

**Stratejik Uyumun İşletmenin
Finansal Performansına Etkisi:
Borsa İstanbul'da İşlem Gören
İmalat İşletmeleri Üzerinde
Bir Araştırma
Burcu Şefika DOĞRUL
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2014**

**Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi:
Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**

Burcu Şefika DOĞRUL

DOKTORA TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2014

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Burcu Şefika DOĞRUL'un "Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 12 Şubat 2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Doç.Dr.Bariş BARAZ
Üye : Doç.Dr.Okan YELOĞLU

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doktora Tez Özü

Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Burcu Şefika DOĞRUL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2014

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında işletmelerin örgütsel unsurları ile çevreleri arasında uyum sağlanmasının performanslarını arttıracığına yönelik kuramsal tartışmalar devam etmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerin strateji-örgüt yapısı uyumuna, strateji-çevre uyumuna ve örgüt yapısı-çevre uyumuna ayrı ayrı sahip olmalarının ve bu değişkenlerin birlikte ele alınmasıyla oluşan çok değişkenli stratejik uyuma (strateji-çevre-örgüt yapısı) sahip olmalarının finansal performanslarına etkilerini sınamaktır.

Bu kapsamda Borsa İstanbul'da işlem gören 111 imalat işletmesinden hazırlanan soru formu aracılığıyla toplanan veriler farklı stratejik uyum yaklaşımları çerçevesinde ele alınmış ve düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi, profilden sapma analizi ve kümeleme analizi teknikleri ile test edilmiştir.

Araştırma sonuçları, işletmelerin örgüt tasarımlarında stratejilerinin, örgüt yapılarının ve çevresel koşullarının eş zamanlı olarak ele alınmasının ve birbirleriyle tutarlı olmasının, yani stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performanslarını arttırdığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik uyum, strateji, çevre, örgüt yapısı, koşul bağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı, finansal performans, düzenleyici değişkenli düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi, profilden sapma analizi, gestalt.

Abstract

The Effect of Strategic Fit on Firm's Financial Performance: A Research on BIST Manufacturing Firms

Burcu Şefika DOĞRUL

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2014

Adviser: Prof. Dr. Senem BESLER

There is an ongoing debate in organization theory and strategic management whether organizations' performances increase as they achieve the fit between organizational factors and their environment. In this study it is aimed to examine whether the factors of strategy, organization structure and environment have an effect on companies' financial performances when taken bivariate (strategy-organizational structure fit, strategy-environment fit and organizational structure-environment fit) and together on a multivariate strategic fit (strategy-environment-organization structure).

To do this, data obtained from 111 manufacturing companies currently traded in Borsa İstanbul have been examined from different strategic fit approaches and moderated multiple regression analysis, profile deviation analysis and cluster analysis have been run on data at hand.

Findings indicated that the fit between business strategy, organizational structure and environment is positively associated with financial firm performance.

Keywords: Strategic fit, strategy, environment, organizational structure, contingency theory, configuration theory, financial performance, moderated multiple regression, profile deviation analysis, gestalt.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyanı

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Burcu Şefika DOĞRUL

Önsöz

Doktora tezimi yazma yolculuğumda beni yalnız bırakmayan ve destekleriyle bu yolculuğu benim için kolaylaştıran, verimli ve eğitici kılan hocalarıma, arkadaşlarıma ve aileme teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle, birlikte çalışmaya başladığımız ilk günden itibaren beni cesaretlendiren, her zaman olumlu düşünmemi sağlayan, bilgi ve deneyimleriyle akademik olarak gelişmemde önemli bir rol oynayan, sıcak, samimi ve yapıcı kişiliğiyle her daim örnek aldığım danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Senem BESLER'e şükranlarımı sunarım.

Tez izleme sürecinde, görüşleriyle çalışmamı yönlendiren değerli hocalarım, Prof. Dr. Deniz TAŞÇI ve Doç. Dr. A. Barış BARAZ'a ve tezimin şekillenmesinde desteklerini esirgemeyen, savunma jürimde de yer alarak yapıcı fikir ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN'a ve Doç. Dr. H. Okan YELOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Çalışmamın analizlerinin gerçekleştirilmesinde tüm sıcaklığıyla ve sabrıyla sorularımı yanıtlayan, yardımcı olan değerli hocam Öğr. Gör. Dr. Gülhan OREKİCİ TEMEL'e ve bilgi ve deneyimleriyle beni yönlendiren değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. M. İsmail YAĞCI ve Yrd. Dr. Dr. M. Nasih TAĞ'a, benimle bizzat ilgilenerek çalışma ortamımı düzenleyen, araştırmamı daha uygun koşullarda yapmama imkan sağlayan ve her türlü sorunumda danışma imkanı bulabildiğim enstitü müdürümüz ve değerli hocam Prof. Dr. B. Zafer ERDOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Eskişehir'de geçirdiğim zaman diliminde her daim yanımda olarak, beni yalnız bırakmayan, destek olan, aile sıcaklığını yaşatan ve birlikte acı tatlı pek çok anıyı biriktirdiğimiz değerli meslektaşlarım ve dostlarım Nergiz KARADAŞ'a, Semra DOĞAN'a, Uğur AYTUN'a, Gülgün BULUT'a ve Fatma CAN'a, Duygu ÇERİ TÜRK'e, Seda TEKELİ'ye hep yanımda oldukları için çok teşekkür ederim. İsmi anmadığım pek çok arkadaşım ve enstitümüzün değerli çalışanlarına güler yüzlere ve yakınlıkları için ayrıca teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her kararımda arkamda olan, varlıklarıyla gururlandığım ve dualarıyla güçlendiğim başta sevgili babam Mehmet ÖZER, annem Saliha ÖZER ve kızkardeşim

Ebru Sıdıka ÖZER olmak üzere ailemin birbirinden değerli üyelerine şükranlarımı sunarım.

Ve... Benimle benzer akademik dönemlerden geçip, benzer sıkıntılar yaşamasına rağmen kendi derdini unutarak benim hayatımı kolaylaştırmaya uğraşan, benimle birlikte çalışıyor olan, benimle birlikte üzülen ve sevinen, beni benden çok düşünen, en önemlisi, evli olduğumuz yıllar boyunca büyük bir sabır ve fedakarlık göstererek uzaklarda beni tüm sevgisiyle bekleyen, akademik ve özel hayatımdaki yol arkadaşım, sevgili eşim Ümit DOĞRUL'a en derin sevgi ve saygılarımla teşekkürlerimi sunarım.

Burcu Şefika DOĞRUL

İçindekiler

	Sayfa
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyanı.....	v
Özgeçmiş.....	vi
Önsöz.....	vii
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiv
1. Giriş.....	1
1.1. Problem.....	4
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Kısıtlar ve Sınırlılıklar.....	7
2. Kavramsal Çerçeve.....	8
2.1. Strateji.....	8
2.1.1. Strateji türleri.....	11
2.1.2. Strateji tipolojileri.....	13
2.1.3. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi.....	16
2.2. Örgüt Çevresi.....	19
2.2.1. Çevresel belirsizlik.....	20
2.2.2. Algılanan çevresel belirsizlik.....	23
2.3. Örgüt Yapısı.....	24
2.3.1. Örgüt yapısının boyutları.....	26
2.3.2. Mekanik ve organik örgüt yapısı.....	29
2.4. Performans.....	30
2.5. Stratejik Uyum.....	32
3. Stratejik Uyum Yazını.....	38
3.1. Stratejik Uyumun Kuramsal Temelleri.....	38
3.2. Stratejik Uyum Biçimleri ve Yaklaşımları.....	44

3.2.1. Stratejik uyum biçimleri.....	45
3.2.2. Stratejik uyum yaklaşımları.....	46
3.2.2.1. Drazin ve Van de Ven'in stratejik uyum yaklaşımı.....	47
3.2.2.2. Venkatraman'ın stratejik uyum yaklaşımı	49
3.3. Stratejik Uyumla İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar	57
3.3.1. İki değişkenli stratejik uyum ve performansa etkisi.....	67
3.3.1.1. Strateji-örgüt yapısı uyumu ve performansa etkisi.....	67
3.3.1.2. Strateji-çevre uyumu ve performansa etkisi	72
3.3.1.3. Örgüt yapısı- çevre uyumu ve performansa etkisi.....	75
3.3.2. Çok değişkenli stratejik uyum ve performansa etkisi.....	76
4. Araştırma Tasarımı	80
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	80
4.2. Araştırma Yöntemi	81
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	82
4.3.1. Model I'e ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi.....	83
4.3.2. Model II'ye ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi	90
4.3.3. Model III'e ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi.....	93
4.4. Veri Toplama	96
4.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi.....	96
4.4.2. Veri toplama süreci	101
4.5. Veri Analizi	103
4.5.1. Verilerin analize hazırlanması	103
4.5.2. Güvenilirlik çalışması.....	105
4.5.3. Geçerlilik çalışması.....	107
4.5.4. Veri analizi yöntemi	113
5. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları	114
5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Özellikleri.....	114
5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi	119
5.2.1. Hipotezlerin test edilmesi öncesi yapılan analizler.....	119
5.2.2. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları	124
5.2.3. Model I' e ilişkin hipotezlerin test edilmesi.....	128
5.2.4. Model II'ye ilişkin hipotezlerin test edilmesi	133

5.2.5. Model III'e ilişkin hipotezlerin test edilmesi.....	139
5.2.6. Eş sonuçluluk	144
6. Bulguların Değerlendirilmesi.....	148
Sonuç	158
Ekler	164
Kaynakça	217

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Farklı Stratejik Uyum Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	55
Tablo 2. Drazin ve Van De Ven İle Venkatraman'ın Uyum Yaklaşımları.....	56
Tablo 3. Stratejik Uyuma İlişkin Çalışmalar	58
Tablo 4. Finansal Performans Oranlarının Hesaplanma Yöntemleri	99
Tablo 5. Çoklu Bağlantı Probleminin İncelenmesi	105
Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 7. Strateji Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 8. Çevresel Belirsizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	111
Tablo 9. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 10. İşletmelerin Özellikleri	114
Tablo 11. Yöneticilerin Özellikleri	117
Tablo 12. Kümeleme Yöntemlerine Göre Kümelerdeki İşletme Sayıları.....	122
Tablo 13. Strateji Özelliklerine Göre Oluşan Kümeler.....	122
Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Sonuçları	126
Tablo 15. Öncü Strateji İzleyen İşletmeler için	
Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	129
Tablo 16. Savunmacı Strateji İzleyen İşletmeler için	
Hiyerarşik Regresyon Sonuçları.....	130
Tablo 17. Analizci Strateji İzleyen İşletmeler için	
Hiyerarşik Regresyon Sonuçları.....	132
Tablo 18. Öncü Strateji İzleyen İşletmeler için Çok Değişkenli Uyuma	
İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 19. Savunmacı Strateji İzleyen İşletmeler için Çok Değişkenli	
Uyuma İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	136
Tablo 20. Analizci Strateji İzleyen İşletmeler için Çok Değişkenli	
Uyuma İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	138
Tablo 22. Profilden Sapma Analizine Göre	
Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 23. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi.....	143

Tablo 24. Eş Sonuçluluk Varsayımının Test Edilmesinde Kullanılan	
Kümeleme Analizi Sonuçları	146
Tablo 25. Eş Sonuçluluk Varsayımının Test Edilmesinde Kullanılan	
ANOVA Analizi Sonuçları	146

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar.....	26
Şekil 2. Uyum Biçimleri.....	45
Şekil 3. Uyum Biçimleri ve Yaklaşımları.....	47
Şekil 4. Venkatraman (1989)'nın Stratejik Uyum Sınıflandırması.....	50
Şekil 5. Düzenleyici Olarak Uyum.....	51
Şekil 6. Aracılık Olarak Uyum	51
Şekil 7. Ortak Değişim Olarak Uyum	53
Şekil 8. İki Değişkenli Stratejik Uyuma İlişkin Kavramsal Model	84
Şekil 9. Düzenleyici Olarak Uyum Yaklaşımına İlişkin Çok Değişkenli Uyum Modeli	92
Şekil 10. Profilden Sapma Olarak Uyum Yaklaşımına Dair Kavramsal Model	94

1. Giriş

İşletmelerin kısa veya uzun vadeli amaçlarına ulaşması, sahip oldukları beşeri ve maddi kaynaklarını verimli, etkili ve iktisadi biçimde kullanması ve bu doğrultuda planlanan işler ile bu işleri yapacak olanları düzenleyerek harekete geçirmesiyle mümkün olmaktadır. Bu düşünce aynı zamanda kimi kaynaklara göre “örgüt yapısı” nı da tanımlamaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Klasik yönetim kuramından itibaren bütün örgüt kuramı ve yaklaşımları kimi zaman farklı çerçevelerden yaklaşmakla birlikte işletmeleri örgüt yapılarının aldığı biçimler ve açık sistem görüşü ile birlikte dış çevrelerine verdiği tepkiler üzerinden değerlendirmiştir. Örgütün dışında kalan ve onu etkileyen her şeyi içine alan çevre kavramı haliyle göz önünde tutulması gereken çok sayıda bileşeni bulundurmaktadır. Bu bileşenler örgütü değiştirmeye zorlayan ya da değişmesini engelleyen bir rol sergilediği gibi, örgütteki aktörlere bu değişime uyum sağlama veya değişimi yönetme imkanını da sunabilmektedir. İşte stratejiler de işletmelerin dış çevrelerine verdikleri uyum sağlama ve/veya değişimi yönetme yönündeki tepkiler olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla maddi, beşeri ve maddi olmayan kaynakları ve örgütleniş biçimleriyle *örgüt yapıları*; işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyebilecek çok sayıda unsuru içinde bulunduran *çevre* ve hem çevresel fırsat ve tehditleri hem de örgütün özelliklerini değerlendirerek işletmelerin amaçlarına ulaşmasını ve rekabet avantajı kazanmasını sağlayan *stratejiler*, örgüt araştırmalarının temel araştırma konularını oluşturmaktadır.

Bu temel kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar hemen pek çok örgüt kuramının araştırma alanına girmekle birlikte, örgüt yapısı ve bu yapıyı etkilediği düşünülen bağlam değişkenlerinin ilişkisi, koşul bağımlılık kuramı ve onun devamı niteliğindeki konfigürasyon yaklaşımının merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultuda söz konusu kuram ve yaklaşımın temel argümanı örgüt yapısı ve onu en çok etkileyen çevre, strateji, teknoloji, kültür, büyüklük gibi bağlamsal değişkenlerin birbiriyle *uyumlu* olmasının, işletmelerin performanslarını artıracak olmasıdır (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Woodward, 1967; Miller, 1986; Donaldson, 1996).

Uyum (fit) kavramı, bu kuram ve yaklaşımın kalbi olarak görülürken, aynı zamanda bir totoloji olarak eleştirilmesine (Donaldson, 2001) yol açan yumuşak karnını da temsil etmektedir. Totoloji, mantıkta, bir şeyin nedenselliğinin kendi kendisiyle açıklanması ve bu nedenle yanlışlanamayacağı anlamına gelmektedir. Koşul bağımlılık kuramı da örgüt yapısı ve koşul bağımlılık faktörleri arasındaki uyumun yüksek performans ürettiğini ileri sürmekte ve bunun nedenini de uyumun, yüksek performans sağlayan yapı ve koşul bağımlılık faktörlerinin bir bileşimi olduğuna bağlamaktadır (Donaldson, 1996; 2001). Buna göre, çevrelerine uyum sağlayan örgütler ayakta kalırlar, ayakta kalan örgütler başarılı demektir, başarılı olmaları ise uyumlu olduklarını gösterir. İşte bu nedenle uyum ve performans arasındaki ilişki bir totoloji olarak görülmektedir. Pek çok kuramın genel önermelerine yöneltilebilir totoloji olma eleştirisi (Priem ve Butler, 2001; Donaldson, 2001), daha çok bir kuramın oluşturulma aşaması ile ilişkilendirilerek, kuramların ampirik olarak test edilme aşamalarında bu eleştirilere yanıt aranmaktadır.

Koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar, sadece örgüt yapısı ve bağlam değişkenleri arasındaki ilişkinin varlığından yola çıkarak, örgütleri “başarılı” diye sınıflandırmışlar da; bu düşünce yerini ayakta kalan örgütler içinde de daha başarılı ve daha başarısız olanlar olabileceği düşüncesine bırakmıştır. Bu düşünceye göre yapı ve bağlam değişkenlerinin ayrı ayrı yarattığı etkiler ile birbirleriyle uyumlu olmalarının yarattığı ortak etki, söz konusu performans farklılıklarına neden olmaktadır (Miller, 1988; Ogollah vd.,2011).

Ancak zaman içinde uyumun net olarak tanımlanmamasına, sözlü olarak ifade edilen uyumun ampirik olarak analiz edilmemesine ve uyumlu olması beklenen örgütsel ve bağlam değişkenlerinin sınırlı sayıda tutulmasına yönelik eleştirilerin artması (Schoonhoven, 1981), alternatif yaklaşımlar, bütüncül bir bakış açısı ve analitik teknikler geliştirilmesiyle giderilmeye çalışılmıştır. Drazin ve Van de Ven (1985)’nin uyum ve performans ilişkisini sınıflandırma çabaları, özellikle stratejik yönetim alanında Venkatraman (1989)’nin uyum kavramını sözlü ifade edilmişinden ampirik olarak test edilebilir hale getirmesi bu örgüt kuramının genel ifadesini totoloji olmaktan çıkararak ampirik olarak yanlışlanabilecek bir ifadeye dönüştürmüştür (Priem ve Butler, 2001: 59-60).

Öte yandan koşul bağımlılık kuramının etkisiyle, uyum, örgütsel kaynakların çevresel fırsat ve tehditlerle uyumlu hale getirilmesi anlayışına dayanan ve işletmelerin performans farklılıklarının nedenlerini araştıran stratejik yönetim alanının da çok önemli bir araştırma konusu olmuştur. Çevresel ve örgütsel bağlamdan bağımsız tutulan bir stratejinin evrensel olarak üstün olmadığı görüşü benimsenerek, bir işletmenin örgütsel özellikleri, çevresel koşulları ve stratejik davranışlarının ayrı ayrı değil birlikte nasıl performans farklılığı yarattığı araştırma konusu yapılmıştır. Ancak koşul bağımlılık kuramından farklı olarak örgüt yapısı yerine strateji, araştırmaların merkezine alınmış (Lindow, 2010) ve strateji ile diğer bağlam değişkenleri arasındaki uyuma odaklanılmıştır.

Gerek koşul bağımlılık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımı, gerekse stratejik yönetim araştırmalarında uyumun kavramsal olarak nasıl tanımlandığı bir sorunsala dönüşmüştür. Ancak genel olarak uyum; (1) örgütün yapısı ve bağlam değişkeninin (strateji, çevre, kültür, teknoloji, büyüklük, liderlik gibi) birbiriyle tutarlılığının derecesi, (2) tutarlı olması beklenen değişkenlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemek suretiyle performans üzerinde yarattıkları ortak etkinin derecesi, (3) çok sayıda yapı ve bağlam değişkeninin eş zamanlı olarak gösterdikleri içsel tutarlılık, şeklinde tanımlanabilmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985; Venkatraman, 1989, Miller, 1988).

Stratejik uyumun, yazındaki pek çok çalışmada işletmelerin performanslarını arttırdığı, hatta işletmelere rakiplerinin kolayca taklit edemeyeceği sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunduğu (Porter, 1980) ifade edilmektedir. Diğer yandan stratejik uyum, kolaylıkla telaffuz edilen kavramsal olarak basit bir fikir gibi görülmeyle birlikte, işletmeler açısından, uyumun sağlanması ve sürdürülmesi; araştırmacılar açısından ise uyum sağlanması beklenen değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenlerin ve uyum ilişkisinin kavramsallaştırılarak ölçülmesi oldukça zor olmaktadır. Bu durum yapılan ampirik çalışmaların sayısını sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla konunun önemine rağmen, yabancı yazında örgüt yapısı, çevre ve strateji değişkenlerini bir arada açıklayan sınırlı sayıda çalışma bulunması, öte yandan Türk yazınında böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması konunun araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışmasıyla stratejik uyum ve performans arasındaki ilişkilerin Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler çerçevesinde ortaya konması, bu şekilde Türkiye’de faaliyet

gösteren işletmelerin stratejik uyumun sağlanmasına yönelik ihtiyaç duydukları bilgilerin üretilmesine katkı yapılması planlanmaktadır.

Bu çerçevede öncelikle stratejik uyuma konu edilen örgüt yapısı, çevre, strateji ve performans kavramlarına ilişkin yazın incelenmiş, stratejik uyumun kavramsallaştırılmasına ve ölçülmesine yönelik çalışmalar irdelenmiştir. Daha sonra strateji ve örgüt yapısı, strateji ve çevre, örgüt yapısı ve çevre şeklindeki örgütsel değişken çiftleri arasındaki uyumun işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkileri ile her üç değişkenin birlikte eşzamanlı olarak uyumlu olmalarının performansı etkileyip etkilemediği çeşitli stratejik uyum yaklaşımları çerçevesinde ve istatistik teknikler aracılığıyla sınanmıştır. Son bölümde araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

1.1. Problem

İşletmelerin stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performansları üzerinde bir etkisi var mıdır sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. İşletmelerin kısa ve uzun vadeli amaçlarına ne derece ulaştığı ancak performans sonuçları üzerinden anlaşılabilir. Bu nedenle işletmeler günümüzün karmaşık, dinamik ve bu nedenle de gittikçe belirsiz hissedilen iş ortamında performanslarını artırmak ve bu artışı sürdürülebilir kılmak için faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirirken aynı zamanda rakiplerinden üstün duruma gelmeye gayret göstermektedirler.

Bu çaba içerisinde kimi zaman sektörde başarılı gördükleri işletmelerin örgüt yapılarını, yönetim tarzlarını veya uygulamalarını yahut izledikleri strateji ve politikaları takip etmekte veya taklit etmektedirler. Ancak bu örgüt yapıları, süreçler, stratejiler veya sektördeki tüm işletmeleri etkileyen çevresel koşullar performans üzerinde tek başlarına olumlu bir etki etmekte midir? İşletmeyi rakiplerine karşı güçlü bir konuma getirecek, başarılı olmasını sağlayacak bir strateji, çevresel koşullar dikkate alınmadan veya bu stratejinin hayata geçirilmesini sağlayacak örgüt yapısı tesis edilmeden amacına ulaşabilecek midir?

Bu noktada yazında yapılan bazı ampirik çalışmalarda, örneğin Lenz (1980)'in, tasarruf ve kredi kuruluşları üzerinde yaptıkları bir çalışmada ne örgüt yapılarının, ne stratejilerin ne de çevrenin işletmelerin karlılıkları üzerinde tek başlarına açıklayıcı ve belirleyici bir etki yapmadıklarını ortaya koymuştur. Pertusa-Ortega vd. (2008) ve Miller (1988)'de

strateji, örgüt yapısı ve çevrenin performansı tek başlarına etkileyemeyecekleri gibi, sadece örgüt yapısı-strateji uyumu veya sadece çevre-strateji uyumuna sahip olmalarının da işletmelerin performansları üzerinde açıklayıcılığının sınırlı olacağını ileri sürmektedirler. Bunun yerine her üç örgütsel unsurun birlikte değerlendirildiği bir stratejik uyum yaklaşımının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Stratejik uyumun performansı artırmak suretiyle işletmelere büyük bir rekabet avantajı yaratabileceği teorik olarak kabul edilmekle ve çeşitli ampirik bulgularla ortaya konulmakla birlikte, Türk yazınında yeteri kadar incelenmemiş olması bu alandaki bir boşluğun göstergesi olarak sayılabilir. Bu bağlamda, Türkiye'deki işletmelerin de gerek ulusal anlamda gerekse küreselleşmenin ve buna bağlı gelişen uluslararası iş sisteminin bir parçası olduğu düşünüldüğünde, kuramsal temelleri batı kaynaklı olan stratejik uyum kavramının, Türkiye'deki işletmelerin finansal performansları üzerinde bir etkisi olup olmadığının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı stratejik uyum kavramının yazında ele alınış biçimini irdelemek ve yazında vurgulandığı üzere işletmelerin finansal performanslarına etkisinin olup olmadığını saptamaktır. Bu doğrultuda, stratejik uyum-performans ilişkisinin hangi kuramsal temelde ve hangi istatistiksel tekniklerle ele alınabileceği tartışılmakta, buna uygun bir araştırma tasarımı geliştirilerek ampirik olarak sınanmaktadır.

Venkatraman (1989), stratejik uyum yaklaşımının, araştırmaya konu olan değişkenlerin niteliğine, sayısına ve araştırmacının ilgilendiği kuramsal ilişki ağının özelliğine göre değişik şekillerde ele alınabileceğini ifade etmektedir. Uyum ve performans ilişkisine, az sayıda değişkenle daha yakından bakmak araştırmacı için bir seçenektir. Bir diğer seçenek de bu ilişkiyi bireysel etkilerinin daha az anlaşılır olduğu ancak daha kapsayıcı çok sayıda değişken aracılığıyla ele almaktır.

Bu bağlamda Türk işletmelerinin hangi stratejik yönelimleri ve örgüt yapısı özellikleri gösterdikleri ve çevresel koşulları nasıl değerlendirdikleri yöneticilerinin gözünden incelenerek; strateji-örgüt yapısı, strateji-çevre, örgüt yapısı-çevre şeklindeki örgütsel değişken çiftleri arasındaki uyumun ve bu değişkenlerin birlikte ele alınmasıyla oluşan

çok değişkenli stratejik uyumun işletmelerin finansal performansına etkileri Borsa İstanbul'da işlem gören imalat işletmeleri üzerinde test edilmiştir.

1.3. Önem

Pek çok araştırmacı ve uygulamacı yıllardır, bazı işletmelerin neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini merak etmektedir. Ampirik bulgular işletmelerin başarısının, tek bir faktörden ziyade çeşitli faktörler arasında bir kombinasyonun sağlanması ve bunun dengeli bir şekilde yürütülmesi yeteneğine bağlı olduğunu göstermektedir (Ogollah vd., 2011: 1).

Bu çerçevede bir örgütün nasıl tasarlanacağı konusu üst düzey yöneticilerin ilgilendiği önemli bir sorunsaldır. Optimal bir tasarımın hem dışsal yani çevresel hem de içsel bir uyumu barındırması gerektiği yazında vurgulanmıştır. Örgütlerin çevrelerini ve stratejilerini göz önünde bulundurarak nasıl tasarlanacakları ve yapı, strateji ve çevrenin birlikte örgütün performansını nasıl etkilediği noktasında oluşan boşluk çok kere araştırılmış ancak birbiriyle çelişen sonuçlar bulgulanmıştır (Ogollah vd., 2011: 1; Miller, 1988). Bu nedenle özellikle de gelişmekte olan ülkelerde stratejik uyum-performans ilişkisinin araştırmaya değer önemde bir konu olduğu söylenebilir.

Stratejik uyum üzerine yapılan çalışmalarının çoğunda ayrı ayrı ele alınan içsel (strateji-örgüt yapısı) ve dışsal uyum (strateji-çevre) ile örgüt yapısı-çevre uyumu konuları bu çalışmada birlikte ele alınmaya çalışılmaktadır. Türk işletmeleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejik yönetim alanının bu önemli kavramının rekabet stratejileri düzeyinde ve strateji-yapı-çevre uyumunun birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır¹. Çalışmanın bu yönüyle stratejik yönetim yazınına katkı yapacağı beklenmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarının, yöneticilerin, işletmelerinin stratejilerini oluşturma aşamasında çevre, strateji ve örgüt yapılarını birlikte ele alarak, en iyi performans sonucunu verecek şekilde organize etmelerinde rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

¹ Araştırma önerisinin sunum tarihi olan Aralık 2011 itibarıyla böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu şekilde organize edilen işletmelerin rekabet avantajı bakımından önemli bir kaynağa sahip olduklarını ortaya koyacağı beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırma süreci sonucunda elde edilen bulguların ve sonuçların değerlendirilmesinde;

- Anketleri yanıtlayan üst ve orta düzey yöneticilerin, işletmelerinin stratejileri, sektörel çevreleri ve örgüt yapılarına ilişkin soruları yanıtlayacak bilgi düzeyine sahip oldukları,
- Yöneticilerin ankette yer alan kişisel ve işletme hakkındaki sorulara doğru ve gerçek yanıtlar verdikleri,
- Online olarak gönderilen anketlerin, yöneticiler tarafından doldurulduğu varsayılmıştır.

1.5. Kısıtlar ve Sınırlılıklar

- Araştırma evrenimizde yer alan işletmelerdeki orta ve üst düzey yöneticilere ulaşabilmenin zor olması ve yöneticilerin zaman yetersizliği araştırmanın önemli bir kısıtıdır.
- Finansal performansın hesaplanmasında bazı işletmelerin veri eksiklerinin bulunması nedeniyle analizlerin dışında tutulması gerekmiştir.
- Finansal verilere ulaşmanın zor olmasından dolayı araştırma Borsa İstanbul'a kote olan işletmelerde yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmada ele alınan strateji, çevresel belirsizlik, örgüt yapısı, performans ve stratejik uyum konularına ilişkin kavramsal açıklamalara ve kuramsal yazına yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle strateji kavramı, türleri, tipolojileri üzerinde durulmuş; ikinci olarak çevresel belirsizlik kavramı ele alınmış; üçüncü kısımda örgüt yapısı ve boyutları açıklanarak organik ve mekanik örgüt yapısına değinilmiştir ve dördüncü kısımda performans kavramına dair açıklamalara yer verilmiştir. Son olarak bu araştırmanın asıl konusu olan stratejik uyuma ilişkin kavramsal açıklamalar üzerinde durulmuştur.

2.1. Strateji

Yunanca “strategos”-yani, “generalin sanatı” kelimesinden gelen strateji kavramı, askeri disiplindeki kökleri itibariyle bir generalin savaş alanındaki yöntem ve taktiklerini ifade etmektedir. Sözlükteki anlamı, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol şeklindedir. Askeri ve siyasi bağlamda strateji kavramı tarih boyunca önemini sürdürmüş ve pek çok araştırmacı, asker ve siyasi teorisyen tarafından tartışılmıştır.

İşletme alanında strateji kavramına olan ihtiyaç özellikle 2. Dünya Savaşı’ndan sonra, işletmelerin durgun çevrelerinden değişken rekabetçi çevreye geçiş yapmaları ile oluşmaya başlamıştır. Stratejinin işletme alanında kullanılmasının ilk örneklerinden biri 1944-47 yıllarında Neumann ve Morgenstern’in ekonomi alanına taşıdıkları daha sonra genç matematikçi Nash’in geliştirdiği “oyun teorisi”dir. Bu teori, işletmeler arasındaki rekabet ve işbirliği kavramlarının anlaşılmasına ilişkin yeni bir kapı aralamıştır (Kural, 2007: 6; Ogollah vd., 2011: 102).

Strateji kavramının ve hatta bu çalışmanın konusu olan stratejik uyum kavramının örgüt yazınına girmesinde ise, Selznick (1957), Chandler (1962), Ansoff (1957) gibi araştırmacıların eserleri öncülük etmiş, yine aynı dönemde Harvard Business School’un üyeleri aracılığıyla kullanımı yaygınlaşmıştır. 1960’lardan günümüze çeşitli stratejik yönetim okullarının varlığıyla şekillenen stratejik yönetim yazınında, pek çok araştırmacı stratejinin, örgütsel davranışta ve analizdeki rolünü araştırmaya çalışmıştır. Bu süreçte, strateji kavramının farklı şekillerde tanımlanması ve strateji belirleme sürecine yönelik

farklı betimlemelerin yapılması, strateji önerilerinin de çeşitliliğini artırmıştır (Sarvan vd., 2003: 74).

Stratejinin anlaşılmasında okulların görüşleri göz önüne alındığında, *Tasarım Okulu*, örgütün iç yetenekleri ile çevrenin sunduğu fırsatları uyumlaştırma fikrinden yola çıkarak, stratejiyi bilinçli ve analitik bir süreç olarak görmüştür. Normatif bir yaklaşım sergileyen Harvard Business School, stratejiyi, durumsal bir sanat, çeşitli karmaşık kararların iyi planlanmış şekilde birleştirilmesi olarak görür (Snow ve Hambrick, 1980: 527). Chandler (1962)'a göre stratejinin merkezinde temel amaç ve hedeflerin belirlenmesi, onları başarabilecek eylem yollarının benimsenmesi ve kaynakların dağıtımını bulunmaktadır (Snow ve Hambrick, 1980: 528; Ogollah vd., 2011: 102).

Temelinin Ansoff'un (1965) "Şirket Stratejisi" isimli kitabı ile oluşturulduğu düşünülen *Planlama Okulu* ise, stratejiyi uzun dönemli ve biçimsel bir planlama süreci olarak incelemiştir. Buna göre, strateji, tahminde bulunmayı zorlaştıran belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımların ortak paydası, stratejinin rasyonel bir planlama çabası sonucu ortaya çıktığı ve birbirini takip eden faaliyetler dizini olduğu görüşüdür (Dinçer, 2007: 19).

Tasarım ve Planlama Okulu ile birlikte kural koyucu veya öngörücü olarak adlandırılan üçüncü ve son okul olan *Konumlandırma Okulu*, Porter'ın 1980 yılında yayınladığı çalışmasıyla temsil edilebilir. Porter, stratejinin ne olduğu üzerinde durarak, herhangi bir endüstrideki rekabet düzeyinin belirlenmesiyle rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji adını vermiştir. Endüstride arzu edilen konumun belirlenmesi üzerinde durmuş ve bunu sağlayacak birkaç önemli stratejiyi (düşük maliyet, farklılaştırma, odaklaşma) tanıtmıştır (Dinçer, 2007: 19; Sarvan, 2003: 80).

Mintzberg ve Lampel (1999), ilk üç okuldan sonra gelen okulların, stratejinin ele alınışında mevcut durumu ortaya koyan, betimleyici yaklaşımlara sahip olduklarını dile getirmiştir. Bunlardan biri olan *Girişimcilik Okulu*, stratejiyi, belli tasarımlar, planlar veya konumlardan ziyade liderin deneyim ve sezgisiyle şekil verdiği bir vizyon olarak görmekteyken, *Bilişsel Okul*, zihinsel modellerin, biliş süreçlerinin ve sınırlı rasyonelliğin ön plana çıktığı ve stratejiyi, yöneticinin bilişsel tarzına bağlı olarak zihninde geliştirdiğini vurgulamaktadır.

Öğrenme Okulu, herhangi bir planlama olmadan da örgüt içinde stratejinin var olabileceğini ve strateji oluşturma ile uygulamanın birbirinden ayrılamayacağını, stratejilerin bazen uygulamada alınan kararlar aracılığıyla kendiliğinden oluşabileceğini ifade ederek mevcut görüşlere meydan okumuştur (Mintzberg ve Lampel, 1999: 25). Bu yeni görüşe göre, stratejik yönetim süreci “önceden düşünülen, sonra planlanan ve en sonunda uygulanan” şeklinde belirli bir sırayı takip etmeden, bu süreçlerin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi biçiminde olabilir (Bakoğlu, 2004: 156).

Güç Okulu, koşul bağımlılık ve kaynak bağımlılığı kuramlarının temelinde, mikro ve makro güç alanlarına odaklanmıştır. Mikro güç örgüt içi bireyler ve gruplarla ilgiliyken, makro güç örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığa işaret etmektedir ve strateji belirlemeyi bir müzakere süreci olarak kabul etmektedir (Mintzberg ve Lampel, 1999: 25).

Kültür Okulu, örgüt kültürü ile strateji ilişkisine odaklanarak, strateji belirlemenin örgüt kültürünün etkisiyle şekillendiğini öne sürmektedir. Buna göre stratejinin oluşması kurum elemanlarının paylaşılan inanış ve anlayışlarına dayanan sosyal bir etkileşim sürecinin sonunda oluşur ve kültür taklit edilmesi imkansız bir olgu olduğu için de işletmelerin rekabet avantajının kaynağı olabilir (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 65).

Çevre Okulu çerçevesinde, Sarvan vd. (2003), örgüt-çevre ilişkisinin gelişmesinde iki temel dönem olduğunu ve bunlardan ilkinin sistem yaklaşımı ile çevre kavramının örgütsel analize dahil edildiği dönem, ikincisinin ise 1970’lerden günümüze uzanarak çevrenin örgütleri yoğun şekilde etkilediği anlayış olduğunu ifade etmektedir. Koşul bağımlılık kuramı ilk dönemi; kaynak bağımlılığı, popülasyon ekolojisi ve kurumsallaşma kuramları ise ikinci dönemi temsil etmektedir. Bu okula göre, çevre belirleyici bir güce sahiptir ve strateji geliştirmek çevreye karşı verilen bir tepkidir.

Son olarak, önceki okulların düşüncelerini kapsayan ve hatta bütünleştiren *Biçimleşme (Konfigürasyon) Okulu* yer almaktadır. Dolayısıyla bu okul hem öngörücü hem de betimleyici bir nitelik taşımaktadır. Buna göre, örgütün ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş halleri bulunmaktadır. Bunlar belli koşullar altında, modeller veya ideal tipler olarak kümelenerek stratejik değişimlerini bazen evrimsel, bazen devrim şeklinde ancak belli bir sıra takip etmeden gerçekleştirirler (Sarvan vd., 2003: 205), bu noktada

stratejinin belirlenmesi süreci bir nevi dönüşüm olarak ifade edilmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 66).

Bu bağlamda Mintzberg, strateji kavramına ilişkin görüşlerden yola çıkarak, stratejiyi, bir plan, taktik, model, konum ve bakış açısı olarak sınıflandırmıştır (Mintzberg vd., 2003: 3-7; Fauzi ve İdris, 2009/2010: 124-12; Dinçer, 2007: 20).

- Bir plan olarak strateji; bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehberdir.
- Bir taktik olarak strateji; özel bir durum için geliştirilen davranışlara taktikler bütünü veya strateji denir.
- Bir model olarak strateji; bir işletmenin stratejisini uygulama aşamasındaki olası başarısızlığı ile baş etmede kullandığı eylem örüntüsüdür. Bu görüşte, oluşan (beliren) strateji olarak adlandırılan yeni bir strateji belirmektedir. Yani davranış, stratejiye dönüşmektedir.
- Bir konum olarak strateji; strateji, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen, örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak kabul etmektedir. Kısaca, bir şirketin pazarda takip edeceği yoldur.
- Bir bakış açısı olarak strateji; bir işletmenin tüm faaliyetlerine temel oluşturacak şirkete ait vizyon ve misyonu ifade etmektedir.

Yaşamak ve başarılı olmak için her örgütün çevresiyle kabul edilebilir bir uyum geliştirmesi ve sürdürmesi gerekmektedir. Strateji kavramına ilişkin okulların görüşleri ve yaptıkları kuramsal açıklamalar dikkate alındığında, örgüt ve yönetim teorisyenlerinin stratejiyi çevreyle uyum sağlamada rehberlik eden ve içsel faaliyetlerin bütünleşmesini sağlayan bir mekanizma olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu çalışmada da, *strateji*, işletmelerin başarılı olmak için, çevrelerini dikkate alarak ona uyum sağlayacak şekilde örgütlerini yapılandırmalarına rehberlik eden bütünleştirici bir mekanizma olarak kabul edilmektedir.

2.1.1. Strateji türleri

Stratejik yönetim yaklaşımındaki temel noktalardan birisi, bir işletmenin stratejik profili ile dış çevresi arasında bir bağlantının bulunduğu varsayımdır. Bu nedenle işletmelerin

seçtiği strateji türü aslında üst yönetimin çevresel koşullarla ilgili algılamalarına ve bu koşullarla nasıl başa çıkabileceğine ilişkin aldığı kararlara bağlı olmaktadır. Dolayısıyla strateji, işletmenin rekabetten kaynaklanan zorlukları gidermede kullanmayı düşündüğü araçları ifade etmekte (Naktiyok ve Karabey, 2007: 210) ve bu haliyle strateji, üst yöneticilerin karşılaştıkları kısıtlar ve fırsatlara yanıt olarak değerlendirilebilmektedir (Miles ve Snow, 1978; Meier vd., 2010: 4).

Çevresel belirsizliğin ve değişimin olduğu koşullarda, hedeflere ulaşmak için net bir yön bulma duygusunun olması esastır. Strateji, Porter'ın vurguladığı üzere, bir şeyleri daha iyi yapmakla ilgili değil, bir şeyleri farklı şekilde yapmakla ilgilidir. Bu nedenle stratejinin temeli seçim yapmaktır. Bu bağlamda Grant (2008: 19), stratejik seçimlerin iki temel soruyla biçimlenebileceğini ifade etmiştir. Bu sorulara verilen cevap ise bir işletmenin stratejisinin türünü ya da düzeyini ifade etmektedir;

- Nerede rekabet etmeliyiz? (Kurumsal strateji)
- Nasıl rekabet etmeliyiz? (İşletme düzeyi strateji)

Bourgeois (1980), kurumsal stratejinin bir alan seçimi (domain selection); işletme stratejisinin ise alan navigasyonu (domain navigation) işi olduğunu ifade etmektedir. Bu ayırım daha basit terimlerle şu şekilde ifade edilebilir. İşletmelerin “nasıl para kazanırız?”, sorusuna yanıt olarak iki stratejik seçimleri olur; nerede rekabet edeceğiz? (yani, hangi endüstrilerde veya pazarlarda olmalıyız) ve nasıl rekabet etmeliyiz?

Kurumsal düzeyde strateji bir grup işin seçimine ve bunlar arasındaki kaynak dağılımına odaklanmayı gerektirirken, işletme düzeyindeki strateji, belirli bir endüstri içinde nasıl rekabet edileceği sorunuyla meşgul olmaktadır. Bourgeois (1980: 25)'e göre bunun nedeni, kurumsal stratejilerin işletmelerin genel çevreleriyle, işletme stratejilerinin ise görev çevresiyle ilişkili olmasıdır. Bir şirketin işletme stratejisi temel olarak “rakiplerden nasıl daha avantajlı olunacağı; pazardaki hangi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gerektiği ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olacak şekilde müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılamak gerektiği” gibi konularla ilgilidir (Tan vd., 2006: 5).

Ülgen ve Mirze (2004: 250)'ye göre, işletmelerin her yönetim düzeyinde uygulanan temel stratejiler bulunmaktadır ancak amaç, alan ve bakış açılarında farklılık olabilmektedir. Üst yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler kurumsal stratejiler; ana iş

birimleri düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler, iş yönetim (rekabet-işletme düzeyi) stratejileri; alt yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan bölümsel stratejiler ise işlevsel stratejiler şeklinde adlandırılmaktadır.

Stratejik yönetime hakim olan düşünce okulları esas alındığında işletme düzeyi strateji veya rekabet stratejileri Konumlandırma Okulu içinde yer almaktadır. Porter'ın (1980) rekabet stratejisi tipolojileri bu okul içinde yer alırken, Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisinin aynı zamanda Konfigürasyon Okulu içinde yer aldığı da belirtilmektedir (Sarvan, 2003).

Rekabet strateji şeklinde adlandırılan stratejilere ilişkin olarak yazında yaygın biçimde kullanılan iki strateji sınıflaması bulunmaktadır; bunlardan biri müşteri ve rakiplere odaklanan Porter'ın (1980) rekabetçi stratejiler tipolojisi, diğeri ise yenilik veya ürün-piyasa değişiminin oranına odaklanan Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisidir. Bu çalışmada Miles ve Snow'un strateji tipolojisinden yararlanılmaktadır.

2.1.2. Strateji tipolojileri

Konfigürasyon okulu, örgütsel konfigürasyonu, “genellikle bir arada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi” olarak tanımlamaktadır (Meyer vd., 1993: 1175). Buna göre, çeşitli çevre boyutlarının, endüstrilerin, teknolojilerin, stratejilerin, yapıların, kültürlerin, ideolojilerin, grupların, üyelerin, süreçlerin, uygulamaların, inançların ve sonuçların konfigürasyonlar, ana örnekler veya gestaltlar² biçiminde kümelendiği ifade edilmiştir. Konfigürasyonlar, kavramsal olarak geliştirilmiş *tipolojiler (tiplmeler)* şeklinde sunulabildiği gibi ampirik olarak elde edilmiş *taksonomiler* şeklinde de olabilirler. Bunlar, birden çok analiz düzeyinde konumlanabilir, bireyler, gruplar, departmanlar, organizasyonlar ya da organizasyon ağları arasındaki ortak örüntüleri (pattern) anlatabilirler (1993:1175).

² Gestalt'ın kelime anlamı, yapı, biçim, kalıp şeklinde ifade edilir (TDK). Kökleri 20. yy'ın ilk yarısında Almanya'da çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen bir psikoloji teorisine dayanır. Gestalt psikolojisinin temsilcileri davranışların bir bütün olduğunu, parçalara ayıramayacağını, önemli olanın parçaların bir bütünlük içinde anlam kazanması olduğunu savunmuşlardır.

(http://www.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/AolKitaplar/Psikoloji_1/1.pdf),

Erişim tarihi: 20.02.2013).

Araştırmacılar, örgütlerin, uyum ve rekabet avantajı kazanmasında örgütlere ait tek bir özelliğin değil, birden fazla özellik arasındaki ilişki, etkileşim ve tamamlayıcılığın etkili olduğunu düşünmektedirler (Miller, 1986; Fiss, 2008: 1). Örneğin Child (1972), işletme verimliliğinin, çevre, yapı ve stratejiyle bağlantılı çeşitli örgütsel özelliklerin ve neden-sonuç ilişkilerinin sistemli bir şekilde bütünleştirildiği modeller yoluyla açıklanabileceğini dile getirmiştir (Child'den akt. Fiss, 2008: 2). Konfigürasyonlar ise gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar için, az sayıda ideal profil ortaya koyarak tahminler geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel farklılıkların tanımlanması ve kavramsal bir çerçeve getirilmesi; homojen grupların oluşmasıyla hipotezlerin test edilmesi ve sonuçların hem karşılaştırılması hem de genelleştirilebilmesi; uygulamacıların da bir iş şablonu olarak kabul edip iş ortaklarını ve rakiplerini incelemelerini kolaylaştırması konfigürasyonların avantajlı yanları olarak sayılmaktadır (Speed, 1993: 172).

Parnell vd. (1996: 41)'e göre, her ne kadar bir işletmenin stratejisi kendine özgü olsa da, strateji ile yapı, çevre, performans ve başka değişkenler arasındaki ilişkileri daha etkili biçimde incelemek için stratejilerin tipolojiler halinde sınıflandırılması uygun görülmektedir.

Konfigürasyonların kullanımının dezavantajlı yanları arasında, sınıflandırmaların gruplar arası farklara odaklanarak grup içi farklılıkları ihmal etmesi; sınıflandırma sonrası belli bir türün ortaya çıkmasının eylemin açıklanmasında gerekli bir koşul olmakla birlikte, yeterli olmaması sayılabilir (Speed, 1993: 173). Ancak konfigürasyonlara en ciddi eleştiri Donaldson (1996)'dan gelmiştir. Donaldson, konfigürasyonların anlaşılmasının ve öğretilmesinin kolay olmasının kuram oluştururken kusurlu bir yaklaşım olduğunu, gerçek örgütlerin çok az bir kısmının bu konfigürasyonlarla ifade edilebileceğini dolayısıyla fazla basit olan bu yapının özellikle uygulamacıların kendi deneyimlerini bulma çabasına fayda sağlayamayacağını ileri sürmüştür. Buna yanıt olarak Mintzberg ise, bütün kuramların aslında kâğıt üstünde ve yapay olduğunu, gerçeğin kuramdan karmaşık olduğunu, uygulamacıların da zaten bu eksik ya da kusurlu kuramlar arasından seçim yapmak zorunda kaldığını ifade etmiş ve konfigürasyonların farklı biçimlerdeki örgütlerin bir araya geliş sebeplerini anlamayı kolaylaştırdığını ileri sürmüştür (Sarvan, 2003: 111).

