine ve bunun örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisine odaklanıldığı ve strateji geliştirme süreciyle ilgili sınıflandırma konusunda ortaya çıkan karmaşanın önüne geçmek için strateji geliştirme sürecinde doğrudan etkili olan tepe yönetiminin tavrının literatürde nasıl bir dağılım gösterdiğine bakılmıştır. Hart ve Banbury’ye göre pek çok sınıflandırmada tepe yönetiminin tavrının “buyrukçu”dan “destekleyici”ye, çalışanlardan beklenen rollerin ise “iyi bir asker” den “girişimciye” bir skala üzerinde yer aldığı gözlemlenebilir. Burada incelenen, strateji geliştirme sürecine kimlerin ne şekilde dahil edildiği ve bu sürecin dinamiğidir. Buna göre, strateji geliştirme süreci şöyle bir 5’li boyutla ifade edilebilir.<sup>182</sup>

1. Buyrukçu (commander) : Stratejiyi lider ya da tepedeki birkaç kişi belirler.
2. Sembolik (symbolic) : Stratejiyi, işletmenin misyonu ve vizyonu belirler.
3. Rasyonel (rational) : Strateji, analitik bir tarzda formal yapı ve planlama sistemleriyle belirlenir.
4. İşlemci (transactive) : Strateji, ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıkar. Burada tepe yöneticisinin rolü,

---

<sup>181</sup> Hart, s.327-328.

<sup>182</sup> Hart, Banbury, s.252-254.

personeli güçlendirme ve öğrenmeye, gelişime ve kararlara katılıma teşvik etmedir.

5. Güç verici (generative) : Strateji, tamamen örgütsel aktörlerin inisiyatifıyla gerçekleşir. Tepe yöneticisinin rolü bu inisiyatife destek vermekten ibarettir.

Hart'ın tipolojisi temel olarak iki noktaya odaklanır: Tepe yönetimi ve örgütün diğer üyelerinin strateji yapım sürecindeki farklı rolleri ve göreceli katılım düzeyleri. Tepe yönetiminin katılımının en yüksek olduğu strateji geliştirme tipleri buyrukçu ve semboliktir. **Buyrukçu** liderlik tipini (Hart burada süreç kelimesini kullanmayı tercih etmektedir) uygulayan örgütlerde strateji lider ya da küçük bir tepe yönetim takımı tarafından oluşturulur ve yürütülür. Firmanın yönelimine tamamen tepe yönetimi karar verir ve süreci yalnızca tepe yönetimi kontrol eder. Örgüt üyeleri karar verme süreçlerine dahil edilmez ve faaliyetleriyle ilgili inisiyatif kullanımları oldukça düşüktür. Örgüt içindeki rolleri kararlara itaat etmekle sınırlıdır. **Sembolik** liderlik tipinde ise strateji örgütün sosyal yapısının temel taşları olan paylaşılan değerler, anlam ve kimliğe dayanılarak oluşturulur. Tepe yönetiminin rolü motive etme ve ilham vermedir, örgüt üyelerinin rolü ise buyrukçuya nazaran örgüt stratejisine bir miktar daha fazla katkıda bulunurlar. Hart'ın tipolojisinde örgütün tüm seviyelerinin stratejik planlama sürecine dahil edildiği liderlik tipi ise **rasyonel** liderlik tipidir. Tepe yönetiminin rolü değerlendirme ve kontrol odaklıdır, örgüt üyeleri ise planı uygulama rolünü üstlenir. Örgüt çalışanlarının belirgin katılımlarını simgeleyen iki stratejik liderlik tipi vardır: İşlemci ve güç verici. Bu iki yaklaşım, örgüt üyelerinin yaratıcılığını arttırmada kaldıraç etkisi yaratır. **İşlemci** liderlik tipinde strateji sürekli bir deneme yanılma-deneyerek yaklaşma- süreci ve anahtar paydaşlardan gelen geri beslemeyle toplu bir öğrenme faaliyetiyle oluşturulur. Tepe yönetiminin rolü örgüt üyelerinin sürekli öğrenmelerini ve kendilerini geliştirmesini sağlama ve onları güçlendirmedir. **Güç verici** liderlik tipi stratejinin oluşturulmasını ve yürütülmesini örgüt aktörlerinin inisiyatifine bırakır. Tepe yönetiminin rolü örgüt üyelerinin risk almasını ve farklı

yöntemler denemesini teşvik etmektir. Örgüt üyeleri yüksek bir özerkliğe sahiptir ve stratejinin her aşamasına ağırlıklarını koymaktadırlar.<sup>183</sup>

Buyrukçu liderlik tipi, yaklaşım açısından konumlandırma okulu ve girişimcilik okuluyla paralellik göstermektedir. Konumlandırma okulunda stratejinin nasıl oluştuğuyla ilgilenilmez çünkü okul zaten rotayı tamamen liderin/komutanın çizdiği varsayımına dayanır. Girişimcilik okulunda stratejinin liderin vizyonu olduğunu; vizyonun liderin zihninde yaratıldığı öne sürülür. Sembolik liderlik tipi ise kültür okulu ve çevre okulu ile ortak yönlerle sahiptir. Kültür Okulu'na göre strateji belirleme örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisindedir ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. Burada örgütün mevcut yapısının ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinden ziyade mevcut yapı içerisinde var olan durumu korumaya eğilim vardır. Çevre okulunda da stratejiyi kurumsal baskılar, toplumsal meşruiyet, beklentiler ve inançlar belirler. Yani tepe yönetiminin rolü iki okulda da semboliktir. Planlama okulunda strateji, uzun dönemli resmi bir planlama süreci ve dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülür. Tasarım okulu da benzer bir şekilde stratejiyi ciddi bir iç ve dış analiz sürecinin sonunda belirler. Dolayısıyla bu iki okul, rasyonel liderlik tipi ile paralellik gösterir. Konfigürasyon okulunda örgüt içinde birçok öge aynı anda değişir, yapı, sistemler ve strateji iç içedir ve birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Öğrenme okulunda ise strateji bir plan değil, öğrenme sürecini barındıran bir karar dizisidir. Yani strateji önceden formüle edilen değil, zaman içerisinde form kazanan bir oluşumdur. İşlemci ve güç verici liderlik bu iki okulun söylemleri benzeşmektedir. Bu ilişkiler Tablo 7'de incelenmiştir.

---

<sup>183</sup> Tegarden, L., Sarason, Y., Banbury, C., 2003, "Linking Strategy Processes to Performance Outcomes in Dynamic Environments: The Need to Target Multiple Bull's Eyes", **Journal of Management Issues**, Vol 15, Number 2, s.134-135.

**Tablo 7: Strateji Geliştirme Süreçleri ile Bu Süreçlerin Benzerlik Gösterdiği Okullar**

| Strateji Geliştirme Süreçleri       | <i>Buyrukçu</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Sembolik</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Rasyonel</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>İşlemci</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Güç Verici</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Benzerlik Gösterdiği Okullar</b> | Konumlanma<br>Girişimcilik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kültür<br>Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Planlama<br>Tasarım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Konfigürasyon,<br>Öğrenme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Öğrenme,<br>Konfigürasyon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Açıklama</b>                     | Buyrukçu tipte strateji lider ya da tepe yönetimi tarafından yürütülür. Konumlandırma okulunda stratejinin nasıl oluştuğuyla ilgilenilmez çünkü okul zaten rotayı tamamen liderin/komutanın çizdiği varsayımına dayanır. Girişimcilik okulunda stratejinin liderin vizyonu olduğunu; vizyonun liderin zihninde yaratıldığını; sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen yeteneklerin stratejinin belirlenmesinde en önemli etken olduğu öne sürülür. | Sembolik tipte strateji misyon ve vizyon tarafından yürütülür. Yani esas olan değerler ve kültürdür. Kültür Okulu'na göre strateji belirleme örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisinde ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. Örgütün mevcut yapısının ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinden ziyade mevcut yapı içerisinde var olan durumu korumaya eğilimlidir. Çevre okulunda da stratejiyi kurumsal baskılar, toplumsal meşruiyet, beklentiler ve inançlar belirler. Yani tepe yönetiminin rolü semboliktir. | Rasyonel tipte strateji formal bir yapı ve planlama sistemleri tarafından yürütülür. Planlama okulunda strateji, uzun dönemli resmi bir planlama süreci ve dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülür. Tasarım okulu da benzer bir şekilde stratejiyi ciddi bir iç ve dış analiz sürecinin sonunda belirler. | İşlemci tipte strateji iç süreçler ve karşılıklı uyum ile yürütülür. Konfigürasyon okulunda da örgüt içinde birçok öge aynı anda değişir, yapı, sistemler ve strateji iç içedir ve birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Öğrenme okulunda ise strateji bir plan değil, öğrenme sürecini barındıran bir karar dizisidir. Yani strateji önceden formüle edilen değil, zaman içerisinde form kazanan bir oluşumdur. | Güç verici tipte strateji örgütteki inisiyatif sahibi aktörler tarafından yürütülür. Yani bu yönüyle güç verici tip öğrenme okuyla daha çok paralellik gösterir. İşlemci tipe göre daha az olsa da bu tipte de karşılıklı etkileşime atf vardır. Çalışanların değişim süreçlerindeki rolü ve stratejik kararların bir çok sürecin bir bütünü olduğu bakışı, güç verici tip ile konfigürasyon okulu arasında da paralellik olduğunu gösterir. |

(Not: Bilişsel okul ve güç okulu odaklandığı konunun farklılığı nedeniyle tabloya dahil edilmemiştir.)

Aslında esastan bakıldığında strateji geliştirme süreci ile ilgili üç görüş vardır. Birincisi rasyonellik, yani strateji sürecinin analitik, karşılaştırmacı ve ayrıntılı olmasıdır. İkincisi, sınırlı rasyonellik ve politik davranış görüşü, yani rasyonelliğin ulaşabileceği seviyenin sınırlı olduğu ve tepe yönetiminin strateji geliştirme sürecinde sembolik bir role sahip olduğu görüşüdür. Üçüncüsü ise liderin açık bir stratejik vizyona sahip olması ve örgüt üyelerini bu vizyonu sahiplenmeleri için motive etmesidir. Bu üç yaklaşım, Hart'ın tipolojisinin temelini oluşturur. Tablo 8'de strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin stillerine, tepe yönetimine ve örgüt üyelerine atfettikleri rollere göre karşılaştırması yer almaktadır.<sup>184</sup>

**Tablo 8: Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri**

|                       | Buyrukçu                                                | Sembolik                                       | Rasyonel                                                             | İşlemci                                               | Güç Verici                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Stil                  | Strateji lider ya da tepe yönetimi tarafından yürütülür | Strateji misyon ve vizyon tarafından yürütülür | Strateji formal bir yapı ve planlama sistemleri tarafından yürütülür | Strateji iç süreçler ve karşılıklı uyum ile yürütülür | Strateji örgütteki inisiyatif sahibi aktörler tarafından yürütülür |
| Tepe Yönetiminin Rolü | Yön verir                                               | Koçluk yapar, motive eder, ilham verir         | Ölçme ve değerlendirme                                               | Güçlendirme ve izin verme                             | Destekleme ve arkasında durma                                      |
| Örgüt Üyelerinin Rolü | Emirlere uyar                                           | Meydan okumaya uyar                            | Sistemi takip eder                                                   | Öğrenme ve gelişme                                    | Deneme ve risk alma                                                |

(Hart, L. Stuart, 1992, *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, *Academy of Management Review*, Vol 17., No 2.,s. 254).

Hart, strateji geliştirme tiplerine göre tepe yönetiminin örgüt içindeki belirleyiciliğini misyon, vizyon, hedefler, strateji, yapı, sistemler, süreçler ve çalışanlar açısından karşılaştırmıştır. Tablo 9'da verilen karşılaştırmaya göre buyrukçu tipte tepe yönetimi işletmeyle ilgili tüm yönetsel kararlarda temel odaktır. Sembolik tipte tepe yönetimi misyon, vizyon ve hedeflerde birincil, strateji ve yapı ile ilgili kararlarda ikincil odaktır. Rasyonel tipte tepe yönetimi strateji, yapı ve sisteme odaklanırken işlemci tipte tepe yönetimi yapı, sistem ve süreçlere, güç verici tipte ise süreçler ve çalışanlara odaklanır.

<sup>184</sup> Hart, s.330.

**Tablo 9: Strateji Geliştirme Tipi ve Tepe Yönetiminin Örgüt İçindeki Belirleyiciliği**

|            | Buyrukçu | Sembolik | Rasyonel | İşlemci | Güç Verici |
|------------|----------|----------|----------|---------|------------|
| Misyon     | *        | *        |          |         |            |
| Vizyon     | *        | *        |          |         |            |
| Hedefler   | *        | *        | **       |         |            |
| Strateji   | *        | **       | *        | **      |            |
| Yapı       | *        | **       | *        | *       |            |
| Sistemler  | *        |          | *        | *       | **         |
| Süreçler   | *        |          | **       | *       | *          |
| Çalışanlar | *        |          |          | **      | *          |

\*Temel odak \*\* İkincil odak

(Hart, L. S., 1992, "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, Vol 17., No 2., s.335).

Hart ve Banbury’te göre, başarılı işletmeler taklit edilmesi güç bir şekilde strateji geliştirme süreçlerinin birkaçını birden aynı anda uygulayabilirler. Zaten bu biraz da zorunlu gözükmektedir. Örneğin, buyrukçu yönetim modelini uygulayan bir işletmenin tepe yönetimindeki başarılı liderin rakipler tarafından transfer edilmesi ya da bir şekilde işi bırakması durumunda kurumun strateji geliştirme yeteneği ciddi bir yara alır. Bunun tersine sembolik, işlemci ve güç verici yönetim modellerini bir arada uygulayan bir firma, yüzlerce (bazen binlerce) kişinin düşünsel gücünü bir arada kullanmakta ve kopyalanması ya da transfer edilmesi imkânsız bir rekabet avantajına sahip olmaktadır<sup>185</sup>.

Hart, strateji geliştirme sürecinin firma performansı ile ilişkisini Şekil 4’teki gibi ortaya koymuştur. Daha önce bahsedildiği gibi, bu Hart’ın teorik önerisidir ve farklı uygulama alanlarında farklı sonuçların ortaya çıkması normaldir. Şekle göre buyrukçudan güç vericiye doğru giderken tepe yönetiminin rolü tam kontrol ile stratejiden el çekme arasında; çalışanların rolü de koyunlar ile yaban ördekleri arasında değişir. Hart’a göre tepe yönetimi ve örgüt üyeleri arasında en çok dengenin olduğu (ki bu önerme araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılacaktır) sembolik-rasyonel-işlemci bölgesinde işletme en yüksek performansını gösterir. Buyrukçu’da ve güç vericide ise işletme içinde yaşanacak rol dengesizliği ve uyumsuzluk nedeniyle örgüt düşük performans gösterecektir.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> Hart, Banbury, s.255.

<sup>186</sup> Hart, s.340.

|                       | Buyrukçu                            | Sembolik                                                          | Rasyonel | İşlemci | Güç Verici                          |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------|---------|-------------------------------------|
| Tepe Yönetiminin Rolü | Stratejiden El Çekme                |                                                                   |          |         |                                     |
|                       | Tam Kontrol                         | Stratejik Hedef Belirleme                                         |          |         |                                     |
| Örgüt Üyelerinin Rolü | Koyun                               | Aktif Oyuncular                                                   |          |         | Yaban Ördekleri                     |
|                       | Düşük Performans (Rol Dengesizliği) | Yüksek Performans (Tepe Yönetimi ve Örgüt Üyeleri Arasında Denge) |          |         | Düşük Performans (Rol Dengesizliği) |

**Şekil 4: Strateji Geliştirme Süreci ve Firma Performansı**

(Hart, L. S., 1992, "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, Vol 17., No 2., s.340.)

Bu alanda yapılmış performans ve verimlilik araştırmaları, ortaya yeni bir paradoks çıkarmaktadır. Bu araştırmalara göre<sup>187</sup> ilk bakışta zıt ve paradoksal gözükten örgütsel yeteneklerin –kesinlik/iyice düşünüp karar verme, geniş vizyon/ayrıntıcılık, cesur ve keskin hareketler/yavaş yavaş gelişen uyum- bir arada bulunmasının performans üzerinde oldukça önemli bir etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, işletmelerin birbiriyle en çok farklılık gösteren süreçleri bir arada uygulamaları gerekir; buyrukçu ve dönüştürücü ya da sembolik ve güç verici gibi. Hart ve Banbury'ye göre bu, rasyonel ve sembolik gibi birbirine yakın süreçleri bir arada uygulayan firmalara göre daha başarılı olacaktır.<sup>188</sup>

<sup>187</sup> Bourgeois, L., J., Eisenhardt, K., 1988, "Strategic decision process in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry", *Management Science*, 14, s.816-835; Quinn, R., 1988, **Beyond Rational Management**, Jossey-Bass, San Francisco, CA; Quinn, R., Rohrbaugh, J., 1983, "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, 29, s. 363-377; Hart, S., Quinn, R., 1992, "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance", *Human Relations*, 46, s.543-574.

<sup>188</sup> Hart, Banbury, s.255.

Firmalar bu liderlik tiplerinden hangilerini bir arada uygularsa uygulasin, her bir stilin araştırma konusu olan örgütsel uyumlanmaya bireysel etkisinin analiz edilmesi daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Zaten Hart ve Banbury de araştırmasında her stilin performans üzerindeki etkisini ayrı ayrı değerlendirdikten sonra bu stillerin karmasının performans üzerindeki etkisini karşılaştırmıştır. Araştırma modelimiz için esas olan, buyrukçu, sembolik, rasyonel, işlemci ve güç verici liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkilerini incelemektir.

Hart'ın önermesiyle kendi sonuçlarımızı karşılaştıracığımız son analiz de çevre tipi, firma büyüklüğü ve stratejik yönelim ile liderlik tipleri arasındaki ilişkidir. Tablo 10'da da gösterildiği üzere Hart'a göre karmaşıklık seviyesi düşük çevrede buyrukçu ve rasyonel, karmaşıklık seviyesi yüksek çevrede sembolik, işlemci ve güç verici liderlik tipinin uygulanması beklenmektedir. Küçük firmalarda buyrukçu, büyük firmalarda işlemci liderlik tipi; öncü strateji uygulayan firmalarda sembolik ve güç verici, analizci strateji uygulayan firmalarda sembolik ve işlemci, savunmacı strateji uygulayan firmalarda ise rasyonel yönetim tarzı beklenmektedir.<sup>189</sup>

**Tablo 10: Çevre tipi, firma büyüklüğü ve stratejik yönelim ile liderlik tipleri arasındaki ilişki**

| <b>Faktörler</b>             | <b>Buyrukçu</b>                            | <b>Sembolik</b>                                | <b>Rasyonel</b>                  | <b>İşlemci</b>                     | <b>Güç Verici</b>                          |
|------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Çevre</b>                 | Basit,<br>Düşük<br>Karmaşıklık<br>Seviyesi | Dinamik,<br>Yüksek Hızlı<br>Radikal<br>Değişim | Durgun,<br>Düşük<br>Değişim Hızı | Kompleks<br>(Çok Sayıda<br>Paydaş) | Tübülanlı,<br>Dinamik ve<br>Karmaşık Çevre |
| <b>Firma<br/>Büyüklüğü</b>   | Küçük                                      | Orta-Büyük                                     | Orta-Büyük                       | Büyük                              | İlişki Yok                                 |
| <b>Stratejik<br/>Yönelim</b> | İlişki Yok                                 | Proaktif<br>Değişim<br>(Öncü/<br>Analizci)     | Katı Pozisyon<br>(Savunmacı)     | Sürekli<br>Gelişim<br>(Analizci)   | Yenilik (Öncü)                             |

(Hart, L. S., 1992, "An integrative framework for strategy-making processes",  
*Academy of Management Review*, Vol 17., No 2., s.342).

<sup>189</sup> Hart, s.342.

Tegarden, Sarason ve Banbury'nin<sup>190</sup>, strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin performans ile ilişkisini incelediği araştırmalarında çevrenin dinamizmi ile buyrukçu, işlemci ve güç verici liderlik tiplerinin pozitif ilişkisi olduğunu, dinamizm ile sembolik ve rasyonel liderlik tiplerinin ilişkisinin bulunmadığını saptamıştır. Yazarların araştırmasında en çok dikkat çeken noktalardan biri, işlemci ve güç verici liderlik tiplerinin, çok yüksek bir içsel korelasyona sahip olduğunun görülmesidir ( $r=.620$ ).

Tegarden, Sarason ve Banbury<sup>191</sup>, araştırmalarının sonucunda farklı liderlik tiplerinin farklı performans ölçütlerini desteklediğini ortaya koymuştur. Buna göre; sembolik ve rasyonel liderlik tipleri, operasyonel performansı (yeni ürün/hizmet tasarımı, yeni pazarlara giriş, vb.); işlemci ve güç verici liderlik tipleri ise örgütsel performansı (ürün/hizmet kalitesi, işgören tatmini, genel şirket performansı) olumlu yönde etkilemektedir. Yazarlara göre; liderlik tiplerinden hiçbirinin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

### **2.5.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi**

Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi adlı bir olgudan bahsetmemiz, bu sürecin planlanmamış ya da planlanandan farklı gelişmiş olabileceği varsayımını taşıdığımız anlamına gelmektedir. Bu da bizi Mintzberg ve arkadaşlarının strateji oluşum süreci ile ilgili yaklaşımlarına ve temelde de konfigürasyon okulunun paradigmasına yaklaştırmaktadır. Mintzberg ve arkadaşları, strateji oluşumunun hem akılcı bir tasarım, hem sezgisel bir vizyon, hem de bir kendiliğinden öğrenme süreci olduğunu öne sürer. Bu, hem devrim, hem de sürekli bir değişim demektir. Süreç, hem bireysel bir biliş, hem de sosyal bir etkileşimi kapsar. Bir çatışma taşıdığı gibi doğasında işbirliği de vardır. Öncesinde bir analiz gerektirdiği gibi sürecinde müzakere, sonrasında da programlama gerektirir ve tüm bunların çevrenin taleplerine cevap veriyor olması gerekir.<sup>192</sup>

Konfigürasyon yaklaşımı, 1970'lerde Pradip Khandwalla'nın McGill Üniversitesi'nde yazdığı ve başarının belirli faktörlerden değil, o faktörlerin kendi

---

<sup>190</sup> Tegarden, Sarason, Banbury; s.133-153.

<sup>191</sup> Tegarden, Sarason, Banbury; s.147-148.

<sup>192</sup> Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, s.373.

içindeki korelasyonundan kaynaklandığını savunan doktora tezinden esinlenen Mintzberg'in, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research on Organization Design*<sup>193</sup> ve *Power in and Around Organizations*<sup>194</sup> adlı eserleriyle ortaya çıkmıştır. 1971'de McGill'de başlatılan bir araştırma ile uzun zaman dönemleri içinde çeşitli organizasyonların stratejileri izlenmiş, istikrarlı strateji ve dönüşüm dönemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada organizasyonların tarihleri boyunca beş tip evreden (gelişme, istikrar, uyarlanma, mücadele ve devrim) geçtikleri, bu evrelerin zaman içinde belli bir sıralama gösterdiği ve bulguların Biçimleşme Okulu'nun varsayımlarıyla tutarlı olduğu saptanmıştır Mintzberg ve Waters, “karar” kavramının kendisine inanmamaktadırlar, “stratejinin kararlar akımı içerisinde ortaya çıkan bir kalıp” olduğunu savunmaktadırlar.<sup>195</sup>

Literatürde strateji daima niyetler, gelecek için yol bulma kılavuzları, özellikle de planlar gibi terimlerle tanımlanmıştır. Fakat stratejiyi niyet olarak kurgulamak, araştırmayı, stratejiyi oluşturacak kişilerin algılamaları ve ne yapmaya niyetleri olduğuyla sınırlandırmak anlamına gelmektedir ki bu türden bir araştırma da pek ilginç ya da üretken olmayacaktır. Yazarlar bu sorunu ortadan kaldırmak için stratejinin alışılmış tanımının “tasarlanan strateji” olmasını önermişler ve genel anlamda tasarlanan strateji ile gerçekleştirilen stratejinin “karar akış süreci” olarak algılanması gerektiğini savunmuşlardır. Şekil 5'te tasarlanan (*planned*), planla oluşan (*deliberate*), gerçekleşmeyen (*unrealized*) kendiliğinden gelişen (*emergent*) ve gerçekleşen (*realized*) stratejilerin ilişkisi gösterilmektedir.<sup>196</sup>

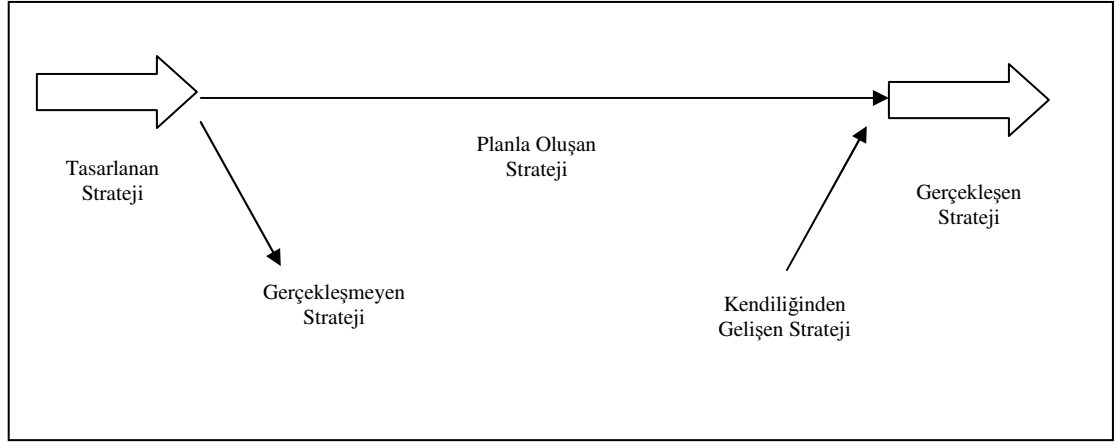
---

<sup>193</sup> Mintzberg, 1979.

<sup>194</sup> Mintzberg, 1983.

<sup>195</sup> Sarvan ve diğ., s. 104.

<sup>196</sup> Mintzberg, Waters, s.466.



**Şekil 5: Oluşum Şekillerine Göre Strateji Türleri**  
(Mintzberg, H., Waters, J.A., 1982, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, 25:3, s.466).

Bu bakışta strateji yapı itibarıyla değişimi değil sürekliliği ifade etmektedir. Strateji oluşturma süreci örgütün gittiği yönü değiştirmek amacıyla kullanılabilirken, bu süreçten kaynaklanan stratejiler gidilen yönü sabitleştirmeyi amaçlamaktadırlar.<sup>197</sup>

Özetlemek gerekirse bir örgüt genellikle, bir dönem boyunca özel çevre şartlarına uyum sağlayan özel bir yapı benimser. Bu istikrarlı dönemler belirli bir süre sonra bir devrim süreciyle kesintiye uğrarlar ve bu süreçler başka bir biçimleşmeye sıçramadan önceki boşluklar olarak görülür. Birbirini izleyen bu biçimleşme ve devrim süreçleri zaman içerisinde belirli bir davranış kalıbına dönüşebilir ve örgütün yaşam döngüsünü oluştururlar. Stratejik yönetime düşen vazife, istikrarı ya da uyum sağlayabilecek stratejik değişimi desteklemek ancak dönemsel olarak dönüşüm ihtiyacını da göz ardı etmemek ve bu kesintiye uğratan süreci örgüte zarar gelmeden ustalıkla yönetebilmektir. Strateji oluşturma süreci çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ancak bunun zamana ve çevreye uyumlu olması gerekmektedir. Başka deyişle strateji oluşturmada düşünce okullarının her biri özel biçimselleşmeleri temsil etmektedirler. Bunların sonucunda oluşan stratejiler, plan ya da kalıplar, pozisyonlar ve bakış açıları

<sup>197</sup> Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, s.302.

ya da hileler şeklini almakta ancak yine hepsi kendi zamanı ve kendi özel durumu içerisinde karakterize olmaktadır.<sup>198</sup>

Konfigürasyon Okulu organizasyon analizinin tarihsel kökleri ve koşul bağımlılık (*contingency*) yaklaşımının 30 yıllık geçmişi üzerine kuruludur. Koşul bağımlılık ve konfigürasyon (yapılanma) kuramları arasındaki fark, Newton fiziği ile kaos kuramı arasındaki ayırma benzetilmektedir. Koşul bağımlılık kuramcıları, Newton yaklaşımı gibi, istikrar, düzen, birörneklik ve dengenin baskın olduğu bir dünya öngörmektedir. Önemli etkiler doğrusaldır, ufak nedenler ufak etkiler doğurur. Oysa konfigürasyon (yapılanma) yaklaşımı “kaos” kuramının düzensizlik, istikrarsızlık, çeşitlilik, dengesizlik, doğrusal olmayan ilişkiler ve geçicilik (zamanın akışına daha yüksek bir duyarlılık) kabullerini paylaşırlar. Kaos kuramının getirdiği önemli bir sezgi, sistemin görünürdeki rastgele davranışlarının arkasında belli kalıpların şekillendiğidir. Kaos kuramcıları bunlara “garip çekiciler” (*strange attractors*) adını vermekte, organizasyon kuramcıları ise “yapılanma” (*configuration*) demektedir.<sup>199</sup>

Mintzberg ve Lampel, okullar için geliştirdikleri sınıflandırmalarına biraz daha açıklık getirmek ve çeşitli boyutlarıyla bu okulları tartışmak ve karşılaştırmak amacıyla yazdıkları makalede<sup>200</sup>, strateji okulları ve bu okulların getirdiği temel yaklaşımları (Tablo 11), okulların metaforik olarak strateji oluşum sürecindeki yerleri (Şekil 6) ve dış dünyanın öngörülebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği varsayımlarına göre okulları (Şekil 7) incelemiştir.

---

<sup>198</sup> Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, s.305-306.

<sup>199</sup> Sarvan ve diğ., s.109-110.

<sup>200</sup> Mintzberg, Lampel, s.21-30.

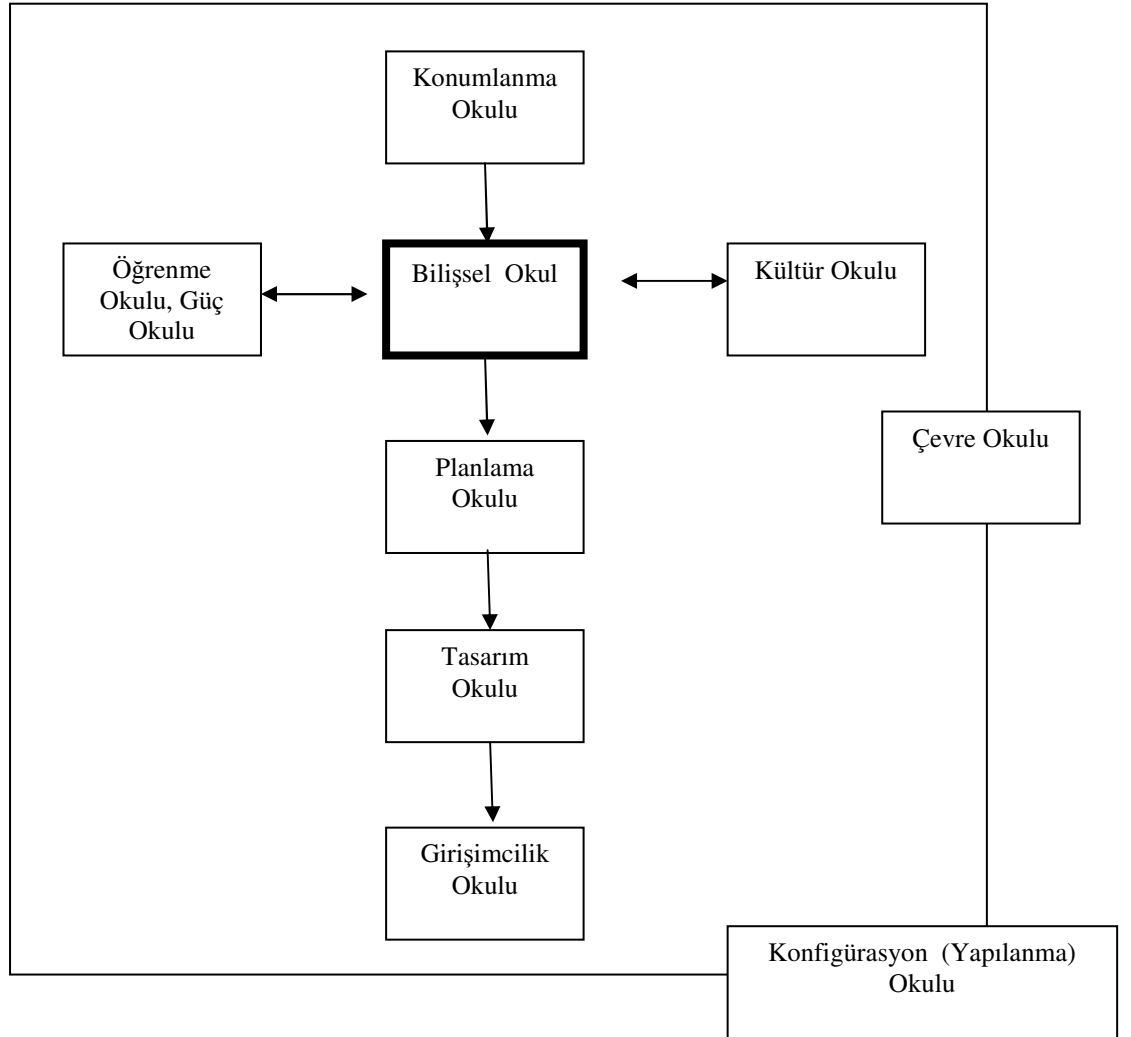
**Tablo 11: Strateji Okulları ve Temel Yaklaşımlar**

| <b>Yaklaşım</b>              | <b>Okullar</b>              |
|------------------------------|-----------------------------|
| Dinamik yetenekler           | Tasarım, Öğrenme            |
| Kaynak temelli yaklaşım      | Kültür, Öğrenme             |
| Yapısalcılık                 | Bilişsel, Kültür            |
| Kaos ve evrim teorisi        | Öğrenme, Çevre              |
| Kurumsal teori               | Çevre, Güç, Bilişsel        |
| Girişimcilik, maceraseverlik | Çevre, Girişimcilik         |
| Devrimsel değişim            | Konfigürasyon, Girişimcilik |
| Müzakere edilen strateji     | Güç, Konumlanma             |
| Stratejik manevra            | Konumlanma, Güç             |

(Mintzberg, H.; Lampel, J., 1999, "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, s.26)

Tablo 11’de strateji süreciyle ilgili literatürdeki en güncel yaklaşımların Mintzberg’in okullarındaki karşılıkları görülmektedir. Yapısalcılığın bilişsel ve kültür okuluyla, kaos ve evrim teorisinin öğrenme ve çevre okuluyla, kaynak temelli yaklaşımın kültür ve öğrenme okullarıyla, kurumsal teorisinin ise çevre, güç ve bilişsel okul olan ilişkisi bu analizin en çok dikkat çeken noktalarıdır.

Şekil 6’da ise okulların strateji oluşum sürecindeki yerleri metaforik bir yaklaşımla incelenmiştir. Mintzberg ve Lampel burada her okulun aslında sürecin farklı yerlerine odaklandığına, konfigürasyon okulunun ise süreci bütünsel olarak ele aldığına dikkat çekmeye çalışmaktadır. Buna göre konumlanma okulu kararın kendisine odaklanmakta, yöneticinin ya da girişimcinin yaklaşımını tamamen devre dışı bırakmakta ve strateji süreci ile ilgilenmemektedir. Bilişsel okul, yöneticinin karar alma mekanizmalarını tartışmakta, kültür okulu, öğrenme okulu ve güç okulu ise karar verme süreçlerinin dinamikleri üzerinde durmaktadır. Planlama okulu, tasarım okulu ve girişimcilik okulu ise çevrenin kontrol edilebildiği ya da öngörülebildiği varsayımıyla karar merciinden ve örgütün içsel dinamiklerinden bağımsız bir şekilde analiz süreçlerine odaklanmaktadır. Tahmin edilebileceği gibi çevre okulu çevrenin seçme özellikleriyle, konfigürasyon okulu ise süreçlerin tamamıyla bütünsel olarak ilgilenmektedir.

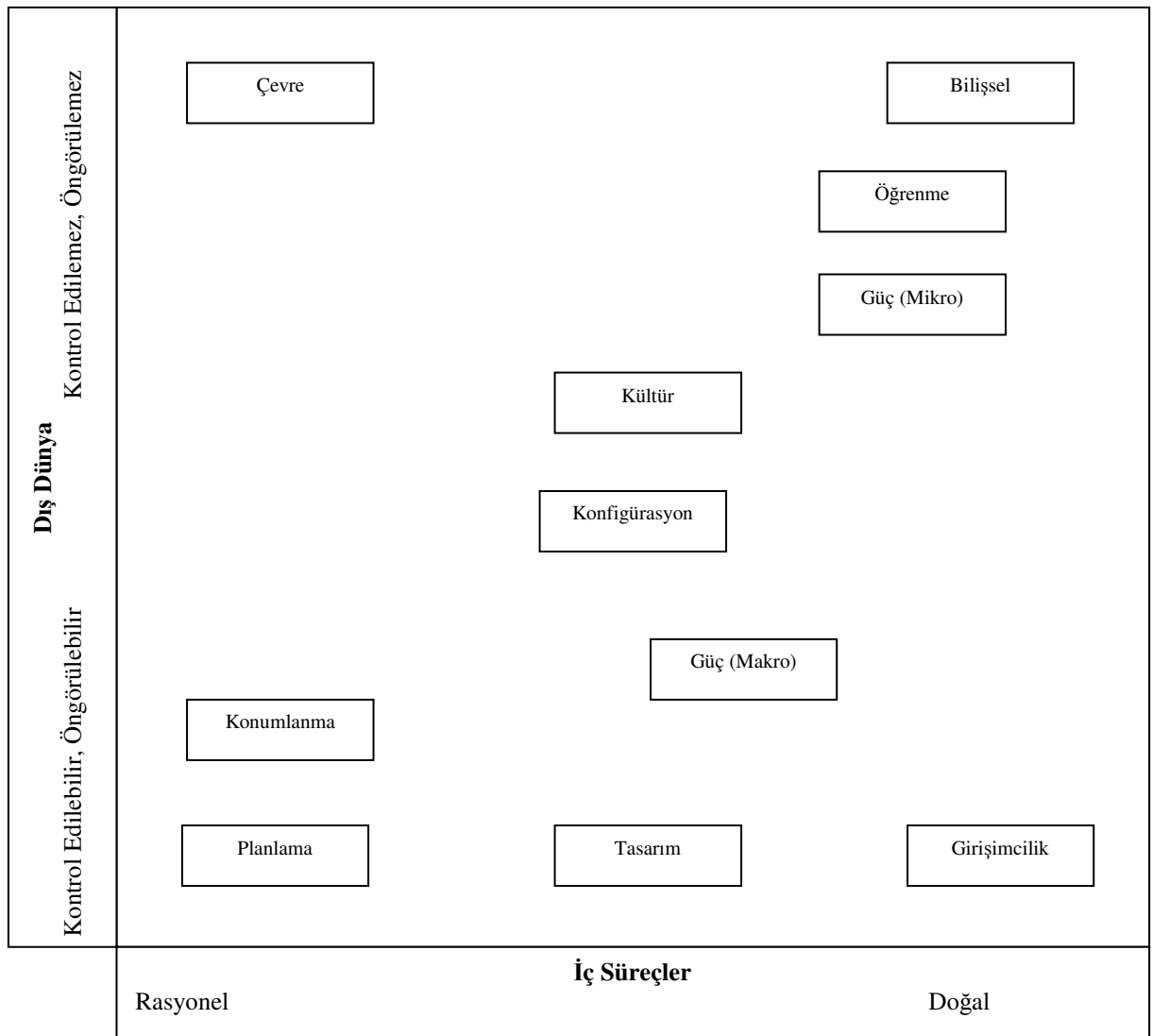


**Şekil 6: Okulların Metaforik Olarak Strateji Oluşum Sürecindeki Yeri**

(Mintzberg, H.; Lampel, J., 1999, "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, s.27)

Mintzberg ve Lampel, dış dünyanın öngörülebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği varsayımlarına göre okulları Şekil 7'deki gibi konumlandırmıştır. Buna göre konumlanma ve planlama okulu çevrenin kontrol edilebilir ve/veya öngörülebilir, iç süreçlerin ise rasyonel olduğu varsayımıyla analiz sürecinin matematiksel kesinlikle yapılabileceğini söylemekte, bilişsel okul, öğrenme okulu ve güç okulu ise bu varsayımların tam tersi ile hareket etmekte ve strateji kavramının net ve keskin matematiksel kararlara bırakılamayacak kadar karmaşık olduğunu söylemektedir.

Girişimcilik okulu çevreyi öngörülebilir, iç süreçleri doğal, yani kişiden kişiye değişebilir görmekte, çevre okulu ise iç süreçlerden çok çevrenin kestirilemez olduğuna dikkat çekmektedir. Kültür ve konfigürasyon okulları ise bu varsayımlara mesafeli durmakla birlikte dış dünyanın kontrol edilebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği skalasında ortalarda yer almaktadır.



**Şekil 7: Dış Dünyanın Öngörülebilirliği ve İç Süreçlerin Rasyonelliği Varsayımlarına Göre Okullar**  
(Mintzberg, H.; Lampel, J., 1999, “Reflecting on the strategy process”, *Sloan Management Review*, Spring, s.28)

Konfigürasyon kuramı, ilişki modelleri içeren ve bu ilişkileri sayısal olarak ölçme iddiası taşıyan bir araştırmacı için oldukça zorlayıcı bir kuramdır. Zaten doğadaki

ilişkileri iki boyutlu hale dönüştürme ve sayısal ilişkiler bütünü olarak sunma çabasının çok boyutlu, karşılıklı ve farklı katmanlardan oluşan doğal gerçeklerden bizi uzaklaştıracağı açıktır. Bu, bilim felsefesinin temel sorunlarından biridir ve bahsi geçen ikilem, birçok araştırmacıyı nitel araştırmalara yöneltmektedir. Konfigürasyon kuramının konuya bakışına okuyucunun dikkatini çekmekle beraber teknik sınırlamalar nedeniyle bu araştırmada da strateji geliştirme süreci lineer olarak analiz edilecektir.

Slevin ve Covin<sup>201</sup>, bahsi geçen ölçme problemine yalın bir bakış açısı getirmiş ve stratejinin kendiliğinden oluşan-formal strateji skalasındaki yerini belirlemek için 5 soruluk bir ölçek tasarlanmıştır. Yüksek puanlar strateji oluşum sürecinin planlı, düşük puanlar strateji oluşum sürecinin kendiliğinden oluşan olduğunu işaret etmektedir. Slevin ve Covin, formallik derecesinin teknokrat liderlik tipi ile yüksek bir korelasyona sahip olduğunu, yani en çok bu liderlik tipi ile paralellik gösterdiğini belirtmiştir. Kararların analitik ve bilimsel süreçler sonucunda alındığı bu liderlik tipi, Hart'ın skalasında en çok rasyonel lider tipi ile paralellik göstermektedir. Yazarlar ayrıca strateji oluşum sürecinde planlılık (formallik) derecesinin firmaların büyüklüğü ve yaşı ile arttığını ortaya koymuştur. Araştırma bulgularında bu paralelliğin bizim evrenimizde de söz konusu olup olmadığı ortaya çıkacaktır.

### 2.5.3 Çevresel Koşullar

Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı modern yönetim yaklaşımının ana dayanaklarından biridir. Bu yaklaşımda düşünürler, tıpkı klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi analitik bir metodla yönetim konularını incelerler. Ne var ki, klasik ve neoklasik yönetim düşüncesinden farklı olarak, her işletmenin ve yönetim şeklinin farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayarlar ve her işletme için “sadece bir doğru çözüm”, “en iyi yönetim şekli”, “en iyi organizasyon yapısı”nın geçerli olduğu ilkesini reddederler. Bu nedenle, işletmenin doğru çözümü saptayabilmesi için, içinde bulunduğu çevre koşullarını iyi tanıması gerektiğini, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve gelişebileceği fikrini esas alırlar. Bunun sonucu olarak da, her işletmenin kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik teknikler ve davranışlar geliştirmesini, bu

---

<sup>201</sup> Slevin, Covin, s. 204-205.

konuda çalışmalar yapmasını önerirler. Buna göre, işletmenin genel/uzak çevresindeki faktörleri (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global, vb.), sektör/yakın çevresindeki faktörleri (müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, alternatif ürünler vb.) ve işletme içi faktörleri (işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültürü vb.) analiz etmeleri ve elde edilecek sonuçlara uygun yönetim biçiminin seçilerek uygulanması başarı için gereklidir.<sup>202</sup>

Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının önemli örnekleri arasında Ansoff<sup>203</sup>, Mintzberg<sup>204</sup> ve D'Aveni<sup>205</sup> yaklaşımları gösterilebilir. Ansoff, farklı işletmelerin faaliyette bulunduğu değişik çevre koşullarına uygun yönetim ve stratehilerin belirlenmesini amaçlarken yaklaşımında çevrenin karmaşıklık derecesini 5 düzeyde tanımlamıştır: Tekrarlayan, tekrarlamayan, farkedilen değişim, devamlı değişim, karmaşık. Ansoff, tekrarlayan çevrelerde kurallar ve prosedürlerin, tekrarlamayan çevrelerde bütçe uygulamalarının ve diğer finansal kontrol tekniklerinin, farkedilen değişim çevrelerinde tahmin tekniklerinin, devamlı değişim çevrelerinde ileri tahmin teknikleri, stratejik planlama, stratejik karar ve davranışların, karmaşık çevrelerde ise yaratıcı stratejik karar ve davranışların ve eğitimli çalışanların gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Mintzberg ise çevreyle ilgili iki faktör üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi çevresel olayların değişim hızı, ikincisi ise çevresel olayların karmaşıklık derecesidir. Mintzberg, karmaşıklığın ve değişim hızının düşük seviyede olduğu durumlarda stratejilerin akılcı modeller yardımıyla kolaylıkla oluşturulabileceğini, karmaşıklığın ve değişim hızının yüksek seviyede olduğu durumlarda rasyonel analiz yapabilme ve öngörüler yapabilme olasılığının azaldığını, bu durumda radikal kararların alınıp uygulandığını; değişim hızının yüksek, karmaşıklık derecesinin düşük olduğu durumlarda stratejiyi yapanların zaman kaybetmemek açısından uygulamayı da kendilerinin yapmasının uygun olacağını; değişim hızının yavaş, karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu durumlarda ise uygulayıcıların çözüme

---

<sup>202</sup> Ülgen, Mirze, s.43-44.