Yazında işletme düzeyi stratejileriyle ilişkili araştırmalarda yaygın olarak iki strateji tipolojisi kullanıldığı ifade edilmiştir. Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, hem maliyet veya farklılaştırma ile ilgili tercihlerine hem de seçtikleri faaliyet alanlarının geniş veya dar olmasına bağlıdır. Porter (1980), maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerinden herhangi birini veya maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejisinden birini kullanırken odaklaşma stratejisini de uygulayan, yani karma strateji izleyenlerin başarılı olacaklarını ileri sürmüştür. Bunun dışında kalan ve birden fazla stratejiyi bilinçsiz şekilde uygulayan veya birine ağırlık vermeyen işletmelerin “arada sıkışıp kalanların” (stratejik kararsızlık durumu) ise başarısız olacağını ileri sürmüştür.

Diğer yaygın kabul görmüş strateji tipolojisinde, Miles ve Snow (1978), örgütsel yapı ve iş süreçlerinin birlikte ele alınarak çevreyle uyumunun sağlanmasıyla iş performansının yükseleceğini ileri sürmüşler ve bu düşünceden hareketle, belirledikleri problem alanlarına yönelik olarak savunmacı, öncü, analizci ve tepkici strateji tipolojileri geliştirmişlerdir.

Yazında Porter'ın rekabet stratejileri ile Miles ve Snow'un strateji tipolojilerini karşılaştıran çalışmalar yapılmıştır (Segev, 1989; Govindarajan, 1986; Dess ve Davis, 1984, Olson vd., 2005). Bu çalışmalarda özellikle, maliyet liderliği stratejisi, savunmacı stratejiyle; farklılaştırma stratejisi, öncü stratejiyle; sıkışıp kalanlar ise tepkici strateji ile karşılaştırılmış ve benzerlikler olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte, Porter'ın tipolojisinin daha büyük iş birimlerinin olduğu endüstrilere odaklandığı; Miles ve Snow'un tipolojisinin ise daha çok rakibin bulunduğu endüstrilere odaklandığı belirlenmiştir. Yazında, her iki stratejiyi sentezleyen tipolojilerin kullanıldığı çalışmalara da rastlanmaktadır. Buna göre, öncüler, analizciler, düşük maliyetli savunmacılar ve farklılaştırıcı savunmacılar şeklinde bir sınıflama kabul görmüştür (Olson vd., 2005; Meier vd., 2010).

Her iki tipolojinin de kendine özgü başarıları olmakla birlikte, bu çalışmada kapsamlı ve detaylı teorik yönü ve çok farklı sektörlerde uygulanarak geliştirilme gücüne sahip olması (Smith vd., 1989: 63) nedeniyle Miles ve Snow'un strateji tipolojisi kullanılmıştır.

2.1.3. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi

Miles ve Snow, işletme davranışlarını sınıflandırdıkları araştırmalarında, örgütleri algıladıkları çevresel koşullarla uyumlu hale getirecek görece sürekli (sabit model) stratejik davranış modelleri geliştirmeye çalışmışlardır (Gimenez, 1999). Bu amaçla uyum döngüsü (adative cycle) adı verilen bir örgütsel uyum modeli geliştirmişlerdir. Model, uyum döngüsünde üç önemli stratejik problem olduğunu varsaymaktadır. Bunlar, girişimcilik problemi, mühendislik problemi ve yönetim problemidir. Uyum modeli kompleks ve sürekli bir süreç olmakla birlikte, üst yönetimin dikkatini ve kararlarını gerektiren bu üç ana problem ve çözüm setini kapsamaktadır. Dolayısıyla her bir tipten kendi seçilmiş pazarlarıyla baş etmek için geliştirdiği kendilerine has stratejileri, teknolojileri, örgüt yapıları ve süreçleriyle ilgili bir konfigürasyonları vardır (Miles ve Snow, 1978; Conant vd., 1990).

- **Girişimcilik (entrepreneurial) problemi:** Bu boyut örgütün çalışma alanının tespit edilmesi, ürün/hizmetin oluşturulması ve hedef kitlenin belirlenmesini kapsamaktadır.
- **Mühendislik (engineering) problemi:** Bu boyut, girişimcilik boyutunda bulunan çözümün fiili olarak uygulanması sürecini kapsamaktadır. Üretim ve dağıtımda yararlanılan süreçlerin ve teknolojilerin seçimiyle ilgilidir.
- **Yönetim (administrative) problemi:** Sistemin bir bütün olarak düzenli şekilde çalışmasını sağlamak için gerekli örgütsel yapı ve politika süreçlerinin seçilmesi, uygulanması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. Örgütlerdeki belirsizliklerin azaltılması ve örgütün kendi çevresiyle uyum sağlaması bu boyut alanında çözülmektedir.

Miles ve Snow, çalışmalarında uyum döngüsü yoluyla örgütlerin alternatif hareket yollarının tarif edildiği temel olarak üç istikrarlı strateji sunmaktadır: Savunmacı, Öncü ve Analizci. Eğer yöneticiler bu strateji türlerinden birini izlemek üzere seçer ve örgütü ona göre düzenlerse, kendi sektöründe zamanla rekabet şansı bulur. Aksi durumda örgüt çevrenin tehdit ve fırsatlarına tepki vermede yetersiz kalabilecek ve düşük performans gösterecektir. İşte dördüncü strateji olan Tepkici strateji, ilk üç stratejiyi izlemeyen, yapı-strateji ilişkisi tutarsız olan ve bir stratejiden ziyade stratejinin olmaması durumunu temsil etmektedir. Dolayısıyla pek çok çalışmada analize dahil edilmemiştir (Zajac ve Shortell,

1989; Namiki, 1989: 72-80; Parnell ve Wright, 1993: 30; Truch ve Bridger, 2004: 13-20; Walker ve Ruekert, 1987; Olson vd., 2005; Akbolat, 2009).

Savunmacı Strateji: Bu stratejiyi izleyen işletmeler, çevrelerini durağan, istikrarlı ve net olarak algılamakta ve bu yüzden maksimum etkinliğe ulaşmak için faaliyetlerinde istikrar ve kontrolü aramaktadırlar. Mevcut faaliyetlerine odaklanarak, dar bir pazar alanında, sınırlı sayıda ürün ve hizmetle kendi ürün ve pazarlarını korumayı hedeflemektedirler. Savunmacıların güçlü yanı pazarlarındaki yalnızca belli bir bölüme yüksek derecede yoğunlaşmalarıdır (Parnell ve Wright, 1993: 30). Savunmacı strateji izleyen işletmelerin *girişim problemi*, sabit bir ürün-müşteri grubu yaratmak için pazarın bir bölümünü rakiplerine karşı nasıl savunacaklarını belirlemektir. Bu problem, dar ve sabit bir alanda faaliyet göstermek, bu alanı saldırgan bir tutumla rekabetçi fiyatlar ve uygulamalar aracılığıyla savunmak, pazardaki gelişmeleri göz ardı ederek, ihtiyatlı ve katlanarak büyümek gibi yollarla çözülebilmektedir. *Mühendislik problemleri*, faaliyet gösterdikleri alanda baskın olmak için nasıl en etkili biçimde üretim yapacakları ile ilgilidir. Bu problemin çözümüne yönelik olarak, maliyet etkinliği sağlayacak temel teknolojilere odaklanmaktadır. *Yönetimsel problemlerini* ise, faaliyetlerinde verimliliği sağlamak için örgütü kontrol altında tutmaya yönelik geniş kapsamlı bir işbölümünün, yüksek biçimselleşme ve merkezileşme düzeyinin olduğu örgüt yapılarını geliştirerek çözmeye çalışırlar (Akbolat, 2009: 131).

Öncü Strateji: Bu stratejiyi izleyen işletmeler, çevrelerini dinamik ve belirsiz olarak algılamakta ve çevresel değişimin getirdiği yeni şartlara büyük bir başarıyla veya en azından daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Dinamik bir politika izlemeleri, yeni pazarlarda öncü olmayı hedeflemeleri, fırsatlardan yararlanmak üzere düzenli olarak yeni arayışlar içinde olmaları ve ürün seçeneklerinin fazla olması en belirgin özellikleri arasındadır. Miles ve Snow, daha sonra yaptıkları çalışmalarında öncülerden ‘endüstri tasarımcıları’ olarak söz etmektedir (Parnell ve Wright, 1993: 30). Araştırmacı ve yenilikçi özelliklere sahiptirler.

Öncü strateji izleyen işletmelerin *girişim problemleri*, yeni ürün ve hizmetlerin sağlanması için sürekli ve düzenli araştırmalar yapmak suretiyle çözümlenmektedir. Bu nedenle pazar alanları diğerlerine göre daha geniştir. *Mühendislik problemlerini*, ne üretebileceklerinden ziyade ne üretmeleri gerektiği sorusu çerçevesinde, tek bir tür

teknolojik sürece uzun dönemli bağlanmaktan kaçınarak çözmektedir (Miles ve Snow, 1978: 58). *Yönetim problemlerinin* çözümünde ise, daha esnek bir örgüt yapısı içinde biçimselleşmenin daha az olduğu, karar mekanizmalarının ademi merkezi olduğu, daha düşük iş bölümüne sahip gevşek yapılar geliştirmektedirler.

Analizci Strateji: Öncü ve savunmacı stratejilerin sentezi şeklinde nitelendirilen bu stratejiyi izleyen işletmeler, genellikle denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih etmektedirler. Bu şekilde riski en aza indirerek karlarını arttırmaya, maliyetlerini azaltmaya çalışırlar. Pazarda belli bir yer edindikten sonra yeni pazar ve yeni ürünlere yönelirler. Bu aşamada yakın rakiplerini dikkatli şekilde izleyerek başarılı olanların davranış ve taktiklerini benimserler. Bu yetenekleri onların güçlü yanlarını teşkil etmektedir.

Analizci strateji izleyen işletmelerin *girişim problemleri*, mevcut ürün ve hizmetlerini sürdürmeye devam edip, yenileri için araştırmalar yaparak, pazara nüfuz etme ve ürün geliştirme yoluyla büyüyerek çözülmektedir. Bu bağlamda öncü strateji izleyenler bir endüstrideki değişimin yaratıcısı olurken analizciler değişimin takipçisi durumundadırlar (Miles ve Snow, 1978: 73). *Mühendislik problemleri*, teknolojik esneklik ve teknolojik istikrar sağlama talepleri arasındaki çatışmayı dengeleyecek bir yol bulmak ve bunu korumak gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunu çözmek için, bir yanı sıra savunmacıların teknolojilerine benzer rutin, mekanize bir teknoloji kullanırken, diğer taraftan öncülerinkine benzer özellikte esnek kullanıma uygun teknoloji kullanmaya çalışırlar.

Yönetimsel problemlerinin çözümünde ise, sabit ürün-pazar alanlarında mevcut faaliyetlerini daha sıkı, daha biçimsel ve merkezileşmiş yapı izleyip, prosedür ve rutin işler ile standardizasyon oluştururken, değişken ürün-pazar alanlarında daha ademi merkezi ve biçimselleşme düzeyi daha düşük bir yapıyı tercih ederler. Ayrıca her iki teknoloji türünü de işletmedeki diğer birimlere taşıyabilecek, uygulama uzmanlarını istihdam etmektedirler (Akbolat, 2009: 132).

Tepkici Strateji: Bu işletmeler kararsız yapıdadır, istikrarsız davranış ve girişimlerde bulunurlar ancak belirli ürün ve pazar bileşimlerine sahip değildirler. Yazında bu tür işletmelerin çevre şartlarına göre kısa vadeli stratejiler belirleyip düşük performans

sergiledikleri bulgulanmıştır. Pek çok çalışma bu strateji türünü gerçek bir strateji olarak görmeyip analiz dışında tutmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987; Olson vd., 2005; Parnell ve Wright, 1993: 30).

2.2. Örgüt Çevresi

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkisi, sistem teorisinin geliştirilmesiyle önem kazanmış, koşul bağımlılık kuramının öncülüğünde pek çok örgüt kuramının ve stratejik yönetim disiplinin araştırma konularının başında gelmiştir.

Çoğu kavramda olduğu gibi çevre kavramının da tanımlanmasında bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, genel olarak, bir örgütün sınırları dışında kalan ve örgütün tamamını ya da bir parçasını etkileyebilen her şey şeklinde tanımlanması mümkün görünmektedir (Koçel, 2005: 288). Çevre, örgütler için fırsatlar ve tehditler yaratan değişimlerin ve olayların kaynağı olarak görülmektedir. Kapsamının bu kadar geniş olması, örgütlerin, çevrelerini analiz etmesini ve uygun karşılık vermesini güçleştirmektedir. Bu nedenle örgütsel analizlerde çevre kavramı farklı türler, boyutlar veya özellikler aracılığı ile ele alınmıştır.

Çevre, türleri açısından genellikle iki kategoride incelenmektedir; ilki, işletme üzerindeki etkileri bakımından makro nitelik taşıyan politik, ekonomik, sosyal, yasal ve ekolojik çevresel koşulları içeren “genel çevre” ve ikincisi ise, işletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresindeki rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çıkar grupları, üretim ve yönetimi etkileyen teknolojileri barındıran “görev çevresidir” (Okumuş vd., 2010: 47).

Gösterdiği özellikler yahut boyutlar açısından ise; Thompson (1967), çevreyi, *heterojenlik/homojenlik* ve *durgunluk/dinamiklik* şeklinde boyutlandırmıştır. Heterojen veya homojen olma durumu çevredeki unsurların birbirinden farklı ya da benzer olmasıyla ilgili iken, durgunluk/dinamiklik boyutu bu unsurların tahmin edilemez şekilde değişmesi veya sabit kalması ile ilgilidir. Benzer şekilde, Child (1972), Thompson’ un bu çevre boyutlarını *karmaşıklık* ve *değişkenlik* şeklinde isimlendirmiş ayrıca örgütlerin çevrelerinde, büyümelerini, kalıcı olmalarını kısıtlayan kaynakların varlığını yansıtan *çevresel eli sıklık* (illiberality) kavramını dahil etmiştir. Mintzberg (1979), hem Thompson’ın heterojenlik hem de Child’ın karmaşıklık özelliğini temsil eden *pazar çeşitliliği* (market diversity), kaynakların mevcudiyetini ve bu kaynaklar için yapılan

kıyasıya rekabeti yansıtan *çevresel tehditkarlık* (hostility) kavramlarını incelemiştir (Sharfman ve Dean, 1991: 683).

Çok sayıda unsur ve boyut temelinde incelenmeye çalışılan çevrenin esasında nitelik ve içerik bakımından anlaşılmaya çalışıldığı söylenebilir. Niteliği bakımından, çevresel öğelerde meydana gelen değişimlerin sıklığı; içeriği bakımından ise, bir işletmeyi önemli ölçüde etkileyen öğelerin azlığı-çokluğu çerçevesinde ele alınmaya çalışılır (Üsdiken, 1980: 15). Bu bağlamda çevrenin tüm bu özellikleri itibariyle işletmelerde yarattığı etkiler, genel bir ifadeyle belirsizlik algısı olarak ifade edilmektedir.

2.2.1. Çevresel belirsizlik

Yazında çevre, belirsizliğin örgüt katılımcılarının karar verme yeteneklerine etkisini göz önünde tutan bilgi yaklaşımı ve örgütlerin yaşamsal kaynaklarını edinmek için çevrelerine bağımlı olduklarını öne süren kaynak yaklaşımı şeklinde iki karşıt yaklaşımla ele alınmaktadır (Swamidass ve Newell, 1987: 514). Her iki yaklaşımın ortak öznesi çevrenin gerek bilgi sağlama gerekse kaynaklara ulaşma noktasında belirsizlikler taşıdığıdır. Koşul bağımlılık ve kaynak bağımlılığı teorisyenleri, çevreyi, karar vericilerin algılarının örgütsel süreçlerde değişiklik yapmalarına izin verebilen bir bilgi kaynağı olarak görmüşlerdir (Jusoh, 2010: 1973). Bu nedenle işletmelerin çevrelerinin belirsizliğini göz önünde bulundurarak hareket etmelerine imkan tanıyan bir örgüt tasarımları gerektiğini vurgulamaktadırlar (Burns ve Stalker 1961, Lawrence ve Lorsch 1967, Thompson 1967, Scott 1981).

İşletmelerin, çevrelerini bütünüyle kontrol edemeseler bile tehditlerden kaçınmak ve fırsatlardan yararlanmak için uygun şekillerde tepki verebildikleri ifade edilmektedir (Yoopetch ve Chirapanda, 2008: 4). Günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrenin, çeşitli yönleri dikkate alındığında çok değişken ve belirsiz bir görünüm resmettiği söylenebilir. İşletme yöneticilerinin yani karar vericilerin en büyük görevlerinden birisi de bu değişkenlik ve belirsizliklerin kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunlarla mücadele etmenin yollarını bulmak olmuştur (Desarbo vd., 2005).

Yapılan çalışmalarda, çevrenin boyutları arasından en çok dikkat çekmiş olanının belirsizlik olduğu görülmektedir (Khandwalla, 1977'dan akt. Miller, 1988: 291). Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin örgüt tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır.

Aynı zamanda, örgütlerin, çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin örgüt davranışlarına tepkileri hakkında sahip olabildiği bilginin derecesini belirtir (Üsdiken, 1980: 160). Miles ve Snow (1978), çevresel belirsizliğin, örgüt çevresindeki koşulların tahmin edilebilirliğiyle belirlendiğine dikkat çeker. Tahmin edilebilirlik, bir örgütün dış çevresinin gelecekte ne yöne gidebileceğini bilme yeteneği olarak görülür.

Yazında, örgütlerin çevresel belirsizliklerinin nedenlerini açıklamak için değişik argümanlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Duncan (1972) ve Milliken (1987)'e göre, çevresel belirsizlik, belli bir karar alma süreciyle ilgili çevresel faktörlerin (endüstriyel ilişkiler, ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, teknolojik süreçler, küreselleşme, yasal düzenlemeler, tedarikçiler, müşteriler vb.) işletmeye etkilerinin ne olacağına dair yeterli bilginin olmamasını ifade etmektedir. Ayrıca, işletmenin ilgili ve ilgisiz veri arasındaki ilişkiyi ayırt edememesi, kararların olası sonuçları öngörememesi ve ne gibi maliyetlerinin olacağını değerlendirilememesi anlamını da taşımaktadır (Ashill ve Jobber, 1999: 523; Naktiyok, 2003: 82). Bununla birlikte, Pfeffer ve Salancik (1978), bir örgütün karşılaştığı çevresel belirsizlik düzeyini, yeterli bilginin olmayışının değil o örgütteki karar birimlerinin sahip olduğu güç ve otoritenin belirleyeceğini savunmaktadır.

Örgütlerin çevresel belirsizliğinin, çevresel dinamizmde ve karmaşıklığındaki artışa bağlı olarak (Krishnan ve Ramasamy, 2011: 2); çevrenin tahmin edilebilir olup olmamasına göre (Swamidas ve Newell, 1987:518); endüstrideki rakip, ürün/hizmet teknolojisi ve müşteri zevk ve taleplerindeki değişim yoğunluğu ve hızına göre (Miller ve Dröge, 1986: 557; Jaworski ve Kohli, 1993; Desarbo vd., 2005; Uz Kurt vd., 2012) ölçülebileceği ifade edilmektedir.

Görüldüğü üzere çevresel belirsizlik kimi çalışmalarda diğer çevre özellikleriyle birlikte bağımsız biçimde incelenmiş, kimi çalışmalarda ise işletmenin çevresel belirsizliğinin, çevresel dinamiklik, karmaşıklık gibi diğer çevre boyutlarının artış düzeyinin bir fonksiyonu yahut kombinasyonu olarak ifade edilmiştir (Ashill ve Jobber, 1999: 523).

Peki, çevresel özelliklerin dinamik, değişken, karmaşık, cömert (munificence), eli sıkı (illiberal) olması veya değişim hızının yüksek olması çevresel belirsizliği nasıl etkilemektedir?

Örneğin, Jones (2004: 67–68) çevresel belirsizliğin üç temel boyut nedeniyle oluştuğunu ileri sürmektedir; çevresel dinamizm, çevresel cömertlik ve çevresel karmaşıklık. Çevresel dinamizm, çevredeki faktörlerin değişme sıklığını, bir bakıma istikrarsızlığı (Dess ve Beard, 1984) ifade ettiğinden, dinamik bir çevreyle karşı karşıya olan işletmeler, enformasyon sistemlerine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bergeron vd. (2001) çalışmalarında, tedarikçi ve müşterilerin güçlü olduğu endüstrilerdeki işletmelerin enformasyon teknolojisi kaynaklarını dengeleyici güç olarak kullandıklarını bulgulamıştır. Dinamiklik arttıkça çevresel belirsizlik de artış göstermekte, bu durum karar vericilerin toplamak zorunda oldukları bilginin kapsamını ve sürekliliğini de artırma zorunluluğu oluşturmaktadır. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermeyi, müşteri sadakatini artıracak ürünler sunmayı, ürün ve hizmetlerde sürekli iyileştirmeler yapmayı tercih edeceklerdir (Özer ve Akça, 2007:6).

Çevresel cömertlik, çevrenin mevcut ve yeni örgütleri desteklemek ve bu örgütlerin büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Cömert çevrelerde kaynaklar çok olduğundan, çevresel belirsizliğin az olacağı ve örgütlerin rekabete ihtiyaç duymayacakları düşünülür. Tam tersine cömertliğin olmadığı (eli sıkılığın olduğu) çevrelerde kaynaklar yeterli olmadığından belirsizliğin yüksek, rekabetin yoğun olması beklenir.

Çevresel karmaşıklık ise, örgütü etkileyen çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir (Genç ve Acuner, 2004: 730). Dolayısıyla çevresel karmaşıklık arttıkça, işletmeler, farklı müşteri grupları için farklı ürünler üretmeyi düşünmek zorunda kalacaklardır ki, bu durum daha çok bilgiye sahip olmayı gerektirecek ve yöneticilerin çevreyi kontrol etmesi ve öngörü yapmasının güçleştirecektir (Özer ve Akça, 2007: 7). Ayrıca karmaşıklığının fazla olması, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede çok sayıda müşteri ve rakip olduğunun da bir göstergesidir. Çevrenin karmaşıklığına karşılık, işletme faaliyetlerini çeşitlendirerek veya yeni ürün ve teknolojiler geliştirerek çözüm üretmeye çalışır (Ashill ve Jobber,1999: 524).

Porter (1980)'a göre, rekabet stratejisi belirlemek aslında işletmeyle çevresi arasında bağlantı kurmak demektir ve işletmenin çevresinin en temel unsurlarından biri işletmenin içinde rekabet ettiği sektör olmaktadır. Sektör ise çevrenin bir alt kümesi olarak düşünülebilir. Sektörün durumunu temsil eden unsurların genel olarak rekabetin yoğunluğu, pazar/ talepteki değişimler ve teknolojiye ilişkin değişimlerle ilgili olduğu yazında sıkça vurgulanmaktadır (Desarbo vd., 2005; Jaworski ve Kohli, 1993; Ashill ve Jobber, 1999). Dolayısıyla bu unsurlarla ilgili yüksek düzeyde belirsizliklerin olduğu bir durumda dahi işletmelerden çevresel değişime ayak uydurmaları beklenir. Çevresel belirsizlik bir işletmenin yaşamak için öngöremediği değişime çok hızlı bir şekilde yanıt verebilmesini gerektirebilir.

İşletme düzeyi stratejilerin veya rekabet stratejilerinin incelendiği bu çalışmada, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre ilişkin belirsizlik değerlendirmeleri ele alınmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında hem müşterilerinin tercihleri ve taleplerinde, sektörlerinde karşılaştıkları rekabetin yoğunluğunda algıladıkları belirsizlikler hem de işletmenin ürün ve süreçleriyle ilgili teknolojik değişiminde yaşanan değişim hızı, çeşitliliği (karmaşıklık) ve tahmin edilebilirliğine ilişkin belirsizlikler irdelenmektedir.

2.2.2. Algılanan çevresel belirsizlik

Yazında çevrenin ölçülmesine dair iki görüş bulunmaktadır. Kimi teorisyenler, çevreye, işletmelerden bağımsız objektif gerçekler olarak bakarken, kimileri ise çevrenin ancak karar vericilerin algılarıyla değerlendirilebileceğini işaret ederek subjektif bir yaklaşım sergilemektedir. Bu çözümlenemeyen sorun çoğu zaman, ampirik sonuçlardaki çelişkinin kaynağı olmuştur (Kim ve Lim, 1988: 803). Bourgeois (1980), bu sorunun kullanılan ölçüm tekniğinden kaynaklanmadığını, hem algılanan hem de objektif çevrenin gerçek olduğunu ve örgütün stratejisiyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Asıl dikkate alınması gerekenin ise, objektif çevre ölçümünün genel çevreye ilişkin (kurumsal düzey strateji) stratejiler oluşturmak için gerekli olduğu (domain selection); çevrenin algısal olarak ölçülmesinin ise rekabet stratejileri oluşturmada (domain navigation) gerekli olduğudur.

Çevresel değişkenlere ilişkin değerlerin objektif olarak ölçülmesinden ziyade, algısal ölçüklerin kullanılmasının yararlı olduğunu öne süren görüşler bulunmaktadır. Çevresel

boyut olarak genellikle “çevresel belirsizliği” ele alan bu görüşler, objektif olarak benzer özelliklere sahip çevrelerin (somut, gerçek ve dışsal), yöneticiler tarafından farklı olarak algılanabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, karar vericilerin yalnızca algıladıkları faktörleri strateji oluşturma sürecine dahil ettiklerini, farkına varılmayan çevresel koşulların yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini etkilemeyeceği öne sürölmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2007: 211). Yöneticilere düşen, algılanan çevre ile gerçeği arasındaki boşluğu kapatmaya çalışmaktır.

Bu çalışmada, objektif çevrenin varlığı ve gerçekliği kabul edilmekle birlikte, hem çevre- rekabet stratejisi inceleme konusu yapıldığından hem de araştırmada kullanılan Miles ve Snow’un (1978) strateji tipolojisinin algılanan çevresel belirsizliği temel almasından hareketle, karar verici durumundaki yöneticilerin çevresel belirsizlikleri nasıl algıladıkları araştırılmaktadır.

2.3. Örgüt Yapısı

Klasik örgüt kuramı, bir takım organizasyon ilkelerinin uygulanması aracılığıyla “en iyi örgüt yapısına” ulaşılacağı düşüncesinden hareket etmiş ancak zaman içinde ihmal ettiği yönleri nedeniyle neo-klasik-davranışçı anlayış gelişmiştir. Ancak neo-klasik anlayış da “en iyi örgüt yapısına” dair öngörücü genellemelerde bulunmuştur (Koçel, 2005: 266). Sistem anlayışının geliştirilmesiyle birlikte çevreyle etkileşimi olan açık bir sistem şeklinde görölen örgütler, daha sonra örgüt yapısını bağımlı değişken olarak kabul eden koşul bağımlılık kuramıyla tanışmıştır. Koşul bağımlılık kuramının ve bunun stratejik yönetim alanındaki yorumunun iki temel varsayımı ise; en iyi tek bir strateji veya yapının olmayacağı ve bir strateji veya yapının farklı çevresel veya işletmeye özđü koşullar altında eşit derece etkili olmayacağıdır. Buradan hareketle, çevre, strateji ve yapı arasındaki uyumun performansı belirleyeceği ifade edilmektedir (Dröge ve Calantone, 1996: 556).

Örgüt yapısı, pek çok kuramının inceleme alanına girmiş olmakla birlikte, koşul bağımlılık kuramı, yapıyı, örgütün içinde bulunduğu koşullar ile onu karakterize eden bazı bileşenler (boyut) arasındaki ilişkiyi araştırarak, örgütün performansı ile ilişkilendirdiği için örgütlerin anlaşılmasında ve tasarlanmasında önemli bir yer tutmaktadır.

Kimi teorisyenler yapının teknolojiyle ilgili seçimlerin bir sonucu olduğunu; kimileri örgütlerin karşılaştığı çevresel koşullara yanıt verebilmek için yapıyı geliştirdiklerini; kimileri ise yapının, örgütün izlemek istediği belli stratejilerin (veya amaçların) bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda anlaşılması gereken yapının gerçekte ne olduğudur (Hodge vd., 2003: 30).

Yapı, toplumsal düzeyde “düzenli ve rutin davranış örüntüleri” olarak tanımlanabilmektedir. Sargut (2007: 56), yapının, bileşenleri arasındaki sürekli ve sistematik ilişkilerden oluştuğunu ifade etmektedir. Buna göre, örgütler bağlamında bakıldığında yapıyı kavrayabilmek için bileşenlerini (boyutlarını) de algılamak gerekmektedir.

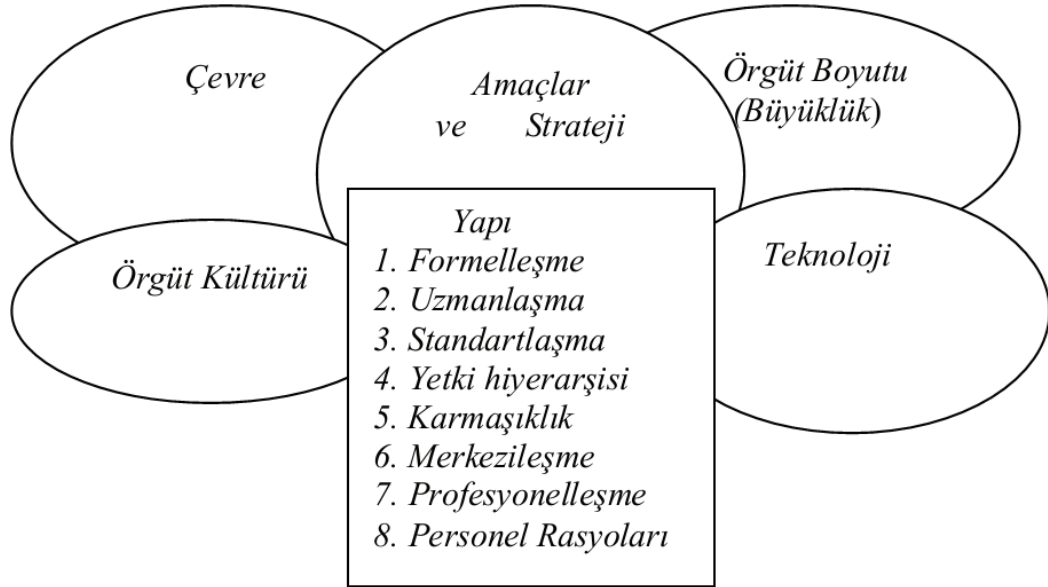
Bir başka tanıma göre, yapı, temel olarak, bir örgütün tasarımı olup örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan formel bir modeldir. Bir işletmedeki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve işletmedeki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin, 1991: 17).

Esasında örgütlerin var olma nedenleri tek başına bireylerin yapabildiğinden daha etkin ve verimli bir şekilde işleri yerine getirebilmeleridir. Bütün örgütlerin faaliyetlerini görev adı verilen birimlere ayırmaları “*farklılaştırma*” olarak ifade edilir. Günümüz işletmelerinde bir kişinin bütün görevleri yerine getirmesi fiziksel olarak imkansız olduğu gibi ekonomik olarak da uygun değildir. Üstlendiği misyonu daha verimli bir şekilde yerine getirebilmek için örgüt, işleri parçalara (görevlere) bölebilir ve bunları da çalışanları arasında dağıtır. Bu şekilde çalışanlar da daha dar ve spesifik olarak belirlenen görevlerinde uzmanlaşabilirler. Aslında işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli sorunlardan biri görevlerin nasıl farklılaştırılması gerektiğidir. İşletmeler işleri ayırırken aynı zamanda yapılan bu işleri koordine de etmelidirler. Bu şekilde koordine olmaya ise “*bütünleştirme*” denir. Temel olarak bütünleştirme, işletmelerin ileri düzeyde farklılaştırdıkları görevleri uyumlu çıktılar elde edilecek şekilde bir araya getirmede kullandıkları çeşitli araçları kapsamaktadır. Farklılaştırma ve bütünleştirme örgütün önemli tasarım unsurlarıdır. Farklılaştırma düzeyi ve bütünleştirmede kullanılan yöntemler örgüt yapısının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Hodge vd., 2003: 32).

Bazı kaynaklarda farklılaştırma “uzmanlaşma” olarak da adlandırılmaktadır (Daft, 2001). Farklılaştırma, aynı düzeyde ama farklı alanlarda uzmanlaşmaya sahip olma durumunu gösterirken, bütünleştirmede kullanılan düzenleyiciler aynı zamanda örgüt yapısının tasarımındaki yapısal boyutları içermektedir.

2.3.1. Örgüt yapısının boyutları

Bir işletmede, örgüt yapısının oluşmasında etkili olan boyutlar, yapısal ve bağlamsal olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Yapısal boyutlar, örgütün içsel özellikleriyle ilgilidir (biçimselleşme, merkezileşme vb.) ve örgütün değerlendirilmesinde ve kıyaslanmasında bir ölçek ve taban oluştururlar. Bağlamsal boyutlar ise, örgütün kendisini ve çevresini bütün olarak sınıflandıran ve yapısal boyutları etkileyerek örgütsel ortamı belirleyen büyüklük, teknoloji, strateji, çevre gibi unsurlardır (Daft, 2001: 16). Child (1972: 8)’a göre, örgüt yapısı, bağlamına uyum sağlamazsa fırsatlar kaçırılır, maliyetler yükselir ve örgütün devamlılığı tehlikeye girer. Bu nedenle örgütleri anlamak ve değerlendirmek için hem bağlamsal hem de yapısal boyutlarını incelemek çok önemlidir. Örgüt tasarımının bu boyutları birbirleriyle etkileşim halindedir (Daft, 2001: 17).



Şekil 1. Örgüt tasarımında yapısal ve bağlamsal unsurlar

Kaynak: Özdaşlı, , 2010: 100.

Covin vd. (1994: 484), örgüt yapısını bir işletmedeki iş yerinin, otoritenin ve iletişim ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlamakta, yapının, departman veya iş birimleri bakımından, fonksiyonel yapılar, ürün yapıları ve matris yapılar; temel boyutları bakımından ise biçimselleşme ve merkezileşme gibi çeşitli yollarla tanımlanabileceğini belirtmektedirler.

Yapının bağlamsal boyutlarından olan çevre ve strateji bu tez çalışmasının da araştırmakta olduğu boyutlardır. Ayrıca örgüt büyüklüğü bağlamsal boyutu da çalışmanın kontrol değişkeni olarak araştırmaya dâhil edilmektedir.

Yazında örgütler, yukarıda değinildiği üzere çeşitli örgüt yapısı boyutları aracılığıyla ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar kullanılarak ölçümlenmektedirler. Örneğin, Burns ve Stalker (1961), amaçlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliği, işbölümü ve uzmanlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey, denetim alanı, emir-komuta-kurmay personel arasındaki ilişkiler ve haberleşme boyutları üzerinde durarak bunları organik ve mekanik yapılar diye sınıflandırırken; Lawrence ve Lorsch (1967), farklılaşma ve bütünleşme boyutlarını, amaçlar, zaman, kişiler arası ilişkiler ve biçimselleşme konuları temelinde ele almıştır. Frederickson (1986) ise, yöneticilerin stratejik karar vermesinde merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklığın etkili olduğunu ileri sürmüştür. Örgüt yapısına ilişkin en yaygın olarak kullanılan boyutların, biçimselleşme, bütünleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma olduğu görülmektedir (Pleshko, 2007: 54; Dröge ve Germain, 1989: 83). En yaygın yapısal örgüt boyutlarından bazıları aşağıda görülmektedir;

Merkezileşme: Örgütlerde kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Eğer kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkezi, karar verme yetkisi alt kademeye doğru aktarılmışsa ademi-merkezi bir yapıdan söz edilir (Pleshko, 2007: 54; Koçel, 2005: 173). Karar verme yetkisinin nasıl dağıtılacağı işletmenin kendine özgü şartlarına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin bilgi işleme kapasitesinin sınırlı olması ve belirsiz bir çevreye sahip örgütlerin değişen koşullara hızlı yanıt vermesi zorunluluğundan dolayı karar alma yetkisinin dağıtılması gereklidir. Ancak işletmenin genelini ilgilendiren konularda tüm örgütü bütün yönleriyle görebilen üst yöneticilerinin kararlarının daha isabetli olacağı düşünülmektedir (Ünüvar, 2009: 563).

Biçimselleşme: İşlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimselleşme derecesinin çok yüksek olması beklenir. Bireylerin işle ilgili olarak karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme olanakları, biçimselleşme ve standartlaşma derecesi ile ters orantılıdır. Biçimselleşme, örgüt içi iletişimi kolaylaştırma, karmaşayı azaltma gibi bir özelliğe sahipse de, yüksek düzeyde biçimselleşmenin olması bürokratikleşmeye neden olmaktadır (Pleshko, 2007: 54; Koçel, 2005: 173; Pertusa-Ortega vd., 2010: 312).

Uzmanlaşma: Genel olarak bir organizasyondaki işlerin belirli bir yetenek veya bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü şeklinde tanımlanmaktadır. Hage ve Aiken' e göre (1970'den akt. Sağsan, 2008: 14) örgütteki mesleki uzmanların veya profesyonellerin sayısına işaret etmektedir. Daft ve Becker (1978)'e göre ise uzmanlaşma, çalışanların bilgi düzeylerine göre yaptıkları işin çeşitliliğini ve işyerindeki görev yapılarının farklılaşma derecesini ifade etmektedir. Bir başka açıdan uzmanlaşma, fonksiyonel ve sosyal uzmanlaşma olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İşin basit ve tekrarlanabilir parçalarına ayrıldığı, çalışanların bunlardan sadece biri ya da birkaçından sorumlu olduğu ve çalışanların birbirlerini ikame edebildiği uzmanlaşma türüne fonksiyonel uzmanlaşma (iş bölümü) adı verilirken; bir kimsenin özel bilgi ve beceri gerektiren bir işte veya alanda uzmanlaşmasına sosyal uzmanlaşma denilmektedir (Hodge vd., 2003: 35; Ünüvar, 2009: 564).

Bütünleşme: Bütünleşme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, çeşitli alt birimlerin uyum içinde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlayan, çatışmayı ve yapılan işlerin tekrarını azaltan, taraflar arasında işbirliği geliştirebilmeyi mümkün kılan ve alt birimleri birleştiren bağlantılar anlamına gelmektedir (Ünüvar, 2009: 564).

Örgüt yapısı boyutlarının, bir işletmede hangi ölçüde ya da ne düzeyde bulunduğu, o örgüt yapısı hakkında fikir vermekte ve farklı işletmelerin örgüt yapılarının karşılaştırılmasına da imkan tanımaktadır.

2.3.2.Mekanik ve organik örgüt yapısı

Örgüt yapılarıyla ilgili yapılan sınıflamalardan en çok bilineni şüphesiz Burn ve Stalker'ın (1961) mekanik ve organik yapılarıdır. "İşletmelerde örgüt yapıları ve yönetim uygulamaları dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilenir?" sorusu ile araştırmalarına başlayan yazarlar, farklı rekabet koşulları ve çevresine sahip bir grup işletmeyi incelemişlerdir. Çevreyi; teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutuna göre ele almışlardır. Sonuçta yeni ve bilinmedik sorunlarla sık karşılaşılmayan durağan, dengeli ve değişim hızının çok az olduğu çevre koşullarında en uygun örgüt yapısının mekanik olduğu; aksine, mevcut uzmanlar arasında bölüştürülüp dağıtılamayan yeni ve bilinmedik sorunların sıklıkla söz konusu olduğu dinamik çevre koşullarında ise organik yapının uygun olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Koçel, 2005: 292; Demir ve Okan, 2009: 59; Saruhan, 2012: 52).

Organik ve mekanik örgüt yapılarının genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koçel, 2005: 293);

Mekanik örgütler,

- İşletmenin karşı karşıya olduğu problem ve işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür
- İşletmedeki her personel, bütün işletmeyi ilgilendiren amacı dikkate almak ve ona göre davranmak yerine, kendi departmanının faaliyet alanına giren ve bütününün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranmaktadır
- Her uzmanlık ve fonksiyonel kademedeki haklar ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirlenmiş ve buralarda hangi teknik metotların kullanılacağı kararlaştırılmıştır
- Otorite ve emir-komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiştir
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, esas itibarıyla alt – üst ilişkisi şeklinde dikey ilişkilerdir
- Yapılacak işler ve gösterilecek davranış büyük ölçüde üst kademelerdekilerin verdikleri kararlar ve emirler doğrultusundadır
- Emir-komuta ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık seçik olarak belirlenmiştir
- Kontrol alanı genellikle dardır ve yakından nezaret vardır

Organik örgütler,

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem esastır
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademi merkeziyet esastır
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilmektedir
- Personelin belirli işlerde ihtisaslaşmasından çok personelin yapacağı işin organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır
- Yatay haberleşme en az dikey haberleşme kadar önemlidir
- Örgüt üyeleri arasındaki haberleşme emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğindedir
- Organizasyon genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır
- Personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

Bu sınıflandırma, örgüt yapılarının yapısal tasarımındaki boyutlarının büyük bir kısmını içerdiği ve dolayısıyla kapsamlı bir çerçeveye sunduğu için yazında yaygınca kullanılmaktadır. Bu noktada örgüt araştırmalarında bir örgüt yapısının organik-mekanik özellik göstermesi, ya örgüt yapısını çeşitli yapısal boyutlar bakımından tek bir ölçekte toplayan ölçekler yardımıyla (Dröge ve Calantone, 1996; Covin vd., 2001; Sağsan, 2008); yahut bir işletmenin biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, bütünleşme, standartlaşma, planlama ve kontrol sistemleri, örgüt kültürü, iletişim ve bilgi akışı gibi yapı boyutlarının düzeylerine ayrı ayrı bakılarak örgüt yapısının organik veya mekanik eğilim göstermesinin anlaşılması yoluyla değerlendirilmektedir (Cruz ve Camps, 2002-03: 111; Sağsan, 2008).

2.4. Performans

İşletme performansı, belli bir dönem sonucunda elde edilen çıktı veya sonucuna göre işletmenin amacını yerine getirme derecesi (Erdem vd., 2011: 85) veya bir örgütün

kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşma yeteneği şeklinde tanımlanabilmektedir (Demir ve Okan, 2009: 60). Özellikle stratejik yönetim alanında, stratejilerin sonuçlara dönüşümünün takip edildiği göstergeler olarak kabul edilmekte ve yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçası olarak görülmektedir (Pun ve White, 2005: 49).

Öte yandan performansın çok boyutlu bir kavram olması anlaşılmasını ve ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Swamidass ve Newell (1987), uygun performans ölçütünün kullanılmasının araştırmanın amacı ve koşullarına bağlı olarak değişebildiğini ifade etmektedir.

Yazında finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki tür performans ölçümünden söz edilmektedir. Finansal performans ölçütleri, daha çok karlılık, satışların artışı, yatırımın geri dönüş oranı gibi finansal göstergelerle ilgiliyken; finansal olmayan performans ölçütleri, pazar payı, müşteri memnuniyeti gibi göstergeleri temel almaktadır (Albaum vd., 2002; Parnell ve Wright, 1993; Pertusa-Ortega vd., 2008). Stratejik yönetim bakış açısını yansıtan işletme performansı geleneksel olarak ekonomik veya finansal kriterler bakımından işlemeleştirilmektedir (Hwang, 2005: 50).

İşletme düzeyi rekabet stratejilerinin araştırma konusu yapıldığı çalışmalarda işletmelerin farklı stratejik davranışlar gösterebilirler bile performansları, genel olarak yatırım karlılığı (Venkatraman ve Prescott, 1990), aktif karlılığı (Bergeron vd., 2001; Burton vd., 2002), satış karlılığı (Pertusa-Ortega vd., 2008) gibi genel karlılık oranları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak Namiki (1989: 76), Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinin performansa etkisini ele aldığı çalışmasında, her bir strateji türünün farklı bir amaca sahip olduğunu ve dolayısıyla farklı performans kriterleri ile değerlendirilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, öncülerin, ürün-pazar alanlarını genişletme amacıyla olduklarından satış karlılığında ve savunmacıların faaliyetlerinde verimliliğe odaklandıklarından aktif karlılığında diğer stratejilerden daha yüksek performans gösterdiklerini ileri sürmüştür.

Bu çalışmada finansal performans göstergesi olarak, işletmenin geçmiş ve mevcut durumu hakkında fikir vermesi bakımından faaliyetleri değerlendiren aktif karlılık, satışların karlılığı, özsermaye karlılığı; işletmenin uzun dönemde karşılaşılabileceği

risklerin üstesinden gelebilme yeteneğinin bir göstergesi olması bakımından ise piyasa tabanlı bir gösterge olan Tobin Q oranı temel alınmıştır (Keats ve Hitt, 1988: 576).

Yönetimin kar elde etmek için var olan olanaklarını etkin bir biçimde kullanıp kullanmadığını ölçen *aktif karlılığı* (ROA), dönem net karının aktif toplamına bölünmesi ile elde edilmektedir. *Satışların karlılığı*, net karın, toplam satışlara bölünmesiyle elde edilen bu oran, faaliyetlerin ve sağlanan kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını ifade etmektedir. *Özsermayenin karlılığı* (ROE), dönem net karının, özsermayeye bölünmesiyle hesaplanmakta ve özsermayenin verimli kullanılıp kullanılmadığını göstermektedir. *Tobin Q oranı* ise, işletme üzerindeki finansal hakların pazar değerinin işletme varlıklarının cari yerine koyma maliyetine bölünerek elde edilmektedir. Genellikle işletmelerin büyüme fırsatlarının, etkin kaynak kullanımının ve yönetim etkinliğinin bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Pek çok çalışmada işletmenin firma değerinin göstergesi olarak hesaplanmıştır (Canbaş vd.,2004 : 58).

Araştırmalarda performansın ele alınmasındaki bir diğer ayırım ise, objektif ve sübjektif performans ölçütlerin kullanılmasına ilişkindir. Objektif ölçümler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif ölçümler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler yoluyla ölçülmektedir (Yıldız, 2011: 12). Sübjektif bir işletme performansı ölçüğünün genellikle endüstriler arası veri toplamanın sorunlarının üstesinden gelmek amacıyla kullanıldığı ifade edilmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Govindarajan, 1988; Miller, 1988).

Bu çalışmada Borsa İstanbul'a kote olan imalat işletmelerinin finansal performans göstergeleri objektif veriler üzerinden değerlendirilmektedir.

2.5. Stratejik Uyum

Örgütleri anlamak ve açıklayabilmek amacını güden örgüt araştırmalarının temel hedeflerinden biri, örgütler arasındaki performans farklılıklarının varlığını ve bu farklılıkları yaratan etkenlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır (Kamaşak, 2010: 49). Kimi araştırmacılar bu farklılıkların örgüt yapısı, yönetim tarzları, kültür, prosedürler, örgüt iklimi, strateji, büyüklük, teknoloji gibi örgüt içi kaynakların etkisiyle (Govindarajan, 1988), kimileri endüstriyel pazarların veya çevresel koşulların etkisiyle (Chandler, 1962; Porter, 1980), kimileri ise hem örgüt içi hem de örgüt dışındaki

faktörlerin birbirleriyle tutarlılık göstermesiyle açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Lenz, 1980; Grinyer vd., 1980; Miles ve Snow, 1984; Miller, 1988). Bunların yanı sıra, örgütlerin hayatta kalma ve rekabet etme mücadelesinde çevrenin mi yoksa stratejik karar vericilerin mi belirleyici olduğu yönündeki tartışmalar da süregelmiştir (Marlin vd., 1994: 155). Ancak örgütleri konu edinen pek çok yaklaşım, kuram ve tartışmada örgütlerin ve performans farklılıklarının anlaşılmasında ortak olarak *örgüt ve çevre* arasındaki ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve hatta sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmalarına bağlıdır. Ancak pazarlarda, ürünlerde, üretim ve bilgi teknolojilerinde sürekli değişimlerin olduğu ve rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda çevre gittikçe karmaşık hale gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin çevrelerini kontrol edebilecek ve bu değişimlere uyum sağlayabilecek örgüt tasarımlarını belirlemeleri stratejik olarak önemli görülmektedir (Burton vd., 2000: 1; Yeloğlu, 2008: 155). Bu durum işletmelerin çevreleriyle olan ilişkisinde “uyum” kavramını öne çıkarmaktadır.

Uyum kavramı, gerek örgüt araştırmaları gerekse stratejik yönetim araştırmalarında oldukça önemli bir köşe taşı olarak görülmüştür. Koşul bağımlılık kuramı çalışmalarıyla birlikte 1960’lardan itibaren ele alınmış, çeşitli araştırma alanlarında kullanım imkânı bulmuştur. Donaldson’un (2001: 181) deyişiyle, koşul bağımlılık kuramının kalbi olan uyum, ilk zamanlarda, örgüt yapıları ve süreçleri gibi belirli örgüt özelliklerinin belirli çevre türlerine veya teknoloji, strateji, yönetim tarzı, büyüklük gibi koşul bağımlılık faktörlerine uygunlukları çerçevesinde tartışılmıştır (Parker ve Witteloostuijin, 2010: 540). Burada temel varsayım, bu uygunluk yakalandığı takdirde, örgütsel performansın artış gösterecek olmasıdır.

Zaman içerisinde, kuramsal ve yöntemsel gelişmelerin varlığı, çeşitli eleştiriler ve katkıların etkisiyle uyum, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmaya başlanmıştır.

Sözlük anlamı (TDK, 2013) itibariyle, “bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk” şeklinde ifade edilen uyum kavramının, örgüt araştırmaları kapsamında yabancı yazında çeşitli şekillerde ve alanlarda ele alınarak; fit, congruency, matching,

compatibility, complementary, adjustment, consistency, alignment, co-alignment gibi kelimelerle ifade edildiği görülmektedir. Bu ifadelerin dilimizdeki karşılıkları incelendiğinde ise hemen hepsi için; *uyum, uygunluk, eşleşim, örtüşme, denklik, birlikte ele alınma, tutarlılık* gibi birbirine benzer anlamlı kelimeler kullanılmıştır.

Aslında bu karmaşa yazında da çok kereler sorun olarak görülmüş (Van de Ven, 1979: 324; Drazin ve Van de Ven'in, 1985; Venkatraman, 1989), uyum kavramının neyi ifade ettiğinin, yani tanımlanmasındaki farklılıkların araştırmaların seyrini etkilediği belirtilmiştir.

Örneğin, öncü çalışmasında Chandler (1962), uyumu, *strateji ve örgüt yapısının uygunluğunu* inceleyerek ele almış ve örgüt başarısında bu uyumun önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre işletmede önce strateji belirlenmeli daha sonra bu stratejiye uygun örgüt yapısı tasarlanmalıdır.

Woodward (1965), imalat işletmeleri üzerinde örgüt yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ancak bu ilişkinin üçüncü bir faktöre yani üretim teknolojisine bağlı olarak oluştuğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütlerin kullandığı *üretim teknolojisi ile örgütlerin yapısı* arasındaki uyumun performansı etkilediği sonucuna varmıştır (Aktaş ve Şener, 2012: 103).

Lawrence ve Lorsch (1967), *örgüt ve çevre* ilişkisini ele alarak, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak için yapısal özellikler olan farklılaşma ve bütünleşmeyi *dengelemeleri* gerektiğini ifade etmiştir (Aktaş ve Şener, 2012: 103).

Miles ve Snow (1984: 11; 1978), uyumu, örgütsel başarı ve başarısızlık çerçevesinde ele alarak, örgütlerin pazar çevreleriyle uyumu sağlamaları, yani, *örgüt yapısı ve süreçlerini stratejilerini destekler biçimde tasarladıkları* takdirde başarıyı yakalayabildiklerini vurgulamışlardır. Aslında yazarlara göre uyum, örgütlerin çevresiyle uyumlu olması “durumunu” ifade ettiği gibi, aynı zamanda bu uyumu desteklemek amacıyla kaynaklarını içsel olarak ne şekilde düzenlemeleri gerektiğini belirleyen dinamik bir araştırma “sürecidir”. Bu noktada temel uyum mekanizmasının strateji olduğunu, içsel düzenlemelerin ise örgüt yapısı ve süreçleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde, Clinton (1997: 14), uyumun, genellikle bir örgütün, stratejisi, yapısı ve süreçlerinin, *bağlamına uygun olması* ile karakterize edildiğini ifade etmiştir.

Nadler ve Trushman (1980: 45)'a göre uyum, "bir örgütsel bileşenin-unsurun gereksinimleri, talepleri, amaçları, hedefleri ve yapılarının, bir diğer bileşenin gereksinimleri, talepleri, amaç ve hedefleri ya da yapıları ile ne kadar *tutarlı olduğunun derecesi*" olarak tanımlanabilmektedir.

Porter (1996), uyum sağlamanın birkaç aşaması olduğunu ifade etmektedir. Buna göre birinci düzey uyum, her bir fonksiyon veya faaliyetin kurumsal stratejiyle temel düzeyde *tutarlı* olmasıdır. Bu şekilde, temel uyum mekanizması olarak gördüğü stratejilerin çıkar gruplarına iletilmesi ve tüm örgütün tek bir amaç etrafında hareket etmesi kolaylaşır. İkinci düzey uyum, bu faaliyetlerin desteklenmesiyle oluşurken, üçüncü düzey uyum ise, bu faaliyetlerin tam etkinlikle yürütülmesi ve sürekliliği için faaliyetlerin koordinasyonun sağlanmasıyla meydana gelir (Demirbağ vd., 2010: 96). Porter, bu çerçevede stratejik uyuma sürdürülebilir rekabet avantajının esası olarak yaklaşmıştır. Buna göre, yalnızca temel yeteneklere, kritik kaynaklara veya ürün/hizmetlere odaklanmak yerine örgütlerin tüm bileşenlerine, faaliyetlerine *bir sistem olarak* odaklanması ve geliştirmesi gereklidir. Rakiplerin bir bütün olarak sistemi taklit etmelerinin zor olması, örgüt açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabilecektir.

Burton vd. (2000), uyumsuzluk tanımından hareketle uyumu tanımlamış ve uyum ile uyumsuzluk ilişkilerinin birbirini tamamladığını, uyumun, olması gereken *ideal durumu*, uyumsuzluğun ise ideal durumdan sapma olduğunu ifade etmiştir. Miles ve Snow'a göre (1984), uyumsuz örgütler sektörlerinde hayatta kalabilecekler ancak uzun vadede ya davranışlarını düzenlemek zorunda kalacaklar ya da başarısız olacaklardır.

Görüldüğü gibi kimi araştırmacılar, örgüt yapısı-çevre, örgüt yapısı-teknoloji, strateji-örgüt yapısı veya örgüt yapısı-çevre-strateji ilişkilerine bir bütün olarak odaklanırken; kimi çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmış ancak performansla açık bir şekilde ilişkilendirilmemiştir. Kimi çalışmalarda ise (örneğin, Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1969)) uyumdan ve bu uyumun performansla ilişkisinden sözlü olarak bahsedilmiş ancak bu ampirik olarak ortaya konmamıştır (Schoonhoven, 1981:

349). Çalışmaların büyük bir çoğunluğunda uyum, tutarlılık derecesi, uygunluk, denge durumu gibi kelimelerle ifade edilmiş ve net ve kapsayıcı bir tanıma ulaşılamamıştır.

Uyumun ifade edilmesiyle ilgili bir diğer karışıklık, hem örgüt kuramları hem de stratejik yönetim alanlarında ele alınış biçimiyle ilişkilidir. Yazında çok sık vurgu yapılmamakla birlikte, uyum ve stratejik uyum kavramı arasında bir ayırmadan söz edilmektedir. Örgüt araştırmalarında ele alındığı şekliyle uyum, örgüt yapısı değişkenleriyle koşul bağımlılık değişkenlerinin ilişkisinin performans üzerindeki etkisine odaklanmakta ve “yapısal koşul bağımlılık uyumu” adını almaktadır. Aynı kuramsal temellere dayanmakla birlikte stratejik yönetim araştırmalarında, uyum, “strateji” ve strateji dışındaki “koşul bağımlılık değişkenleri”nin ilişkisinin performans üzerindeki etkisini araştırmakta ve bu nedenle stratejik uyum şeklinde adlandırılmaktadır (Lindow, 2012: 66; Ensign, 2001: 293). Ancak bu çalışmada her iki kavram da birbirinin yerine kullanılmakta ve “stratejik uyum” olarak ifade edilmektedir.

Venkatraman ve Camillus (1984), stratejik yönetimdeki farklı düşünce okullarının argümanları çerçevesinde stratejik uyumu ele alarak kavramsallaştırmış ve bu bağlamda stratejik uyum araştırmasını içsel, dışsal ve bütünlük stratejik uyum olmak üzere üç açıdan açıklamaya çalışmıştır.

İçsel stratejik uyum, strateji uygulama okulunun savunduğu düşünceden hareketle stratejinin örgüt yapısı gibi içsel değişkenlere uygun olmasının gerekliliğine odaklanan bir uyum türüdür. Chandler’ın çeşitlendirme stratejisinin başarılı olabilmesi için bölümlü bir örgüt yapısını öneren çalışması örnek verilebilir (Lindow, 2012: 69).

Dışsal stratejik uyum ise, strateji oluşturma okulu çerçevesinde, stratejinin, çevre, pazar fırsatları gibi dışsal koşul bağımlılıklara uygun olması gerektiğini öne süren bir uyum türüdür. Porter’ın pazar fırsatlarına dayanarak, farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin yüksek performans sağlayacaklarını ileri sürdüğü çalışması örnek verilebilir.

Bütünleştirici uygulama ve oluşturma okulları çerçevesinde ise bütünlük stratejik uyumdan söz edilmektedir. Bu kapsamda Miles ve Snow’un öncü, savunmacı, analizci stratejilerini izleyen işletmelerin başarısının ancak örgüt yapısı ve rekabetçi pazara bağlı olduğunu ileri sürdüğü çalışması bir örnektir (Lindow, 2012: 69).

Bu bağlamda, uyumun kavramsallaştırılmasında iki unsura vurgu yapılması gerekliliği göze çarpmaktadır. İlki, uyumun hangi örgütsel ve bağlamsal özellikler-değişkenler (strateji, örgüt yapısı, yönetsel süreçler, teknoloji, çevresel faktörler, örgüt kültürü, bilgi sistemleri gibi) arasında gerçekleşeceğinin yani kapsamının ne olacağının ortaya konmasıdır. İkincisi ise, bu değişkenler arasında aranacak ilişkinin niteliğinin ne olacağının (tutarlılık, uygunluk, dengelilik, etkileşim, etki derecesi gibi) belirlenmesidir.

Bu araştırmada temel alınan uyum kavramının tanımı, stratejik uyumun kuramsal temelleri, bu çerçevede geliştirilen uyum yaklaşımları ve biçimleri ışığında ilerleyen bölümlerde şekillendirilmektedir.

3. Stratejik Uyum Yazını

Bu bölümde stratejik uyum kavramına temel teşkil eden kuramlardan, stratejik uyumu sınıflandıran çalışmalardan ve stratejik uyum ile performans arasındaki iki yönlü ve çok yönlü uyum ilişkilerine ilişkin çalışmalardan söz edilmektedir.

3.1. Stratejik Uyumun Kuramsal Temelleri

Uyumun incelendiği çeşitli çalışmalarda kavramın köklerini; koşul bağımlılık kuramı, başta konfigürasyon okulu olmak üzere diğer stratejik düşünce okulları, popülasyon ekolojisi, kaynak tabanlı yaklaşım gibi farklı kuramlar, yaklaşımlar ve paradigmalardan aldığı görülmektedir. Dolayısıyla uyumun çok sayıda kuramsal argümana sahip olduğu söylenebilir. Ancak uyum yaklaşımının açıklanmasında en çok öne çıkan koşul bağımlılık kuramı ve devamı niteliğinde olan konfigürasyon yaklaşımı olmaktadır (Lindow, 2012; Donaldson, 2001). Bu nedenle bu kuram ve yaklaşımlara daha yakından bakmak gerekmektedir.

Koşul bağımlılık kuramı

Koşul bağımlılık kuramı, örgüt araştırmalarında paradigma değişimine (Aktaş ve Şener, 2012: 91) yol açmış, önemli bir kuramsal lens (Garlichs, 2011: 3) işlevi görmektedir. Bu kuramın temel argümanı, örgütsel özelliklerin koşul bağımlılık faktörleriyle uyumlu hale getirilmesinin örgüt performansını etkileyeceği şeklindedir (Hodge vd., 2003). Söz konusu faktörler örgütsel bağlam adını alırken, en temel bağlam faktörleri ise, çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olarak belirlenmiştir. Bu kuram, yöneticilerin bağlamsal koşulları değerlendirmesini, uygun örgüt yapısını seçmesini ve örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde tasarlamasını öngörmektedir (Yoopetch ve Chirapanda, 2008: 2). Diğer bir deyişle, klasik örgüt kuramının aksine yüksek performans gösteren iyi bir örgüt yapısına ulaşmak için koşullara uyum sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Buna göre, yüksek performansa ulaşmak, örgüt yapısının, stratejilerinin ve çevrenin uyumlu hale getirilmesiyle mümkün görünmektedir (Priem, 1994: 421).

Koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde yapılan önemli çalışmalardan biri, Burns ve Stalker'ın (1961) örgüt ve çevresini incelediği öncü çalışmasıdır. Buna göre, çevresel değişimin yavaş ve tahmin edilebilir olduğu koşullarda örgütler verimliliklerini artırmak için mekanik yapılardan yararlanabilirler. Değişimin hızlı ve karmaşık yaşandığı

çevrelerde faaliyet gösteren örgütler ise, verimlilikten feda ederek daha fazla değer yaratacak esnekliğe izin veren organik yapılardan fayda görürler. Emery ve Trist (1965), Thompson (1967), Lawrence ve Lorsch (1967) kuramın gelişmesine katkı yapan diğer araştırmacılar arasındadır.

Peteraf ve Reed'e (2007) göre, koşul bağımlılık kuramı, 1960-1970'li yıllarda örgüt çalışmalarında baskın bir yaklaşım olmakla birlikte, ilerleyen yıllarda gerek teorik gerekse metodolojik birtakım eleştiriler veya eksiklikleri nedeniyle önemini kaybetmeye başlamıştır. Ancak daha sonra bu paradigma özellikle de stratejik yönetim alanında yeniden canlanmaya başlamıştır.

1970'li yılların ortalarına gelindiğinde stratejik yönetimin de, yönetim alanında bir alt disiplin olarak yükselmeye başladığı görülmektedir. Bazı örgütlerin neden diğerlerinden daha başarılı olduğu sorusunu araştırma konusu yapan stratejik yönetimde, bu yıllarda koşul bağımlılık kuramı başta olmak üzere çeşitli kuram ve yaklaşımların etkisiyle bu soruya yanıt aranmaya başlanmıştır (Boyd vd., 2012: 279).

Açık sistem yaklaşımının etkisiyle örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin ve iyi performans gösterebilmelerinin koşullara uyum göstermeleri yoluyla gerçekleşeceğini savunan koşul bağımlılık kuramı, bir örgütün yönetilmesinde “en iyi tek bir yolun” olmadığı fikrini öne çıkarmıştır (Aktaş ve Şener, 2012: 92). Bu bağlamda, koşul bağımlılık teorisinin stratejik yönetim çerçevesindeki temel aksiyomu, “çevresel ve örgütsel bağlamdan bağımsız tutulan bir stratejinin evrensel olarak üstün olmadığı” şeklinde ifade edilmiştir (Venkatraman, 1989).

Uyumun, stratejik yönetim yazınındaki önemli paradigmalardan biri haline gelmesini, Venkatraman ve Camillus (1984:513-514) çeşitli nedenlere bağlamaktadır. Bunlardan ilki, işletme politikası veya strateji paradigmasının başlangıcının (Chandler, 1962 ve Andrews, 1971) örgütsel kaynakların çevresel fırsat ve tehditlerle *uyumlu* hale getirilmesi anlayışına dayanmasıdır. Bir diğer neden, stratejik yönetimin, nispeten yeni bir araştırma alanı olması nedeniyle çeşitli disiplinlerin kavram ve araştırma yöntemlerinden yararlanarak gelişmesi ve özellikle endüstriyel örgüt ekonomisi ve örgüt kuramında bahsi geçen uyumun, bu yolla stratejik yönetim teorilerinin geliştirilmesi ve test edilmesinde kullanılmasıdır. Yazarlar, Hofer'in (1975; *Toward a Contingency Theory of Business*

Strategy) strateji üzerine koşul bağımlılık kuramını temel alan ampirik çalışmasından sonra pek çok çalışmanın da kimi zaman açık kimi zaman örtük biçimde uyum kavramını kullandıklarını gözlemlemişlerdir. Bunun yanı sıra, dönemin araştırmacıları ve danışmanlık şirketlerinin, seçilen stratejinin uygulanmasında karmaşık örgüt unsurlarının eş zamanlı hareket etmesi gerektiğini vurgulamak ve örgüt başarısında ön koşul olan yedi unsur (strateji, yapı, sistem, tarz, çalışanlar, paylaşılan değerler, beceriler) arasındaki uyumu tartışmak için uyumu normatif bir kavram olarak kullanmalarının da bir neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik uyum kavramının, değişik örgütsel koşul bağımlılık faktörlerinin uyumlu hale getirilmesini öngördüğü düşünüldüğünde, yazında bu alandaki ilk önemli katkının Chandler'ın, 1962 yılında yaptığı ve bir şirketin kurumsal stratejisi (çeşitlendirme stratejisi) ile örgüt yapısı (bölümlere ayırma) arasındaki koşul bağımlılık ilişkisini incelediği çalışma olduğu kabul görmektedir. Chandler, işletme stratejinin başarılı olması için yapısal düzenlemelerle birlikte ele alınmasını öngörür ve yapının stratejiyi takip ettiğini ileri sürer. Bu öncü çalışmadan sonra konu, pek çok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Bunlardan biri olan Rumelt (1974), 246 büyük imalat işletmesinde Chandler'ın çalışmasını temel alarak, kurumsal strateji ile yapı arasındaki uyumun önemli performans sonuçları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hoffer (1975) ise, işletme birim stratejisinin geliştirilmesinin başarılı olması için ürün yaşam döngüsü ile uyumlu olması gerektiğini savunmaktadır (Xu vd., 2006: 3).

Köklerini koşul bağımlılık kuramından alan uyum kavramının yönetim disiplini çerçevesinde pek çok orta boy kuramın³ geliştirilmesinde de önemli bir argüman olarak hizmet ettiği düşünülmektedir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 513). Özellikle, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında bu kavram, teknoloji-yapı bağlantısı (Woodward, 1965), liderlik tarzı (Fiedler, 1967), örgüt-çevre uyumu (Katz ve Kahn, 1966; Thompson, 1967) ve işletme stratejisinin oluşturulması (Hofer, 1975) gibi konuları açıklarken koşul

³ Dubin, makro kuramların bir olguyu anlamayı sağladığını, orta boy kuramların ise bu olgunun sonuçlarını tahmin etmeyi sağlamaya yönelik olduğunu ifade etmektedir (Dubin, R. (1969): 10-11'den aktaran Sezer, B. U., 1987: 6).

bağımlılık kuramına ait kavramların kullanılması ve test edilmesinde merkezi bir rol üstlenmiştir (Venkatraman ve Camillus, 1984:513).

Ancak ilerleyen dönemlerde koşul bağımlılık kuramı bazı eleştiriler almıştır. Bunların arasında, kavramların ve ilişkilerin net olarak tanımlanmaması, belirtilen ilişkiler ve etkileşim etkilerinin test edilmesine uygun metodolojik yöntemlerin açıklanmaması, yalnızca iki değişkenli ilişkilerin performansı açıklamada yetersiz kalması (Schoonhoven, 1981: 349; Venkatraman, 1989; Miles ve Snow, 1978) gibi başlıklar sayılabilir. Bunların dışında stratejik seçim yaklaşımının ortaya çıkmasıyla gelen insan unsurunun hesaba katılmaması eleştirileri (Child, 1972), zaman içinde bu eksikleri giderme yönünde bir ihtiyaç doğurmuştur.

Araştırma alanında yeni metodolojik yöntemlerin kullanılmaya başlanması farklı bir bakış açısını beraberinde getirmiştir (Parker ve Witteloostuijin, 2010: 540). Bu farklı bakış açısı koşul bağımlılık kuramının devamı niteliğinde olan konfigürasyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, koşul bağımlılık kuramından farklı olarak, performansı etkileyen her bir faktörü ayrı ayrı ele alarak incelemek yerine örgütlerde performansı etkileyen çeşitli özellik ve faktörleri bir bütün olarak incelemeye çalışmaktadır (Meyer vd., 1993).

Örneğin, Child (1975), yüksek performanslı örgütlerin, zayıf performanslı örgütlerde olmayan içsel tutarlı yapısal konfigürasyonlara sahip olduğunu açıklamıştır. İşletmelerin yaşamak için çevresel, bağlamsal ve yapısal karmaşıklıklarının uyumunu artırmak zorunda olduklarını varsayan Jauch ve Osborn (1981) çalışmalarında daha bütüncül bir kavrayış öne sürmüşlerdir (Xu vd., 2006: 3). Peters ve Waterman (1982) ise, örgütsel mükemmelliğin strateji, yapı, sistem, tarz, iş gücü, paylaşılan değerler ve beceriler gibi yedi örgütsel unsur arasındaki uyuma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir: (Miles ve Snow, 1984: 15).

Konfigürasyon yaklaşımı

Konfigürasyon okulu, daha bütünleştirici bir bakış açısıyla, örgütün ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini konfigürasyonlar (biçimleşmeler) olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de dönüşüm olarak ifade etmektedir. Buna göre, bir örgütün farklı boyutlarının, belli koşullar altında, varoluş halleri, modeller ya da ideal

tipler tanımlayacak şekilde nasıl kümelendiğini anlatmaktadır (Sarvan vd., 2003: 107). Konfigürasyonların çok boyutlu özellikleri içinde bulundurmasının, örgütlerin karmaşık doğalarının anlaşılmasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Ogollah vd., 2011: 7). Konfigürasyonlar, örgütsel özellikler açısından ortak bir profili paylaşan işletme grupları olarak da tanımlanabilir. Konfigürasyon yaklaşımının temel önermesi, örgüt performansının yalnızca bir tek özelliğe değil, örgütün pek çok unsuru arasındaki uyuma bağlı olduğu yönündedir (Roca-Puig ve Bou-Llusar, 2007: 17).

Aslında konfigürasyonlara ilişkin ilk fikirler arasında Weber (1947'den aktaran Sarvan vd., 2003)'in geleneksel, yasal ve karizmatik otorite ve bunlara uygun yönetsel yapıyı ortaya koyduğu çalışması sayılabilir. Ayrıca Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik ve organik örgüt yapılarını farklı çevresel koşullarla ilişkilendiren çalışması ilk konfigürasyon örneklerinden biridir (Ketchen vd., 1997: 224). Ancak, bütüncül görüşü ve farklı çevrelerde eşit düzeyde etkili olabilecek çok boyutluluk anlayışını yansıtan ve yazında popüler olan ilk konfigürasyon çalışmalarından birisi, Miles ve Snow'un (1978) işletme davranışlarını dört ana kategori içinde (savunmacı, öncü, analizci ve tepkisel) sınıflandıran tiplemesidir. Bu tiplerden her birinin kendi seçilmiş pazarlarıyla baş etmek için geliştirdikleri kendilerine özgü stratejileri ve teknoloji, yapı ve süreçle ilgili belli konfigürasyonları vardır (Sarvan vd., 2003: 107). Konfigürasyon yaklaşımı çerçevesinde önemli çalışmalardan bir diğeri, Mintzberg'in (1979), örgüt yapısını karakterize eden belli başlı ölçeklerle örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri bulmaya çalıştığı çalışmasıdır. Mintzberg, basit yapı, makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş form ve adhokratik form şeklinde beş tür konfigürasyon belirlemiştir.

Miller (1986, 1987, 1992), koşul bağımlılık kuramı araştırmalarının çoğunlukla ya tek bir koşul bağımlılık faktörünü hesaba kattığını (örneğin, gerçekte örgüt yapısını etkileyen birden fazla koşul bağımlılık faktörü varken yalnızca stratejinin yapı üzerindeki etkisi) veya yapıyı etkileyen çok sayıda faktör bulunsa bile, bunlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların üzerinde durulmadığını belirtmiştir. Çevrenin de dikkate alınması gerekliliği üzerinde durarak, örgüt yapısı ve strateji arasında içsel; strateji ve çevre arasında dışsal bir uyumun aranması gerektiğini vurgulamış, örgütlerin konfigürasyon yaklaşımı çerçevesinde incelenmesini önermiştir (Garlichs, 2011: 9). Konfigürasyon

yaklaşımında bir örgütün rekabet avantajı, yalnızca belirli kaynaklara, yeteneklere veya stratejiye sahip olmasına göre değil, strateji, yapı ve süreçler gibi örgütsel özelliklerin farklı yanlarının harmonize edilmesiyle elde edilir (Miller ve Whitney, 1999).

Konfigürasyon yaklaşımı, Miller (1986)'in deyimiyile “yeni koşul bağımlılık” olarak adlandırılmakta ve koşul bağımlılık kuramının devamı niteliğinde olmakla birlikte temelde koşul bağımlılık kuramına karşı bazı anti tezler öne sürmektedir. Bunlardan ilki, yukarıda da bahsedildiği gibi koşul bağımlılık kuramına göre daha çok sayıda değişkeni ele alarak, eşzamanlı etkilerini anlamaya çalışan holistik (bütüncül) görüşe sahip olmasıdır. Ancak çok sayıda örgütsel özelliği ve bağlam değişkenini eş zamanlı olarak ele almak, birbirleriyle çatışan-çelişen faktörlerle nasıl baş etmek gerektiği sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunun anlaşılmasında ise ikinci anti tez olan “eş sonuçluluk (equifinality)” kavramı yer almaktadır (Donaldson, 2001). Eş sonuçluluk kavramının temelleri açık sistem teorisine dayanır, aynı sonuç durumuna farklı başlangıç noktaları ve farklı yollardan ulaşılabileceğini ifade eder. Örgüt araştırmalarında ise bu kavram, eşit olarak etkili olmak üzere, bir işletmenin performansının çok sayıda örgütsel yapı değişkeni ve yine çok sayıda koşul bağımlılık faktörünün oluşturduğu içsel olarak tutarlı kümeler aracılığıyla elde edilebileceğini, “aynı veya benzer çevrelerde başarılı olmanın çok sayıda yolu olduğu” anlamına gelir (Drazin ve Van de Ven, 1985). Örneğin, dinamik bir çevrede teknolojik yenilik izleme stratejisi de niş stratejisi de bir işletmeyi eşit derecede başarılı yapabilir ancak bunun yolu bu stratejik yaklaşımların ancak birbiriyle tutarlı örgütsel süreçler ve yapılar aracılığıyla gerçekleştirilmesidir (Sarvan vd., 2003: 110). Koşul bağımlılık kuramı “koşullara uyum sağlayan” işletmelerin bu uyumu sağlamayanlara göre daha başarılı olduklarını ileri sürmekteyken; Konfigürasyon yaklaşımı koşullara uyum sağlamanın yanı sıra uygulamada içsel bir uyum yakalamanın da başarıyı etkilediğini varsaymaktadır.

Bir diğer antitez ise, konfigürasyon yaklaşımının, koşul bağımlılık yaklaşımındaki belirlemci anlayıştan farklı olarak seçim görüşüne paralel bir şekilde yöneticilerin rollerini tepkici olmaktan kurtararak daha proaktif bir çerçeveye oturtmasıdır. Buna göre, yöneticiler çevrenin belirlemciliğine, çeşitli örgütsel özellikler ve bağlam değişkenlerini birlikte ele alıp, içsel olarak tutarlı davranış kalıbı alternatifleri üretmek çeşitli yanıtlar verebilirler (Lindow, 2012).

Konfigürasyon yaklaşımı ile ilgili önemli konulardan birisi de bu davranış kalıplarının ya da kümelerinin (tipolojilerinin veya taksonomilerinin) sayıları ile ilgilidir. Bu çerçevede Meyer (1993: 1175-1176) şu şekilde açıklama getirmiştir;

“...örgütsel konfigürasyonların sayısını sınırlayan nedir? Eğer örgütler bağımsız ve sürekli olarak değişebilen çok sayıda özelliğin karmaşık bir bileşimi olmuş olsaydı, olası bileşimlerin sayısı sonsuz olurdu. Ancak konfigürasyon yaklaşımını izleyen araştırmacılar için bu potansiyel çeşitlilik, bu özelliklerin belirli uyumlu modellere (pattern) bölünme eğilimleri aracılığıyla sınırlanmaktadır. Aslında söz konusu özellikler karşılıklı olarak bağımlı oldukları ve çoğunlukla sınırlı veya aralıklı biçimde değişebildikleri için bu modelleşme meydana gelir”.

Miller (1987) ise, konfigürasyonlarının sınırlı sayıda olmasını; strateji, örgüt yapısı, çevre ve liderlik olmak üzere dört zorlayıcı (imperatives) unsurun etkilerine; rakiplerin yok olmamak için üstün performans sağlayan konfigürasyonu seçip kullanmaya çalışmasına; örgütsel özellikler ve unsurların birbirleriyle karşılıklı ilişkili olmasına ve bir konfigürasyondan bir diğerine geçmenin örgütler için hem maliyet hem de bir direnç unsuru olmasına bağlamaktadır.

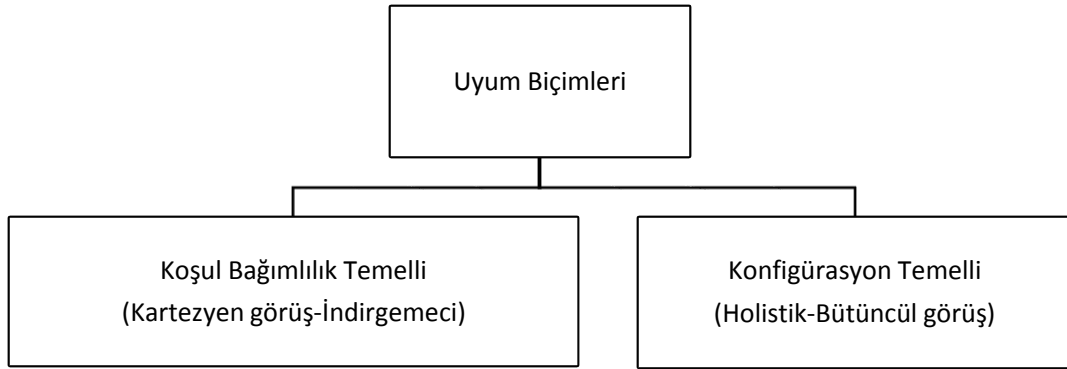
Sınırlı sayıda üstün konfigürasyonun tercih edilmesine dair bu argümanları ampirik olarak destekleyen çalışmaların başında, Miles ve Snow'un strateji, örgüt yapısı ve yönetim süreci özelliklerine göre oluşturduğu dört ideal tip şeklindeki konfigürasyonları gelmektedir (Zaefarian, 2011).

3.2. Stratejik Uyum Biçimleri ve Yaklaşımları

Uyum kavramının aydınlatılmasında koşul bağımlılık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımının uyuma bakışı arasındaki ayrımın anlaşılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu doğrultuda Gerdin ve Greve'in (2004) ve Zaefarian (2011) çalışması iyi bir çerçeve sunmaktadır. Buna göre, yazında iki farklı paradigmayı temsil eden uyum biçimleri ve hem uyumun modellenmesinde hem de ölçülmesinde farklılıklara yol açan yaklaşımlar bulunmaktadır.

3.2.1. Stratejik uyum biçimleri

Uyum, geleneksel koşul bağımlılık kuramı ve ona yöneltilen eleştirilerinden kaynaklanan bir ayrıma göre şekillenmektedir. Buna göre, uyum biçimleri (forms of fit), *kartezyen* ve *konfigürasyon* şeklinde ifade edilebilir. Koşul bağımlılık kuramının gelenekçi tarafı, kartezyen görüşü benimseyerek, redüksiyonist (indirgemeci) bir yaklaşım ileri sürmektedir. Buna göre, her bir bağlamsal faktörün ayrı ayrı tek bir örgüt yapısını nasıl etkileyeceği ve bu bağlam-yapı çiftinin performansı nasıl etkileyeceği üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede sınırlı sayıda faktörün örgütle ilgili genel açıklamalar sunacağı düşünülmektedir. Donaldson'a (1996: 8) göre yapısal faktörler gibi bağlamsal faktörler de birer sürekli değişkendir ve bunlar arasındaki uyum da çok sayıda uyum noktası oluşturarak sürekli bir yapıda olacaktır. Değişik uyum noktalarının olması bir işletmenin bağlamdaki küçük değişikliklere yanıt olarak sürekli bir şekilde yapısını uydurabilmesine imkan tanıyacaktır. Yani örgütlerin bir uyum durumundan diğerine seyrek ve küçük hareketlerle geçmesine izin veren bir sürekli durum olduğu düşünülür.



Şekil 2. Uyum Biçimleri

Kaynak: Gerdin ve Greve, 2004; 304.

Aksine, konfigürasyon okulunun ileri sürdüğü yaklaşım ise, bütüncül (holistik) görüşü temsil etmektedir. Bağlamın ve yapısal değişkenlerin kısmi analizlerine karşı çıkan bu görüş, ilişkilerin yalnızca çok sayıda bağlamsal ve yapısal değişkenin eş zamanlı olarak analiz edilmesiyle anlaşılabilirliğini ifade eder. Bu durum kuramsal olarak sonsuz sayıda kombinasyon olabileceğini göstermekle birlikte teoriye göre çoğu işletmenin

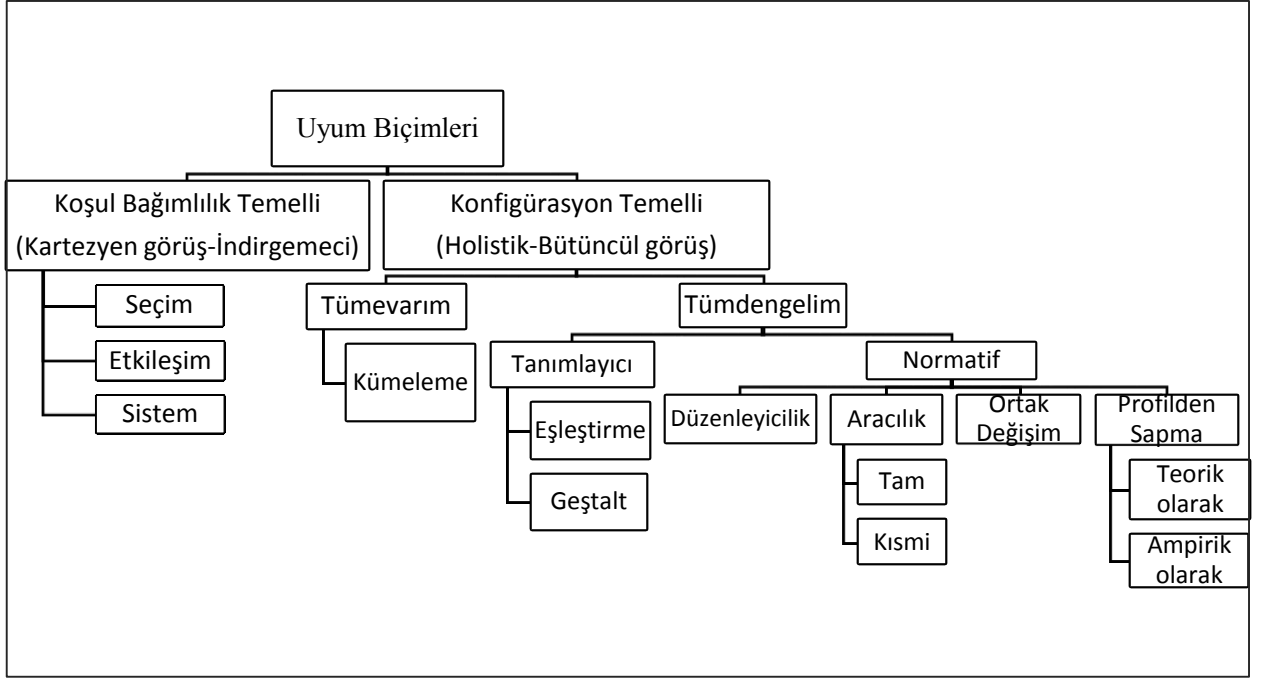
kullanabildiği daha sınırlı sayıda sistem durumu (konfigürasyon) bulunduğu ileri sürülmektedir (Gerdin ve Greve, 2004: 304; Donaldson, 1996; Meyer vd., 1993). Burada araştırmanın amacı farklı bağlam konfigürasyonları için etkili olan uygun örgüt yapısı ve süreçleri setini belirlemek ve hangi yapı ve süreç örüntüsünün içsel olarak tutarlı ve tutarsız olduğunu anlamaktır. Bunun dışında, yapının azar azar değişmesinden kaçınılır çünkü bu durum konfigürasyonun çoğu unsuru arasındaki tamamlayıcılığına zarar verecektir. Ancak ne zaman ki değişim yapmamanın maliyeti artış gösterir o durumda örgütler bir sistem durumunun yerine diğerini koymaya çalıştıkları kuantum sıçramaları yaparlar (Gerdin ve Greve, 2004: 305-306).

İndirgemeci ve bütüncül görüş, bilimsel alanda da tartışmaya açık bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin filozof Mary Midgley, son iki yüzyıldır bilim dünyasına hâkim olan, her şeyin doğasını en ufak parçalarına ayırarak anlamaya çalışan atomistik ve indirgemeci yaklaşımın, dar görüşlü bir dünya anlayışı oluşturmamıza sebep olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yukarıdan aşağıya bütüncül bir bakış, yani bir nesneyi dışarıdan ve işlevini görürken inceleyip sorgulayan bakış, nesnelere parçalara ayırıp sonra yeniden inşa ederek anlamaya çalışan anlayış kadar önemlidir. ⁴

3.2.2. Stratejik uyum yaklaşımları

Uyumun anlaşılmasında yukarıda bahsettiğimiz kuramsal temellerinin ışığında iki temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür. İlki, Drazin ve Van de Ven'in (1985) üzerinde durduğu koşul bağımlılık kuramını esas alan stratejik uyum (örtüşme-uyum-congruence) yaklaşımları; diğeri ise daha ziyade uyum kavramının ampirik olarak analiz edilmesine yardımcı olmak amacıyla Venktarman'ın (1989)'nın geliştirdiği ve konfigürasyon yaklaşımını esas alan stratejik uyum yaklaşımlarıdır.

⁴ J. Lovelock (2006). *The Revenge of Gaia: Earth's Climate Crisis & The Fate of Humanity*, Basic Books: New York,
http://books.google.com.tr/books/about/The_Revenge_of_Gaia.html?id=RM4AahMTfxEC&redir_esc=y, Erişim Tarihi: 15.02.2013, s.8.



Şekil 3. Uyum Biçimleri ve Yaklaşımları

Kaynak: Zaefarian (2011), s.98.

3.2.2.1. Drazin ve Van de Ven'in stratejik uyum yaklaşımı

Drazin ve Van de Ven (1985), koşul bağımlılık kuramının gelişim süreci içinde uyum kavramının tanımlanmasında bir çerçeve sunmaya çalışmış ve uyumu tanımlamaya yönelik seçim, etkileşim ve sistem yaklaşımı olmak üzere en az üç farklı kavramsal yaklaşımın oluştuğunu ifade etmişlerdir (Venkatraman, 1989; Venkatraman ve Camillus, 1984; Drazin ve Van de Ven, 1985; Burton vd., 2000; Gerdin ve Greve, 2004; Donaldson, 2001).

a) **Seçim yaklaşımı:** Koşul bağımlılık kuramı, en basit haliyle, bir örgütün yapısının, çevre, strateji ve büyüklük gibi bağlam faktörlerine bağlı olduğunu ileri sürer. Drazin ve Van de Ven (1985)'e göre, koşul bağımlılık kuramının bu biçimi, bu ilişkinin performansı etkileyip etkilemediğinin incelenmesine bakılmaksızın yapının bağlama bağlı olduğunu varsayan eşleşim (denklik-örtüşme) yaklaşımını temsil eder. Performansla böylesi bir bağlantı kurmaya gerek yoktur, çünkü uyum, örtük biçimde, her hangi bir zaman noktasında gözlenebilecek yalnızca en iyi performans gösteren örgütlerin sağladığı doğal bir seçim sürecinin sonucu olarak görülür. Buna göre, bu araştırmanın

amacı yapıyı etkileyen bağlam değişkenlerini belirlemek ve söz konusu bağlam-yapı ilişkisinin doğasını incelemektir (Gerdin ve Greve, 2004: 306). Venkatraman (1990), bu durumu uyumun tanımlayıcı (descriptive) tarifiyle bağdaştırmakta ve bu görüşün temellerini popülasyon ekolojisine bağlamaktadır. Bu yönelimde, performans ile ilişkilendirme gereği duymadan, örgütlerin hayatta kalabilmelerine imkân tanıyan örgüt modelleri üzerinde durulur. Popülasyon ekolojisi kuramında örgütsel formların ancak çevresel koşullara uyum sağladığı durumlarda yaşaması söz konusu edilirken (Tran ve Sun, 2008: 619; Yeloğlu; 2008: 157; Chenhall, ve Chapman, 2006: 37) bahsi geçen uyum, örgütün bilinçli bir çabasının sonucu değil, çevrenin doğal seçimiyle gerçekleşen bir uyum şeklinde yorumlanabilir. Örgütler, hâkim kültürün ve değerlerin etkisiyle, değişim maliyetlerinin fazlalığı nedeniyle veya karar alıcıların yeterli bilgiye sahip olamaması gibi nedenlerle çoğu zaman çevreye karşı uyum sağlamada direnç göstermekte ve ömürlerini tamamlayabilmektedirler. Oysa stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde ele alındığında çevredeki fırsat ve tehditler, işletmelerin kaynak ve yetenekleri ile değerlendirilebilecek veya üstesinden gelinebilecektir (Erdil vd., 2010: 24). Özetlenecek olursa, *seçim yaklaşımına göre “uyum”*, örgütsel bağlamın, yani çevre, strateji, kültür, teknoloji ve büyüklük gibi değişkenlerin örgüt tasarımını etkilediği düşüncesinden hareket ederek, incelenen bağlam ve tasarım değişkenleri arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) bakımından tanımlanır (Drazin ve Van de Ven, 1985: 515; Tosi ve Slocum, 1984).

b) Etkileşim yaklaşımı: Drazin ve Van de Ven, koşulsallık görüşüne dayanarak, uyumun, bağlam ve yapının belirli kombinasyonları nedeniyle performans üzerindeki pozitif bir etki olarak anlaşıldığını ifade etmişlerdir. Bu durum, güneş, yağmur ve toprağın sağladığı besinlerin mahsül verimini artırması klasik görüşüne benzetilmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985: 517). Buna göre *“uyum”*, bağlam ve yapı değişkenlerinin performans üzerindeki *etkileşim etkisi* olarak tanımlanabilir. Bağlam ve yapının daha başarılı ve daha başarısız kombinasyonlarının bir sonucu olarak hem yüksek performanslı hem de düşük performanslı işletmeler var olabileceği için burada araştırmanın amacı, bağlam ve yapı arasındaki etkileşim etkileri bakımından performanstaki bu değişimleri açıklamaktır (Gerdin ve Greve, 2004: 306). Venkatraman (1990), stratejik uyumun kavramsallaştırılmasında bu durumu stratejik uyum ve performans arasındaki ilişkiye

odaklanan normatif yönelim olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşım, Etzioni'nin (1961), uyumlu örgütler uyumsuz olanlardan daha etkindir önermesinde vurgulanmaktadır (Xu, Cavuşgil ve White, 2006: 4).

c) **Sistem yaklaşımı:** Seçim ve etkileşim yaklaşımlarının eksikliklerinin üstesinden gelmek için, Drazin ve Van de Ven, çok sayıda örgütsel değişken unsurunun eş zamanlı olarak analize dâhil edileceği ve bunların birbiri ile olan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin ele alınarak **uyumun** tespit edilmeye çalışıldığı (Govindarajan, 1988: 835; Chenhall, ve Chapman, 2006: 37) bir sistem yaklaşımı modeli önermişlerdir. Dolayısıyla uyum, çevreyle uygunluk gösteren ve içsel olarak tutarlı olan bir örüntü biçiminde ifade edilir. Sistem olarak uyum yaklaşımındaki varsayım, içsel olarak tutarlı, sınırlı sayıda ve eşit derecede etkili konfigürasyon olduğu ve işletmelerin karşılaştıkları koşullara göre bu formlardan herhangi birini seçebilecekleridir. Bu nedenle bu uyum yaklaşımında bir örgütün ideal olandan uzaklaştıkça yani sapma gösterdikçe performansının da azalacağı beklenir. Bu yaklaşım, uyumun konfigürasyon temelli kavramlaştırılmasına benzemektedir (Zaefarian, 2011).

3.2.2.2. Venkatraman'ın stratejik uyum yaklaşımı

Uyum kavramının tanımsal açıklığa kavuşmasına yönelik bir diğer sınıflandırma, Venkatraman (1989)'ın araştırmacıların uyuma dayalı ilişkileri sözlü ifade etmelerinin ve bu ilişkilerin test edilmesinde seçilen ampirik test tekniklerinin arasında uygun bağlantılar çizmelerine yardımcı olacak altı yaklaşımdan (modelden) oluşan bir çerçeve sunduğu çalışmasıdır. Bu çalışmada Venkatraman, uyumu, 1) uyum ilişkisinin belirlilik derecesi; 2) uyum ilişkisinde yer alan değişken sayısı ve 3) uyum ilişkisinin bir performans sonucu üretip üretmemesine göre, üç boyut temelinde sınıflandırmış ve uyumun, düzenleyici, aracı, eşleştirme, ortak değişim, profilden sapma ve gestalt yaklaşımlarına göre ele alınabileceğini ortaya koymuştur. Şekil 4, bu altı stratejik uyum yaklaşımının söz konusu sınıflandırma kriterlerine göre dağılımını yansıtmaktadır. Buna göre, uyum ilişkisinin arandığı değişken sayısı az olduğunda, yapılan istatistiksel analizler bu az sayıdaki değişkenin etkilerini daha belirgin bir şekilde ortaya koyabilecek ve kolaylıkla yorumlanabilen sonuçlar üretebilecektir. Oysa değişken sayısı çoğaldığında, buna bağlı olarak değişkenler arasında incelenecek ilişkinin niteliği karmaşıklaşacak, bu durum her

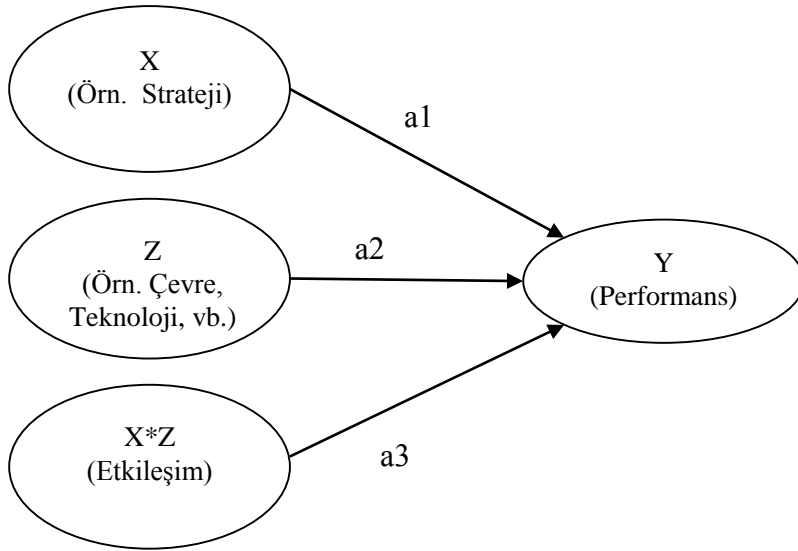
bir değişkenin etkisinin anlaşılmasını zorlaştırırken, uyumun bütüncül etkisini yorumlamada zenginleştirici bir etki yapabilecektir. Bunların yanı sıra, uyumun performans üzerindeki etkisinin inceleme konusu yapıp yapılmaması da izlenecek yaklaşımı ve istatistiksel analiz yöntemini belirleyecektir.