<sup>203</sup> Ansoff, H.I.; 1972, "The Concept of Strategic Management", **Journal of Business Policy**; No:4.

<sup>204</sup> Mintzberg, H., 1990, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"; **Strategic Management Journal**; I.11, s.171.

<sup>205</sup> D'Aveni, R.A.; 1995, "Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework"; **Academy of Management Executive**, IX, no 3.

bizzat el atmasının uygun olacağını, yani stratejiyi tepedeki stratejistlerin değil, olayları yaşayan uygulayıcıların hazırlaması ve uygulaması gerektiğini savunmuştur (Bkz. Şekil 8). Son olarak D’Aveni ise, çevrenin belirsizlik derecesi ve rekabet şiddeti boyutları üzerinde durmuş; aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceğini, bu nedenle stratejistlerin sürdürülebilir üstünlükler peşinde koşmaması gerektiğini önermektedir. Bunun yerine işletmelerin pazarın yapısını değiştirecek stratejiler yaratmalarını ve pazar yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum elde etmelerinin uygun olacağını söylemiştir.<sup>206</sup>

|                                                |                           |                                |
|------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Yüksek                                         | <b>Orta Belirsizlik</b>   | <b>Yüksek Belirsizlik</b>      |
|                                                | Uzman Stratejist Yaklaşım | Radikal Yaklaşım               |
| Düşük                                          | <b>Düşük Belirsizlik</b>  | <b>Orta Belirsizlik</b>        |
|                                                | Rasyonel Yaklaşım         | Uygulayıcı Stratejist Yaklaşım |
| Düşük                                          |                           | Yüksek                         |
| <b>ÇEVRESEL OLAYLARIN DEĞİŞİM HIZI</b>         |                           |                                |
| <b>ÇEVRESEL OLAYLARIN KARMAŞIKLIK DERECEŚİ</b> |                           |                                |

**Şekil 8: Mintzberg’in Algılanan Çevre Belirsizlik Seviyesine Göre Stratejik Modelleri.**  
(Ülgen,H., Mirze, K., 2006, *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları*, s.33).

Çevre boyutu, araştırmamızda belirsizlik, değişim hızı ve cömertlik boyutlarıyla ele alınacak, bu boyutların örgütsel uyumlanmaya olan etkisi üzerinde durulacaktır. Daha önce bahsedildiği gibi; rekabetin olmadığı, tüm faaliyetlerin kendini tekrar ettiği ve dolayısıyla çevreye uyum gibi bir çabanın olmadığı işletmelerde örgütün kendi içindeki uyumlanma düzeyinin de düşük çıkacağı açıktır. Hareketsizlik ve

<sup>206</sup> Ülgen, Mirze, s.44-47. (Bu paragraftaki dipnotlar Ülgen ve Mirze’nin kitabundan alınmıştır)

durgunluk, belirli bir süre sonra atalet yaratır. Değişim ve hareketin olmadığı yerde tüm canlıların faaliyetleri yavaşlar, düzensizleşir ve koordinasyonunu kaybeder. Sistem yaklaşımı, örgütleri de birer yaşam formu olarak kabul ettiği için çevrenin karmaşıklığı, cömertliği ve dinamizminin örgütsel uyumlanmayı olumlu yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir.

## 2.6 Araştırma İçin Seçilen Farklılaştırıcı Koşullar

Strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisini farklılaştıracağını öngördüğümüz iki değişken strateji tipi ve işletme büyüklüğü olmuştur. Bu bölümde bahsi geçen iki değişken incelenecektir.

### 2.6.1 Strateji Tipleri

Strateji tipleri ile ilgili araştırmalar, kurum stratejilerinin ya da stratejik iş birimlerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin, hedeflerinin, odak noktalarının incelenmesi üzerinde durur. Bu araştırmaların öncülleri büyük ölçekli kurumların stratejik eğilimlerini ölçen Wrigley<sup>207</sup> ve Rumelt<sup>208</sup>, stratejileri büyüme ve pazar payı ile ilişkilendiren Boston Consulting Group Analizi<sup>209</sup> ve pazar stratejisinin karlılık üzerindeki etkisini inceleyen PIMS analizidir.<sup>210</sup> Bu çalışmalara benzer bir çalışma da bütünsel bir yaklaşımla işletmenin rekabet durumuna, ürün-pazar yaşam evresine, pazarın büyüklüğüne ve pazardaki paya odaklanan Hofer<sup>211</sup> analizidir.<sup>212</sup>

1980'lerin ortalarında stratejik yönetim araştırmaları stratejilerin sınıflandırılması ve temel strateji tiplerine odaklanmıştır. Strateji tipleri ile ilgili pek çok sınıflandırma bulunmaktadır. Örneğin Ansoff<sup>213</sup>'un modelinde pazara giriş, pazar

---

<sup>207</sup> Wrigley, 1970.

<sup>208</sup> Rumelt, 1974.

<sup>209</sup> Boston Consulting Group, 1964'te Bruce Henderson tarafından kurulmuş ve kendi analiz araçlarını geliştirerek sektöründe öncü bir kuruluş olmuştur.(Barca, s.18)

<sup>210</sup> Schoeffler, Buzzell, Heany, 1974.

<sup>211</sup> Hofer, Schendel, 1975.

<sup>212</sup> Santos, Annette Taijeron, 2004, "The Influence of Entrepreneurial Orientation, Focus of Attention, and Environmental Turbulence on the Strategy-Performance Relationship", A Dissertation Presented to the US International College of Business Alliant International University, San Diego, s.16. (Bu paragraftaki dipnotlar Santos'un tezinden alınmıştır).

<sup>213</sup> Ansoff, 1965.

geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri bulunmaktadır. Hitt ve Ireland'ın<sup>214</sup> sınıflandırmasında istikrar, iç büyüme, dış büyüme ve geri çekilme bulunurken Treacy ve Weirsm'a<sup>215</sup> operasyonel mükemmellik (en iyi toplam maliyet), müşteriye yakınlık (en iyi toplam çözüm) ve ürün liderliği (en iyi ürün) vardır.

PIMS yaklaşımıyla yola çıkan Galbraith ve Schendel<sup>216</sup> ise 6 farklı strateji tipi önermiştir: Hasatçı, Yapıcı, İstikrarcı, Tırmanıcı, Niş, Nakitçi. Hawes ve Crittenden<sup>217</sup> de sınıflandırmasında üç tip stratejik davranış önermiştir: Agresif Öncü, Muhafazakâr Tepkici, Uysal Savunmacı. Porter'ın<sup>218</sup> geliştirdiği, Dess ve Davis<sup>219</sup> 'in araştırmasıyla desteklediği ve literatürde en çok kabul gören strateji tipleri sınıflandırmasında da üç temel strateji öne çıkar: Maliyet Liderliği, Farklılaşma, Odaklanma.

En az Porter kadar kabul gören diğer bir strateji sınıflandırmasını da Miles ve Snow yapmıştır: Öncü, Analizci, Savunmacı, Tepkici. Savunmacılar, genellikle öngörülebilir ve sınırlı sayıda ürünü düşük fiyatlarla sunan durağan örgütlerdir. Dikkatlerini operasyonel verimliliğe odaklarlar ve yeni maceralara atılmaktan kaçınırlar. Öncüler, sürekli yeni pazarlar ve fırsatlarla ilgili araştırma yapar ve sektörlerinde değişim ve belirsizlik yaratırlar. Esnekliklerinin ve hızlarının bedeli düşük operasyonel verimliliklidir. Analizciler durgun bir çevrede operasyonel verimliliğe odaklanırlar, fırsatlar sunan bir çevrede ise yeni ürün ve yeni pazar arayışına girerler. Tepkiciler değişime verimli bir şekilde ayak uyduramazlar, stratejik uyarlamaları sadece zorunlu kaldıkları zaman yaparlar ve strateji-yapı uyumları zayıftır.<sup>220</sup>

Yapılan araştırmalarda doğru uygulandığında öncü, analizci ve savunmacı stratejilerin firma performansını etkili bir şekilde değiştirdiği, bu üç strateji tipinin

---

<sup>214</sup> Hitt, M.A., Ireland, R.D., 1985, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," **Strategic Management Journal**, 6(3), s. 273-293.

<sup>215</sup> Treacy, M. , Wiersema, F., 1995, **The Disciplined Market Leaders**, Addison-Wesley: Reading MA

<sup>216</sup> Galbraith, C. S., Schendel, D., 1983, "An Emprical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4, s.153-173.

<sup>217</sup> Hawes, J. M., Crittenden, W. F., 1984, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", **Strategic Management Journal** 5, no. 3, s.275-287.

<sup>218</sup> Porter, 1980.

<sup>219</sup> Dess, G., Davis, P. S., 1982, "An Emprical Examination of Porter's Generic Strategies", **Academy of Management Proceedings**, s.7-11.

<sup>220</sup> Miles, Snow, 1978.

tepkisel stratejiyi değerlendirme dışı bıraktığı ve birbirleriyle eşit derecede etkili oldukları kuvvetli bir şekilde desteklenmiştir.<sup>221</sup>

Porter ile Miles ve Snow'un sınıflandırmasını karşılaştıran Segev'e göre<sup>222</sup> bu sınıflandırmalar birbirleriyle son derece ilişkilidir. Segev, bu stratejilerin bir arada tutarlı bir şekilde sınıflandırılabilceğini ortaya koymuştur: Öncü, farklılaşma, farklılaşma-odaklanma, analizci, maliyet-odaklanma, maliyet liderliği ve savunmacı. Benzer şekilde Snow ve Hrebiniak<sup>223</sup>, savunmacı stratejinin maliyet liderliği ile, öncü stratejinin ise farklılaşma stratejisiyle hemen hemen aynı şeyi simgelediğini savunmuştur.

Bu araştırmada da Miles ve Snow'un sınıflandırması tercih edilmiştir. Tercih nedeni, bu sınıflandırmanın basit, anlaşılır ve ölçmesi kolay bir yapısının olmasıdır.

## 2.6.2 İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin büyüklüğüyle ilgili, ya da daha doğru bir deyişle küçük ve orta boy işletmelerle ilgili evrensel bir tanımın yapılması son derece zordur. Özellikle küçük işletme tanımı konusunda pekçok ülkede ve Türkiye'de bir tanım birliği yoktur. Küçük işletme kavramı, kültürden kültüre, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve işletmenin türüne göre değişmektedir. İşletmenin büyüklüğüyle ilgili ortak bir tanım olmamasının yanında tanımlamada kullanılan kriterlerde de bir görüş birliğine varılamamıştır. Küçük işletmelerin tanımlanmasında kullanılabilecek nitel kriterler; müteşebbisin bilfiil çalışması, sermaye ve para piyasalarına katılmaması, finansmanın küçük sermaye grupları tarafından sağlanması, faaliyette bulunulan pazarın sınırlı olması vb.; nicel kriterler ise satış miktarı, üretim miktarı/kapasitesi, toplam personel sayısı, sabit yatırım tutarı, makine gücü, tüketilen enerji miktarı, pazar payı, kullanılabilir alan, karlılık

---

<sup>221</sup> Zahra, S., Pearce, J., 1990, "Research Evidence On The Miles-Snow Typology", **Journal of Management**, 16, s. 751-768; Doty, D.H., Glick, W.H. , Huber, G.P. 1993, "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories," **Academy of Management Journal**, 36(6), s. 1196-1250.

<sup>222</sup> Segev, E. , 1989, "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", **Strategic Management Journal**, 10(5), s. 487-505.

<sup>223</sup> Snow, C.C. , Hrebiniak, L.G., 1980, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, 25(2), s. 317-336.

vs.’dir. Bahsi geçen kriterler arasında en yaygın olarak kullanılan kriter “satış hacmi” ve “personel sayısı”dır.<sup>224</sup>

Bu çalışmada da personel sayısı; işletme büyüklüğü kriteri olarak kullanılacaktır. İşletmeler personel sayısına göre küçük, orta ve büyük işletme olarak üç grupta toplanacaktır. Bakanlar Kurulu’nun 2005/9617 sayılı kararına göre yıllık ortalama çalışan sayısı 50’nin altında olan işletmeler küçük, 50 ile 250 arasında olan işletmeler orta, 250’den fazla olan işletmeler büyük işletme olarak tanımlanmıştır. Araştırmamızda da bu sınıflandırma esas alınacaktır.<sup>225</sup>

Çalışmanın buraya kadar olan bölümlerinde örgütsel uyumlanma ve stratejik düşüncenin tarihsel gelişimi hakkında genel bilgiler verilmiş, daha sonra strateji geliştirme sürecinden ve stratejik yönetim okullarından bahsedilerek örgütsel uyumlanmayı etkileyen faktörler ve araştırma için seçilen durumsal koşullar analiz edilmiştir. Bölüm 2.7’de araştırmanın hipotezleri, bölüm 2.8’de ise değişkenler ve ölçeklerden bahsedilecektir.

## 2.7 Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi ve modeli temsil eden 5 hipotez aşağıda verilmiştir. Bahsi geçen hipotezlerin alt hipotezlerinin neler olduğu faktör analizinden sonra ortaya çıkacaktır.

**Ana Hipotez:** Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, çevresel koşullar ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1:** Strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

---

<sup>224</sup> Ataman, G.; 2001, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, s.19-21.

<sup>225</sup> “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Bakanlar Kurulu Kararı, 2005/9617.

**Hipotez 3:** Çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 5:** Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

## 2.8 Değişkenler ve Ölçekler

Araştırmada Labovitz ve Rozansky'nin (1997) 16 soruluk örgütsel uyumlanma ölçeği, Hart'ın (1992) 16 soruluk strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri ölçeği, Slevin ve Covin'in (1997) 5 soruluk stratejik oluşum sürecinin planlılık düzeyi ölçeği ve Hart ve Banbury'nin (1994) 12 soruluk çevresel koşullar ölçeği kullanılmıştır. Tablo 12'de araştırmada kullanılan ölçeklerin adı, ölçeği geliştirenler ve ölçekteki ifade sayıları verilmiştir.

**Tablo 12: Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

| ÖLÇEĞİN ADI                                           | ÖLÇEĞİ GELİŞTİRENLER        | ÖLÇEKTEKİ İFADE SAYISI |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Örgütsel Uyumlanma Ölçeği                             | Labovitz ve Rosansky (1997) | 16                     |
| Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri Ölçeği | Hart (1992)                 | 16                     |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği     | Slevin ve Covin (1997)      | 5                      |
| Çevresel Koşullar                                     | Hart ve Banbury (1994)      | 12                     |

### 2.8.1 Örgütsel Uyumlanma Ölçeği

Örgütsel uyumlanma değişkeni, Labovitz ve Rosansky'nin<sup>226</sup> örgütsel uyumlanma ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçekte örgütsel uyumlanmanın strateji boyutu 4 soruyla, müşteri boyutu 4 soruyla, çalışan boyutu 4 soruyla ve süreçler boyutu yine 4 soruyla ölçülmüştür. Yüksek puanlar uyumluluk düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeği oluşturan parçalar ve kısaltmaları şunlardır:

#### Strateji (Strategy):

- İşletmede stratejiyle ilgili açık bir iletişimin varlığı (als1)
- İşletmedeki yönetsel faaliyetlerin ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneklerin ortaya çıkmasına ne kadar yardımcı olduğu (als2)
- Örgütün değişimi ne kadar istediği (als3)
- Üst yönetimin değişimi ne kadar istediği (als4)

#### Müşteriler (Customers):

- Müşterilerin ihtiyaçlarının özelleştirilmesi. (alm1)
- Müşteri şikayetlerinin çalışanlara iletilmesi. (alm2)
- Uygulanan inisiyatiflerin periyodik olarak gözden geçirilmesi. (alm3)
- Süreçlerin müşterilerin yönlendirmesiyle düzenli olarak gözden geçirilmesi. (alm4)

#### Çalışanlar (Employees):

- Çalışanlardan hedefleriyle ilgili bilgilerin toplanması. (alc1)
- Takımlara verilen ödüller. (alc2)
- Çalışma gruplarının işbirliği. (alc3)
- Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi. (alc4)

---

<sup>226</sup> Labovitz, Rosansky, s. 199-200.

#### Süreçler (Processes):

- Yöneticilerin işlerin sonuçlarıyla ilgilenmeleri (alp1).
- İş süreçlerinin ne kadar işlevli olduklarının izlenmesi (alp2).
- Süreçlerle ilgili problemlerin düzeltilmesi. (alp3)
- Prosedürlerin stratejik amaçlarla uyumunun gözden geçirilmesi. (alp4)

### **2.8.2 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri Ölçeği**

Strateji geliştirme sürecinde lider tipleri değişkeni, Hart'ın<sup>227</sup> stratejik liderlik tipleri ölçeği (Hart, ölçeği “strateji geliştirme süreci” olarak adlandırmıştır) ile ölçülmüştür. Bu ölçekte buyrukçu liderlik boyutu 3 soruyla, sembolik liderlik boyutu 3 soruyla, rasyonel liderlik boyutu 3 soruyla, işlemci liderlik süreci 4 soruyla ve güç verici liderlik boyutu 3 soruyla ölçülmüştür. Yüksek puanlar bahsi geçen liderlik tiplerinin o örgütte daha çok uygulandığının göstergesidir. Ölçeği oluşturan parçalar ve kısaltmaları aşağıda verilmiştir:

#### Buyrukçu (Command):

- Stratejiyi tepe yöneticisi ve yanındaki birkaç kişinin belirlemesi (buy1)
- Vizyonu, misyonu ve rotayı tepe yöneticisinin oluşturması (buy2)
- Stratejiyi tepe yöneticisinin oluşturması ve icra etmesi (buy3)

#### Sembolik (Symbolic):

- Tepe yöneticisinin çalışanlara düzenli olarak yeni görevler ve hedefler çizmesi (sem1)
- Tepe yöneticisinin hayalini örgüte yayma çabası (sem2)
- Tepe yöneticisinin çalışanlara örnek olması (sem3)

---

<sup>227</sup> Hart, s. 327-351.

Rasyonel (Rational):

- Yazılı stratejik planın işletmenin eylemlerine yön çizmesi (ras1)
- Stratejik planlamanın düzenli ve resmi bir prosedür olması (ras2)
- Stratejik planın temellerini formal analizlerin oluşturması (ras3)

İşlemci (Transactive):

- Stratejinin deneme yanılma temeline dayanan sürekli diyaloglarla geliştirilmesi (isl1)
- Her dereceden personeli kapsayan sürekli bir planlama süreci (isl2)
- Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katkısı (isl3)
- Pazardan geri bildirimler doğrultusunda stratejinin sürekli çevreye adapte edilmesi (isl4)

Güç verici (Generative):

- Çalışanların risk almaya açıklığı (guc1)
- Çalışanların yeni yaklaşım ve ürünlerle ilgili denemelerinin destek görmesi (guc2)
- Çalışanların işletmenin başarılı olabilmesi için nelere ihtiyacı olduğunu bilmesi (guc3)

### **2.8.3 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği**

Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi değişkeni, Slevin ve Covin'in<sup>228</sup> strateji oluşum süreci ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, 5 parçadan oluşmaktadır: Verilen cevaplar, stratejinin kendiliğinden oluşan-formal strateji skalasındaki yerini belirlemiştir. Yüksek puanlar strateji oluşum sürecinin planlı, düşük puanlar strateji oluşum sürecinin kendiliğinden oluşan olduğunu işaret etmektedir. Slevin ve Covin, formallik derecesinin teknokrat liderlik tipi ile yüksek bir korelasyona sahip olduğunu, yani en çok bu liderlik tipi ile paralellik gösterdiğini belirtmiştir. Kararların analitik ve

---

<sup>228</sup> Slevin, Covin, s. 204-205.

bilimsel süreçler sonucunda alındığı bu liderlik tipi, Hart'ın skalasında en çok rasyonel lider tipi ile paralellik göstermektedir. Yazarlar ayrıca strateji oluşum sürecinde planlılık (formallik) derecesinin firmaların büyüklüğü ve yaşı ile arttığını ortaya koymuştur. Araştırma bulgularında bu paralelliğin bizim evrenimizde de söz konusu olup olmadığı ortaya çıkacaktır. Ölçeği oluşturan parçalar ve bu parçaların kısaltmaları aşağıda verilmiştir.

- Stratejinin ortaya çıkışındaki deneme yanılma süreci (Ters soru) (surec1)
- Stratejinin önceden planlanmış ve anlaşılmış olması (surec2)
- Stratejik planların eylemlerin temeli olması (surec3)
- Stratejinin zamanla ortaya çıkması (Ters soru) (surec4)
- Stratejinin formal bir planlama süreci ile ortaya çıkması (surec5)

#### **2.8.4 Çevresel Koşullar Ölçeği**

Çevresel koşullar değişkeni, Hart ve Banbury'nin<sup>229</sup> çevresel koşullar ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçekte çevrenin karmaşıklık derecesi boyutu 2 soruyla, cömertlik derecesi boyutu 2 soruyla, dinamizm derecesi boyutu 8 soruyla ölçülmüştür. Yüksek puanlar çevrenin karmaşıklık derecesinin, cömertlik derecesinin ve dinamizm derecesinin Ölçeği oluşturan parçalar ve bu parçaların kısaltmaları aşağıda verilmiştir:

##### Karmaşıklık Derecesi (Complexity):

- Yapılan eylemlerin rakipleri etkilemesi (karm1)
- İşletmenin karmaşık bir iş çevresine sahip olması (karm2)

##### Cömertlik Derecesi (Munificence):

- Pazarın büyümesi (com1)
- Pazarın ileriki 12 aydaki durumunun iyi gözükmesi (com2)

---

<sup>229</sup> Hart, Banbury, s.259.

#### Dinamizm Derecesi (Dynamism):

- Müşteri tercihlerinin sürekli değişmesi (din1)
- Sosyal değerlerin sürekli değişmesi (din2)
- İş çevresinin sürekli değişmesi (din3)
- Gelecekteki değişimleri sezmenin güçlüğü (din4)
- Gelecekteki rekabet düzeyini tahmin etmenin güçlüğü (din5)
- Gelecekteki tehditleri öngörmenin güçlüğü (din6)
- Pazarın yeniliklere açıklığı (din7)
- Hükümet politikalarının işletme performansını etkilemesi (din8)

#### **2.8.5 Strateji Tipi**

Miles ve Snow, iş birimleri seviyesindeki strateji tiplerini 4 sınıfta toplamıştır: Öncü, analizci, savunmacı, tepkisel. Yapılan araştırmalarda doğru uygulandığında öncü, analizci ve savunmacı stratejilerin firma performansını etkili bir şekilde değiştirdiği, bu üç strateji tipinin tepkisel stratejiyi değerlendirme dışı bıraktığı ve birbirleriyle eşit derecede etkili oldukları kuvvetli bir şekilde desteklenmiştir.<sup>230</sup> Bu araştırmada da bahsi geçen tipolojide tepkisel strateji sınıflandırma dışında bırakılmıştır. Strateji tipi, katılımcıların üç yanıtta birini seçmesi ile belirlenmiştir. Strateji tipi değişkeni kategorik değişken olarak ele alınmıştır:

- İşletmemiz, sektöründe yenilikçiliğiyle bilinir. Risk almayı sever. Yeni hizmet ve ürünleri genellikle ilk biz ortaya çıkarırız. (Öncü)
- İşletmemiz, sektörde üretilen ve pazarı yaratılmış yeni ürün ve hizmetlerle, bu ürün ve hizmetleri geliştirerek ve çeşitlendirerek rekabet eder. (Analizci)

---

<sup>230</sup> Zahra, Pearce, s.1196-1250.

- İşletmemiz, sektöründe takipçiliğiyle bilinir. Risk almayı sevmez. Pazara yeni bir hizmet ya da ürünün girmesi durumunda pazarın olgunlaşmasını bekler, oluşmuş pazarda iş süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini aynı ürünü daha verimli üretecek şekilde yenileyerek rekabet eder. (Savunmacı)

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın kuramsal altyapısı ele alınmış, ardından modeldeki her bir değişkenle ilgili bilgiler ve bu alanlara ait literatürün tarihsel gelişimi incelenmiş, son olarak da araştırma hipotezleri, hipotezlerin analizi için kullanılacak testler, değişkenler ve ölçeklerin neler olduğu ve bu ölçeklerin hangi kaynaklara dayandığı ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü tamamen araştırma kısmına ayrılacaktır. Burada öncelikle araştırma metodolojisi üzerinde durulacaktır. Araştırma sahası, örneklem, anket ve ölçekler, veri çözümleme yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları ve varsayımları, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve normal dağılım analizlerinin sonuçları sunulacaktır. Bulgular bölümünde öncelikle tanımlayıcı istatistikler verilecek, daha sonra araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, modelde yer alan hipotezlerin testleri, model analizi için hiyerarşik regresyon testleri, modelin işletme büyüklüklerine göre analizi ve modelin işletme stratejilerine göre analizleri sunulacak ve tartışılacaktır. Daha sonra demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıkları incelenecek, araştırma sonuçlarının yapısal eşitlik modeli ile analizi yapılacak ve son olarak da araştırma sonuçlarının literatürle karşılaştırmaları yapılacaktır.

### **3. STRATEJİ SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ, LİDERLİK STİLLERİ VE ÇEVRESEL KOŞULLARIN ÖRGÜTSEL UYUMLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ISO'YA BAĞLI BÜYÜK SERMAYELİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde öncelikle araştırma metodolojisi üzerinde durulacaktır. Araştırma sahası, örneklem, anket ve ölçekler, veri çözümleme yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları ve varsayımları, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve normal dağılım analizlerinin sonuçları sunulacaktır. Bulgular bölümünde öncelikle tanımlayıcı istatistikler verilecek, daha sonra araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, modelde yer alan hipotezlerin testleri, model analizi için hiyerarşik regresyon testleri, modelin işletme büyüklüklerine göre analizi ve modelin işletme stratejilerine göre analizleri sunulacak ve tartışılacaktır. Daha sonra demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıkları incelenecek, araştırma sonuçlarının yapısal eşitlik modeli ile analizi yapılacak ve son olarak da araştırma sonuçlarının literatürle karşılaştırmaları yapılacaktır.

#### **3.1 Araştırma Metodolojisi**

Bu bölümde araştırma sahası, örneklem, anket ve ölçekler, veri çözümleme yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları ve varsayımları, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve normal dağılım analizlerinin sonuçları sunulacaktır.

##### **3.1.1 Araştırmanın Sahası**

Araştırma için belirli bir sektör seçilmemiş, araştırma sahası, İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 11536 işletme arasında 2010 yılı itibarıyla tescilli sermaye tutarı 1.000.000 TL ve üzerinde olan 3412 işletme olarak belirlenmiştir. Böylece evren birçok sektörden örnek barındıracak şekilde tasarlanmıştır. Bunun nedeni, bu yöntemin bize farklı çevresel koşullar altında liderlik tiplerinin ve stratejinin oluşum sürecinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisinin nasıl olacağını sunacak olmasıdır.

### 3.1.2 Araştırma Örneklemi

Evreni temsil edecek yeterli örneklem sayısını belirlemek için

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

formülü kullanılmıştır<sup>231</sup>. Burada;

n: örneklem

N: evren

p ve q: evrenin homojenlik seviyesi. (bu araştırmada evrenin orta düzeyde homojen kabul edilerek p=0,75 q=0,25 alınmıştır.)

t: araştırmada seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan elde edilen değer. (Bu araştırmada  $\alpha=0,05$  hata payı kabulü için t=1,96 alınmıştır.)

$\alpha$ : araştırmacının araştırmaya başlamadan önce kabul ettiği hata payı. (Bu araştırmada  $\alpha=0,05$  hata payı kabul edilmiştir.)

Buna göre araştırmada;

$$n = \frac{3412 * (1,96)^2 (0,75 * 0,25)}{(0,05)^2 (3412-1) + (1,96)^2 (0,75 * 0,25)}$$

n=266 firmaya ulaşılması gerekmektedir.

Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir.

### 3.1.3 Anket ve Ölçekler

Araştırma için 59 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ankette 16 sorudan oluşan örgütsel uyumlanma ölçeği (Labovitz ve Rozansky, 1997), 5 sorudan oluşan strateji oluşum süreci ölçeği (Slevin ve Covin, 1997), 16 sorudan oluşan strateji geliştirme sürecinde lider tipleri ölçeği (Hart, 1992) ve 12 sorudan oluşan çevresel

<sup>231</sup> Saruhan, Ş, Özdemirci, A., 2005, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Alkım Yay., s.119.

koşullar ölçeği (Hart ve Banbury, 1994) kullanılmıştır. Ayrıca strateji tipi ile ilgili 1, işletme büyüklüğü ile ilgili 1, işletmenin bulunduğu sektörle ilgili 1 ve demografik özelliklerle ilgili 7 soru sorulmuştur. Anketler yüz yüze görüşme, aracılıyla iletme, e-mail ve internet yoluyla toplanmıştır. Firmalar ile ilgili iletişim bilgileri, İstanbul Sanayi Odası'ndan temin edilmiştir.

### **3.1.4 Veri Çözümleme Yöntemi**

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizlerinde SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Veri çözümlemeye öncelikle faktör analizinden başlanmıştır. Buradaki amaç, kullandığımız ölçeklerin araştırma sahamızda ne şekilde gruplara ayrıldığını, hangi soruların hangi grup altında inceleneceğini belirlemek ve yapılacak tüm diğer testlerin altyapısını hazırlamaktır. Daha sonra elde ettiğimiz faktörlerin her biri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Böylece faktörlerin güvenilirlik düzeyi ölçülmüş ve her faktörün güvenilirliğini düşüren sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizinden sonra araştırmada kullanacağımız testlerin seçimi için kritik olan normal dağılım analizleri yapılmıştır. Dağılımın normal dağılıma uygun olduğu görülmüş, bu da bize parametrik testleri kullanma izni vermiştir.

İşletme büyüklüğü, personel sayısı temel alınarak hesaplanmış ve küçük, orta ve büyük işletme olarak üç grupta toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgularda personel sayısı 3 ile 7000 arasında değişmektedir. Yıllık ortalama çalışan sayısı 50'nin altında olan işletmeler küçük, 50 ile 250 arasında olan işletmeler orta, 250'den fazla olan işletmeler büyük işletme olarak tanımlanmıştır.<sup>232</sup>

Faktör değerleri, her anket için kendisini oluşturan soruların ortalamaları alınarak belirlenmiş ve katılımcıların demografik özelliklerle ilgili yanıtlarıyla birlikte istatistiki değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Burada verilen cevapların hangi yanıtlara ne şekilde dağıldığını belirlemek için frekans analizi yapılmış ve ortalama değerler hesaplanmış, katılımcıların sorulara kendi içlerinde ne kadar yakın ya da uzak yanıtlar verdiğini görmek için standart sapma değerleri belirlenmiştir. Demografik özelliklerden sonra faktörlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları analiz edilmiştir. Hipotez

---

<sup>232</sup> “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Bakanlar Kurulu Kararı, 2005/9617.

testlerine geçilmeden önce son olarak faktörlerin birbirleriyle olan ilişki düzeyleri demografik değişkenler kontrol edilerek korelasyon testine tabi tutulmuş, birbirleri ile olan ilişki düzeyleri bu test aracılığıyla ölçülmüş ve bağımsız değişken arasında problem yaratacak kadar yüksek düzeyde bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aynı şekilde işletme büyüklüğü ve işletme stratejisinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişkisini ölçmek için ANOVA ve Scheffe testleri uygulanmıştır.

Araştırma modeli bütünsel olarak ele alınmadan önce her bağımsız değişkenin bağımlı değişkenimiz üzerindeki etkisini ölçen Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 ayrı ayrı incelenmiştir.

Hipotez 1: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (Bu hipotezin analizinde 3 adet çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan liderliğin 4 boyutunun örgütsel uyumlanmanın 3 boyutuna olan etkisi bu yolla ölçülmüştür)

Hipotez 2: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (Bu hipotezin analizinde 3 adet regresyon testi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin tek faktörden oluştuğu ortaya çıkmış, bu faktörün örgütsel uyumlanmanın 3 boyutuna olan etkisi bu yolla ölçülmüştür)

Hipotez 3: Çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (Bu hipotezin analizinde 3 adet çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan çevresel koşulların 3 boyutunun örgütsel uyumlanmanın 3 boyutuna olan etkisi bu yolla ölçülmüştür)

Hipotez 4: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. (Bu hipotezin analizinde 9 adet hiyerarşik regresyon testi kullanılmıştır. 3 işletme tipinde bağımsız değişkenlerin örgütsel uyumlanmanın 3 boyutu üzerindeki etkisi bu yolla ölçülmüştür. Hiyerarşik regresyon testinin tercih edilme nedeni bağımsız değişkenlerin sayısının çokluğudur).

Hipotez 5: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir. (Bu hipotezin analizinde 9 adet hiyerarşik regresyon testi kullanılmıştır. 3 strateji tipinde bağımsız değişkenlerin örgütsel uyumlanmanın 3 boyutu üzerindeki etkisi bu yolla ölçülmüştür. Hiyerarşik regresyon testinin tercih edilme nedeni bağımsız değişkenlerin sayısının çokluğudur).

Hipotez testlerinin ardından modelde yer alan her faktörle ilgili demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıkları korelasyon testi, t testi ANOVA testi ve Scheffe testleriyle incelenmiştir.

Son olarak araştırma modelinin uyum indekslerini incelemek amacıyla Lisrel 8.51 programı kullanılmıştır. Program için yazılan syntax dosyası, modellerin uyum indeksleri ve modellerin çizim çıktıları hiyerarşik regresyon testinin hemen arkasından sunulmuştur.

Veri analizleri yapılırken SPSS 17.0 programında elde edilen tablolar araştırma raporunun EK1 kısmına konulmuş, böylece tez okuyucusunun görüntü kirliliğine maruz kalmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

### **3.1.5 Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırmanın en önemli kısıtı ve varsayımı, firmalarda çalışan orta ve üst kademe yöneticilerini, firmalarının stratejileri, süreçleri, çevresel koşulları ile ilgili yeterli bilgiye sahip ve bu bilgileri bize objektif bir şekilde yansıtmada konusunda istekli oldukları varsayımdır.

Araştırmanın ikinci kısıtı ise İstanbul dışındaki şehirlere yayılmaması ve diğer şehirlerdeki işletmelerin muhtemel kültürel farklılıklarından kaynaklanan farklı sonuçları göz ardı etmesidir.

Araştırmanın üçüncü kısıtı, işletmelerin örgütsel uyumlanma düzeyi üzerinde oldukça etkili olduğunu düşündüğümüz örgüt kültürü faktörünün ayrı bir çalışmada ele alınmak üzere araştırma kapsamı dışında bırakılmış olmasıdır.

Araştırmanın dördüncü ve son kısıtı, doğalında çok katmanlı ve komplike bir yapıya sahip olan strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin lineer olarak kabul edilmesidir.

### **3.1.6 Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada kullanılan örgütsel uyumlanma (Labovitz ve Rozansky, 1997) , strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi (Slevin ve Covin, 1997), strateji geliştirme sürecinde lider tipleri (Hart, 1992) ve çevresel koşullar (Hart ve Banbury, 1994) ölçeklerinin araştırma sahasımızda ortaya çıkan alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bu alt boyutların, ölçeğin geliştirildiği araştırma sahasından farklı çıkma ihtimali ve ölçeklerin yerel şartlara adapte edilmesi için bu gereklidir.

Faktör analizinde öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi yapılmış, sonuçlar her ölçek için 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

#### **3.1.6.1 Örgütsel Uyumlanma Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**

Örgütsel uyumlanma ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış<sup>233</sup> ve birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular olan als2, als1, alç3, alç1 sırasıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrarlanan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 5,446; Faktör 2 için 1,346; Faktör 3 için 1,045). Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında üç faktörün de 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizlerinin sonucunda Faktör 1'in güvenilirlik değerini yükselteceği için alp4 sorusu da değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu soru da analizden çıkarılarak son bir faktör analizi daha yapılmıştır. Bu faktör analizinin sonucunda 11 sorudan oluşan üç faktör

---

<sup>233</sup> Sipahi,B., Yurtkoru,S., Çinko,M., 2010, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Yay. , İstanbul, s.202.

elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %67,055 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Süreç Uyumlanma”, “Dikey Uyumlanma” ve “Müşteri Uyumlanma” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler sırasıyla 0,881; 0,784; 0,758 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile ilgili SPSS çıktıları EK1’de verilmiştir.

**Tablo 13: Örgütsel Uyumlanma Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| FAKTÖRÜN ADI                         | SORU İFADESİ                                                                      | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA) |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| SÜREÇ UYUMLANMA                      | Süreçlerle ilgili problemlerin düzeltilmesi. (alp3)                               | ,864               | 24,033                      | ,881                                 |
|                                      | İş süreçlerinin ne kadar işlevli olduklarının izlenmesi(alp2)                     | ,794               |                             |                                      |
|                                      | Yöneticilerin işlerin sonuçlarıyla ilgilenmeleri (alp1)                           | ,786               |                             |                                      |
| DİKEY UYUMLANMA                      | Örgütün değişimi ne kadar istediği (als3)                                         | ,807               | 22,343                      | ,784                                 |
|                                      | Üst yönetimin değişimi ne kadar istediği (als4)                                   | ,711               |                             |                                      |
|                                      | Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi. (alc4)                                          | ,660               |                             |                                      |
|                                      | Takımlara verilen ödüller. (alc2)                                                 | ,595               |                             |                                      |
| MÜŞTERİ UYUMLANMA                    | Süreçlerin müşterilerin yönlendirmesiyle düzenli olarak gözden geçirilmesi (alm4) | ,770               | 20,679                      | ,758                                 |
|                                      | Müşteri şikayetlerinin çalışanlara iletilmesi. (alm2)                             | ,708               |                             |                                      |
|                                      | Uygulanan inisiyatiflerin periyodik olarak gözden geçirilmesi (alm3)              | ,703               |                             |                                      |
|                                      | Müşterilerin ihtiyaçlarının özelleştirilmesi (alm1)                               | ,680               |                             |                                      |
|                                      |                                                                                   | TOPLAM             | 67,055                      |                                      |
| Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği |                                                                                   |                    | ,874                        |                                      |
| Bartlett Küresellik Testi            |                                                                                   |                    | 1379,048                    |                                      |
| Ki kare                              |                                                                                   |                    | 55                          |                                      |
| sd                                   |                                                                                   |                    |                             |                                      |
| p değeri                             |                                                                                   |                    | ,000                        |                                      |

Örgütsel uyumlanma ölçeğinden elde edilen faktörler, bu faktörlerin hangi sorulardan oluştuğu, soruların faktör ağırlıkları, faktörlerin ölçeği açıklama dereceleri, faktörlerin güvenilirlik değerleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

### **3.1.6.2 Strateji Geliştirme Sürecinde Lider Tipleri Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**

Strateji geliştirme sürecinde lider tipleri ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve faktör altında tek kalan güç3 değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrarlanan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 4,924; Faktör 2 için 2,328; Faktör 3 için 1,422; Faktör 4 için 1,181). Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında 4 faktörün de 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizlerinin sonucunda Faktör 1'in güvenilirlik değerini yükselteceği için iş12 sorusu ve Faktör 2'nin güvenilirlik değerini yükselteceği için buy1 sorusu da değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu sorular analizden çıkarılarak son bir faktör analizi daha yapılmıştır. Bu faktör analizinin sonucunda 13 sorudan oluşan dört faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %68,272 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Rasyonel Liderlik”, “Etkileşimci Liderlik”, “Sembolik Liderlik” ve “Buyrukçu Liderlik” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler sırasıyla 0,879; 0,715; 0,719 ve 0,914 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile ilgili SPSS çıktıları EK1’de verilmiştir.

**Tablo 14: Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| FAKTÖRÜN ADI                         | SORU İFADESİ                                                                               | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA) |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| RASYONEL LİDERLİK                    | Stratejik planlamanın düzenli ve resmi bir prosedür olması (ras2)                          | ,874               | 19,993                      | ,879                                 |
|                                      | Stratejik planın temellerini formal analizlerin oluşturması (ras3)                         | ,833               |                             |                                      |
|                                      | Yazılı stratejik planın işletmenin eylemlerine yön çizmesi (ras1)                          | ,800               |                             |                                      |
| ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK                 | Çalışanların risk almaya açıklığı (guc1)                                                   | ,723               | 17,522                      | ,715                                 |
|                                      | Çalışanların yeni yaklaşım ve ürünlerle ilgili denemelerinin destek görmesi (guc2)         | ,673               |                             |                                      |
|                                      | Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katkısı (isl3)                              | ,637               |                             |                                      |
|                                      | Pazardan geri bildirimler doğrultusunda stratejinin sürekli çevreye adapte edilmesi (isl4) | ,617               |                             |                                      |
|                                      | Stratejinin deneme yanılma temeline dayanan sürekli diyaloglarla geliştirilmesi (isl1)     | ,583               |                             |                                      |
| SEMBOLİK LİDERLİK                    | Tepe yöneticisinin hayalini örgüte yayma çabası (sem2)                                     | ,850               | 15,795                      | ,719                                 |
|                                      | Tepe yöneticisinin çalışanlara düzenli olarak yeni görevler ve hedefler çizmesi (sem1)     | ,721               |                             |                                      |
|                                      | Tepe yöneticisinin çalışanlara örnek olması (sem3)                                         | ,624               |                             |                                      |
| BUYRUKÇU LİDERLİK                    | Vizyonu, misyonu ve rotayı tepe yöneticisinin oluşturması (buy2)                           | ,940               | 14,962                      | ,914                                 |
|                                      | Stratejiyi tepe yöneticisinin oluşturması ve icra etmesi (buy3)                            | ,938               |                             |                                      |
|                                      |                                                                                            | TOPLAM             | 68,272                      |                                      |
| Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği |                                                                                            |                    | ,724                        |                                      |
| Bartlett Küresellik Testi            |                                                                                            |                    | 1673,747                    |                                      |
| Ki kare                              |                                                                                            |                    | 78                          |                                      |
| sd                                   |                                                                                            |                    | ,000                        |                                      |
| p değeri                             |                                                                                            |                    |                             |                                      |

Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri ölçeğinden elde edilen faktörler, bu faktörlerin hangi sorulardan oluştuğu, soruların faktör ağırlıkları, faktörlerin ölçeği açıklama dereceleri, faktörlerin güvenilirlik değerleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

### 3.1.6.3 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve birbirine yakın faktör ağırlıkları olan süreç5 değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrarlanan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 1 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 2,150). Faktörün güvenilirliğinin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Cronbach Alpha=0,709).

**Tablo 15: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| FAKTÖRÜN ADI                               | SORU İFADESİ                                                                                                                                                                                                                                                  | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA) |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| STRATEJİ OLUŞUM SÜRECİNİN PLANLILIK DÜZEYİ | Stratejinin ortaya çıkışındaki deneme yanılma süreci (Ters soru) (surec1)<br>Stratejinin önceden planlanmış ve anlaşılmış olması (surec2)<br>Stratejik planların eylemlerin temeli olması (surec3)<br>Stratejinin zamanla ortaya çıkması (Ters soru) (surec4) | -                  | -                           | ,709                                 |
| Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği       |                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | ,652                        |                                      |
| Bartlett Küresellik Testi                  |                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | 246,855                     |                                      |
| sd                                         |                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | 6                           |                                      |
| p değeri                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | ,000                        |                                      |

Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ölçeğinden elde edilen faktörler, bu faktörlerin hangi sorulardan oluştuğu, soruların faktör ağırlıkları, faktörlerin ölçeği açıklama dereceleri, faktörlerin güvenilirlik değerleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

### 3.1.6.4 Çevresel Koşullar Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Çevresel koşullar ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve faktör yükleri 0,50'nin altında kalan karm2 ve din7 sırasıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrarlanan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 2,763; Faktör 2 için 2,000; Faktör 3 için 1,355, Faktör 4 için 1,058).

**Tablo 16: Çevresel Koşullar Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| FAKTÖRÜN ADI                         | SORU İFADESİ                                               | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA) |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| BELİRSİZLİK                          | Gelecekteki rekabet düzeyini tahmin etmenin güçlüğü (din5) | ,883               | 28,871                      | ,851                                 |
|                                      | Gelecekteki değişimleri sezmenin güçlüğü (din4)            | ,865               |                             |                                      |
|                                      | Gelecekteki tehditleri öngörmenin güçlüğü (din6)           | ,857               |                             |                                      |
| DEĞİŞİM HIZI                         | Sosyal değerlerin sürekli değişmesi (din2)                 | ,865               | 23,587                      | ,693                                 |
|                                      | Müşteri tercihlerinin sürekli değişmesi (din1)             | ,739               |                             |                                      |
|                                      | İş çevresinin sürekli değişmesi (din3)                     | ,735               |                             |                                      |
| CÖMERTLİK                            | Pazarın ileriki 12 aydaki durumunun iyi gözükmesi (com2)   | ,873               | 20,506                      | ,728                                 |
|                                      | Pazarın büyümesi (com1)                                    | ,853               |                             |                                      |
|                                      |                                                            | TOPLAM             | 72,964                      |                                      |
| Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği |                                                            |                    | ,667                        |                                      |
| Bartlett Küresellik Testi            |                                                            |                    | 716,578                     |                                      |
| sd                                   |                                                            |                    | 28                          |                                      |
| p değeri                             |                                                            |                    | ,000                        |                                      |

Çevresel koşullar ölçeğinden elde edilen faktörler, bu faktörlerin hangi sorulardan oluştuğu, soruların faktör ağırlıkları, faktörlerin ölçeği açıklama dereceleri, faktörlerin güvenilirlik değerleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 16'da verilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında ilk üç faktörün 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde, dördüncü faktörün ise 0,70 güvenilirlik düzeyinin oldukça altında (0,337) olduğu tespit edilmiştir. Böylece

güvenilirlik analizlerinin sonucunda Faktör 4 değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu faktöre ait sorular da (karm1, din8) analizden çıkarılarak son bir faktör analizi daha yapılmıştır. Bu faktör analizinin sonucunda 8 sorudan oluşan üç faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %72,964 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Belirsizlik”, “Değişim Hızı” ve “Cömertlik” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler sırasıyla 0,851; 0,693; 0,728 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile ilgili SPSS çıktıları EK1’de verilmiştir.