Uyuma dayanan ilişki biçiminin belirlilik derecesi	Düşük	Profilden sapma olarak uyum	Geşalt olarak uyum	Uyum eşitliğinde yer alan değişken sayısı
		Aracılık olarak uyum	Ortak değişim olarak uyum	
	Yüksek	Düzenleyici olarak uyum	Eşleştirme olarak uyum	
		Performansla ilişkili	Performansla ilişkili değil	
Uyuma dayanan ilişkinin performansla ilişkili olup olmaması				

Şekil 4. Venkatraman (1989) 'nın Stratejik Uyum Sınıflandırması

Kaynak: Venkatraman (1989), s. 425

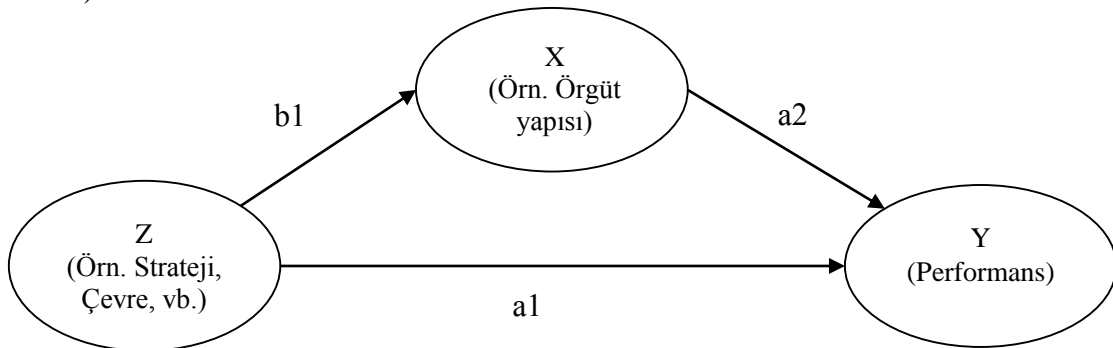
a) **Düzenleyici (moderation) olarak uyum:** Bu yaklaşımda uyum, iki değişken arasındaki *etkileşim* olarak kavramlaştırılmıştır. Bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisi “moderatör” denilen üçüncü bir değişkenin düzeyine bağlıdır (Şekil 5). Bu bağımsız değişken ve moderatör arasındaki etkileşim (çarpımsal etki), bağımlı değişkenin başlıca belirleyicisidir (Venkatraman, 1989; Xu vd., 2006). Düzenleyici kavramı, farklılaştırıcı, şekillendirici veya etkileşim (interaction) kelimeleriyle de ifade edilebilmektedir. Burada uyum, düzenleyici değişkenin kendisiyle ilgili değil, bu değişkenin diğer değişkenleri düzenlemek, şekillendirmek suretiyle performans üzerinde yaratılan ortak etkinin ifadesidir.



Şekil 5. Düzenleyici Olarak Uyum

Örneğin Bergeron (2001: 126), stratejik bilgi teknolojileri yönetimi araştırmalarında uyumun rolünü araştırdığı çalışmada, düzenleyici olarak uyum yaklaşımının sözlü ifade olarak, “bir işletmenin stratejik yönelimi ile stratejik bilgi teknolojisi yönetiminin etkileşim etkisi performansı etkileyecektir” şeklinde olacağını belirtmiştir. Bu yaklaşımın avantajlarından birisi hem her bir değişkenin (bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişkenler) temel yani bireysel etkilerini hem de etkileşimlerinin etkilerini eşzamanlı olarak test etmeye imkan tanınmasıdır.

b) Aracılık (mediation) olarak uyum: Bir veya daha fazla sayıdaki sebep değişkeni (örneğin strateji) ile sonuç değişkeni (performans) arasında önemli bir aracılık mekanizmasının (örneğin örgüt yapısı) varlığını tanımlamaktadır (Gerdin ve Greve, 2004: 309).



Şekil 6. Aracılık Olarak Uyum

Düzenleyici ve aracılık yaklaşımları, yönetim alanındaki stratejik uyum çalışmalarında en çok benimsenen ve etkileşim etkisini temel alan yaklaşımlardır (Xu vd., 2006: 9). Örneğin Dröge ve Calantone (1996), strateji, çevresel hakimiyet ve yapının performansla ilişkisini ele aldıkları uyumu belirlemeye yönelik çalışmalarında, çevresel hakimiyetin strateji-yapı-performans ilişkisinde *düzenleyici* etkisinin olduğunu; örgüt yapısının ise stratejinin uygulanmasını sağlayan bir mekanizma olduğu için *aracılık* etkisi yapığını öne sürmüştür.

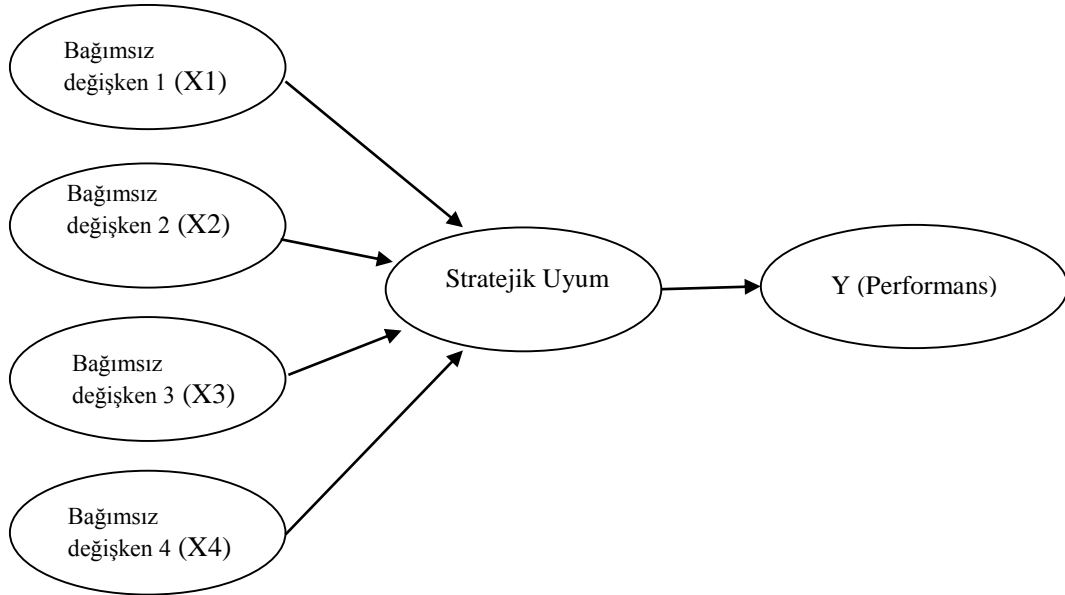
Venkatraman (1989), etkileşim olarak uyumunun ölçülmesinde düzenleyicilik ve aracılık etkisine sahip değişkenlerin varlığına dikkat çekmiştir. Her iki yaklaşımın da uyumun etkileşim etkisini ölçtüğünü ancak aralarında bir takım istatistiksel ve kuramsal farklılıklar olduğunu belirtmiş ve araştırmacının stratejik uyumu açıklarken ele aldığı değişkenlerin mantıksal ve kuramsal arka planını gözetererek hangi uyum yaklaşımına dayanacaklarını belirlemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Aracı olarak uyum yaklaşımında, aracı değişkenler ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak kontrol edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin azalması ya da tamamen ortadan kalkması beklenmektedir dolayısıyla aracı değişken, neden ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi sağlayan değişken olarak görülür. Oysa düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişkendir ve bağımsız değişkenle birlikte bağımlı değişken üzerinde aynı düzeyde, öncelik sonralık durumu olmadan etki etmektedir (Eşigül, 2013: 6).

c) *Eşleştirme (matching) olarak uyumun*, önceki iki yaklaşımdan farkı, burada uyumun, bir bağımlı değişkene referans etmeksizin teorik olarak belirlenmiş olmasıdır (Venkatraman, 1989). Yani, iki değişken arasındaki uyumun ölçülmesi herhangi bir performans değişkeninden bağımsız olarak geliştirilmektedir. Bu yaklaşımın en önemli örneği Chandler'ın 1962 yılındaki çalışmasıdır. Buna göre, çeşitlendirme stratejisi çok bölümlü örgüt yapısı gerektirirken, coğrafik genişleme stratejisi yerel yönetim birimlerini (field units) gerektirmekte ve strateji-yapı arasındaki böyle bir eşleştirmenin (uyumun) olmaması, yönetsel olarak etkisizliğin veya zayıf performansın göstergesi sayılmaktadır. Böylelikle, strateji-yapı uyumu (uyum olması durumunda "1", olmaması

durumunda ise “0” değerlerini alır) herhangi bir performansa dayanmaksızın üretilmektedir.

d) Ortak değişim (covariation) olarak uyum: Bu yaklaşımda, uyum “teorik olarak ilişkili bir dizi değişken arasındaki içsel tutarlılık veya ortak değişim (kovaryans) modeli” olarak tanımlanır (Venkatraman, 1989). Bu, meta strateji kavramına yönelik bir benzetimdir (Mintzberg, 1978). Burada da, eşleştirme yaklaşımında olduğu gibi teorik olarak önceden belirlenmiş ilişkili değişkenlerin içsel tutarlılığı ele alınmaktadır ancak daha fazla sayıda değişkenle çalışmaya imkân tanımaktadır.



Şekil 7. Ortak Değişim Olarak Uyum

e) Profilden sapma (profile deviaton) olarak uyum: Bir stratejinin uygulanmasında ideal bir biçim olarak tanımlanan belli bir dışsal profile uygunluk açısından değerlendirmeyi temel almaktadır. İdeal profile uygunluğun daha yüksek bir performansla ilgili olması beklenirken, sapmanın olması zayıf performansı işaret etmektedir. Bu yaklaşım özellikle temel odak noktası birbiriyle yakın ilişki içinde olan değişkenler olduğunda yararlı olmaktadır. Söz konusu ideal profil, teorik veya ampirik olarak belirlenebilir (Venkatraman, 1989). Lindow (2012: 64), ideal profil fikrinin, teorik olarak üretilen tipolojilerle yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Stratejik uyum

yazını, teorik bilgi çerçevesinde az sayıda alanın, araştırmacıların boyutlar arasında objektif olarak kesin sayısal tahminleri oluşturmalarına yeterli olanak sunduğunu açıklamaktadır. Bu yzden, bu gürüőe göre hareket eden çoğu akademisyen, kendi çalışmaları temelinde ideal profili ampirik olarak türetmektedirler.

f) Geştalt (Gestalt) olarak uyum: Bu yaklaşımda uyum, geştalt olarak; bir grup teorik özellik arasındaki içsel uyumun derecesi şeklinde tanımlanabilir. Özellikle Miller (1986) tarafından tarif edildiği üzere; birkaç değişkene veya bu değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkilere bakmak yerine, sıklıkla tekrar eden özelliklerin veya geştaltların kümelerini bulmaya çalışmak gerekir. Venkatraman da, Miller'ın önerdiği tanımı benimsemiştir. Buna göre, uyum, örgütsel gerçekliğin anlamlı ve uygun (coherent) bir parçasını kollektif olarak tanımlayan çok sayıdaki değişkene eş zamanlı olarak bakılmasını araştırır (Bergeron vd., 2001: 126). Lindow (2012: 65), geştalt olarak uyum fikrinin ise ampirik olarak üretilen ve ideal profiller olarak sunulan taksonomilerle yakından ilişkili bulunmaktadır.

Aşağıdaki tablo (Tablo 1), Venkatraman'ın stratejik uyum yaklaşımlarının genel bir karşılaştırmasını yansıtmaktadır.

Tablo 1. Farklı Stratejik Uyum Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Özellikler	Düzenleyici	Aracılık	Eşleştirme	Ortak Değişim	Profilden Sapma	Geşalt
Uyumun kavramsallaştırılmasının altında yatan neden	Etkileşim	Aracılık etme	Eşleştirme	İçsel tutarlılık	Belirli bir profile uyum düzeyi	İçsel eşleşim, tutarlılık
Stratejik uyumun sözlü ifadesi	Yönetmel ve strateji değişkenlerinin performans üzerindeki etkilerinin etkileri	Örneğin, pazar payı, strateji ve performans arasında önemli bir aracılık değişkenidir	Strateji ve yapı arasındaki eşleştirme-uyum yönetmel etkinliği artırır	Kaynak tahsisindeki içsel tutarlılık derecesi performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir	Belirli bir profile uyum düzeyi performans üzerinde önemli etkilere sahiptir	Bir grup stratejik değişken arasındaki içsel eşleşimin doğası düşük ve yüksek performanslı işletmelerde farklılık gösterir
Uyumun belirlenmesinde değişken sayısı	İki	İki veya daha çok	İki	Dört veya daha fazla	Çok sayıda	Çok sayıda
Uyumun test edilmesinde analitik şemalar	-Varyans analizi -Modere edilmiş regresyon analizi -Altgrup analizi	-Yol analizi	-Anova -Sapma skorları - Artık analizi	-İkincil düzey doğrulayıcı faktör analizi	-Sapma skoru -Öklit bağıntısı	-Kümeleme analizi -Faktör analizi

Kaynak: Venkatraman, 1989: 438-439.

Uyum kavramının sınıflandırılmasında en çok kabul gören iki önemli kaynak olan Drazin ve Van de Ven ile Venkatraman'ın sınıflandırma modelleri dikkate alındığında, bazı ortak yönlerinin olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, seçim uyumu, eşleşme ve ortak değişim ile; etkileşim uyumu düzenleyici ve aracılık olarak uyum yaklaşımları ile; ve sistem uyumu ise, gestalt ve profilden sapma olarak uyum modelleri ile örtüşmektedir.

Tablo 2. Drazin ve Van de Ven ile Venkatraman'ın Uyum Yaklaşımları

Drazin ve Van de Ven (1985)	Venkatraman (1989)
Seçim uyumu	-Eşleşme olarak uyum -Ortak Değişim olarak uyum
Etkileşim uyumu	-Düzenleyici olarak uyum -Aracılık olarak uyum
Sistem uyumu	-Gestalt olarak uyum -Profilden Sapma olarak uyum

Kaynak: Lindow, 2012: 109

Van de Ven ve Drazin (1985: 358-360) ve Venkatraman (1989), aynı veri seti üzerinde eğer mümkün ise farklı uyum biçimlerinin, yaklaşımlarının test edilmesinin karşılaştırmaya imkan tanıdığını ve bu durumun koşul bağımlılık kuramı içinde, hangi uyum yaklaşımının nerede uygulanacağına ilişkin orta boy kuramlar geliştirmeye yardımcı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada stratejik uyum, uyumun kuramsal temelleri ve buna bağlı olarak geliştirilen çeşitli sınıflandırmalar çerçevesinde, *kapsamı bakımından*, strateji, örgüt yapısı, çevre, performans değişkenlerini ele alarak; işletmelerin finansal performanslarının, içsel (strateji ve örgüt yapısı), dışsal (strateji ve çevre ile örgüt yapısı ve çevre) ve bütünlük olarak stratejik uyuma sahip olmaları yoluyla artacağı şeklinde tanımlanabilir.

Değişkenler arasındaki *ilişkinin niteliği bakımından* ise, uyum, örgüt yapısı, çevresel belirsizlik ve strateji türlerinin farklı kombinasyonlarından oluşan örgütsel değişken çiftlerinin performans üzerindeki ortak (etkileşim) etkisinin derecesi ve en iyi performansı gösteren işletmelerin, örgüt yapısı, çevresel belirsizlik ve strateji özelliklerine göre oluşturulan ideal bir modele benzerlik derecesi anlamlarında tanımlanarak ele alınmaktadır.

3.3. Stratejik Uyumla İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar

Stratejik uyum kavramının anlaşılmasına, işletmelere olan etkilerine ve performansla ilişkisine dair yapılan belli başlı araştırmalar aşağıdaki tabloda kronolojik bir sıra içerisinde yer almaktadır. Stratejik uyumla ilgili bazı çalışmalar kavramsal nitelik taşıırken bir kısmı ise ampirik olarak uyumun varlığını ve etkilerini sınınamaya çalışmıştır. Ele alınan bu çalışmalarda stratejik uyumun hangi kapsamda yani hangi bağlamsal ve örgütsel değişken türleri arasında analiz edildiklerine yer verilmiştir.

Bu kapsamda, strateji ile örgüt yapı ve süreçleri arasındaki uyumu ele alan çalışmalar, *içsel stratejik uyum*; strateji-çevre arasındaki uyumu ele alan çalışmalar, *dışsal stratejik uyum*; örgüt yapı ve süreçleri-çevre arasındaki uyuma dair çalışmalar, *yapı-çevre uyumu*; hem içsel hem de dışsal uyumun toplam etkisine odaklanan çalışmalar, *bütünleşik uyum* olarak sınıflandırılmıştır. Bunların dışında bazı çalışmalarda işletmenin sürdürdüğü farklı işletme strateji türleri arasında uyum olmasının performansı artıracacağı görüşünden hareket eden çalışmalar, *stratejiler arası uyum*; çevre ile ilişkilendirilmeyip strateji ve çeşitli örgütsel özellikler arasındaki uyumu çok sayıda değişken çerçevesinde ele alan çalışmalar, *çok değişkenli içsel uyum* olarak sınıflandırılmaktadır.

Örneğin, Venkatraman ve Walker (1989)'un çalışmasında işletmelerin kurumsal, işletme düzeyi ve fonksiyonel stratejilerinin birbiriyle uyumlu olmasının işletme performansını artırıp artırmadığına bakılmıştır. Türkiye'de uyum konusuyla ilgili yapılan az sayıdaki çalışma da stratejiler arasındaki uyuma odaklanmıştır ve işletme ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyum (Tanova ve Karadal, 2004), işletme stratejisi ile bilgi işleme-enformasyon stratejileri arasındaki uyum (Çizel, 2005) araştırma konusu yapılmıştır.

Tablo 3. Stratejik Uyuma İlişkin Çalışmalar

Kaynak	Çalışmanın türü	Stratejik uyumun kapsamı	İncelenen İlişkiler	Yöntem/ yaklaşım	Performans	Sonuç
Burns ve Stalker 1962	Kavramsal	Yapı-çevre	Teknoloji ve pazardaki değişim hızı ile organik-mekanik örgüt yapısı arasındaki uyum	Mülakat ve gözlem yoluyla inceleme	-	Çevresel değişimin yavaş ve tahmin edilebilir olduğu koşullarda örgütler verimliliklerini artırmak için mekanik yapılardan yararlanabilirler. Değişimin hızlı ve karmaşık yaşandığı çevrelerde faaliyet gösteren örgütler ise, verimlilikten feda ederek daha fazla değer yaratacak esnekliğe izin veren organik yapılardan fayda görürler.
Chandler 1962	Kavramsal	Strateji-yapı (İçsel)	Çeşitlendirme stratejisi, coğrafik genişleme stratejisi/bölgelere ayırma, fonksiyonel yapı, yerel yönetim birimleri arasındaki uyum	Eşleştirme	-	70 büyük Amerikan şirketi üstünde yaptığı çalışmalar sonucunda, stratejiler değişikçe örgütlerde bir takım idari problemler ortaya çıktığını, yeni stratejilerin uygulanmasını destekleyebilmek için işletmelerin örgüt yapılarını değiştirdiklerini belirler.
Lawrence ve Lorsch 1967	Ampirik	Yapı-çevre	Çevresel belirsizlik ile örgüt yapısı arasındaki uyum	Seçim uyumu	-	ABD'deki farklı sektörlerden 10 işletme üzerinde yaptığı çalışmada, çevre koşulları ve örgüt yapısı arasındaki uyumun etkinliği artıracığını ifade etmiştir.
Rumelt 1974	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Kurumsal stratejiler/Pazar yapısı	Eşleştirme	Pazar payı, büyüme, karlılık	ABD'deki 246 büyük imalat işletmesinde, kurumsal strateji ile yapı arasındaki uyumun önemli performans sonuçları ortaya çıkardığını göstermiştir.
Miles ve Snow 1978	Kavramsal	Strateji-yapı (İçsel)	Strateji, yapı ve süreçler (dolaylı olarak çevresel belirsizlik)	Düzenleyici, Sistem uyumu	-Dolaylı olarak performans	Örgütlerin pazar çevreleriyle uyumu sağlamaları ve örgüt yapısı ve süreçlerini stratejilerini destekler biçimde tasarladıkları takdirde başarıyı yakalayabildiklerini vurgulamışlardır.

Grinyer vd. 1980	Ampirik	Bütünleşik	Strateji (çeşitlendirme), yapı (bölümlendirme, kontrol alanı), çevre (çevresel baskı/çevresel tehditkarlık) arasındaki uyum	-	-Karlılık	İngiltere'deki 48 büyük şirkette yaptıkları çalışmada, strateji-yapı uyumunun algılanan çevresel tehditkarlıkla ters yönlü ilişkili, performansla da ilişkisiz olduğunu bulmuşlardır.
Waterman 1982	Kavramsal	Çok değişkenli- içsel	Strateji, yapı, yönetim tarzı, çalışan özellikleri, beceriler, sistemler, paylaşılan değerler arasındaki uyum	-	-	Örgütsel başarının stratejiyi destekleyen, yapı, sistem, tarz, iş gücü, paylaşılan değerler ve beceriler gibi yedi örgütsel unsur arasındaki uyuma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir
Venkatraman ve Camillus 1984	Kavramsal	-	Stratejik yönetim düşünce okulları çerçevesinde uyumu sınıflandırmaya yönelik kavramsal bir çalışma	-	-	Stratejik yönetimdeki farklı düşünce okullarının argümanları çerçevesinde stratejik uyumu ele alarak kavramsallaştırmış ve bu bağlamda stratejik uyum araştırmasını içsel, dışsal ve bütünleşik stratejik uyum olmak üzere üç açıdan açıklamaya çalışmıştır.
Miles ve Snow 1984	Kavramsal	Bütünleşik	Çevre, strateji, yapı ve süreçler arasındaki uyumun derecesinin performansı etkilediğini kavramsal olarak açıklamaya çalışan bir çalışma	-	-	“Fit, failure and hall of fame” isimli çalışmalarında, işletmelerin stratejileri, örgüt yapısı ve süreçleri ve çevre arasındaki uyum düzeylerini, minimum uyum, sıkı uyum, erken uyum ve kırılabilir uyum şeklinde sınıflandırmışlardır. Ve işletmelerin hayatta kalmak için minimum uyuma sahip olmaları gerektiğini ancak uzun vade başarı için minimum uyumun yetmeyeceğini ileri sürmüşlerdir.
Drazin ve Van de Ven 1985	Ampirik	Bütünleşik	Bağlam (kültür, çevre, teknoloji, büyüklük, görev), yapı (uzmanlaşma, standartlaşma, personel uzmanlığı, denetimsel takdir yetkisi, çalışan takdir yetkisi, yazılı iletişim, sözlü iletişim, çatışma sıklığı, çatışma çözüm yöntemi)	Profilden sapma	Verimlilik artışı, iş tatmini	629 ABD istihdam güvenlik şirket-biriminde yürüttükleri çalışmada, üç yaklaşım geliştirmişler, seçim, etkileşim ve sistem uyumu. Seçim ve sistem uyumuna ilişkin anlamlı sonuçlar elde ederken etkileşim uyumu desteklenmemiştir.
Fry ve Smith 1987	Kavramsal	-	Uyum ve performans ilişkisinin anlaşılması ve uyumun bir teori oluşturma çerçevesinde nasıl ele	-	-	Teori oluşturmada uyumun örtüşme (congruence) olarak ele alınması, bir teorisinin değişkenlerinin ilişkilerine ilişkin kurallar oluşturma ile ilgili olduğunu; koşulsallığının ise,

			alındığını açıklamaya çalışan kavramsal bir çalışma			farklı koşullardaki sistem durumlarını ifade ettiğini anlatmaktadır.
Donaldson 1987	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Çeşitlendirme, yapı (merkezileşme, bölümlendirme) uyumu	Eşleştirme	Satış büyüme oranı, satış karlılığı, özsermaye karlılığı	Fransa, Japonya, İngiltere, ABD ve Batı Almanya'daki 332 şirket üzerinde 10 yıllık bir zaman diliminde işletmelerin yeniden uyumlu hale gelmeleri için yapısal değişimin nasıl gerçekleştiğini analiz etmiştir. Buna göre, işletmeler uyumlu bir durumdan uyumsuz duruma geçtiklerinde performanslarında azalma olmaktadır. Bu düşüş sinyalini takip ederek yapısal değişimler gerçekleştirilmeli ve uyum yeniden sağlanmalıdır.
Segev 1987	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Strateji, strateji yapma sürecinin uyumu ve performansa etkisi	Profilden sapma	Karlılık oranları	İsrail'de 126 Kibbutz sahip/yöneticileri üzerinde yürüttüğü çalışmada, strateji, strateji yapma sürecinin uyumu ve performansa etkisini Miles ve Snow ile Mintzberg'in tiyolojileri bağlamında analiz etmiştir. Savunmacı strateji izleyenlerin planlamaya ağırlık veren bir strateji yapma sürecine; öncülerin ise girişimciliği destekleyen strateji yapma süreçlerine ağırlık vermesinin uyumlu olduğunu ve bunun işletme performansını artıracağını bulmuştur.
Miller 1988	Ampirik	Bütünleşik	Strateji (düşük maliyet, yenilikçi farklılaştırma ve pazarlama farklılaştırması), çevre (dinamik, tahmin edilemezlik ve heterojenlik) ve yapı (bağlantı araçları, yetki devri, uzmanlaşma ve formal kontrol) arasındaki uyum	Eşleştirme	Ortalama net kar, yatırım karlılığı ve rakiplere göre karlılık karşılaştırması	Quebec'te faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden 89 işletmede yürüttüğü çalışmada, belirsiz çevrelerde daha çok yenilikçi farklılaştırma stratejisi takip edildiğini ve bunların da uzmanlar ve bağlantı araçlarıyla ilişkili olduğunu; maliyet liderliği stratejisinin ise durgun çevrelerde formal kontrole ağırlık veren bir örgüt yapısı ile uyumlu olduğunu bulmuştur. Bu ilişkilerin yüksek performanslı işletmelerde görüldüğünü ortaya koymuştur.
McKee vd. 1989	Ampirik	Çevre-strateji (Dışsal)	Strateji (öncü, savunmacı, analizci-Pazar çalkantısı (durgun/dinamik)	Düzenleyici	Aktif karlılık, Özsermaye karlılığı, Pazar payındaki değişim	560 ABD bankasında, orta düzeyde dinamik bir çevrede analizciler daha iyi performans gösterirken, daha dinamik çevrelerde stratejiler arasında performans farklılığı bulunmamıştır.

Venkatraman ve Walker 1989	Ampirik	Stratejiler arası uyum	Fonksiyonel stratejiler, işletme stratejileri ve kurumsal stratejiler arasındaki uyum	Ortak değişim	Yatırım karlılığı	PIMS veri tabanında yer alan 386 şirkette, stratejilerin birbirleriyle uyumlu olmalarının performansı artırdığını bulmuşlardır.
Venkatraman ve Prescott 1990	Ampirik	Çevre-strateji (Dışsal)	Çevre-strateji uyumu	Profilden sapma	Yatırım karlılığı	PIMS veri tabanındaki 2000 stratejik iş birimi üzerinde iki farklı zaman diliminde ve sekiz farklı çevre koşulunda yapılan çalışmada, stratejik kaynak dağıtım politikası ile endüstriyel çevre koşullarının uyumlu olmasının performansı artırdığını bulgulamışlardır.
Venkatraman 1990	Ampirik	Stratejiler arası uyum	Pazarlama stratejisi, imalat stratejisi yönetim stratejisi	Ortak değişim, düzenleyici, Profilden sapma	Karlılık	203 stratejik iş biriminin stratejileri arasındaki uyumu incelemişler ve düzenleyici olarak uyum dışında diğer uyum yaklaşımlarını destekler sonuçlar elde etmişlerdir
Hill vd. 1992	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri- yönetim mekanizmaları ve kontrol sistemlerinin uyumu	Düzenleyici	Ölçek ekonomisi, yönetim verimliliği	Fortune 1000 listesindeki 184 işletmede, stratejinin tek başına değil ancak uygun yapısal düzenlemeler aracılığıyla uygulanması sonucu performans artmaktadır.
Miller 1992	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Dışsal uyum/içsel uyum (çevre, yapı ve karar alma süreçlerinin uyumu ve içsel uyum)	Profilden sapma	-	İşletmelerin eş zamanlı olarak hem içsel hem de dışsal uyumu sağlamaları her zaman olanaklı değildir. Böyle bir durumda yöneticilerin içsel veya dışsal uyuma ağırlık verme gibi bir seçim yapmaları gereklidir.
Zahra ve Covin 1993	Ampirik	Strateji-teknoloji	Strateji (maliyet liderliği, pazarlama yoğunlu) -üretim teknolojisi politikası	Geşalt	Satış karlılığı	ABD’de faaliyet gösteren 103 imalat işletmesinde 28 farklı sektörde yaptıkları çalışmada teknoloji politikası ve işletme stratejisinin performansı önemli ölçüde artırdığını göstermişlerdir.
Doty vd. 1993	Ampirik	Bütünleşik	Bağlamsal, yapısal ve stratejik faktörler arasındaki konfigürasyonel uyum	Profilden sapma	Örgütsel verimlilik	ABD’de farklı sektörlerden 106 işletmede Miles ve Snow’un strateji, yapı ve sürecin uyumlu olması gerektiği önermesini ve Mintzberg’in tipolojilerini sınamış ve sadece Miles ve Snow’u destekler sonuçlar elde etmiştir.

Amburgey ve Dacin 1994	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Strateji (çeşitlendirme)-yapı (bölümlendirme)	Eşleştirme	-	ABD’deki 262 büyük ölçekli madencilik ve imalat şirketinde, stratejinin mi yapıyı yoksa yapının mı stratejiyi belirlediğine yönelik yürüttükleri çalışmada stratejinin yapıyı belirlediği sonucuna ulaşmışlardır.
Priem 1994	Ampirik	Bütünleşik	Strateji (düşük maliyet-farklılaştırma)-yapı (merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme, kontrol ve bağlantı araçları) çevre (çevresel belirsizlik)	Eşleştirme, kümeleme	Aktif karlılığı, satış karlılığı, satışlarda büyüme	106 imalat işletmesinin CEO’larının, işletmelerinde strateji-çevre ve örgüt yapısı uyumunun sağlanıp sağlanmadığına ilişkin görüşleri ile gerçekte bu uyuma sahip olup olmadıkları arasındaki ilişkiye bakılmıştır.
Lee ve Miller 1996	Ampirik	Çevre-strateji (Dışsal)	Çevre (belirsizlik)-strateji (maliyet liderliği, yenilikçi ve pazarlama farklılaştırması)	Profilden sapma	Aktif karlılık	193 Kore imalat işletmesinde, strateji ve çevre uyumunun performansa etkisini analiz etmişlerdir. Ancak uyumun belirleyiciliğinde geleneksel ve yeni teknoloji kullanımının da etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
Chan vd. 1997	Ampirik	Stratejiler arası uyum	İşletme strateji ve bilgi sistemleri stratejisi (bilgi iletişim teknolojileri)	Düzenleyici	Verimlilik	Kuzey Amerika’daki finansal hizmet ve imalat sektörlerindeki işletmelerde, stratejiler arasındaki uyumun performans üzerindeki etkileri olduğunu bulgulamışlardır.
Wright ve Snell 1998	Kavramsal	Stratejiler arası uyum	Strateji-İKY uygulamaları-stratejileri arasındaki uyum	-	-	İşletmelerin insan kaynakları stratejisinin genel işletme stratejisine uygun olmasının işletmelerin verimlilikleri açısından gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir.
Zajac vd. 2000	Ampirik	Çevre-strateji (Dışsal)	Çevre-strateji (borçlanma maliyeti, fon maliyeti, kredi fon gelirleri, faiz oranı, toplam varlıklar gibi oranlar)	Düzenleyici, Profilden sapma	Aktif karlılık	4000 ABD tasarruf ve yatırım işletmesinde boylamsal bir analiz yaparak, belirli örgütsel kaynakların ve çevresel koşulların zaman, yön verme ve etki büyüklüğü bakımından stratejik değişimlerin yaşanmasını tahmin etmede kullanılabileceğini, ideal dinamik uyum modelinden sapma gösteren işletmelerin performanslarının azaldığını ortaya koymuşlardır.
Lukas vd. 2001	Ampirik	Çevre-strateji (Dışsal)	Çevre (karmaşıklık, dinamiklik ve çevresel tehditkarlık)-strateji (risk, öncülük, analizcilik ve savunmacılık) arasındaki uyum ve performans ilişkisi	Düzenleyici	Rakiplere oranla aktiflerde, satışlarda büyüme ve tüm	Stratejik uyum paradigmasının planlı Çin ekonomisindeki işletmelerde geçerli olup olmadığını, 201 elektronik firmasında sınımışlardır. Planlı ekonomide, çevrenin dinamikliği, saldırganlığı ve karmaşıklığı arttıkça daha

					işletme performansı	korumacı stratejilerin daha yüksek performans gösterdiklerini; çevrenin durgun, basit olduğu koşullarda ise daha proaktif stratejilerin performansı arttırdığını bulmuşlardır.
Ensign 2001	Kavramsal	Çevre-strateji (Dışsal)	Çevre-örgüt (yapı ve strateji)	-	-	Yazında stratejik uyumun nasıl ele alındığını irdelediği çalışmada, kurumsal ve işletme düzeyi rekabet stratejileri ile Venkatraman'nın önerdiği içsel, dışsal ve bütünlük uyum çerçevesinde şematik bir öneri geliştirmişlerdir
Bergeron vd. 2001	Ampirik	Stratejiler arası uyum	Strateji yönelimi, çevresel belirsizlik, işletme yapısı, bilgi teknolojisi stratejisi arasındaki uyum	Düzenleyici, aracılık, eşleştirme, ortak değişim, profilden sapma ve geştalt	Varlıkların ve yatırımların geri dönüş oranı	Kanada'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 110 KOBİ üzerinde yapılan çalışmada farklı uyum yaklaşımlarının farklı sonuçlar ürettiği görülmektedir.
Burton vd. 2002	Ampirik	Bütünlük-çok değişkenli uyum	Çevre, strateji, örgüt iklimi, teknoloji, yönetim tarzı, büyüklük ile yapının uyumu	Eşleştirme	Aktif karlılık	Danimarka'da faaliyet gösteren 232 KOBİ üzerinde yapılan çalışmada, işletmelerin uyumsuzluklarını ortadan kaldırdıkları takdirde performanslarının artacağı bulunmuştur.
Vorhies ve Morgan 2003	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Strateji ve pazarlama örgüt yapısı uyumu	Profilden sapma	Pazarlama ve pazar verimliliği (satış-pazar büyümesi)	211 ABD kamyonculuk endüstrisi işletmesinde, pazarlama örgütü ve strateji arasındaki uyumu ele almışlar ve pazarlama etkinliğinin öncü, savunmacı ve analizci strateji ile pazarlama verimliliğinin ise öncü ve savunmacı stratejiyle ilişkili olduğunu, profilden sapma olarak uyum yaklaşımı aracılığıyla test etmiştir.
Cruz ve Camps 2004	Ampirik	Yapı-çevre	Örgüt yapısının organikliği (biçimselleşme, merkezileşme, sosyalleşme, teknik esneklik, basitlik, üretim çeşitliliği, iletişim akışı) ile çevrenin karmaşıklığı, dinamikliği ve tehditkarlığı arasındaki uyum	Seçim uyumu	-	Çevresel karmaşıklık arttıkça, bütün örgüt yapısı boyutları da artış göstermektedir. Ancak çevrenin dinamikliğinin artması ile örgüt yapısının organik olması arasında uyum ilişkisi bulunamamıştır. Çevresel tehditkarlık arttıkça örgüt yapısı merkezileşmektedir.

Tanova ve Karadal 2004	Ampirik	Stratejiler arası uyum	Miles ve Snow'un strateji türleri ile İKY politikaları arasındaki uyum ilişkisi incelenmiştir	Seçim uyumu (korelasyon ve regresyon analizi)	-	Türkiye'de imalat sanayide faaliyet gösteren 100 işletme üzerinde yapılan çalışmada, uyum, kurum stratejileri ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişki bakımından değerlendirilmekte ancak desteklenmemektedir.
Olson vd. 2005	Ampirik	Çok değişkenli içsel uyum	İşletme stratejisi (düşük maliyetli savunmacılar, farklılaştırıcı savunmacılar, analizciler ve öncüler-pazarlama örgüt yapısı ve stratejik davranış uyumu)	Düzenleyici	Beklentilerin karşılanması, üst yönetim memnuniyeti, rakiplerle karşılaştırma	ABD'de hem imalat hem de hizmet sektöründe yer alan toplam 228 işletme üzerinde yaptıkları araştırmalarında, her bir strateji türünün başarı için farklı pazarlama örgüt yapısı ve stratejik davranış bileşimleri geliştirmelerinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.
Çizel 2005	Ampirik	Stratejiler arası uyum	İşletme stratejileri (Miles ve Snow'un strateji tipolojisi) ile enformasyon stratejileri arasındaki stratejik uyum incelenmiştir	Seçim uyumu (Korelasyon ve regresyon analizi)	-	Antalya yöresindeki otel işletmeleri üzerinde yürütülen doktora tez çalışması sonucunda, savunmacı yönetime sahip olan işletmeler verimliliğe yönelik olan operasyon destek sistemleriyle uyum göstermekteyken; öncü yönelimli işletmeler beklendiği gibi esnekliğe yönelik olarak pazar enformasyon sistemleri ve karar destek sistemleriyle uyum göstermektedirler. Ancak bulgular analizci yönelimli işletmeler için desteklenmemiştir.
Geiger vd. 2006	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Strateji-yapı uyumu	Düzenleyici	Varlıkların geri dönüş oranı	Yüksek düzeyde yoğunlaşmış endüstrilerde iyi uyumun üstün performans sonucu yarattığını; düşük ve ortalama düzeyde yoğunlaşmış endüstrilerde ise uyumun, düşük performans sonucu yarattığını bulgulamıştır
Xu vd. 2006	ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Standartlaştırılmış pazarlama stratejisi/küresel örgüt yapısı/küresel yönetim süreçleri	Ortak değişim, düzenleyicilik, aracılık, profilden sapma	Karlılık, yatırım geri dönüş oranı, nakit akışı	Araştırmanın amacı işletme yöneticilerinin, standartlaştırılmış pazarlama stratejisini küresel örgüt yapısı ve süreçleri aracılığıyla uygulayarak işletme performansını artırabilirler mi sorusunu yanıtlamaktır. Çoklu yöntem kullanan araştırmacılar (düzenleyici, aracılık, profilden sapma ve ortak değişim olarak uyum), aracılık etkisine dair çok güçlü bulgular elde etmişler ve stratejinin ancak uygun örgüt yapısı ve süreçleriyle uygulandığı takdirde performansı artıracığını ortaya çıkarmışlardır. 206 çok uluslu şirkette gerçekleştirilmiş bir

						araştırmadır. Düzenleyicilik dışında tüm uyum yaklaşımları desteklenmiştir.
Katsikeas vd. 2006	Ampirik	Strateji-çevre (Dışsal)	Uluslararası pazarlama stratejisinin standartlaşma derecesi/çevresel koşullar	Eşleştirme	Satış performansı, Finansal performans (yatırım karlılığı, karlılık), Müşteri memnuniyeti	İngiltere’de faaliyet gösteren 171 ABD, Alman ve Japon çok uluslu şirketin bağlı kuruluşunda yürütülen araştırmada, uluslararası pazarlama stratejisi seçimi ve çok uluslu şirketin çevresel bağlamı arasında bir eşleşme olduğu takdirde performansın artış gösterdiği gözlenmiştir.
Kabadaı vd. 2007	Ampirik	Bütünleşik	Çoklu dağıtım kanalı sistemi yapısı- işletme stratejileri ve çevresel koşullar (dinamiklik, kaynak yokluğu ve çeşitliliği)	Profilden sapma	Dağıtım kanalının büyümeye, satışlara, karlılığa ve kanal performansına etkisi	ABD’de faaliyet gösteren 291 elektronik yan sanayi firmasında stratejik uyumun performansı arttırdığı hipotezi desteklenmiştir.
Zott ve Amitt 2008	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Ürün pazar stratejisi ve işletme modellerinin uyumu	Geşalt	Pazar değeri	170 Avrupa ve ABD internet işletmesinde, yenilik merkezli işletme modellerinin, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejileri ve pazara ilk giriş stratejileri ile uyumlu olmasının firma performansını artırdığını bulgulamışlardır.
Pertusa-Ortega vd. 2008	Ampirik	İçsel uyum, dışsa uyum ve bütünleşik uyum	Düşük maliyet, farklılaştırması ve yenilik stratejileri ile organik ve mekanik örgüt yapısı ve çevrenin dinamikliği ile belirsizliği arasındaki uyum	Seçim uyumu (korelasyon, profilden sapma (kısmi))	Aktif karlılık, Satışların karlılığı ve Özsermaye karlılığı	İspanya’da faaliyet gösteren farklı sektörlerden 91 KOBİ üzerinde yapılan araştırmada; Seçim uyumu çerçevesinde maliyet liderliği stratejisi ve çevresel faktörler arasındaki uyum; yenilik stratejisi ve farklılaştırma stratejileri ile organik yapı arasındaki uyum desteklenmemiştir. Profilden sapma uyumu (içsel uyum için) ve profilden sapma uyumu (dışsal uyum için) kısmen desteklenmiştir. Ayrıca içsel ve dışsal uyuma sahip olanların bu uyuma sahip olmayanlarla

						karşılaştırıldığında daha yüksek performans elde edeceği hipotezi desteklenmemiştir.
Arıcı 2008	Ampirik	Strateji-örgüt yapısı (İçsel)	Rekabet stratejisi boyutları (maliyet liderliği, ürün farklılaştırma, fiziksel farklılaştırma, imaj farklılaştırma ve destek farklılaştırma stratejisi) ile örgüt yapısı boyutları (merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, koordinasyon ve uzmanlaşma) arasındaki uyum	Kümeleme analizi (stratejik grup)	Düşük operasyonel giderler, müşteri başına satış hacmi, envanter açık düzeyi, ürün tedarik süresi, sipariş karşılama yüzdesi, müşteri sayısı ve memnuniyeti, metrekare başına sepet ağırlığı sayısı	Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin örgüt yapıları, rekabet stratejileri ve performansla ilişkilerinin ele alındığı doktora tezi çalışmasında sonucunda mağazaların, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı açısından üç kümeye düştükleri tespit edilmiştir. Araştırmada tanımlanan bu kümelere “Mekanik Yapılı Süpermarketler”, “Organik Yapılı Ucuzlukçular” ve “Organik Yapılı Yereller” adları verilmiştir. Mekanik yapıli süpermarketlerin ağırlıklı olarak imaj farklılaştırma stratejisini, organik yapıli ucuzlukçular ile organik yapıli yerellerin ise maliyet liderliği stratejisi uyguladıkları belirlenmiştir. Genel olarak performans ve genel karlılık düzeyi en yüksek grup organik yapıli ucuzlukçular, en düşük grup ise organik yapıli yereller olarak tespit edilmiştir.
Demir ve Okan 2009	Ampirik	Strateji-yapı (İçsel)	Teknoloji, örgüt yapısı (mekanik-organik) uyumu ve performans üzerindeki etkileri	Düzenleyici	Performans ölçęi araştırmacı tarafından geliştirilmiş ancak içeriği belirtilmemiştir	İstanbul’da faaliyet gösteren orta ölçekli farklı sektörlerden 187 işletme üzerinde yapılan çalışmada, teknoloji ve örgüt yapısının etkileşiminin performans üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır.
Meier vd. 2010	Ampirik	Bütünleşik	Strateji(öncü, analizci, savunmacı)/yapı (adem-i merkezileşme/çevresel belirsizlik	Düzenleyici	Verimlilik, iş tatmini	Teksas’taki yerel yönetimlere ait okul bölgelerinin yöneticileri üzerinde, Miles ve Snow’un strateji tipolojisi ve uyum ilişkilerini test ettikleri çalışmalarında, uyumun performansı artırdığına dair bir bulguya rastlanmamıştır.

Kaynak: Garlichs (2010), Zaferian (2011), Venkatraman (1989)’dan uyarlanarak geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, stratejik uyum ile ilgili araştırmalar ve bu kapsamda ele alınan örgüt yapısı, strateji ve çevre değişkenleri, koşul bağımlılık ve konfigürasyon yaklaşımlarının sağladığı bakış açısıyla iki değişkenli (bivariate) ve çok değişkenli (multivariate) uyum ilişkileri şeklindeki bir sınıflandırmayla (Meilich, 2006; Miller, 1979) ele alınmış ve performansla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

3.3.1. İki değişkenli stratejik uyum ve performansa etkisi

Önceki bölümde stratejik uyum kavramının yazında nasıl tanımlandığı ve sınıflandırıldığına dair kuramsal temel ve yaklaşımlar açıklanmıştır. Stratejik uyum çalışmalarında başlangıçta koşul bağımlılık kuramının temellerine dayalı olarak tek tek her bir koşul bağımlılık faktörünün yapıyla olan ilişkisi incelenmiş daha sonraları örgütsel değişken çiftlerinin etkileşimlerinin performansı nasıl etkilediği araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Ancak Miller (1986, 1988), Venkatraman (1989), Miles ve Snow (1978), Mintzberg (1979), Lenz (1980) gibi araştırmacılar, iki değişkenli uyum ilişkilerinin yanı sıra çok değişkenli uyum ilişkilerinin araştırılmasını yani bütüncül bir anlayış geliştirilmesini önermişlerdir. Bu nedenle öncelikle iki değişkenli uyum ilişkileri çerçevesinde strateji-örgüt yapısı, strateji-çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı-çevresel belirsizlik şeklindeki uyum ilişkileri ve bunların performansla bağlantısı ele alınmaktadır. Daha sonra ise çok değişkenli uyum ve performans ilişkisine dair yazın değerlendirilmektedir.

3.3.1.1. Strateji-örgüt yapısı uyumu ve performansa etkisi

Strateji ve örgüt yapısı arasındaki ilişki örgüt yazınında oldukça dikkat çekmiş bir konudur. Chandler'ın (1962), bir işletmenin stratejisi, örgüt yapısı ve performansı arasında nedensel bir ilişkinin olduğunu öne sürdüğü çalışmasıyla ilgi odağı haline gelen bu konu, pek çok araştırmacı tarafından ilişkinin yönü ve görece önemi (Harris ve Ruefli, 2000: 587) bağlamında tartışmalara konu edilmiştir. Yapının mı stratejiyi belirlediği yoksa stratejinin mi yapıyı etkilediği yönündeki bu tartışmalar stratejik uyum yazınının da temel konuları arasında yer almaktadır.

Chandler, endüstriyel ekonomi ve pozitivist teoriden etkilenen çalışmasında Amerikan endüstrisindeki belli başlı büyük işletmelerin kurumsal stratejilerini incelemiş ve çeşitlendirme stratejisi izlemeye başlayan işletmelerin zamanla örgüt yapılarını

fonksiyonelden bölümlenmiş yapılara doğru değiştirdiğini gözlemiştir. Buradan yola çıkarak dış çevre faktörlerinin stratejiyi (çeşitlendirme stratejisi) belirlediğini, stratejinin ise, bir örgütün dışsal gereksinimleri ile içsel özellikleri (örgüt yapısı) arasında uyumu meydana getiren bir mekanizma olarak performansı etkileyeceği sonucuna varmıştır (Amitabh ve Gupta, 2010: 745).

Stratejinin örgüt yapısını etkilediği şeklindeki bu tek yönlü ilişkinin temel argümanlarından biri etkinlik arayışıdır. Örgütler genellikle başlangıçta tek bir ürünün üretimi ve satışını gerçekleştirmekte dolayısıyla kararların tek bir yönetici tarafından verildiği merkezi, düşük karmaşıklığın ve buna bağlı olarak düşük bir biçimselleşmenin olduğu örgüt yapılarını tercih etmektedirler. Ancak zamanla büyüyen ve faaliyet alanını genişleten örgütlerin yeni hedef ve stratejileri doğrultusunda oluşan yönetsel ihtiyaçlarına cevaben bu yeni ihtiyaçları karşılayacak yeni bir yapı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gereksinim karşılanmadığı takdirde finansal bir etkinlik sağlanamayacağı düşünülmektedir (Amburgery ve Dacin, 1994: 1430).

Bir diğer argüman ise Williamson'un (1975) işlem maliyeti yaklaşımıdır. Williamson (1975), işletmelerin çeşitlenmelerinde veya büyüklüklerinde bir artış olduğunda, merkezi-örneğin fonksiyonel- örgüt yapısının bir kontrol kaybı üreteceğini ve kararların aşırı derecede üst yönetimde toplanacağını belirtmektedir. Bu durumun da içsel tutarsızlıktan kaynaklanan bir ekonomik etkinlik kaybına ve işlem maliyetlerinin artmasına neden olacağını ileri sürmüştür. Oysa fonksiyonel yapıdan çok bölümlü bir yapıya geçildiği takdirde üst yöneticiler günlük kararların yerine uzmanlık alanlarına yönelik etkili kararlar verebilecektir.

Örgüt yapısının stratejiyi etkilediğini savunan araştırmacılar ise konuyu bilgi toplama ve işleme süreçleri çerçevesinde (Engdahl vd., 2000: 21) veya yönetsel biliş ve beceriler çerçevesinde (Hall ve Saias, 1980) ele alarak incelemişlerdir.

Fredrickson (1986: 281)'a göre, yapı, bir işletmenin stratejik karar alma sürecini etkilemek yoluyla stratejik faaliyetin uygulanmasını teşvik edebilir veya engelleyebilir. Yazar bunun temellerini ise March ve Simon'un (1958), bir örgütün yapısının üyelerinin bilişsel sınırlarıyla bağdaştırıldığı sınırlı rasyonellik kavramına bağlamaktadır. Örgüt yapısı, sorumlulukları ve iletişim kanallarını sınırlandırarak üyelerinin bilişsel kısıtlarının

olası sonuçlarına etki etmekte ve örgütsel olarak rasyonel sonuçlar elde etmesine imkân tanımaktadır. Bu durum aynı zamanda yönetimin karar verme çevresini kontrol etmesine ve bilgiyi işlemlerini kolaylaştırmasına yardımcı olur. Fredrickson, bu konuda Bower (1970)'ın, “yönetimin belirli bir örgütsel form seçmesi yalnızca mevcut faaliyetleri için bir çerçeve sunmaz aynı zamanda stratejik bilginin hangi kanallar yoluyla akış sağlayacağını da tayin eder” görüşünü öne çıkarmaktadır.

Bu bağlamda, strateji ve yapı arasındaki ilişki yönetsel bilişin ve yönetsel becerilerin bir fonksiyonu gibidir. Yapıdaki değişiklikler bilişte ve yeteneklerde de değişikliğe neden olur. Merkezi bir yapıdan ademi-merkezi bir yapıya doğru değişim gerçekleştiğinde, yöneticilerin bilişsel süreçleri ve onları çeşitlendirme yapmaya cesaretlendiren becerileri de değişiklik gösterir. Ademi merkezi bir yapıdan merkezi bir yapıya geçmek ise çeşitlendirmenin azaltılması yönünde bir karara sevk edebilir (Hall ve Saias, 1980: 153-161; Prahalad ve Bettis, 1986: 491-494).

Hall ve Saias (1980: 162)'a göre ise, örgüt yapısı stratejiden daha çok kültür, değerler, örgütün geçmiş ve gelecek fonksiyonları, başarı ve başarısızlık hikâyeleri, teknolojik gelişmelerinin psikolojik ve sosyolojik sonuçlarının bir sonucu olarak görülmelidir. Stratejinin değişip örgüt yapısının aynı kaldığı durumlarda, mevcut örgüt yapısının etkisiyle eski stratejinin uygulanmasına doğru bir yönelim oluşabilir.

Öte yandan, örgüt yapısının stratejiyi sınırlandırdığına veya stratejinin örgüt yapısını belirlediğine yönelik düşüncelerin, strateji oluşturma sürecine yönelik iki yaklaşımla açıklanabileceği de düşünülmektedir (Rajapakshe, 2002: 148-149). İlk yaklaşım, “dışarıdan içeriye ve üst yönetim” sürecidir. Buna göre, strateji oluşumu, üst yönetimin sosyo-ekonomik çevreyi fırsat ve tehditler çerçevesinde sistematik bir şekilde değerlendirerek kapsayıcı bir stratejik seçim yapmalarıyla gerçekleşir. Dolayısıyla bu süreçte alt düzey yöneticiler sadece stratejiyi uygulayan gruptur ve etkinin yönü yukarıdan aşağı doğrudur. Mevcut örgüt yapısı dışsal tehditleri karşılamak üzere değiştirilebilir. İkinci yaklaşım, “içeriden dışarıya ve alt yönetim” sürecidir. Strateji oluşturma içsel kararlar ve dışsal olaylara dayanan evrimsel bir durum şeklinde meydana gelir. Bu yaklaşımın altındaki mantık, yönetimin dinamik bir bağlamda ve aşamalı-adımsal bir şekilde oluştuğudur. Yaklaşımın sonucu olarak, işletmenin mevcut operasyonel ve yönetsel mekanizmaları (teknoloji ve yapı) gelecekteki strateji

seçimlerin tercihinde önemli ölçüde etkilidir. Örgüt yapısı ve teknoloji, strateji oluşturma sürecini kolaylaştırmaktan çok zorlaştırıcı bir unsur olarak görülmekte ve çoğu araştırmacı bunu yapının strateji üzerindeki etkisi olarak değerlendirmektedir.

Strateji ve örgüt yapısı ilişkisine dair bu tartışmalar zamanla yerini yazında daha çok kabul gören “strateji ve yapının karşılıklı bir etkileşim içinde ve birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu” anlayışına bırakmaya başlamıştır (Haris ve Ruefli, 1999; Hill ve Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1983; Engdhal vd., 2000; Miller, 1986). Engdhal vd. (2000: 22) bu durumu, “tavuk mu yumurtadan çıkar yoksa yumurta mı tavuktan” tartışmasına benzetmiş ve hangisinin daha önce geldiğinin bütünüyle problemi oluşturan tarafın bakış açısına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Öğrenme okulunun temsilcilerinden olan Quinn (1980’den akt. Arıcı: 2008: 65)’e göre strateji, hem örgüt faaliyetlerinden önce tasarlanan ve yöneticilere rehberlik eden bir olgu, hem de mevcut faaliyetlerden çıkan bir sonuçtur. Yazarın, tecrübeye dayalı olarak gelişen mantıklı büyümecilik (logical incrementalism) yaklaşımına göre, strateji, örgüt içi kararların ve çevresel faktörlerin etkisiyle birlikte ortaya çıkmakta ve dolayısıyla örgüt yapısında meydana gelecek değişim, stratejik değişimle, stratejide meydana gelecek bir değişim ise örgüt yapısındaki değişimle birlikte öğrenme süreci şeklinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla ancak ikisi birlikte ele alındığında ilerlemenin bir kaynağı olabilmektedir.

Bu çalışmada da strateji ve yapı arasında karşılıklı bir ilişki ve etkileşim olduğu düşüncesi temel alınmakta ve stratejik uyum kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Drazin ve Van de Ven (1985), örgütün bağlamsal faktörleri (strateji, çevre, kültür, teknoloji, büyüklük gibi) ve yapısal faktörleri (merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, organiklik, standartlaşma gibi) arasındaki dengeyi “uyum” olarak tanımlamaktadır. Yazında işletme düzeyi stratejiler ile örgüt yapısı arasındaki uyumu araştıran çalışmalar işletme performansının bu ilişkiye bağlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Doty vd., 1993; Galbraith, 1977; Miles and Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Miller, 1988).

Örneğin Miller (1988), Porter’ın rekabet stratejilerini izleyen işletmelerin örgüt yapısı ile uyumunu ve bu uyumun performans etkilerini imalat ve hizmet sektöründen 89 işletme üzerinde araştırmış, işletmeleri düşük ve yüksek performanslı olmalarına göre

sınıflandırarak strateji-yapı uyumunu seçim ve etkileşim yaklaşımları ile test etmiştir. Buna göre, farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerde, yeni ürünler geliştirmeleri nedeniyle çok sayıda uzman istihdam eden, yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenin çeşitli departmanlarından yönetici ve uzmanlarla işbirliği yapan, yüz yüze iletişim halinde olarak ve üretimden, fiyatlama ve garanti süresine kadar bir dizi sorunu çözmelerine imkân tanıyan örgüt yapısına sahip olan işletmelerin yüksek performans gösteren grupta yer aldığı bulgulanmıştır. Karmaşıklığın ve uzmanlaşmanın yüksek olduğu bu örgüt yapısının bir diğer özelliği ise üst yönetimden ziyade uzmanların bilgi sahibi olması ve yetkinin onlara verilmesidir (Mintzberg, 1979; Miller ve Friesen, 1984). Öte yandan, çok fazla yetki verilen bilim adamı ve mühendis gibi uzmanların (teknokratların) politik bir güç elde etmeleri ve bu sayede kendi önerilerinin gerçekleşmesi yönünde baskı uygulamaları bu yolla stratejiyi etkilemeleri mümkündür (Lenz, 1980).

Diğer yandan, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerde, daha çok üretim sürecinin verimliliğine odaklanarak bütçe kontrolünün sıkı tutulduğu, biçimselleşme derecesi yüksek, işlerin genel olarak standart ve rutin olduğu, çok fazla karmaşık sorun olmadığı için bunları çözecek daha az sayıda uzman istihdamının yapıldığı, yetki devrinden ziyade formal kontrolün olduğu örgüt yapılarına sahip olanların da yüksek performanslı grupta yer aldıkları gözlenmiştir.

Priem (1990), 66 imalat işletmesinde strateji, çevre, örgüt yapısı uyumunu sistem yaklaşımı çerçevesinde analiz etmiş ve Porter'ın rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasının daha mekanik bir yapı, farklılaştırma stratejisinin ise daha organik bir yapı gerektirdiğini bulgulamış, bu uyumun işletmelerin satış miktarındaki büyüme ve karlılık oranlarının üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir.

Govindarajan (1988), Porter'ın rekabet stratejileri ile yönetim mekanizmaları arasındaki uyumun aynı kuruluşun farklı stratejik iş birimlerinin verimliliğine etkisini iki değişkenli etkileşim uyumu yaklaşımı ile analiz etmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin farklı birimlerin işlerini yönetmek için kullanacakları yönetim mekanizmalarının da farklı olacağını, örgütlerin belirsizlikle baş etmesine yardım edecek farklı yönetim mekanizmaları bulunduğunu ve bunların stratejiyle eşleştirilmesinin üstün performans sağlayacağını ifade etmiştir.

Miles ve Snow'un strateji tipolojisini temel alan çalışmalarda ise işletmelerin performanslarını arttırmaları için; öncü strateji izleyenlerin biçimselleşme ve merkezileşme düzeyinin düşük, organik bir yapının olması; savunmacı stratejileri uygulayan işletmeler için, biçimselleşme düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin yüksek olduğu mekanik bir yapının olması; analizci stratejileri uygulayan işletmeler için ise biçimselleşme düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin yüksek olması gerektiği ortaya konulmuştur (Miles ve Snow, 1978; Meier vd., 2010).

3.3.1.2. Strateji-çevre uyumu ve performansa etkisi

Örgütlerin stratejileri ve çevreleri arasındaki ilişki çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Örgüt yazınında çoğunlukla çevrenin işletmelerin stratejilerini etkilediği yönünde bir düşünce bulunmaktadır. Örneğin örgütsel ekoloji kuramı, doğal seçim görüşü çerçevesinde örgütlerin yapısal durağanlıkları nedeniyle çevrelerine uyum sağlamakta zorlanacağını ve ayıklanacağını ileri sürmektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Benzer şekilde kurumsal kuram örgütlerin teknik çevrelerinin yanı sıra kurumsal çevrelerine de uyum sağlayarak değişmelerini ön görmektedir. İşlem maliyeti yaklaşımında örgütler işlem maliyetlerini minimize etmek için çevrelerine yani piyasaya uyum sağlayacaklardır (Basım vd, 2009: 19). Koşul bağımlılık yaklaşımı da örgütleri çevresel koşul bağımlılıklar karşısında pasif bir unsur olarak görmüş ve çevre üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu pasif yaklaşımlara tepki olarak ortaya çıkan stratejik seçim yaklaşımı (Child, 1972) ise, örgütlerin çevrelerini etkileme veya şekillendirme yetenekleri olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşımı destekleyen yeni dönem koşul bağımlılık araştırmacıları, uyumun dinamik bir süreç olduğunu, hem yönetsel eylemlerden yani yöneticilerin örgütsel ve stratejik kararlarından hem de çevresel faktörlerden etkilendiğini ifade etmişlerdir (Basım vd., 2009: 19; Hrebiniak ve Joyce, 1985; Zajac vd., 2000).

Egelholf (1982), Andrews (1971) ve Schendel ve Hofer (1979) çevresel koşulların örgütün stratejik seçim kararlarında önemli olduğunu, stratejinin örgüt ile çevresi arasında aracı güç rolünü oynadığını ve yöneticilerinin çevrelerindeki değişen koşulları yansıtır biçimde stratejilerini değiştirdiklerini belirtirken; Porter (1980), endüstri yapısının stratejiyi etkilediğini fakat bir işletmenin çeşitli stratejiler arasından seçim yapabileceğini ifade etmektedir (Child, 1972; Hrebiniak ve Joyce, 1985; Sucu, 2000).

Bu çerçevede anlaşılması gereken ve aynı zamanda stratejik uyum yazınının da temel konularından olan, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile stratejisi arasında bir uyum olup olmadığı sorusudur. Diğer bir deyişle, bazı stratejiler bazı çevrelerde diğerlerinden daha iyi uyum sağlar mı ve bu işletmenin performansını nasıl etkiler? (Zajac vd., 2000).

Selto vd. (1995: 669), tek başlarına çevre gibi bağlam değişkenlerinin veya örgüt yapısının performansı etkileyemeyeceğini; ancak aralarındaki uyumun performansı etkileyeceğini ifade etmiştir.

Örneğin Miller (1988), Porter'ın rekabet stratejilerini ve çevre ve yapı arasındaki uyumu incelediği çalışmasında, ürün yeniliği ve pazar farklılaştırma stratejisinin belirsiz çevreler, uzmanlar ve bağlantı araçları (liasion devices) olan komiteler ve iş ekiplerinin kullanımıyla; maliyet liderliği stratejisinin ise, durgun, tahmin edilebilir bir çevre ile yoğun kontrol ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Başarılı şirketlerin bu ilişkileri başarılı olmayanlara göre daha fazla gösterdiği belirlenmiştir.

Miller (1988)'a göre, ürün yeniliğine dayanan farklılaşma stratejisini izleyen işletmelerin- ki Miles ve Snow'un öncü strateji izleyen işletmeleri de bu gruba girmektedir- amacı müşterilerin eşsiz olarak gördükleri bir ürün/hizmet yaratmaktır. Bu durum çoğunlukla yeni teknolojileri, beklenmedik müşteri ve rakip tepkilerini ve yapılanmamış pazarlama problemlerinin çoğunun birlikte olmasını gerektirir. Bunların hepsi çevresel tahmin edilemezliği yani müşteri ve rakiplerin davranışlarının tahmin edilemezliğini artırır (Khandwalla, 1977). Müşterilerin ve rakiplerin yeni sunumlara nasıl tepki göstereceklerini ve meydana gelebilecek değişik problemleri tahmin etmek zordur. Ürün yeniliği genellikle ürün ve uygulamaların çok hızlı değiştiği yazılım endüstrisi gibi dinamik çevrelerde daha yaygın ve yararlıdır. Yenilik olmadığı takdirde, bu işletmelerin pazar paylarında ve satışlarında düşüşler olur. Yenilikler rakipleri aynı şekilde karşılık vermeye teşvik ettiğinde, sonuç daha dinamik ve tahmin edilemeyen bir çevre olur ve etkili bir farklılaşmayı sürdürmek için daha fazla değişime ihtiyaç olur (Miller, 1988). Öte yandan, durgun, müşterilerin ambalaj kâğıdı gibi standart ürünleri, en düşük fiyatta istedikleri, tahmin edilebilir pazarlarda yeniliğe çok sık gerek duyulmaz ve bir maliyet unsuru olarak görülür.

Bir başka çalışmada, Miller ve Friesen (1983), düşük ve yüksek performanslı şeklinde iki gruba ayırdıkları işletmeler üzerinde çevresel dinamiklik, çevresel tehditkarlık ve heterojenlik ile strateji oluşturma arasındaki uyumu seçim yaklaşımı aracılığıyla araştırmış ve uyumun yüksek performanslı işletmelerde daha yüksek çıktığını tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde, Venkatraman ve Prescott (1990), profilden sapma yaklaşımı ile çevre ve strateji arasındaki uyumu test etmişler ve performansı pozitif etkilediğini bulmuşlardır.

Lukas vd. (2001) ise, piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki planlı bir ekonomi olan Çin’de elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel belirsizlik algıları ile Miles ve Snow’un işletme stratejileri arasındaki uyumu etkileşim yaklaşımıyla test etmişlerdir. Buna göre, planlı bir ekonomide beklenenin aksine çevresel belirsizlik algısı yüksek olan yöneticilerin savunmacı stratejiler izledikleri ve savunmacı stratejileri izleyenlerin diğer stratejilere oranla daha yüksek karlılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Zehir ve Özşahin (2006), Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren İSO 500 içinde yer alan 73 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, çevresel dinamizm ile stratejik karar verme hızı arasında ilgili yazının aksine anlamlı ilişki bulamamışlardır. Öte yandan katılımcı örgüt yapısının yüksek yani merkezileşmenin düşük olmasının astları karar vermeye teşvik ederek bağlılık, yaratıcılık ve sorumluluk alma anlamında motive etmesinin çevresel değişikliklere hızlı tepkiler vermeyi kolaylaştırdığı bu şekilde işletme performansının artış gösterdiği bulgulamışlardır.

Naktiyok ve Karabey (2007), işletmelerin çevresel olumsuzluk algıları ve stratejik yönelimleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, daha olumsuz bir çevreyle karşı karşıya olduklarını algılayan işletmelerin daha yenilikçi bir strateji izlemeye yöneleceklerini, hızla gelişen bir çevrede güçlü bir pozisyon kazanmak için ürün ve/veya pazar fırsatlarını kullanmak isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik reformlar aracılığıyla ekonomik ve yapısal değişikliklerin meydana gelmesi nedeniyle işletme çevreleri hızla evrim geçirmekte ve bu şekilde üretimden satış ve pazar yönelimine doğru işletmeleri geçişe zorlamaktadır. Bu durum işletmelerin çevrelerinden, rakip ve müşterilerinden gelecek her türlü talep ve

bilgiye daha duyarlı olmalarını, dolayısıyla gittikçe belirsizleşen ve rekabetin şiddetinin arttığı bir ortamda strateji, yapı ve süreçlerini performanslarını yükseltecek şekilde gözden geçirmelerine neden olmaktadır (Diamantopoulos and Hart (1993).

3.3.1.3. Örgüt yapısı- çevre uyumu ve performansa etkisi

Sistem görüşünün kabul görmesiyle birlikte, örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek için hem kendi parçaları hem de çevresiyle ilişki içinde bulunan karmaşık bir açık sistem şeklinde tanımlanmaya başlamışlardır (Yağmurlu, 2004: 46). Bu temellere dayanan koşul bağımlılık kuramı da esasında, örgüt yapısı ve çevre arasındaki uyuma dair tartışma ve araştırmaları içinde barındırmaktadır.

Bu uyumu ele alan ilk araştırmacılardan olan Burns ve Stalker (1961), teknolojik ve pazar çevresindeki değişimleri koşul bağımlılık değişkenleri olarak görmüş ve durgun çevrelerde mekanik, dinamik çevrelerde ise organik örgüt yapılarının geçerli olacağını ifade etmiştir. Aslında bu durum örgütün dışsal bağımlılıklara ve çevresel belirsizliklere karşı örgütün kendini içsel olarak yapılandırması anlamını taşımaktadır (Hwang, 2005: 60). Durgun çevrelerdeki işletmeler çoğunlukla hammadde tedarikleri, müşteri talebi ve belirli faaliyetlerin gerektirdiği zaman miktarı gibi faktörleri tahmin edebilirler. Bu tür durumlarda standartlaşma ve biçimselleşmiş kontrole vurgu yapan mekanik örgüt yapıları yaygın olmakta ve üstün performansla ilişkilendirilmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Öte yandan, çevresel dinamikliğin tahmin edilemez oluşu, mekanik yapıların benimsenmesi yoluyla meydana gelen herhangi bir faydayı etkisiz duruma getirebilir. Dolayısıyla, çevrenin dinamikliğindeki artışa bağlı olarak, işletmelerin, değişen koşullara hızlı tepki verebilme yeteneğine sahip olması gerektiği yazında vurgulanmaktadır (Miles vd., 2000: 64).

Koşul bağımlılık kuramı araştırmacıları olan Lawrence ve Lorsch (1967), klasik çalışmalarında, optimal bir performansın ancak çevresel belirsizliklerdeki artışın hem yapısal farklılaşmayı hem de işletme içinde bütünleştirici araçların kullanımındaki artışı gerekli kıldığını ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Thompson (1967), çevrenin daha heterojen ve değişken olduğu durumlarda örgütlerin daha büyük yapısal farklılaşmalar göstereceğini ifade etmiştir. Child (1975), İngiliz imalat ve hizmet işletmelerinden daha durgun bir çevreyle karşılaşanların daha dinamik bir çevreyle karşılaşanlara oranla daha

biçimsel olduklarını ancak performansla ilişkisinin zayıf olduğunu bulmuştur. Pennings (1975) ise yaptığı araştırmada belirsizlik ve yapı arasında önemli bir etki görmemiştir. Hambrick (1981), çevresel belirsizliklerin pazarın taranmasında ve gözlenmesinde artışa neden olacağını dolayısıyla buna uygun bir örgüt yapısı gerektirdiğini ifade etmiş; Frederickson ve Mitchell (1984) ise, çevrenin belirsizlik etkisinin esnek ve informel karar verme süreci gerektirmek suretiyle örgüt yapısını etkilediğini belirtmiştir.

Öte yandan Miller (1988), benzer çevrelerde farklı stratejilerin farklı performans sonuçları elde edeceği düşüncesinden hareketle, örgüt yapısı ve çevre ilişkisinin gevşek veya zayıf bir biçimi olduğunu, stratejilerin aracı değişken olarak belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle çalışmalarında örgüt yapısı-çevre uyumunu ve performansla ilişkisini incelememiştir.

3.3.2. Çok değişkenli stratejik uyum ve performansa etkisi

Bir örgütün niye diğerlerinden yüksek performansa sahip olduğu üzerine yapılan araştırmaların endüstriyel örgüt, stratejik yönetim ve örgüt kuramı alanlarında olduğu görülmektedir (Lenz, 1980). Bu alanlardaki araştırma kaynakları ise, bir örgütteki performans değişikliklerinin temelde çevre, strateji ve örgüt yapısı değişkenleri kullanılarak açıklanabildiğini vurgulamaktadır (Lenz, 1980; Gupta ve Govindarajan, 1984; Govindarajan, 1988; Tan ve Lischert, 1994).

Hem iki değişkenli hem de çok değişkenli koşul bağımlılıklar üzerinde yapılan kavramsal ve ampirik çalışmalar, strateji, yapı ve çevrenin belli uyumlaştırmalarının diğerlerinden daha avantajlı olduğunu güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin, düşük maliyet stratejilerinin etkililik temelli rekabet avantajının faydalarının durgun çevrelerde anlaşılır olduğu söylenebilir. Düşük maliyet stratejileri en iyi formal kontrolü, merkezi karar almayı ve biçimselliği öne çıkaran yapılar aracılığıyla uygulanabilir. Çevrenin durgun olması bu tür mekanik yapıların geliştirilmesinde etkili olur. Aksine, farklılaştırma stratejileri, dinamik bir çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada daha uygun görülmektedir. Bu stratejilerin uygulanması daha az formal kontrol, ademi-merkezi karar alma ve daha az uzmanlaşmanın olduğu yani organik yapıları gerektirir. Çevrenin belirsizliği ise bu tür esnek yapıları teşvik eder. Priem (1994)'e göre, çevresel belirsizliğin her bir düzeyinde uygun bir strateji ve yapı tanımlanabilmektedir.

Dolayısıyla örgütleri başarıya taşıyacak olanın içsel, dışsal ve bütüncül olarak uyum göstermeleri olduğu ifade edilmektedir (Miller, 1988; Fry ve Smith, 1987). Uyumun sağlanmasıyla ortaya çıkan etkili örgütlerin, bu tutarlılığı sürdürebilmek için de içsel veya dışsal çok sayıda parametreyi göz önünde bulundurmaları ve değiştirmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın bu nedenle örgütsel unsurlar ile çevresel dinamiklik, belirsizlik arasındaki uyuma bağlı olduğu yazında vurgulanmaktadır (Roca-Puig ve Bou-Llusar, 2006-7: 18).

Yöneticilerin kendi işletmelerine uygun bir uyumlaştırma işine girişmeden önce bu çok yönlü konfigürasyonel düzenlemelerin farkında olmaları gerekmektedir. Yazında, bütüncül veya çok değişkenli uyumu belirlemeye yönelik sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan strateji, çevre ve örgüt yapısını ele alanlar aşağıda sıralanmaktadır:

Bunlardan biri, Lenz (1980)'in tasarruf ve kredi kuruluşlarında kaynak dağıtım politikaları, örgüt yapıları (farklılaşma ve bütünleşme) ve çevrenin (karmaşıklık ve belirsizlik) aktif karlılık üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmadır. Çalışma sonucunda Lenz, performansın çok sayıda farklı faktör arasındaki uyumla açıklanabileceğini ve ne örgüt yapılarının, ne stratejilerin ne de çevrenin işletmelerin karlılıkları üzerinde tek başlarına açıklayıcı ve belirleyici bir etki yapmadıklarını ortaya koymuştur. Ancak araştırmanın tek bir sektördeki sınırlı sayıda işletme üzerinde yapıldığı görülmektedir.

Bir diğer çalışma, Grinyer vd. (1980)'nin, İngiltere'deki farklı sektörlerden 48 büyük işletme üzerinde strateji (çeşitlendirme), yapı (bölümlendirme) ve çevre (algılanan çevresel baskı/tehditkarlık)'nin karlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmadır. Strateji ve yapının çevresel tehditkarlık algısıyla olumsuz yönde ilişkili olduklarını ve performansla ilişkili olmadıklarını bulgulamıştır. Bu araştırmanın strateji, yapı ve çevrenin uyum ilişkisini metodolojik olarak net bir şekilde ortaya koymadığı ifade edilmektedir (Ogollah vd., 2011: 10).

Eşleştirme olarak uyum yaklaşımı ile Miller (1988), Porter'ın işletme stratejilerini ve çevre ve yapı arasındaki uyumu incelemiştir. Farklılaştırma stratejisinin belirsiz çevrelerle ve iyi eğitilmiş uzmanlar, komiteler ve iş ekipleri gibi bağlantı araçlarının kullanımıyla ilişkili olduğunu; maliyet liderliği stratejisinin ise, durgun, tahmin edilebilir

bir çevre ile denetimin yoğun olarak kullanımıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Başarılı şirketlerin bu ilişkileri başarılı olmayanlara göre daha fazla gösterdiği belirlenmiştir. Ancak örgüt yapısı ile çevre arasındaki uyumu araştırmasına dâhil etmemiştir.

Bir başka çalışma, Doty vd. (1993)'nin Miles ve Snow'un ve Mintzberg'in strateji tipolojileri ile oluşturulan uyumlu stratejik, yapısal ve bağlamsal faktörlerin örgütsel bir konfigürasyonunun önerilen performans sonuçlarına sahip olup olmadığını test ettikleri çalışmadır. Bu çalışmada profilden sapma yaklaşımı ile uyumu ele almışlardır. Bulgular Miles ve Snow'un önerdiği konfigürasyonun performans üzerindeki beklenen pozitif etkiyi desteklemiştir ancak Mintzberg'in oluşturduğu beş ideal örgüt türüne sahip (basit yapı, makine bürokrasisi, bölümlü yapı ve adhokrası) konfigürasyonel uyumun sonuçları desteklenmemiştir.

Fiss (2008), yüksek teknoloji işletmelerinde, strateji (maliyet liderliği ve farklılaştırma), yapı (biçimselleşme, merkezileşme, yönetsel karmaşıklık ve büyüklük), çevre (değişim oranı ve belirsizlik) arasındaki uyumu incelemek için işletmeleri bu özellikleri çerçevesinde bulanık mantık yöntemiyle çeşitli konfigürasyonlara, kümelere ayırmış ve sapma skorlarıyla uyumun aktif karlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Eşit derecede etkili ve içsel olarak tutarlı konfigürasyonlar olduğunu bulgulamış ve tek başına maliyet liderliği veya tek başına farklılaştırma stratejisi yönelimi gösteren işletmelerin, her iki stratejiyi de uygulamaya çalışanlara oranla daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Pertusa-Ortega vd. (2008), İspanya'da faaliyet gösteren farklı sektörlerden 91 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yaptıkları araştırmada; strateji (düşük maliyet, yenilik stratejisi ve farklılaştırma stratejisi), yapı (organik-mekanik örgüt yapısı), çevre (belirsizlik ve dinamiklik) arasındaki uyumun aktif karlılık, satış karlılığı ve özsermaye karlılığı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Buna göre seçim uyumu çerçevesinde maliyet liderliği stratejisi ve çevresel faktörler arasındaki uyum ile yenilik stratejisi ve farklılaştırma stratejileri ile organik yapı arasındaki uyumu destekleyen sonuçlara ulaşamamıştır. İçsel uyum ve dışsal uyumun performans üzerindeki etkisini analiz etmek için profilden sapma olarak uyum yaklaşımı ise kısmen desteklenmiştir. Ayrıca içsel ve dışsal uyuma sahip olanların bu uyuma sahip olmayanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek performans elde edeceği hipotezi desteklenmemiştir.

Bir başka çalışma ise, Meier vd. (2010)'nin, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyumu düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre Teksas'taki çeşitli kamuya ait bölge okullarının yöneticileri üzerinde analiz ettikleri çalışmadır. Miles ve Snow'un strateji türlerini, ademi-merkezi örgüt yapısını ve çevresel belirsizliği esas aldıkları çalışmalarında Miles ve Snow'un önerdiği uyum ilişkileri ile birbirini tutmayan sonuçlar bulmuşlardır. Özellikle, ne belirsiz bir çevrenin öncü stratejiyle ve ademi-merkezi bir yapıyla uyumlu olması gerektiği konusunda ne de daha durgun bir çevrenin savunmacı strateji ve merkezi örgüt yapılarıyla tamamlanacağına dair destek bulunamamıştır.

Çok değişkenli uyumla ilgili olarak yapılan sınırlı sayıdaki bu çalışmalarda, ya birden fazla sektörde ancak az sayıda işletme üzerinde araştırma yapılmış, ya da Meier vd. (2010)'nin çalışmasında olduğu gibi kamu sektörüne ilişkin okullar çalışma alanını oluşturmuştur. Bazı çalışmalarda Porter'ın rekabet stratejileri temel alınmış, bazı çalışmalarda ise ele alınan değişkenler ve stratejik uyum yaklaşımları itibariyle farklı ve çelişkili sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla stratejik uyumun performans üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

4. Araştırma Tasarımı

Bu bölümde, öncelikle, araştırmanın amacı ve kapsamı ortaya konmuş ve bu çerçevede araştırmanın bilimsel yönetim yaklaşımı gereğince izlediği yöntemsel çerçeve belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacı çerçevesinde araştırmada cevap aranan sorulara ilişkin kavramsal araştırma modelleri ve hipotezleri oluşturularak veri toplama aracı geliştirilmiştir. Yazın taraması sonucu geliştirilen veri toplama aracı bir pilot çalışma yapılarak değerlendirilmiş, son şekli verilerek araştırma evreninde uygulanmıştır. Bölümün son kısmında veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere dair bilgilere yer verilerek sonuçlar raporlaştırılmaya çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin strateji-örgüt yapısı, strateji-çevre, örgüt yapısı-çevre uyumlarının ve bunların birlikte ele alınmasıyla oluşan çok değişkenli stratejik uyumun (strateji- çevre-örgüt yapısı) işletmelerin finansal performansına etkilerinin Borsa İstanbul'da işlem gören imalat işletmeleri üzerinde test edilmesidir.

Araştırmanın kapsamı bağlamında evren ve örneklemin ve analiz düzeyinin belirlenmesi yer almaktadır. Araştırmanın evrenini, Borsa İstanbul'da 2012- 2013 yıllarında hisse senetleri işlem gören ve holding listesinde yer almayan toplam 190 imalat işletmesi oluşturmaktadır.

Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerin evren olarak belirlenmesinin nedenlerinden biri, genellikle profesyonel olarak yönetilen, büyük ve kurumsal işletmelerin stratejik ve örgütsel yapılanmalarında daha profesyonel ve kapsamlı bir yol izlediklerinin kabul edilmesidir. Ayrıca, Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin finansal performans göstergelerine ulaşmanın kolay olması, bu işletmelerin finansal tablolarının halka açık olması ve denetçilerin denetiminden geçmesi, araştırmada yer alan işletmelerin performanslarının güvenilir ve gerçek verilere dayalı olarak değerlendirilmesini olanaklı hale getirmektedir.

Araştırma evreninde yalnızca imalat sanayi işletmelerine yer verilmiştir. Dess vd. (1990), belirli bir endüstride ya da benzer özellikler gösteren bir endüstride yer alan işletmelerin performanslarının daha anlaşılır ve güçlü biçimde karşılaştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda alt sektörleri bakımından çeşitlilik göstermekle birlikte, mali

ve hizmet sektörüyle kıyaslandığında daha homojen bir yapı sunan imalat sanayi işletmeleri araştırmanın konusu olmaktadır. İmalat sanayinin seçilmesinin bir diğer nedeni de, yazında rekabet stratejileri anlayışının bütün sektörlerle aynı etkinlikte uygulanamayacağı, bu anlayışın hizmet sektöründen ziyade “sanayi” sektörleri için geliştirildiği (Barca, 2009: 45) yönünde görüşlerin bulunmasıdır.

Holding olmayan işletmelerin seçilmesinin sebebi ise, stratejik kararların verilmesinde bu işletmelerin daha bağımsız hareket edeceğinin varsayılmasıdır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması yani tam sayım yapılması hedeflenmektedir ve bu nedenle ayrıca bir örneklem belirlenmemiştir. Tam sayım genellikle evrenin küçük hacimli ve sonlu olduğu durumlarda uygulanmaktadır (Özmen, 2000: 10).

Araştırmanın analiz birimini, Borsa İstanbul imalat sanayi listesinde yer alan şirketler (örgüt düzeyi) oluşturmaktadır. Veri kaynağı ise; örgütün bütünü görüp değerlendirebilen, örgüt ile ilgili en kapsamlı bilgilere sahip olan ve gerek örgüt yapısının şekillendirilmesi ve çevrenin değerlendirilmesinde gerekse stratejik kararların verilmesinde söz sahibi olduğu düşünülen bu şirketlerdeki orta ve üst düzey yöneticilerdir (yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve yardımcısı, üretim, pazarlama, finans gibi fonksiyonel birim yöneticileri).

4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmacının epistemolojik olarak hangi paradigmadan yola çıktığı, araştırmanın tasarımında, kuramsal yaklaşımında ve yöntemi üzerinde önemli izler bırakmaktadır (Zaefarian, 2011; Sargut, 2002; 125). Bilindiği üzere sosyal bilimlerde bilginin elde edilmesinde iki yaklaşım ağırlık kazanmıştır. Bunlardan ilki pozitivist diğeri ise yorumsamacı (anti-pozitivist) yaklaşımdır. Bu bağlamda, bu araştırma, *epistemolojik bakımdan*, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri açıklamaya çalışması, nicel veriler kullanılması, hipotezlerin sınanması mantığıyla hareket etmesi ve olguların incelenmesinden yola çıkarak bütünü açıklamaya çalışması gibi nitelikleri nedeniyle *pozitivist* bir yaklaşım sergilemektedir.

Araştırmanın epistemolojik duruşu, kullanılan yöntem bilimini (metodoloji) de etkilemektedir. Dolayısıyla, bu araştırma, kullanılan *yöntem bilimine göre*, araştırmada incelenen değişkenlerin, bir soru formu ve yayınlanmış finansal veriler aracılığıyla

toplanması ve bunların çeşitli testler yoluyla nesnel bir şekilde sayısallaştırılarak yorumlanması nedeniyle *nicel* bir araştırmadır.

Kapsadığı süreye göre, araştırılan olguların belli bir andaki durumunu ortaya koymayı hedeflediğinden *kesitsel* (cross-sectional) bir araştırmadır.

Araştırma amacına göre ise, araştırmaya katılan işletmelerin ve görüşülen yöneticilerin özelliklerinin ortaya konulması bakımından *tanımlayıcı*, ancak, araştırmaya konu edilen değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin araştırılması bakımından *açıklayıcı* bir araştırma özelliği sergilemektedir (Altunışık vd., 2007: 54-62).

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin şematik olarak gösterildiği kavramsal araştırma modelleri stratejik uyumun kuramsal temelleri ve bunlara bağlı olarak geliştirilen uyum yaklaşımları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Bu çerçevede araştırmanın amacı bakımından “stratejik uyum ve performans ilişkisini” ele alan üç kavramsal araştırma modeli bulunmaktadır;

Model I’de; strateji-örgüt yapısı uyumu, strateji-çevre uyumu ve örgüt yapısı-çevre uyumu şeklindeki iki değişkenli uyum ilişkilerinin performans üzerindeki etkileri, düzenleyici olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Model II’de; örgüt yapısı, çevre ve strateji değişkenlerinden oluşan çok değişkenli stratejik uyumun performans üzerindeki etkileri düzenleyici olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Model III’te; örgüt yapısı, çevre ve strateji değişkenlerinden oluşan çok değişkenli stratejik uyumun performans üzerindeki etkileri profilden sapma olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Modellerde strateji değişkeni olarak, farklı sektörlerde uygulanan ve içsel olarak tutarlı olduğu tespit edilen Miles ve Snow’un (1978) geliştirdiği rekabet stratejileri olan savunmacı, öncü ve analizci strateji tipolojileri kullanılmıştır. Örgüt yapısının ölçülmesinde, çeşitli yapısal değişkenlerin özelliklerini içeren ve daha kapsayıcı olarak kabul edilen Burns ve Stalker’ın (1961) önerdiği organik-mekanik örgüt yapıları temel alınmıştır. Çevre ise algılanan çevresel belirsizlik bağlamında ele alınmış ve işletmeleri

hem sektör bazında etkileyen pazar çevrelerinin, teknolojik çevrelerinin ve rekabet yoğunluklarının yarattığı belirsizliklere ilişkin ifadeleri barındıran hem de bu belirsizlikleri dinamiklik ve karmaşıklık boyutlarını içerecek şekilde değerlendiren Desarbo vd. (2005)'nin geliştirdiği çevresel belirsizlik ölçeği kullanılmıştır. Performans ise finansal performans ölçütlerinden olan özsermaye karlılığı, aktif karlılık, satış karlılığı ve Tobin Q oranını temel alarak ve objektif verilere dayanarak ölçümlenmiştir.

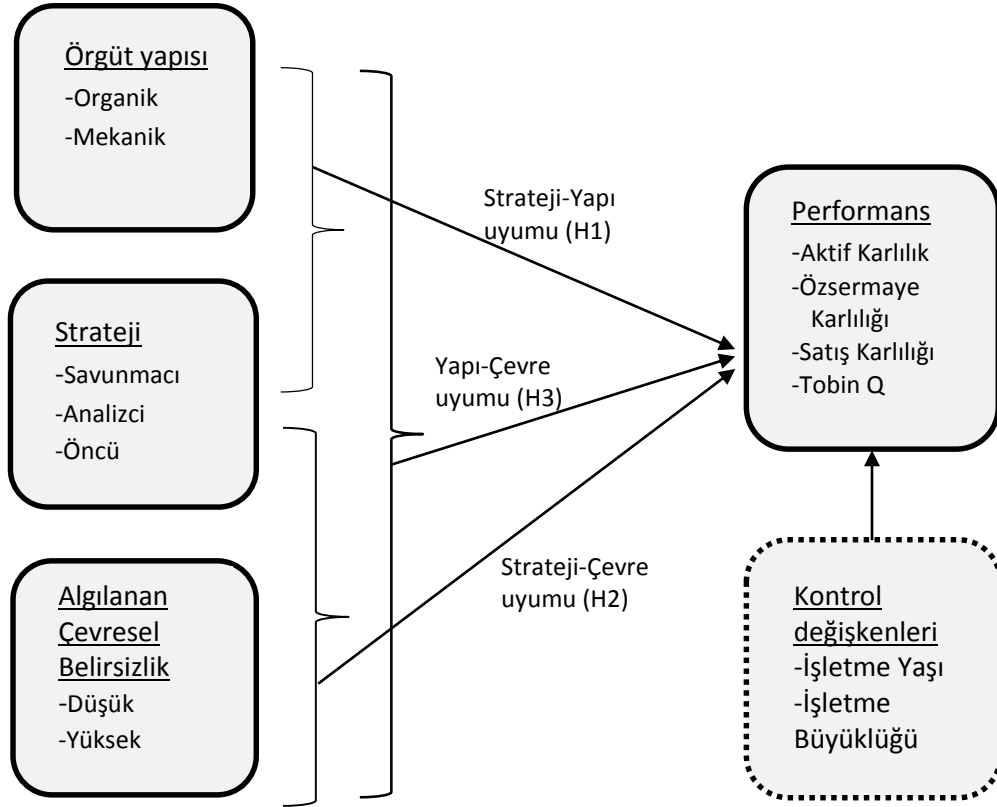
4.3.1. Model 1'e ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi

Araştırmamızın ilk modelinde, örgüt-bağlam etkileşiminin performans üzerindeki ortak etkilerini ele alan iki değişkenli stratejik uyuma ilişkin hipotezler ifade edilmiştir.

Örgüt- bağlam ilişkisinin sağlanmasının örgütlerin performansları üzerindeki etkisi uyum yazınının çok önemli bir boyuttur. Etkileşim olarak uyum yaklaşımında vurgu yapıldığı üzere, içsel ve dışsal örgüt bileşenlerinin bir araya gelerek yani etkileşerek daha büyük bir performans sonucu üretmesi, güneş, yağmur ve toprağın sağladığı besinlerin mahsül verimini artırması klasik görüşüne benzetilmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985: 517). Temellerini koşul bağımlılık kuramından alan ve tek tek örgüt yapısı ve bağlam arasındaki ilişkilere odaklanarak performans üzerindeki etkilerini incelemede indirgemeci bir bakış açısı sağlayan bu yaklaşım çerçevesinde, örgüt yapısı-strateji, strateji-algılanan çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı-algılanan çevresel belirsizlik değişkenlerinin etkileşerek yarattıkları performans sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Bu araştırmada, iki değişkenli uyum ve performansa etkisi, Drazin ve Van de Ven (1985)'in sınıflandırmasında “etkileşim yaklaşımı”; Venkatraman (1989)'ın sınıflandırmasında ise etkileşim yaklaşımına denk düşen “düzenleyici olarak uyum yaklaşımı” çerçevesinde ele alınmıştır (Şekil 8'de iki değişkenli düzenleyici olarak uyum yaklaşımına dair kavramsal araştırma modeli görülmektedir). Bu uyum yaklaşımında, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi üçüncü bir değişken olan düzenleyici değişkenin düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Araştırmamıza konu olan strateji, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı değişkenleriyle ilgili olarak yazında çeşitli çalışmalarda uyumun sağlanmasında düzenleyicilik rolüne sahip örgütsel değişkenin hangisi olması gerektiğine dair bir fikir birliği bulunmadığı gibi bu araştırmanın amacı açısından düzenleyicilik rolünün hangi örgütsel değişken tarafından üstlenildiğinin birincil bir önemi de bulunmamaktadır. Ancak yazında örgüt yapısının da çevrenin de

strateji-performans ilişkisinde düzenleyicilik rolüne vurgu yapan çalışmalar mevcuttur (Prescott, 1986; Dröge ve Calantone,1996; Nystrom vd., 2002; Tarigan, 2005).



Şekil 8. İki değişkenli stratejik uyuma ilişkin kavramsal model

Aşağıda, Şekil 8’de yer alan kavramsal araştırma modelindeki hipotezlerin yazından destek olarak tek tek nasıl geliştirildiğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

a) *Strateji-örgüt yapısı uyumu ve performansa etkisi*

Örgüt yapısı ve strateji arasındaki ilişkiye dair araştırmalar Alfred Chandler’ın çalışmasıyla başlar. Chandler (1962), 70 büyük Amerikan şirketi üstünde yaptığı çalışmalar sonucunda, stratejiler değiştikçe örgütlerde bir takım idari problemler ortaya çıktığını, yeni stratejilerin uygulanmasını destekleyebilmek için işletmelerin örgüt yapılarını değiştirdiklerini belirler. Benzer şekilde Pertusa-Ortega vd. (2008: 224), bir işletmenin stratejisinin sadece örgütün çevresiyle uyumlaşmasına rehberlik etmediğini aynı zamanda bir örgütün içsel özelliklerini (fonksiyonel politikalarını, farklılaştırıcı yeteneklerini, örgüt yapısı ve süreçlerini) de şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Ancak Fredrickson (1986: 281)’na göre, yapı, bir işletmenin stratejik karar alma sürecini

etkilemek yoluyla stratejik faaliyetin uygulanmasını teşvik edebilir veya engelleyebilir. Örneğin, Tavitiyaman vd. (2012), işletmelerin esnek bir örgüt yapısına sahip olmasının çalışanların kararlara katılımını artırdığını, bunun ise sorunların belirlenmesinde ve çözümlenmesinde rol oynayarak performansın ve kalitenin artmasına yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Nystrom vd. (2002), organik örgüt yapılarının yenilikçiliği özendirilen bir örgüt iklimi sunduğunu, dolayısıyla yenilikçiliğe vurgu yapan öncü stratejiler ve farklılaştırma stratejilerinin uygulanmasında kolaylaştırıcı ve düzenleyici bir rol üstlendiklerini belirtmişlerdir. Tarigan (2005), örgüt yapısının, strateji ve performans ilişkisinde düzenleyicilik rolü olduğunu gözlemlemiştir. İbrahim vd. (2012)'nin, Endonezya'da faaliyet gösteren imalat işletmelerinin strateji uygulama biçimleri ile performans ilişkisine baktıkları çalışmada, örgütlerin biçimselleşme düzeylerinin düzenleyici bir etkisi olduğunu ve bu uyumun performansı (özsermaye karlılığı) artırdığını bulmuşlardır.