### 3.1.6.5 Ölçekler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi, araştırmalarda yaygın ve klasik olarak kullanılan Açımlayıcı Faktör Analizi ile belirlenmiş olan faktör yapılarının doğrulanmasını test etmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Doğrulayıcı Faktör Analizi, ölçek geliştirme çalışmalarında veya bir kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin başka bir kültüre uyarlamasını yaparken kullanılabilecek bir geçerlilik kanıtı bulma yöntemidir.<sup>234</sup>

Ölçeklerin uyum indeksleri için Lisrel 8.51 programı kullanılmıştır. Modeldeki gözlemlenen değişkenlerin faktörler üzerindeki etkisi Şekil 9 - Şekil 10 - Şekil 11 – Şekil 12’de ve bu etkinin modelin alt parçalarında ne düzeyde uyumlu olduğu Tablo 17’de gösterilmiştir.

Modelde örtük değişkenler için kullanılan kısaltmalar şunlardır:

**alm:** Müşteri uyumlanma

**aldikey:** Dikey uyumlanma

**alp:** Süreç uyumlanma

**surec:** Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi

**comert:** Çevrenin cömertliği

**degisim:** Çevrenin değişim hızı

**belirsiz:** Çevrenin belirsizlik düzeyi

---

<sup>234</sup> Şimşek,Ö.F., 2007, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)**, Ankara: Ekinoks, s.4-5.

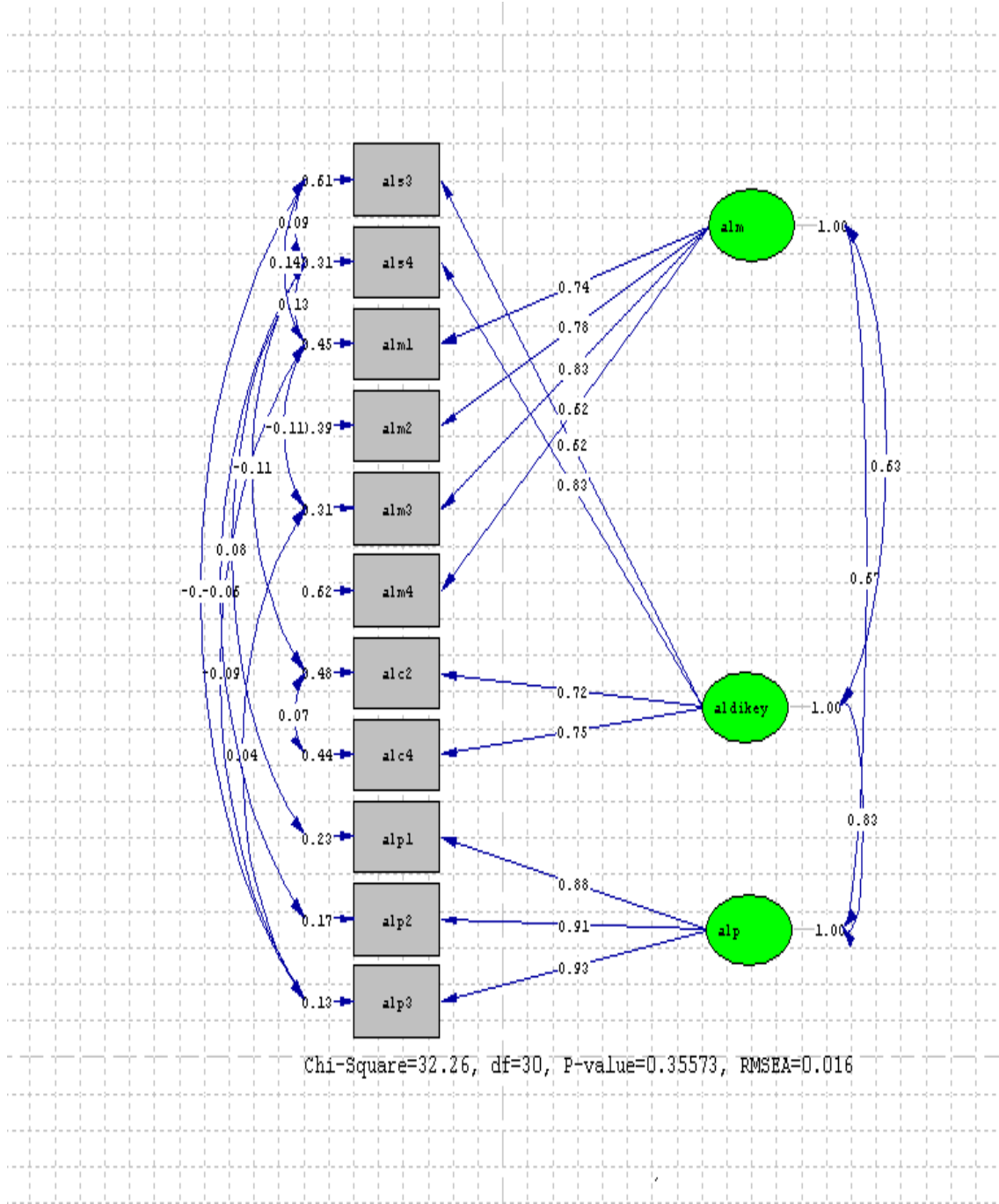
**buy:** Buyrukçu liderlik

**sem:** Sembolik liderlik

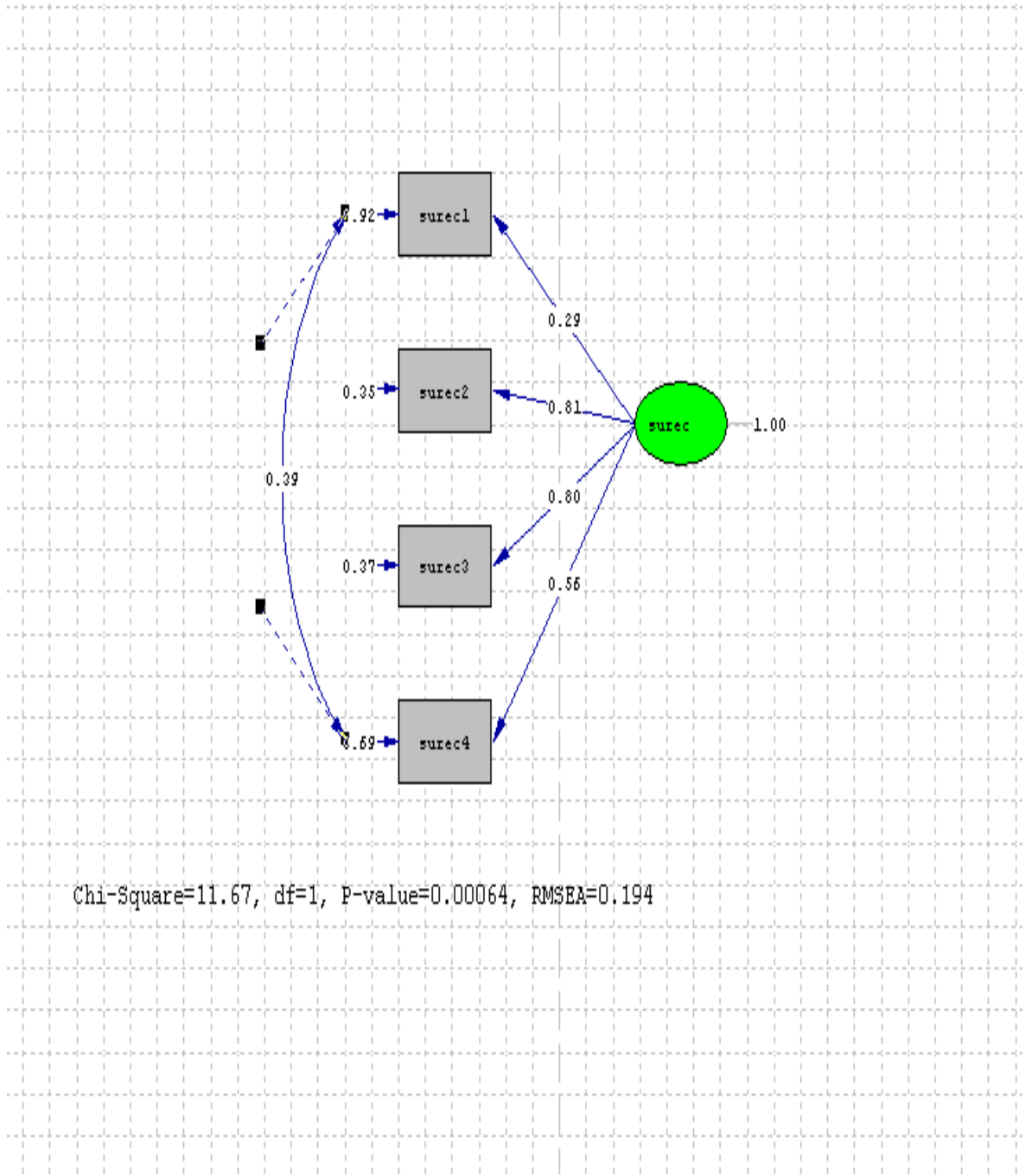
**ras:** Rasyonel liderlik

**gucislem:** Etkileşimci liderlik

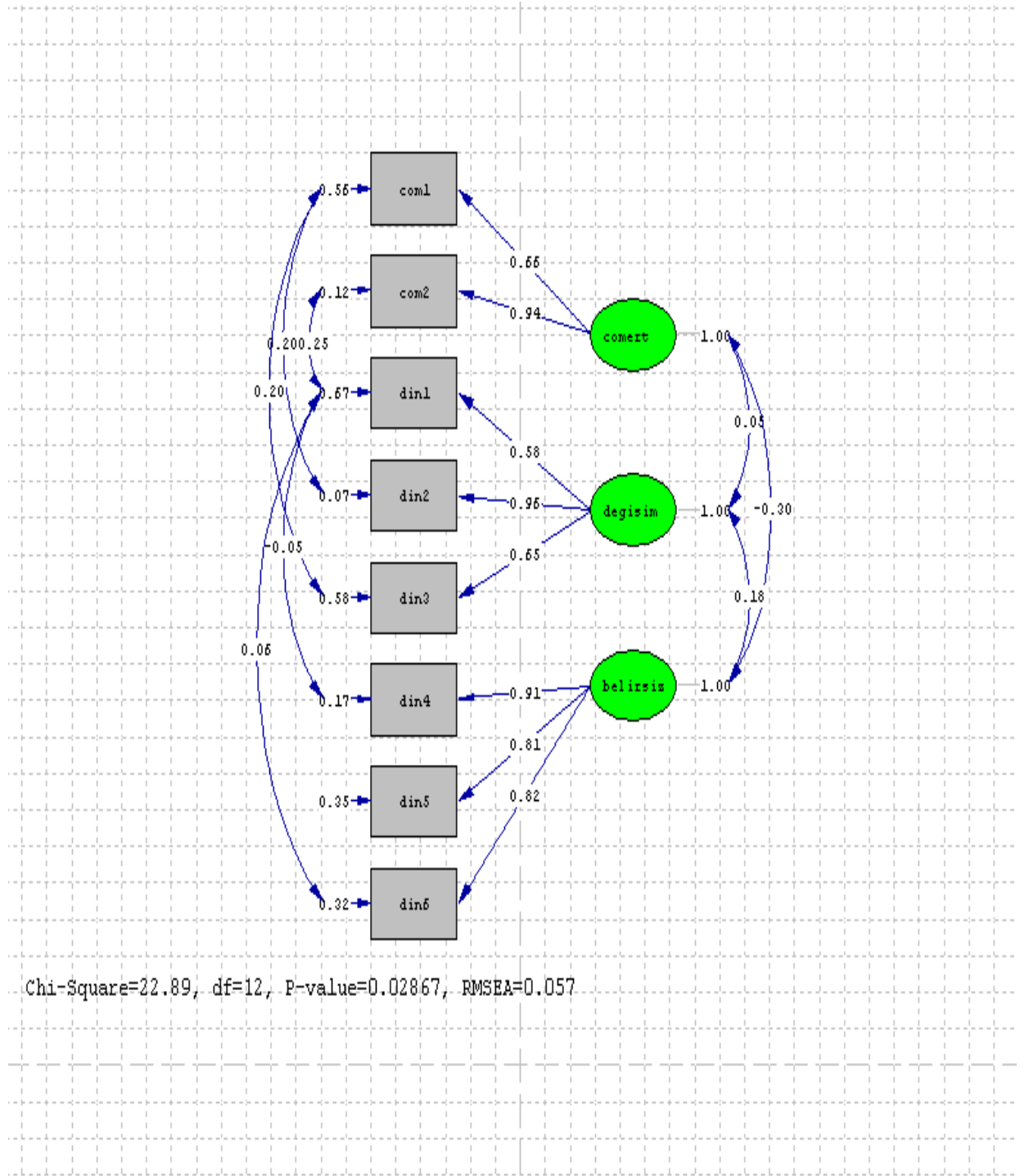
Modeldeki ana değişkenler olan örgütsel uyumlanma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, stratejik liderlik tipleri ve çevresel koşullar değişkenlerinin yapıları Şekil 9, Şekil 10, Şekil 11 ve Şekil 12’de gösterilmiştir. Modellerde kullanılan syntax dosyaları ve modellerin uyum indekslerini gösteren çıktılar EK-4’te verilmiştir.



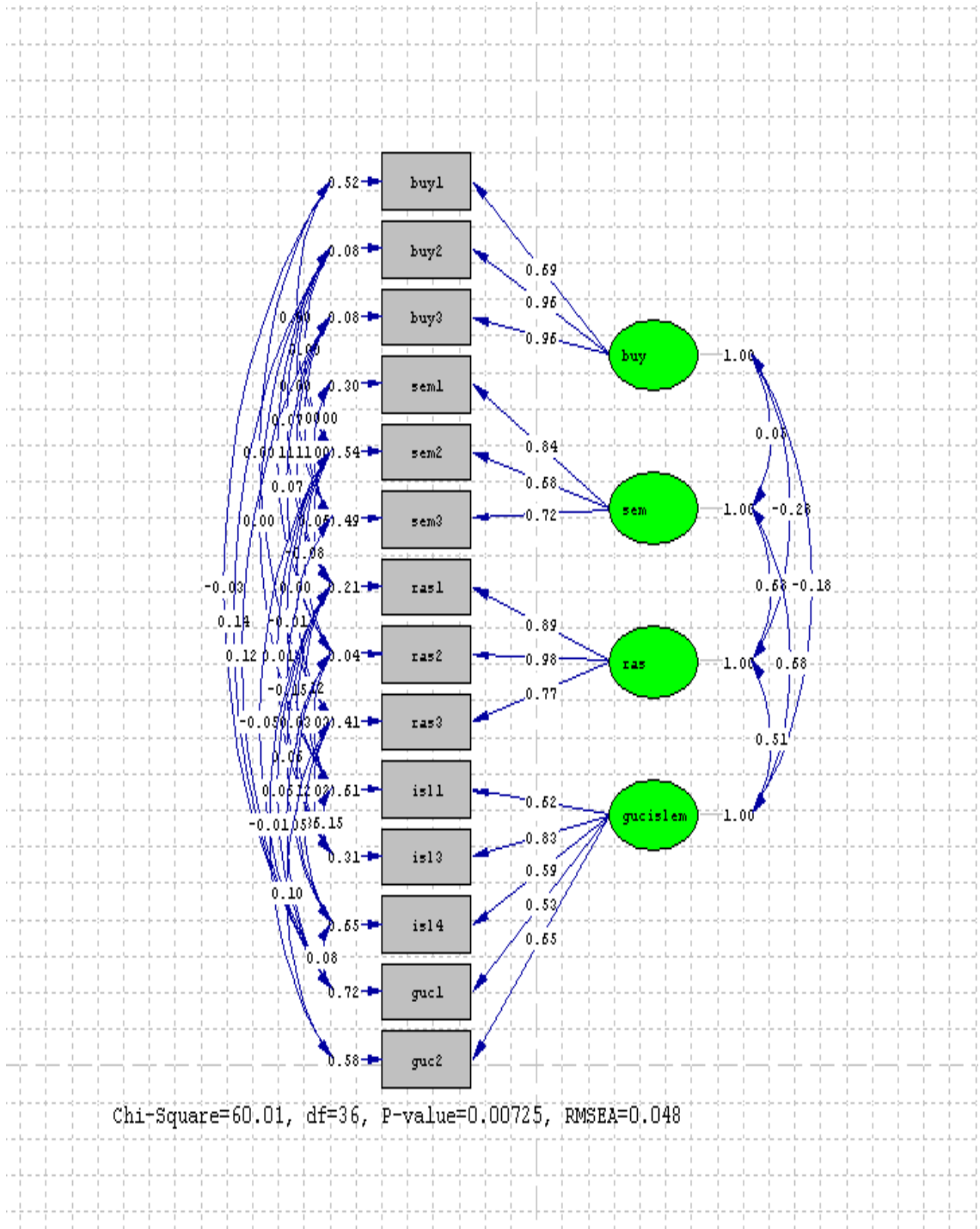
Şekil 9: Örgütsel Uyumlanma Ölçeği



**Şekil 10: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi Ölçeği**



Şekil 11: Çevresel Koşullar Ölçeği



Şekil 12: Stratejik Liderlik Tipleri Ölçeği

**Tablo 17: Modeldeki Değişkenlere Ait Uyum İndeksleri**

|                                            | FAKTÖR | PARÇA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | RFI  | RMSEA | SRMR  |
|--------------------------------------------|--------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Uyumlanma                         | 3      | 11    | 0,98 | 0,96 | 1,00 | 0,98 | 0,97 | 0,016 | 0,026 |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | 1      | 4     | 0,98 | 0,80 | 0,97 | 0,97 | 0,79 | 0,19  | 0,033 |
| Stratejik Liderlik Tipleri                 | 4      | 13    | 0,93 | 0,85 | 0,96 | 0,94 | 0,88 | 0,088 | 0,049 |
| Çevre                                      | 3      | 8     | 0,98 | 0,94 | 0,99 | 0,98 | 0,94 | 0,057 | 0,035 |

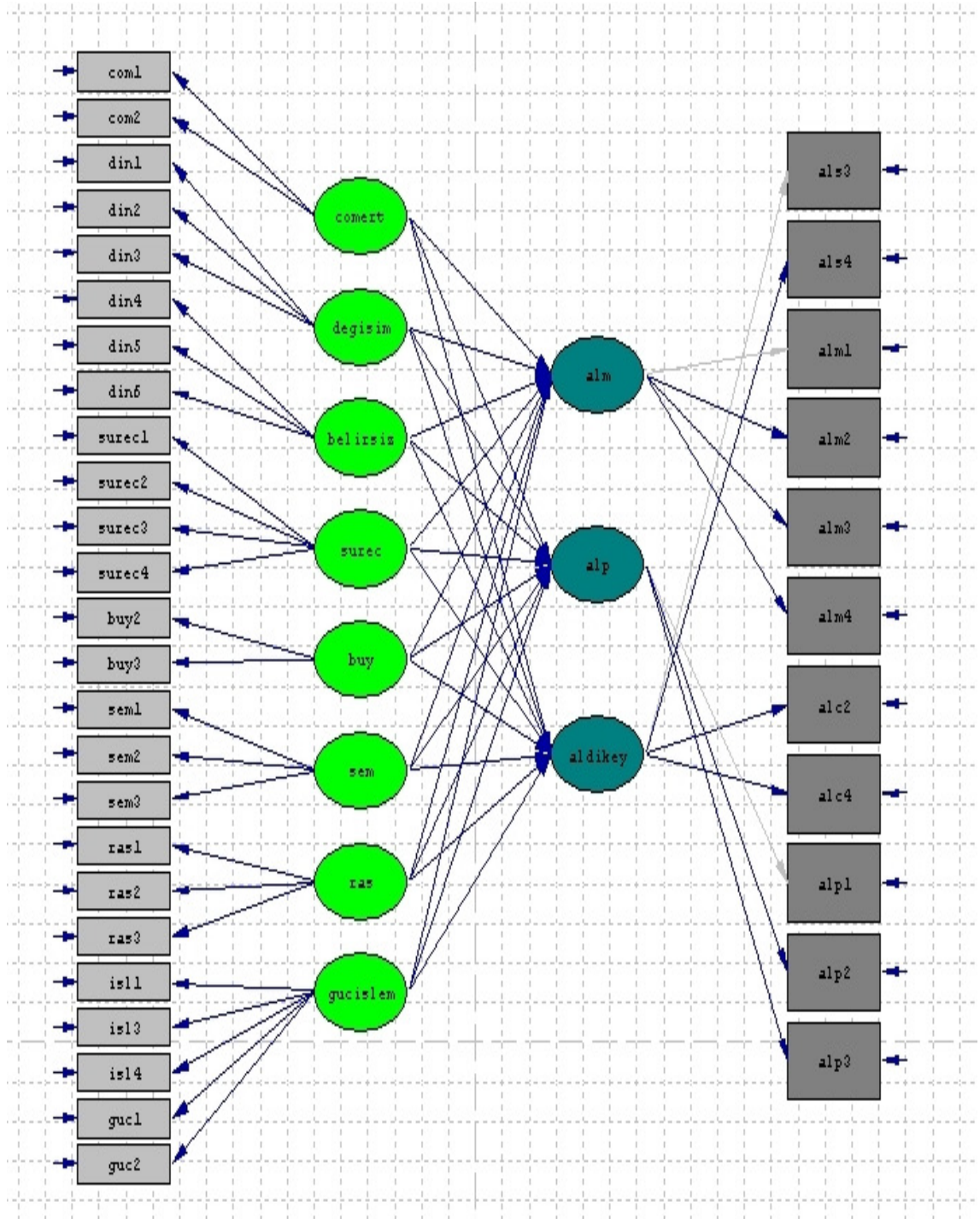
\*Bir faktörün yeterince güvenilir olduğunu iddia edebilmek için  $RMSEA < 0,10$ ;  $SRMR < 0,10$ ;

$AGFI > 0,85$ ,  $RFI > 0,85$ ;  $GFI > 0,90$ ;  $CFI > 0,90$ ;  $NFI > 0,90$  değerleri sağlanmalıdır.

Her değişken için elde edilen güven indeksleri Tablo 17’de gösterilmiştir. Buradaki değerlerden en önemli iki tanesini açıklamak gerekirse; GFI (Uyum İyiliği İndeksi), çoklu regresyon katsayısına benzemektedir ve varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. NFI (Normlanmış Uyum İndeksi),  $H_0$  ile karşılaştırıldığında modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir. Bir faktörün yeterince güvenilir olduğunu iddia edebilmek için bu faktörde  $RMSEA < 0,10$ ;  $SRMR < 0,10$ ;  $AGFI > 0,85$ ,  $RFI > 0,85$ ;  $GFI > 0,90$ ;  $CFI > 0,90$ ;  $NFI > 0,90$  değerleri sağlanmalıdır<sup>235</sup>. Modelin güvenilirlik değerleri örgütsel uyumlanma, stratejik liderlik tipleri ve çevre faktörü için tamamen sağlanmıştır. Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ise en önemli güvenilirlik değeri olan GFI’yi CFI, NFI ve SRMR ile birlikte sağlamasına rağmen AGFI, RFI ve RMSEA değerleri istenilen düzeyde çıkmamıştır. Yani bu faktör doğrulayıcı faktör analizinden kısmen geçmiştir. Ama değerlerdeki sapma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyini modelden çıkartacak kadar ciddi boyutlarda değildir.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından araştırma modelinin Lisrel programıyla yapısal eşitlik modeli analizine tabi tutulmadan önceki son hali Şekil 13’te verilmiştir. İterasyon yardımıyla modeldeki ilişki sayısı azalacak ve birçok örtük değişken analiz sonucunda devre dışı kalacaktır. Model analizi, regresyon testlerinin ardından Bölüm 3.2.6’da yapılacak ve son halini alacaktır.

<sup>235</sup> Şimşek, s.13-14.



**Şekil 13: Açımlayıcı (Exploratory) ve Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizlerini Ardından Modelin İterasyondan Önceki En Son Hali**

### 3.1.7 Normal Dağılım Analizleri

Araştırma sonuçlarının analizinde parametrik testleri kullanıp kullanamayacağımızı belirlemek için elde edilen verilere Kolmogorov Smirnov testi uygulanmış ve örneklemin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır (tüm gözlenen değişkenler için  $p < 0,05$ , bkz. Tablo 18).

**Tablo 18: Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları**

| Soru     | Kolmogorov-Smirnov Z | p    | Soru   | Kolmogorov-Smirnov Z | p    | Soru | Kolmogorov-Smirnov Z | p    |
|----------|----------------------|------|--------|----------------------|------|------|----------------------|------|
| yaş      | 4,136                | ,000 | din7   | 5,422                | ,000 | işl4 | 5,483                | ,000 |
| eğitim   | 5,224                | ,000 | süreç1 | 4,962                | ,000 | güç1 | 4,483                | ,000 |
| gelir    | 4,242                | ,000 | süreç2 | 4,931                | ,000 | güç2 | 5,558                | ,000 |
| pozisyon | 6,026                | ,000 | süreç3 | 5,731                | ,000 | als3 | 4,897                | ,000 |
| tecrübe  | 3,363                | ,000 | süreç4 | 4,433                | ,000 | als4 | 5,882                | ,000 |
| kurumtec | 3,501                | ,000 | buy2   | 5,207                | ,000 | alm1 | 5,085                | ,000 |
| karm2    | 4,933                | ,000 | buy3   | 5,258                | ,000 | alm2 | 5,620                | ,000 |
| cöm1     | 5,271                | ,000 | sem1   | 5,704                | ,000 | alm3 | 4,726                | ,000 |
| cöm2     | 4,463                | ,000 | sem2   | 3,377                | ,000 | alm4 | 5,034                | ,000 |
| din1     | 4,845                | ,000 | sem3   | 5,763                | ,000 | alç2 | 3,827                | ,000 |
| din2     | 3,764                | ,000 | ras1   | 3,798                | ,000 | alç4 | 3,355                | ,000 |
| din3     | 4,754                | ,000 | ras2   | 3,717                | ,000 | alp1 | 5,901                | ,000 |
| din4     | 4,267                | ,000 | ras3   | 4,427                | ,000 | alp2 | 4,904                | ,000 |
| din5     | 4,753                | ,000 | işl1   | 3,908                | ,000 | alp3 | 5,105                | ,000 |
| din6     | 4,572                | ,000 | işl3   | 4,113                | ,000 |      |                      |      |

Örneklem sayısının 30'un üzerinde olması, faktör varyanslarının eşit olduğu kabulü ve gözlenen değişkenlerin normal dağılıma uyması sonucunda verilerin parametrik testler aracılığıyla analiz edilmesinde bir sorun bulunmamaktadır.

### 3.1.8 Araştırmaya Katılanlar Hakkında Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin %68,1'i erkek, %31,9'u kadındır. Yöneticilerin % 40,7'si 30-39 yaş arasında, %25,6'sı 20-39 yaş arasında, %22,1'i 40-49 yaş arasında, %11,6'sı 50 yaş ve üzerindedir. Belirli bir yaş grubuna yığılmanın olmaması yaş değişkeninin araştırma hipotezleri üzerinde gizli bir etkiye sahip olmasını engellemiştir.

Araştırmanın sonucunda yöneticiler %78,6 oranında üniversite mezunu çıkmıştır. %11,9 ile ilköğretim, %7,7 ile lise, %1,8 ile yüksek lisans mezunları, üniversite mezunlarının oranlarını takip etmektedir.

Araştırmada sorulan en kritik sorulardan biri de anketi yanıtlayanın işyerindeki pozisyonu ile ilgili olan sorudur. Buna göre, araştırmaya katılanların %57,5'i üst kademe, %28,8'i orta kademe, %13,7'si alt kademe yöneticidir. Araştırmada, bu üç seçenek dışındaki şıkkı (operasyon) işaretleyen 17 kişi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Her ne kadar anketteki sorular pek çok normal çalışan tarafından da doğru algılanıp doğru aktarılabilir olacak kolaylıkta olsa da, anketin güvenilirliğini arttırmak için bu yola gidilmiştir. Ayrıca anketteki cevaplarında içsel tutarsızlık hissedilen ve/veya önemli sayıda soruyu boş bırakan 13 kişi de değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam geçerli anket sayısı 285'tir.

Katılımcıların %31,2'si 15 yıldan fazladır, %30,5'i 6-10 yıl arasında, %21,8'i ise 11-15 yıl arasında iş hayatında olduğunu belirtmiştir. İçinde bulundukları kurumda kaç yıldır çalıştıklarıyla ilgili soruya da %34 oranında 1-5 yıl, %29,5 oranında da 6-10 yıl cevabı verilmiştir.

Yöneticilerin %43,2'si işletmelerinin öncü stratejiyi izlediğini, %45,3'ü analizci stratejiyi izlediğini, %11,6'sı ise savunmacı strateji izlediğini iddia etmiştir. Bu yanıtların algısal olduğu unutulmamalıdır. Özellikle bir sektörde bir ya da birkaç tane öncü firmanın bulunacağını söyleyen literatür dikkate alındığında %45 gibi bir oranın gerçekçi olduğunu söylemek güçtür. Tıpkı anket yoluyla öğrenilmeye çalışılan "işletme performansı" değişkeni gibi "izlenen strateji" değişkeninin de nesnel değil algısal verilere dayanacağı açıktır. Hipotez analizlerinde bu konuya tekrar dikkat çekilecektir.

### 3.2 BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde modelde yer alan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler, araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, hipotez testleri, model analizleri, demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıklarının analizi ve araştırma sonuçlarının yapısal eşitlik modeli ile analizi yapılacak ve yorumlanacaktır.

#### 3.2.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma sonucunda gözlenen değişkenler (observed variables) aracılığıyla ve faktör analizleriyle elde edilen ve analizler sonucunda ortaya çıktığı için örtük olarak adlandırılan değişkenler (latent variables) şunlardır: Süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği. Yapısal eşitlik modellerinde örtük değişkenler olarak adlandırılan bu değişkenler, regresyon analizinde faktörler olarak adlandırılır.

Tablo 19’da araştırma sonucunda çıkan örtük değişkenler, yani faktörlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve daha önceden hesaplanmış olan güvenilirlik değerleri verilmiştir.

**Tablo 19: Faktörlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Değerleri**

| Ölçek                                                     | Faktör                                           | N   | Ortalama | St. Sap. | Alpha |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----|----------|----------|-------|
| ÖRGÜTSEL<br>UYUMLANMA                                     | Uyumlanma - Süreç                                | 285 | 3,7637   | ,80803   | 0,881 |
|                                                           | Uyumlanma - Müşteri                              | 285 | 3,7298   | ,68868   | 0,758 |
|                                                           | Uyumlanma - Dikey                                | 285 | 3,3553   | ,83937   | 0,784 |
| STRATEJİ<br>BELİRLEME<br>SÜRECİNDE<br>LİDERLİK<br>TİPLERİ | Buyrukçu Liderlik                                | 285 | 3,3719   | 1,05912  | 0,914 |
|                                                           | Sembolik Liderlik                                | 285 | 3,5649   | ,82281   | 0,719 |
|                                                           | Rasyonel Liderlik                                | 285 | 3,1357   | ,99976   | 0,879 |
|                                                           | Etkileşimci Liderlik                             | 285 | 3,3081   | ,67206   | 0,715 |
| STRATEJİ<br>OLUŞUM<br>SÜRECİNİN<br>PLANLILIK<br>DÜZEYİ    | Strateji Oluşum<br>Sürecinin Planlılık<br>Düzeyi | 285 | 3,4614   | ,74310   | 0,709 |
| ÇEVRESEL<br>KOŞULLAR                                      | Çevre Belirsizlik                                | 285 | 2,9287   | ,89686   | 0,851 |
|                                                           | Çevre Değişim Hızı                               | 285 | 3,3251   | ,78991   | 0,693 |
|                                                           | Çevre Cömertlik                                  | 285 | 3,4070   | ,96193   | 0,728 |

Tablo 19’da verilen faktörlerle ilgili ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin işletmelerinin süreç uyumlanma (3,76), müşteri uyumlanma (3,72) ve dikey uyumlanma (3,35) derecelerini oldukça yüksek algıladıkları söylenebilir. Yine aynı tablo incelendiğinde strateji oluşturma sürecinin kendiliğinden oluşan-planlı skalasında daha çok planlı tarafına yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılar, işletmelerinde strateji belirleme süreci liderlik tiplerinden en çok sembolik liderliğin (3,56), daha sonra buyrukçu liderliğin (3,37) ve etkileşimci liderliğin (3,31), en az da rasyonel liderliğin uygulandığını belirtmişlerdir. Araştırma, oldukça önemli bir krizin ardından gerçekleştirilmiş olmasına rağmen katılımcılar içinde bulundukları çevrenin cömertlik derecesini oldukça yüksek bulmaktadırlar (3,40). Çevrenin değişim hızının yine orta değer üzerinde olduğunu (3,32) savunan yöneticiler, buna rağmen çevrenin belirsizlik düzeyinin orta değer olan 3’ten düşük olduğunu (2,92) belirtmişlerdir.

### **3.2.2 Faktörlerin Birbirleriyle İlişkileri: Korelasyon ve ANOVA Testleri**

Araştırma modeli için regresyon analizi yapmadan önce araştırma kapsamındaki faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının analiz edilmesi sağlıklı olacaktır. Bu analizin iki işlevi vardır: Birincisi bağımsız değişkenler arasındaki aşırı yüksek ilişkiler, modelde çoklu doğrusallık (colinearity) problemi yaratacağı için bu değişkenlerin birbirleriyle korelasyonu böyle bir tehlikenin olup olmadığını bizlere gösterecektir. İkincisi ise örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğü, bizlere bu değişkenlerin teorik anlamları ve paralellikleri konusunda ipuçları verecek ve analiz öncesi bir kontrol yapma imkanı sunacaktır. Tablo 20’de yaş, eğitim, gelir, pozisyon, tecrübe ve kurum tecrübe kontrol edildiğinde faktörlerin birbirleriyle korelasyonları verilmiştir.

**Tablo 20: Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Faktörlerin Birbirleriyle Korelasyonu**

|                                         | 1      | 2      | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8      | 9       | 10    | 11    |
|-----------------------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|-------|-------|
| 1.Uyumlanma - Süreç                     | 1,000  |        |         |         |         |        |        |        |         |       |       |
| 2.Uyumlanma - Müşteri                   | ,480** | 1,000  |         |         |         |        |        |        |         |       |       |
| 3.Uyumlanma - Dikey                     | ,612** | ,434** | 1,000   |         |         |        |        |        |         |       |       |
| 4.Strateji Oluşum Sür. Planlılık Düzeyi | ,364** | ,302** | ,398**  | 1,000   |         |        |        |        |         |       |       |
| 5.Buyrukçu Liderlik                     | -,081  | -,045  | -,362** | -,274** | 1,000   |        |        |        |         |       |       |
| 6.Sembolik Liderlik                     | ,462** | ,404** | ,381**  | ,465**  | ,017    | 1,000  |        |        |         |       |       |
| 7.Rasyonel Liderlik                     | ,380** | ,327** | ,401**  | ,549**  | -,169** | ,442** | 1,000  |        |         |       |       |
| 8.Etkileşimci Lid.                      | ,577** | ,418** | ,630**  | ,164**  | -,105   | ,422** | ,411** | 1,000  |         |       |       |
| 9.Çevre Belirsizlik                     | ,072   | ,069   | ,009    | -,177** | ,042    | ,014   | -,066  | ,210** | 1,000   |       |       |
| 10.Çevre Değişim Hızı                   | ,270** | ,213** | ,255**  | ,087    | -,099   | ,236** | ,189** | ,341** | ,183**  | 1,000 |       |
| 11.Çevre Cömertlik                      | ,126*  | ,128*  | ,147*   | ,096    | -,118*  | ,077   | ,066   | -,012  | -,205** | ,044  | 1,000 |

\*Örneklem büyüklüğü =285 \*p&lt;0,05, \*\*p&lt;0,01

Kontrol Değişkenleri: Yaş, Eğitim, Gelir, Pozisyon, Tecrübe, Kurum Tecrübe

Tablo 20’de faktörlerin birbirleriyle korelasyonu incelendiğinde, buyrukçu liderliğin yalnızca dikey uyumlanma ile negatif ilişkisinin olduğu, diğer liderlik tiplerinin tamamının uyumlanmanın tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yine aynı tabloya göre strateji oluşum sürecinin planlı olmasıyla çevrenin değişim hızının ve cömertliğinin yüksek olması da uyumlanmayı olumlu yönde etkilemektedir. Çevrenin belirsizlik düzeyinin uyumlanma ile anlamlı bir ilişkisi gözükmemektedir. Ayrıca işletmedeki buyrukçuluk derecesi arttıkça, rasyonellik derecesi ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi azalmakta, çevrenin belirsizliği arttıkça strateji oluşum süreci “planlı”dan “kendiliğinden oluşan”a yönelmekte ve etkileşimci liderlik düzeyi artmaktadır. Çevrenin değişim hızının yüksek olması, buyrukçuluk dışındaki tüm liderlik tiplerini olumlu etkilerken, çevrenin cömertlik derecesinin yüksek olması da yalnızca buyrukçuluk düzeyini negatif olarak etkilemektedir.

İşletme büyüklüklerine göre süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim

hızı ve çevrenin cömertliğinin farklılık gösterip göstermediğinin analizi ANOVA ve Scheffe Testi aracılığıyla yapılmıştır.

**Tablo 21: İşletme Büyüklüğü İçin ANOVA Testi**

|                                                |               | Karelerin<br>Toplamı | df  | Kare<br>Ortalama | F      | p    | Ho    |
|------------------------------------------------|---------------|----------------------|-----|------------------|--------|------|-------|
| UYUMLANMA<br>SÜREÇ                             | Gruplar Arası | 1,718                | 2   | ,859             | 1,319  | ,269 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 183,707              | 282 | ,651             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 185,425              | 284 |                  |        |      |       |
| UYUMLANMA<br>MÜŞTERİ                           | Gruplar Arası | 2,910                | 2   | 1,455            | 3,114  | ,046 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 131,786              | 282 | ,467             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 134,696              | 284 |                  |        |      |       |
| UYUMLANMA<br>DİKEY                             | Gruplar Arası | ,312                 | 2   | ,156             | ,220   | ,803 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 199,780              | 282 | ,708             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 200,092              | 284 |                  |        |      |       |
| STRATEJİ<br>OLUŞUM SÜR.<br>PLANLILIK<br>DÜZEYİ | Gruplar Arası | 6,306                | 2   | 3,153            | 5,907  | ,003 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 150,519              | 282 | ,534             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 156,825              | 284 |                  |        |      |       |
| BUYRUKÇU<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | 10,498               | 2   | 5,249            | 4,804  | ,009 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 308,078              | 282 | 1,092            |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 318,575              | 284 |                  |        |      |       |
| SEMBOLİK<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | ,980                 | 2   | ,490             | ,722   | ,487 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 191,291              | 282 | ,678             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 192,271              | 284 |                  |        |      |       |
| RASYONEL<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | 7,860                | 2   | 3,930            | 4,015  | ,019 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 276,005              | 282 | ,979             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 283,865              | 284 |                  |        |      |       |
| ETKİLEŞİMCİ<br>LİDERLİK                        | Gruplar Arası | ,597                 | 2   | ,299             | ,659   | ,518 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 127,674              | 282 | ,453             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 128,271              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>BELİRSİZLİK                           | Gruplar Arası | 18,105               | 2   | 9,052            | 12,137 | ,000 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 210,333              | 282 | ,746             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 228,438              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>DEĞİŞİM HIZI                          | Gruplar Arası | 3,584                | 2   | 1,792            | 2,910  | ,056 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 173,620              | 282 | ,616             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 177,203              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>CÖMERTLİK                             | Gruplar Arası | ,721                 | 2   | ,360             | ,388   | ,679 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 262,065              | 282 | ,929             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 262,786              | 284 |                  |        |      |       |

Tablo 21’de sonuçları verilen ANOVA testi incelendiğinde bahsi geçen farklılığın müşteri uyumlanma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, rasyonel liderlik ve çevrenin belirsizliği için kabul edildiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ,  $H_0$  ret).

Buna göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında müşteri uyumlanma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, rasyonel

liderlik ve çevrenin belirsizliği açısından anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın ne yönde olduğunun anlaşılması için Scheffe testinin sonuçlarına bakılması gerekmektedir.

**Tablo 22: İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılık Gösteren Değişkenler İçin Scheffe Testi**

| Bağımlı Değişken                      | (I) Strateji | (J) Strateji | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P       | 95% Güvenilirlik Aralığı |           |
|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|---------|--------------------------|-----------|
|                                       |              |              |                      |               |         | Alt Sınır                | Üst Sınır |
| UYUMLANMA MÜŞTERİ                     | Küçük        | Orta         | 0,11074              | 0,0923        | 0,488   | -0,1164                  | 0,3379    |
|                                       |              | Büyük        | ,27489*              | 0,11017       | 0,046*  | 0,0038                   | 0,546     |
|                                       | Orta         | Küçük        | -0,11074             | 0,0923        | 0,488   | -0,3379                  | 0,1164    |
|                                       |              | Büyük        | 0,16415              | 0,10591       | 0,302   | -0,0965                  | 0,4248    |
|                                       | Büyük        | Küçük        | -,27489*             | 0,11017       | 0,046*  | -0,546                   | -0,0038   |
|                                       |              | Orta         | -0,16415             | 0,10591       | 0,302   | -0,4248                  | 0,0965    |
| STRATEJİ OLUŞUM SÜR. PLANLILIK DÜZEYİ | Küçük        | Orta         | -,31559*             | 0,09865       | 0,007** | -0,5583                  | -0,0728   |
|                                       |              | Büyük        | -,30592*             | 0,11774       | 0,036*  | -0,5957                  | -0,0162   |
|                                       | Orta         | Küçük        | ,31559*              | 0,09865       | 0,007** | 0,0728                   | 0,5583    |
|                                       |              | Büyük        | 0,00968              | 0,11319       | 0,996   | -0,2689                  | 0,2882    |
|                                       | Büyük        | Küçük        | ,30592*              | 0,11774       | 0,036*  | 0,0162                   | 0,5957    |
|                                       |              | Orta         | -0,00968             | 0,11319       | 0,996   | -0,2882                  | 0,2689    |
| BUYRUKÇU LİDERLİK                     | Küçük        | Orta         | 0,24132              | 0,14113       | 0,234   | -0,106                   | 0,5886    |
|                                       |              | Büyük        | ,51948*              | 0,16845       | 0,009** | 0,105                    | 0,934     |
|                                       | Orta         | Küçük        | -0,24132             | 0,14113       | 0,234   | -0,5886                  | 0,106     |
|                                       |              | Büyük        | 0,27816              | 0,16193       | 0,23    | -0,1203                  | 0,6767    |
|                                       | Büyük        | Küçük        | -,51948*             | 0,16845       | 0,009** | -0,934                   | -0,105    |
|                                       |              | Orta         | -0,27816             | 0,16193       | 0,23    | -0,6767                  | 0,1203    |
| RASYONEL LİDERLİK                     | Küçük        | Orta         | -0,11037             | 0,13358       | 0,711   | -0,4391                  | 0,2183    |
|                                       |              | Büyük        | -,44396*             | 0,15944       | 0,022*  | -0,8363                  | -0,0516   |
|                                       | Orta         | Küçük        | 0,11037              | 0,13358       | 0,711   | -0,2183                  | 0,4391    |
|                                       |              | Büyük        | -0,33359             | 0,15327       | 0,095   | -0,7108                  | 0,0436    |
|                                       | Büyük        | Küçük        | ,44396*              | 0,15944       | 0,022*  | 0,0516                   | 0,8363    |
|                                       |              | Orta         | 0,33359              | 0,15327       | 0,095   | -0,0436                  | 0,7108    |
| ÇEVRE BELİRSİZLİK                     | Küçük        | Orta         | ,55769*              | 0,11661       | 0**     | 0,2707                   | 0,8446    |
|                                       |              | Büyük        | 0,16306              | 0,13919       | 0,504   | -0,1795                  | 0,5056    |
|                                       | Orta         | Küçük        | -,55769*             | 0,11661       | 0**     | -0,8446                  | -0,2707   |
|                                       |              | Büyük        | -,39463*             | 0,1338        | 0,014*  | -0,7239                  | -0,0654   |
|                                       | Büyük        | Küçük        | -0,16306             | 0,13919       | 0,504   | -0,5056                  | 0,1795    |
|                                       |              | Orta         | ,39463*              | 0,1338        | 0,014*  | 0,0654                   | 0,7239    |

Tablo 22’de sonuçları verilen Scheffe testi incelendiğinde küçük işletmelerin müşteri uyumlanma düzeyinin büyük işletmelerden daha yüksek olduğu, strateji oluşum sürecinin büyük ve orta ölçekli işletmelerde küçük işletmelere oranla daha planlı olduğu, küçük işletmelerde buyrukçu liderlik düzeyinin büyük işletmelere göre çok daha yüksek olduğu, büyük işletmelerde rasyonel liderlik düzeyinin küçük işletmelere göre daha yüksek olduğu, çevrenin belirsizlik düzeyinin de büyük ve küçük işletmelerde orta boy işletmelere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. ( $p<0,05$ )

Küçük işletmelerin aile işletmesi formatına daha yakın olması, bu işletmelerde tek adam düzeninin büyük oranda hüküm sürmesi, formal planlamalardan uzak hareket tarzları ve kurumsallık seviyelerinin büyük işletmelere göre daha düşük seviyede olması, bu işletmelerin buyrukçuluk düzeyinin yüksek, strateji oluşum sürecinin plansız, rasyonellik seviyesinin de düşük çıkmasına neden olmuştur. Ama küçük işletmelerin müşteriyle daha çok birebir ilişki kurması ve müşteri ihtiyaçlarına göre üretim ve hizmetini özelleştirebilmesi de bu işletmelerin müşteri uyumlanma seviyesinin yüksek çıkmasına neden olmuştur.

İşletme stratejilerine göre süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin farklılık gösterip göstermediğinin analizi de ANOVA ve Scheffe Testi aracılığıyla yapılmıştır.

**Tablo 23: Strateji Tipleri İçin ANOVA Testi**

|                                                |               | Karelerin<br>Toplamı | df  | Kare<br>Ortalama | F      | p    | Ho    |
|------------------------------------------------|---------------|----------------------|-----|------------------|--------|------|-------|
| UYUMLANMA<br>SÜREÇ                             | Gruplar Arası | 4,798                | 2   | 2,399            | 3,746  | ,025 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 180,627              | 282 | ,641             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 185,425              | 284 |                  |        |      |       |
| UYUMLANMA<br>MÜŞTERİ                           | Gruplar Arası | 1,674                | 2   | ,837             | 1,774  | ,172 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 133,023              | 282 | ,472             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 134,696              | 284 |                  |        |      |       |
| UYUMLANMA<br>DİKEY                             | Gruplar Arası | 28,991               | 2   | 14,496           | 23,891 | ,000 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 171,101              | 282 | ,607             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 200,092              | 284 |                  |        |      |       |
| STRATEJİ<br>OLUŞUM SÜR.<br>PLANLILIK<br>DÜZEYİ | Gruplar Arası | 10,665               | 2   | 5,333            | 10,289 | ,000 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 146,160              | 282 | ,518             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 156,825              | 284 |                  |        |      |       |
| BUYRUKÇU<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | 32,476               | 2   | 16,238           | 16,005 | ,000 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 286,100              | 282 | 1,015            |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 318,575              | 284 |                  |        |      |       |
| SEMBOLİK<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | 5,474                | 2   | 2,737            | 4,132  | ,017 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 186,798              | 282 | ,662             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 192,271              | 284 |                  |        |      |       |
| RASYONEL<br>LİDERLİK                           | Gruplar Arası | 15,559               | 2   | 7,780            | 8,177  | ,000 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 268,306              | 282 | ,951             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 283,865              | 284 |                  |        |      |       |
| ETKİLEŞİMCİ<br>LİDERLİK                        | Gruplar Arası | 4,103                | 2   | 2,052            | 4,660  | ,010 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 124,168              | 282 | ,440             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 128,271              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>BELİRSİZLİK                           | Gruplar Arası | 9,166                | 2   | 4,583            | 5,894  | ,003 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 219,272              | 282 | ,778             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 228,438              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>DEĞİŞİM HIZI                          | Gruplar Arası | ,711                 | 2   | ,356             | ,568   | ,567 | KABUL |
|                                                | Grup İçi      | 176,492              | 282 | ,626             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 177,203              | 284 |                  |        |      |       |
| ÇEVRE<br>CÖMERTLİK                             | Gruplar Arası | 13,556               | 2   | 6,778            | 7,669  | ,001 | RET   |
|                                                | Grup İçi      | 249,230              | 282 | ,884             |        |      |       |
|                                                | Toplam        | 262,786              | 284 |                  |        |      |       |

Tablo 23'te sonuçları verilen ANOVA testi incelendiğinde bahsi geçen farklılığın süreç uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği ve çevrenin cömertliği için kabul edildiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ,  $H_0$  ret). Buna göre öncü, analizci ve savunmacı stratejiler uygulayan işletmeler arasında süreç uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği ve çevrenin cömertliği açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Bu farklılığın ne yönde olduğunu anlaşılması için Scheffe testinin sonuçlarına bakılması gerekmektedir.

**Tablo 24: Strateji Tiplerine Göre Farklılık Gösteren Değişkenler İçin Scheffe Testi**

| Bağımlı Değişken                      | (I) Strateji | (J) Strateji | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P       | 95% Güvenilirlik Aralığı |           |
|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|---------|--------------------------|-----------|
|                                       |              |              |                      |               |         | Alt Sınır                | Üst Sınır |
| UYUMLANMA SÜREÇ                       | Öncü         | Analizci     | 0,0888               | 0,10086       | 0,679   | -0,1594                  | 0,337     |
|                                       |              | Savunmacı    | ,42942*              | 0,1569        | 0,025*  | 0,0433                   | 0,8155    |
|                                       | Analizci     | Öncü         | -0,0888              | 0,10086       | 0,679   | -0,337                   | 0,1594    |
|                                       |              | Savunmacı    | 0,34062              | 0,15613       | 0,094   | -0,0436                  | 0,7248    |
|                                       | Savunmacı    | Öncü         | -,42942*             | 0,1569        | 0,025*  | -0,8155                  | -0,0433   |
|                                       |              | Analizci     | -0,34062             | 0,15613       | 0,094   | -0,7248                  | 0,0436    |
| UYUMLANMA DİKEY                       | Öncü         | Analizci     | ,32747*              | 0,09816       | 0,004** | 0,0859                   | 0,569     |
|                                       |              | Savunmacı    | 1,04065*             | 0,15271       | 0**     | 0,6649                   | 1,4164    |
|                                       | Analizci     | Öncü         | -,32747*             | 0,09816       | 0,004** | -0,569                   | -0,0859   |
|                                       |              | Savunmacı    | ,71318*              | 0,15195       | 0**     | 0,3393                   | 1,0871    |
|                                       | Savunmacı    | Öncü         | -1,04065*            | 0,15271       | 0**     | -1,4164                  | -0,6649   |
|                                       |              | Analizci     | -,71318*             | 0,15195       | 0**     | -1,0871                  | -0,3393   |
| STRATEJİ OLUŞUM SÜR. PLANLILIK DÜZEYİ | Öncü         | Analizci     | -0,05611             | 0,09073       | 0,826   | -0,2794                  | 0,1672    |
|                                       |              | Savunmacı    | ,57021*              | 0,14114       | 0**     | 0,2229                   | 0,9175    |
|                                       | Analizci     | Öncü         | 0,05611              | 0,09073       | 0,826   | -0,1672                  | 0,2794    |
|                                       |              | Savunmacı    | ,62632*              | 0,14044       | 0**     | 0,2807                   | 0,9719    |
|                                       | Savunmacı    | Öncü         | -,57021*             | 0,14114       | 0**     | -0,9175                  | -0,2229   |
|                                       |              | Analizci     | -,62632*             | 0,14044       | 0**     | -0,9719                  | -0,2807   |
| BUYRUKÇU LİDERLİK                     | Öncü         | Analizci     | -0,04368             | 0,12694       | 0,943   | -0,356                   | 0,2687    |
|                                       |              | Savunmacı    | -1,07539*            | 0,19746       | 0**     | -1,5613                  | -0,5895   |
|                                       | Analizci     | Öncü         | 0,04368              | 0,12694       | 0,943   | -0,2687                  | 0,356     |
|                                       |              | Savunmacı    | -1,03171*            | 0,19649       | 0**     | -1,5152                  | -0,5482   |
|                                       | Savunmacı    | Öncü         | 1,07539*             | 0,19746       | 0**     | 0,5895                   | 1,5613    |
|                                       |              | Analizci     | 1,03171*             | 0,19649       | 0**     | 0,5482                   | 1,5152    |
| SEMBOLİK LİDERLİK                     | Öncü         | Analizci     | 0,23483              | 0,10257       | 0,075   | -0,0176                  | 0,4872    |
|                                       |              | Savunmacı    | 0,38211              | 0,15956       | 0,050*  | -0,0105                  | 0,7748    |
|                                       | Analizci     | Öncü         | -0,23483             | 0,10257       | 0,075   | -0,4872                  | 0,0176    |
|                                       |              | Savunmacı    | 0,14729              | 0,15877       | 0,651   | -0,2434                  | 0,538     |
|                                       | Savunmacı    | Öncü         | -0,38211             | 0,15956       | 0,050*  | -0,7748                  | 0,0105    |
|                                       |              | Analizci     | -0,14729             | 0,15877       | 0,651   | -0,538                   | 0,2434    |
| RASYONEL LİDERLİK                     | Öncü         | Analizci     | 0,13739              | 0,12293       | 0,536   | -0,1651                  | 0,4399    |
|                                       |              | Savunmacı    | ,77211*              | 0,19122       | 0**     | 0,3015                   | 1,2427    |
|                                       | Analizci     | Öncü         | -0,13739             | 0,12293       | 0,536   | -0,4399                  | 0,1651    |
|                                       |              | Savunmacı    | ,63472*              | 0,19028       | 0,004** | 0,1665                   | 1,103     |

|                         |           |           |          |         |         |         |         |
|-------------------------|-----------|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                         | Savunmacı | Öncü      | -,77211* | 0,19122 | 0**     | -1,2427 | -0,3015 |
|                         |           | Analizci  | -,63472* | 0,19028 | 0,004** | -1,103  | -0,1665 |
| ETKİLEŞİMCİ<br>LİDERLİK | Öncü      | Analizci  | 0,175    | 0,08362 | 0,114   | -0,0308 | 0,3808  |
|                         |           | Savunmacı | ,36260*  | 0,13009 | 0,022*  | 0,0425  | 0,6827  |
|                         | Analizci  | Öncü      | -0,175   | 0,08362 | 0,114   | -0,3808 | 0,0308  |
|                         |           | Savunmacı | 0,1876   | 0,12945 | 0,351   | -0,1309 | 0,5061  |
|                         | Savunmacı | Öncü      | -,36260* | 0,13009 | 0,022*  | -0,6827 | -0,0425 |
|                         |           | Analizci  | -0,1876  | 0,12945 | 0,351   | -0,5061 | 0,1309  |
| ÇEVRE<br>BELİRSİZLİK    | Öncü      | Analizci  | 0,13134  | 0,11113 | 0,498   | -0,1421 | 0,4048  |
|                         |           | Savunmacı | -,45898* | 0,17287 | 0,031*  | -0,8844 | -0,0336 |
|                         | Analizci  | Öncü      | -0,13134 | 0,11113 | 0,498   | -0,4048 | 0,1421  |
|                         |           | Savunmacı | -,59032* | 0,17202 | 0,003** | -1,0136 | -0,167  |
|                         | Savunmacı | Öncü      | ,45898*  | 0,17287 | 0,031*  | 0,0336  | 0,8844  |
|                         |           | Analizci  | ,59032*  | 0,17202 | 0,003** | 0,167   | 1,0136  |
| ÇEVRE<br>CÖMERTLİK      | Öncü      | Analizci  | -0,24343 | 0,11848 | 0,123   | -0,535  | 0,0481  |
|                         |           | Savunmacı | ,45565*  | 0,1843  | 0,049*  | 0,0021  | 0,9092  |
|                         | Analizci  | Öncü      | 0,24343  | 0,11848 | 0,123   | -0,0481 | 0,535   |
|                         |           | Savunmacı | ,69908*  | 0,18339 | 0,001** | 0,2478  | 1,1504  |
|                         | Savunmacı | Öncü      | -,45565* | 0,1843  | 0,049*  | -0,9092 | -0,0021 |
|                         |           | Analizci  | -,69908* | 0,18339 | 0,001** | -1,1504 | -0,2478 |

Tablo 24'te sonuçları verilen Scheffe testi incelendiğinde öncülerin savunmacılara oranla süreç uyumlanmasının daha yüksek olduğu, öncülerin analizcilere, analizcilerin de savunmacılara oranla dikey uyumlanmasının daha yüksek olduğu, öncülerin ve analizcilerin strateji oluşum sürecinin savunmacılara oranla daha planlı olduğu, savunmacıların öncü ve analizcilere oranla buyrukçu liderlik düzeyinin daha yüksek olduğu, öncülerin savunmacılara göre sembolik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu, öncülerin ve analizcilerin rasyonel liderlik düzeyinin savunmacılara göre daha yüksek olduğu, öncülerin etkileşimci liderlik düzeylerinin savunmacılara göre daha yüksek olduğu, savunmacıların çevresinin öncü ve analizcilerin çevresinden daha belirsiz olduğu, öncü ve analizcilerin çevresinin savunmacıların çevresinden daha cömert olduğu ortaya çıkmıştır. ( $p<0,05$ )

Buna göre, öncü ve analizci stratejiye sahip işletmelerin buyrukçuluk dışındaki tüm liderlik seviyelerinin savunmacılara oranla yüksek olduğu görülmektedir. Buyrukçuluk, yani tek adamlık sistemi ile savunmacı stratejilerin paralellik göstermesi

de araştırmanın önemli sonuçlarından biri olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, elimizdeki işletme stratejileriyle ilgili bilgilerin tamamen algısal olmasıdır.

### **3.2.3. Hipotez Analizleri: Çoklu Regresyon Testleri**

Modeldeki bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon düzeyinden kaynaklanması muhtemel çoklu doğrusallık tehlikesi gözükmemekle birlikte, tüm regresyon testlerinden önce tahmin değişkenleri arasındaki korelasyonu araştıran Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) incelenmiş ve bu faktörün sınır değer olan 10'un oldukça altında, tolerans istatistiklerinin de sınır değer olan 0,2'nin oldukça üstünde çıktığı görülmüştür. Yani tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişki yoktur, her tahmin değişkeni varyansın farklı boyutlarını açıklamaktadır ve regresyon analizlerinin sonuçları anlamlıdır.

Yine her regresyon testinin analizinde bakılan ANOVA testinde F testi sonuçları istatistiki açıdan anlamlı çıkmıştır. ( $p < 0,05$ ). Yani modeller kullanılmaya elverişlidir.

#### **3.2.3.1 Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tiplerinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi**

Modelin bütünsel olarak ele alınmasından önce üç ana hipotezimizin ayrı ayrı incelenmesi faydalı olacaktır. Hipotezler ayrı ayrı incelenip yorumlandıktan sonra hiyerarşik regresyon analizleri yapılacak ve modelin bağımlı değişkenlerimizi bütünsel olarak ne derece açıkladığı incelenecektir. Üç ana hipotezin altında faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerine yönelik alt hipotezler bulunmaktadır. Buna göre;

*Hipotez 1: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 1, alt hipotezleri aracılığıyla incelenecektir. Bunlar;

Hipotez 1a: Buyrukçu liderlik tipinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Sembolik liderlik tipinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c: Rasyonel liderlik tipinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1d: Etkileşimci liderlik tipinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 25: Liderlik Tiplerinin Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                      | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t     | p    |
|-------|----------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|       |                      | B                             | Std. Hata | Beta                     |       |      |
| 1     | (Sabit)              | ,921                          | ,251      |                          | 3,672 | ,000 |
|       | Buyrukçu Liderlik    | -,011                         | ,036      | -,014                    | -,302 | ,763 |
|       | Sembolik Liderlik    | ,255                          | ,053      | ,259**                   | 4,776 | ,000 |
|       | Rasyonel Liderlik    | ,074                          | ,044      | ,091                     | 1,659 | ,098 |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,526                          | ,063      | ,437**                   | 8,313 | ,000 |

Bağımlı değişken: Süreç Uyumlanma;  $R^2=,417$ ; S.H. =,61705;  $F=51,751$ ,  $p=0$

Süreç uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 25'te verilmiştir. Buna göre Hipotez 1b ve Hipotez 1d desteklenmiş ( $p<,05$ ), Hipotez 1a ve Hipotez 1c ise reddedilmiştir ( $p>,05$ ). Yani sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken buyrukçu liderlik ve rasyonel liderliğin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir. Buradan süreçlerin uyumlanmasında alt kademelerin inisiyatif kullanmasına izin verilmesinin, işlem odaklı çalışmanın ve personeli güçlendirmenin etkili olduğu gözükmemektedir.

Hipotez 1e: Buyrukçu liderlik tipinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1f: Sembolik liderlik tipinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1g: Rasyonel liderlik tipinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1h: Etkileşimci liderlik tipinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 26: Liderlik Tiplerinin Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                      | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t     | p    |
|-------|----------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|       |                      | B                             | Std. Hata | Beta                     |       |      |
| 1     | (Sabit)              | 1,745                         | ,240      |                          | 7,256 | ,000 |
|       | Buyrukçu Liderlik    | ,010                          | ,034      | ,015                     | ,289  | ,773 |
|       | Sembolik Liderlik    | ,223                          | ,051      | ,267**                   | 4,366 | ,000 |
|       | Rasyonel Liderlik    | ,085                          | ,043      | ,123*                    | 1,987 | ,048 |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,269                          | ,061      | ,263**                   | 4,441 | ,000 |

Bağımlı değişken: Müşteri Uyumlanma;  $R^2=,273$ ; S.H. =,59134;  $F=26,298$ ,  $p=0$

Müşteri uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Buna göre Hipotez 1f, Hipotez 1g ve Hipotez 1h desteklenmiş ( $p<,05$ ), Hipotez 1a ise reddedilmiştir ( $p>,05$ ). Yani sembolik liderlik, rasyonel liderlik ve etkileşimci liderlik müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken buyrukçu liderliğin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir. Buradan müşteri uyumlanmasında da tıpkı süreç uyumlanmada olduğu gibi stratejinin örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıktığı liderlik tipinin, alt kademelerin inisiyatif kullanmasına izin verilmesinin, işlem odaklı çalışmanın ve personeli güçlendirmenin etkili olduğu gözükmemektedir. Süreç uyumlanma ile müşteri uyumlanma arasındaki tek fark, müşteri uyumlanmada analitik ve formal planlama sistemlerinin, yani rasyonel liderliğin müşteri uyumlanma üzerinde az da olsa olumlu etkisinin olmasıdır.

Hipotez 1i: Buyrukçu liderlik tipinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1j: Sembolik liderlik tipinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1k: Rasyonel liderlik tipinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

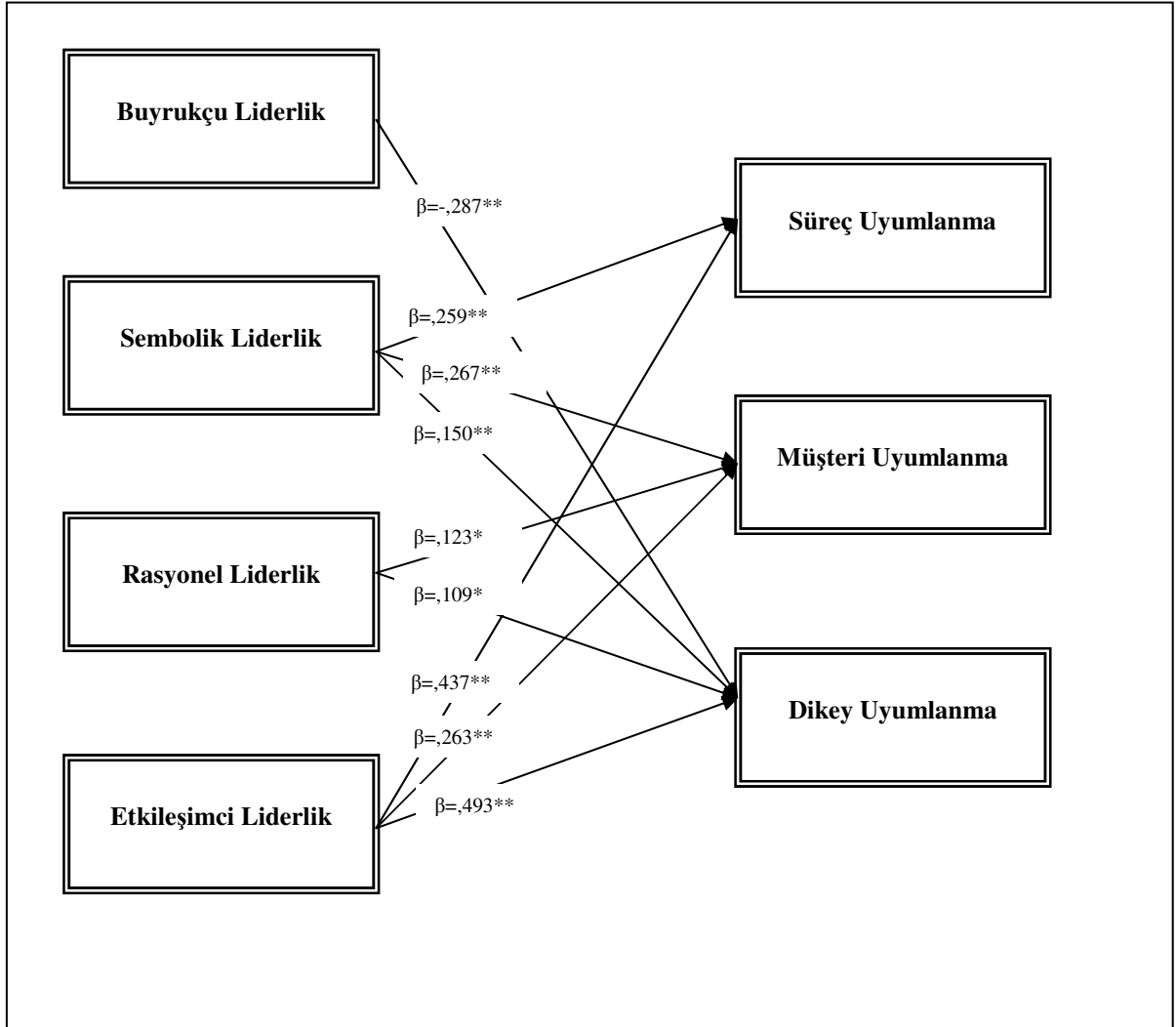
Hipotez 1l: Etkileşimci liderlik tipinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 27: Liderlik Tiplerinin Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                      | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    |
|-------|----------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|       |                      | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      |
| 1     | (Sabit)              | 1,254                         | ,233      |                          | 5,391  | ,000 |
|       | Buyrukçu Liderlik    | -,228                         | ,033      | -,287**                  | -6,862 | ,000 |
|       | Sembolik Liderlik    | ,153                          | ,049      | ,150**                   | 3,104  | ,002 |
|       | Rasyonel Liderlik    | ,091                          | ,041      | ,109*                    | 2,220  | ,027 |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,615                          | ,059      | ,493**                   | 10,495 | ,000 |

Bağımlı değişken: Dikey Uyumlanma;  $R^2=,536$ ; S.H. =,57190;  $F=82,941$ ,  $p=0$

Dikey uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 27’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 1i, Hipotez 1j, Hipotez 1k ve Hipotez 1l, yani hipotezlerin tamamı desteklenmektedir ( $p<,05$ ). Stratejiyi lider ya da tepedeki birkaç kişinin belirlediği buyrukçu liderlik, stratejinin örgüt içinde yayılma ve kabul edilme düzeyini olumsuz etkilerken, diğer tüm liderlik tipleri stratejinin yayılmasına olumlu katkılar sunmaktadır. Bu liderlik tipleri arasında etkileşimci liderliğin dikey uyumlanma üzerinde en yüksek etkiye sahip liderlik tipi olduğunun da altının çizilmesi gerekir. Stratejinin ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçler sonucunda ortaya çıktığı, yani aşağıdan yukarıya geliştiği liderlik tipinin stratejinin tüm örgüt tarafından aynı kararlılıkla kabul edilmesini sağlaması, bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak gösterilebilir.



**Şekil 14: Liderlik Tiplerinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi**

Şekil 14’te liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkileri ve bu etkilerin büyüklükleri sunulmuştur. Buna göre; buyrukçu liderlik tipi yalnızca dikey uyumlanmayı hem de negatif yönde etkilerken sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik tüm uyumlanma faktörlerini olumlu etkilemektedir. Rasyonel liderliğin ise süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi yokken müşteri uyumlanma ve dikey uyumlanmayı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel uyumlanma üzerindeki en büyük etkiyi, yani en başarılı sonucu etkileşimci liderlik tipi vermektedir.

### 3.2.3.2 Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi

*Hipotez 2: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 2a: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 28: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|       |                                            | B                          | Std. Hata | Beta                     |        |      |
| 1     | (Sabit)                                    | 2,399                      | ,213      |                          | 11,251 | ,000 |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,394                       | ,060      | ,363**                   | 6,543  | ,000 |

Bağımlı değişken: Süreç Uyumlanma;  $R^2=,128$ ; S.H. =,75439;  $F=42,817$ ,  $p=0$

Süreç uyumlanma üzerinde yapılan regresyon testinin sonucu Tablo 28’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 2a kabul edilmiştir ( $p<,05$ ). Yani strateji oluşum sürecinin planlı olması, süreç uyumlanmayı olumlu etkilemektedir.

Hipotez 2b: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 29: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|       |                                            | B                          | Std. Hata | Beta                     |        |      |
| 1     | (Sabit)                                    | 2,770                      | ,186      |                          | 14,887 | ,000 |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,277                       | ,053      | ,299**                   | 5,272  | ,000 |

Bağımlı değişken: Müşteri Uyumlanma;  $R^2=,086$ ; S.H. =,65832;  $F=27,797$ ,  $p=0$

Müşteri uyumlanma üzerinde yapılan regresyon testinin sonucu Tablo 29’da verilmiştir. Buna göre Hipotez 2b kabul edilmiştir ( $p<,05$ ). Yani strateji oluşum sürecinin planlı olması, müşteri uyumlanmayı olumlu etkilemektedir.

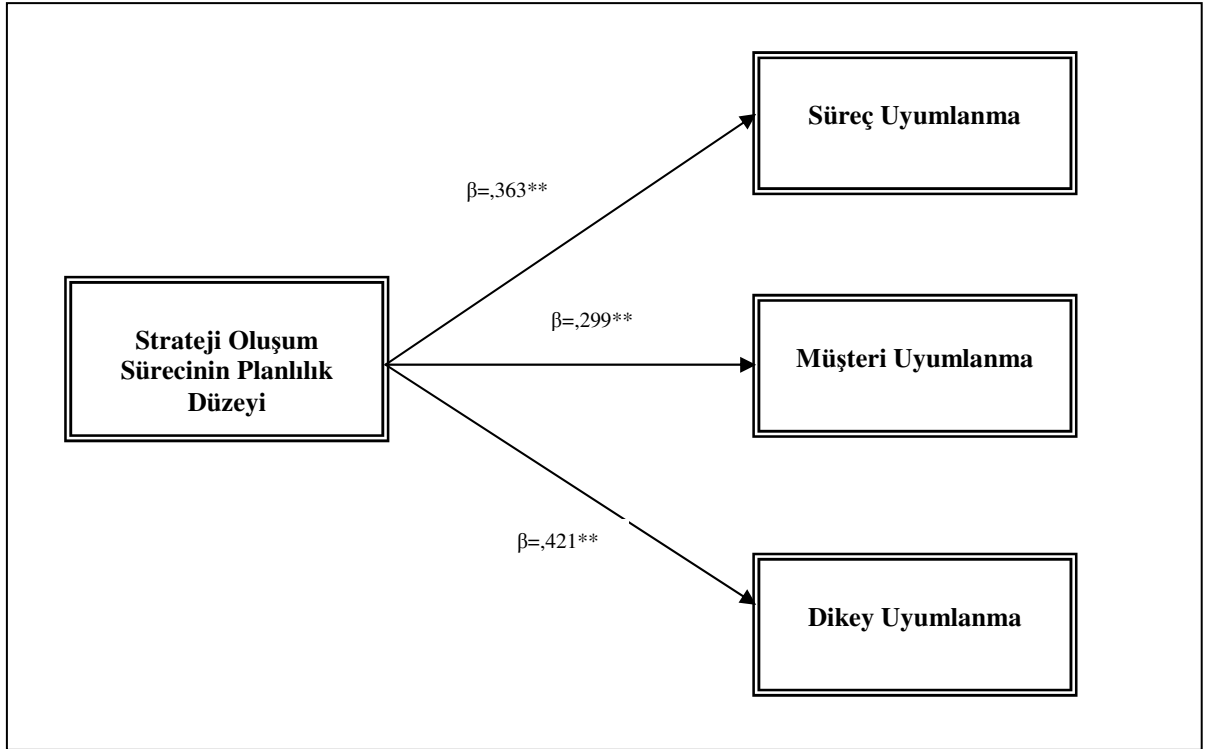
Hipotez 2c: Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 30: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t     | p    |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|       |                                            | B                          | Std. Hata |                          |       |      |
| 1     | (Sabit)                                    | 1,707                      | ,216      |                          | 7,921 | ,000 |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,476                       | ,061      | ,421**                   | 7,818 | ,000 |

Bağımlı değişken: Dikey Uyumlanma;  $R^2=,175$ ; S.H. =,76253;  $F=61,125$ ,  $p=0$

Dikey uyumlanma üzerinde yapılan regresyon testinin sonucu Tablo 30'da verilmiştir. Buna göre Hipotez 2c kabul edilmiştir ( $p<,05$ ). Yani strateji oluşum sürecinin planlı olması, dikey uyumlanmayı olumlu etkilemektedir.



**Şekil 15: Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyinin Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi**

Şekil 15’te strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanmanın boyutları üzerindeki etkileri ve bu etkilerin büyüklükleri sunulmuştur. Buna göre; Mintzberg’in kendiliğinden oluşan-planlı ayrımını temel alan strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi değişkeninin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisinin planlılıktan, yani formallikten yana olduğu görülmüştür. İster aşağıdan yukarıya, ister de yukarıdan aşağıya gelişsin işletmenin formal bir stratejiye sahip olmasının ve faaliyetlerine de bu stratejinin yön vermesinin uyumlanma düzeylerinin tamamını olumlu etkilediği görülmektedir. Şekil 15’te de bu etkinin dereceleri gözükmemektedir.

### 3.2.3.3 Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi

*Hipotez 3: Çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 3a: Çevrenin belirsizlik düzeyinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: Çevrenin değişim hızının süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c: Çevrenin cömertliğinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 31: Çevresel Koşulların Süreç Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                    | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t     | p    |
|-------|--------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|       |                    | B                          | Std. Hata | Beta                     |       |      |
| 1     | (Sabit)            | 2,393                      | ,297      |                          | 8,059 | ,000 |
|       | Çevre Belirsizlik  | ,023                       | ,054      | ,026                     | ,432  | ,666 |
|       | Çevre Değişim Hızı | ,272                       | ,059      | ,266**                   | 4,587 | ,000 |
|       | Çevre Cömertlik    | ,117                       | ,049      | ,139*                    | 2,384 | ,018 |

Bağımlı değişken: Süreç Uyumlanma;  $R^2=,085$ ; S.H. =,77286;  $F=9,811$ ,  $p=0$

Süreç uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonucu Tablo 31’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 3b ve Hipotez 3c desteklenmiş ( $p<,05$ ), Hipotez 3a ise reddedilmiştir ( $p>,05$ ). Yani çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.

Hipotez 3d: Çevrenin belirsizlik düzeyinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3e: Çevrenin değişim hızının müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3f: Çevrenin cömertliğinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 32: Çevresel Koşulların Müşteri Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                    | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    |
|-------|--------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|       |                    | B                          | Std. Hata | Beta                     |        |      |
| 1     | (Sabit)            | 2,653                      | ,256      |                          | 10,348 | ,000 |
|       | Çevre Belirsizlik  | ,037                       | ,046      | ,049                     | ,807   | ,420 |
|       | Çevre Değişim Hızı | ,182                       | ,051      | ,208**                   | 3,549  | ,000 |
|       | Çevre Cömertlik    | ,107                       | ,042      | ,149*                    | 2,518  | ,012 |

Bağımlı değişken: Müşteri Uyumlanma;  $R^2=,061$ ; S.H. =,66729;  $F=7,167$ ,  $p=0$

Müşteri uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonucu Tablo 32’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 3e ve Hipotez 3f desteklenmiş ( $p<,05$ ), Hipotez 3d ise reddedilmiştir ( $p>,05$ ). Yani çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.

Hipotez 3g: Çevrenin belirsizlik düzeyinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3h: Çevrenin değişim hızının dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

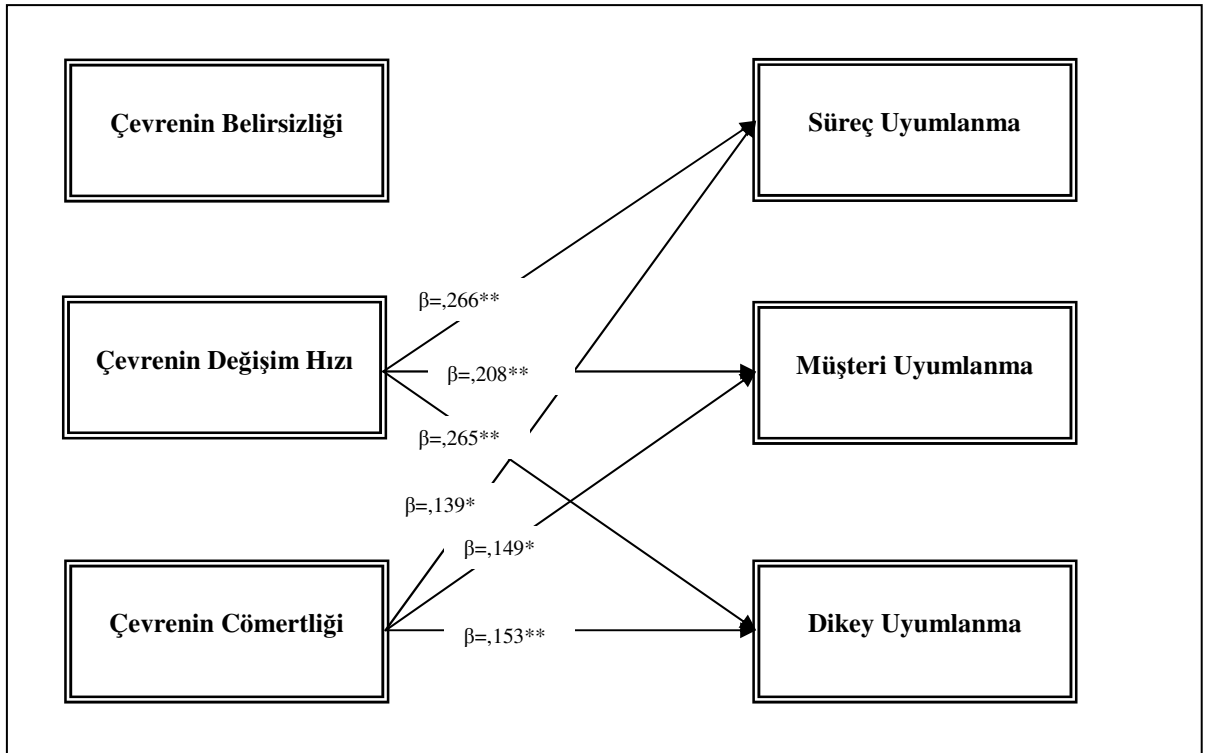
Hipotez 3i: Çevrenin cömertliğinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 33: Çevresel Koşulların Dikey Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

| Model |                    | Standartize Edilmemiş Kat. |           | Standartize Edilmiş Kat. | t     | p    |
|-------|--------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|       |                    | B                          | Std. Hata | Beta                     |       |      |
| 1     | (Sabit)            | 2,096                      | ,308      |                          | 6,810 | ,000 |
|       | Çevre Belirsizlik  | -,046                      | ,055      | -,049                    | -,822 | ,412 |
|       | Çevre Değişim Hızı | ,282                       | ,061      | ,265**                   | 4,591 | ,000 |
|       | Çevre Cömertlik    | ,134                       | ,051      | ,153**                   | 2,621 | ,009 |

Bağımlı değişken: Dikey Uyumlanma;  $R^2=,089$ ; S.H. =,80121;  $F=10,234$ ,  $p=0$

Dikey uyumlanma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonucu Tablo 33'te verilmiştir. Buna göre Hipotez 3h ve Hipotez 3i desteklenmiş ( $p<,05$ ), Hipotez 3g ise reddedilmiştir ( $p>,05$ ). Yani çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.



**Şekil 16: Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi**

Şekil 16’da çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkileri ve bu etkilerin büyüklükleri sunulmuştur. Buna göre çevrenin değişim hızının ve cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutlarını olumlu etkilediği görülmektedir. Rekabetin olmadığı, tüm faaliyetlerin kendini tekrar ettiği ve dolayısıyla çevreye uyum gibi bir çabanın olmadığı işletmelerde uyumlanma düzeyinin de düşük çıkacağı açıktır. Hareketsizlik ve durgunluk, belirli bir süre sonra çalışanlarda atalet yaratır. Değişim ve hareketin olmadığı yerde tüm canlıların faaliyetleri yavaşlar ve düzensizleşir. Sistem yaklaşımı, örgütleri de birer yaşam formu olarak kabul ettiği için çevrenin değişim hızı ve cömertliği örgütsel uyumlanmayı doğrudan etkilemektedir. Çevrenin belirsizliğinin ise uyumlanma düzeyleri üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi görülmemiştir.

### **3.2.4 Araştırma Modelinin Analizi**

Bu bölümde, örgütsel uyumlanma üzerinde etkisi olan tüm bağımsız değişkenler aynı anda analize sokulacak ve hiyerarşik regresyon testi aracılığıyla örgütsel uyumlanma üzerindeki önem ve etki dereceleri belirlenecektir. Daha sonra moderatör değişkenler analize dahil edilecek ve model bütün olarak analiz edilecektir.

#### **3.2.4.1 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma**

Uyumlanmanın süreç boyutu ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda dört model elde edilmiştir. Dört model için de yapılan ANOVA testinde F testi sonuçları istatistiki açıdan anlamlıdır. ( $p < 0,05$ ). Yani modeller kullanılmaya elverişlidir. Tahmin değişkenleri arasındaki korelasyon (collinearity) sonuçlarına göre de Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) sınır değer olan 10’un oldukça altında, tolerans istatistikleri de sınır değer olan 0,2’nin oldukça üstünde olduğu için tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişki yoktur, yani her tahmin değişkeni varyansın farklı boyutlarını açıklamaktadır.

**Tablo 34: Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - I**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    | Korelasyon |       |       |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|------------|-------|-------|
|       |                                            | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      | Basit      | Kısmi | Parça |
| 1     | Sabit                                      | 1,411                         | ,195      |                          | 7,256  | ,000 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,711                          | ,058      | ,591**                   | 12,338 | ,000 | ,591       | ,591  | ,591  |
| 2     | Sabit                                      | ,896                          | ,205      |                          | 4,376  | ,000 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,559                          | ,061      | ,465**                   | 9,215  | ,000 | ,591       | ,481  | ,418  |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,286                          | ,050      | ,291**                   | 5,772  | ,000 | ,493       | ,325  | ,262  |
| 3     | Sabit                                      | ,506                          | ,229      |                          | 2,211  | ,028 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,564                          | ,059      | ,469**                   | 9,492  | ,000 | ,591       | ,493  | ,422  |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,201                          | ,054      | ,205**                   | 3,712  | ,000 | ,493       | ,216  | ,165  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,195                          | ,055      | ,179**                   | 3,554  | ,000 | ,363       | ,207  | ,158  |
| 4     | Sabit                                      | ,293                          | ,250      |                          | 1,172  | ,242 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,565                          | ,059      | ,470**                   | 9,563  | ,000 | ,591       | ,496  | ,423  |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,196                          | ,054      | ,200**                   | 3,647  | ,000 | ,493       | ,213  | ,161  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,185                          | ,055      | ,170**                   | 3,371  | ,001 | ,363       | ,197  | ,149  |
|       | Çevre Cömertlik                            | ,076                          | ,038      | ,091*                    | 2,036  | ,043 | ,145       | ,121  | ,090  |

**Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hiyerarşik regresyon testinin sonuçları ve bağımsız değişkenlerin süreç uyumlanma ile basit, kısmi ve parça korelasyon değerleri Tablo 34’de verilmiştir. Modele dahil oluş sırasıyla faktörler etkileşimci liderlik, sembolik liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevre cömertliktir.

**Tablo 35: Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | S.H.   | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | p    |
|---------|----------------------------|--------|--------------|------------|------|
| Model 1 | ,347                       | ,65272 | ,350         | 152,233    | ,000 |
| Model 2 | ,414                       | ,61837 | ,069         | 33,312     | ,000 |
| Model 3 | ,438                       | ,60600 | ,025         | 12,631     | ,000 |
| Model 4 | ,444                       | ,60263 | ,008         | 4,146      | ,043 |

**Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma; N=285**

Tablo 35’e göre modelin bağımlı değişkenimiz olan süreç uyumlanmayı açıklama derecesi, yani R<sup>2</sup> değeri 0,444 olarak hesaplanmıştır. Yani bağımsız değişkenlerimiz süreç uyumlanmada yaşanan değişimlerin %44,4’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 36: Süreç Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - III**

|         |                      | B     | S.H. | $\beta$ |
|---------|----------------------|-------|------|---------|
| Model 1 | Sabit                | 1,411 | ,195 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,711  | ,058 | ,591**  |
| Model 2 | Sabit                | ,896  | ,205 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,559  | ,061 | ,465**  |
|         | Sembolik Liderlik    | ,286  | ,050 | ,291**  |
| Model 3 | Sabit                | ,506  | ,229 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,564  | ,059 | ,469**  |
|         | Sembolik Liderlik    | ,201  | ,054 | ,205**  |
|         | Strateji Oluşum      | ,195  | ,055 | ,179**  |
| Model 4 | Sabit                | ,293  | ,250 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,565  | ,059 | ,470**  |
|         | Sembolik Liderlik    | ,196  | ,054 | ,200**  |
|         | Strateji Oluşum      | ,185  | ,055 | ,170**  |
|         | Çevre Cömertlik      | ,076  | ,038 | ,091*   |

**Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Daha önce yapılan korelasyon analizinde süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülen gelir ve pozisyon değişkenleri kontrol değişkeni olarak hiyerarşik regresyon analizine dahil edilmiş ve bu değişkenlerin modellerden herhangi birine dahil olmadığı görülmüştür.

Tablo 36'ya göre süreç uyumlanma ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler önemliden daha az önemliye göre şöyle sıralanmaktadır: Etkileşimci liderlik, sembolik liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevrenin cömertliği.

#### **3.2.4.2 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma**

Uyumlanmanın müşteri boyutu ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda dört model elde edilmiştir. Dört model için de yapılan ANOVA testinde F testi sonuçları istatistiki açıdan anlamlıdır. (p<0,05). Yani modeller kullanılmaya elverişlidir.

**Tablo 37: Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - I**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    | Korelasyon |       |       |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|------------|-------|-------|
|       |                                            | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      | Basit      | Kısmi | Parça |
| 1     | Sabit                                      | 2,420                         | ,164      |                          | 14,796 | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,368                          | ,045      | ,439**                   | 8,222  | ,000 | ,439       | ,439  | ,439  |
| 2     | Sabit                                      | 1,805                         | ,197      |                          | 9,186  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,261                          | ,048      | ,311**                   | 5,481  | ,000 | ,439       | ,310  | ,280  |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,301                          | ,058      | ,294**                   | 5,174  | ,000 | ,429       | ,294  | ,265  |
| 3     | Sabit                                      | 1,571                         | ,223      |                          | 7,061  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,210                          | ,053      | ,250**                   | 3,981  | ,000 | ,439       | ,231  | ,202  |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,304                          | ,058      | ,297**                   | 5,263  | ,000 | ,429       | ,300  | ,267  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,117                          | ,053      | ,126**                   | 2,190  | ,029 | ,299       | ,130  | ,111  |
| 4     | Sabit                                      | 1,371                         | ,244      |                          | 5,627  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik                          | ,205                          | ,052      | ,245**                   | 3,919  | ,000 | ,439       | ,228  | ,198  |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,305                          | ,058      | ,298**                   | 5,309  | ,000 | ,429       | ,302  | ,268  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,107                          | ,053      | ,116*                    | 2,010  | ,045 | ,299       | ,119  | ,102  |
|       | Çevre Cömertlik                            | ,072                          | ,036      | ,101*                    | 1,975  | ,049 | ,147       | ,117  | ,100  |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hiyerarşik regresyon testinin sonuçları ve bağımsız değişkenlerin müşteri uyumlanma ile basit, kısmi ve parça korelasyon değerleri Tablo 37’de verilmiştir. Modele dahil oluş sırasıyla faktörler sembolik liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevre cömertliktir.

**Tablo 38: Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | S.H.   | Δ R <sup>2</sup> | Δ F    | p    |
|---------|----------------------------|--------|------------------|--------|------|
| Model 1 | ,190                       | ,61983 | ,193             | 67,600 | ,000 |
| Model 2 | ,258                       | ,59340 | ,070             | 26,767 | ,000 |
| Model 3 | ,267                       | ,58945 | ,012             | 4,795  | ,029 |
| Model 4 | ,275                       | ,58643 | ,010             | 3,902  | ,049 |

Tablo 38’e göre modelin bağımlı değişkenimiz olan müşteri uyumlanmayı açıklama derecesi, yani R<sup>2</sup> değeri 0,275 olarak hesaplanmıştır. Yani bağımsız değişkenlerimiz süreç uyumlanmada yaşanan değişimlerin %27,5’ini açıklamaktadır.

**Tablo 39: Müşteri Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - III**

|         |                                            | B     | S.H. | $\beta$ |
|---------|--------------------------------------------|-------|------|---------|
| Model 1 | Sabit                                      | 2,420 | ,164 |         |
|         | Sembolik Liderlik                          | ,368  | ,045 | ,439**  |
| Model 2 | Sabit                                      | 1,805 | ,197 |         |
|         | Sembolik Liderlik                          | ,261  | ,048 | ,311**  |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,301  | ,058 | ,294**  |
| Model 3 | Sabit                                      | 1,571 | ,223 |         |
|         | Sembolik Liderlik                          | ,210  | ,053 | ,250**  |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,304  | ,058 | ,297**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,117  | ,053 | ,126*   |
| Model 4 | Sabit                                      | 1,371 | ,244 |         |
|         | Sembolik Liderlik                          | ,205  | ,052 | ,245**  |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,305  | ,058 | ,298**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,107  | ,053 | ,116*   |
|         | Çevre Cömertlik                            | ,072  | ,036 | ,101*   |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Tablo 39'a göre müşteri uyumlanma ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler önemliden daha az önemliye göre şöyle sıralanmaktadır: Etkileşimci liderlik, sembolik liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevrenin cömertliği. Burada sembolik liderliğin önem derecesi, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi modele dahil olduktan sonra etkileşimci liderliğin önem derecesinin altına inmiştir. Bu, sembolik liderlik ile strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi arasında yüksek bir korelasyonun olmasından kaynaklanmaktadır.

Daha önce yapılan korelasyon analizinde müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülen yaş, gelir, pozisyon ve kurum tecrübe değişkenleri kontrol değişkeni olarak hiyerarşik regresyon analizine dahil edilmiş ve kurum tecrübe değişkeninin 3. ve 4. modele dahil olduğu ve strateji oluşum değişkenini modellerin dışında bıraktığı görülmüştür. Kontrol edilmiş yeni regresyon değerleri Tablo 40'da verilmiştir.

**Tablo 40: Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - I**

| Model |                      | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    | Korelasyon |       |       |
|-------|----------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|------------|-------|-------|
|       |                      | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      | Basit      | Kısmi | Parça |
| 1     | Sabit                | 2,420                         | ,164      |                          | 14,796 | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik    | ,368                          | ,045      | ,439**                   | 8,222  | ,000 | ,439       | ,439  | ,439  |
| 2     | Sabit                | 1,805                         | ,197      |                          | 9,186  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik    | ,261                          | ,048      | ,311**                   | 5,481  | ,000 | ,439       | ,310  | ,280  |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,301                          | ,058      | ,294**                   | 5,174  | ,000 | ,429       | ,294  | ,265  |
| 3     | Sabit                | 1,574                         | ,209      |                          | 7,540  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik    | ,244                          | ,047      | ,292**                   | 5,175  | ,000 | ,439       | ,295  | ,261  |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,313                          | ,058      | ,305**                   | 5,438  | ,000 | ,429       | ,309  | ,274  |
|       | Kurum Tecrübe        | ,088                          | ,030      | ,151**                   | 2,975  | ,003 | ,173       | ,175  | ,150  |
| 4     | Sabit                | 1,333                         | ,235      |                          | 5,677  | ,000 |            |       |       |
|       | Sembolik Liderlik    | ,235                          | ,047      | ,281**                   | 4,993  | ,000 | ,439       | ,286  | ,250  |
|       | Etkileşimci Liderlik | ,314                          | ,057      | ,307**                   | 5,501  | ,000 | ,429       | ,312  | ,276  |
|       | Kurum Tecrübe        | ,088                          | ,030      | ,151**                   | 2,997  | ,003 | ,173       | ,176  | ,150  |
|       | Çevre Cömertlik      | ,079                          | ,036      | ,110*                    | 2,191  | ,029 | ,147       | ,130  | ,110  |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Kontrol edilmiş hiyerarşik regresyon testinin sonuçları ve bağımsız değişkenlerin müşteri uyumlanma ile basit, kısmi ve parça korelasyon değerleri Tablo 40'da verilmiştir. Modele dahil oluş sırasıyla faktörler sembolik liderlik, etkileşimci liderlik ve çevre cömertliktir.