Dar bir pazar diliminde, düşük maliyet ve/veya yüksek kaliteye odaklanarak mevcut konumunu korumayı gözetken, tüm faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğe odaklanan bir strateji izleyen işletmelerin, iş süreçlerine ilişkin, yüksek verimlilikte ve düşük maliyette üretim sistemleri geliştirmeleri gerekirken (Miller, 1986); bunu destekler biçimde yönetim maliyetlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak, resmi iş kurallarının ve prosedürlerinin olduğu, merkezi, biçimsel ve standart hale getirilen yönetim süreçlerine vurgu yapan mekanik yapılara ihtiyaçları olacaktır (Ruekert vd., 1987).

Miles ve Snow (1978) strateji tipolojilerini ortaya koydukları çalışmalarında, her bir strateji türünün yönetimsel bir probleme sahip olduğunu belirtmişler ve çözümüne ilişkin yapı önerisi geliştirmişlerdir. Buna göre, çok sayıda yeni ürün ve pazar arayışında olan, faaliyetlerini çeşitlendiren, öncü işletmelerin, yönetimsel problemi, bu çeşitli ve birbirinden farklı faaliyetlerin nasıl koordine edileceği ve kolaylaştırılacağıdır. Sorunun çözümünde, bu işletmelerin düşük biçimselleşmenin, merkezi olmayan bilgi, karar ve iletişim mekanizmalarının olduğu organik yapılara sahip olmalarını önermişlerdir. Analizci strateji izleyen işletmeler için ise, hem sabit hem de dinamik faaliyet alanlarını yürütebilecek, orta düzeyde merkezileşmiş karar verme ve iletişim ortamının olduğu, orta düzeyde hiyerarşik kanallar aracılığıyla sorunların çözümlendiği bir yapı önermişlerdir. Savunmacıların ise, verimliliği sağlamak için işletmenin sıkı kontrolünü sürdürmek zorunda olduklarını ileri sürerek, bunu ancak yüksek derecede biçimselleşmenin ve

merkezleşmenin, dikey iletişimin ve basit koordinasyon araçlarının olduğu mekanik örgüt yapılarıyla sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Stratejik uyum yazını, seçilen işletme stratejisinin başarısının, hem oluşturulmasında hem de uygulanmasında dikkate alınan örgütsel değişken, bağlam veya mekanizmalara bağlı olarak sınanabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgüt yapıları ve süreçleri ister strateji seçimini etkileyen ister bu seçimden etkilenen olsun, seçilen stratejinin uygulanmasında kullanılan kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı bir mekanizma işlevi görmektedir (Miles and Snow, 1978).

Strateji-performans ilişkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olabileceği düşüncesinden hareket ederek, örgüt yapısı ve strateji uyumunun performansa etkisine ilişkin şu hipotezler geliştirilebilir;

H1: Strateji ile örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H1a: Öncü strateji ile organik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H1b: Savunmacı strateji ile mekanik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H1c: Analizci strateji ile organik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

b) Strateji-çevre uyumu ve finansal performansa etkisi

Stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında rolü olan bir diğer örgütsel değişken çevredir. İşletmelerin stratejik yönelimleriyle, çevrelerini tanımlayıp yorumladığı, çevrede veri olarak kabul ettiği unsurlara tepki verdiği ve çevrenin gereksinimlerine göre bir strateji benimsediği kabul edilmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2007: 210). Hatten ve Shendel (1977), aynı sektördeki işletmelerin, çevresel algılarına dayalı olarak farklı şekillerde rekabet edebileceğini; Kim ve Lim (1988), aynı sektördeki işletmelerin farklı çevresel kısıtlar ve koşullarla karşılaşabileceğini ileri sürmüştür. Strandholm vd. (2004) ise bu duruma aynı sektördeki işletmelerin farklı görev çevreleri olabilmesinin ve/veya yöneticilerinin geçmişten gelen bilgi ve tecrübeleri ışığında çevrelerini farklı algılamalarının farklı stratejik davranışlar geliştirmelerine yol açtığı şeklinde bir açıklama getirmiştir.

Bu açıdan bakıldığında, çoğu araştırmacı, savunmacı stratejilerin ve maliyet liderliği stratejilerinin daha tahmin edilebilir, durgun ve belirsizliğin daha az olduğu çevrelerde uygun olacağını; öncü veya farklılaştırma stratejilerinin ise dinamik ve belirsiz çevrelerde uygun olacağını ifade etmişlerdir (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Kim and Lim, 1988; Marlin vd., 1994). Karmaşıklık ve dinamiklik düzeyinin daha düşük olduğu çevrelerde düşük birim maliyetlerini sürdürmek için büyük sabit yatırımlar yapmaya gerek yoktur bu nedenle bu riskler en aza indirilebilir. Böyle çevrelerde işletmelerin esas rakiplerinin de stratejilerinde çok büyük değişiklikler yapması beklenmediğinden, büyük yenilikler ve ürün geliştirmeler yaparak maliyet artışına katlanmaya gerek kalmaz (Kabadayi vd., 2007). Böyle çevrelerde, işletmelerin hem mevcut avantajlı durumlarını muhafaza etme imkanları olabilecek hem de faaliyetlerinde istikrarı ve kontrolü sağlayarak, verimlilik odaklı bir stratejik davranış ile hedefledikleri maksimum verimliliğe ulaşabileceklerdir (Parnell vd., 1996: 41).

Öte yandan öncü strateji izleyen işletmelerin, çevrelerini daha dinamik ve belirsiz olarak algıladıkları, pazarlarında, müşteri taleplerinde, teknolojiye bu çevresel değişimlere uyum sağlamak ve pazarda ilk olmanın avantajlarından yararlanmak için yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştıran, saldırgan pazarlama kampanyaları oluşturan dolayısıyla pazar odaklı bir stratejik davranış izledikleri düşünülür.

Analizci stratejiyi izleyen işletmeler ise, her iki strateji türünün sentezini uyguladıkları için, algıladıkları çevresel belirsizlik düzeyinin ele alınmasında iki görüş vardır; ilki, pazardaki öncü rakiplerini takip ederek yeni ürün ve pazar fırsatlarından yararlanma çabaları olması nedeniyle tıpkı öncüler gibi çevresel belirsizliğin yüksek olmasından faydalanmaları durumudur. İkinci görüş ise, savunmacılar gibi yüksek verimlilik hedeflerini sağlamak için çevresel belirsizliğin daha az olmasını beklemeleridir. Beal (2000)'a göre, savunmacı veya öncü strateji izleyen işletmelere göre her iki strateji türünü de uygulayan işletmelerin özellikle olgun sektörlerde kendi kaynak ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak bilgilerini daha dikkatli analiz etmeleri ve daha sık çevresel tarama yapmaları gerekmektedir.

Prescott (1986), çevrenin ya da çevresel belirsizliklerin performans üzerindeki doğrudan ilişkisinin yanında strateji ve performans arasındaki ilişkinin şeklini veya gücünü değiştirip değiştiremeyeceğine yani düzenleyici etkisine (düzenleyici olarak uyum etkisi)

de bakılması gerektiğini ileri sürmektedir. Örneğin, Dröge ve Calantone (1996), strateji, çevresel hâkimiyet ve yapının, performansla ilişkisini ele aldıkları uyumu belirlemeye yönelik çalışmalarında, belirsizliklerle dolu olan çevrelerde işletmelerin çevresel hakimiyete sahip olmalarının zor olduğunu, çevrenin doğrudan değil dolaylı olarak strateji-yapı-performans ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğunu, yani çevrenin performansı doğrudan değil strateji ve yapı ile birlikte etkilediğini gözlemlemiştir.

Türkiye’de işletmelerin strateji tercihleri ile ilgili ve çevresel belirsizlikle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olmakla beraber (Özer ve Akça, 2007; Kamaşak, 2010), ikisinin ilişkisine bakan ampirik çalışmalar çok azdır. Naktiyok ve Karabey (2007), çoğunluğunu imalat sektörünün oluşturduğu çeşitli sektörlerden işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, 36 işletmenin savunmacı, 47 işletmenin analizci ve 71 işletmenin ise öncü strateji izlediğini belirlemişler ve strateji tercihleriyle çevrenin olumsuzluk algısı arasında anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir. Savunmacı strateji izleyen işletmelerin çevreyi, ilgili yazınla paralel bir şekilde öncü ve analizci strateji izleyenlere göre daha olumlu algıladıklarını ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra strateji ve çevresel belirsizlik uyumunun performansa etkisine yönelik Türkiye’de yapılmış bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Ancak Sanayi Bakanlığı’nın “Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi” çalışmasında (2010), genel olarak imalat sanayi işletmelerinin dinamik bir çevrede birtakım kronik maliyetlere katlandıkları (işgücü maliyetleri gibi), rekabetçilikten kaçındıkları, iç ve dış pazarlarda yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyaçlarına cevap veremeyen bir stratejik yönelimde oldukları vurgulanmaktadır. Bu durum, imalat sanayi işletmelerinin çeşitli küresel faktörlerin etkisiyle, iç ve dış pazarda bir rekabet yoğunluğu ile karşılaştıklarından nispeten belirsiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerinin; işletmelerin ar-ge’ye, yeni ürün ve hizmet geliştirme fırsatlarına yönelmemeleri ise daha çok savunmacı strateji özellikleri gösterdiklerinin işareti olarak yorumlanabilir. Rekabetçilikten kaçındıkları göz önünde bulundurulduğunda imalat sanayi işletmelerinin çevre algıları ile stratejik yönelimleri arasında bir uyumsuzluk olduğu düşünülebilir. Yazın, bu uyumsuzluğu yaşamayan işletmelerin daha iyi performans göstereceklerini ileri sürmektedir (Miles ve Snow, 1978; Miller, 1988; Burton vd., 2000). Buradan hareket ederek aşağıdaki temel ve yan hipotezleri ifade edilebilir;

H2: Strateji ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H2a: Öncü strateji ile algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H2b: Savunmacı strateji ile algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H2c: Analizci strateji ile algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

c) Örgüt yapısı-çevre uyumu ve finansal performansa etkisi

Koşul bağımlılık kuramının en temel argümanlarından biri olan örgüt yapısı ve çevre arasındaki uyum, Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, Thompson gibi öncü araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu çalışmaların ortak görüşü, çevrenin değişkenlik, karmaşıklık, tahmin edilemezlik gibi özellikler bakımından belirsizliğinin artmasının, örgütlerde karar verici durumda olanların gerek yeterli bilgiyi toplamada, kaynak bulmada ve gerekse kararların sonuçlarını tahmin etmede zorlanmalarına neden olduğu şeklindedir. Örgütlere düşen görev bu belirsizliklerle baş edebilmek ve rakiplerine oranla en iyi yanıtı verebilmektir. Bu çerçevede çeşitli yönetim araçları, stratejiler ve teknolojiler önerilmektedir.

Örgüt yapısı ve çevre arasındaki uyumun performans üzerindeki etkisinin anlaşılmasında ise, yapının mı yoksa çevrenin mi düzenleyici etkisi olduğuna yönelik çok fazla çalışma olmamakla birlikte genel kabul örgüt yapılarının çevreden etkilendiği ve çevresel koşullara uygun olarak geliştirilen örgüt yapılarının performansı artıracığı yönündedir (Chandler, 1962; Burns ve Stalker, 1967). İşletmelerden beklenen değişen koşullara hızlı bir tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları ve bu şekilde üstün performans sağlayarak rekabette avantaj kazanmalarındır. Bu bağlamda örgüt yapıları çevreden gelen baskılara karşı işletmenin geliştirdiği bir tepki mekanizması ya da düzenleyici olarak görülmüştür (Miles vd., 2000: 64).

Çevrenin belirsizliğinin az olduğu bir ortamda faaliyet gösteren veya belirsizliği daha az algılayan işletmeler, çoğunlukla hammadde tedarikleri, müşteri talebi ve belirli faaliyetlerin gerektirdiği zaman miktarı gibi faktörleri tahmin edebilirler. Bu tür durumlarda güç ve otoritenin üst yönetimde ve iş süreçlerini tasarlayan yöneticilerin elinde olduğu, hiyerarşik ve katı, dikey iletişim ve bilgi akışına sahip, standartlaşma,

biçimselleşme ve sıkı kontrole vurgu yapan mekanik örgüt yapılarının üstün performansla ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Burns ve Stalker,1961; Lawrence ve Lorsch, 1967).

Bunun yanı sıra, örgüt kuramının genel olarak kabul edilmiş sayılması, çevresel dinamikliğin örgütlerin yapılarını (özelikle de yüksek performanslı örgütlerde) daha organik olmaya yönelttiğidir (Mintzberg, 1979). Çevresel dinamikliğin tahmin edilemez oluşu, mekanik yapıların benimsenmesi yoluyla meydana gelen herhangi bir faydayı etkisiz duruma getirebilir. Bu durumda işletmelerin, değişen koşullara hızlı tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları beklenir (Miles vd., 2000: 64). Dolayısıyla çevresel belirsizliğin fazla olduğu durumlara etkili cevap verebilecek olan örgütlerin, örgütsel esnekliği sağlayacak biçimde, ademi merkezi, daha az biçimselleşmiş, hedeflere dayanan bir bütünleşmenin olduğu, genel görev tanımlarının yapıldığı organik örgüt yapılarına sahip olması gerektiği söylenebilir (Rajapakshe, 2002: 162; Ashmos vd., 2000: 577). Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulabilir;

H3: Örgüt yapısı ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

H3a: Organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

H3aa: Öncüler için; organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

H3ab: Analizciler için; organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

H3b: Mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

H3ba: Savunmacılar için; mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir.

4.3.2. Model II'ye ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi

Araştırmanın ikinci modelinde, çok değişkenli uyum yaklaşımı kapsamında, örgüt yapısı, strateji ve çevre değişkenlerinin birbirleriyle etkileşim göstererek işletmelerin performanslarını nasıl etkilediklerine dair hipotezler düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre geliştirilmiştir.

Bilindiği gibi çok değişkenli uyum yaklaşımı, örgütün iç ve dış çeşitli unsurlarla birlikte eş zamanlı olarak ele alınmasını ve bu unsurların tutarlılığının yarattığı uyumu ifade etmekte, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında en az test edilen bütüncül görüşü temsil etmektedir (Selto vd.,1995). Yaklaşımın amacı, araştırmanın kapsamı çerçevesinde örgüt yapısına, stratejilere, çeşitli bağlam değişkenlerine, yönetim süreçlerine dair tüm tasarım unsurlarını ele alarak bir bütün olarak optimal uyum durumunu aramaktır. Bu uyum yaklaşımında mümkün olduğunca fazla sayıda örgütsel ve bağlamsal özelliğin dikkate alınması, uyumun etkisinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır zira işletmelerin varlığı ve performansları çok sayıda unsurla temsil edilmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985; Fiss, 2008; Burton vd., 2000).

Lenz (1980), tasarruf ve kredi kuruluşları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, ne örgüt yapılarının, ne stratejilerin ne de çevrenin işletmelerin karlılıkları üzerinde tek başlarına açıklayıcı ve belirleyici bir etki yapmadıklarını ortaya koymuştur. Lenz'e göre, performans ancak aşağıdaki fonksiyon aracılığıyla hesaplanabilir;

$$\text{Performans} = f(\text{Çevre, Strateji, Örgüt yapısı})$$

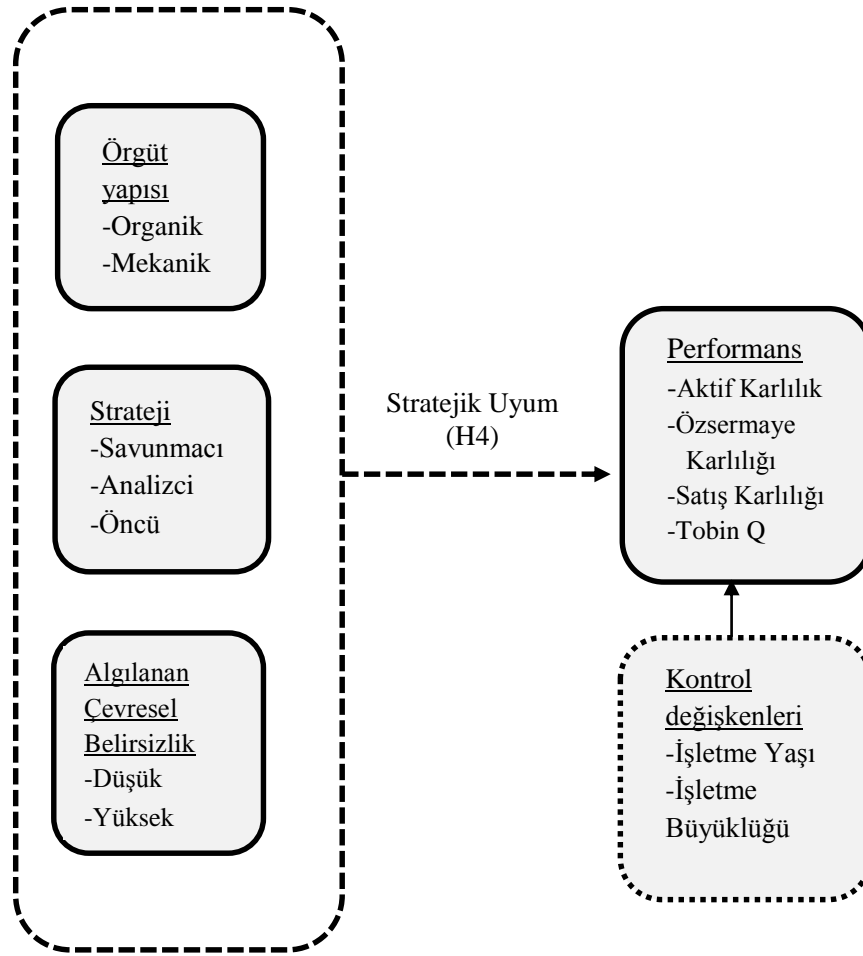
Miller (1988) ise, strateji, örgüt yapısı ve çevrenin performansı tek başlarına etkileyemeyecekleri gibi, sadece örgüt yapısı-strateji uyumu veya sadece çevre-strateji uyumuna sahip olmalarının da işletmelerin performansları üzerinde açıklayıcılığının sınırlı olacağını ileri sürmektedir.

Öte yandan, Pertusa-Ortega vd. (2008), çok değişkenli uyuma sahip olan işletmelerin, hiç uyuma sahip olmayanlardan da, sadece iki değişkenli uyuma sahip olanlardan da daha yüksek performansa sahip olacaklarını ileri sürmektedir. Bu görüşler, ikiden fazla sayıda örgütsel değişkenin eş zamanlı etkilerinin anlaşılmasında konfigürasyon temelli uyum yaklaşımlarını öne çıkarmaktadır. Yazında stratejik uyumun, profilden sapma ve gestalt olarak uyum yaklaşımları çerçevesinde ele alınması önerilmektedir. Profilden sapma olarak uyum yaklaşımına araştırmanın (3). Modelinde yer verilmektedir. Ancak çok değişkenli uyumun ele alınmasında düzenleyici olarak uyum yaklaşımı da ikinci bir yaklaşım olarak sınanmak istenmiştir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Model I'de düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre ele alınan iki değişkenli stratejik uyumun performans etkileri ile çok değişkenli stratejik uyumun

işletmelerin performansları üzerindeki etkilerini aynı yaklaşım çerçevesinde karşılaştırabilmek,

- Strateji ve performans arasındaki ilişkide hem örgüt yapısının hem de çevrenin düzenleyici olarak yer aldığına yönelik ampirik çalışmalara (Nandakumar vd., 2010; Prescott, 1986) katkıda bulunmak,
- Venkatraman (1989) ve Drazin ve Van de Ven (1985)'nin "aynı veri setine farklı uyum bakış açılarıyla yönelmenin uyum kavramının açıklayıcılığını artıracığı" düşüncesini sınamak.



Şekil 9. Düzenleyici olarak uyum yaklaşımına ilişkin çok değişkenli uyum modeli

Düzenleyici olarak uyum yaklaşımında, örgütsel değişkenlerin birbirleriyle etkileşim göstererek, üretilen ortak etkinin performansı artıracığı ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989). Bu yaklaşımın, çok sayıda değişkenin yer aldığı bir uyum ilişkisinin analiz edilmesinde, bir takım istatistiksel zayıflıkları olduğu ileri sürülmekle birlikte

(Venkatraman, 1989), yazında bu yaklaşımı uygulayan çalışmalar bulunmaktadır (Meiyer vd., 2010; Bergeron vd., 2001). Buna göre; strateji ve performans ilişkisinde çevresel belirsizlik ile örgüt yapısının düzenleyici etkilerinin birlikte yer aldığı ve ancak bu üç unsurun ortak etkileşim etkilerinin performansı artıracağı görüşünden (Meiyer vd.,2010) yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir (bkz. Şekil 9);

H4: Strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H4a: Öncü strateji, organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

H4b: Savunmacı strateji, mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

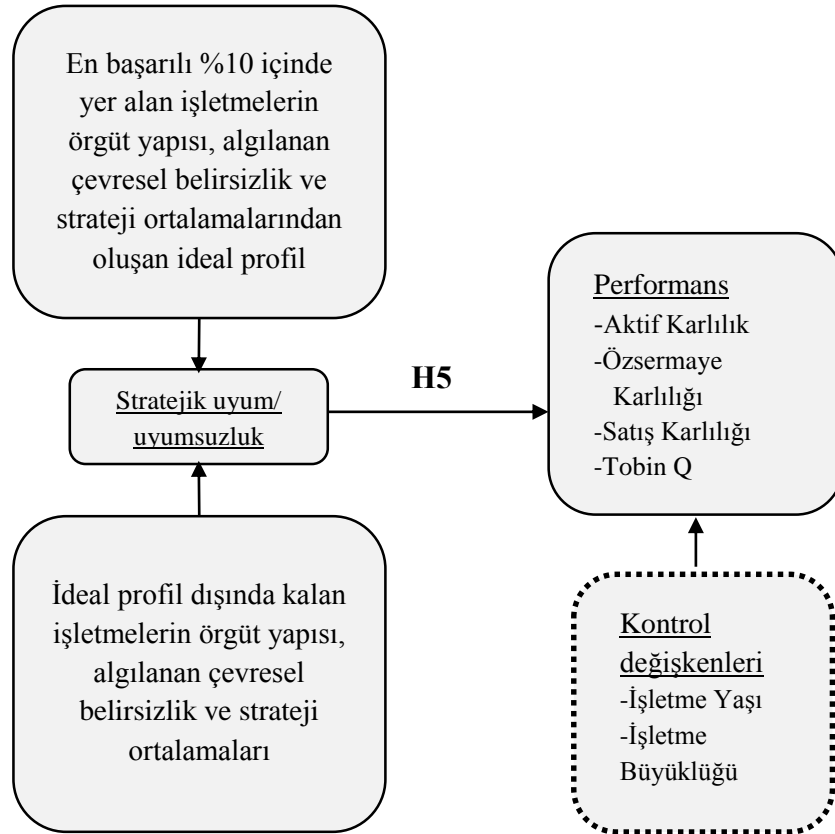
H4c: Analizci strateji, organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir.

4.3.3. Model III'e ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi

Araştırmanın üçüncü modelinde, çok değişkenli uyum yaklaşımı kapsamında, örgüt yapısı, strateji ve çevre değişkenlerinden oluşan stratejik uyumun performans üzerindeki etkileri profilden sapma olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Priem (1990), işletmenin faaliyetlerine ve geleceğine yön veren yöneticilerin stratejik kararlar verme sürecindeki en önemli görevlerinin, örgüt içi değişkenler ile örgütün bütünü ve çevre arasındaki kaçınılmaz ilişkileri ve bunların performans üzerinde yaratacağı etkileri göz önünde bulundurarak işletmelerini başarılı “ideal durumlara (ideal state)” dönüştürmeye çalışmaları olduğunu ifade etmektedir. İşte bu ideal durumlar, uyumu temsil etmektedir. Miles ve Snow (1984), uyumun bir durum olmasının yanı sıra bu duruma ulaşmaya çalışma süreci olduğunu da altını çizmektedir. Buna göre, işletmeleri uzun süre ayakta tutan bu uyuma ulaşma çabalarıdır. Çünkü tüm örgütsel özelliklerin (yapı, süreç, strateji) çevre ile sıkı bir uyum içinde olması çoğu zaman sadece ulaşılmak istenen bir ideali temsil eder. Öte yandan kısa bir süre minimum uyuma sahip olarak faaliyetlerine devam edebilirler. Ancak tekrar uyumu yakalamak için geçen süre uzadıkça işletmelerin başarısız olmaları ve faaliyetlerini durdurmaları kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, strateji, örgüt yapısı ve çevreye ilişkin tüm değişkenlerin

etkilerinin eş zamanlı olarak değerlendirilmesine gereksinim olmaktadır. Bu durum önceki bölümde değinildiği gibi uyumun konfigürasyon yaklaşımı temelinde ele alınmasını öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede Venkatraman (1989), stratejik uyumun profilden sapma ve geŖalt olarak uyum yaklaşımları bağlamında incelenmesini önermektedir. Bu yaklaşımlar aynı zamanda Drazin ve Van de Ven (1985)'nin esasında koşul bağımlılık kuramına dayanan *sistem uyumu yaklaşımı* ile de örtüşmektedir. Bilindiği gibi profilden sapma olarak uyum yaklaşımında, uyumun bir sonuç değişkenine yani performansa etkisini analiz etmek mümkün olmaktadır. Oysa geŖalt yaklaşımı, performanstan bağımsız olarak örgütsel değişkenlerin içsel tutarlılık derecelerini analiz etmektedir. Bu tez çalışmasında stratejik uyumun işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisi araştırma konusu olduğundan, çok değişkenli uyum yani sistem uyumunun etkilerinin açıklanmasında en çok kabul gören ve önerilen profilden sapma olarak uyum yaklaşımı (Venkatraman, 1989; Vorhies ve Morgan; 2005; Kabadayi vd., 2007; Pertusa-Ortega vd., 2008) benimsenmiştir.



Şekil 10. Profilden Sapma Olarak Uyum Yaklaşımına Dair Kavramsal Model

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde, yukarıdaki kavramsal modelde şematize edildiği gibi (Şekil 10), araştırmada ele alınan örgütsel değişkenler bağlamında en başarılı işletmelerin özelliklerinden yola çıkılarak uyumlu bir özellik gösteren ideal bir işletme profili oluşturulmaktadır. Çünkü bu yaklaşıma göre, örgüt yapısı ve çevresel unsurların stratejinin türüne bağlı olarak daha uygun oldukları bir model (pattern) mutlaka vardır ve bu ideal konfigürasyon modelleri daha yüksek performansa sahiptir. Diğer işletmelerin, barındırdıkları özellikler ve çevresel koşullar bakımından bu ideal profile benzerlik düzeyleri onların da yüksek performans göstermelerine imkan tanımaktadır. İdeal profilden gösterdikleri sapma arttıkça bu uyumsuzluk olarak nitelendirilmekte ve uyumsuzluğun performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla işletmeler ideal modellere yaklaşmaya çalışırlar (Venkatraman ve Prescott, 1990). Profilden sapma olarak uyum yaklaşımına ilişkin hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H5: İşletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyonlar her bir strateji türü için ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

H5a: Öncü strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

H5b: Savunmacı strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

H5c: Analizci strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

Araştırmanın konusu çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin yanı sıra, konfigürasyon yaklaşımının öne sürdüğü *eş sonuçluluk görüşünün* de incelenmesi hem stratejik uyumun performansa etkilerinin değerlendirilmesinde bir yorum getirme imkanı sunabileceği hem de yazına bir katkı yapabileceği düşüncesiyle analiz edilmek istenmiştir. Eş sonuçluluk, genellikle tüm örgütsel özellikler ve bağlam değişkenlerinin ele alınarak oluşturulduğu

içsel olarak tutarlı ve benzer özelliklere sahip grupların performanslarının birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek yoluyla incelenmektedir (Venkatraman, 1989; Bergeron vd., 2004). Oluşturulan bu gruplar, bazı çalışmalarda stratejik grup (Porter, 1980; ve Davies, 1984), bazı çalışmalarda sadece tümevarım anlayışını temsil eden kümeleme analizi (Zaefarian, 2011), bazı çalışmalarda ise gestalt (Venkatraman, 1989; Bergeron vd., 2004) olarak ifade edilmektedir. Eğer bu gestaltlar-strateji gruplar veya kümeler farklı performans sonuçlarına neden oluyorsa, eş sonuçluluk varsayımının geçerli olmadığı söylenebilir. Çünkü konfigürasyon yaklaşımı, tüm örgütsel özellikleri ve çevresel faktörleri arasında içsel olarak tutarlılık gösteren kümelerin uyumlu olan ideal konfigürasyonları oluşturduğunu dolayısıyla birbirleriyle eşit derecede başarılı olacaklarını ileri sürmektedir.

4.4. Veri Toplama

Bu bölümde öncelikle veri toplama aracı olan anketin geliştirilmesinde hangi kaynaklardan yararlanıldığına değinilecek, daha sonra verilerin toplanması aşamasının nasıl gerçekleştirildiği açıklanacaktır.

4.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilmesi gereken verilerin, katılımcılardan bilgi toplamak amacıyla biçimlendirilmiş bir soru formu yani anket aracılığıyla toplanmasına karar verilmiştir. Anket, yönetilmesi görece kolay bir teknik olması, çok sayıda kişiye uygulanabilmesi, çeşitli türde soruları sormaya imkan tanınması, verilerin kodlanması, analizi ve yorumlanmasının görece kolaylığı, ekonomik ve hızlı biçimde veri elde etmeyi sağlaması gibi avantajlarından dolayı sosyal bilimler alanında yaygın bir şekilde tercih edilen bir veri toplama tekniğidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Veri toplama aracının hazırlanması sürecinde yazındaki çalışmalara ulaşılarak, araştırma kapsamında yer alan her bir değişkenin ölçümünde kullanılacak ifadeler belirlendikten sonra anket formu hazırlanmıştır. Bu kapsamda anket beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketi yanıtlayacak olan yöneticiye hitaben yazılmış bir kapak mektubu yer almaktadır. Kapak mektubunda, araştırmanın amacı kısaca özetlenmiş, veri toplama aracının kimin tarafından cevaplanması gerektiği ve araştırmacının iletişim bilgileri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemeye

yönelik 22 ifade; üçüncü bölümde, çevresel belirsizliğin nasıl algılandığını ölçen 18 ifade; dördüncü bölümde, örgüt yapısını ölçen 8 ifade ve son bölümde katılımcıya ve işletmeye ait bir takım tanımlayıcı ve demografik bilgileri ölçen sorular yer almaktadır. Son bölümde yer alan sorular dışındaki bütün bölümlerde, araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız, bağımlı ve kontrol değişkenleri aşağıdaki gibidir;

Bağımsız değişkenler

Strateji: Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejilerinin ölçülmesinde daha önce de belirtildiği üzere Miles ve Snow’un strateji tipolojisi temel alınmıştır. Akademik olarak oldukça kabul gören ve içsel olarak tutarlı bulunan (Conant vd., 1990; Shortell ve Zajac, 1990) bu tipoloji, yazında genellikle veri toplamada etkili ve hızlı bir seçenek sunması nedeniyle paragraf yaklaşımı ile ölçümlenmektedir. Ancak strateji tercihlerinin, çok sayıda strateji değişkenini içeren çok değişkenli bir ölçek aracılığıyla ölçülmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir (Jusoh vd., 2008: 75; Conant vd., 1990). Dolayısıyla bu araştırmada yazındaki çeşitli çalışmalardan yararlanılarak çok değişkenli bir ölçek kullanılmasına karar verilmiştir.

Buna göre, işletmelerin rekabet stratejilerinden biri olan, *savunmacı strateji* ölçeği (8 ifade); Miles ve Snow’un strateji tipolojisini ölçümlemek için Segev (1987)’in geliştirdiği ölçekten; bu ölçeği Türkiye’de doktora tezinde uyarlayan Ark (2008)’dan ve Miles ve Snow’un (1978) çalışmalarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Öncü strateji ölçeği (8 ifade); Segev (1987)’in ölçeğinden ve Olson vd., (2005) ile Miles ve Snow (1978)’un çalışmalarından uyarlayarak doktora tezinde kullanan Doğan (2008)’nin ($\alpha=,729$) çalışmalarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Analizci strateji ölçeği (6 ifade); benzer şekilde Segev (1987)’in ölçeğinden ve Olson vd., (2005) ile Miles ve Snow (1978)’un çalışmalarından uyarlayarak doktora tezinde kullanan Doğan (2008)’nin ($\alpha=,735$) çalışmalarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Algılanan çevresel belirsizlik: *Algılanan çevresel belirsizliği* ölçmede (18 ifade), Desarbo vd. (2005)’den ve bu ölçeği uyarlayarak doktora tezinde kullanan Ark (2008)’in

çalışmasından yararlanılmıştır. Bu ölçek üç boyutlu bir özellik göstermekle birlikte (pazar çevresi, teknoloji çevresi, rekabet yoğunluğu) bu çalışmanın niteliği gereği tek boyutlu şekilde ele alınmıştır. Likert ölçeğine verilen yanıtlar iki uçlu olarak değerlendirilmiştir. Yüksek değerler yüksek çevresel belirsizlik algısını, düşük değerler ise düşük çevresel belirsizlik algısını temsil etmektedir.

Örgüt yapısı: *Örgüt yapısının organik ve mekanikliğini* ölçmede, Burns ve Stalker'ın örgütsel yapıyı betimlemek için ileri sürdükleri organik-mekanik kavramlarını temel alan ve yazında oldukça kabul gören Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiş yapının organikliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; bu ölçeği temel alan Covin ve Slevin (2001)'den üç ifade ve ölçeği Türk işletmeleri üzerinde uygulayan Wasti ve Fiş (2010)'in çalışmasından beş ifade olarak hazırlanmıştır (çalışmalarında orijinal ölçeğin yalnızca beş ifadesini kullanmışlardır). Likert ölçeğine verilen yanıtlar iki uçlu olarak değerlendirilmiştir. Yüksek değerler örgüt yapısının organikliğini, düşük değerler ise örgüt yapısının mekanik oluşunu temsil etmektedir.

Bağımlı değişkenler

Bu araştırmada “stratejik uyumun” finansal performans üzerindeki etkilerini incelemek için bağımlı değişken olarak çeşitli finansal performans ölçütleri kullanılmıştır. *Finansal performans değişkeni* olarak üçü karlılık oranlarından ve biri piyasa oranlarından olmak üzere dört farklı finansal performans ölçütü belirlenmiştir. Aktiflerin karlılığı, satışların karlılığı, özsermaye karlılığı, karlılık oranları kapsamında çalışmaya dâhil edilirken; Tobin Q oranı piyasa performansı değişkeni olarak seçilmiştir. Bu değişkenler belirlenirken konu ile yapılan çalışmalar incelenmiş bu çalışmalarda en çok kullanılan performans verileri çalışmaya dâhil edilmiştir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesinde genelde karlılık oranları kullanılmaktadır. Geleneksel performans ölçütleri olarak adlandırılan bu oranlar, hissedar değeri odaklı bir anlayıştan daha ziyade muhasebe karlılıklarından hareketle işletme performansını açıklamaya çalışırlar.

Çalışmada kullanılan karlılık oranları, belli bir dönemde elde edilen karın, aynı dönemde kullanılan sermayeye oranı şeklinde açıklanabilir (Erdil ve Kalkan 2005: 108). Araştırmacılar karlılığın ölçülmesinde kullanılan değişkenleri genellikle varlıkların

karlılığı (ROA, return on assest), özsermaye karlılığı (ROE, return on equity) ve satışların karlılığı (ROS, return on sales) olarak ortaya koymaktadırlar. Bu oranların her biri diğeriyle güçlü bir ilişki içerisindedir (Cho ve Pucik 2005: 562).

Çalışmada daha önce de belirtildiği gibi karlılık oranlarının yanında en çok kullanılan piyasa oranlarından olan Tobin Q oranı da kullanılmıştır. Birçok çalışmada Tobin Q oranının şirket performansının ölçütü olduğu konusunda genel bir kabul oluşmuştur. Gerek işletmelerin büyüme fırsatlarının gerekse etkin kaynak kullanımı ve yönetim etkinliğinin bir göstergesi olarak yorumlanan Tobin Q oranı ilk kez 1969 yılında Tobin tarafından hesaplanmış ve daha sonra çeşitli yazarlar tarafından geliştirilmiştir (Canbaş vd., 2004: 58). Tobin Q oranı, işletme üzerindeki finansal hakların pazar değerini, işletme varlıklarının cari yerine koyma maliyetine bölerek elde edilmiştir. Burada yerine koyma maliyeti, varlıkların alternatif kullanım değeri olarak tanımlanabilmektedir (Lewellen ve Badrinath, 1997: 78). Tobin Q oranının 1'den büyük olması, işletmenin kıt kaynakları etkin kullandığının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Öte yandan bu oranın 1'in altında olması, kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılmadığını göstermektedir. Çalışmada kullanılan finansal performans oranlarının hesaplanma yöntemleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Finansal Performans Oranlarının Hesaplanma Yöntemleri

Performans Kriterleri	Hesaplanma Yöntemi
Özsermaye Karlılığı (ROE)	$\frac{\text{net kar}}{\text{özsermaye}}$
Satışların Karlılığı (ROS)	$\frac{\text{net kar}}{\text{net satışlar}}$
Aktif Karlılığı (ROA)	$\frac{\text{net kar}}{\text{toplam varlıklar}}$
Tobin Q	$\frac{(\text{varlıkların defter değeri} - \text{ödenmiş sermayenin defter değeri} + \text{varlıkların piyasa değeri})}{\text{varlıkların defter değeri}}$

Finansal veriler Tablo 4’te verilen formüller yardımıyla hazırlanmıştır. Veriler oluşturulmadan önce Borsa İstanbul’a kote edilmiş ve anketlerimize geri dönüş yaparak çalışma kapsamına giren 111 imalat işletmesinin 2010, 2011 ve 2012 yıllarına ait bilanço ve gelir tablolarına, Borsa İstanbul’ a ait www.kap.gov.tr sitesinden ulaşılmıştır. Veriler hesaplanırken tüm yılın faaliyetlerini yansıtmayı açısından 01.01.2010-31.12.2010, 01.01.2011-31.12.2011 ve 01.01.2012-31.12.2012 aralıklı bir yıllık konsolide bilançoları kullanılmıştır. 2013 yılının bir yıllık bilanço dönemi dolmadığı için kapsam dışında bırakılmış ve 2012 yılından geriye doğru 3 yıllık dönem çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmaya katılan işletmelere ilişkin özsermaye karlılığı, satışların karlılığı, aktiflerin karlılığı ve Tobin Q oranları hesaplandıktan sonra her işletme için bu oranların üç yıllık ortalamaları hesaplanmıştır.

Tobin Q oranı hesaplanırken işletmelerin Borsa İstanbul’ a kote olduğu yıllar kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Çünkü bu oran hesaplanırken ihtiyaç duyulan “varlıkların piyasa değeri” kaleminin hesaplanması için işletmenin ilgili yıllarda borsaya kote olması gerekmektedir. Fakat çalışmaya katılan işletmelerden bazılarının oranların hesaplandığı yıllardan daha sonra borsaya kote oldukları belirlenmiştir. Uzman görüşü alınarak 2010 yılında borsaya kote olan işletmeler için 2011 ve 2012 yıllarındaki Tobin Q oranları hesaplanabilmiş ve 2 yıllık ortalamaları alınmıştır. 2011 yılında borsaya kote olan işletmelerin ise sadece 2012 yılındaki Tobin Q değerleri hesaplanabilmiş, çalışmaya ortalaması alınmadan dâhil edilmiştir. 2012 yılında borsaya kote olan işletmelerin Tobin Q değerleri ise hesaplanamamıştır (5 işletme).

Kontrol değişkenleri

Araştırmada bağımsız değişkenlerin etkilerinin anlaşılabilirliğinin artırılması için *işletme yaşı* ve *işletme büyüklüğü* kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. Donaldson (2001: 203), performansı etkileyen diğer değişkenler arasından, uyumun performans üzerindeki etkisini hesaplamayı güçleştiren veya sonuçların yanıltıcı olmasına yol açan değişkenlerin kontrol altında tutulmaları gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin, Smith vd. (1989), çalışmalarında analizci strateji izleyen işletmelerin, tepkici işletmelerden daha büyük olduklarını gözlemlemişler ve bunu analizci işletmelerin daha karmaşık faaliyetler yürütmeleriyle ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca savunmacı strateji izleyen küçük işletmelerin büyük işletmelerden daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Grinyer vd.

(1981), büyüklüğün strateji ve örgüt yapısı ilişkisinde aracılık rolü olduğunu, çeşitlendirme stratejisi izlemenin büyüklükte ve dolayısıyla işletmenin yönetilmesindeki hiyerarşik basamakların artışıyla önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışmada, Thomas ve Ramasway, (1996: 254), işletmelerin olgunluk düzeyi yani yaşları ile büyüklüklerinin, örgüt yapılarının daha yapılanmış, biçimselleşmiş ve standartlaşmış olmasına yol açtığını, çevredeki değişimlere stratejilerden daha çok bu içsel yapı unsurları ile yanıt verildiğini dolayısıyla performans üzerinde kimi zaman stratejiden daha belirleyici olabildiklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, işletmenin büyüklüğünün ve yaşının kontrol değişkeni olarak belirlenmesi uygun görülmüştür.

Yazında işletme büyüklüğü genellikle çalışan sayıları veya satış gelirleriyle temsil edilmektedir. Bu araştırmada, işletme büyüklüğü, çalışan sayılarıyla ölçülmektedir. İşletmelerin yaşları ise kuruluşlarından itibaren yıl olarak geçen zamandır. Araştırma evrenimizdeki işletmelerin yaşlarının ve büyüklüklerinin istatistiksel olarak çarpıklığının düzeltilmesinin sağlanması amacıyla logaritmik dönüşümleri kullanılmıştır.

4.4.2. Veri toplama süreci

Araştırmada kullanılan strateji, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı ifadelerinin anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla, Türkiye'nin farklı şehirlerinden 36 orta ve büyük ölçekli imalat işletmesinin üst düzey yöneticileriyle bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonunda strateji türlerine ilişkin bazı ifadelerin anlaşılabilirliğinde sorunlar olduğu gözlenmiştir. Bu sorunu gidermek için uzman görüşüne başvurulmuş (iki istatistik uzmanı, üç alan uzmanı), her bir ifade orijinal dilindeki hali ile birlikte her uzman tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve bazı sorular yeniden ifadelendirilmiştir. Çevresel belirsizlik ile ilgili ifadeler de ele alınmış, bazı düzeltmeler yapılmış ve bir ifade çıkarılmıştır. Örgüt yapısı ölçeği orijinal semantik ölçek halinden yöneticilerden gelen öneriler ve jüri üyelerinin talebi üzerine Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Tüm bu düzenlemeler ışığında ankete son şekli verilmiş ve Temmuz -Ekim 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Uygulama aşamasında araştırmaya katılacak işletmelerin kaygılarının giderilmesi ve çalışmaya kurumsal bir kimlik kazandırılması amacıyla araştırmacının bağlı olduğu kurumdan aldığı bir izin belgesi katılımcılara ulaştırılmıştır.

Verilerin toplanmasında zaman tasarrufu sağlamak, üst yöneticilere ulaşmada profesyonel bir yardım almak ve anket dönüş oranını artırmak amacıyla öncelikle profesyonel bir araştırma şirketinden⁵ yararlanılmıştır. Örneklemeye dahil olan işletmelerin ve işletmelerde görüşülebilecek orta ve üst düzey yöneticilerin ve iletişim bilgilerinin olduğu liste araştırmacı tarafından hazırlandıktan sonra danışmanlık şirketi listedeki işletmeleri telefonla görüşme yöntemiyle ve kimi zaman katılımcıların talepleri doğrultusunda online olarak göndererek anketleri uygulamıştır. Bir buçuk aylık süre sonucunda profesyonel danışmanlık şirketinden 71 anket dönüşü olmuştur. Bu anketlere ilişkin anket formları incelendiğinde 9'unun kullanılabilir durumda olmadığı görülmüş ve analiz dışı bırakılmış ve 62 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır (51 anket telefonla görüşme; 11 anket online olarak toplanmıştır). Araştırma süresinin geri kalanında anket dönüş oranını artırmak amacıyla araştırmacının kendisi, iletişime geçtiği işletme yöneticilerine araştırmaya katılmak isteyip istemediklerini telefonla sorarak, isteyen katılımcıların tercihleri doğrultusunda online anket gönderme (37 anket) veya posta ile anket gönderme (12 anket) yöntemlerini yürüterek veri toplama sürecini sürdürmüştür. Araştırmacı tarafından ise 49 kullanılabilir anket toplanmıştır. Toplam anket sayısı 111'e ulaşmıştır ve anket geri dönüş oranı %58,42 olarak gerçekleşmiştir. Bu anketlerin, %45,9'u telefonla görüşme yoluyla, %43,3'ü online olarak ve %10,8'i ise posta yoluyla toplanmıştır. Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerle yapılan çalışmalarda elde edilen geri dönüş oranları ile karşılaştırdığımızda veri toplama sürecinin başarılı bir şekilde tamamlandığı söylenebilir.

İki farklı yöntemle anketler toplandığı için profesyonel danışmanlık şirketi aracılığıyla toplanan 62 anket ve araştırmacı tarafından toplanan 49 anket arasında yöntemden kaynaklanan bir fark olup olmadığının anlaşılması amacıyla tüm ölçek soruları **bağımsız örneklemeler için t testi**'ne tabi tutulmuştur. Bu test, iki grubun bir sürekli değişken üzerinde aldıkları değerlerin karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır (Akbulut, 2010: 110). Analiz sonuçlarına göre, öncü stratejiye ait O7 ifadesi ve çevresel belirsizliğe ait C9 ifadesi dışında her iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

⁵ Bu tez çalışmasında, Çözüm Araştırma Danışmanlık Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.'nden yararlanılmıştır. Şirket, 1997 yılından bu yana faaliyet göstermekte olup, ekonomik ve sosyal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde, pazarlama ve kamuoyu araştırmaları yapmak amacıyla kurulmuş profesyonel bir araştırma kuruluşudur. Bunun yanı sıra çok sayıda bilimsel çalışmanın (tezler ve bilimsel araştırma projeleri) saha araştırmalarını yürütmektedir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla şirketten, görüşülen yöneticilerin isimleri ve anket formunun dökümleri istenmiştir.

bulunmamıştır. Bağımsız örneklemeler için t testi sonuçları Ek 3’te ayrıntılı olarak tablo şeklinde verilmiştir.

4.5. Veri Analizi

Bu bölümde, verilerin analiz edilmeden önce bir takım çok değişkenli analizlerin varsayımlarını karşılamak bakımından nasıl incelendiği ve gerekli düzenlemelerin yapılmasından sonra hangi veri analiz yöntemlerinin kullanıldığı açıklanmaktadır.

4.5.1. Verilerin analize hazırlanması

Verilerin analizine geçilmeden önce, veri setinin kayıp ve uç değerlerin varlığı, normal dağılıma uygunluğu, çoklu doğrusallık bağlantısı (multicollinearity) olup olmadığı gibi bir takım çok değişkenli analiz varsayımları açısından incelenmesi gerekmektedir (Akbulut, 2010).

Bu kapsamda bağımsız değişkenlere ilişkin olarak veri seti incelenmiş gerek strateji sorularında gerekse çevresel belirsizlik ifadelerinde az sayıda da olsa bazı *kayıp değerler* olduğu gözlenmiştir. Veri setindeki kayıp değerleri doldurmak için en fazla tercih edilen yöntem, kayıp verileri değişkenin ortalaması ile değiştirmektir (Kalaycı, 2009). Bu nedenle söz konusu ölçek maddelerinde ortaya çıkan kayıp değerler, değişkenlerin ortalamaları ile değiştirilmiştir.

Çok değişkenli analizlerin varsayımlarından birisi de sürekli verilerin *normal dağıldığına* ilişkindir. Veri setinde normal dağılımdan sapmanın çok büyük olduğu durumlarda yapılan testlerin geçersiz olacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle, tek değişkenli istatistiksel yöntemlerin tekli normal dağılım; iki veya daha çok değişkenli istatistik yöntemlerin ise çok değişkenli normal dağılım sayıltısını karşılaması önerilir. Değişken sayısı tek olduğunda tekli normal dağılımın test edilmesi kolaylaşmakta ve bir takım düzeltici dönüşümlerle sonuç alınabilmektedir. Ancak birden fazla değişken olduğunda verilerin tek tek normal dağılması, çoklu normal dağılım göstermesi anlamına gelmemektedir. Öte yandan, verilerin çoklu normal dağılım göstermesi, tekli olarak da normal dağıldığını göstermektedir. Çok değişkenli normal dağılımın test edilmesi kolay olmamakla birlikte yazında bazı testler geliştirilmiştir (Hair vd., 1995: 64).

Yukarıda anlatılanlar ışığında araştırma verileri, çok değişkenli normal dağılıma uygunlukları açısından değerlendirilmiştir. İlk aşamada, 111 işletmeye ait verilerin içinde

çoklu normal dağılımı bozan uç değerlerin olup olmadığı sapan analizi (outlier) yapılarak bulunmuştur. Sapan değerlerin bulunması (uç değer) amacıyla her bir işletme için toplanan verilerin Mahalanobis uzaklıkları istatistik paket programı aracılığıyla hesaplanmıştır. Mahalanobis uzaklıkları hesaplanan veri seti parametre sayısına (50) bölünerek, uzaklık skorlarının, 50 madde için % 0.01 anlamlılık düzeyindeki T-testi dağılım tablosundaki değer olan t-değerinin (2,403) üstünde olup olmadığı incelenmiş ve hiçbir anketin “Mahalanobis uzaklığı/değişken sayısı” değerlerinin t-değerinin üzerinde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle hiçbir anket veri setinden çıkartılmamıştır. Veri setine sapan analizi yapıp sapan değer bulunmadığı tespit edildikten sonra veri setine çoklu normal dağılım analizi uygulanmıştır. Çoklu normal dağılımın tespit edilmesi için daha önce veri setindeki parametrelere ilişkin olarak hesaplanan Mahalanobis uzaklık değerleri ile parametrelere ait Kikareters değerleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Korelasyonun 0,974 olduğu bulunmuş ve “Normal Olasılık Grafiği” tablosundaki parametre sayısının (50 madde) % 0,05 anlam düzeyinde karşılığı olan 0,959’dan yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısı ile ölçeğin, ileride uygulanacak çok değişkenli istatistik yöntemleri için gereken normal dağılım sayılığını taşıdığı anlaşılmıştır (Çokluk, 2010; Kalaycı, 2009).

Analizde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığının da incelenmesi gerekmektedir. *Çoklu bağlantı problemi*, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olması ($r > .90$ ve üzeri gibi) durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu problem, değişkenlerin özgün katkılarının ya da etkilerinin ayırt edilmesini güçleştirebilmekte ve potansiyel bir problem kaynağı olarak yanlış yorumlamalara ve sonuç çıkarmalara yol açabilmektedir (Çokluk vd., 2010: 35). Çoklu bağlantı probleminin saptanmasında çeşitli yöntemler kullanılmakla birlikte, en yaygın olarak kullanılan yöntemler *varyans artış faktörlerinin* (VIF) ve *tolerans değerlerinin* incelenmesidir. Genel bir kural olarak VIF’in 10’a eşit veya daha büyük ($VIF \geq 10$) olması durumunda ve bağımsız değişkenler için tolerans değerlerinin ise 0.10’dan küçük olması durumunda ciddi bir doğrusal bağlantı probleminin söz konusu olacağı vurgulanmaktadır (Çokluk vd., 2010: 36). Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, bağımsız değişkenlerimiz arasındaki tolerans değerlerinin belirtilen sınırın üstünde; VIF değerlerinin ise belirtilen sınırların altında olduğu görülmekte ve çoklu bağlantı problemi riskini taşımadığı gözlenmektedir.

Tablo 5. Çoklu bağlantı probleminin incelenmesi

Bağımsız değişkenler	Beta	Standart hata	Tolerans	VIF
Savunmacı	,024	,023	,557	1,796
Öncü	,057	,023	,636	1,573
Analizci	,037	,022	,825	1,212
Çevresel belirsizlik	,005	,038	,203	4,918
Örgüt yapısı	,058	,037	,208	4,804

4.5.2. Güvenilirlik çalışması

Faktör analizi yapmadan önce, her bir yapının güvenilirliğinin incelenmesi gereklidir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü; ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında gösterdiği tutarlılığı ifade etmektedir (Akbulut, 2010). Bir ölçeğin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde yararlanılan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde, iç tutarlılık katsayısının hesaplanması yöntemi kullanılmıştır. Bir yapıyı oluşturan maddelerin, söz konusu yapıyı ölçüp ölçemedikleri güvenilirlik bakımından önem taşımaktadır. İç tutarlılık katsayısı hesaplanarak, yapıyı oluşturan ifadelerin o yapı ile ilişkisi belirlenmektedir. Bir ölçekte yer alan ifadelerin korelasyon değerlerine bakılarak içsel tutarlılık analizinin yapıldığı bu yöntemde, tüm ifadelerin birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bunu sınamanın en yaygın tekniği ise, iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa (α) korelasyon katsayısıdır (DeVellis, 2003: 27). 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayının, 0,80 ile 1,00 arasında olması durumunda ölçeğin yüksek derecede güvenilir, 0,60 ile 0,80 olması durumunda oldukça güvenilir, 0,40 ile 0,60 olması durumunda düşük derecede güvenilir olduğunu, 0,40'ün altında olması durumunda ise güvenilir olmadığını ifade etmektedir (Özdamar, 2004).

Araştırma kapsamında strateji, algılanan çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı ölçeklerinin her birine ait Likert maddelerinin birbirleriyle tutarlılıklarını test etmek için Cronbach alfa korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Aşağıdaki tablo her bir maddenin güvenilirliğini ve çıkarıldığı takdirde alfa değerinde yaratacağı etkiyi göstermektedir. Görüldüğü gibi tüm ölçek maddeleri oldukça güvenilir sonuçlar göstermekle birlikte, yazın yapı güvenilirliğini artırmak için çıkarıldığı takdirde güvenilirlik katsayısını daha da yükseltecek olan maddelerin analiz dışında bırakılmasının uygun olacağını ifade

etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2008). Tablo 6’da da görüleceği üzere, savunmacı strateji ölçeğine ait **S8** ifadesi çıkarıldığı takdirde ölçeğin yapı güvenilirliği, 0,851’den 0,876’ya çıkmaktadır. Dolayısıyla S8 maddesi analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde	Yapı güvenilirliği (eğer madde silinirse)	Yapı güvenilirliği
Savunmacı Strateji	S1	,814	,851
	S2	,835	
	S3	,826	
	S4	,840	
	S5	,815	
	S6	,829	
	S7	,822	
	S8	,876	
Öncü Strateji	O1	,682	,902
	O2	,769	
	O3	,707	
	O4	,664	
	O5	,631	
	O6	,684	
	O7	,667	
	O8	,717	
Analizci Strateji	A1	,852	,874
	A2	,843	
	A3	,849	
	A4	,860	
	A5	,850	
	A6	,861	
Algılanan Çevresel Belirsizlik	C1	,946	,948
	C2	,947	
	C3	,945	
	C4	,944	
	C5	,945	
	C6	,946	
	C7	,944	
	C8	,946	
	C9	,944	
	C10	,946	
	C11	,941	
	C12	,945	
	C13	,943	
	C14	,941	
	C15	,942	
	C16	,940	
	C17	,939	
	Y1	,886	

Örgüt Yapısı	Y2	,885	,897
	Y3	,879	
	Y4	,888	
	Y5	,887	
	Y6	,879	
	Y7	,882	
	Y8	,883	

4.5.3. Geçerlilik çalışması

Bir araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, geçerliliğin sağlanmasında ölçülmesi gereken çok önemli ve gerekli bir boyut olmakla birlikte, söz konusu ölçeğin güvenilir olması geçerli olacağı anlamına gelmemektedir. Netemeyer vd. (2003: 11-12)'ne göre, bir ölçeğin yapı geçerliliği, uygulanan ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini veya ölçemediğini ifade etmektedir. Bir ölçeğin yapısal geçerliliği, içerik geçerliliği (content validity), yüzey geçerliliği (face validity), yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olmak üzere 4 grupta ele alınabilmektedir.

İçerik geçerliliği, kullanılan ölçeklerin kuramsal dayanaklara sahip olması ve başka çalışmalarda kullanılmış olmasıyla ilişkilendirilirken; yüzey geçerliliği, subjektif bir değerlendirme olarak görülüp, araştırılan konuya hakim kişilerce ölçeklerin incelenmesi ve düzenlenmesi gerektiğiyle ifade edilmektedir (DeVon vd., 2007: 157). Bu bağlamda, içerik ve yüzeysel geçerliliğini sınamak amacıyla, her boyuta ilişkin ifadeler ilgili yazına dayandırılmış, yurt dışında ve Türkiye’de çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekler ele alınmış ve ayrıca uygulama öncesinde uzmanların (yönetici ve öğretim üyelerinin) görüş ve tavsiyeleri göz önünde bulundurulmuştur.

Yakınsama geçerliliği, ölçekte yer alan göstergelerin birbirleriyle olan yakınsaklığı, yani aynı faktörü açıklayan maddeler arasında kuvvetli ilişkilerin olmasını (.70’i geçmeyen korelasyonların var olması) ifade etmektedir ve açımlayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin değerlendirilmesi yoluyla incelenmektedir. Ayrışma geçerliliği ise farklı özelliklerin ölçülmesinden elde edilen puanların kendi aralarında çok yüksek korelasyon göstermemesi yani iraksaklığın sağlanmasıdır (Çokluk vd., 2010: 181). Bu yapısal geçerlilik ölçütü de faktör analizi aracılığıyla değerlendirilmekte ve bu çerçevede, her bir değişkenin ilgili olduğu faktöre yüklenmesi ve birden çok faktöre yükleniyorsa aradaki faktör yükü farkının en fazla 0,20 olması

istenmektedir. Bu çalışmada yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla incelenmiştir.

Öte yandan, bir ölçekte faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklemin belirli bir büyüklüğe sahip olması gerekmektedir. Yazında örneklem büyüklüğü bakımından uygunluğun test edilmesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçlarının incelenmesi önerilmektedir. KMO değerinin en az 0.50 olması istenmekte, 0.90'dan yüksek olması ve Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı olması, verilerin faktör analizi için çok yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir. (Büyüköztürk, 2006).

Ölçek sorularına ilişkin faktör analizi sonuçlarının incelenmesinde göz önünde tutulması gereken bir diğer husus, analiz sonucu oluşan yapının açıklanan varyansının nasıl değerlendirileceğidir. Dunteman (1989), sosyal bilimlerde gerçekleştirilen faktör analizlerinde açıklanan varyansın %40-60 arasında olmasının normal olduğunu ileri sürmüştür. Akbulut (2010; 103) ise, açıklanamayan varyansın açıklanan varyanstan yüksek olmasının istenen bir durum olmayacağından hareketle, en az %50 varyans açıklanması amacını gütmenin doğru bir yaklaşım olduğunu önermektedir.

Araştırmanın strateji türlerine ilişkin, algılanan çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı ölçeklerine ilişkin faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar, her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri, her boyuta ait Cronbach Alfa değerleri, her bir boyutun varyansı açıklama oranı ve ilgili KMO, Bartlett test sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 7. Strateji Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve İfadeler		Öncü	Savunmacı	Analizci
Ö7	Ürün kalitesi açısından rakiplerimize göre imkânları (sınırları) daha çok zorlarız	,771	-,067	-,055
Ö2	Şirket olarak geniş bir ürün yelpazemiz mevcuttur	,769	-,338	,007
Ö8	Ürün yenilikçiliği açısından rakiplerimize göre imkânları (sınırları) daha çok zorlarız	,764	-,219	-,040
Ö3	Genellikle yeni ürün ve hizmetlerle pazara <u>ilk giren</u> olmak için çaba harcarız	,748	-,229	,020
Ö5	Çevredeki fırsatları değerlendirmede çok hızlı bir şekilde hareket ederiz	,731	-,080	-,050
Ö1	Sektörümüzde en yenilikçi ürünü <u>ilk</u> olarak biz pazara sunarız	,722	-,237	-,060
Ö4	Çok kârlı olmasa bile sektörde <u>ilk</u> olmak için yeni ürün ve pazar alanlarına yatırım yapmaya gayret ederiz	,707	-,193	-,059
Ö6	Yenilikçi faaliyetlerimiz rakiplerimizi hemen harekete geçirir	,706	-,300	,027
S5	Pazar payımızı korumak için ürün ve hizmetlerimizin fiyatını rakiplerimizden daha düşük tutarız	-,193	,792	-,153
S1	Tüm pazarı hedef almaktan ziyade güvenilir dar bir pazar dilimine (nişe) odaklanırsınız	-,280	,765	-,196
S3	Rakiplerimize kıyasla pazara daha az ürün çeşidi sunarız	-,256	,741	,013
S6	Sektörümüzde yeni ürünleri ilk olarak pazara biz <u>sunmayız</u>	-,124	,729	-,146
S7	Sadece dar bir pazar diliminde elimizden gelen en iyi performansı göstermeye çalışırız	-,193	,721	-,253
S4	Pazar payımızı korumak için kaliteye rakiplerimizden daha fazla önem veririz	-,224	,629	-,098
S2	Tüm pazarı hedef almaktan ziyade güvenilir dar pazar dilimini (nişi) elimizde tutmaya çalışırız	-,395	,542	-,192
A2	Yeni ürün ve hizmetlerle, pazarda öncü olarak gördüğümüz rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip ederiz	-,012	-,102	,820
A1	Bir yandan sabit ve sınırlı sayıda ürün çeşidi ile çalışırken, diğer yandan sektördeki yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırız	-,108	-,021	,797
A5	Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yeniliklerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip, daha gelişmiş yeniliklerle pazara girmeyi tercih ederiz	-,010	-,178	,774
A3	Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye geçmeden önce <u>ilk olarak</u> rakiplerimizin harekete geçmesini bekleriz	-,173	-,211	,762
A4	Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri dikkate alarak, benzer ve düşük maliyetli ürünler geliştirip pazara sunmaya çalışırız	,044	-,052	,760
A6	Sektörümüzde pazara yeni ürün ve hizmetleri nadiren de olsa ilk olarak biz sunarız	,050	-,232	,707
Özdeğer		7,034	4,092	1,571
Açıklanan varyans (%): (Toplam: 60, 463)		33,498	19,484	7,482
KMO katsayısı : ,893				
Bartlett test : $\chi^2=1195,105$, df=210, Sig.: 0,000				
FaktörÇıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi				
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax				

Strateji ölçeğine ilişkin olarak KMO katsayısının 0,893 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 7’de görüldüğü üzere, strateji türlerine ilişkin değişken maddeleri 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerden açıklanan varyansı en büyük olanı %33,498’lik oranıyla *öncü strateji* türüne ilişkin puandır. Toplam açıklanan varyans ise %60,463’tür. En düşük faktör yükünün 0,542 (S2 maddesi) olması yakınsama geçerliliğinin; aynı maddelerin ayrı faktörler altında aldıkları faktör yüklerinin farklarının 0,20’den çok fazla olması da ayırıştırma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Genel olarak maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir, eğer bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir faktörü (kavramı ya da yapıyı) ölçtüğü anlamına gelir (Büyüköztürk, 2006: 473). Tabloda görüldüğü gibi, **öncü strateji** faktörünü oluşturan ifadelerin faktör yükleri birbirine benzerlik göstermekle birlikte en yüksek faktör yüküne sahip ifadelerde, ürünün kalitesinin ve çeşitliliğinin rakiplere göre daha fazla olmasına yapılan vurgu dikkat çekmektedir. Öte yandan **savunmacı strateji** açısından kaliteden önce fiyatın daha düşük tutulmasına ilişkin ifadenin faktör yükünün fazla olduğu, kalite vurgusunun ikinci planda kaldığı görülmektedir. Faktör yükleri bakımından bunu, savunmacı strateji izleyen işletmelerin yazında vurgu yapılan özelliklerine paralel olarak tüm pazarı hedef almaktan ziyade belirli ve karlı bir pazar dilimine odaklanmak ve daha sınırlı sayıda ürün çeşidine sahip olmak ifadeleri takip etmektedir.

Analizci strateji izleme açısından en yüksek faktör yüküne sahip ifade, yazına uygun biçimde yeni ürün ve hizmetlerde öncü olarak görülen rakiplerin faaliyetlerinin yakından takip edilmesi olmuştur. Bunu, analizci stratejinin, hem öncü hem de savunmacı strateji özelliklerini yansıtan bir tipoloji olduğunu ortaya koyan bir ifade takip etmektedir. Bir yandan tıpkı savunmacı strateji de olduğu gibi sınırlı sayıda ürün çeşidiyle faaliyete devam ederken, bir yandan da öncüler gibi yeni ürün ve pazar fırsatlarının araştırılmasına önem verilmektedir.

Tablo 8. Çevresel Belirsizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve İfadeler		Çevre 1	Çevre 2
c3	Müşterilerimiz bazen fiyat konusunda çok hassasken, bazı durumlarda fiyat nispeten önemsiz hale gelir	,837	,232
c4	Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklıdır	,773	,309
c2	Müşterilerimiz sürekli yeni ürünlerle ilgilenirler	,773	,164
c5	Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizden çoğuna hizmet vermeye devam ediyoruz	,627	,463
c9	Gelecek iki-üç yıl içerisinde teknolojinin bulunduğu noktayı tahmin etmek çok zordur	,627	,358
c6	Pazarımızdaki değişimleri tahmin etmek çok zordur	,624	,444
c8	Sektörümüzde teknolojik değişimler büyük fırsatlar yaratmaktadır	,585	,546
c13	Sektörümüzde yoğun promosyon savaşları görülmektedir	,566	,558
c1	Sektörümüzde müşteri tercihleri çok sık değişmektedir	,553	,440
c11	Sektörümüzde teknolojik gelişmeler oldukça sınırlıdır	,519	,480
c14	Rakibin sunduğuna diğer işletmeler de hemen aynısı ile karşılık verir	,117	,882
c17	Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır	,329	,748
c16	Hemen her gün yeni bir rakip hamlesinin varlığından haberdar olmaktadır	,296	,725
c15	Fiyat rekabeti sektörümüzün asli özelliklerindedir	,364	,668
c10	Sektörümüzde teknolojik buluşlar sayesinde çok sayıda yeni ürün geliştirilebilmiştir	,461	,648
c12	Sektörümüzde kıyasıya rekabet vardır	,439	,619
c7	Sektörümüzde teknoloji çok hızlı değişmektedir	,465	,537
Özdeğer		9,317	1,105
Açıklanan varyans (%): (Toplam: 61, 305)		54,806	6,499
KMO katsayısı : ,932			
Bartlett test : $\chi^2=1228,515$, df=136, Sig.: 0,000			
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi			
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax			

Çevresel belirsizliğe ilişkin faktör analizinde, KMO katsayısının 0,932 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması verilerin faktör analizi yapılmasına oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Çevresel belirsizliğe ilişkin değişken maddeleri 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak, araştırmanın amacı çerçevesinde çevresel belirsizlik ölçeği tek boyutlu olarak değerlendirilmektedir. Her iki faktöre ilişkin ifadeler verilen düşük puanlar düşük çevresel belirsizliği, yüksek puanlar ise yüksek çevresel belirsizliği temsil etmektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %61,305'dür. Faktör yükleri dikkate

alındığında, yakınsama geçerliliğinin sağlandığı; C1 ve C13 maddeleri dışında diğer maddelerin ayrıştırma geçerliğinin de sağlandığı görülmektedir. Söz konusu iki madde her iki faktör altında da birbirine yakın yüklerle sahip olmakla birlikte, analiz dışı bırakıldıklarında veri kaybına neden olduklarından araştırmacı tarafından ölçekte kalmalarına karar verilmiştir. Çevresel belirsizliklerin kaynağı ile ilişkili olarak, Çevre 1 ve Çevre 2 faktörlerinin hem teknolojik değişimlere hem de pazardaki rekabetin yoğunluğuna hemen hemen aynı oranda vurgu yaptıkları görülmektedir ancak ilk faktörde müşterilerle ilişkili, ikinci faktörde ise rakiplerle ilişkili belirsizlik algısına ilişkin ifadelerin daha fazla yer aldığı görülmektedir.

Tablo 9. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve İfadeler		Örgüt yapısı (organiklik)
y3	İşletmemizde karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, söz hakkı en çok konunun uzmanlarına verilir	,803
y6	İşletmemizde faaliyetler informal (gayri resmi) ilişkilere ve işbirliği normlarına dayalı olarak kontrol edilir	,801
y7	İşletmemizde faaliyetlerin yerine getirilmesinde çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasından ziyade kişisel özellikleri ve içinde buldukları koşullar dikkate alınır	,787
y8	İşletmemizde kararlar alınırken astların katılımına çok önem verilir	,765
y2	İşletmemizde yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir	,765
y1	İşletmemizde iletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır	,738
y5	İşletmemizde formal (resmi) süreç ve prosedürlerin ihmal edilmesi pahasına olsa bile işlerin yürütmesine önem verilir	,726
y4	İşletmemizde değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.	,723
Özdeğer		4,670
Açıklanan varyans (%): (Toplam: 58,372)		58,372
KMO katsayısı : ,910		
Bartlett test : $\chi^2=422,912$, df=28, Sig.: 0,000		
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi		
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax		

Örgüt yapısına ilişkin faktör analizinde, KMO katsayısının 0,910 ve Bartlett testi sonucu anlamlı çıkması verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere, örgüt yapısına ilişkin değişken maddeleri tek faktör altında toplanmış ve %58,372 açıklanan toplam varyansa sahiptir. Faktör yükleri yakınsama

geçerliliğinin sağlandığına işaret etmekle birlikte, tek faktörlü bir yapı söz konusu olduğundan ayrıştırma geçerliliğinin değerlendirilmesi gerekli değildir.

4.5.4. Veri analizi yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi; strateji türlerine göre işletmelerin sınıflandırılmasında kümeleme analizi; iki değişkenli ve çok değişkenli stratejik uyumun test edilmesinde hiyerarşik çoklu regresyon analizi ve profilden sapma analizi kullanılmıştır. İşletmelere ve katılımcı yöneticilere ilişkin demografik özellikler için ise betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Analizler bir istatistik paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (SPSS 16,0).

5. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında ele alınmış betimsel sorulara ilişkin bulgular ortaya konacak, daha sonra araştırmada kullanılan çok değişkenli analizler açıklanarak çok değişkenli analizlerin bulguları değerlendirilecektir.

5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelere ilişkin betimsel istatistikleri çerçevesinde, işletmenin kuruluşundan itibaren geçen süreye, çalışan sayılarına, sektör ve kote olduğu pazara, yabancı ortaklık ve aile işletmesi olup olmadıklarına dair bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 10. İşletmelerin Özellikleri

<i>İşletmenin yaşı;</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Çalışan sayısı;</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
10'dan az	4	3,6	50'den az	5	4,5
10-20 yıl arası	9	8,1	51-150 arası	15	13,5
21-30 yıl arası	19	17,1	151-250 arası	18	16,2
31-40 yıl arası	27	24,3	251-500 arası	29	26,1
41-50 yıl arası	37	33,3	501-1000 arası	22	19,8
51-60 yıl arası	7	6,3	1001-5000 arası	18	16,2
61-70 yıl arası	3	2,7	5001 ve üzeri	4	3,6
70 ve üzeri	5	4,5		111	100
	111	100			
<i>Yabancı ortak var mı?</i>			<i>Aile işletmesi mi?</i>		
Yok	85	76,6	Evet	40	36
%1-%25 arası	7	6,3	Hayır	71	64
%26-%50 arası	8	7,2		111	100
%68 ve fazlası	11	9,9			
	111	100			
<i>Sektörü;</i>			<i>Pazarı;</i>		
Metal eşya, makine ve gereç yapım	21	18,9	Ulusal pazar	69	62,2
Taş ve toprağa dayalı	18	16,2	İkinci ulusal pazar	25	22,5
Kimya, petrol kauçuk ve plastik ürünler	17	15,3	Gözaltı pazarı	7	6,3
Gıda, içki ve tütün	16	14,4	Gelişen işletmeler piyasası	6	5,4
Dokuma, giyim eşyası ve deri	16	14,4	Serbest işlem platformu	4	3,6
Kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayın	11	9,9		111	100
Metal ana sanayii	6	5,4			
Diğer imalat sanayii	4	3,6			
Orman ürünleri ve mobilya	2	1,8			
	111	100			

İşletmelerin çoğunluğunun 1950-1980 arasında kurulduğu, 2000 yılı sonrası kurulan yalnızca 4 işletme olduğu görülmektedir. Bu durum, daha önce kurularak faaliyet gösteren işletmelerin belirli bir büyüklük ve işlem hacmine ulaştıktan sonra borsada halka açılmasıyla ilişkili olabildiği gibi, zaman içinde kurumsal bir kimlik kazanmak ve sermaye ihtiyacını karşılamak için de borsaya kote olduklarını da gösterebilir. Ayrıca bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin iş tecrübelerinin yüksek olmasının, zaman içinde nispeten oturmuş bir örgüt yapısı ve işleyiş modelleri olduğunun, buldukları sektörün de görece olgun olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Araştırmamıza katılan işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin bilgiler, öncelikli olarak yöneticilerin beyanları doğrultusunda kaydedilmiş daha sonra Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun web sayfasında yer alan şirketlere ait faaliyet raporları kontrol edilerek düzeltmeler yapılmıştır. Bu çerçevede çalışan sayıları bakımından işletmelerin %4,5'i küçük; %13,5'i orta; %82'si ise büyük ölçekli işletme oldukları görülmektedir.⁶

İşletmelerin %62'si ulusal pazarlarda işlem görmektedir. Ulusal pazar, kotasyon koşullarını tümüyle karşılayan şirketlerin paylarının işlem gördüğü pazarlardır. Bunu %22,5'lük payıyla ulusal pazar için geçerli kotasyon ve işlem görme koşullarını sağlayamayan şirketler, büyüme potansiyeli taşıyan küçük ve orta ölçekli şirketler ve ulusal pazardan geçici veya sürekli olarak çıkartılan şirketlerin paylarının işlem gördüğü pazarlar takip etmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun hali hazırda kotasyon koşullarını sağlamış olması, bu işletmelerin görece başarılı oldukları hakkında fikir verebilir.

İmalat sanayinde 8 ana sanayi ve diğer imalat sanayi bulunmaktadır. Çalışmamızda bu sanayi dallarının hepsinden de belirli oranlarda veri elde edilmiştir. Metal eşya, makine ve gereç yapım sanayinde 32 işletmenin 21'ine (%65,6), Taş ve toprağa dayalı sanayindeki 29 işletmenin 18'ine (%62), Kimya, petrol kauçuk ve plastik ürünler sanayindeki 30 işletmenin 17'sine (%56,7), Gıda, içki ve tütün işletmelerinin 30'undan 16'sına (%53,3), Dokuma, giyim eşyası ve deri işletmelerinden 26'sından 16'sına

⁶ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin 12.4.1990 tarih ve 3624 sayılı kuruluş kanununda; (1-50) arası işçi istihdam eden işletmeleri küçük, (51-150) arası işçi istihdam eden işletmeleri orta ve 150 den fazla işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük işletme olarak tanımlamaktadır.

(%61,5), Kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayın sanayi işletmelerinin 18'inden 11'ine (61,1), Metal ana sanayinde yer alan 16 işletmenin 6'sına (%37,5), Diğer imalat sanayideki 5 işletmeden 4'üne (%80), Orman ürünleri ve mobilya sanayindeki 4 işletmeden 2'sine (%50) ulaşılmıştır. Toplamda imalat sanayi listesindeki işletmelerin %58,42'sine ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmamızda yer alan işletmelerin imalat sanayisini temsil etme oranının yüksek olduğu söylenebilir. Ancak alt sektörlerdeki işletme sayısının evren düzeyinde bile karşılaştırma yapmaya yeter sayıda olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %36'sı işletmelerini aile işletmesi olarak kabul etmişken; %64'ü aile işletmesi olmadıklarını belirtmişlerdir. Yazında bir işletmenin aile işletmesi özelliği göstermesinin çeşitli koşulları veya göstergeleri bulunmaktadır. Örneğin Lindow (2012) bu göstergeler doğrultusunda, Alman aile işletmelerinde aile etkisinin işletmenin hem strateji tercihlerini hem de örgüt yapılarını etkilemek suretiyle stratejik uyum-performans ilişkisine etkisi olabileceğini ortaya koymuştur. Ancak bu tez araştırmasında yöneticilere işletmelerinin aile işletmesi olup olmadıkları sorularak, aile işletmesi olmanın stratejik uyuma nasıl etki yaptığı konusu temel düzeyde araştırılmıştır. Buna göre oluşturulan gestalt-kümelere göre, işletmelerin aile işletmesi olmasının bir fark yaratıp yaratmadığı tek yönlü ANOVA ile araştırılmış ve anlamlı fark bulunamamıştır ($F=,650$ ve $p=,524 >,05$). Bu durum Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ve kendilerini aile işletmesi olarak ifade eden işletmelerin, beklenildiği üzere profesyonel bir yönetim anlayışı gösterdiğini ifade edebilmekle birlikte tek bir soruyla anlaşılmaya çalışılan bu durumun zayıf bir gösterge olacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin %76,6'sı yabancı bir ortağa sahip olmadıklarını dile getirmiştir. Bunun yanı sıra yaklaşık %6'sı, %1-%25 arası; %7'si %26-%50 arası ve %10'u ise %68 ve daha fazla oranda yabancı ortağa sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin yabancı ortaklara sahip olmaları veya ne oranda sahip oldukları, gerek strateji belirleme sürecinde gerekse örgüt yapısının şekillenmesi kararlarında bir takım kültürel farklılıklardan kaynaklanan sonuçlar yaratabileceği açısından değerlendirilmiştir. Ancak işletmelerin büyük çoğunluğunun yabancı ortağa sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin Özellikleri

İşletmedeki unvanı;	n	%	Bulunduğu işletmede kaç yıldır çalıştığı;	n	%
Muhasebe yöneticisi	28	25,3	2 yıldan az;	15	13,5
Finans yöneticisi	21	18,9	2-5 yıl arası;	19	17,1
Pazarlama yöneticisi	18	16,2	6-10 yıl arası;	22	20,7
Genel müdür ve yardımcısı	10	9	11-15 yıl arası;	21	19,8
İnsan kaynakları yöneticisi	13	11,7	16-20 yıl arası;	16	14,4
Mali işler yöneticisi	7	6,3	21-25 yıl arası;	11	9,9
Satış ve tedarik yöneticisi	4	3,6	25 yıl ve üzeri;	7	6,3
Üretim yöneticisi	3	2,7		111	100
İcra komitesi üyesi	1	0,9	Bulunduğu pozisyonda kaç yıldır çalıştığı;		
Halkla ilişkiler yöneticisi	1	0,9			
Diğer	5	4,5			
	111	100	2 yıldan az	15	13,5
Eğitim düzeyi;			2-5 yıl arası	23	21,6
Lise	7	6,3	6-10 yıl arası	31	27,9
Ön lisans	7	6,3	11-15 yıl arası;	21	19,8
Lisans	78	70,3	16-20 yıl arası;	10	9
Lisansüstü	18	16,2	21-25 yıl arası;	6	5,4
	110	100	25 yıl ve üzeri;	5	4,5
Eğitim aldığı alan;					100
Mühendislik	11	9,9			
İktisat	15	13,5	Yaşı;		
İşletme	55	49,5	20-30 arası;	18	16,3
Fen bilimleri	6	5,4	31-40 arası;	41	37,2
Diğer	22	19,8	41-50 arası;	34	30,9
	109	100	51-60 arası;	16	14,5
Temel uzmanlık alanı;			61 ve üzeri;	1	0,9
Finans	28	25,2		110	100
Üretim	8	7,2	Cinsiyeti;		
Satın alma	1	0,9	Kadın	33	29,7
İnsan kaynakları	12	10,8	Erkek	78	70,27
Ar-Ge	6	5,4		111	100
Muhasebe	18	16,2			
Genel yönetim	2	1,8			
Halkla İlişkiler	1	0,9			
Pazarlama	9	8,1			
Bilgi sistemleri	1	0,9			
Diğer	23	20,7			

Tablo 11’den takip edileceği üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %50’sinin finans, muhasebe ve mali işler yöneticileri olduğu gözlenmektedir. Bu durumun iki temel sebebi olduğu düşünülmektedir. İlki, araştırma evreni belirlenirken temel alınan işletme listesi ve iletişim bilgileri, söz konusu işletmelerin kurumsal sitelerinde yeterli iletişim bilgisi olmaması nedeniyle Borsa İstanbul’un web sitesinden yararlanılarak

hazırlanmıştır. Bu listede ise genellikle borsa işlemleri-yatırımcı ilişkileri çerçevesinde mali işlerden sorumlu olan yöneticilerin iletişim bilgilerine daha fazla yer verilmesidir. Bir diğer neden, işletmelerde diğer yöneticilere ulaşma çabasının genellikle araştırma konusunun ve başlığının “finansal performans” kelimesini içermesi nedeniyle doğrudan bu birim yöneticilerine aktarılması şeklinde gerçekleşmesidir.

Orta ve üst düzey yöneticilerin yer aldığı araştırmada, pazarlama yöneticileri %16,2, insan kaynakları %11,7, genel müdür ve yardımcıları %10 oranında katılımları gerçekleşmiştir. Diğer yöneticiler arasında, ar-ge müdürü, bayilerden sorumlu müdür, birim yöneticisi, ihracat operasyonları yöneticisi, kalite güvence müdürü ile planlama ve kontrol yöneticisi yer almaktadır. İşletmelerin rekabet stratejilerine yönelik bir araştırma yürütüldüğünden üst yönetimin yanı sıra orta kademe yöneticilerin de kararlara katılımının olduğu öngörülmektedir.

Yöneticilerin yaklaşık %70'i buldukları işletmede 5'yıldan fazla bir süredir çalışmaktadırlar. Bu durum işletmelerini ve işletme çevrelerini tanıdıklarının, örgüt yapıları, süreçleri, rekabet stratejileri hakkında fikir yürütebilecek konumda olduklarının bir göstergesi olabilir. Benzer şekilde yöneticilerin %65'i 5 yıldan fazla olarak aynı pozisyonda çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Sadece 15 kişi işletmede 2 yıldan az çalıştıklarını, bunların 4'ü ise benzer pozisyonlarda başka yerlerde çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin %70'i lisans ve %16'sı ise lisansüstü eğitim almışlardır. Örgüt yazını işletmelerin büyüklüklerinin artmasıyla örgüt yapılarının karmaşıklaştığını, farklılaşmanın arttığını ve buna bağlı olarak uzmanlaşmanın da artış eğilimi gösterdiğini öne sürmektedir. Ancak uzmanların karar alma sürecindeki rolleri söz konusu işletmenin örgüt yapısının organik-mekanik özellik göstermesini sağlamaktadır. Yöneticilerin eğitim ve uzmanlık alanlarına bakıldığında, yarısından fazlasının iktisadi ve idari bilimler kökenli oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin unvanları göz önünde bulundurulduğunda uzmanlık alanlarının dağılımının da buna uygun olduğu görülmektedir. Yöneticilerin genel olarak genç-orta yaşlarda oldukları ve %70'inin erkek olduğu gözlenmiştir.

5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinin ele alındığı bu bölümde, öncelikle hipotezlerin test edilmelerinden önce yapılması gereken analizlere, araştırmada yer alan değişkenlere ait betimsel bilgiler ve aralarındaki ilişkilere ilişkin korelasyon analizi bulgularına ve daha sonra iki değişkenli ve çok değişkenli uyuma ilişkin hipotezlerinin test edilmesine ve bulgularına yer verilecektir.

5.2.1. Hipotezlerin test edilmesi öncesi yapılan analizler

Araştırma modellerinin test edilmesinden önce işletmeleri stratejik özelliklerine göre sınıflandırmak için kümeleme analizinden; Model I ve Model II'nin test edilmesinde ise ayrıca hiyerarşik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu bölümde her iki analiz tekniğine ve uygulama aşamalarına yer verilecektir.

Kümeleme analizi

Araştırmanın her üç modeli çerçevesinde ele alınan hipotezlerinin test edilebilmesi için işletmelerin gösterdikleri stratejik özelliklerine göre gruplandırılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin strateji ölçeklerinde yer alan ifadeler bakımından farklı bir profil sergileyip sergilemediklerinin incelenmesinde kümeleme analizinden yararlanılmıştır.

Kümeleme analizi, birimlerden oluşan bir örneklem hakkında bilgi içeren veri setleri ile başlayan ve bu birimleri görece benzer (homojen) gruplar şeklinde tekrar düzenlemeyi sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Kümeleme analizinin genel amacı, sahip oldukları belirli özelliklere dayalı olarak birimlerin (birey, marka, ürün, işletme, vb.) benzerliklerini ortaya koymak ve bu benzerlikleri esas alarak birimleri doğru kategorilere sınıflandırmaktır (Nakip, 2006: 437).

Kümeleme analizinin çeşitli uygulama aşamaları bulunmaktadır; (1) analize dâhil edilecek değişkenlerin belirlenmesi, (2) küme uzaklığı ölçüsünün seçilmesi, (3) kümeleme sürecinin seçilmesi, (4) küme sayısının belirlenmesi, (5) kümelerin geçerliliğinin değerlendirilmesi ve son olarak (6) kümelerin yorumlanması (Nakip, 2006: 438). Araştırmamızda söz konusu uygulama aşamaları takip edilerek, kümeleme analizi uygulanmıştır;

- 1) Bu çerçevede *ilk önce*, işletmelerin strateji türleri açısından profillerinin belirlenmesi amaçlandığından, kümeleme analizine savunmacı, öncü ve analizci strateji ölçeklerine ait değişkenler dâhil edilmiştir.
- 2) *İkinci aşamada*, iki nesne arasındaki uzaklığın hesaplanmasında hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmesi gereklidir. Kümeleme analizi sürecinde uzaklık ölçümünde en sık kullanılan yöntemlerden biri olan karesel öklid uzaklığı ölçümünden yararlanılmıştır.
- 3) *Üçüncü aşamada*, kümeleme sürecine karar verilmesi gerekmektedir. Kümeleme analizinde bu süreçte kullanılacak hiyerarşik, hiyerarşik olmayan kümeleme ve iki basamaklı kümeleme yöntemleri bulunmaktadır (Budayan vd., 2007: 143). “*Hiyerarşik kümeleme*”, araştırmacının incelediği veri setinde kaç grup bulunduğunu başlangıçta bilmediği durumlarda, veri setinde daha önce gözlenmemiş ilişkileri gözleme ve ilkeleri keşfetme olanağı veren bir yöntemdir. Bu yöntemde birimleri birbirine bağlamada kullanılan yöntemler arasında, küme içi homojenliği maksimum kılacak kümeler oluşturmada kullanılan Ward’s bağlantı yöntemi önerilmektedir. “*Hiyerarşik olmayan kümeleme*”, araştırmacının küme sayısı hakkında önbilgisinin olduğu ya da küme sayısına karar verilmiş olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde küme sayısının belirlenmesinde araştırmacının teorik ve pratik bilgisi önem taşımaktadır (Özdamar, 2004). “*İki basamaklı kümeleme*” analizinde ise; istatistik paket programı çeşitli uzaklık ölçütü ve kriterlerine göre otomatik olarak küme sayısını belirlemektedir. Bu yönüyle, açımlayıcı özellik gösteren bu yöntem, bir veri seti içindeki görünüşte belirgin olmayan doğal gruplamaları (kümeleri) açığa çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Küme sayısının başlangıçta belirli olmadığı ve veri setinde farklı değişken türlerinin (sürekli, kategorik) bir arada bulunduğu durumlarda ve özellikle büyük veri setlerinde kullanılan bir kümeleme yöntemidir (Uçar, 2009; SPSS, 2007).

Yukarıda tarif edilen kümeleme süreci yöntemlerinden hangisinin seçileceği ile ilgili genellikle iki yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşım, hiyerarşik, hiyerarşik olmayan veya iki aşamalı yöntemlerden yalnızca biri seçilerek kümeleme sürecinin gerçekleştirilmesidir. İkinci yaklaşım ise, her üç yöntemin de birbirini takip edecek şekilde kullanılmasıdır. Bu şekilde tüm yöntemlerin avantajlarından yararlanılmış

olunduğu gibi kümelemenin güvenilirliği ve geçerliliğinin değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Araştırmamızda çeşitli avantajları nedeniyle ikinci yaklaşım tercih edilmiştir (bknz. Ek 4a, b, c).

- 4) Küme sayısına karar verilmesi aşamasında, her üç yöntemden de yararlanılmasına karar verildikten sonra, öncelikle küme sayısının önceden bilinmediği durumlarda kullanılan hiyerarşik kümeleme yönteminden yararlanarak çeşitli yol gösterici ilkeler ve dendogramlar vasıtasıyla küme sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak, yığışım tablosunda yer alan kümeler arasındaki uzaklık katsayısı incelenmiş ve uzaklık katsayılarının bir aşamadan diğerine büyük bir artış göstererek geçmesine bakılarak 3'lü bir kümenin uygun olabileceği rapor edilmiştir. İkinci olarak, her bir kümedeki nesne sayısının diğerinden büyük bir farklılık göstermemesi beklenir. Bu çerçevede 2'li küme seçeneğinde 1. Küme 33, 2. Küme ise 78 işletmeden oluşmaktadır. Öte yandan, 3'lü küme seçeneğinde kümeler, 34, 35 ve 42 işletmeden oluşmaktadır. Dolayısıyla daha anlamlı bir küme bölünmesi olduğu görülmüştür.

Hiyerarşik olmayan (k-ortalamar) yönteminde 3'lü küme seçeneği benzer sayıda işletmeye sahip kümeler sunmuştur. Son olarak iki aşamalı kümeleme yapılarak, uzaklık ölçüsü olarak log-olabilirlik ve kümeleme ölçütü olarak Bayesçi bilgi ölçütü temel alınarak kümeleme yapıldığında da, 3'lü küme seçeneği ortaya çıkmıştır. Çokluk vd. (2010: 167), yaptığı çalışmada Ward's bağlantı yönteminin faktör analizi ile çok yakın kümeleme sonuçları verdiğini bulgulamıştır. Hatırlanacağı üzere yapılan faktör analizinde de 3 faktörlü bir yapı karşımıza çıkmıştı. Dolayısıyla yazının öngördüğu üzere veri setimizin de 3'lü küme ile temsil edilmesine karar verilmiştir (Kümeleme analizi sonuçları Ekler bölümünden takip edilebilir).

- 5) Yapılan kümeleme analizinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi gereklidir. Bu çerçevede daha önce değinildiği gibi üç kümeleme yöntemi de kullanılarak benzer sonuçlar ürettikleri görülmüştür.

Tablo 12. Kümeleme Yöntemlerine Göre Kümelerdeki İşletme Sayıları

Kümeleme Yöntemi	1.Küme	2.Küme	3.Küme
Ward's yöntemine göre;	34	35	42
K-ortalamlar yöntemine göre;	33	31	47
İki aşamalı kümeleme yöntemine göre;	34	38	39

Bu kontrolün yanı sıra, tutarlılığın değerlendirilmesinde tüm işletmeler arasından rasgele 11 işletmeye (evrenin %10'u) ait veriler çıkarılarak analiz yeniden uygulanmış ve önceden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmıştır (Budayan vd., 2007: 143). Her iki durumda da üç kümenin küme ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmiştir.

- 6) Küme sayıları belirlendikten ve tutarlılıkları değerlendirildikten sonra ilgili yazının da yardımıyla, araştırmaya katılan işletmeler gösterdikleri strateji özellikleri bakımından aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi adlandırılmışlardır.

Tablo 13. Strateji Özelliklerine Göre Oluşan Kümeler

Kümeler	n	%	Ortalamlar		
			Savunmacı	Analizci	Öncü
1.Küme (Savunmacı işletmeler)	34	30,6	4,06722	2,80392	2,72826
2.Küme (Analizci işletmeler)	35	31,5	2,37551	4,03333	3,00357
3.Küme (Öncü işletmeler)	42	37,9	2,23809	2,92460	4,09523
Toplam	111	100			

Hiyerarşik çoklu regresyon analizi

Kümeleme analizi sonucunda stratejik yönelimlerine göre sınıflandırılan işletmeler üzerinde, iki değişkenli uyum (Model I) ve çok değişkenli uyum (Model II) ve performans ilişkisinin analiz edilmesinde “düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi (moderated multiple regression analysis)” ismi de verilen hiyerarşik çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Düzenleyici etki (moderator effect), iki değişken arasındaki ilişkinin, üçüncü bir değişkenin düzeylerinde farklılaşması olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda etkileşim olarak da ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici (moderator variable)

değişken ise, bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen nitel veya nicel üçüncü bir değişkendir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi, tahmin edici değişken (bağımsız değişken) ve ölçüt değişkeni (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin bir üçüncü (düzenleyici) değişken tarafından etkilenip etkilenmediğini belirlemek için kullanılır. Stone ve Hollenback'e göre (1984'ten akt. Ceylan ve Bayram, 2006: 110), hiyerarşik regresyon tekniği düzenleyici etkiyi ölçmede tek uygun ve doğru yöntemdir. Nitekim Bergeron vd. (2004), Xu vd. (2004), Meiyer vd. (2007), Lindow (2010) da bu tekniği önermişlerdir.

Bu uyum yaklaşımı modelinde performans üzerinde etki yapan üç nedensel yol bulunmaktadır; ilki, bağımsız değişkenin performans üzerindeki etkisini gösteren yol, ikincisi bir düzenleyici olarak kontrol edilebilir etkiye sahip değişkenin performans üzerindeki etkisini gösteren yol ve üçüncüsü bu ikisinin ürünü olan karşılıklı etkileşim etkisinin performans üzerindeki etkisini gösteren yoldur. Uyumun etkisini gösteren hipotez, üçüncü yol anlamlıysa destek bulmaktadır. Ayrıca, bağımsız ve düzenleyici değişkene ait yollar anlamlı olabilir veya olmayabilir. Bunlar uyum hipotezini test etmek için kavramsal olarak doğrudan ilişkili değildirler (Demir ve Okan, 2009: 66).

Frazier vd. (2004), düzenleyici etkilerin hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmesini çeşitli aşamalardan oluşan bir prosedür ile açıklamışlardır (Yerlikaya, 2009);

1. Aşama: Bağımsız veya düzenleyici değişkenlerden herhangi biri kategorik ise bunların kod değişkenlerle temsil edilmesidir. Bu çalışmada ele alınan değişkenler faktör maddelerinin toplanabilirlik özelliği ile sürekli veri olarak ölçüldüğünden bu aşamadaki işlemlerin gerçekleştirilmesine gerek kalmamıştır.

2. Aşama: Sürekli değişkenlerin ortalanması yahut standartlaştırılması işlemlerinden birinin yapılmasıdır. Bu yapılmadığı takdirde bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin çarpımları aracılığıyla oluşturulan etkileşim terimi, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerle çok yüksek düzeyde ilişki gösterecektir. Bu çalışmada ortalanma (centering) işlemi yapılarak, yani, bağımsız ve düzenleyici değişkenlere ait dağılımlardaki her bir ölçümün örneklem ortalaması ile olan farkları hesaplanarak ortalaması "0" olan yeni bir dağılım elde edilmiştir. Bu

işlemin yapılmasıyla olası bir çoklu-bağlantı sorununun önüne geçilmesi sağlanmıştır.