**Tablo 41: Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | S.H.   | Δ R <sup>2</sup> | Δ F    | p    |
|---------|----------------------------|--------|------------------|--------|------|
| Model 1 | ,190                       | ,61983 | ,193             | 67,600 | ,000 |
| Model 2 | ,258                       | ,59340 | ,070             | 26,767 | ,000 |
| Model 3 | ,278                       | ,58531 | ,023             | 8,849  | ,003 |
| Model 4 | ,287                       | ,58139 | ,012             | 4,802  | ,029 |

Tablo 41'e göre modelin bağımlı değişkenimiz olan müşteri uyumlanmayı açıklama derecesi, yani R<sup>2</sup> değeri toplam R<sup>2</sup> değerinden modele giren kontrol değişkeni olan kurum tecrübenin yarattığı ΔR<sup>2</sup> değerinin çıkartılmasıyla hesaplanır. Yani müşteri uyumlanma için R<sup>2</sup> değeri 0,287-0,023 = 0,264 olarak hesaplanır. Bağımsız değişkenlerimiz müşteri uyumlanmada yaşanan değişimlerin %26,4'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 42: Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - III**

|         |                      | B     | S.H. | $\beta$ |
|---------|----------------------|-------|------|---------|
| Model 1 | Sabit                | 2,420 | ,164 |         |
|         | Sembolik Liderlik    | ,368  | ,045 | ,439**  |
| Model 2 | Sabit                | 1,805 | ,197 |         |
|         | Sembolik Liderlik    | ,261  | ,048 | ,311**  |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,301  | ,058 | ,294**  |
| Model 3 | Sabit                | 1,574 | ,209 |         |
|         | Sembolik Liderlik    | ,244  | ,047 | ,292**  |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,313  | ,058 | ,305**  |
|         | Kurum Tecrübe        | ,088  | ,030 | ,151**  |
| Model 4 | Sabit                | 1,333 | ,235 |         |
|         | Sembolik Liderlik    | ,235  | ,047 | ,281**  |
|         | Etkileşimci Liderlik | ,314  | ,057 | ,307**  |
|         | Kurum Tecrübe        | ,088  | ,030 | ,151**  |
|         | Çevre Cömertlik      | ,079  | ,036 | ,110*   |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Tablo 42'ye göre müşteri uyumlanma ile ilgili kontrol değişkenleri eşliğinde yapılan hiyerarşik regresyon analizinde strateji oluşma sürecinin planlılık düzeyi modellerin dışında kalmıştır. Buna göre bağımsız değişkenler önemliden daha az önemliye göre şöyle sıralanmaktadır: Etkileşimci liderlik, sembolik liderlik ve çevrenin cömertliği.

#### **3.2.4.3 Araştırma Modelinin Analizi İçin Hiyerarşik Regresyon Testleri – Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma**

Dikey uyumlanma ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda dört model elde edilmiştir. Dört model için de yapılan ANOVA testinde F testi sonuçları istatistiki açıdan anlamlıdır. ( $p<0,05$ ). Yani modeller kullanılmaya elverişlidir.

**Tablo 43: Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - I**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    | Korelasyon |       |       |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|------------|-------|-------|
|       |                                            | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      | Basit      | Kısmi | Parça |
| 1     | Sabit                                      | ,686                          | ,191      |                          | 3,586  | ,000 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,807                          | ,057      | ,646**                   | 14,240 | ,000 | ,646       | ,646  | ,646  |
| 2     | Sabit                                      | -,299                         | ,220      |                          | -1,356 | ,176 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,735                          | ,053      | ,588**                   | 13,899 | ,000 | ,646       | ,638  | ,578  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,353                          | ,048      | ,313**                   | 7,390  | ,000 | ,421       | ,403  | ,307  |
| 3     | Sabit                                      | ,653                          | ,277      |                          | 2,361  | ,019 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,711                          | ,051      | ,569**                   | 14,023 | ,000 | ,646       | ,642  | ,557  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,274                          | ,048      | ,243**                   | 5,701  | ,000 | ,421       | ,322  | ,227  |
|       | Buyrukçu Liderlik                          | -,177                         | ,033      | -,224**                  | -5,297 | ,000 | -,385      | -,301 | -,210 |
| 4     | Sabit                                      | ,363                          | ,299      |                          | 1,216  | ,225 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,711                          | ,050      | ,570**                   | 14,153 | ,000 | ,646       | ,646  | ,558  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,264                          | ,048      | ,234**                   | 5,533  | ,000 | ,421       | ,314  | ,218  |
|       | Buyrukçu Liderlik                          | -,168                         | ,033      | -,212**                  | -5,031 | ,000 | -,385      | -,288 | -,198 |
|       | Çevre Cömertlik                            | ,085                          | ,035      | ,098*                    | 2,442  | ,015 | ,176       | ,144  | ,096  |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hiyerarşik regresyon testinin sonuçları ve bağımsız değişkenlerin dikey uyumlanma ile basit, kısmi ve parça korelasyon değerleri Tablo 43'te verilmiştir. Modele dahil oluş sırasıyla faktörler etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik ve çevre cömertliktir.

**Tablo 44: Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | S.H.   | Δ R <sup>2</sup> | Δ F     | p    |
|---------|----------------------------|--------|------------------|---------|------|
| Model 1 | ,415                       | ,64179 | ,417             | 202,781 | ,000 |
| Model 2 | ,508                       | ,58846 | ,095             | 54,616  | ,000 |
| Model 3 | ,552                       | ,56211 | ,044             | 28,059  | ,000 |
| Model 4 | ,559                       | ,55721 | ,009             | 5,965   | ,015 |

Tablo 44'e göre modelin bağımlı değişkenimiz olan dikey uyumlanmayı açıklama derecesi, yani R<sup>2</sup> değeri 0,559 olarak hesaplanmıştır. Yani bağımsız değişkenlerimiz süreç uyumlanmada yaşanan değişimlerin %55,9'unu açıklamaktadır.

**Tablo 45: Dikey Uyumlanma İçin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - III**

|         |                                            | B     | S.H. | $\beta$ |
|---------|--------------------------------------------|-------|------|---------|
| Model 1 | Sabit                                      | ,686  | ,191 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,807  | ,057 | ,646**  |
| Model 2 | Sabit                                      | -,299 | ,220 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,735  | ,053 | ,588**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,353  | ,048 | ,313**  |
| Model 3 | Sabit                                      | ,653  | ,277 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,711  | ,051 | ,569**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,274  | ,048 | ,243**  |
|         | Buyrukçu Liderlik                          | -,177 | ,033 | -,224** |
| Model 4 | Sabit                                      | ,363  | ,299 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,711  | ,050 | ,570**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,264  | ,048 | ,234**  |
|         | Buyrukçu Liderlik                          | -,168 | ,033 | -,212** |
|         | Çevre Cömertlik                            | ,085  | ,035 | ,098*   |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Tablo 45'e göre dikey uyumlanma ile ilgili yapılan hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler önemliden daha az önemliye göre şöyle sıralanmaktadır: Etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik ve çevrenin cömertliği.

Daha önce yapılan korelasyon analizinde dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülen yaş, gelir, pozisyon ve kurum tecrübe değişkenleri kontrol değişkeni olarak hiyerarşik regresyon analizine dahil edilmiş ve yapılan analizde kurum tecrübe değişkeninin 4. modele dahil olduğu ve ortaya 5 adet modelin çıktığı görülmüştür. Kontrol edilmiş yeni regresyon değerleri Tablo 46'da verilmiştir

**Tablo 46: Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - I**

| Model |                                            | Standartize Edilmemiş Katsayı |           | Standartize Edilmiş Kat. | t      | p    | Korelasyon |       |       |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|------------|-------|-------|
|       |                                            | B                             | Std. Hata | Beta                     |        |      | Basit      | Kısmi | Parça |
| 1     | Sabit                                      | ,686                          | ,191      |                          | 3,586  | ,000 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,807                          | ,057      | ,646**                   | 14,240 | ,000 | ,646       | ,646  | ,646  |
| 2     | Sabit                                      | -,299                         | ,220      |                          | -1,356 | ,176 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,735                          | ,053      | ,588**                   | 13,899 | ,000 | ,646       | ,638  | ,578  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,353                          | ,048      | ,313**                   | 7,390  | ,000 | ,421       | ,403  | ,307  |
| 3     | Sabit                                      | ,653                          | ,277      |                          | 2,361  | ,019 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,711                          | ,051      | ,569**                   | 14,023 | ,000 | ,646       | ,642  | ,557  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,274                          | ,048      | ,243**                   | 5,701  | ,000 | ,421       | ,322  | ,227  |
|       | Buyrukcu Liderlik                          | -,177                         | ,033      | -,224**                  | -5,297 | ,000 | -,385      | -,301 | -,210 |
| 4     | Sabit                                      | ,455                          | ,280      |                          | 1,627  | ,105 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,717                          | ,050      | ,574**                   | 14,351 | ,000 | ,646       | ,651  | ,562  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,256                          | ,048      | ,227**                   | 5,367  | ,000 | ,421       | ,305  | ,210  |
|       | Buyrukcu Liderlik                          | -,180                         | ,033      | -,227**                  | -5,445 | ,000 | -,385      | -,309 | -,213 |
|       | Kurum Tecrübe                              | ,087                          | ,028      | ,123**                   | 3,106  | ,002 | ,140       | ,182  | ,122  |
| 5     | Sabit                                      | ,164                          | ,301      |                          | ,545   | ,586 |            |       |       |
|       | Etkileşimci Liderlik                       | ,718                          | ,050      | ,575**                   | 14,491 | ,000 | ,646       | ,655  | ,562  |
|       | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,246                          | ,047      | ,218**                   | 5,196  | ,000 | ,421       | ,297  | ,202  |
|       | Buyrukcu Liderlik                          | -,170                         | ,033      | -,215**                  | -5,176 | ,000 | -,385      | -,296 | -,201 |
|       | Kurum Tecrübe                              | ,088                          | ,028      | ,123**                   | 3,142  | ,002 | ,140       | ,185  | ,122  |
|       | Çevre Cömertlik                            | ,085                          | ,034      | ,098*                    | 2,490  | ,013 | ,176       | ,147  | ,097  |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum**

**Tecrübe; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hiyerarşik regresyon testinin sonuçları ve bağımsız değişkenlerin dikey uyumlanma ile basit, kısmi ve parça korelasyon değerleri Tablo 46’da verilmiştir. Modele dahil oluş sırasıyla faktörler etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik ve çevre cömertliktir.

**Tablo 47: Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         | Düzeltilmiş R2 | S.H.   | Δ R2 | Δ F     | p    |
|---------|----------------|--------|------|---------|------|
| Model 1 | ,415           | ,64179 | ,417 | 202,781 | ,000 |
| Model 2 | ,508           | ,58846 | ,095 | 54,616  | ,000 |
| Model 3 | ,552           | ,56211 | ,044 | 28,059  | ,000 |
| Model 4 | ,565           | ,55366 | ,015 | 9,646   | ,002 |
| Model 5 | ,573           | ,54859 | ,009 | 6,199   | ,013 |

Tablo 47'ye göre modelin bağımlı değişkenimiz olan dikey uyumlanmayı açıklama derecesi, yani  $R^2$  değeri toplam  $R^2$  değerinden modele giren kontrol değişkeni olan kurum tecrübenin yarattığı  $\Delta R^2$  değerinin çıkartılmasıyla hesaplanır. Yani dikey uyumlanma için  $R^2$  değeri  $0,573 - 0,015 = 0,558$  olarak hesaplanır. Bağımsız değişkenlerimiz dikey uyumlanmada yaşanan değişimlerin %55,8'ini açıklamaktadır.

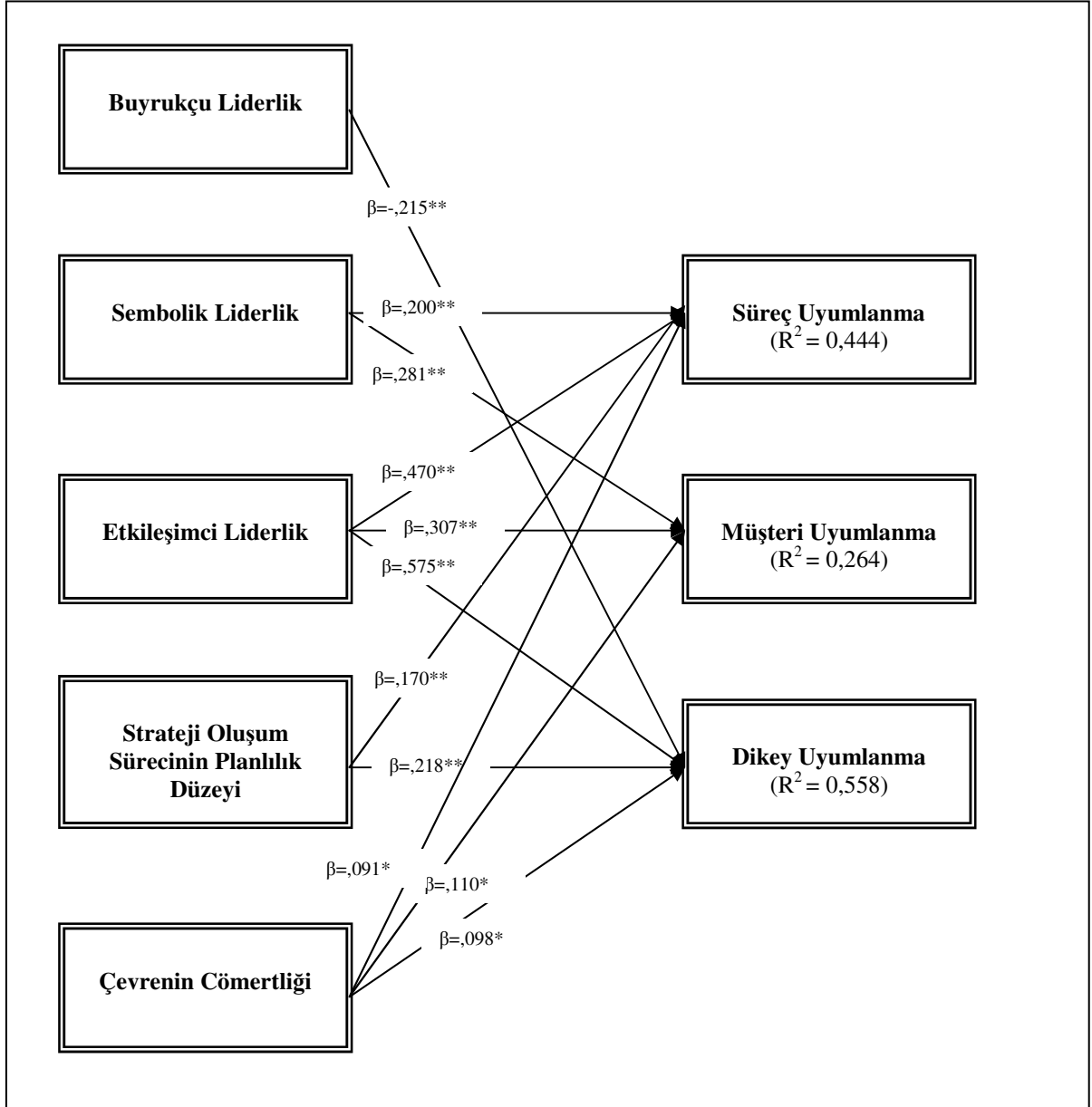
**Tablo 48: Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları - II**

|         |                                            | B     | S.H. | $\beta$ |
|---------|--------------------------------------------|-------|------|---------|
| Model 1 | Sabit                                      | ,686  | ,191 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,807  | ,057 | ,646**  |
| Model 2 | Sabit                                      | -,299 | ,220 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,735  | ,053 | ,588**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,353  | ,048 | ,313**  |
| Model 3 | Sabit                                      | ,653  | ,277 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,711  | ,051 | ,569**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,274  | ,048 | ,243**  |
|         | Buyrukcu Liderlik                          | -,177 | ,033 | -,224** |
| Model 4 | Sabit                                      | ,455  | ,280 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,717  | ,050 | ,574**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,256  | ,048 | ,227**  |
|         | Buyrukcu Liderlik                          | -,180 | ,033 | -,227** |
|         | Kurum Tecrübe                              | ,087  | ,028 | ,123**  |
| Model 5 | Sabit                                      | ,164  | ,301 |         |
|         | Etkileşimci Liderlik                       | ,718  | ,050 | ,575**  |
|         | Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,246  | ,047 | ,218**  |
|         | Buyrukcu Liderlik                          | -,170 | ,033 | -,215** |
|         | Kurum Tecrübe                              | ,088  | ,028 | ,123**  |
|         | Çevre Cömertlik                            | ,085  | ,034 | ,098*   |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe; N=285, \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Tablo 48'e göre; dikey uyumlanma ile ilgili kontrol değişkenleri eşliğinde yapılan hiyerarşik regresyon analizinde hiçbir değişken modellerin dışında kalmıştır. Buna göre bağımsız değişkenler önemliden daha az önemliye göre şöyle sıralanmaktadır: Etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukcu liderlik ve çevrenin cömertliği.

Şekil 17’de yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonucunda oluşan model sunulmuştur. Analiz sürecinin sonunda liderlik tiplerinden rasyonel liderliğin, çevresel koşullar arasından da çevrenin belirsizliği ve çevrenin değişim hızının; yani 8 adet bağımsız değişkenimizden 3’ünün model dışında kaldığı görülmüştür.



Şekil 17: Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonucu Oluşan Model

Ayrıca buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma ve müşteri uyumlanma üzerinde, sembolik liderliğin dikey uyumlanma üzerinde, strateji oluşum sürecinin planlılık

düzeyinin müşteri uyumlanma üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, uyumlanma üzerinde negatif etkiye sahip tek bağımsız değişkenimizin buyrukçu liderlik olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderliğin tüm uyumlanma boyutları üzerinde en yüksek etkiye sahip liderlik tipi olması, stratejinin, ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıkmasının; tepe yöneticisinin personeli güçlendirmesinin ve öğrenmeye, gelişime ve kararlara katılıma teşvik etmesinin, hatta stratejinin, tamamen örgütsel aktörlerin inisiyatifiyle gerçekleşmesinin uyumlanma olgusunu ne kadar olumlu etkilediğini bize göstermektedir.

Stratejiyi işletmenin misyonu ve vizyonunun belirlediği liderlik tipi olan sembolik liderlik de müşteri uyumlanma ve süreç uyumlanma üzerindeki hatırı sayılır etkisiyle bu modelde dikkat çeken diğer bir husus olmuştur. Elbette ki bu liderlik anlayışının sergilenmesi, oturmuş ve köklü bir kurum kültürünü ve misyon, vizyon ve değerlerin açık bir yol göstericiliğe sahip olması durumunda başarılı olacaktır.

Burada strateji oluşturma sürecinin planlılık düzeyinin uyumlanma üzerindeki olumlu etkisinin de üzerinde durulması gereken bir nokta olduğu söylenebilir. Planlanan strateji, kendiliğinden gelişen stratejiden daha başarılı sonuçlar vermiştir.

Buyrukçu liderliğin dikey uyumlanma üzerindeki olumsuz etkisi, açıkçası beklediğimiz bir sonuç olmuştur. Stratejilerin, amaçların, faaliyet planlarının ve kararların örgütün farklı seviyelerinde algılanma biçimini ve alt seviyelerde verilen kararların üst yönetimin kararlarıyla ve stratejiyle tutarlı olması, her boyutuyla tek adam felsefesinin karşısında olan bir kavramdır. Yönetimin tek elde toplanması ve karar mekanizmalarına örgütün geri kalan kısmının dahil edilmemesi, örgütün tepesi ile gövdesi arasında uyumsuzluk yaratacak, bu da dikey uyumlanma seviyesini azaltacaktır.

Son olarak çevrenin cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutları üzerinde çok yüksek derecede olmasa da pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, işletmelerin sürdürülebilirlik problemini daha az hissetmeleri durumunda ve krizin etkilerinden uzak kaldıkları müddetçe uyumlanma düzeylerinin olumlu yönde etkileneceğini göstermiştir.

Araştırma modelinin Lisrel programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeliyle analizi ve bu analizin sonucunda ortaya çıkan güvenlik katsayıları Bölüm 3.2.6’da sunulmuştur.

#### **3.2.4.4 Modelin İşletme Büyüklüklerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Analizi**

Araştırma modelinin anakütlesinin yalnızca yüksek tescilli sermaye sınırlamasına tabi tutulması, bize işletmeleri büyüklüklerine göre karşılaştırma fırsatı vermiştir. Bu karşılaştırmanın, daha sonradan örgütsel uyumlanma alanında farklı anakütlelerde araştırma yapacak akademisyenlere ışık tutması hedeflenmiştir. Tüm analizlerde yaş, gelir, pozisyon ve kurum tecrübe kontrol değişkeni olarak alınmış ve modellerle ilgili veriler kontrol değişkenlerinin etkisi düzeltilerek sunulmuştur.

*Hipotez 4: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşturma sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.*

Hipotez 4a: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin süreç uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 49: Süreç Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması**

|                            | Küçük İşletmeler |       |                     | Orta Boy İşletmeler |       |                     | Büyük İşletmeler |       |                     |
|----------------------------|------------------|-------|---------------------|---------------------|-------|---------------------|------------------|-------|---------------------|
|                            | $\beta$          | p     | Modele Giriş Sırası | $\beta$             | p     | Modele Giriş Sırası | $\beta$          | p     | Modele Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik          |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Çevre Değişim Hızı         | 0,209**          | 0,002 | 4                   |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Çevre Cömertlik            |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Strateji Oluşum            |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Sürecinin Planlılık        |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Düzeyi                     |                  |       |                     | 0,222**             | 0,006 | 3                   | 0,210*           | 0,044 | 2                   |
| Buyrukçu Liderlik          | 0,294**          | 0     | 2                   |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Sembolik Liderlik          |                  |       |                     | 0,294**             | 0     | 2                   |                  |       |                     |
| Rasyonel Liderlik          | 0,251**          | 0,003 | 3                   |                     |       |                     |                  |       |                     |
| Etkileşimci Liderlik       | 0,434**          | 0     | 1                   | 0,429**             | 0     | 1                   | 0,590**          | 0     | 1                   |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,587            |       |                     | 0,545               |       |                     | 0,356            |       |                     |
| N                          | 99               |       |                     | 123                 |       |                     | 63               |       |                     |
| F                          | 101,612          |       |                     | 121,947             |       |                     | 34,685           |       |                     |
| p                          | 0                |       |                     | 0                   |       |                     | 0                |       |                     |
| S.H.                       | 0,41371          |       |                     | 0,56541             |       |                     | 0,356            |       |                     |

**Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum**

**Tecrübe; \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hipotez 4a, etkileşimci liderlik dışındaki tüm değişkenler için doğrulanmıştır. Tablo 49'a göre; çevrenin değişim hızı, buyrukçu liderlik ve rasyonel liderlik yalnızca küçük işletmelerde, sembolik liderlik ise yalnızca orta boy işletmelerde süreç uyumlanma üzerinde etkili olmuştur. Burada en dikkat çekici nokta, küçük işletmelerde buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma üzerindeki olumlu etkisi ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin yine küçük işletmelerde etkisizliğidir. Bu, küçük işletmelerde yönetsel dinamiklerin orta ve büyük ölçekli işletmelerle oldukça farklı işlediğinin göstergesidir.

Hipotez 4b: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin müşteri uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 50: Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması**

|                            | Küçük İşletmeler |       |                     | Orta Boy İşletmeler |       |                     | Büyük İşletmeler |      |                     |
|----------------------------|------------------|-------|---------------------|---------------------|-------|---------------------|------------------|------|---------------------|
|                            | $\beta$          | p     | Modele Giriş Sırası | $\beta$             | p     | Modele Giriş Sırası | $\beta$          | p    | Modele Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik          |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |      |                     |
| Çevre Değişim Hızı         | 0,245**          | 0,002 | 2                   |                     |       |                     | 0,372**          | ,001 | 2                   |
| Çevre Cömertlik            |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |      |                     |
| Strateji Oluşum            |                  |       |                     |                     |       |                     | 0,317**          | ,003 | 3                   |
| Sürecinin Planlılık Düzeyi |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |      |                     |
| Buyrukçu Liderlik          |                  |       |                     |                     |       |                     |                  |      |                     |
| Sembolik Liderlik          | 0,210**          | 0,015 | 3                   | 0,155*              | 0,041 | 3                   | 0,460**          | 0    | 1                   |
| Rasyonel Liderlik          |                  |       |                     | 0,293**             | 0     | 2                   |                  |      |                     |
| Etkileşimci Liderlik       | 0,329**          | 0     | 1                   | 0,439**             | 0     | 1                   |                  |      |                     |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,341            |       |                     | 0,518               |       |                     | 0,341            |      |                     |
| N                          | 99               |       |                     | 123                 |       |                     | 63               |      |                     |
| F                          | 70,784           |       |                     | 115,898             |       |                     | 30,313           |      |                     |
| p                          | 0                |       |                     | 0                   |       |                     | 0                |      |                     |
| S.H.                       | 0,51622          |       |                     | 0,44314             |       |                     | 0,5945           |      |                     |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum**

**Tecrübe \*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hipotez 4b, tüm değişkenler için doğrulanmıştır (üç işletme tipinde de etkili olan sembolik liderliğin büyük işletmelerdeki etkisi küçük ve orta boy işletmelerden oldukça fazladır). Tablo 50'ye göre; çevrenin değişim hızı yalnızca küçük işletmelerde, çevrenin cömertliği ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi yalnızca büyük işletmelerde, rasyonel liderlik ise yalnızca orta boy işletmelerde müşteri uyumlanma üzerinde etkili olmuştur. Burada en dikkat çekici nokta, araştırmamız boyunca tüm değişkenler arasında uyumlanma üzerinde en çok etkisi olan etkileşimci liderliğin büyük işletmelerde müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisinin ortaya çıkmamış olmasıdır. Büyük işletmeler, müşteri uyumlanmada en çok sembolik liderliğin nimetlerinden faydalanmaktadır.

Hipotez 4c: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin dikey uyumlanma üzerindeki etkisi işletme büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 51: Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması**

|                                            | Küçük İşletmeler |   |                    | Orta Boy İşletmeler |       |                    | Büyük İşletmeler |   |                    |
|--------------------------------------------|------------------|---|--------------------|---------------------|-------|--------------------|------------------|---|--------------------|
|                                            | $\beta$          | p | Model Giriş Sırası | $\beta$             | p     | Model Giriş Sırası | $\beta$          | p | Model Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik                          |                  |   |                    | -0,273**            | 0     | 3                  |                  |   |                    |
| Çevre Değişim Hızı                         |                  |   |                    | 0,133*              | 0,046 | 4                  |                  |   |                    |
| Çevre Cömertlik                            |                  |   |                    |                     |       |                    |                  |   |                    |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | 0,273**          | 0 | 3                  | 0,378**             | 0     | 2                  |                  |   |                    |
| Buyrukçu Liderlik                          | -0,323**         | 0 | 2                  |                     |       |                    | -0,363**         | 0 | 2                  |
| Sembolik Liderlik                          |                  |   |                    |                     |       |                    |                  |   |                    |
| Rasyonel Liderlik                          |                  |   |                    |                     |       |                    |                  |   |                    |
| Etkileşimci Liderlik                       | 0,612**          | 0 | 1                  | 0,416**             | 0     | 1                  | 0,579**          | 0 | 1                  |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>                 | 0,609            |   |                    | 0,593               |       |                    | 0,528            |   |                    |
| N                                          | 99               |   |                    | 123                 |       |                    | 63               |   |                    |
| F                                          | 117,178          |   |                    | 136,886             |       |                    | 79,242           |   |                    |
| p                                          | 0                |   |                    | 0                   |       |                    | 0                |   |                    |
| S.H.                                       | 0,49467          |   |                    | 0,50545             |       |                    | 0,60907          |   |                    |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe**

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Hipotez 4c, etkileşimci liderlik dışındaki tüm değişkenler için doğrulanmıştır. Tablo 51'e göre; çevrenin belirsizliği ve çevrenin değişim hızı yalnızca orta boy işletmelerde dikey uyumlanma üzerinde etkili olmuştur. Burada en dikkat çekici nokta, küçük işletmelerde buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma üzerindeki olumlu olan etkisinin dikey uyumlanmada tam tersine olumsuz yönde ortaya çıkması ve bu konuda büyük işletmelerle paralellik göstermesidir. Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin büyük işletmelerde, buyrukçu liderliğin orta büyüklükteki işletmelerde dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.

### 3.2.4.5 Modelin İşletme Stratejilerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Analizi

Tıpkı işletmeleri büyüklüğü gibi işletme stratejisi de örgüt içindeki tüm ilişkiler bütününe baştan aşağıya değiştirecek kadar önemli bir faktördür. Bu nedenle,

farklı strateji tiplerinde araştırma modelimizin nasıl sonuçlar verdiği analiz edilecek ve yorumlanacaktır. Burada bahsi geçen strateji tiplerinin tamamen algısal olduğu, yani analizin anketi yanıtlayanın çalıştığı işletme ile ilgili algısı temel alınarak yapıldığı unutulmamalıdır.

Tüm analizlerde yaş, gelir, pozisyon ve kurum tecrübe kontrol değişkeni olarak alınmış ve modellerle ilgili veriler kontrol değişkenlerinin etkisi düzeltilerek sunulmuştur.

*Hipotez 5: Strateji geliştirme sürecinde liderlik tipleri, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ve çevresel koşulların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi algılanan işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.*

Hipotez 5a: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin süreç uyumlanma üzerindeki etkisi algılanan işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 52: Süreç Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması**

|                            | Öncü Strateji |       |                    | Analizci Strateji |       |                    | Savunmacı Strateji |       |                    |
|----------------------------|---------------|-------|--------------------|-------------------|-------|--------------------|--------------------|-------|--------------------|
|                            | $\beta$       | p     | Model Giriş Sırası | $\beta$           | p     | Model Giriş Sırası | $\beta$            | p     | Model Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Çevre Değişim Hızı         |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Çevre Cömertlik            |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Strateji Oluşum            |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Sürecinin Planlılık        |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Düzeyi                     |               |       |                    | 0,241**           | 0,002 | 3                  | 0,476**            | 0,005 | 1                  |
| Buyrukçu Liderlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Sembolik Liderlik          | 0,227**       | 0,001 | 2                  | 0,291**           | 0     | 1                  |                    |       |                    |
| Rasyonel Liderlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                    |       |                    |
| Etkileşimci Liderlik       | 0,609**       | 0     | 1                  | 0,419**           | 0     | 2                  |                    |       |                    |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,499         |       |                    | 0,543             |       |                    | 0,201              |       |                    |
| N                          | 123           |       |                    | 129               |       |                    | 33                 |       |                    |
| F                          | 112,87        |       |                    | 123,001           |       |                    | 9,065              |       |                    |
| p                          | 0             |       |                    | 0                 |       |                    | 0,005              |       |                    |
| S.H.                       | 0,56377       |       |                    | 0,5466            |       |                    | 0,63314            |       |                    |

**Bağımlı Değişken: Süreç Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe**

**\*p<0,05, \*\*p<0,01**

Hipotez 5a, tüm değişkenler için doğrulanmıştır. Tablo 52'ye göre; savunmacılarda süreç uyumlanma üzerinde sadece strateji oluşum sürecinin planlılık

düzeyinin anlamlı bir etkisinin olduğu, sembolik ve rasyonel liderliğin savunmacılarda işe yaramadığı, öncülerde ise strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin süreç uyumlanma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Hipotez 5b: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin müşteri uyumlanma üzerindeki etkisi algılanan işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 53: Müşteri Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması**

|                            | Öncü Strateji |       |                    | Analizci Strateji |       |                    | Savunmacı Strateji*** |   |                    |
|----------------------------|---------------|-------|--------------------|-------------------|-------|--------------------|-----------------------|---|--------------------|
|                            | $\beta$       | p     | Model Giriş Sırası | $\beta$           | p     | Model Giriş Sırası | $\beta$               | p | Model Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Çevre Değişim Hızı         |               |       |                    | 0,302**           | 0     | 1                  |                       |   |                    |
| Çevre Cömertlik            |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Strateji Oluşum            |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Sürecinin Planlılık        |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Düzeyi                     |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Buyrukçu Liderlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Sembolik Liderlik          | 0,448**       | 0     | 1                  | 0,248**           | 0,001 | 3                  |                       |   |                    |
| Rasyonel Liderlik          |               |       |                    |                   |       |                    |                       |   |                    |
| Etkileşimci Liderlik       | 0,181*        | 0,021 | 2                  | 0,317**           | 0     | 2                  |                       |   |                    |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,294         |       |                    | 0,478             |       |                    |                       |   |                    |
| N                          | 123           |       |                    | 129               |       |                    | 33                    |   |                    |
| F                          | 52,944        |       |                    | 100,88            |       |                    |                       |   |                    |
| P                          | 0             |       |                    | 0                 |       |                    |                       |   |                    |
| S.H.                       | 0,54598       |       |                    | 0,46662           |       |                    |                       |   |                    |

**Bağımlı Değişken: Müşteri Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum**

**Tecrübe \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\* Savunmacı strateji için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde modellere yalnızca kontrol değişkenleri olan kurum tecrübe ve gelir girmiştir.**

Hipotez 5b, tüm değişkenler için doğrulanmıştır. Tablo 53'e göre; savunmacılarda müşteri uyumlanma üzerinde etkisi olan bağımsız değişken bulunmamaktadır. Sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik öncülerde ve analizcilerde müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çevre değişim hızı ise yalnızca analizcilerde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5c: Buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliğinin dikey uyumlanma üzerindeki etkisi algılanan işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 54: Dikey Uyumlanma İçin Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması**

|                            | Öncü Strateji |       |                     | Analizci Strateji |      |                     | Savunmacı Strateji |      |                     |
|----------------------------|---------------|-------|---------------------|-------------------|------|---------------------|--------------------|------|---------------------|
|                            | $\beta$       | p     | Modele Giriş Sırası | $\beta$           | p    | Modele Giriş Sırası | $\beta$            | p    | Modele Giriş Sırası |
| Çevre Belirsizlik          |               |       |                     | -0,144*           | ,011 | 5                   | 0,468**            | ,001 | 2                   |
| Çevre Değişim Hızı         |               |       |                     | 0,200**           | ,003 | 4                   |                    |      |                     |
| Çevre Cömertlik            |               |       |                     |                   |      |                     |                    |      |                     |
| Strateji Oluşum            |               |       |                     |                   |      |                     |                    |      |                     |
| Sürecinin Planlılık        |               |       |                     |                   |      |                     |                    |      |                     |
| Düzeyi                     | 0,158**       | 0,011 | 2                   | 0,284**           | 0    | 2                   | 0,434**            | ,002 | 1                   |
| Buyrukçu Liderlik          |               |       |                     | -0,202**          | ,001 | 3                   | -0,443**           | ,001 | 3                   |
| Sembolik Liderlik          |               |       |                     |                   |      |                     |                    |      |                     |
| Rasyonel Liderlik          |               |       |                     |                   |      |                     |                    |      |                     |
| Etkileşimci Liderlik       | 0,720**       | 0     | 1                   | 0,449**           | 0    | 1                   |                    |      |                     |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,547         |       |                     | 0,628             |      |                     | 0,443              |      |                     |
| N                          | 123           |       |                     | 129               |      |                     | 33                 |      |                     |
| F                          | 140,72        |       |                     | 155,905           |      |                     | 23,045             |      |                     |
| p                          | 0             |       |                     | 0                 |      |                     | 0                  |      |                     |
| S.H.                       | 0,5636        |       |                     | 0,44261           |      |                     | 0,56129            |      |                     |

**Bağımlı Değişken: Dikey Uyumlanma; Kontrol Değişkenleri: Yaş, Gelir, Pozisyon, Kurum Tecrübe**

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Hipotez 5c, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi dışındaki tüm değişkenler için doğrulanmıştır. Tablo 54'e göre; çevre değişim hızı dikey uyumlanma üzerinde yalnızca analizcilerde anlamlı bir etkiye sahipken etkileşimci liderliğin savunmacılarda bir işe yaramadığı, çevrenin belirsizliği ve buyrukçu liderliğin öncüleri etkilemediği görülmektedir. Burada ilginç olan nokta, çevrenin belirsizliğinin savunmacıları olumlu, analizcileri olumsuz etkilemesidir. Öncülerde etkileşimci liderliğin dikey uyumlanma üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu ( $\beta=,720$ ) dikkat çeken diğer bir husustur.

Hipotez 4a, 4b, 4c ve Hipotez 5a, 5b, 5c'nin sonuçları Tablo 55'te bir araya getirilmiştir.

**Tablo 55: Kontrol Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçlarının İşletme Büyüklükleri ve Algılanan İşletme Stratejilerine Göre Karşılaştırılması\***

|                                       | SÜREÇ UYUMLANMA |       |       |       |       |       | MÜŞTERİ UYUMLANMA |       |       |       |       |   | DİKEY UYUMLANMA |        |        |       |        |        |
|---------------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|-----------------|--------|--------|-------|--------|--------|
|                                       | K               | O     | B     | Ö     | A     | S     | K                 | O     | B     | Ö     | A     | S | K               | O      | B      | Ö     | A      | S      |
| Çevre Belirsizlik                     |                 |       |       |       |       |       |                   |       |       |       |       |   |                 | -0,273 |        |       | -0,144 | 0,468  |
| Çevre Değişim Hızı                    | 0,209           |       |       |       |       |       | 0,245             |       |       |       | 0,302 |   |                 | 0,133  |        |       | 0,200  |        |
| Çevre Cömertlik                       |                 |       |       |       |       |       |                   |       | 0,372 |       |       |   |                 |        |        |       |        |        |
| Str. Oluş. Sürecinin Planlılık Düzeyi |                 | 0,222 | 0,210 |       | 0,241 | 0,476 |                   |       | 0,317 |       |       |   | 0,273           | 0,378  |        | 0,158 | 0,284  | 0,434  |
| Buyrukçu Liderlik                     | 0,294           |       |       |       |       |       |                   |       |       |       |       |   | -0,323          |        | -0,363 |       | -0,202 | -0,443 |
| Sembolik Liderlik                     |                 | 0,294 |       | 0,227 | 0,291 |       | 0,210             | 0,155 | 0,460 | 0,448 | 0,248 |   |                 |        |        |       |        |        |
| Rasyonel Liderlik                     | 0,251           |       |       |       |       |       |                   | 0,293 |       |       |       |   |                 |        |        |       |        |        |
| Etkileşimci Liderlik                  | 0,434           | 0,429 | 0,590 | 0,609 | 0,419 |       | 0,329             | 0,439 |       | 0,181 | 0,317 |   | 0,612           | 0,416  | 0,579  | 0,720 | 0,449  |        |

\*K: Küçük işletmeler; O: Orta boy işletmeler; B: Büyük işletmeler; Ö: Öncü strateji; A: Analizci strateji; S: Savunmacı strateji; değerler de hiyerarşik regresyon testinin beta değerleridir.

### 3.2.5 Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Katılımcıların süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre, işletmelerinin stratejilerine göre ve işletmelerinin büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Burada cinsiyet değişkeni için t testi, diğer demografik değişkenler için korelasyon testi testi uygulanacaktır.

Katılımcıların süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevapların **cinsiyetlerine** göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir.

**Tablo 56: Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi**

|                                            | Cinsiyet | N   | Ortalama | Ort. Farkı | Std. Sapma | Std. Hata Ort. | t      | df      | p    | Ho    |
|--------------------------------------------|----------|-----|----------|------------|------------|----------------|--------|---------|------|-------|
| Uyumlanma - Süreç                          | Erkek    | 194 | 3,9072   | ,44934     | ,70158     | ,05037         | 4,524  | 283     | ,000 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,4579   |            | ,93048     | ,09754         | 4,093  | 139,766 |      |       |
| Uyumlanma - Müşteri                        | Erkek    | 194 | 3,7268   | -,00946    | ,69889     | ,05018         | -,108  | 283     | ,914 | KABUL |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,7363   |            | ,67016     | ,07025         | -,110  | 183,037 |      |       |
| Uyumlanma - Dikey                          | Erkek    | 194 | 3,4678   | ,35240     | ,77019     | ,05530         | 3,364  | 283     | ,001 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,1154   |            | ,93043     | ,09754         | 3,143  | 149,929 |      |       |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | Erkek    | 194 | 3,5722   | ,34689     | ,74106     | ,05320         | 3,758  | 283     | ,000 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,2253   |            | ,69428     | ,07278         | 3,848  | 186,995 |      |       |
| Buyrukçu Liderlik                          | Erkek    | 194 | 3,1907   | -,56752    | 1,11035    | ,07972         | -4,348 | 283     | ,000 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,7582   |            | ,82112     | ,08608         | -4,837 | 231,262 |      |       |
| Sembolik Liderlik                          | Erkek    | 194 | 3,6254   | ,18953     | ,75763     | ,05439         | 1,820  | 283     | ,094 | KABUL |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,4359   |            | ,93847     | ,09838         | 1,686  | 147,031 |      |       |
| Rasyonel Liderlik                          | Erkek    | 194 | 3,2749   | ,43609     | 1,00947    | ,07248         | 3,500  | 283     | ,001 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 2,8388   |            | ,91539     | ,09596         | 3,626  | 192,722 |      |       |
| Etkileşimci Liderlik                       | Erkek    | 194 | 3,3588   | ,15876     | ,60254     | ,04326         | 1,867  | 283     | ,093 | KABUL |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,2000   |            | ,79331     | ,08316         | 1,694  | 140,501 |      |       |
| Çevre Belirsizlik                          | Erkek    | 194 | 2,8694   | -,18553    | ,88752     | ,06372         | -1,633 | 283     | ,104 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,0549   |            | ,90848     | ,09523         | -1,619 | 172,498 |      |       |
| Çevre Değişim Hızı                         | Erkek    | 194 | 3,3694   | ,13865     | ,76130     | ,05466         | 1,384  | 283     | ,168 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,2308   |            | ,84429     | ,08851         | 1,333  | 160,832 |      |       |
| Çevre Cömertlik                            | Erkek    | 194 | 3,3943   | -,03974    | ,94700     | ,06799         | -,325  | 283     | ,746 | RET   |
|                                            | Kadın    | 91  | 3,4341   |            | ,99780     | ,10460         | -,319  | 168,125 |      |       |

Tablo 56'ya göre, kadınlarla erkeklerin müşteri uyumlanma, sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerini algılama düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ ,  $H_0$  kabul). Bunun yanında erkekler kadınlara oranla, süreç uyumlanmayı, dikey uyumlanmayı, rasyonel liderlik düzeyini, çevrenin değişim hızını daha yüksek, strateji oluşum sürecini daha planlı algılamış, kadınlar ise erkeklere oranla liderin buyrukçuluk düzeyini, çevrenin belirsizliğini ve çevrenin cömertliğini daha yüksek algılamıştır.

Katılımcıların **yaşı, eğitim seviyesi, gelir seviyesi, pozisyonu, tecrübesi ve kurum tecrübesi** ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 57: Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenlerle Korelasyonu**

|                                            | Yaş    | Eğitim | Gelir   | Pozisyon | Tecrübe | Kurum Tecrübe |
|--------------------------------------------|--------|--------|---------|----------|---------|---------------|
| Uyumlanma - Süreç                          | ,090   | ,013   | ,162**  | ,182**   | ,014    | ,071          |
| Uyumlanma - Müşteri                        | ,147*  | ,020   | ,148*   | ,214**   | ,049    | ,173**        |
| Uyumlanma - Dikey                          | ,143*  | ,034   | ,277**  | ,231**   | ,095    | ,140*         |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi | ,217** | ,068   | ,278**  | ,076     | ,196**  | ,115          |
| Buyrukçu Liderlik                          | -,113  | -,098  | -,244** | -,087    | -,115   | -,014         |
| Sembolik Liderlik                          | ,161** | -,034  | ,175**  | ,150*    | ,048    | ,095          |
| Rasyonel Liderlik                          | ,179** | ,029   | ,350**  | ,119*    | ,107    | ,196**        |
| Etkileşimci Liderlik                       | ,001   | ,120*  | ,214**  | ,169**   | -,032   | -,020         |
| Çevre Belirsizlik                          | ,007   | -,102  | -,176** | -,120*   | -,020   | ,049          |
| Çevre Değişim Hızı                         | ,105   | -,058  | ,058    | ,029     | ,067    | ,082          |
| Çevre Cömertlik                            | ,039   | ,159** | ,147*   | ,084     | ,011    | ,009          |

\*Örneklem büyüklüğü =285 \*p&lt;0,05, \*\*p&lt;0,01

Tablo 57'ye göre; katılımcıların yaşı ile müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, sembolik liderlik ve rasyonel liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların eğitim seviyesi ile etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliği algılanma düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların gelir seviyesi ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliğinin algılanma düzeyi arasında pozitif; gelir seviyesi ile buyrukçu liderlik ve çevrenin belirsizliğinin algılanma düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların pozisyonu ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif; çalışanların pozisyonu ile çevrenin belirsizliğinin algılanma düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların tecrübesi arttıkça strateji geliştirme sürecinin daha planlı geliştiğini savunmaktadırlar. Çalışanların bulundukları kurumlardaki tecrübesi ile müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma ve rasyonel liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenlerle ilgili en çok dikkat çeken noktalardan biri; erkeklerin kadınlara, yaşlıların gençlere, gelir seviyesi yüksek olanların düşük olanlara,

işletmede mevkice yüksek olanların mevkice düşük olanlara, kurum tecrübesi çok olanların da az olanlara oranla işletmeyi daha uyumlu algılamasıdır. Üzerinde durulması gereken diğer bir nokta da kadınların da erkeklere oranla liderin buyrukçuluk düzeyini, yani despotluğunu daha yüksek algılamasıdır. Buna göre, kadınların daha ağırlıklı olarak çalıştığı işyerlerindeki yöneticilerin işletmelerin yönetimde katılımcılığa daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

### 3.2.6 Araştırma Sonuçlarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi

Model analizinin SPSS ve regresyon testleri ile yapılmasının ve yorumlanmasının ardından bugün pek çok uluslararası süreli yayının talep ettiği analiz, özellikle bu tip modeller için yapısal eşitlik modeli analizidir. Lisrel 8.51 programı ile yapılan analizin sonuçları regresyon testlerinin sonuçlarıyla paralellik göstermiş, ama bağımlı değişken üzerindeki regresyon ilişki düzeyi ( $\beta$ ) düşük olan bazı örtük değişkenler model onlarsız daha güvenli sonuçlar verdiği için dışarıda kalmıştır. İterasyonlar sonucunda elde edilen en iyi modeller ve bu modellere ait uyum indeksleri bu bölümde sunulmuştur. Modelde örtük değişkenler için kullanılan kısaltmaları ve bu kısaltmaların temsil ettiği örtük değişkenleri bir kez daha hatırlatmakta fayda vardır:

**alm:** Müşteri uyumlanma

**aldikey:** Dikey uyumlanma

**alp:** Süreç uyumlanma

**surec:** Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi

**comert:** Çevrenin cömertliği

**degisim:** Çevrenin değişim hızı

**belirsiz:** Çevrenin belirsizlik düzeyi

**buy:** Buyrukçu liderlik

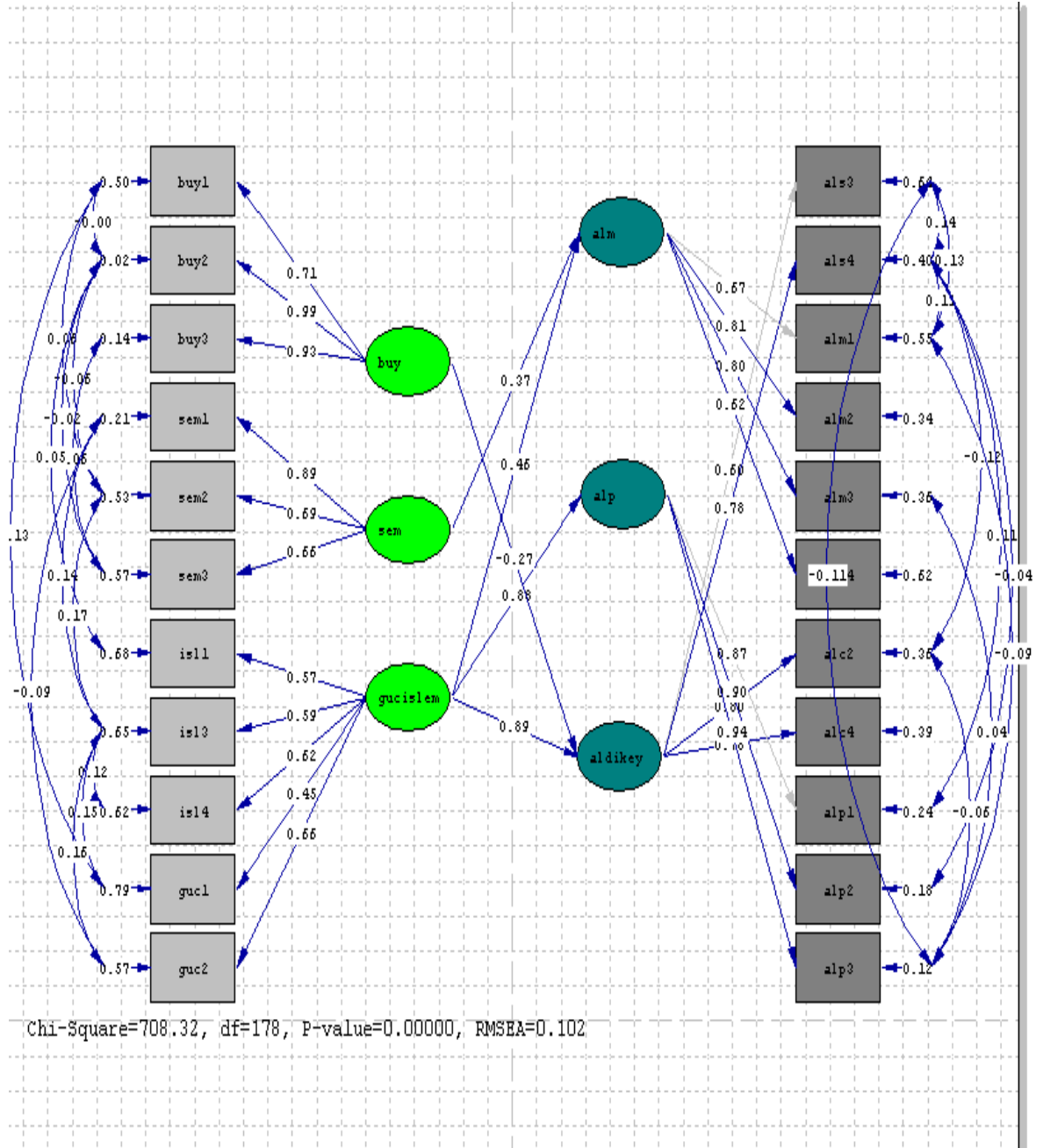
**sem:** Sembolik liderlik

**ras:** Rasyonel liderlik

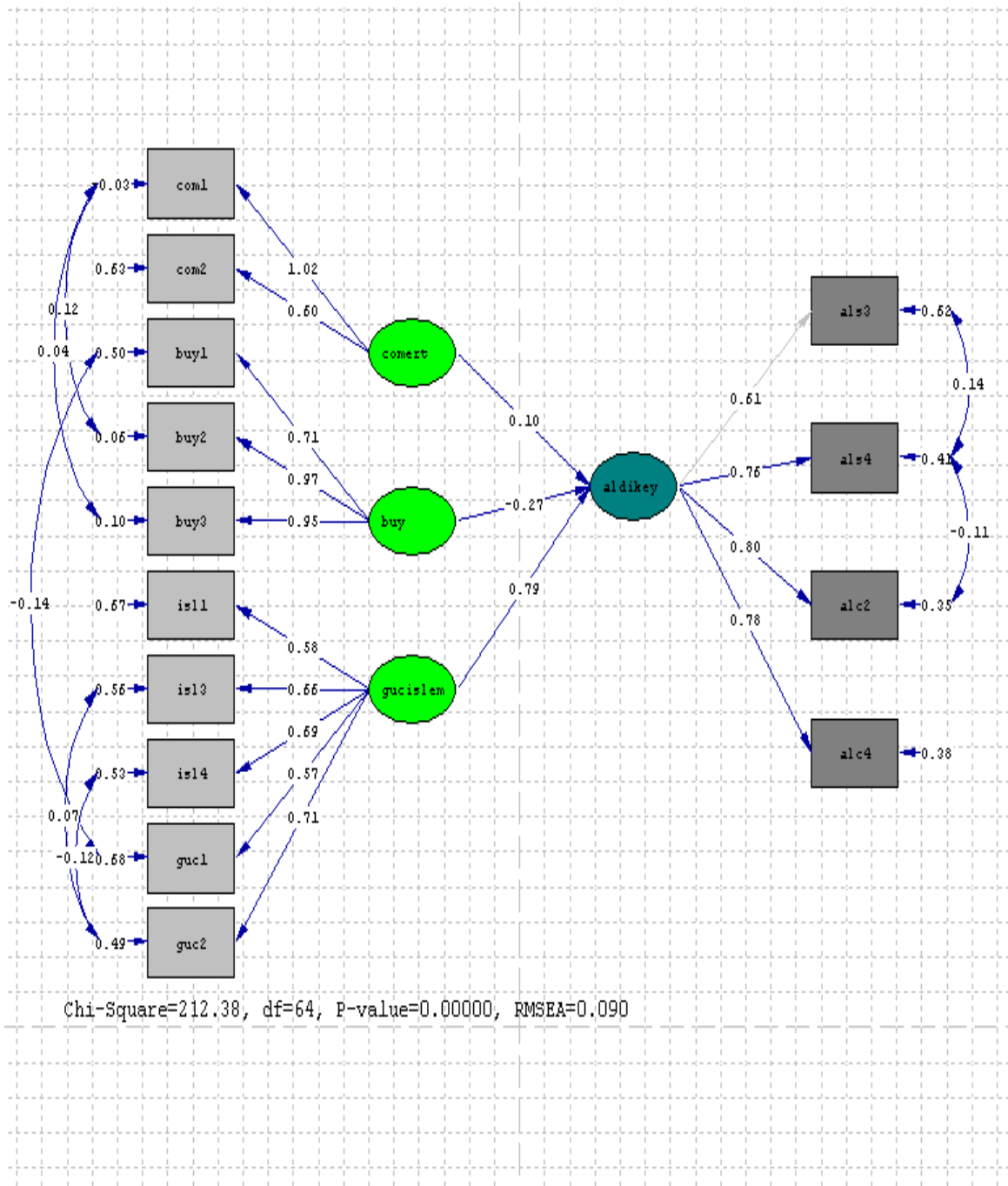
**gucislem:** Etkileşimci Liderlik

Yapılan analizde, öncelikle örgütsel uyumlanmanın üç faktörünün ve tüm bağımsız değişkenlerin bulunduğu model üzerinde yapılan iterasyonlarla elde edilen model Şekil 18’de gösterilmiştir. Buna göre buyrukçu liderlik tipinin dikey uyumlanma üzerinde negatif, sembolik liderlik tipinin müşteri uyumlanma üzerinde pozitif, etkileşimci liderlik tipinin örgütsel uyumlanmanın tüm boyutları üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu görülmektedir.

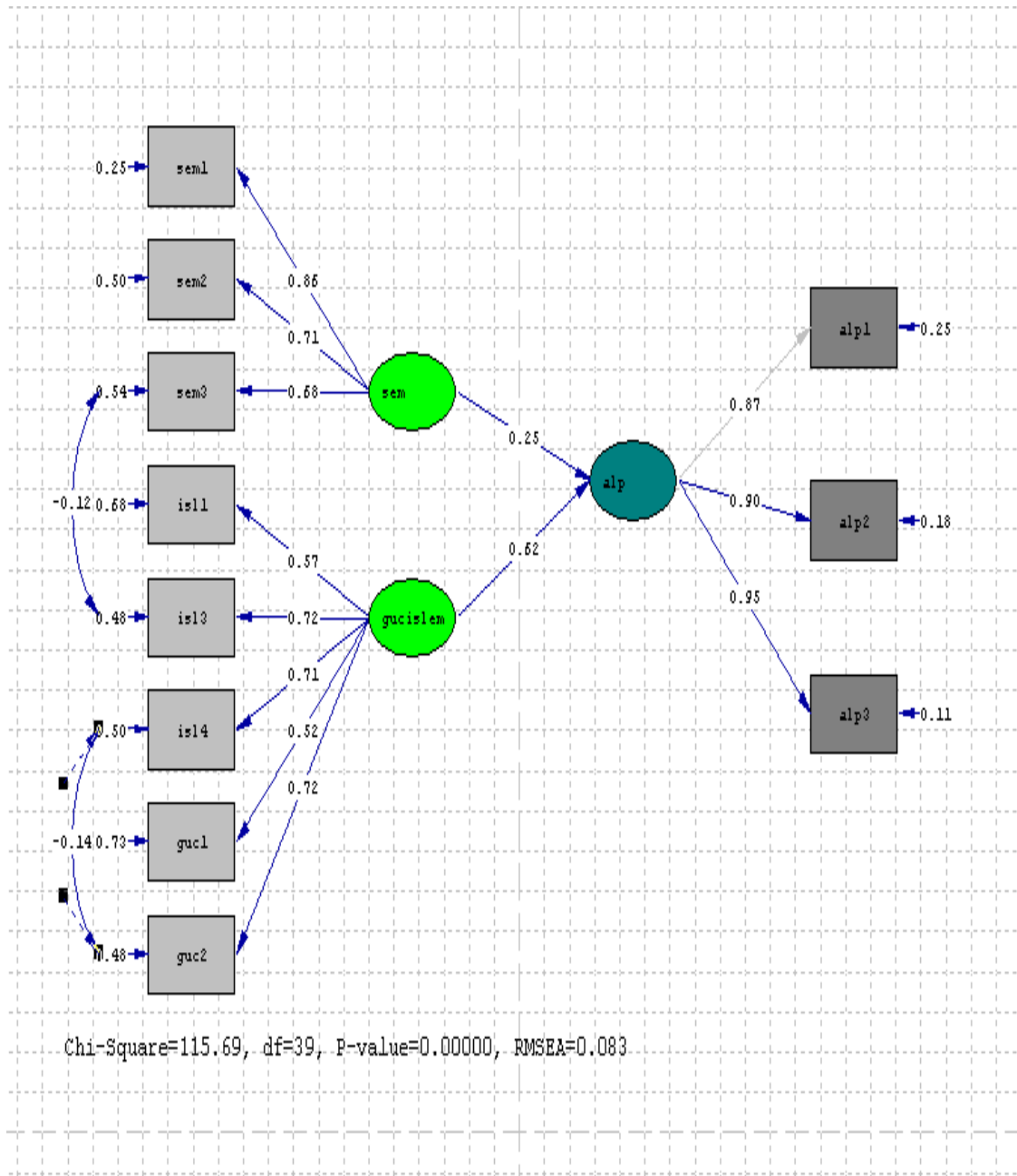
Daha sonra örgütsel uyumlanmanın 3 boyutu ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Şekil 19’a göre; dikey uyumlanma üzerinde çevre cömertliğin ve etkileşimciliğin pozitif, buyrukçuluğun ise negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Süreç uyumlanma üzerinde sembolik liderlik ve etkileşimci liderliğin pozitif (Şekil 20); müşteri uyumlanma üzerinde ise aynı şekilde sembolik liderlik ve etkileşimci liderliğin pozitif (Şekil 21) etkiye sahip olduğu görülmektedir.



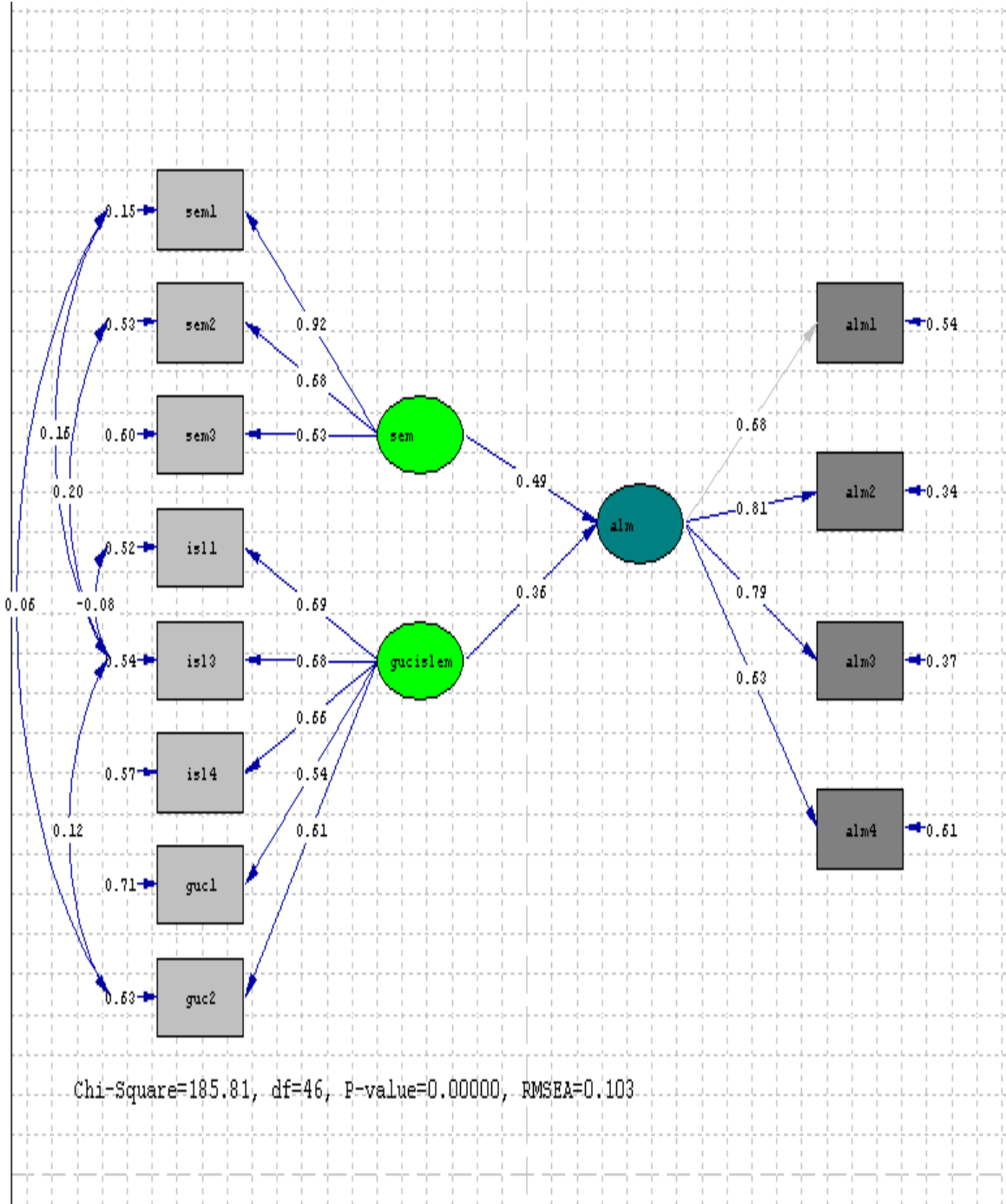
**Şekil 18: Dikey, Süreç ve Müşteri Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model**



**Şekil 19: Dikey Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model**



**Şekil 20: Süreç Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model**



**Şekil 21: Müşteri Uyumlanmayı Etkileyen Faktörlerin İterasyon Aracılığıyla En İyi Değerleri Aldığı Model**

**Tablo 58: Modeldeki Değişkenlere Ait Uyum İndeksleri**

|         | Bağımsız Değişkenler  | Bağımlı Değişken(ler) | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | RFI  | RMSEA | SRMR  |
|---------|-----------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Model 1 | buy, sem, gucislem    | aldikey, alm, alp     | 0,82 | 0,74 | 0,83 | 0,80 | 0,74 | 0,10  | 0,063 |
| Model 2 | comert, buy, gucislem | aldikey               | 0,90 | 0,84 | 0,92 | 0,90 | 0,85 | 0,090 | 0,055 |
| Model 3 | sem, gucislem         | alm                   | 0,90 | 0,83 | 0,87 | 0,85 | 0,78 | 0,10  | 0,068 |
| Model 4 | sem, gucislem         | alp                   | 0,93 | 0,88 | 0,95 | 0,93 | 0,90 | 0,083 | 0,046 |

\*Bir modelin yeterince güvenilir olduğunu iddia edebilmek için RMSEA<0,10; SRMR<0,10;

AGFI>0,85, RFI>0,85; GFI>0,90; CFI>0,90; NFI>0,90 değerleri sağlanmalıdır.

Tablo 58’de, Şekil 18, Şekil 19, Şekil 20 ve Şekil 21’de gösterilen modellerin uyum indeksleri verilmiştir. Örgütsel uyumlanmanın üç boyutunun bir arada incelendiği modelin (Model 1) güvenilirlik değerleri düşük çıkmış, bu nedenle dikey uyumlanma, müşteri uyumlanma ve süreç uyumlanmanın bağımsız değişken olarak ayrı ayrı hesaplandığı yeni modeller oluşturulmuştur (Model 2, Model 3, Model 4). Bu modellerin uyum indeksleri büyük oranda güvenilir çıkmıştır.

### 3.3 Araştırma Sonuçlarının Literatürle Karşılaştırılması

Örgütsel uyumlanma ile ilgili çalışmaların önemli bir kısmı örgütsel uyumlanmayı bağımsız değişken, işletme performansını da bağımlı değişken olarak ele aldığı için bu araştırmanın sonuçlarının örgütsel uyumlanma açısından karşılaştırılacağı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Sabherwal ve Chan (2001)’ın öncü ve analizci firmalarda uyumlanmanın firma performansını olumlu etkilediği, ama savunmacı firmalarda uyumlanma ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını açıkladığı araştırmasına paralel olarak araştırmamızda öncü ve analizci firmalarda süreç uyumlanma ve dikey uyumlanma seviyesinin savunmacılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Daha önce de değinildiği gibi Hart (1992), işletmelerde kullanılan liderlik tipleri ile çevresel koşulların, firma büyüklüklerinin ve firmaların stratejik yönelimlerinin ilişkisi ile ilgili Tablo 59'daki gibi bir tahminde bulunmuştur. Hart bu tahminini tamamen sezgilerine ve literatürle ilgili yorumlarına dayanarak yapmış ve bahsi geçen tabloyu herhangi bir görgül araştırmaya dayandırmamıştır.

**Tablo 59: Çevre tipi, firma büyüklüğü ve stratejik yönelim ile liderlik tipleri arasındaki ilişki**

| Faktörler            | Buyrukçu                                   | Sembolik                                       | Rasyonel                         | İşlemci                            | Güç Verici                                   |
|----------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|
| Çevre                | Basit,<br>Düşük<br>Karmaşıklık<br>Seviyesi | Dinamik,<br>Yüksek Hızlı<br>Radikal<br>Değişim | Durgun,<br>Düşük<br>Değişim Hızı | Kompleks<br>(Çok Sayıda<br>Paydaş) | Türbülanslı,<br>Dinamik ve<br>Karmaşık Çevre |
| Firma<br>Büyüklüğü   | Küçük                                      | Orta-Büyük                                     | Orta-Büyük                       | Büyük                              | İlişki Yok                                   |
| Stratejik<br>Yönelim | İlişki Yok                                 | Proaktif<br>Değişim<br>(Öncü/<br>Analizci)     | Katı Pozisyon<br>(Savunmacı)     | Sürekli<br>Gelişim<br>(Analizci)   | Yenilik (Öncü)                               |

(Hart, L. S., 1992, "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, Vol 17., No 2., s.342).

Bahsi geçen ilişkilerin araştırmamızda ne yönde çıktığı ve sonuçların Hart ile nerelerde paralellik, nerelerde ayrışma gösterdiği Tablo 60'ta incelenmiştir. Hart ile paralellik göstermeyen bölgeler boyalı olarak verilmiştir. Araştırmamız sonucunda işlemci liderlik tipi ile güç verici liderlik tipi etkileşimli liderlik adı altında birleşmiş ve liderlik tipleri dört faktör altında incelenmiştir.

**Tablo 60: Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan  
Çevre Tipi, Firma Büyüklüğü ve Stratejik Yönelim ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki**

| Faktörler            | Buyrukçu                    | Sembolik               | Rasyonel                      | Etkileşimci<br>(İşlemci – Güç<br>Verici)         |
|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| Çevre                | Düşük Cömertlik<br>Seviyesi | Yüksek Değişim<br>Hızı | Orta Seviyede<br>Değişim Hızı | Yüksek<br>Belirsizlik,<br>Yüksek Değişim<br>Hızı |
| Firma<br>Büyüklüğü   | Küçük - Orta                | İlişki Yok             | Orta - Büyük                  | İlişki Yok                                       |
| Stratejik<br>Yönelim | Savunmacı                   | Öncü                   | Öncü - Analizci               | Öncü                                             |

Not: Hart ile uyum göstermeyen ilişkiler, koyuyla işaretlenmiştir.

Araştırma sonuçları, çevre faktörü açısından Hart ile birebir aynı sonuçları vermiştir. Firma büyüklüğü açısından ise sembolik liderlik tipinin firma büyüklüğü ile herhangi bir ilişkisi görülmemiş, ama buyrukçu ve rasyonel liderlik tipleri Hart ile paralel sonuçları vermiştir. Stratejik yönelim ile liderlik tipleri arasındaki ilişkiye bakıldığında sembolik ve etkileşimci liderlik tiplerinde araştırmamız Hart ile paralellik gösterirken, buyrukçu ve rasyonelde Hart ile ayrılmıştır. Özellikle rasyonel liderlik tipinin stratejik yönelim ile olan ilişkisinin Hart'ın öngörüsü ile tam ters yönde çıkması kayda değerdir.

Hart ve Banbury (1994), strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmanın sonucunda buyrukçuluk dışındaki liderlik tiplerinin performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada da dikey uyumlanma üzerinde negatif etkiye sahip olan buyrukçuluk dışındaki tüm liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanmayı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Semler (1997) örgütün bir açık sistem olarak kabul edildiği için çevresel koşulların örgüt içi bağları, kişisel inanışları, kişisel deneyimleri ve değerleri

etkileyeceğini ve bu nedenle de örgütün uyumlanma seviyesini etkileyeceğini savunduğu makalesinde bu etkilerin yönü konusunda bir tahminde bulunmadığı gibi, çevrenin uyumlanma üzerindeki etkisini ölçme yoluna da gitmemiştir. Ama elde ettiğimiz sonuçlar Semler'ı haklı çıkarmakta, bu sonuçlara göre çevrenin değişim hızı ve cömertliği uyumlanmanın tüm boyutlarını olumlu etkilemektedir.

Slevin ve Covin (1997), strateji oluşum sürecinde planlılık (formallik) derecesinin firmaların büyüklüğü ile, yaşı ile arttığını ortaya koymuştur. Yazarlar ayrıca strateji oluşum sürecinde planlılığın rasyonel yaklaşım ile paralellik gösterdiğini de belirtmiştir. Kararların analitik ve bilimsel süreçler sonucunda alındığı gösteren bu yaklaşım, Hart'ın skalasında da rasyonel lider tipi olarak kendine yer bulmuştur. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar da strateji oluşum sürecinde planlılık düzeyinin en çok rasyonellik ( $r=,549$ ) daha sonra semboliklik ( $r=,465$ ), üçüncü sırada etkileşimcilik ( $r=,164$ ) ile ilişkili olduğu, buyrukçuluk ile de ters yönde ( $r=-,274$ ) ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi ile firma büyüklüğü arasında pozitif bir korelasyon bulmuşlardır. Araştırmamızda gerçekten de orta ve büyük firmaların, küçük firmalara göre strateji oluşum sürecini daha planlı uyguladığı görülmüştür.

Tegarden, Sarason ve Banbury'nin (2003), strateji oluşturma sürecinde liderlik tiplerinin performans ile ilişkisini incelediği araştırmalarında çevrenin dinamizmi ile buyrukçu, işlemci ve güç verici liderlik tiplerinin pozitif ilişkisi olduğunu, dinamizm ile sembolik ve rasyonel liderlik tiplerinin ilişkisinin bulunmadığını saptamıştır. Araştırmamızda ise çevrenin değişim hızının benzer şekilde etkileşimci ile pozitif ilişkiye sahipken; aynı zamanda sembolik ve rasyonel liderlik tipleriyle de pozitif ilişkisinin bulunduğu, buna karşılık buyrukçu liderlik tipi ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür. Aynı araştırmada buyrukçu-sembolik; rasyonel-sembolik, işlemci-sembolik, güç verici-sembolik; işlemci-rasyoneli, işlemci-güç verici arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Burada özellikle dikkat çeken nokta, bizim yaptığımız analizde tek faktör altında birleşen işlemci ve güç verici liderlik tiplerinin, yazarların araştırmasında da çok yüksek bir içsel korelasyona sahip olduğunun görülmesidir ( $r=,620$ ) (Karşılaştırma için Bkz. Tablo 61).

**Tablo 61: Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan  
Çevre ve Liderlik Tiplerinin Kendi Arasındaki İlişkinin  
Tegarden, Sarason ve Banbury ile Karşılaştırılması**

| Faktörler                            | 1                          | 2                      | 3                         | 4                        | 5 |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|---|
| 1.Çevrenin Değişim Hızı              | 1                          |                        |                           |                          |   |
| 2.Buyrukçu                           | -,099 / ,186**             | 1                      |                           |                          |   |
| 3.Sembolik                           | ,236** / ,077              | ,017 / ,121*           | 1                         |                          |   |
| 4.Rasyonel                           | ,189** / ,030              | -,169** / ,014         | ,442** / ,291**           | 1                        |   |
| 5.Etkileşimci (İşlemci – Güç Verici) | ,341** / ,228**;<br>,305** | -,105 / -,008;<br>,061 | ,422** / ,166**;<br>,115* | ,411** / ,309**;<br>,082 | 1 |

Not: Tablodaki ilk değerler, bu araştırmada bulunan, ikinci değerler Tegarden, Sarason ve Banbury'nin elde ettiği korelasyon değerleridir. Uyum göstermeyen veriler koyuyla işaretlenmiştir. İşlemci ve güç verici liderlik tiplerini yazarlar ayrı ayrı değerlendirmiştir. Araştırmamızda bu iki liderlik tipi tek faktör altında (etkileşimci liderlik) toplanmıştır.

Tegarden, Sarason ve Banbury, araştırmalarının sonucunda farklı liderlik tiplerinin farklı performans ölçütlerini desteklediğini ortaya koymuştur. Buna göre; sembolik ve rasyonel liderlik tipleri, operasyonel performansı (yeni ürün/hizmet tasarımı, yeni pazarlara giriş, vb.); işlemci ve güç verici liderlik tipleri ise örgütsel performansı (ürün/hizmet kalitesi, işgören tatmini, genel şirket performansı) olumlu yönde etkilemektedir. Yazarlara göre; liderlik tiplerinden hiçbirinin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Araştırmamızda da tıpkı Tegarden, Sarason ve Banbury gibi buyrukçuluk dışındaki liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanmayı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan yöneticilerin %68,1'i erkek, %31,9'u kadındır. Yöneticilerin % 40,7'si 30-40 yaş arasında, %25,6'sı 20-30 yaş arasında, %22,1'i 40-50 yaş arasında, %11,6'sı 50-60 yaş arasındadır. Yöneticiler %78,6 oranında üniversite mezunu çıkmıştır. %11,9 ile ilköğretim, %7,7 ile lise, %1,8 ile yüksek lisans mezunları, üniversite mezunlarının oranlarını takip etmektedir. Araştırmaya katılanların %57,5'i üst kademe, %28,8'i orta kademe, %13,7'si alt kademe yöneticidir. Toplam geçerli anket sayısı 285'tir.

Katılımcıların %31,2'si 15 yıldan fazladır, %30,5'i 5-10 yıl arasında, %21,8'i ise 10-15 yıl arasında iş hayatında olduğunu belirtmiştir. İçinde bulundukları kurumda kaç yıldır çalıştıklarıyla ilgili soruya da %34 oranında 1-5 yıl, %29,5 oranında da 5-10 yıl cevabı verilmiştir. Yöneticilerin %43,2'si işletmelerinin öncü stratejiyi izlediğini, %45,3'ü analizci stratejiyi izlediğini, %11,6'sı ise savunmacı strateji izlediğini iddia etmiştir.

Gizli değişkenlerle ilgili ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin işletmelerinin süreç uyumlanma (3,76), müşteri uyumlanma (3,72) ve dikey uyumlanma (3,35) derecelerini oldukça yüksek algıladıkları söylenebilir. Strateji oluşturma sürecinin kendiliğinden oluşan-planlı skalasında daha çok planlı tarafına yakın olduğu görülmektedir (3,46). Katılımcılar, işletmelerinde strateji belirleme süreci liderlik tiplerinden en çok sembolik liderliğin (3,56), daha sonra buyrukçu liderliğin (3,37) ve etkileşimci liderliğin (3,31), en az da rasyonel liderliğin uygulandığını belirtmişlerdir. Araştırma, oldukça önemli bir krizin ardından gerçekleştirilmiş olmasına rağmen katılımcılar içinde bulundukları çevrenin cömertlik derecesini oldukça yüksek bulmaktadırlar (3,40). Çevrenin değişim hızının yine orta değer üzerinde olduğunu (3,32) savunan yöneticiler, buna rağmen çevrenin belirsizlik düzeyinin orta değer olan 3'ten düşük olduğunu (2,92) belirtmişlerdir.

Demografik verilerle değişkenlerin ilişkisine bakıldığında: Erkekler kadınlara oranla, süreç uyumlanmayı, dikey uyumlanmayı, rasyonel liderlik düzeyini, çevrenin değişim hızını daha yüksek, strateji oluşum sürecini daha planlı algılamış, kadınlar ise

erkeklerle oranla liderin buyrukçuluk düzeyini, çevrenin belirsizliğini ve çevrenin cömertliğini daha yüksek algılamıştır.

Katılımcıların yaşı ile müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, sembolik liderlik ve rasyonel liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların yaşı ile süreç uyumlanma, buyrukçu liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Katılımcıların eğitim seviyesi ile etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliği algılanma düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların eğitim seviyesi ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ile ilgili verdikleri cevapların ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Katılımcıların gelir seviyesi ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliğinin algılanma düzeyi arasında pozitif; gelir seviyesi ile buyrukçu liderlik ve çevrenin belirsizliğinin algılanma düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların gelir seviyesi ile çevrenin değişim hızı ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışanların pozisyonu ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma; sembolik liderlik, rasyonel liderlik, etkileşimci liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif; çalışanların pozisyonu ile çevrenin belirsizliğinin algılanma düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların pozisyonu ile strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışanların tecrübesi arttıkça strateji geliştirme sürecinin daha planlı geliştiğini savunmaktadırlar. Çalışanların tecrübesi ile süreç uyumlanma, müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, rasyonel liderlik,

etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışanların bulundukları kurumlardaki tecrübesi ile müşteri uyumlanma, dikey uyumlanma ve rasyonel liderliğin algılanma düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların kurum tecrübeleri ile strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi, buyrukçu liderlik, sembolik liderlik, etkileşimci liderlik, çevrenin belirsizliği, çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Demografik değişkenlerle ilgili en çok dikkat çeken noktalardan biri; erkeklerin kadınlara, yaşlıların gençlere, gelir seviyesi yüksek olanların düşük olanlara, işletmede mevkice yüksek olanların mevkice düşük olanlara, kurum tecrübesi çok olanların da az olanlara oranla işletmeyi daha uyumlu algılamasıdır. Üzerinde durulması gereken diğer bir nokta da kadınların da erkeklere oranla liderin buyrukçuluk düzeyini, yani despotluğunu daha yüksek algılamasıdır. Buna göre, kadınların daha ağırlıklı olarak çalıştığı işyerlerindeki yöneticilerin işletmelerin yönetimde katılımcılığa daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmada küçük işletmelerin müşteri uyumlanma düzeyinin büyük işletmelerden daha yüksek olduğu, strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin büyük ve orta ölçekli işletmelerde küçük işletmelere oranla daha planlı olduğu, küçük işletmelerde buyrukçu liderlik düzeyinin büyük işletmelere göre çok daha yüksek olduğu, büyük işletmelerde rasyonel liderlik düzeyinin küçük işletmelere göre daha yüksek olduğu, çevrenin belirsizlik düzeyinin de büyük ve küçük işletmelerde orta boy işletmelere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Küçük işletmelerin aile işletmesi formatına daha yakın olması, bu işletmelerde tek adam düzeninin büyük oranda hüküm sürmesi, formal planlamalardan uzak hareket tarzları ve kurumsallık seviyelerinin büyük işletmelere göre daha düşük seviyede olması, bu işletmelerin buyrukçuluk düzeyinin yüksek, strateji oluşum sürecinin plansız, rasyonellik seviyesinin de düşük çıkmasına neden olmuştur. Ama küçük işletmelerin müşteriyile daha çok birebir ilişki kurması ve müşteri ihtiyaçlarına göre üretim ve

hizmetini özelleştirebilmesi de bu işletmelerin müşteri uyumlanma seviyesinin yüksek çıkmasına neden olmuştur.

Araştırmada öncülerin savunmacılara oranla süreç uyumlanmasının daha yüksek olduğu, öncülerin analizcilere, analizcilerin de savunmacılara oranla dikey uyumlanmasının daha yüksek olduğu, öncülerin ve analizcilerin strateji oluşum sürecinin savunmacılara oranla daha planlı olduğu, savunmacıların öncü ve analizcilere oranla buyrukçu liderlik düzeyinin daha yüksek olduğu, öncülerin savunmacılara göre sembolik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu, öncülerin ve analizcilerin rasyonel liderlik düzeyinin savunmacılara göre daha yüksek olduğu, öncülerin etkileşimci liderlik düzeylerinin savunmacılara göre daha yüksek olduğu, savunmacıların çevresinin öncü ve analizcilerin çevresinden daha belirsiz olduğu, öncü ve analizcilerin çevresinin savunmacıların çevresinden daha cömert olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre, öncü ve analizci stratejiye sahip işletmelerin buyrukçuluk dışındaki tüm liderlik seviyelerinin savunmacılara oranla yüksek olduğu görülmektedir. Buyrukçuluk, yani tek adamlık sistemi ile savunmacı stratejilerin paralellik göstermesi de araştırmanın önemli sonuçlarından biri olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, elimizdeki işletme stratejileriyle ilgili bilgilerin tamamen algısal olmasıdır.

Araştırmanın esas odaklandığı modelin incelenmesi sonucunda liderlik ve uyumlanma arasında şu ilişkiler ortaya çıkmıştır: Sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik **süreç uyumlanma** üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken buyrukçu liderlik ve rasyonel liderliğin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir. Buradan süreçlerin uyumlanmasında alt kademelerin inisiyatif kullanmasına izin verilmesinin, işlem odaklı çalışmanın ve personeli güçlendirmenin etkili olduğu gözükmemektedir. Sembolik liderlik, rasyonel liderlik ve etkileşimci liderlik **müşteri uyumlanma** üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken buyrukçu liderliğin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir. Buradan müşteri uyumlanmasında da tıpkı süreç uyumlanmada olduğu gibi stratejinin örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıktığı liderlik tipinin, alt kademelerin inisiyatif kullanmasına izin verilmesinin, işlem odaklı çalışmanın ve personeli güçlendirmenin etkili olduğu gözükmemektedir. Süreç uyumlanma ile müşteri uyumlanma arasındaki tek fark, müşteri

uyumlanmada analitik ve formal planlama sistemlerinin, yani rasyonel liderliğin müşteri uyumlanma üzerinde az da olsa olumlu etkisinin olmasıdır. **Dikey uyumlanma** ile ilgili verilere bakıldığında stratejiyi lider ya da tepedeki birkaç kişinin belirlediği buyrukçu liderlik, stratejinin örgüt içinde yayılma ve kabul edilme düzeyini olumsuz etkilerken, diğer tüm liderlik tipleri stratejinin yayılmasına olumlu katkılar sunmaktadır. Bu liderlik tipleri arasında etkileşimci liderliğin dikey uyumlanma üzerinde en yüksek etkiye sahip liderlik tipi olduğunun da altının çizilmesi gerekir. Stratejinin ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçler sonucunda ortaya çıktığı, yani aşağıdan yukarıya geliştiği liderlik tipinin stratejinin tüm örgüt tarafından aynı kararlılıkla kabul edilmesini sağlaması, bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak gösterilebilir.

Liderlik tiplerinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisi şöyle özetlenebilir: Buyrukçu liderlik tipi yalnızca dikey uyumlanmayı hem de negatif yönde etkilerken sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik tüm uyumlanma faktörlerini olumlu etkilemektedir. Rasyonel liderliğin ise süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi yokken müşteri uyumlanma ve dikey uyumlanmayı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel uyumlanma üzerindeki en büyük etkiyi, yani en başarılı sonucu etkileşimci liderlik tipi vermektedir.

Araştırmada Mintzberg'in kendiliğinden oluşan-planlı ayrımını temel alan strateji oluşma süreci değişkeninin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisinin planlılıktan, yani formallikten yana olduğu görülmüştür. İster aşağıdan yukarıya, ister de yukarıdan aşağıya gelişsin işletmenin formal bir stratejiye sahip olmasının ve faaliyetlerine de bu stratejinin yön vermesinin uyumlanma düzeylerinin tamamını olumlu etkilediği görülmektedir.

Çevre şartlarıyla ilgili boyutların örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisine bakıldığında çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin süreç uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözükmemektedir. Çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir ve son olarak da çevrenin değişim hızı ve çevrenin cömertliği dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir

etkiye sahipken çevrenin belirsizliğinin dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.

Sonuç olarak çevrenin değişim hızının ve cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutlarını olumlu etkilediği görülmektedir. Rekabetin olmadığı, tüm faaliyetlerin kendini tekrar ettiği ve dolayısıyla çevreye uyum gibi bir çabanın olmadığı işletmelerde uyumlanma düzeyinin de düşük çıkacağı açıktır. Hareketsizlik ve durgunluk, belirli bir süre sonra atalet yaratır. Değişim ve hareketin olmadığı yerde tüm canlıların faaliyetleri yavaşlar ve düzensizleşir. Sistem yaklaşımı, örgütleri de birer yaşam formu olarak kabul ettiği için çevrenin değişim hızı ve cömertliği örgütsel uyumlanmayı doğrudan etkilemektedir. Çevrenin belirsizliğinin ise uyumlanma düzeyleri üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi görülmemiştir.

Model analizi için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonucunda liderlik tiplerinden rasyonel liderliğin, çevresel koşullar arasından da çevrenin belirsizliği ve çevrenin değişim hızının; yani 8 adet bağımsız değişkenimizden 3'ünün model dışında kaldığı görülmüştür.

Ayrıca buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma ve müşteri uyumlanma üzerinde, sembolik liderliğin dikey uyumlanma üzerinde, strateji oluşum süreninin planlılık düzeyinin müşteri uyumlanma üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ve çevrenin cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, uyumlanma üzerinde negatif etkiye sahip tek bağımsız değişkenimizin buyrukçu liderlik olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderliğin tüm uyumlanma boyutları üzerinde en yüksek etkiye sahip liderlik tipi olması, stratejinin, ortak bir uyumun yakalandığı örgüt içi süreçlerin sonucunda ortaya çıkmasının; tepe yöneticisinin personeli güçlendirmesinin ve öğrenmeye, gelişime ve kararlara katılıma teşvik etmesinin, hatta stratejinin, tamamen örgütsel aktörlerin inisiyatifiyle gerçekleşmesinin uyumlanma olgusunu ne kadar olumlu etkilediğini bize göstermektedir.

Stratejiyi işletmenin misyonu ve vizyonunun belirlediği liderlik tipi olan sembolik liderlik de müşteri uyumlanma ve süreç uyumlanma üzerindeki hatırı sayılır etkisiyle bu modelde dikkat çeken diğer bir husus olmuştur. Elbette ki bu liderlik anlayışının sergilenmesi, oturmuş ve köklü bir kurum kültürünü ve misyon, vizyon ve değerlerin açık bir yol göstericiliğe sahip olması durumunda başarılı olacaktır.

Burada strateji oluşturma sürecinin planlılık düzeyinin uyumlanma üzerindeki olumlu etkisinin de üzerinde durulması gereken bir nokta olduğu söylenebilir. Planlanan strateji, kendiliğinden gelişen stratejiden daha başarılı sonuçlar vermiştir.

Buyrukçu liderliğin dikey uyumlanma üzerindeki olumsuz etkisi, açıkçası beklediğimiz bir sonuç olmuştur. Stratejilerin, amaçların, faaliyet planlarının ve kararların örgütün farklı seviyelerinde algılanma biçimini ve alt seviyelerde verilen kararların üst yönetimin kararlarıyla ve stratejiyle tutarlı olması, her boyutuyla tek adam felsefesinin karşısında olan bir kavramdır. Yönetimin tek elde toplanması ve karar mekanizmalarına örgütün geri kalan kısmının dahil edilmemesi, örgütün tepesi ise gövdesi arasında uyumsuzluk yaratacak, bu da dikey uyumlanma seviyesini azaltacaktır.

Son olarak çevrenin cömertliğinin uyumlanmanın tüm boyutları üzerinde çok yüksek derecede olmasa da pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, işletmelerin sürdürülebilirlik problemini daha az hissetmeleri durumunda ve krizin etkilerinden uzak kaldıkları müddetçe uyumlanma düzeylerinin olumlu yönde etkileneceğini göstermiştir.

Modelin işletme büyüklüklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yaptığımız analizlerde çevrenin değişim hızı, buyrukçu liderlik ve rasyonel liderliğin yalnızca küçük işletmelerde, sembolik liderliğin ise yalnızca orta boy işletmelerde **süreç uyumlanma** üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada en dikkat çekici nokta, küçük işletmelerde buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma üzerindeki olumlu etkisi ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin yine küçük işletmelerde etkisizliğidir. Bu, küçük işletmelerde yönetsel dinamiklerin orta ve büyük ölçekli işletmelerle oldukça farklı işlediğinin göstergesidir.

Çevrenin değişim hızı yalnızca küçük işletmelerde, çevrenin cömertliği ve strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyi yalnızca büyük işletmelerde, rasyonel liderlik ise yalnızca orta boy işletmelerde **müşteri uyumlanma** üzerinde etkili olmuştur. Burada en dikkat çekici nokta, araştırmamız boyunca tüm değişkenler arasında uyumlanma üzerinde en çok etkisi olan etkileşimci liderliğin büyük işletmelerde müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisinin ortaya çıkmamış olmasıdır. Büyük işletmeler, müşteri uyumlanmada en çok sembolik liderliğin nimetlerinden faydalanmaktadır.

Çevrenin belirsizliği ve çevrenin değişim hızı yalnızca orta boy işletmelerde **dikey uyumlanma** üzerinde etkili olmuştur. Burada en dikkat çekici nokta, küçük işletmelerde buyrukçu liderliğin süreç uyumlanma üzerindeki olumlu olan etkisinin dikey uyumlanmada tam tersine olumsuz yönde ortaya çıkması ve bu konuda büyük işletmelerle paralellik göstermesidir. Strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin büyük işletmelerde, buyrukçu liderliğin orta büyüklükteki işletmelerde dikey uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir.

Modelin algılanan strateji tiplerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yaptığımız analizlerde savunmacılarda **süreç uyumlanma** üzerinde sadece strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin anlamlı bir etkisinin olduğu, sembolik ve rasyonel liderliğin savunmacılarda işe yaramadığı, öncülerde ise strateji oluşum sürecinin planlılık düzeyinin süreç uyumlanma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Savunmacılarda **müşteri uyumlanma** üzerinde etkisi olan bağımsız değişken bulunmamaktadır. Sembolik liderlik ve etkileşimci liderlik öncülerde ve analizcilerde müşteri uyumlanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çevre değişim hızı ise yalnızca analizcilerde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Çevre değişim hızı **dikey uyumlanma** üzerinde yalnızca analizcilerde anlamlı bir etkiye sahipken etkileşimci liderliğin savunmacılarda bir işe yaramadığı, çevrenin belirsizliği ve buyrukçu liderliğin öncüleri etkilemediği görülmektedir. Burada ilginç olan nokta, çevrenin belirsizliğinin savunmacıları olumlu, analizcileri olumsuz

etkilemesidir. Öncülerde etkileşimci liderliğin dikey uyumlanma üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu dikkat çeken diğer bir husus olmuştur.

Bu çalışma, kendisine küçük, orta, ya da büyük işletmeleri evren olarak seçen araştırmacılar için ayrı ayrı referans olacaktır. Çevrenin, strateji geliştirme sürecinde liderlik tiplerinin ve strateji geliştirme sürecinin planlılık düzeyinin örgütsel uyumlanma üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma, örgüt kültürünün modele dahil edilmesi ile zenginleştirilmeye müsait bir yapıdadır. Bahsi geçen değişkenlerle ilgili kullandığımız ölçeklerin evrenimizde verdiği sonuçlar ve elde ettiğimiz faktörler de bu ölçeklerin yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

Yerli yazın daha çok uyum (fit) üzerinde odaklanmışken örgütsel uyumlanma (alignment) kavramının bu kavramın yerini yavaş yavaş alması gerektiği ve bu bağlamda uluslararası yazının yakalanması ihtiyacına dikkat çekmek de bu çalışmanın amaçlarından biridir. Araştırmacıların örgütsel uyumlanmanın performans ile ilişkisinden ziyade konunun işletme bilgi sistemleri ve yeni teknolojiler bağlamında incelenmesine odaklanması da tarafımızca tavsiye edilen konulardan biridir.

Araştırmanın yöneticilere tavsiyesi ise açıktır: Örgütsel uyumlanmanın işletme performansı ve sürdürülebilirliği ile olan pozitif ilişkisi bir yana, iş yerinin ruh sağlığına, çalışanların işi sahiplenmesine, değişim çabalarının başarılı olmasına ve verimliliğe katkısı, uluslararası araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise özellikle büyük işletmelerde etkileşimci liderlik tarzının benimsenmesinin ve strateji geliştirme sürecinin planlı olmasının örgütsel uyumlanmayı tüm boyutlarıyla arttırdığı gözlemlenmiştir. Küçük işletmelerde örgütsel uyumlanmanın birkaç boyutunda olumlu sonuç verse de orta ve büyük ölçekli işletmelerde buyrukçu liderlik tipinden artık vazgeçilmesi gerektiği, bu tarzın işletme sürdürülebilirliğine, çalışan memnuniyetine, stratejinin örgüt bütününe yayılımına, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve süreçlerin bu ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmesine olumsuz etkisinin olduğu açıkça ortaya konulmuştur.

Çalışmanın strateji yazınına, araştırmacılara ve uygulamaya katkıda bulunması en büyük dileğimiz olacaktır. Araştırmaya katılan ve değerli vakitlerini ayırarak samimi fikirlerini bizlerle paylaşan yöneticilere bir kez daha teşekkür ediyoruz.

## KAYNAKÇA

Akpan,O., 1996, “Strategic Alignment: The Business Imperative for Leading Organizations”, Luftman, Jerry N. (Editor). **Competing in the Information Age : Strategic Alignment in Practice**, Cary, NC, USA: Oxford University Press, Incorporated.

Alegre, J., Chiva, R., 2004, “Alignment between product innovation and competitive priorities”, **International Journal of Business Performance Management**, Vol. 6 No 3/4.

Andrews, K.R., 1965, **The concept of corporate strategy**, Homewood, Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H.I., 1965, **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York, NY: McGraw-Hill.

Ansoff, H.I.; 1972, “The Concept of Strategic Management”, **Journal of Business Policy**; No:4.

Ataman, G.; 2001, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları.

Atkins, M.H., 1994, “Information Technology and Information Systems Perspectives on Business Strategies,” **Journal of Strategic Information Systems**, 3(2).

Barca, M., 2005, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşma Hikayesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 5, sayı1.

Bart, C., 1998, “Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit healthcare sector”, **Health Care Management Review**, Vol. 23 No. 4.

Bart, C.K., Bontis, N. , Taggar, S., 2001, “A model of the impact of mission statements on firm performance”, **Management Decision**, Vol. 39 No. 1.

Beer, M., Nohria, N., 2000, **Breaking the Code of Change**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Bennett, R, H, Fadil, P, A, Greenwood, R, T, 1994, “Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework”, **Journal of Managerial Issues**, 6 (4).

Bergeron, F., Raymond, L. , Rivard, S., 1994, “Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance,” **Information and Management**, 41(8).

Beyerlein, M.B., McGee, C., Klein, G.D., Nemiro, J.E, Broedling, L., 2003, **The Collaborative Work Systems Field Book: Strategies, Tools and Techniques**, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Bourgeois, L., J., Eisenhardt, K., 1998, “Strategic decision process in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry”, **Management Science**, 14.

Boynton, A.C., Zmud, R.W., 1987, “Information Technology Planning in the 1990's: Directions for Practice and Research,” **MIS Quarterly**, 11(1).

Brews, P. J. , Hunt, M.R., 1999, “Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate”. **Strategic Management Journal**. 20.

Bryson, J.M., 1995, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, T., Stalker, G., 1961, **The Management of Innovation**, London, Tavistock.

Chakravarthy, B.S., Doz, Y., 1992, "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal", **Strategy Management Journal**, Vol 13.

Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W., Copeland, D.G., 1997, "Business Strategy Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment," **Information Systems Research**, 8(2).

Chan, Y.E., Reich, B.H. 2007, "IT Alignment: What Have We Learned?" **Journal of Information Technology**, 22(4).

Chan, Y.E., Sabherwal, R. , Thatcher, J.B., 2006, "Antecedents and Outcomes of Strategic Alignment: An Empirical Investigation," **IEEE Transactions on Engineering Management**, 53(1).

Chandler, D., 1962, **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press.

Cole, A.H, 1959, **Business Enterprise in Its Social Setting**: Cambridge, MA: Harvard University Press.

Collins, P.A., 2002, **Organizational Alignment: A Tool for Obtaining Greater Organizational Efficiency and Effectiveness in a State Government Agency**, Western Michigan University.

Cragg, P., King, M. , Hussin, H., 2002, "IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms," **Journal of Strategic Information Systems**, 11(2).

D'Aveni, R.A.; 1995, "Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework"; **Academy of Management Executive**, IX, no 3.

Day, G.S., 1984, **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, West Publishing, St Paul, MN.

Denford, J.S. , Chan, Y.E., 2007, “Reconciling IS Strategic Alignment Approaches,” in **Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems**, Keystone, CO, 9-12 Aug 2007.

Dess, G., Davis, P. S., 1982, “An Emprical Examination of Porter’s Generic Strategies”, **Academy of Management Proceedings**.

Doty, D.H., Glick, W.H. , Huber, G.P. 1993, “Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories,” **Academy of Management Journal**, 36(6).

Drazin, R. , Ven de Ven, A.H. 1985, “Alternative Forms of Fit in Contingency Theory,” **Administrative Science Quarterly**, 30(4).

Drucker, P., 1946, **Concepts of the corporations**. New York: The John Day Company.

Drucker, P., 1998, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Drucker,P, 1985, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**: Harper&Row.

Dvir, D., Segev, E. , Shenhar, A., 1993, “Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units Within the Miles and Snow Typology,” **Strategic Management Journal**, 14(2).

Egelhoff, W.G., 1982, “Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach”, **Administrative Science Quarterly** (27).

Engdahl, R.A., Keating, R.J., Aupperle, K.E., 2000, “Strategy and Structure: Chicken or Egg? (Reconsideration of Chandler’s Paradigm for Economic Success)”, **Organization Development Journal**, Winter. 18 (4).

Eren, E., 2000, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., İstanbul.

Fonvielle, W. , L. P. Carr., 2001, “Gaining strategic alignment: Making scorecards work”, **Management Accounting Quarterly** (Fall).

Galbraith, C. S., Schendel, D., 1983, “An Emprical Analysis of Strategy Types”, **Strategic Management Journal** 4.

Gavetti, G., Rivkin, J.W., 2007, “On the Origin of Strategy: Action and Cognition Over Time”, **Organization Science**, 18(3).

Grant,R.M., 2003, “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”, **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 6.

Gresov, C., 1989, “Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies,” **Administrative Science Quarterly**, 34(3).

Hagel, J. , Singer, M., 1999, “Unbundling the corporation”, **Harvard Business Review**, March-April.

Hamel, G. , Prahalad, C.K., 1994, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hannan, M.T., Freeman, J.H., 1977, “The Population Ecology of Organizations”, **American Journal of Sociology**, 82.

Hart, L. S., 1992, "An integrative framework for strategy-making processes", **Academy of Management Review**, Vol 17., No 2.

Hart, S., Quinn, R., 1992, "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance", **Human Relations**, 46.

Hart, S.; Banbury, C., 1994, "How strategy-making processes can make a difference", **Strategic Management Journal**; May.

Hatten, K.J., Schendel, D.E., Cooper, A.C., 1978, "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", **The Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 4 Dec.

Hawes, J. M., Crittenden, W. F., 1984, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", **Strategic Management Journal** 5, no. 3.

Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1979, "Link manufacturing process and product life cycles", **Harvard Business Review**, January-February.

Henderson, J.C., Venkatraman, N., 1993, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," **IBM Systems Journal**, 32(1).

Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., Schneck, R.E, 1974, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 19.

Hirsch, P., A., 1991, "Areas of agreement and common ground", a presentation made at the **Minnesota Conference on Strategy Process Research**, Minneapolis, MN, October 20-22.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. 1985, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," **Strategic Management Journal**, 6(3).

Hofer, C.W., Schendel, D., 1978, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St Paul, MN.

Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F., 1984, **Implementing Strategy**, Macmillan Publishing, New York.

Iivari, J., 1992, "The Organizational Fit of Information Systems," **Journal of Information Systems**, 2(1).

Joshi, M.P., Kathuria, R., Porth, S.J., 2003, "Alignment of strategic priorities and performance: an operations perspective", **Journal of Operations Management**, Vol. 21 No. 3.

Judson, A. S., 1996, **Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality**. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2004, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Boston, Harvard Business School.

Kaplan, R.S., 2001, **The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press.

Kathuria, R. , Igbaria, M. , 1997, "Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17 No. 6.

Kathuria,R., Joshi, M.P., Porth, S.J., 2007, "Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future", **Management Decision** Vol. 45 No. 3.

Kiefer, C., Stroh, P., 1984, "A new paradigm for developing organizations", in J, D, Adams (Ed.), **Transforming work**, Alexandria, VA: Miles River Press.

Kotnour, T., Barton, S., Jennings, J., Bridges, R.D., 1998, "Understanding and Leading Large Scale Change at the Kennedy Space Center", **Engineering Management Journal**, 10(2).

Labovitz, G. , Rosansky, V., 1997, **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. New York: John Wiley & Sons.

Lamont, B.T., Sambamurty V., Ellis, K.M., Simmonds, P.G., 2000, "The influence of organizational structure on the information received by corporate strategists of multinational enterprises". **Management International Review**, Third Quarter.

Lawrence, P. , Lorsch, J., 1967, **Organization and Environment**, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Learned, E.P. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., 1965, **Business policy: notes for analysis**. Homewood, Ill.: Irwin.

Likert, R., 1961, **New Patterns of Management**, New York: Mc Graw Hill.

Lindblom, C. E., 1979, "Still Muddling, Not Yet Through", **Public Administration Review**, November/December.

Lingle, J.H., Schiemann, W.A., 1996, "From balanced scorecard to IS management", **Management Review**, Vol. 85 No. 3.

Luftman, J., Kempaiah, R., Nash, E., 2006, "Key issues for IT executives 2005," **MIS Quarterly Executive**, 5(2).

Merron, K, A, 1994, "Creating TQM organizations", **Qualify Progress**, 27 (1).

Miles, R. , Snow, C., 1978, **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York, NY: McGraw-Hill.

Miller, D., 1996, "Configurations revisited", **Strategic Management Journal**, Vol. 17 No. 7.

Miller, D., 1992, "Environmental Fit Versus Internal Fit," **Organization Science**, 3(2).

Miller, D., Friesen, P., 1978, "Archetypes of strategy formulation", **Management Science**, 24.

Miller, D., Friesen, P., 1983, "Strategy making and environment: The third link", **Strategic Management Journal**, 4.

Miller, D., Friesen, P., 1977, "Strategy making in context: Ten emprical archetypes", **Journal of Management Studies**.

Miller, D., Friesen, P.H., 1980, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", **Academy of Management Journal**, 23:4.

Mintzberg, H, Lampel, J., 1999, "Reflecting on the Strategy Process", **Sloan Management Review**, Spring.

Mintzberg, H., Waters, J.A., 1982, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", **Academy of Management Journal**, 25(3).

Mintzberg, H., 1979, "Patterns In Strategy Formation", **International Studies of Management and Organization**, 9(3).

Mintzberg, H., 1977, "Strategy Formulation as a Historical Process", **International Studies of Management and Organization**, 7(2).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J., 1998, **Strategy Safari**, The Free Press, New York.

Mintzberg, H., 1983, **Power in and Around Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., 1979, **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., 1994, **The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners**, The Free Press, New York.

Mintzberg, H.; 1990, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"; **Strategic Management Journal**; 11.

Mintzberg, H., 1978, "Patterns in Strategy Formulation", **Management Science**, 24(9).

Nath, D., Sudharshan, D., 1994, "Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices", **Strategic Management Journal**, Vol. 15 No. 1.

Norman, R., 1977, **Management for Growth**, New York Wiley.

Oh, W. , Pinsonneault, A., 2007, "On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches," **MIS Quarterly**, 31(2).

Papke-Shields, K.E., Malhotra, M.K., 2001, "Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment", **Journal of Operations Management**, Vol. 19 No. 1.

Pascale, R.T., 1999, "Surfing the edge of chaos", **Sloan Management Review**, Spring.

Pasmore, W.A., 1988, **Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Perspective**. New York, NY: John Wiley and Sons.

Peters, T. , Waterman, R., 1982, **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper and Row Publishers, New York, NY.

Pettigrew, A.M., 1992, "The character and significance of strategy process research", **Strategic Management Research**, 13 (Special Issue).

Porter, M., 1985, **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press.

Porter, M., 1980, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press.

Porter, M. 1996, "**What is Strategy?**" Harvard Business Review, 74(6).

Powell, T., 1992, Organizational Alignment as Competitive Advantage, **Strategic Management Journal**, Vol. 13.

Prescott, J.E., 1986, "Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance," **Academy of Management Journal**, 29(2).

Quinn, J.B., 1980, **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Ill.:Richard D. Irwin.

Quinn, R., Rohrbaugh, J., 1983, "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", **Management Science**, 29.

Quinn, R., 1988, **Beyond Rational Management**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Reich, B.H., Benbasat, I., 1996, "Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives," **MIS Quarterly**, 20(1).

Rhenman, E., 1973, **Organization theory for long-range planning**, John-Wiley and Sons, London.

Richardson, P.R., Taylor, A.J., Gordon, J.R.M., 1985, "A strategic approach to evaluating manufacturing performance", **Interfaces**, Vol. 15 No. 6.

Robinson, D. G., Robinson, J. C., 1995, **Performance consulting: Moving beyond training**. San Francisco: Berrett-Koehler.

Robustelli, P.J., 1989, "Three Keys to the New Role of Leadership", **Professional Builder**, 63(7).

Roulau, L.; Seguin, F.; 1995, "Strategy and organization theories: Common forms of discourse", **Journal of Management Studies** 32:1 January.

Rumelt, R. P., Strategy, 1974, **Structure and Economic Performance**, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Rummler, G. R., Brache, A. P., 1990, **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. San Francisco: Jossey-Bass.

Sabherwal, R. , Chan, Y.E., 2001, “Alignment Between Business and IT Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders”, **Information Systems Research**, 12(1).

Santos, Annette Taijeron, 2004, “**The Influence of Entrepreneurial Orientation, Focus of Attention, and Environmental Turbulence on the Strategy-Performance Relationship**”, A Dissertation Presented to the US International College of Business Alliant International University, San Diego.

Saruhan, Ş, Özdemirci, A., 2005, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Alkım Yay.

Sarvan, F.; Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, T., 2003, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi** (6).

Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D. F., 1974, “Impact of Strategic Planning on Profit Performance”, **Harvard Business Review** 52, no. 2.

Schumpeter, 1934, A., **The Theory of Economic Development**: Oxford University Press.

Segev, E., 1989, “A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies”, **Strategic Management Journal**, 10(5).

Selznick, P., 1957, **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York, Harper & Row.

Semler, S.W., 1997, Systematic Agreement: A Theory of Organizational Alignment, **Human Resource Development Quarterly**, v8, n1.

Simon H. A, 1947, **Administrative Behavior**, New York:Macmillan.

Sipahi,B., Yurtkoru,S., Çinko,M., 2010, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yay. , İstanbul.

Skinner, W., 1969, “Manufacturing: the missing link in corporate strategy”, **Harvard Business Review**, Vol 47 No. 3.

Slevin, D.P. , Covin, J.G., 1997, “Strategy formation patterns, performance and the significance of context.” **Journal of Management** 23, no. 2.

Smith, M., 1998, “Culture and Organizational Change”, **Management Accounting**, 76(7).

Snow, C.C., Hrebiniak, L.G., 1980, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, 25(2).

Sun, H., Hong, C., 2002, “The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance”, **Technovation**, Vol. 22 No. 11.

Swamidass, P.M., 1986, “Manufacturing strategy: its assessment and practice”, **Journal of Operations Management**, Vol. 6 No. 4.

Swanson, D. A., 1994, **Analysis/or improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise**. San Francisco: Berrett-Koehler.

Şimşek,Ö.F., 2007, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)**, Ankara: Ekinoks.

Tan, J. , Tan, D., 2005 “Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition”, **Strategic Management Journal**, Vol. 26 No. 2.

Tarigan, R., 2005, "An evaluation of the relationship between alignment of strategic priorities and manufacturing performance", **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 4.

Tegarden, L., Sarason, Y., Banbury, C.; 2003, "Linking Strategy Processes to Performance Outcomes in Dynamic Environments: The Need to Target Multiple Bull's Eyes", **Journal of Management Issues**, Vol 15, Number 2.

Tosti, D., Jackson, S., 1994, "Alignment: How it works and why it matters", **Training**, 31.

Treacy, M. , Wiersema, F., 1995, **The Disciplined Market Leaders**, Addison-Wesley: Reading MA.

Ülgen, H., Mirze, K., 2006, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları.

Venkatraman, N. , Camillus, J.C., 1984, "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management," **Academy of Management Review**, 9(3).

Venkatraman, N., 1989, "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," **Academy of Management Review**, 14(3).

Venkatraman, N., Prescott, J.E., 1990, "Environmental-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications," **Strategic Management Journal**, 11(1).

Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E., 1993, "Production competence and business strategy: do they affect business performance?", **Decision Sciences**, Vol. 24 No. 2.

Volverda, H.W. , Elfring, T., 2001, “Schools of thought in strategic management: fragmentation, integration, or synthesis”, Chap. 1 in **Rethinking Strategy**. London: Sage Publications.

Wheelwright, S.C., 1978, “Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions”, **Business Horizons**, February.

Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A., 1989, “Managing strategic change in a mature business”, **Long Range Planning**, Vol. 22 No. 6.

Woodward, J., 1965, **Industrial Organization: Theory and Practice**, Oxford, London.

Wrigley, L., 1970, **Divisional Autonomy and Diversification**, Ph.D. Dissertation, Harward Business School.

Zahra, S., Pearce, J., 1990, “Research Evidence On The Miles-Snow Typology”, **Journal of Management**, 16.

Zahra, S.A., Covin, J.G., 1993, “Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance,” **Strategic Management Journal**, 14(6).

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, **Bakanlar Kurulu Kararı**, 2005/9617.

<http://education.yahoo.com/reference/dictionary>, (Erişim tarihi: 13.10.09)

<http://www.cioinsight.com>, CIO-Insight, Research on the Alignment Gap: Communication, Execution and Leadership, (Erişim tarihi: 07.09.09)

<http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim tarihi: 13.10.09)

<http://www.websters-online-dictionary.org>, (Erişim tarihi: 13.10.09)

<http://www.wordnet-online.com>, (Erişim tarihi: 13.10.09)

## EK -1

### SPSS ÇIKTILARI

#### (Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Normal Dağılım Analizleri)

##### Faktör Analizi-Örgütsel Uyumlanma

##### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,874               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |
|                                                  | 1379,048           |
|                                                  | df                 |
|                                                  | 55                 |
|                                                  | Sig.               |
|                                                  | ,000               |

##### Anti-image Matrices

|                        |      | als3              | als4              | alm1              | alm2              | alm3              | alm4              | alç2              | alç4              | alp1              | alp2              | alp3              |
|------------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Covariance  | als3 | ,644              | -,171             | -,038             | -,023             | -,010             | ,053              | -,099             | -,061             | ,002              | -,079             | ,070              |
|                        | als4 | -,171             | ,476              | -,129             | -,020             | ,057              | ,012              | ,010              | -,121             | -,126             | ,054              | -,065             |
|                        | alm1 | -,038             | -,129             | ,596              | -,132             | -,098             | -,149             | -,055             | -,027             | ,020              | -,027             | ,066              |
|                        | alm2 | -,023             | -,020             | -,132             | ,602              | -,165             | -,081             | ,016              | -,009             | ,014              | -,009             | -,058             |
|                        | alm3 | -,010             | ,057              | -,098             | -,165             | ,577              | -,133             | -,019             | -,030             | -,005             | -,026             | -,060             |
|                        | alm4 | ,053              | ,012              | -,149             | -,081             | -,133             | ,724              | ,031              | ,002              | -,037             | -,051             | ,029              |
|                        | alç2 | -,099             | ,010              | -,055             | ,016              | -,019             | ,031              | ,586              | -,173             | -,036             | -,052             | -,025             |
|                        | alç4 | -,061             | -,121             | -,027             | -,009             | -,030             | ,002              | -,173             | ,540              | ,024              | -,029             | -,040             |
|                        | alp1 | ,002              | -,126             | ,020              | ,014              | -,005             | -,037             | -,036             | ,024              | ,415              | -,094             | -,107             |
|                        | alp2 | -,079             | ,054              | -,027             | -,009             | -,026             | -,051             | -,052             | -,029             | -,094             | ,330              | -,157             |
|                        | alp3 | ,070              | -,065             | ,066              | -,058             | -,060             | ,029              | -,025             | -,040             | -,107             | -,157             | ,313              |
| Anti-image Correlation | als3 | ,861 <sup>a</sup> | -,308             | -,061             | -,037             | -,016             | ,078              | -,161             | -,104             | ,003              | -,171             | ,155              |
|                        | als4 | -,308             | ,842 <sup>a</sup> | -,242             | -,038             | ,109              | ,020              | ,019              | -,239             | -,284             | ,136              | -,169             |
|                        | alm1 | -,061             | -,242             | ,856 <sup>a</sup> | -,220             | -,167             | -,227             | -,093             | -,048             | ,041              | -,061             | ,152              |
|                        | alm2 | -,037             | -,038             | -,220             | ,900 <sup>a</sup> | -,280             | -,123             | ,026              | -,015             | ,027              | -,020             | -,134             |
|                        | alm3 | -,016             | ,109              | -,167             | -,280             | ,891 <sup>a</sup> | -,206             | -,032             | -,054             | -,010             | -,060             | -,141             |
|                        | alm4 | ,078              | ,020              | -,227             | -,123             | -,206             | ,861 <sup>a</sup> | ,047              | ,004              | -,068             | -,104             | ,062              |
|                        | alç2 | -,161             | ,019              | -,093             | ,026              | -,032             | ,047              | ,914 <sup>a</sup> | -,307             | -,073             | -,117             | -,059             |
|                        | alç4 | -,104             | -,239             | -,048             | -,015             | -,054             | ,004              | -,307             | ,909 <sup>a</sup> | ,051              | -,069             | -,098             |
|                        | alp1 | ,003              | -,284             | ,041              | ,027              | -,010             | -,068             | -,073             | ,051              | ,896 <sup>a</sup> | -,255             | -,298             |
|                        | alp2 | -,171             | ,136              | -,061             | -,020             | -,060             | -,104             | -,117             | -,069             | -,255             | ,864 <sup>a</sup> | -,489             |
|                        | alp3 | ,155              | -,169             | ,152              | -,134             | -,141             | ,062              | -,059             | -,098             | -,298             | -,489             | ,839 <sup>a</sup> |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

##### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5,018               | 45,622        | 45,622       | 2,644                             | 24,033        | 24,033       |
| 2         | 1,335               | 12,135        | 57,757       | 2,458                             | 22,343        | 46,376       |
| 3         | 1,023               | 9,298         | 67,055       | 2,275                             | 20,679        | 67,055       |
| 4         | ,666                | 6,052         | 73,107       |                                   |               |              |
| 5         | ,623                | 5,666         | 78,773       |                                   |               |              |
| 6         | ,547                | 4,973         | 83,746       |                                   |               |              |
| 7         | ,475                | 4,316         | 88,062       |                                   |               |              |
| 8         | ,445                | 4,047         | 92,109       |                                   |               |              |
| 9         | ,382                | 3,470         | 95,578       |                                   |               |              |
| 10        | ,285                | 2,592         | 98,170       |                                   |               |              |
| 11        | ,201                | 1,830         | 100,000      |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component |       |      |
|------|-----------|-------|------|
|      | 1         | 2     | 3    |
| alp3 | ,864      | ,221  | ,220 |
| alp2 | ,794      | ,279  | ,277 |
| alp1 | ,786      | ,297  | ,164 |
| als3 | ,096      | ,807  | ,082 |
| als4 | ,334      | ,711  | ,162 |
| alç4 | ,375      | ,660  | ,164 |
| alç2 | ,421      | ,595  | ,112 |
| alm4 | ,131      | -,013 | ,770 |
| alm3 | ,355      | ,098  | ,708 |
| alm2 | ,251      | ,200  | ,703 |
| alm1 | -,049     | ,496  | ,680 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2     | 3    |
|-----------|-------|-------|------|
| 1         | ,632  | ,587  | ,506 |
| 2         | -,276 | -,440 | ,854 |
| 3         | -,724 | ,680  | ,117 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Faktör Analizi – Strateji Geliştirme Süreci****KMO and Bartlett's Test**

|                                                  |                    |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,652               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |
|                                                  | df                 |
|                                                  | Sig.               |
|                                                  | 246,855            |
|                                                  | 6                  |
|                                                  | ,000               |

**Anti-image Matrices**

|                        |        | süreç1            | süreç2            | süreç3            | süreç4            |
|------------------------|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Covariance  | süreç1 | ,726              | -,090             | ,072              | -,305             |
|                        | süreç2 | -,090             | ,656              | -,294             | -,129             |
|                        | süreç3 | ,072              | -,294             | ,695              | -,146             |
|                        | süreç4 | -,305             | -,129             | -,146             | ,623              |
| Anti-image Correlation | süreç1 | ,612 <sup>a</sup> | -,130             | ,102              | -,453             |
|                        | süreç2 | -,130             | ,686 <sup>a</sup> | -,435             | -,202             |
|                        | süreç3 | ,102              | -,435             | ,635 <sup>a</sup> | -,221             |
|                        | süreç4 | -,453             | -,202             | -,221             | ,664 <sup>a</sup> |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2,150               | 53,744        | 53,744       |
| 2         | ,941                | 23,516        | 77,260       |
| 3         | ,485                | 12,113        | 89,373       |
| 4         | ,425                | 10,627        | 100,000      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Faktör Analizi – Strateji Geliştirme Sürecinde Lider Tipi

#### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |          |
|--------------------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,724     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | 1673,747 |
| df                                               | 78       |
| Sig.                                             | ,000     |

#### Anti-image Matrices

|                        | buy2              | buy3              | sem1              | sem2              | sem3              | ras1              | ras2              | ras3              | ışl1              | ışl3              | ışl4              | güc1              | güc2  |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Anti-image Covariance  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |       |
| buy2                   | ,263              | -,219             | -,034             | ,017              | ,029              | ,059              | -,050             | ,031              | ,003              | ,023              | ,007              | -,048             | -,004 |
| buy3                   | -,219             | ,266              | ,011              | ,006              | -,071             | -,048             | ,044              | ,007              | -,003             | -,008             | -,015             | ,024              | ,048  |
| sem1                   | -,034             | ,011              | ,520              | -,204             | -,110             | ,006              | -,037             | -,049             | -,009             | -,105             | ,002              | -,002             | -,009 |
| sem2                   | ,017              | ,006              | -,204             | ,572              | -,137             | -,098             | ,082              | ,040              | -,123             | -,100             | -,016             | ,067              | ,029  |
| sem3                   | ,029              | -,071             | -,110             | -,137             | ,645              | ,008              | -,063             | -,008             | -,012             | ,075              | ,027              | -,046             | -,088 |
| ras1                   | ,059              | -,048             | ,006              | -,098             | ,008              | ,236              | -,157             | -,033             | ,118              | -,009             | ,051              | -,103             | ,018  |
| ras2                   | -,050             | ,044              | -,037             | ,082              | -,063             | -,157             | ,195              | -,083             | -,118             | -,029             | -,019             | ,072              | ,016  |
| ras3                   | ,031              | ,007              | -,049             | ,040              | -,008             | -,033             | -,083             | ,393              | ,018              | ,068              | -,199             | ,043              | -,070 |
| ışl1                   | ,003              | -,003             | -,009             | -,123             | -,012             | ,118              | -,118             | ,018              | ,670              | -,027             | -,082             | -,134             | -,066 |
| ışl3                   | ,023              | -,008             | -,105             | -,100             | ,075              | -,009             | -,029             | ,068              | -,027             | ,599              | -,102             | -,113             | -,184 |
| ışl4                   | ,007              | -,015             | ,002              | -,016             | ,027              | ,051              | -,019             | -,199             | -,082             | -,102             | ,594              | -,129             | -,015 |
| güc1                   | -,048             | ,024              | -,002             | ,067              | -,046             | -,103             | ,072              | ,043              | -,134             | -,113             | -,129             | ,727              | -,120 |
| güc2                   | -,004             | ,048              | -,009             | ,029              | -,088             | ,018              | ,016              | -,070             | -,066             | -,184             | -,015             | -,120             | ,694  |
| Anti-image Correlation |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |       |
| buy2                   | ,525 <sup>a</sup> | -,828             | -,093             | ,044              | ,071              | ,238              | -,219             | ,095              | ,007              | ,057              | ,017              | -,110             | -,010 |
| buy3                   | -,828             | ,533 <sup>a</sup> | ,029              | ,015              | -,172             | -,190             | ,194              | ,023              | -,006             | -,020             | -,038             | ,054              | ,111  |
| sem1                   | -,093             | ,029              | ,860 <sup>a</sup> | -,374             | -,191             | ,017              | -,117             | -,109             | -,015             | -,189             | ,003              | -,003             | -,015 |
| sem2                   | ,044              | ,015              | -,374             | ,701 <sup>a</sup> | -,225             | -,266             | ,245              | ,084              | -,199             | -,171             | -,027             | ,103              | ,046  |
| sem3                   | ,071              | -,172             | -,191             | -,225             | ,841 <sup>a</sup> | ,022              | -,177             | -,017             | -,019             | ,121              | ,044              | -,067             | -,131 |
| ras1                   | ,238              | -,190             | ,017              | -,266             | ,022              | ,675 <sup>a</sup> | -,733             | -,109             | ,296              | -,024             | ,137              | -,249             | ,044  |
| ras2                   | -,219             | ,194              | -,117             | ,245              | -,177             | -,733             | ,684 <sup>a</sup> | -,300             | -,327             | -,086             | -,055             | ,190              | ,044  |
| ras3                   | ,095              | ,023              | -,109             | ,084              | -,017             | -,109             | -,300             | ,834 <sup>a</sup> | ,036              | ,140              | -,412             | ,080              | -,134 |
| ışl1                   | ,007              | -,006             | -,015             | -,199             | -,019             | ,296              | -,327             | ,036              | ,742 <sup>a</sup> | -,042             | -,130             | -,192             | -,096 |
| ışl3                   | ,057              | -,020             | -,189             | -,171             | ,121              | -,024             | -,086             | ,140              | -,042             | ,827 <sup>a</sup> | -,172             | -,172             | -,285 |
| ışl4                   | ,017              | -,038             | ,003              | -,027             | ,044              | ,137              | -,055             | -,412             | -,130             | -,172             | ,798 <sup>a</sup> | -,197             | -,024 |
| güc1                   | -,110             | ,054              | -,003             | ,103              | -,067             | -,249             | ,190              | ,080              | -,192             | -,172             | -,197             | ,691 <sup>a</sup> | -,169 |
| güc2                   | -,010             | ,111              | -,015             | ,046              | -,131             | ,044              | -,134             | -,096             | -,285             | -,024             | -,169             | ,835 <sup>a</sup> |       |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,399               | 33,841        | 33,841       | 2,599                             | 19,993        | 19,993       |
| 2         | 1,911               | 14,704        | 48,545       | 2,278                             | 17,522        | 37,515       |
| 3         | 1,417               | 10,897        | 59,442       | 2,053                             | 15,795        | 53,310       |
| 4         | 1,148               | 8,830         | 68,272       | 1,945                             | 14,962        | 68,272       |
| 5         | ,771                | 5,932         | 74,204       |                                   |               |              |
| 6         | ,689                | 5,303         | 79,507       |                                   |               |              |
| 7         | ,670                | 5,158         | 84,665       |                                   |               |              |
| 8         | ,598                | 4,603         | 89,267       |                                   |               |              |
| 9         | ,437                | 3,361         | 92,628       |                                   |               |              |
| 10        | ,418                | 3,217         | 95,845       |                                   |               |              |
| 11        | ,269                | 2,071         | 97,917       |                                   |               |              |
| 12        | ,169                | 1,298         | 99,215       |                                   |               |              |
| 13        | ,102                | ,785          | 100,000      |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component |       |       |       |
|------|-----------|-------|-------|-------|
|      | 1         | 2     | 3     | 4     |
| ras2 | ,874      | ,153  | ,264  | -,051 |
| ras3 | ,833      | ,233  | ,046  | -,186 |
| ras1 | ,800      | ,059  | ,340  | -,105 |
| güç1 | ,054      | ,723  | ,028  | ,113  |
| güç2 | ,067      | ,673  | ,136  | -,232 |
| işl3 | ,072      | ,637  | ,393  | -,149 |
| işl4 | ,459      | ,617  | -,073 | -,024 |
| işl1 | ,163      | ,583  | ,235  | ,033  |
| sem2 | ,021      | ,150  | ,850  | -,108 |
| sem1 | ,315      | ,240  | ,721  | ,029  |
| sem3 | ,354      | ,090  | ,624  | ,174  |
| buy2 | -,125     | -,019 | -,018 | ,940  |
| buy3 | -,108     | -,079 | ,036  | ,938  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2    | 3     | 4     |
|-----------|-------|------|-------|-------|
| 1         | ,645  | ,542 | ,498  | -,205 |
| 2         | -,059 | ,099 | ,352  | ,929  |
| 3         | -,597 | ,790 | -,118 | -,077 |
| 4         | ,473  | ,270 | -,784 | ,298  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Faktör Analizi – Çevresel Koşullar****KMO and Bartlett's Test**

|                                                  |                    |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,667               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |
|                                                  | df                 |
|                                                  | Sig.               |
|                                                  | 716,578            |
|                                                  | 28                 |
|                                                  | ,000               |

### Anti-image Matrices

|                        |      | cöm1              | cöm2              | din1              | din2              | din3              | din4              | din5              | din6              |
|------------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Covariance  | cöm1 | ,632              | -,342             | -,035             | -,031             | -,086             | ,029              | -,036             | ,053              |
|                        | cöm2 | -,342             | ,618              | ,150              | -,044             | ,008              | ,056              | ,023              | -,028             |
|                        | din1 | -,035             | ,150              | ,700              | -,274             | -,012             | ,066              | -,033             | -,066             |
|                        | din2 | -,031             | -,044             | -,274             | ,570              | -,277             | -,069             | ,047              | -1,831E-5         |
|                        | din3 | -,086             | ,008              | -,012             | -,277             | ,694              | -,054             | -,014             | ,032              |
|                        | din4 | ,029              | ,056              | ,066              | -,069             | -,054             | ,440              | -,197             | -,166             |
|                        | din5 | -,036             | ,023              | -,033             | ,047              | -,014             | -,197             | ,461              | -,177             |
|                        | din6 | ,053              | -,028             | -,066             | -1,831E-5         | ,032              | -,166             | -,177             | ,488              |
| Anti-image Correlation | cöm1 | ,573 <sup>a</sup> | -,548             | -,053             | -,051             | -,130             | ,055              | -,066             | ,095              |
|                        | cöm2 | -,548             | ,568 <sup>a</sup> | ,228              | -,075             | ,013              | ,107              | ,042              | -,052             |
|                        | din1 | -,053             | ,228              | ,599 <sup>a</sup> | -,433             | -,018             | ,119              | -,058             | -,113             |
|                        | din2 | -,051             | -,075             | -,433             | ,584 <sup>a</sup> | -,440             | -,138             | ,092              | -3,469E-5         |
|                        | din3 | -,130             | ,013              | -,018             | -,440             | ,656 <sup>a</sup> | -,098             | -,025             | ,055              |
|                        | din4 | ,055              | ,107              | ,119              | -,138             | -,098             | ,732 <sup>a</sup> | -,438             | -,358             |
|                        | din5 | -,066             | ,042              | -,058             | ,092              | -,025             | -,438             | ,732 <sup>a</sup> | -,373             |
|                        | din6 | ,095              | -,052             | -,113             | -3,469E-5         | ,055              | -,358             | -,373             | ,762 <sup>a</sup> |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2,653               | 33,165        | 33,165       | 2,310                             | 28,871        | 28,871       |
| 2         | 1,866               | 23,319        | 56,483       | 1,887                             | 23,587        | 52,458       |
| 3         | 1,318               | 16,481        | 72,964       | 1,641                             | 20,506        | 72,964       |
| 4         | ,699                | 8,740         | 81,704       |                                   |               |              |
| 5         | ,452                | 5,646         | 87,350       |                                   |               |              |
| 6         | ,385                | 4,811         | 92,161       |                                   |               |              |
| 7         | ,332                | 4,149         | 96,310       |                                   |               |              |
| 8         | ,295                | 3,690         | 100,000      |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|      | Component |       |       |
|------|-----------|-------|-------|
|      | 1         | 2     | 3     |
| din5 | ,883      | ,043  | -,056 |
| din4 | ,865      | ,130  | -,115 |
| din6 | ,857      | ,064  | -,113 |
| din2 | ,069      | ,865  | ,088  |
| din1 | ,054      | ,739  | -,259 |
| din3 | ,102      | ,735  | ,213  |
| cöm2 | -,131     | -,082 | ,873  |
| cöm1 | -,105     | ,148  | ,853  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2     | 3     |
|-----------|-------|-------|-------|
| 1         | ,856  | ,388  | -,341 |
| 2         | -,152 | ,819  | ,553  |
| 3         | ,494  | -,422 | ,760  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Güvenilirlik Analizi – Süreç Uyumlama**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,881             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| alp1 | 7,3439                     | 3,036                          | ,730                             | ,866                             |
| alp2 | 7,5825                     | 2,582                          | ,782                             | ,821                             |
| alp3 | 7,6561                     | 2,684                          | ,802                             | ,801                             |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,784             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| als3 | 10,0456                    | 7,192                          | ,551                             | ,750                             |
| als4 | 9,6561                     | 7,262                          | ,605                             | ,727                             |
| alç2 | 10,2386                    | 6,598                          | ,577                             | ,738                             |
| alç4 | 10,3228                    | 6,142                          | ,639                             | ,705                             |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,758             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| alm4 | 11,3263                    | 4,714                          | ,503                             | ,731                             |
| alm2 | 10,9298                    | 4,650                          | ,586                             | ,686                             |
| alm3 | 11,2842                    | 4,401                          | ,590                             | ,682                             |
| alm1 | 11,2175                    | 4,685                          | ,547                             | ,707                             |

**Güvenilirlik Analizi – Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık Düzeyi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,709             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| süreç1 | 10,4035                    | 5,685                          | ,418                             | ,693                             |
| süreç2 | 10,4316                    | 5,563                          | ,542                             | ,621                             |
| süreç3 | 10,3088                    | 5,968                          | ,439                             | ,679                             |
| süreç4 | 10,3930                    | 4,591                          | ,597                             | ,577                             |

**Güvenilirlik Analizi – Rasyonel Liderlik Tipi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,879             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ras1 | 6,2175                     | 4,023                          | ,784                             | ,813                             |
| ras2 | 6,3930                     | 3,810                          | ,852                             | ,747                             |
| ras3 | 6,2035                     | 4,888                          | ,675                             | ,905                             |

**Güvenilirlik Analizi –Etkileşimci Liderlik Tipi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,715             | 5          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| güç1 | 13,7965                    | 7,627                          | ,453                             | ,677                             |
| güç2 | 12,7825                    | 8,023                          | ,485                             | ,664                             |
| işl1 | 13,2772                    | 7,624                          | ,440                             | ,683                             |
| işl3 | 13,4105                    | 7,179                          | ,527                             | ,645                             |
| işl4 | 12,8947                    | 8,249                          | ,475                             | ,670                             |

**Güvenilirlik Analizi – Sembolik Liderlik Tipi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,719             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| sem1 | 6,9895                     | 3,320                          | ,605                             | ,571                             |
| sem2 | 7,4316                     | 2,725                          | ,546                             | ,631                             |
| sem3 | 6,9684                     | 3,221                          | ,488                             | ,691                             |

**Güvenilirlik Analizi – Buyrukçu Liderlik Tipi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,914             | 2          |

**Güvenilirlik Analizi – Çevre Belirsizlik**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,851             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| din4 | 5,7930                     | 3,552                          | ,726                             | ,786                             |
| din5 | 5,9263                     | 3,343                          | ,729                             | ,783                             |
| din6 | 5,8526                     | 3,478                          | ,706                             | ,805                             |

**Güvenilirlik Analizi – Çevre Değişim Hızı**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,693             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| din1 | 6,3930                     | 3,169                          | ,432                             | ,691                             |
| din2 | 6,7404                     | 2,376                          | ,639                             | ,414                             |
| din3 | 6,8175                     | 3,093                          | ,466                             | ,651                             |

## Güvenilirlik Analizi – Çevre Cömertlik

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,728             | 2          |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| cöm1 | 3,2351                     | 1,145                          | ,572                             | . <sup>a</sup>                   |
| cöm2 | 3,5789                     | 1,209                          | ,572                             | . <sup>a</sup>                   |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

### Normal Dağılım Testleri

|                                   |  | One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |        |        |          |          |          |         |         |         |         |        |         |        |        |         |         |        |         |        |        |         |         |         |         |         |         |         |       |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|--------|--------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
|                                   |  | vas                                | editm  | gelir  | pozisyon | teorikba | kurumtop | kam2    | cöm1    | cöm2    | din1    | din2   | din3    | din4   | din5   | din6    | din7    | sürec1 | sürec2  | sürec3 | sürec4 | buç2    | buç3    |         |         |         |         |         |       |
| N                                 |  | 285                                | 285    | 285    | 285      | 285      | 285      | 285     | 285     | 285     | 285     | 285    | 285     | 285    | 285    | 285     | 285     | 285    | 285     | 285    | 285    | 285     | 285     | 285     | 285     | 285     | 285     | 285     |       |
| Normal Parameters <sup>a, b</sup> |  | Mean                               | 2,1965 | 2,9869 | 3,8165   | 3,4386   | 3,6702   | 2,8246  | 3,1568  | 3,5789  | 3,2351  | 3,5825 | 3,2351  | 3,1579 | 2,9900 | 2,8696  | 2,9333  | 4,0351 | 3,4421  | 3,4140 | 3,3360 | 3,4626  | 3,4140  | 3,3296  | 3,4626  | 3,4140  | 3,3296  | 3,4626  |       |
|                                   |  | Std. Deviation                     | ,95127 | ,84560 | 1,19236  | ,72232   | 1,09697  | 1,17669 | 1,17135 | 1,09973 | 1,07016 | ,97380 | 1,06587 | ,96760 | ,98936 | 1,04879 | 1,02733 | 8,0415 | 1,03851 | ,93663 | ,93233 | 1,14543 | 1,10877 | 1,09897 | 1,14543 | 1,10877 | 1,09897 | 1,14543 |       |
| Most Extreme Differences          |  | Absolute                           | ,245   | ,309   | ,251     | ,357     | ,199     | ,207    | ,292    | ,312    | ,264    | ,287   | ,223    | ,282   | ,253   | ,282    | ,271    | ,321   | ,294    | ,292   | ,339   | ,263    | ,308    | ,311    | ,263    | ,308    | ,311    | ,263    | ,308  |
|                                   |  | Positive                           | ,245   | ,210   | ,159     | ,219     | ,199     | ,207    | ,266    | ,172    | ,167    | ,183   | ,196    | ,221   | ,253   | ,282    | ,271    | ,254   | ,173    | ,192   | ,225   | ,168    | ,176    | ,185    | ,168    | ,176    | ,185    | ,168    | ,176  |
|                                   |  | Negative                           | -,162  | -,309  | -,251    | -,357    | -,199    | -,133   | -,292   | -,312   | -,264   | -,287  | -,223   | -,282  | -,211  | -,174   | -,170   | -,321  | -,294   | -,292  | -,339  | -,263   | -,308   | -,311   | -,263   | -,308   | -,311   | -,263   | -,308 |
| Kolmogorov-Smirnov Z              |  |                                    | 4,136  | 5,224  | 4,242    | 6,026    | 3,363    | 3,501   | 4,633   | 5,271   | 4,463   | 4,845  | 3,764   | 4,754  | 4,267  | 4,753   | 4,972   | 5,422  | 4,962   | 4,931  | 5,731  | 4,433   | 5,207   | 5,256   | 4,433   | 5,207   | 5,256   | 4,433   | 5,207 |
| Asymp. Sig. (2-tailed)            |  |                                    |        |        |          |          |          |         |         |         |         |        |         |        |        |         |         |        |         |        |        |         |         |         |         |         |         |         |       |

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

|                                   |  | One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |        |         |         |         |         |         |         |         |        |         |        |         |        |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                   |  | sem1                               | sem2   | sem3    | ras1    | ras2    | ras3    | is1     | is2     | is3     | is4    | alis1   | alis2  | alis3   | alis4  | alm1   | alm2   | alm3   | alm4   | alc2    | alc4    | alo1   | alo2   | alo3   |        |        |        |        |        |
| N                                 |  | 3,7053                             | 3,2632 | 3,7263  | 3,1899  | 3,0140  | 3,2035  | 3,2632  | 3,1298  | 3,6456  | 2,7439 | 3,7579  | 3,3754 | 3,7649  | 3,7018 | 3,9695 | 3,6351 | 3,5930 | 3,1625 | 3,0982  | 3,9474  | 3,7088 | 3,6351 | 3,7088 | 3,6351 | 3,7088 | 3,6351 | 3,7088 | 3,6351 |
| Normal Parameters <sup>a, b</sup> |  | Mean                               | ,89451 | 1,14336 | 1,02232 | 1,15638 | 1,15685 | 1,02469 | 1,05360 | 1,05849 | ,85004 | 1,03513 | ,89658 | 1,02577 | ,95174 | ,89137 | ,86596 | ,93457 | ,92460 | 1,13911 | 1,17971 | ,83962 | ,95096 | ,90392 | ,95096 | ,90392 | ,95096 | ,90392 | ,95096 |
|                                   |  | Std. Deviation                     | ,234   | ,148    | ,209    | ,213    | ,220    | ,162    | ,144    | ,204    | ,230   | ,266    | ,232   | ,184    | ,234   | ,211   | ,243   | ,190   | ,204   | ,198    | ,157    | ,254   | ,194   | ,210   | ,157   | ,254   | ,194   | ,210   | ,157   |
| Most Extreme Differences          |  | Absolute                           | ,338   | ,200    | ,341    | ,225    | ,220    | ,262    | ,232    | ,244    | ,325   | ,266    | ,329   | ,290    | ,348   | ,301   | ,333   | ,280   | ,298   | ,227    | ,199    | ,350   | ,290   | ,302   | ,199   | ,350   | ,290   | ,302   | ,199   |
|                                   |  | Positive                           | ,234   | ,148    | ,209    | ,213    | ,220    | ,162    | ,144    | ,204    | ,230   | ,266    | ,232   | ,184    | ,234   | ,211   | ,243   | ,190   | ,204   | ,198    | ,157    | ,254   | ,194   | ,210   | ,157   | ,254   | ,194   | ,210   | ,157   |
|                                   |  | Negative                           | -,338  | -,200   | -,341   | -,225   | -,220   | -,262   | -,232   | -,244   | -,325  | -,266   | -,329  | -,290   | -,348  | -,301  | -,333  | -,280  | -,298  | -,227   | -,199   | -,350  | -,290  | -,302  | -,199  | -,350  | -,290  | -,302  | -,199  |
| Kolmogorov-Smirnov Z              |  |                                    | 5,704  | 3,377   | 5,763   | 3,798   | 3,717   | 4,427   | 3,908   | 4,113   | 5,463  | 4,483   | 5,558  | 4,897   | 5,882  | 5,085  | 5,820  | 4,726  | 5,034  | 3,857   | 3,355   | 5,901  | 4,934  | 5,105  | 3,857  | 3,355  | 5,901  | 4,934  | 5,105  |
| Asymp. Sig. (2-tailed)            |  |                                    | ,000   | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000   | ,000    | ,000   | ,000    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000    | ,000    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |

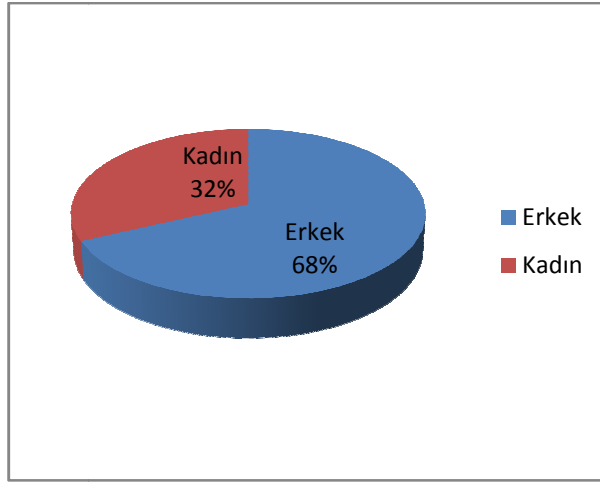
a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

## EK – 2

### Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Ortalamaları ve Std. Sapmaları

Tablo: Cinsiyet Dağılımı

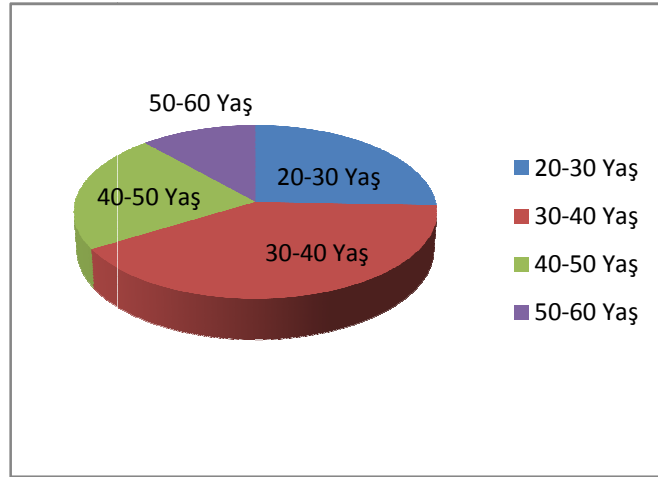
|        | N   | %     |
|--------|-----|-------|
| Erkek  | 194 | 68,1  |
| Kadın  | 91  | 31,9  |
| Toplam | 285 | 100,0 |



Şekil: Cinsiyet Dağılımı

Tablo: Yaş Dağılımı

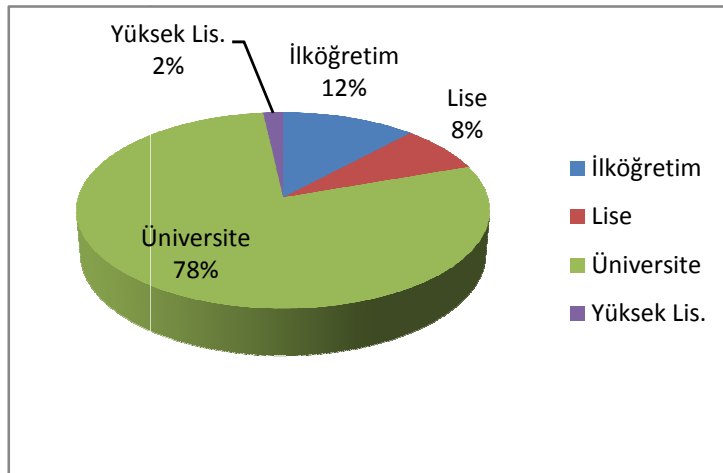
|                | n   | %     |
|----------------|-----|-------|
| 20-29          | 73  | 25,6  |
| 30-39          | 116 | 40,7  |
| 40-49          | 63  | 22,1  |
| 50 yaş ve üstü | 33  | 11,6  |
| Toplam         | 285 | 100,0 |



Şekil: Yaş Dağılımı

Tablo: Eğitim Dağılımı

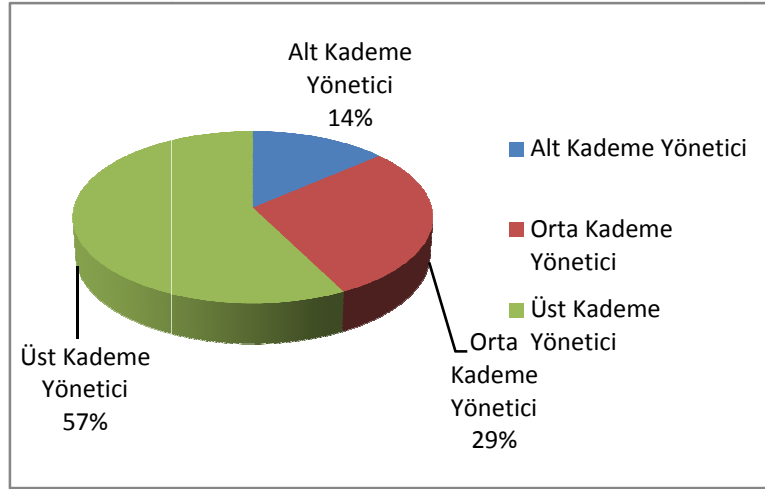
|             | n   | %     |
|-------------|-----|-------|
| İlköğretim  | 34  | 11,9  |
| Lise        | 22  | 7,7   |
| Üniversite  | 224 | 78,6  |
| Yüksek Lis. | 5   | 1,8   |
| Toplam      | 285 | 100,0 |



Şekil: Eğitim Dağılımı

Tablo: Pozisyon'a Göre Dağılım

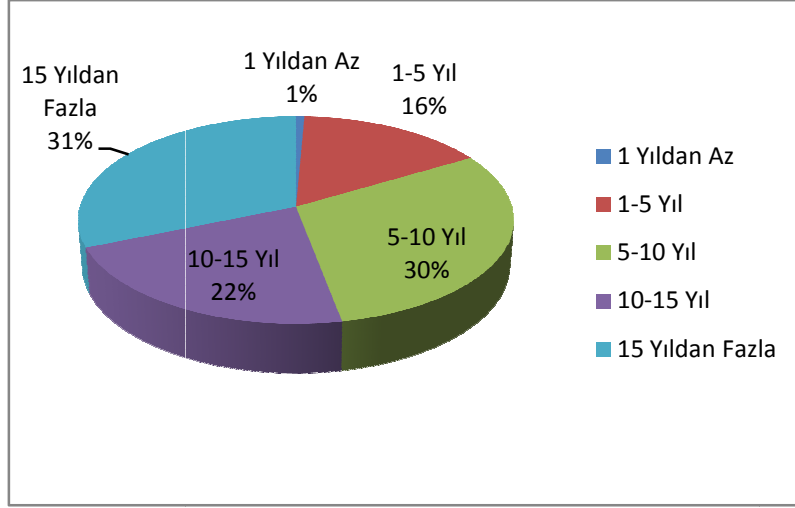
|                      | n   | %     |
|----------------------|-----|-------|
| Alt Kademe Yönetici  | 39  | 13,7  |
| Orta Kademe Yönetici | 82  | 28,8  |
| Üst Kademe Yönetici  | 164 | 57,5  |
| Toplam               | 285 | 100,0 |



Şekil: Pozisyona Göre Dağılım

İş Tecrübe

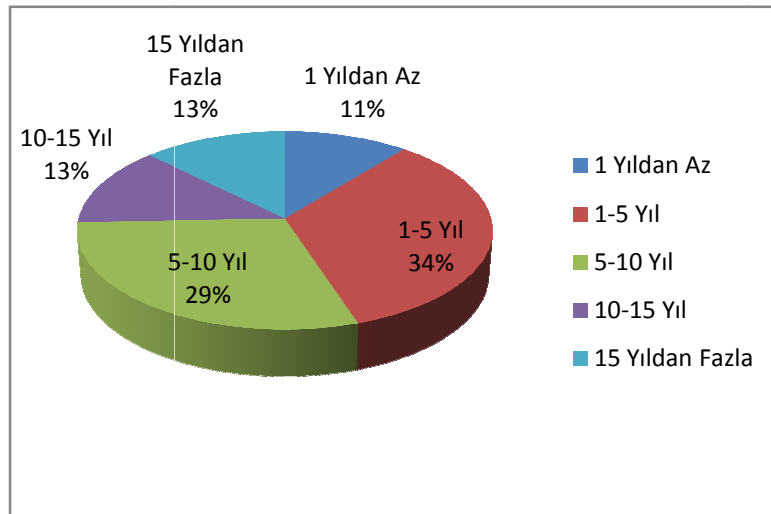
|                 | n   | %     |
|-----------------|-----|-------|
| 1 Yıldan Az     | 2   | ,7    |
| 1-5 Yıl         | 45  | 15,8  |
| 6-10 Yıl        | 87  | 30,5  |
| 11-15 Yıl       | 62  | 21,8  |
| 15 Yıldan Fazla | 89  | 31,2  |
| Toplam          | 285 | 100,0 |



Şekil: İş Tecrübe

Kurum Tecrübe

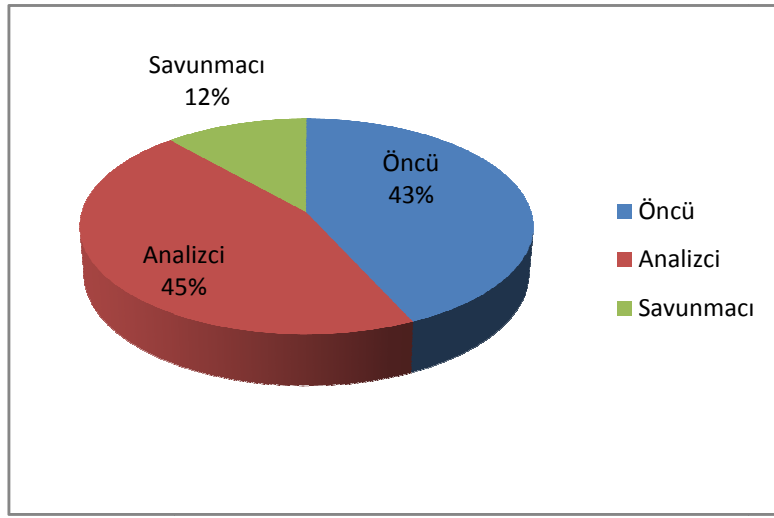
|                | n   | %     |
|----------------|-----|-------|
| 1 Yıdan Az     | 31  | 10,9  |
| 1-5 Yıl        | 97  | 34,0  |
| 6-10 Yıl       | 84  | 29,5  |
| 11-15 Yıl      | 37  | 13,0  |
| 15 Yıdan Fazla | 36  | 12,6  |
| Toplam         | 285 | 100,0 |



Şekil: Kurum Tecrübe

### Strateji

|           | n   | %     |
|-----------|-----|-------|
| Öncü      | 123 | 43,2  |
| Analizci  | 129 | 45,3  |
| Savunmacı | 33  | 11,6  |
| Toplam    | 285 | 100,0 |



Şekil: Algılanan Strateji

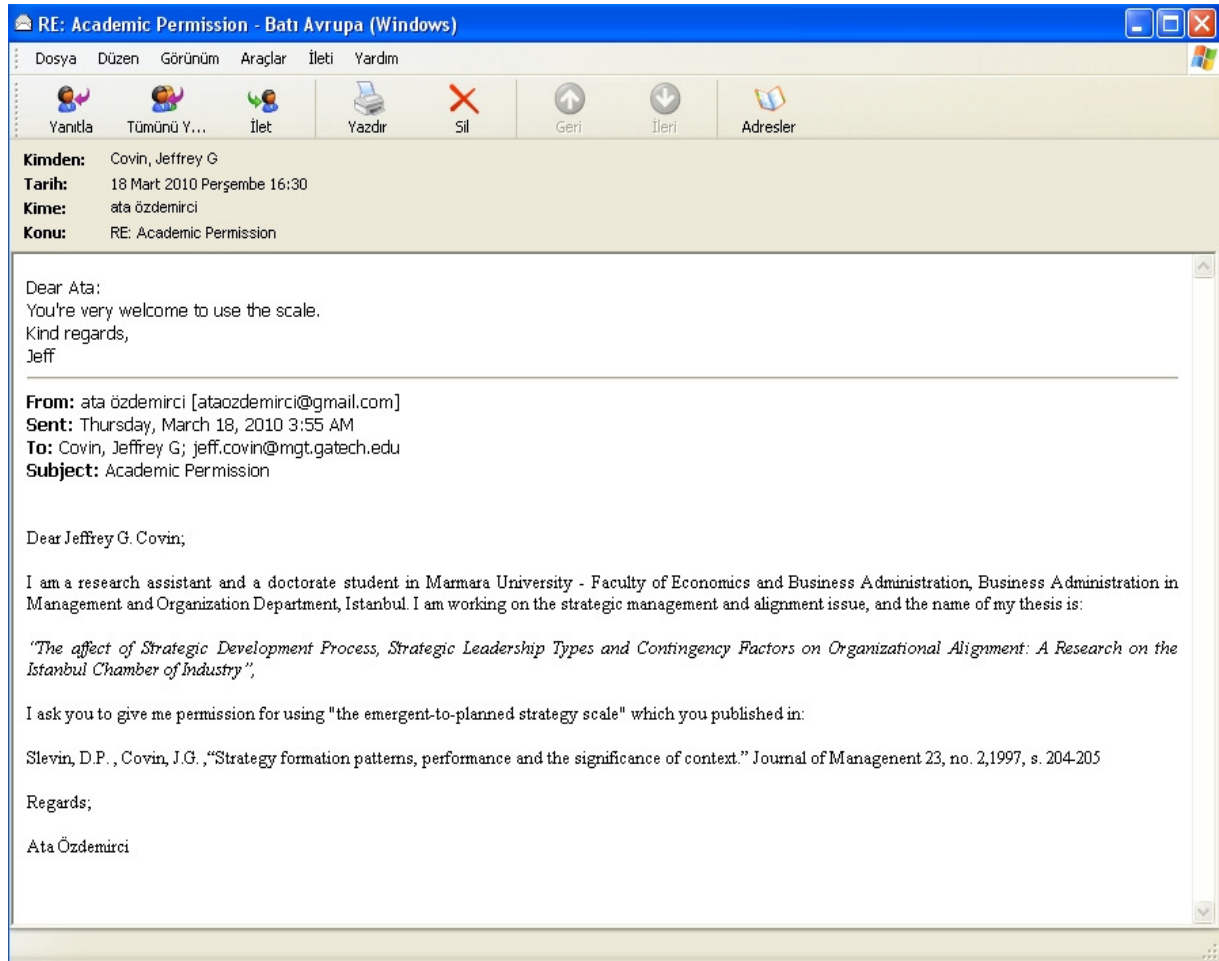
### Faktör Ortalamaları ve Standart Sapmaları

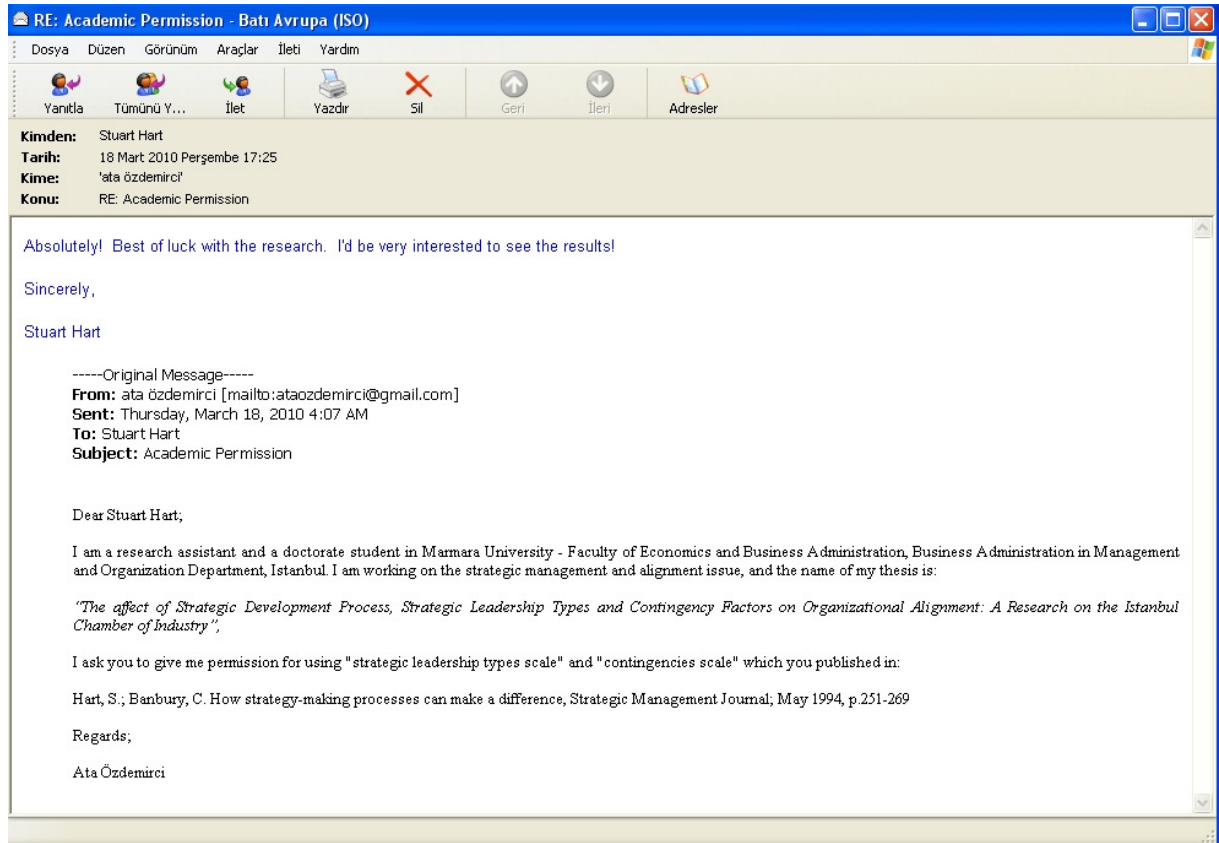
| Statistics     |         |                    |                      |                    |                |                      |                       |                      |                                    |                      |                       |                    |
|----------------|---------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
|                |         | uyumlanmas<br>urec | uyumlanmam<br>usteri | uyumlanmadı<br>key | strateji surec | buyrukculiderl<br>ik | sembolik_<br>liderlik | rasyonelliderli<br>k | işlemci_<br>güçverici_<br>liderlik | çevre<br>belirsizlik | çevre<br>değişim hızı | çevre<br>cömertlik |
| N              | Valid   | 285                | 285                  | 285                | 285            | 285                  | 285                   | 285                  | 285                                | 285                  | 285                   | 285                |
|                | Missing | 0                  | 0                    | 0                  | 0              | 0                    | 0                     | 0                    | 0                                  | 0                    | 0                     | 0                  |
| Mean           |         | 3,7637             | 3,7298               | 3,3553             | 3,4614         | 3,3719               | 3,5649                | 3,1357               | 3,3081                             | 2,9287               | 3,3251                | 3,4070             |
| Std. Deviation |         | ,80803             | ,68868               | ,83937             | ,74310         | 1,05912              | ,82281                | ,99976               | ,67206                             | ,89686               | ,78991                | ,96193             |

**EK – 3**  
**Ölçekler İçin Alınan İzinler**

**Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

| <b>ÖLÇEĞİN ADI</b>                                       | <b>ÖLÇEĞİ GELİŞTİRENLER</b> | <b>ÖLÇEKTEKİ İFADE SAYISI</b> |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Örgütsel Uyumlanma Ölçeği                                | Labovitz ve Rosansky (1997) | 16                            |
| Strateji Geliştirme Sürecinde<br>Liderlik Tipleri Ölçeği | Hart (1992)                 | 16                            |
| Strateji Oluşum Sürecinin Planlılık<br>Düzeyi Ölçeği     | Slevin ve Covin (1997)      | 5                             |
| Çevresel Koşullar                                        | Hart ve Banbury (1994)      | 12                            |





Re: Academic Permission - Batı Avrupa (Windows)

Dosya Düzen Görünüm Araçlar İletiyardım

Yanıtla Tümüünü Y... İlet Yazdır Sil Geri İleri Adresler

**Kimden:** george labovitz  
**Tarih:** 18 Mart 2010 Perşembe 15:38  
**Kime:** ata özdemirci  
**Konu:** Re: Academic Permission

Dear Ata,  
I'm pleased to provide you permission to use the "Alignment Scale" in the Power of Alignment, John Wiley & Sons.  
I'm interest in your topic and if I can provide any insights, please feel free to ask. If your thesis is presented in English, as I hope it will be so I can read it, the proper spelling is "The Effect of....."

By coincidence your request came at the same time I was planning a trip to Istanbul. As a student of history (as well as organizational behavior & management), I've wanted to see Istanbul for years.

Regards,  
George Labovitz

On Mar 18, 2010, at 4:50 AM, ata özdemirci wrote:

Dear George Labovitz;

I am a research assistant and a doctorate student in Marmara University - Faculty of Economics and Business Administration, Business Administration in Management and Organization Department, Istanbul. I am working on the strategic management and alignment issue, and the name of my thesis is:

*"The affect of Strategic Development Process, Strategic Leadership Types and Contingency Factors on Organizational Alignment: A Research on the Istanbul Chamber of Industry",*

I ask you to give me permission for using your "Alignment Scale" in "Power of Alignment; John Wiley & Sons, 1998.

Regards;  
Ata Özdemirci

**George H. Labovitz, PhD**  
**President & CEO- ODI**  
**Professor-Boston University School of Management**  
**617 699-6676 (cell)**  
[georgelabovitz.com](http://georgelabovitz.com)

RE: Academic Permission - Batı Avrupa (Windows)

Dosya Düzen Görünüm Araçlar İletim Yardım

Yanıtla Tümünü Y... İlet Yazdır Sil Geri İleri Adresler

**Kimden:** Slevin, Dennis P  
**Tarih:** 18 Mart 2010 Perşembe 15:22  
**Kime:** ata özdemirci  
**Bilgi:** Covin, Jeffrey G [covin@indiana.edu]  
**Konu:** RE: Academic Permission

Permission granted.

Best Regards,

Dennis P. Slevin, Ph.D.  
Tom W. Olofson Chair in Entrepreneurial Studies  
Professor of Business Administration  
Katz Graduate School of Business  
306 Mervis Hall  
University of Pittsburgh  
Pittsburgh, PA 15260  
Office: 412-648-1553  
Home: 412-963-9691  
Secretary: 412-648-1537  
E-mail: dpslevin@katz.pitt.edu

---

**From:** ata özdemirci [ataozdemirci@gmail.com]  
**Sent:** Thursday, March 18, 2010 3:51 AM  
**To:** Slevin, Dennis P  
**Subject:** Academic Permission

Dear Dennis Patrick Slevin,

I am a research assistant and a doctorate student in Marmara University - Faculty of Economics and Business Administration, Business Administration in Management and Organization Department, Istanbul. I am working on the strategic management and alignment issue, and the name of my thesis is:

*"The affect of Strategic Development Process, Strategic Leadership Types and Contingency Factors on Organizational Alignment: A Research on the Istanbul Chamber of Industry",*

I ask you to give me permission for using "the emergent-to-planned strategy scale" which you published in:

Slevin, D.P., Covin, J.G., "Strategy formation patterns, performance and the significance of context." Journal of Management 23, no. 2, 1997, s. 204-205

#### EK -4

### YAPISAL EŞİTLİK MODELLERİ UYUM İNDEKSLERİ VE SYNTAX DOSYALARI

#### DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ – ÖRGÜTSEL UYUMLANMA

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 30

Minimum Fit Function Chi-Square = 33.17 (P = 0.32)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 32.26 (P = 0.36)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 13.55 (P = 0.00023)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2.26

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 20.20)

Minimum Fit Function Value = 0.12

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0079

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.071)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.016

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.049)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.37

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.36 ; 0.43)

ECVI for Saturated Model = 0.46

ECVI for Independence Model = 7.33

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 2058.73

Independence AIC = 2080.73

Model AIC = 104.26

Saturated AIC = 132.00

Independence CAIC = 2131.90

Model CAIC = 271.75

Saturated CAIC = 439.06

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.54

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 436.80

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.041

Standardized RMR = 0.026

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

## DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ – STRATEJİ OLUŞUM SÜRECİNİN PLANLILIĞI

Degrees of Freedom = 1

Minimum Fit Function Chi-Square = 11.91 (P = 0.00056)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 11.67 (P = 0.00064)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 60.28 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.67

90 Percent Confidence Interval for NCP = (3.14 ; 25.61)

Minimum Fit Function Value = 0.042

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.038

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.011 ; 0.090)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.19

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.11 ; 0.30)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0050

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.10

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.078 ; 0.16)

ECVI for Saturated Model = 0.070

ECVI for Independence Model = 1.24

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 344.00

Independence AIC = 352.00

Model AIC = 29.67

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 370.61

Model CAIC = 71.54

Saturated CAIC = 66.52

Normed Fit Index (NFI) = 0.97

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.81

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.16

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.79

Critical N (CN) = 159.16

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.024

Standardized RMR = 0.033

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.098

## DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ – ÇEVRESEL KOŞULLAR

Degrees of Freedom = 12

Minimum Fit Function Chi-Square = 23.39 (P = 0.025)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 22.89 (P = 0.029)

Chi-Square Difference with 3 Degrees of Freedom = 33.72 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.89

90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.09 ; 28.46)

Minimum Fit Function Value = 0.082

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.038

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0038 ; 0.10)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.057

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.018 ; 0.091)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.34

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.25

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.22 ; 0.31)

ECVI for Saturated Model = 0.25

ECVI for Independence Model = 3.51

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 981.10

Independence AIC = 997.10

Model AIC = 70.89

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 1034.32

Model CAIC = 182.55

Saturated CAIC = 239.49

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.42

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

Incremental Fit Index (IFI) = 0.99

Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 319.36

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.014

Standardized RMR = 0.035

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.33

## DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ – STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE LİDERLİK TİPLERİ

### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 45

Minimum Fit Function Chi-Square = 158.22 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 143.31 (P = 0.00)

Chi-Square Difference with 6 Degrees of Freedom = 101.29 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 98.31

90 Percent Confidence Interval for NCP = (65.89 ; 138.34)

Minimum Fit Function Value = 0.56

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.35

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.23 ; 0.49)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.088

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.072 ; 0.10)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.93

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.81 ; 1.07)

ECVI for Saturated Model = 0.74

ECVI for Independence Model = 9.68

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 2720.80

Independence AIC = 2748.80

Model AIC = 263.31

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 2813.94

Model CAIC = 542.46

Saturated CAIC = 698.51

Normed Fit Index (NFI) = 0.94

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.47

Comparative Fit Index (CFI) = 0.96

Incremental Fit Index (IFI) = 0.96

Relative Fit Index (RFI) = 0.88

Critical N (CN) = 126.57

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.053

Standardized RMR = 0.049

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.40

## SÜREÇ UYUMLANMA MODELİ

Degrees of Freedom = 39  
Minimum Fit Function Chi-Square = 117.68 (P = 0.00)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 115.69 (P = 0.00)  
Chi-Square Difference with 2 Degrees of Freedom = 15.11 (P = 0.00052)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 76.69  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (48.17 ; 112.85)  
Minimum Fit Function Value = 0.41  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.27  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.17 ; 0.40)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.083  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.10)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0011  
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.60  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.50 ; 0.72)  
ECVI for Saturated Model = 0.46  
ECVI for Independence Model = 6.17  
Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 1729.03  
Independence AIC = 1751.03  
Model AIC = 169.69  
Saturated AIC = 132.00  
Independence CAIC = 1802.20  
Model CAIC = 295.31  
Saturated CAIC = 439.06  
Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.66  
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95  
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95  
Relative Fit Index (RFI) = 0.90  
Critical N (CN) = 151.66  
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.047  
Standardized RMR = 0.046  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.55

## SÜREÇ UYUMLANMA SYNTAX DOSYASI

Observed Variables:

karm1 karm2 com1 com2 din1 din2 din3 din4 din5 din6 din7 din8 surec1 surec2 surec3  
surec4 surec5 buy1 buy2 buy3 sem1 sem2 sem3 ras1 ras2 ras3 isl1 isl2 isl3 isl4 guc1 guc2  
guc3 als1 als2 als3 als4 alm1 alm2 alm3 alm4 alc1 alc2 alc3 alc4 alp1 alp2 alp3 alp4

Covariance Matrix from File tez1602.COV

Sample Size: 285

Latent Variables:

comert degisim belirsiz surec buy sem ras gucislem alm alp aldikey

Relationships:

!com1 = comert

!com2 = comert

!din1 = degisim

!din2 = degisim

!din3 = degisim

!din4 = belirsiz

!din5 = belirsiz

!din6 = belirsiz

!surec1 = surec

!surec2 = surec

!surec3 = surec

!surec4 = surec

!buy1 = buy

!buy2 = buy

!buy3 = buy

sem1 = sem

sem2 = sem

sem3 = sem

!ras1 = ras

!ras2 = ras

!ras3 = ras

isl1 = gucislem

isl3 = gucislem

isl4 = gucislem

guc1 = gucislem

guc2 = gucislem

!als3 = aldikey

!als4 = aldikey

!alc2 = aldikey

!alc4 = aldikey

!alm1 = alm

!alm2 = alm

!alm3 = alm

!alm4 = alm

alp1 = alp

alp2 = alp

alp3 = alp

!aldikey = comert

!aldikey = degisim  
!aldikey = belirsiz  
!aldikey = surec  
!aldikey = buy  
!aldikey = sem  
!aldikey = ras  
!aldikey = gucislem  
!alm = comert  
!alm = degisim  
!alm = belirsiz  
!alm = surec  
!alm = buy  
!alm = sem  
!alm = ras  
!alm = gucislem  
!alp = comert  
!alp = degisim  
!alp = belirsiz  
!alp = surec  
!alp = buy  
alp = sem  
!alp = ras  
alp = gucislem

Number of Decimals = 3  
Admissibility Check = off  
Wide Print  
Print Residual  
Path Diagram

## MÜŞTERİ UYUMLANMA MODELİ

Degrees of Freedom = 46  
Minimum Fit Function Chi-Square = 224.10 (P = 0.0)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 185.81 (P = 0.0)  
Chi-Square Difference with 5 Degrees of Freedom = 53.10 (P = 0.00)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 139.81  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (101.55 ; 185.63)  
Minimum Fit Function Value = 0.79  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.49  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.36 ; 0.65)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.10  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.088 ; 0.12)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00  
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.88  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.74 ; 1.04)  
ECVI for Saturated Model = 0.55  
ECVI for Independence Model = 5.28  
Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 1475.72  
Independence AIC = 1499.72  
Model AIC = 249.81  
Saturated AIC = 156.00  
Independence CAIC = 1555.55  
Model CAIC = 398.69  
Saturated CAIC = 518.89  
Normed Fit Index (NFI) = 0.85  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.82  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59  
Comparative Fit Index (CFI) = 0.87  
Incremental Fit Index (IFI) = 0.88  
Relative Fit Index (RFI) = 0.78  
Critical N (CN) = 91.23  
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11  
Standardized RMR = 0.068  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.53

## MÜŞTERİ UYUMLANMA SYNTAX DOSYASI

Observed Variables:

karm1 karm2 com1 com2 din1 din2 din3 din4 din5 din6 din7 din8 surec1 surec2 surec3  
surec4 surec5 buy1 buy2 buy3 sem1 sem2 sem3 ras1 ras2 ras3 isl1 isl2 isl3 isl4 guc1 guc2  
guc3 als1 als2 als3 als4 alm1 alm2 alm3 alm4 alc1 alc2 alc3 alc4 alp1 alp2 alp3 alp4

Covariance Matrix from File tez1602.COV

Sample Size: 285

Latent Variables:

comert degisim belirsiz surec buy sem ras gucislem alm alp aldikey

Relationships:

!com1 = comert

!com2 = comert

!din1 = degisim

!din2 = degisim

!din3 = degisim

!din4 = belirsiz

!din5 = belirsiz

!din6 = belirsiz

!surec1 = surec

!surec2 = surec

!surec3 = surec

!surec4 = surec

!buy1 = buy

!buy2 = buy

!buy3 = buy

sem1 = sem

sem2 = sem

sem3 = sem

!ras1 = ras

!ras2 = ras

!ras3 = ras

isl1 = gucislem

isl3 = gucislem

isl4 = gucislem

guc1 = gucislem

guc2 = gucislem

!als3 = aldikey

!als4 = aldikey

!alc2 = aldikey

!alc4 = aldikey

alm1 = alm

alm2 = alm

alm3 = alm

alm4 = alm

!alp1 = alp

!alp2 = alp

!alp3 = alp

!aldikey = comert

!aldikey = degisim  
!aldikey = belirsiz  
!aldikey = surec  
!aldikey = buy  
!aldikey = sem  
!aldikey = ras  
!aldikey = gucislem  
!alm = comert  
!alm = degisim  
!alm = belirsiz  
!alm = surec  
!alm = buy  
alm = sem  
!alm = ras  
alm = gucislem  
!alp = comert  
!alp = degisim  
!alp = belirsiz  
!alp = surec  
!alp = buy  
!alp = sem  
!alp = ras  
!alp = gucislem

Number of Decimals = 3  
Admissibility Check = off  
Wide Print  
Print Residual  
Path Diagram

## **DİKEY UYUMLANMA MODELİ**

Degrees of Freedom = 64  
Minimum Fit Function Chi-Square = 227.20 (P = 0.0)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 212.38 (P = 0.0)  
Chi-Square Difference with 7 Degrees of Freedom = 63.92 (P = 0.00)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 148.38  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (107.94 ; 196.42)  
Minimum Fit Function Value = 0.80  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.52  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.38 ; 0.69)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.090  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.077 ; 0.10)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00  
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.04  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.89 ; 1.21)  
ECVI for Saturated Model = 0.74  
ECVI for Independence Model = 7.73  
Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 2166.22  
Independence AIC = 2194.22  
Model AIC = 294.38  
Saturated AIC = 210.00  
Independence CAIC = 2259.35  
Model CAIC = 485.13  
Saturated CAIC = 698.51  
Normed Fit Index (NFI) = 0.90  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63  
Comparative Fit Index (CFI) = 0.92  
Incremental Fit Index (IFI) = 0.92  
Relative Fit Index (RFI) = 0.85  
Critical N (CN) = 117.52  
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.056  
Standardized RMR = 0.055  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.55

## **DİKEY UYUMLANMA SYNTAX DOSYASI**

Observed Variables:

karm1 karm2 com1 com2 din1 din2 din3 din4 din5 din6 din7 din8 surec1 surec2 surec3  
surec4 surec5 buy1 buy2 buy3 sem1 sem2 sem3 ras1 ras2 ras3 isl1 isl2 isl3 isl4 guc1 guc2  
guc3 als1 als2 als3 als4 alm1 alm2 alm3 alm4 alc1 alc2 alc3 alc4 alp1 alp2 alp3 alp4

Covariance Matrix from File tez1602.COV

Sample Size: 285

Latent Variables:

comert degisim belirsiz surec buy sem ras gucislem alm alp aldikey

Relationships:

com1 = comert

com2 = comert

!din1 = degisim

!din2 = degisim

!din3 = degisim

!din4 = belirsiz

!din5 = belirsiz

!din6 = belirsiz

!surec1 = surec

!surec2 = surec

!surec3 = surec

!surec4 = surec

buy1 = buy

buy2 = buy

buy3 = buy

!sem1 = sem

!sem2 = sem

!sem3 = sem

!ras1 = ras

!ras2 = ras

!ras3 = ras

isl1 = gucislem

isl3 = gucislem

isl4 = gucislem

guc1 = gucislem

guc2 = gucislem

als3 = aldikey

als4 = aldikey

alc2 = aldikey

alc4 = aldikey

!alm1 = alm

!alm2 = alm

!alm3 = alm

!alm4 = alm

!alp1 = alp

!alp2 = alp

!alp3 = alp

aldikey = comert  
!aldikey = degisim  
!aldikey = belirsiz  
!aldikey = surec  
aldikey = buy  
!aldikey = sem  
!aldikey = ras  
aldikey = gucislem  
!alm = comert  
!alm = degisim  
!alm = belirsiz  
!alm = surec  
!alm = buy  
!alm = sem  
!alm = ras  
!alm = gucislem  
!alp = comert  
!alp = degisim  
!alp = belirsiz  
!alp = surec  
!alp = buy  
!alp = sem  
!alp = ras  
!alp = gucislem

Number of Decimals = 3  
Admissibility Check = off  
Wide Print  
Print Residual  
Path Diagram

## EK 5 – ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz?

Erkek ( ) Kadın ( )

2. Yaşınız? .....

3. Mezuniyet durumunuz?

İlköğretim ( ) Lisans ( )

Lise ( ) Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

4. Aylık geliriniz?

1000 –1999 YTL ( ) 2000-2999 YTL ( )

3000-3999 YTL ( ) 4000-4999 YTL ( )

5000 YTL ve fazlası ( )

5. Meslekteki kıdem süreniz?

1 Yılden Az ( ) 6-10 Yıl ( )

1-5 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( )

15 yıldan fazla ( )

6. Firmadaki hizmet süreniz?

1 Yıldan Az ( ) 6-10 Yıl ( )

1-5 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( )

15 yıldan fazla ( )

7. Firmadaki görev tanımınız?

Operasyon ( ) Şef ( )

Orta kademe yönetici ( ) Üst kademe yönetici ( )

8. Çalıştığınız sektör? .....

9. Firmada çalışan tam zamanlı personel sayısı? .....

10. Aşağıdaki ifadeler arasından işletmeniz için en yakın gördüğünüzü seçiniz.

- ☐ İşletmemiz, sektöründe yenilikçiliğiyle bilinir. Risk almayı sever. Yeni hizmet ve ürünleri genellikle ilk biz ortaya çıkarırız.
- ☐ İşletmemiz, sektörde üretilen ve pazarı yaratılmış yeni ürün ve hizmetlerle, bu ürün ve hizmetleri geliştirerek ve çeşitlendirerek rekabet eder.
- ☐ İşletmemiz, sektöründe takipçiliğiyle bilinir. Risk almayı sevmez. Pazara yeni bir hizmet ya da ürünün girmesi durumunda pazarın olgunlaşmasını bekler, oluşmuş pazarda iş süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini aynı ürünü daha verimli üretecek şekilde yenileyerek rekabet eder.

İşletmeniz için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınız işaretleyiniz.

|                                                                                                         | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1. Stratejiyle ilgili açık bir iletişim mevcuttur.                                                      |                            |              |            |             |                           |
| 2. Uygulanan yönetsel faaliyetler ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. |                            |              |            |             |                           |
| 3. İşletmemiz değişime açıktır ve değişimi arzular.                                                     |                            |              |            |             |                           |
| 4. Tepe yönetimi değişime açıktır ve değişimi arzular.                                                  |                            |              |            |             |                           |
| 5. Müşterilerin ihtiyaçları özelleştirilmiştir.                                                         |                            |              |            |             |                           |
| 6. Müşterilerin şikayetleri çalışanlara düzenli olarak iletilir.                                        |                            |              |            |             |                           |
| 7. Müşterilere yönelik uygulanan inisiyatifler periodik olarak gözden geçirilir.                        |                            |              |            |             |                           |
| 8. Uygulanan süreçler müşterilerin yönlendirmesiyle düzenli olarak gözden geçirilir.                    |                            |              |            |             |                           |
| 9. Çalışanlardan düzenli olarak hedefleriyle ilgili bilgiler toplanır.                                  |                            |              |            |             |                           |
| 10. Takımlara başarılarından dolayı ödüller verilir.                                                    |                            |              |            |             |                           |
| 11. Çalışma gruplarında güçlü bir işbirliği mevcuttur.                                                  |                            |              |            |             |                           |
| 12. Çalışanların düzenli olarak memnuniyeti ölçülür.                                                    |                            |              |            |             |                           |
| 13. Yöneticiler işlerin sonuçlarıyla ilgilenirler.                                                      |                            |              |            |             |                           |
| 14. İş süreçlerinin ne kadar işlevli oldukları düzenli olarak izlenir.                                  |                            |              |            |             |                           |
| 15. Süreçlerle ilgili problemler düzeltilir.                                                            |                            |              |            |             |                           |
| 16. Prosedürlerin stratejik amaçlarla uyumu gözden geçirilir.                                           |                            |              |            |             |                           |
| 17. Stratejiyi tepe yöneticisi ve yanındaki birkaç kişi belirler.                                       |                            |              |            |             |                           |
| 18. Vizyonu, misyonu ve rotayı tepe yöneticisi oluşturur.                                               |                            |              |            |             |                           |
| 19. Pazarın şartlarına göre stratejiyi tepe yöneticisi oluşturur ve icra eder.                          |                            |              |            |             |                           |

|                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 20. Tepe yöneticisi, çalışanlara düzenli olarak yeni görevler ve hedefler çizer.                                                             |  |  |  |  |  |
| 21. Tepe yöneticisinin gelecekle ilgili 20 yıllık bir hayali vardır ve bu hayali örgüte yayabilmek için elinden geleni yapar.                |  |  |  |  |  |
| 22. Tepe yöneticisi, çalışanların nasıl davranması gerektiğinin kişisel bir örneğini teşkil eder.                                            |  |  |  |  |  |
| 23. İşletmemiz her yıl yazılı bir stratejik plan benimser ve bu plan işletmenin eylemlerine yön çizer.                                       |  |  |  |  |  |
| 24. Stratejik planlama düzenli ve resmi bir prosedürdür.                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 25. Stratejik planının temellerini işletme çevresiyle ve rakiplerle ilgili yapılan formal analizler oluşturur.                               |  |  |  |  |  |
| 26. Strateji, üst ve orta kademe yöneticileri ve personeli de içine alan, deneme yanılma temeline dayanan sürekli diyaloglarla geliştirilir. |  |  |  |  |  |
| 27. İşletmemizde, her dereceden personeli kapsayan sürekli bir planlama süreci mevcuttur.                                                    |  |  |  |  |  |
| 28. Çoğu çalışanın kendilerini etkileyecek kararlara katkısı vardır.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 29. İşletmemiz pazardan geri bildirimler doğrultusunda stratejisini sürekli çevreye adapte eder.                                             |  |  |  |  |  |
| 30. Çoğu çalışan risk almaya açıktır.                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 31. Çalışanların yapacağı yeni yaklaşım ve ürünlerle ilgili denemeler destek görür.                                                          |  |  |  |  |  |
| 32. Çalışanlar işletmenin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için nelere ihtiyacı olduğunu anlar.                                    |  |  |  |  |  |
| 33. Stratejiler deneme yanılma süreçlerinin sonucunda ortaya çıkar.                                                                          |  |  |  |  |  |
| 34. Yola çıkmadan önce stratejiler mutlaka önceden planlanmış ve anlaşılmıştır.                                                              |  |  |  |  |  |
| 35. Stratejik planlar işletmedeki eylemlerin temelini oluşturur.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 36. Stratejiler zamanla ortaya çıkar.                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 37. Stratejiler formal bir planlama süreci ile ortaya çıkar.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 38. Pazarda yaptığımız eylemler rakipleri doğrudan etkiler                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 39. İş çevresi oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 40. Faaliyet gösterdiğimiz pazar sürekli büyümektedir.                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 41. Faaliyet gösterdiğimiz pazarın ileriki 12 aydaki durumu iyi gözükmemektedir.                                                             |  |  |  |  |  |
| 42. Müşteri tercihleri sürekli değişmektedir.                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 43. Sosyal değerler sürekli değişmektedir.                                                                                                   |  |  |  |  |  |

|                                                                         |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 44. İş çevresi sürekli değişmektedir.                                   |  |  |  |  |  |
| 45. Gelecekte yaşanacak değişimleri sezmek oldukça güçtür.              |  |  |  |  |  |
| 46. Gelecekteki rekabet düzeyini tahmin etmek oldukça güçtür.           |  |  |  |  |  |
| 47. Gelecekteki tehditleri öngörmek oldukça güçtür.                     |  |  |  |  |  |
| 48. Faaliyet gösterdiğimiz pazar yeniliklere açıktır.                   |  |  |  |  |  |
| 49. Hükümet politikaları işletme performansını doğrudan etkilemektedir. |  |  |  |  |  |

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**