3. Aşama: Ortalanmış (centered) düzenleyici ve bağımsız değişkenlerin çarpılmasıyla yeni bir değişken oluşturulması, yani çarpımsal etkileşim terimlerinin oluşturulması aşamasıdır. Araştırmada hem iki değişkenli hem de çok değişkenli etkileşim terimleri hesaplanmıştır.

4. Aşama: Sırasıyla varsa kod değişkenlerinin, kontrol değişkenlerinin, ortalanmış bağımsız değişkenlerin ve son olarak etkileşim terimlerinin dâhil edildiği hiyerarşik regresyon analizinin yapılmasıdır. Bu çalışmada da öncelikle birinci adımda, işletme büyüklüğü ve işletme yaşından oluşan kontrol değişkenleri ile bağımsız değişkenler (strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik değişkeni (ortalanmış değerler)); ikinci adımda, iki değişkenli etkileşim terimleri hiyerarşik regresyon analizine dâhil edilmiştir. Model II’de ise üç yönlü etkileşim terimleri üçüncü adım olarak analize dâhil edilmiştir.

5. Aşama: Bu aşamada düzenleyici etkinin istatistiksel anlamlılığı, etkileşim terimlerinin regresyon eşitliğine dâhil edilmesiyle açıklanan varyansta gerçekleşen artışın anlamlılığını test eden F testi ile değerlendirilmektedir. F değeri anlamlı ise, etkileşim teriminin R^2 ’de anlamlı bir artışa neden olduğu ve düzenleyici etkinin varlığı kabul edilir.⁷

5.2.2. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları

Araştırmada yer alan tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin dereceleri (korelasyonları) Tablo 14’te gösterilmektedir.

Korelasyon analizi, bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi yapabilmek için her iki değişkenin de aralı veya oranlı ölçekle

⁷ Düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinde beta katsayıları “standartlaştırılmamış katsayılar (unstandardized)” kullanılarak değerlendirilmektedir (http://www.sagepub.com/upm-data/47569_ch_15.pdf; Holmbeck, 2002; Aguinis, 2004: 38).

ölçülmüş olması ve normal dağılım göstermiş olması gerekmektedir. Korelasyon analizi sonucunda doğrusal bir ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanmaktadır (Kalaycı, 2010: 115). Korelasyon katsayısı olan “r”, -1 ile +1 arasında değer alabilir. Eğer aralarında ilişki aranan iki değişken, aynı anda artıyor veya azalıyorsa “r” değeri artı yönde (pozitif bağıntı); eğer değerlerden biri artıyorken diğeri azalıyorsa “r” değeri eksi yönde (negatif bağıntı) olur. Bağıntı katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için p anlamlılık değeri hesaplanır (Akbulut, 2010: 51). İki değişken arasında, korelasyon katsayısının değeri 0.80’nin üzerinde olduğunda yüksek, 0.60–0.80 aralığında olduğunda güçlü, 0.40–0.59 aralığında olduğunda orta derecede, 0.20–0.39 aralığında olduğunda düşük derecede ve 0.20’nin altında olduğunda zayıf ilişki söz konusudur (Şencan, 2005). Ancak korelasyon analizi değişkenler arası ilişkiler hakkında fikir vermesine rağmen, hangi değişkenlerin diğerlerini *etkilediğini* ve *etkinin* ne yönde ve hangi düzeyde olduğunu belirlememektedir.

Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Sonuçları

		Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Savunmacı	2,842	0,883	1										
2	Öncü	3,331	0,795	-,548**	1									
3	Analizci	3,237	0,736	-,331**	-,025	1								
4	Örgüt Yapısı	3,158	0,873	-,309**	,298**	,069	1							
5	Alg. Çev. Belirsizlik	3,166	0,865	-,352**	,294**	,121	,888**	1						
6	Özsermaye Karlılığı	0,025	0,170	-,179	,292**	,138	,373**	,345**	1					
7	Aktif Karlılığı	0,025	0,083	-,166	,320**	,113	,388**	,337**	,871**	1				
8	Satış Karlılığı	0,150	1,406	-,176	,208*	,210*	,191*	,181	,766**	,504**	1			
9	Tobin Q	1,452	1,277	-,125	,149	-,030	,041	,035	,149	,219*	-,020	1		
10	İşletme Yaşı	39,477	16,62	-,137	,054	,185	,237*	,143	,146	,187*	,030	,175	1	
11	İşletme Büyüklüğü	1027,765	2116,2	-,028	,050	,183	,210*	,237*	,157	,200*	,003	-,070	,288**	1

N=111

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 14 incelendiğinde; araştırma evreninde yer alan işletmelerin genel ortalamaları itibarıyla, örgüt yapılarının organik yapıya yakın ($X=3,158$), çevresel belirsizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu ($X=3,166$) söylenebilir. İşletmelerin strateji türlerine ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde daha çok öncü ve analizci özellik gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak bu iki strateji türü arasındaki ortalama farkının çok az olduğu görülmektedir. İşletmelerin ortalama yaşı 40 ve ortalama çalışan sayısı 1,027 olarak ölçülmüştür.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; savunmacı strateji ile öncü strateji arasında beklenildiği üzere çok anlamlı, ters yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ($\beta=-0,548$, $**p<,01$). İşletmelerin öncü strateji yönelimleri arttıkça savunmacı özellikleri azalma yönünde bir değişim göstermektedir. Benzer şekilde savunmacı ve analizci stratejiler arasında da ($\beta=-0,331$, $**p<,01$) düşük derecede, ters yönlü ve çok anlamlı ilişki bulunmaktadır. Analizci özellikleri arttıkça savunmacı olma özellikleri azalmaktadır. İşletmelerin savunmacı olma yönelimlerinin örgüt yapısının organikliği ve algılanan çevresel belirsizliğin yüksekliği ile ters ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-0,309$ ve $\beta=-0,352$, $**p<,01$). Yani, çevresel belirsizlik algısı yükseldikçe ve örgüt yapısının organik olma özelliği arttıkça savunmacı strateji izleme yönelimi azalmaktadır. Bunun yanı sıra, savunmacı strateji izleyen işletmelerin, performans ölçütleri ve kontrol değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Öncü strateji ile analizci strateji arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öncü strateji ile çevresel belirsizlik algısının yüksek olması arasında düşük derecede, çok anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0,294$, $**p<,01$); örgüt yapısının organikliği arasında da benzer şekilde düşük derecede, çok anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0,298$, $**p<,01$) olduğu görülmektedir. Yani işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlik oranı yükseldikçe ve örgüt yapıları daha organik hale geldikçe, öncü strateji yönelimi göstermeleri de artmaktadır. Ayrıca, öncü stratejinin aktif karlılık, satış karlılığı ve özsermaye karlılığı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu gözlenmiş, Tobin Q ve kontrol değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

Analizci strateji izleyen işletmelerin sadece satış karlılığı üzerinde anlamlı, düşük dereceli ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ($\beta=0,210$, $*p<,05$) bulunmuştur.

Öte yandan örgüt yapısı ve çevre arasında ($\beta= 0,888$, $**p<,01$) çok anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, çevresel belirsizlik algısı arttıkça örgüt yapısının organik olma oranı da artmaktadır.

Örgüt yapısının organikliği ile özsermaye karlılığı, aktif karlılık, satış karlılığı arasında ve işletme yaşı ile büyüklüğü arasında anlamlı-pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Çevresel belirsizliğin yüksek algılanması ile özsermaye karlılığı, aktif karlılık ve işletme büyüklüğü arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Özsermaye karlılığı, aktif karlılık ve satış karlılığının beklenildiği üzere birbirleriyle güçlü ve aynı yönlü bir korelasyon gösterdikleri görülmektedir. Tobin Q ise sadece aktif karlılık ile düşük ama pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir ($\beta= 0,219$, $*p<,05$).

Ayrıca işletmelerin yaşı arttıkça büyüklüklerinde de artış yönünde bir değişim görülmektedir ($\beta= 0,288$, $**p<,01$).

5.2.3. Model I' e ilişkin hipotezlerin test edilmesi

Model I'de iki değişkenli stratejik uyum ilişkilerinin performans üzerindeki etkileri araştırılmak istenmektedir. Bu çerçevede önceki bölümde anlatılan aşamaları takip ederek gerçekleştirilen hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları, kümeleme analizi sonucu oluşan her bir strateji sınıfı için ve ayrıca dört farklı performans ölçüsü için tekrarlanarak özet tablolar şeklinde sunulmaktadır (ayrıntılı tablo için ekler sayfasına bakınız).

Tablo 15. Öncü Strateji İzleyen İşletmeler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(n=42)	Özsermaye Karlılığı	Satışların Karlılığı	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1.Adım				
Sabit	,261	,095	2,385	-,102
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,012	,011	-,333	3,085*
---Büyükülüğü	-,077	-,022	-,567	-1,131*
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Öncü	,206	,066*	2,169	,231
---Çevre	-,003	-,002	-,016	-2,280
---Örgüt yapısı	,091	,064	,284	2,404*
R ²	,386	,670	,155	,303
F-değeri	4,530*	14,593*	1,324	3,047*
2.Adım				
Sabit	,035	,020	,247	-1,855
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,050	,027	-,020	3,719*
---Büyükülüğü	-,033	-,009	-,133	-,990
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Öncü	,107	,040	1,088	-,380
---Çevre	,020	,007	,179	-2,023
---Örgüt yapısı	,083	,061	,216	2,337*
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	-,033	,005	-,517	,621
---Öncü*Çevre	,392	,103	2,476	-9,397*
---Öncü*Yapı	-,013	-,029	1,732	9,005*
R ²	,498	,709	,268	,422
F-değeri	2,450	1,481	1,693	2,184
R ² değişim	,112	,039	,113	,118
*p<,05				
**p<,01				

Tablo 15'te, öncü strateji izleyen işletmelerde, modelin 1. adımında işletmenin tek başına izlediği stratejinin, örgüt yapısının, algıladığı çevresel belirsizliğin ve kontrol değişkenlerinin performans üzerindeki etkisine ait veriler bulunmaktadır. Görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı olan yalnızca öncü strateji izlemenin satış karlılığı üzerindeki ($\beta=0,066$; $p<0,05$) olumlu etkisi; Tobin Q üzerinde ise organik örgüt yapısının ($\beta=2,404$; $p<0,05$), işletme yaşının ($\beta=3,085$; $p<0,05$) olumlu ve işletme büyüklüğünün ($\beta= -1,131$; $p<0,05$) olumsuz etkisidir. Buna göre, işletmelerin öncü strateji izleme yönelimleri arttıkça satışların karlılığı da artmakta, örgüt yapıları organik özellik gösterdikçe ve işletme yaşları arttıkça Tobin Q oranları da artmaktadır. Ancak işletmenin büyüklüğü arttıkça Tobin Q oranında azalma olmaktadır.

Modelin 2. adımında H1a, H2a ve H3a hipotezlerimizi temsil eden iki değişkenli stratejik uyuma ilişkin etkileşim terimleri dâhil edilmiştir. Ancak hiçbir etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı bir performans artışına neden olmadığı görülmektedir. Öncü strateji ve organik örgüt yapısı uyumunun Tobin Q üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar anlamlı olmakla birlikte modelin anlamlı olmaması ($F=2,184$, $p>0,05$) yorum yapılmasını sınırlamaktadır.

Dolayısıyla öncü strateji izleyen işletmelerde; iki değişkenli uyum ile ilgili hipotezlere ilişkin olarak H1a (strateji- örgüt yapısı) ve H2a (strateji-çevre) ve H3aa (örgüt yapısı-çevre) hipotezlerinin doğrulanmadığı söylenebilir (bkz. Ek 5/a, b, c, d).

Tablo 16. Savunmacı Strateji İzleyen İşletmeler İçin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

(n=34)	Özsermaye Karlılığı	Satışların Karlılığı	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1.Adım				
Sabit	-,016	,279	,020	3,068*
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,013	-,104	-,005	-,925
---Büyüklüğü	,033	-,043	,001	-,150
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Savunmacı	,057	,238	,101	,421
---Çevre	,054*	,080	,035	,145
---Örgüt yapısı	,017	,037	,014	,313
R²	,653	,538	,718	,410
F-değeri	10,559**	6,529**	14,281**	3,482*
2.Adım				
Sabit	-,028	,233	,005	3,333*
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,011	-,120	-,010	-1,054
---Büyüklüğü	,011	-,009	,008	-,192
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Savunmacı	,051	,209	,089	1,067
---Çevre	,050*	,067	,035	,402
---Örgüt yapısı	,021	,056	,018	,033
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	,002	,016	-,003	-,283
---Savunmacı*Çevre	,063	,301	,137	4,041
---Savunmacı*Yapı	-,133	-,598	-,104	-1,372
R²	,672	,602	,742	,555
F-değeri	,463	1,324	,762	2,391
R² değişim	,018	,063	,024	,145
*p<,05				
**p<,01				

Savunmacı strateji izleyen işletmelerin öncü ve analizci işletmelerden farklı olarak mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlikle ilişkili olması beklenmektedir. Bilindiği gibi örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik ölçekleri iki uçlu olarak değerlendirildiğinden; savunmacı strateji izleyen işletmelerin uyum ilişkilerinin analiz edilmesinde bu iki ölçek ters kodlanmıştır. Bu durumda örgüt yapısı ölçeğine verilen yüksek puanlar mekanikliği; çevresel belirsizlik ölçeğine verilen yüksek puanlar ise düşük çevresel belirsizlik algısını ifade etmektedir.

Tablo 16’da savunmacı strateji izleyen işletmelerde düzenleyici olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan uyum modeline *1. adımda* kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenler dahil edilmiştir. Özsermaye karlılığı üzerinde sadece algılanan çevresel belirsizliğin anlamlı bir etki ($\beta=0,054$; $p<0,05$) yaptığı görülmektedir. Buna göre savunmacı strateji izleyen işletmelerde çevresel belirsizlik algısı azaldıkça, özsermaye karlılığı artmaktadır.

2. adımda modele dahil olan iki yönlü etkileşim terimlerinin hiç biri anlamlı bir katkıda bulunmamıştır. Bu durumda, savunmacı strateji izleyen işletmeler için, iki değişkenli uyum hipotezlerinden H1b (strateji-örgüt yapısı), H2b (strateji-çevre) ve H3ba (örgüt yapısı-çevre) hipotezleri hiçbir performans oranı bakımından doğrulanmamıştır (bkz. Ek 6/a, b, c, d).

Tablo 17. Analizci Strateji İzleyen İşletmeler İçin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

(n=35)	Özsermaye Karlılığı	Satışların Karlılığı	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1.Adım				
Sabit	-,471	-,247*	,149	-1,059
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,254	,178*	-,012	1,931
---Büyükülüğü	,012	-,015	-,050	-,265
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Analizci	,035	,054	,093	-,950
---Çevre	,100	,043	,042	,378
---Örgüt yapısı	,020	,015	,111*	,143
R ²	,563	,652	,629	,143
F-değeri	7,467**	10,862**	9,817**	,933
2.Adım				
Sabit	-,452*	-,223	,221	-2,137
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,365*	,205*	,042	2,627*
---Büyükülüğü	-,038	-,031	-,089*	-,365
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Analizci	,131	,102*	,220*	-1,198
---Çevre	,073	,031	,012	1,504*
---Örgüt yapısı	,018	,017	,116*	-,705
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	-,079	-,009	-,004	-,216
---Analizci*Çevre	-,097	-,047	-,107	7,086**
---Analizci*Yapı	,021	-,035	-,139	-6,079**
R ²	,748	,734	,745	,565
F-değeri	6,356*	2,658	3,934*	8,106*
R ² değişim	,185*	,082	,116*	,423*
*p<,05				
**p<,01				

Tablo 17'den takip edileceği üzere, analizci strateji izleyen işletmelerde, özsermaye karlılığıyla ilgili uyum modelinde *1. adımda* yer alan değişkenlerin tek başlarına anlamlı bir katkı yapmadıkları, modele ikinci adımda eklenen etkileşim terimlerinin de modele katkılarının anlamlı olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde satışların karlılığı üzerinde de bağımsız değişkenlerin ve *2. adımda* eklenen etkileşim terimlerinin anlamlı katkıları bulunmamaktadır. Yalnızca işletme yaşı arttıkça satış karlılığında da artış olduğu gözlenmektedir ($\beta = 0,178$; $p < 0,05$).

Aktif karlılık üzerinde *1. adımda* örgüt yapısının organiklik düzeyi arttıkça aktif karlılığın da arttığı ($\beta = 0,111$, $p < 0,05$), ancak modele *ikinci adımda* eklenen etkileşim terimlerinin

hiçbirinin anlamlı bir katkı yapmadığı anlaşılmaktadır. Modelin 2. adımında strateji ve örgüt yapısının pozitif yönde, işletme büyüklüğünün ise negatif yönde etki yaptığı görülmektedir.

Öte yandan, analizci strateji izleyen işletmeler Tobin Q oranı bakımından incelendiğinde; modelin ilk adımında herhangi anlamlı bir etkiye rastlanamazken, ikinci adımda, iki değişkenli etkileşim terimlerinin dahil edilmesiyle R²'de 0,423'lük anlamlı bir artış olmuştur. Analizci strateji ve algılanan yüksek çevresel belirsizliğin birlikte etkileşerek oluşturdukları uyum ile analizci strateji-organik örgüt yapısı etkileşim uyumunun anlamlı ancak birbirinin zıt yönlü bir katkı yapmaları oldukça önemlidir. Buna göre, strateji- çevre uyumunun artması Tobin Q oranını artırırken, strateji-örgüt yapısı uyumunun artması performansı azaltmaktadır. Ayrıca işletme yaşının ve algılanan yüksek çevresel belirsizliğin artmasının da Tobin Q oranını artırdığı gözlenmektedir.

Analizci strateji izleyen işletmelerin iki değişkenli uyum hipotezleri değerlendirildiğinde, H1c (strateji-örgüt yapısı) hipotezi yalnızca Tobin Q oranı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç üretmekle beraber ters yönlü bir etki bulunmuştur ($\beta = -6,079$, $p < 0,001$). Dolayısıyla bu hipotez doğrulanmamıştır. H2c (strateji-çevre) hipotezi sadece analizci stratejinin Tobin Q oranına etkisinde algılanan yüksek çevresel belirsizliğin düzenleyici bir etkisi olduğunu göstermekte ve hipotez sadece Tobin Q bakımından doğrulanmaktadır. H3ab (örgüt yapısı-çevre) hipotezi hiçbir performans kriteri bakımından doğrulanmamıştır (bkz. Ek 7/ a, b, c, d).

5.2.4. Model II'ye ilişkin hipotezlerin test edilmesi

Çok değişkenli stratejik uyumun performans üzerindeki etkilerinin test edilmesinde iki farklı uyum yaklaşımı benimsenmiş; Model II, düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre, Model III ise profilden sapma olarak uyum yaklaşımına göre test edilmiştir.

Düzenleyici olarak uyum yaklaşımı aracılığıyla strateji-örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik arasındaki etkileşimin performansa etkisi hiyerarşik çoklu regresyon aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda iki değişkenli uyum hipotezleri için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyona 3. Adım olarak strateji, çevre ve örgüt yapısı değişkenlerinin etkileşim etkileri dahil edilmiştir. Bu analize ait sonuçlar önceki sayfada yer alan tablolara 3. Adım eklenerek tekrar oluşturulmuştur.

Tablo 18. Öncü Strateji İzleyen İşletmeler İçin Çok Değişkenli Uyuma İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(n=42)	Özserm. Kar.	Satış. Kar.	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1. Adım				
Sabit	,261	,095	2,385	-,102
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,012	,011	-,333	3,085*
---Büyükülüğü	-,077	-,022	-,567	-1,131*
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Öncü	,206	,066*	2,169	,231
---Çevre	-,003	-,002	-,016	-2,280
---Örgüt yapısı	,091	,064	,284	2,404*
R ²	,386	,670	,155	,303
F-değeri	4,530*	14,593*	1,324	3,047*
2. Adım				
Sabit	,035	,020	,247	-1,855
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,050	,027	-,020	3,719*
---Büyükülüğü	-,033	-,009	-,133	-,990
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Öncü	,107	,040	1,088	-,380
---Çevre	,020	,007	,179	-2,023
---Örgüt yapısı	,083	,061	,216	2,337*
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	-,033	,005	-,517	,621
---Öncü*Çevre	,392	,103	2,476	-9,397*
---Öncü*Yapı	-,013	-,029	1,732	9,005*
R ²	,498	,709	,268	,422
F-değeri	2,450	1,481	1,693	2,184
R ² değişim	,112	,039	,113	,118
3. Adım				
Sabit	,045	,023	,352	-1,745
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	-,010	,011	-,657	3,872*
---Büyükülüğü	-,022	-,007	-,018	-1,037*
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Öncü	-,178	-,036	-1,975	,740
---Çevre	-,006	,000	-,099	-1,941
---Örgüt yapısı	,030	,047	-,343	2,565*
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	,120*	,046*	1,124	,013
---Öncü*Çevre	,244	,063	,889	-8,834*
---Öncü*Yapı	-,056	-0,40	1,271	9,166*
<i>Çok yönlü uyum</i>				
---Çevre*Yapı*Öncü	,621**	,166**	6,677*	-2,419
R ²	,680	,790	,443	,467
F-değeri	18,201**	12,303*	10,085*	2,619
R ² değişim (2'den 3'e)	,182**	,081*	,175*	,045
*p<,05 **p<,01				

Tablo 18'den görüleceği üzere, öncü strateji izleyen işletmelerin, Tobin Q dışındaki tüm performans ölçütlerinde çok değişkenli etkileşim uyumu gösterdikleri görülmektedir. Regresyon denkleminde son modelde üç yönlü etkileşim terimleri eklenmesiyle birlikte; özsermaye karlılığında açıklanan varyans $R^2=0,182$ ($F=18,201$; $p<0,001$) oranında çok anlamlı bir artış göstererek tüm modelin açıklayıcılığını %68'e çıkarmaktadır. Modele aynı zamanda algılanan yüksek çevresel belirsizlik ve organik örgüt yapısının birlikte etkisinin de özgün katkısından söz edilebilir ($\beta= 0,120$, $*p<0,05$). Satış karlılığında 0.081'lik anlamlı bir artışla modelin açıklayıcılığı %79'a yükselmiştir, ayrıca modelin üçüncü aşamasında çevre-yapı uyumunun da özgün katkısı görülmektedir. Aktif karlılıkta ise 0.175'lik anlamlı bir artış ile açıklanan varyansı %44,3'e çıkarmıştır.

Ancak Tobin Q oranına dair oluşturulan regresyon denkleminin R^2 'deki değişiminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($F=2,619$, $p>0,05$) görülmektedir. Bu bağlamda, işletme yaşı, örgüt yapısı, işletme büyüklüğü, strateji-çevre ve strateji-yapı uyumlarına dair katsayılar anlamlı olmakla birlikte model anlamsızdır. Dolayısıyla H4a hipotezinin Tobin Q dışında diğer performans oranları bakımından doğrulandığı söylenebilir (bkz. Ek 5/ a, b, c, d).

Tablo 19. Savunmacı Strateji İzleyen İşletmeler İçin Çok Değişkenli Uyuma İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

(n=34)	Özserm. Kar.	Satış. Kar.	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1.Adım				
Sabit	-,016	,279	,020	3,068*
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,013	-,104	-,005	-,925
---Büyükülüğü	,033	-,043	,001	-,150
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Savunmacı	,057	,238	,101	,421
---Çevre	,054*	,080	,035	,145
---Örgüt yapısı	,017	,037	,014	,313
R²	,653	,538	,718	,410
F-değeri	10,559**	6,529**	14,281**	3,482*
2.Adım				
Sabit	-,028	,233	,005	3,333*
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,011	-,120	-,010	-1,054
---Büyükülüğü	,011	-,009	,008	-,192
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Savunmacı	,051	,209	,089	1,067
---Çevre	,050*	,067	,035	,402
---Örgüt yapısı	,021	,056	,018	,033
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	,002	,016	-,003	-,283
---Savunmacı*Çevre	,063	,301	,137	4,041
---Savunmacı*Yapı	-,133	-,598	-,104	-1,372
R²	,672	,602	,742	,555
F-değeri	,463	1,324	,762	2,391
R² değişim	,018	,063	,024	,145
3.Adım				
Sabit	-,059	,225	-,011	2,568*
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,046	-,110	,009	-,569
---Büyükülüğü	,002	-,011	,003	-,212
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Savunmacı	-,014	,190	,054	,053
---Çevre	,036*	,063	,028	,068
---Örgüt yapısı	-,014	,045	-,002	,051
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	-,006	,014	-,007	-,306
---Savunmacı*Çevre	,085	,307	,149*	2,243
---Savunmacı*Yapı	-,014	-,564	-,040	1,315
<i>Çok yönlü uyum</i>				
---Çevre*Yapı*Savunmacı	,286**	,083	,154*	2,137*
R²	,855	,605	,824	,654
F-değeri	30,216**	,190	11,246*	6,014*
R² değişim (2'den 3'e)	,183**	,003	,082*	,099*

*p<,05 **p<,01

Savunmacı strateji izleyen işletmelerde, üç yönlü etkileşim terimleri regresyon denkleminde dahil edildiğinde, özsermaye karlılığında, her bir değişkenin ve iki yönlü etkileşim terimlerinin anlamlı katkısının olmamasına (temel etki) rağmen, R^2 'de %18,3'lük çok anlamlı bir artışla ($F=30,216$, $p<,01$) modelin açıklanan varyansını %85,5'e çıkarmaktadır. Öte yandan öncü stratejinin aksine satışların karlılığı üzerinde, hiçbir değişkenin ve etkileşim terimlerinin anlamlı bir sonuç üretmediği görülmektedir.

İşletmenin savunmacı strateji izleme yönelimi arttıkça ve çevresel belirsizlik algısı azaldıkça aktif karlılık üzerinde 0,149'luk bir olumlu etki yapmaktadır. Çevre ve stratejinin ortak etkisine yapının da ortak etkisi eklendiğinde anlamlı bir artış olduğu söylenebilir. Bu artışla birlikte modelin açıklanan varyansı %74,2'den %82,4'e çıkmaktadır. Yine öncü stratejiden farklı olarak Tobin Q oranı üzerinde %9,9 'luk bir anlamlı artışla modelin açıklayıcılığını %65,4'e yükseltmiştir. Ayrıca Tobin Q oranının bağımlı değişken olduğu modelde savunmacı strateji izleyen, örgüt yapısı mekanik olan ve çevresel belirsizliği görece düşük algılayan işletmelere ait bu etkileşim teriminin katsayısı oldukça yüksek çıkmıştır ($\beta=2,137$, $p<,01$). Dolayısıyla satışların karlılığı dışında H4b hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir (bknz. Ek 6/ a, b, c, d).

Tablo 20. Analizci Strateji İzleyen İşletmeler İçin Çok Değişkenli Uyuma İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

(n=35)	Özserm. Kar.	Satış. Kar.	Aktif Karlılığı	Tobin Q
1.Adım				
Sabit	-,471	-,247*	,149	-1,059
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,254	,178*	-,012	1,931
---Büyüklüğü	,012	-,015	-,050	-,265
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Analizci	,035	,054	,093	-,950
---Çevre	,100	,043	,042	,378
---Örgüt yapısı	,020	,015	,111*	,143
R²	,563	,652	,629	,143
F-değeri	7,467**	10,862**	9,817**	,933
2.Adım				
Sabit	-,452*	-,223	,221	-2,137
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,365*	,205*	,042	2,627*
---Büyüklüğü	-,038	-,031	-,089*	-,365
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Analizci	,131	,102*	,220*	-1,198
---Çevre	,073	,031	,012	1,504*
---Örgüt yapısı	,018	,017	,116*	-,705
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	-,079	-,009	-,004	-,216
---Analizci*Çevre	-,097	-,047	-,107	7,086**
---Analizci*Yapı	,021	-,035	-,139	-6,079**
R²	,748	,734	,745	,565
F-değeri	6,356*	2,658	3,934*	8,106*
R² değişim	,185*	,082	,116*	,423*
3.Adım				
Sabit	-,214	-,116	,269	-,571
<i>Kontrol değişkenleri</i>				
---İşletme yaşı	,203	,133	,009	1,561
---Büyüklüğü	-,032	-,029	-,088/	-,322
<i>Bağımsız değişkenler</i>				
---Analizci	,086	,082	,211*	-1,494*
---Çevre	,000	-,002	-,003	1,024*
---Örgüt yapısı	-,022	,000	,108*	-,969*
<i>İki yönlü etkileşim</i>				
---Çevre*Yapı	,029	,039	,018	,493
---Analizci*Çevre	-,205	-,095	-,129	6,381**
---Analizci*Yapı	-,176	-,123	-,179	-7,376**
<i>Çok yönlü uyum</i>				
---Çevre*Yapı*Analizci	,322*	,144*	,066	2,121*
R²	,821	,786	,747	,641
F-değeri	10,247*	6,179*	,250	5,036*
R² değişim (2'den 3'e)	,073*	,053*	,003	,075*
*p<,05 **p<,01				

Tablo 20, analizci strateji izleyen işletmeler için çok değişkenli uyuma ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, üç yönlü etkileşim teriminin regresyon modelinin 3. Adımı olarak eklenmesiyle özsermaye karlılığını açıklama oranı %7,3'lük anlamlı bir artış göstererek %82'1 olmuştur. Satışların karlılığı üzerinde %5,3 anlamlı bir artış yaratmış, ancak diğer strateji türlerinden farklı olarak aktif karlılık üzerinde ne iki yönlü ne de üç yönlü etkileşim terimleri anlamlı bir etkiye bulunmamıştır.

Tobin Q üzerinde üç yönlü etkileşim terimi regresyon modeline dahil edildiğinde, modelin açıklayıcılığında %7,5 oranında anlamlı bir artışa neden olmuş ve böylelikle açıklanan varyansı %64.1'e çıkarmıştır. 3. Adımda işletmelerin analizci strateji izleme yönelimleri arttıkça Tobin Q oranının azaldığı görülmekte, yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı yükseldikçe ise Tobin Q artış göstermektedir. Ancak çevre ve strateji arasındaki uyum performansı arttırmaktadır. Bu durumda çevresel belirsizliği yüksek algılayan analizcilerin daha başarılı oldukları düşünülebilir. Tam tersine, örgüt yapısının organikliği arttıkça performans da tıpkı strateji puanında olduğu gibi azalmakta, ikisinin ortak etkisi ise performansın artmasına neden olmamaktadır. Buradan yola çıkarak örgüt yapısının strateji performans (Tobin Q) ilişkisindeki etkisinin düzenleyici olmadığı ifade edilebilir. Öte yandan her üç değişken birlikte işletmenin performansını anlamlı biçimde arttırmaktadır. Çok değişkenli uyumun performansa etkisi bakımından, H4c hipotezi aktif karlılık dışında diğer performans oranları için doğrulanmıştır (bknz. Ek 7/ a, b, c, d).

5.2.5. Model III'e ilişkin hipotezlerin test edilmesi

Bu model ise, uyumun *her bir strateji türü için* en başarılı işletmelerin örgütsel özelliklerinden oluşan bir ideal profil ile geriye kalan işletmeler arasındaki sapmanın belirlendiği profilden sapma olarak uyum yaklaşımıdır.

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı, profilden sapma analizi ile test edilmiştir. Bu analiz yöntemi, kuramsal olarak yaygın bir şekilde önerilmekle birlikte (Hughes ve Morgan, 2008; Hult vd., 2006; Vorhies ve Morgan, 2003; 2005), çok değişkenli uyum çalışmalarının sınırlı sayıda olmasının etkisiyle yine Drazin ve Van de Ven (1985), Doty vd. (1993), Kabadayı vd. (2007)'nin çalışmaları gibi sınırlı sayıda çalışmada kullanılmıştır. Venkatraman (1989)'nin önerileri dahilinde profilden sapma analizinin kendine özgü bir takım aşamaları bulunmaktadır. Bu analiz için dipnotta yer alan adımlar

sırasıyla uygulanmıştır⁸. Profilleri oluşturan ideal işletmelerin strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik algılarına göre gösterdikleri özelliklerin (aldıkları puanların) ortalamaları Tablo 21’de yer almaktadır.

⁸ 1. Aşama: İşletmelerin stratejilerine göre sınıflandırılması

İşletmeler dahil oldukları stratejilere göre sınıflandırılırken daha önce yapılan kümeleme analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Kümeleme analizine göre çalışmamızda yer alan 111 işletmenin 34’ ü savunmacı; 35’ i analizci ve 42’ si ise öncü olarak sınıflandırılmıştır.

2. Aşama: İdeal profilin belirlenmesi

Bu çerçevede kuramsal yazının veya alan uzmanlarının belirlediği sayısal skorlar değil, ampirik olarak belirlenen bir ideal profil kullanılmıştır. Bu yaklaşım konfigürasyon çalışmaları yazınında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Gresov 1989; Hult vd. 2006; Ketchen vd. 1993; Vorhies and Morgan 2003).

Belirtildiği üzere ideal profil belirlenmeden önce işletmeler strateji türlerine göre gruplara ayrılmıştır. Daha sonra her bir grup için en yüksek performansa sahip işletmeler belirlenmiştir. Bunun için işletmelere ait performans verileri en yüksekten en düşüğe göre sıralanmıştır. İdeal profilin ampirik olarak belirlenmesinde, Venkatraman (1989), performans verilerine göre ilk %10’luk veya %15’lik kısmın alınmasını önermektedir. Vorhies ve Morgan (2003), performansa ait scree plot grafiklerine bakarak bu kararı vermeyi uygun görmüştür, öte yandan Olson vd. (2005), en iyi ilk üç işletmeyi temel almıştır. Bu çalışmada en başarılı işletmelerin ilk %10’un alınmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede savunmacı strateji izleyen işletmeler için ilk 3, öncüler için 4 ve analizciler için 3 en iyi performanslı işletme ideal profil olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmamızda dört farklı performans kriteri olduğu için bu işlem her bir performans kriteri için ayrı ayrı yapılmış ve her bir strateji türü için dört farklı ideal model oluşturulmuştur. Profilleri oluşturan ideal işletmelerin strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik algılarına göre aldıkları puanların ortalamaları Tablo 21’de yer almaktadır.

3. Aşama: Profil sapma (uyum) skorlarının hesaplanması

Her bir strateji türünün dört farklı performans kriterlerine göre ideal profilleri (4X3=12 tane) belirlendikten sonra, her bir strateji grubunda geri kalan işletmelerin ideal olan profille aralarındaki mesafe (sapma mesafesi) hesaplanmıştır. Yazında, bu hesaplamada aşağıda yer alan “Öklit Mesafesi” formülünün kullanılmasını önerilmektedir (Venkatraman, 1989).

$$\text{Uyumsuzluk} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (X_{sj} - \bar{X}_{ij})^2}$$

Formüle “ X_{sj} ” ifadesi ideal profil dışında kalan her bir işletme için hesaplanan ortalama strateji puanı, çevresel belirsizlik puanı ve örgüt yapısı puanlarını göstermektedir. “ \bar{X}_{ij} ” ise ideal profili oluşturan işletmelere ait strateji puanlarının, çevresel belirsizlik puanlarının ve örgüt yapısı puanlarının ortalamalarını temsil etmektedir. Formüle de görüldüğü üzere her bir işletmeye ait ideal profilden uzaklık (uyumsuzluk)

Tablo 21. İdeal Profilleri Oluşturan İşletmelerin Ortalama Skorları

Stratejiler	Özsermaye Karlılığı			Satış Karlılığı			Aktif Karlılığı			Tobin Q		
	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG
Savunmacılar	4,33	1,84	1,75	4,43	2,35	2,00	4,48	2,00	2,04	4,24	2,57	2,13
Analizciler	4,67	4,33	4,42	4,39	3,82	3,88	4,50	4,29	4,38	4,11	3,69	3,50
Öncüler	4,68	4,41	4,40	4,63	4,15	4,25	4,59	4,37	4,41	4,25	3,59	3,72

STR: Strateji puanları ortalaması

ÇVR: Çevresel belirsizlik puanları ortalaması

ÖRG: Örgüt yapısı puanları ortalaması

Her bir işletmenin profilden sapma skorları strateji türlerine ve performans kriterlerine göre ayrı ayrı hesaplandıktan sonra bu değerler belirlenen kontrol değişkenleri (işletme yaşı, işletme büyüklüğü) ile birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

skorları hesaplanırken ilk adımda ideal profil dışında kalan her bir işletmenin strateji puanı, çevresel belirsizlik puanı ve örgüt yapısı puanlarından, ideal profili oluşturan işletmelerin strateji puanlarının, çevresel belirsizlik puanlarının ve örgüt yapısı puanlarının ortalamaları çıkarılmıştır. İkinci adımda çıkan değerlerin karesi alınmış ve üçüncü adımda ise elde edilen strateji, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı değerleri toplanmış ve son adım da ise toplanan değerlerin karekökleri alınarak profil dışında kalan her işletme için bir profilden sapma (uyumsuzluk) skoru belirlenmiştir. Bulunan skorlar her bir işletmenin ideal profilden uzaklıklarını temsil etmektedir.

4. Aşama: Profilden sapma analizi ve bulgular

Her bir işletmenin profilden sapma skorları strateji türlerine ve performans kriterlerine göre ayrı ayrı hesaplandıktan sonra bu değerler belirlenen kontrol değişkenleri (işletme yaşı, işletme büyüklüğü) ile birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Profilden Sapma Analizine Göre Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Özsermaye Karlılığı	Satışların Karlılığı	Aktif Karlılığı	Tobin Q
SAVUNMACILAR				
İşletme yaşı	-,082	-,031	-,087	-,086
Büyükülüğü	,079	,006	,068	-,103
Profilden sapma	-,779**	-,628**	-,846**	-,582**
R ²	,542	,320	,668	,257
F-değeri	12,845**	5,698**	21,080**	4,108**
ÖNCÜLER				
İşletme yaşı	,097	,096	-,019	,040
Büyükülüğü	-,134	,025	,001	,004
Profilden sapma	-,917**	-,631**	-,872**	-,010
R ²	,844	,418	,727	-,089
F-değeri	67,492**	9,841**	33,881**	,020
ANALİZCİLER				
İşletme yaşı	,132	-,093	,147	,070
Büyükülüğü	-,034	-,160	-,041	-,091
Profilden sapma	-,677**	-,840**	-,700**	-,424**
R ²	,445	,609	,477	,087
F-değeri	9,271**	17,086**	10,408**	1,949
*p<,05				
**p<,01				

Tablo 22’de görüldüğü üzere, savunmacı strateji izleyen işletmeler için; her performans kriterinde bir uyumun varlığından söz etmek mümkündür. Öncüler ve analizciler (profilden sapma katsayısı anlamlı olmakla birlikte F değeri anlamsızdır) için ise Tobin Q oranı dışındaki diğer tüm performans ölçütleri için çok değişkenli uyumunun varlığı görülmektedir. R² oranlarındaki değişim miktarına bakarak yorumladığımızda, savunmacılar için uyumun açıklayıcılığının en yüksek olduğu performans kriteri %66,8 açıklanan varyans ile aktif karlılığı olmaktadır. Öncüler için, özsermaye ve aktif karlılığı; analizciler için ise satışların karlılığı uyumun açıklayıcılığının en yüksek olduğu performans kriteri olmuştur. Dolayısıyla, işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerden oluşan konfigürasyonlar her bir strateji türü için ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artar şeklindeki hipotez değerlendirildiğinde; H5 hipotezi savunmacılar için doğrulanmış; öncüler ve analizciler için ise Tobin Q dışında doğrulanmıştır (bkz. Ek 8/9/10).

Tablo 23'te araştırmada yer alan hipotezlerin değerlendirilmesine ilişkin bir özet sunulmaktadır.

Tablo 23. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi

Hipotezler	Sonuç			
	ÖzS.	Satş.	Akt.	TQ
H1: Strateji ile örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir				
H1a: Öncü strateji ile organik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H1b: Savunmacı strateji ile mekanik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H1c: Analizci strateji ile organik örgüt yapısı arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H2: Strateji ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir				
H2a: Öncü strateji ile algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H2b: Savunmacı strateji ile algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H2c: Analizci strateji ile algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Kabul
H3: Örgüt yapısı ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir				
H3a: Organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir				
H3aa: Öncüler için; Organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H3ab: Analizciler için; Organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret
H3b: Mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir				
H3ba: Savunmacılar için; Mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansıyla pozitif ilişkilidir	Ret	Ret	Ret	Ret

H4: Strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir				
H4a: Öncü strateji, organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir	Kabul	Kabul	Kabul	Ret
H4b: Savunmacı strateji, mekanik örgüt yapısı ve algılanan düşük çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir	Kabul	Ret	Kabul	Kabul
H4c: Analizci strateji, organik örgüt yapısı ve algılanan yüksek çevresel belirsizlik arasındaki uyum işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkilidir	Kabul	Kabul	Ret	Kabul
H5: İşletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyonlar her bir strateji türü için ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır				
H5a: Öncü strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır	Kabul	Kabul	Kabul	Ret
H5b: Savunmacı strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
H5c: Analizci strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır	Kabul	Kabul	Kabul	Ret

5.2.6. Eş sonuçluluk

Konfigürasyon araştırmalarının temel varsayımlarından biri olan eş sonuçluluğu değerlendirmede geşalt olarak uyum yaklaşımından yararlanılmıştır.

Bu varsayımın değerlendirilebilmesi için, strateji değişkeni bağlamında yapılan kümeleme analizinden bağımsız olarak tüm strateji türlerini, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik değişkenlerini dahil ederek yeni bir kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz yöntemiyle oluşturulan kümeler aslında kimi çalışmalarda stratejik grup analizine; (Porter, 1980), uyumun tümevarım yöntemiyle ele alınmasına (Zaefarian, 2011), kimi çalışmalarda ise örgütsel gerçekliğin anlamlı ve uygun (coherent) bir parçasını kolektif olarak tanımlayan çok sayıda değişkene, eş zamanlı olarak bakılmasını sağlayan (Bergeron vd., 2001: 126) geşalt olarak uyum yaklaşımına denk düşmektedir. Bu uyum

yaklaşımı diğer uyum yaklaşımları ile kıyaslandığında, daha subjektif bir uyum değerlendirmesi yapması ve istatistiksel olarak zayıf bir öngörü sunması nedeniyle eleştirilmektedir (Jermias ve Gani, 2005). Ancak yazında önerilen biçimde (Bergeron vd., 2004; Venkatraman, 1989; Kabadayi vd., 2007) eş sonuçluluk varsayımının değerlendirilmesi amacıyla ele alınmaktadır.

Bu şekılları veya kümeleri oluşturmak amacıyla küme sayısı başlangıçta bilinmediği için *iki aşamalı kümeleme* tekniğiyle doğal küme sayısı bulunmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede işletmeler araştırmaya dahil edilen tüm değişken özellikleri bakımından 3 kümeye ayrılmıştır. Daha önce bahsedilen küme geçerliği ve güvenilirliğin sağlanması bakımından analiz, hiyerarşik kümeleme tekniği ile Ward bağlantı tekniğini temel olarak yeniden sınıflandırılmıştır. Buna göre oluşan nihai kümeler, değişkenlerin ortalamaları bakımından Tablo 24'te görölmektedir. Ayrıca aşağıda ortalamaları daha kolay yorumlamak için her bir değişken açısından katılma düzeylerine de yer verilmiştir. Katılma düzeyinin belirlenmesinde $(n-1/n)$ formölünden yararlanılmıştır. Bu formölde 'n', düzey sayısını ifade etmektedir. Araştırmada 5'li Likert ölçeğinden yararlanıldığından, formölde n yerine 5 konularak elde edilen sonuç doğrultusunda her bir düzeyin hangi aralıklar arasında yer aldığı belirlenmiştir. $(5 - 1)/5=0,8$ sonucuna göre her bir düzeyin yer aldığı aralık şoyledir:

Değer aralıkları	Katılma düzeyleri
1,00 ile 1,80 arası	"1= Çok düşük"
1,81 ile 2,60 arası	"2= Düşük"
2,61 ile 3,40 arası	"3= Orta"
3,41 ile 4,20 arası	"4= Yüksek"
4,21 ile 5,00 arası	"5= Çok yüksek"

Tablo 24. Eş Sonuçluluk Varsayımının Test Edilmesinde Kullanılan Kümeleme Analizi Sonuçları

	1. Küme Savunmacılar (n=26)		2. Küme Analizciler (sentez) (n=53)		3. Küme Öncüler (n=32)	
Savunmacı strateji	4,032	Yüksek	2,474	Orta	2,316	Düşük
Öncü strateji	2,509	Düşük	3,360	Yüksek	3,949	Yüksek
Analizci strateji	2,653	Orta	3,408	Yüksek	3,427	Yüksek
Çevresel belirsizlik	3,000	Orta	2,667	Orta	4,128	Yüksek
Örgüt yapısı	3,100	Orta	2,580	Düşük	4,164	Yüksek

Buna göre ilk kümede işletmelerin savunmacı stratejiye verdikleri puanların yüksek olması, çevresel belirsizlik düzeylerinin orta düzeyde, örgüt yapısının da orta düzeyde olması nedeniyle kümeye “savunmacılar” ismi verilebilir. İkinci kümede öncü ve analizci strateji puanları daha yüksek ve savunmacı puanları daha düşük görülürken, çevresel belirsizlik algısı orta düzeyde ve örgüt yapısı ise mekanik bir özellik göstermektedir. Daha çok bir sentez görünümünde olan bu kümeye “analizciler” adı verilebilir. Üçüncü kümede ise, öncü strateji puanlarının yüksek olduğu ve çevresel belirsizliğin oldukça yüksek algılandığını, örgüt yapısının ise büyük ölçüde organik olduğu bir grup görülmektedir. Dolayısıyla bu kümenin “öncüler” olduğu söylenebilir. Belirlenen kümelerin performans açısından birbirinden farklı olup olmadığı ve eğer anlamlı bir fark varsa bu farkın kaynağını öğrenebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir (bkz. Ek 11).

Tablo 25. Eş Sonuçluluk Varsayımının Test Edilmesinde Kullanılan ANOVA Analizi Sonuçları

Performans göstergeleri	1. Küme Savunmacı (n=26)	2. Küme-Analizci-Sentez (n=53)	3. Küme Öncü (n=32)	F değeri	P değeri	Scheffe testi fark çıkan gruplar
Özsermaye karlılığı	-,003722	,00000	,094733	21,755**	,000	1 ile 3 2 ile 3
Aktif karlılığı	-,000143	,007964	,084846	26,359**	,000	1 ile 3 2 ile 3
Satışların karlılığı	-,0165	-,0183	,1426	9,112**	,000	1 ile 3 2 ile 3
Tobin Q	1,1761	1,4646	1,4774	1,216	,301	-

Öncelikle her bir performans kriteri için kümelerin birbirinden farklı olup olmadıklarına bakıldığında, Tobin Q oranı dışında diğer tüm performans sonuçlarında anlamlı bir fark çıkmıştır. Bu farklılığın kaynağına varyansların eşleşliği varsayımı sağlandığından Scheffe testi (Akbulut, 2010) aracılığıyla bakılmıştır.

Özsermaye karlılığında; öncülerin, analizci ve savunmacılardan anlamlı bir şekilde daha karlı oldukları ancak savunmacı ve analizciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Aktif karlılık bakımından; öncülerin, analizci ve savunmacılardan anlamlı bir şekilde daha karlı oldukları ancak savunmacı ve analizciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Satışların karlılığında; çok açık bir şekilde yine öncülerin, savunmacı ve analizcilerden anlamlı bir şekilde farklı ve ortalamalara bakıldığında üstün olduğu, analizci ve savunmacıların ise anlamlı bir farklılık göstermedikleri gözlenmektedir.

6. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde işletmelerin genel özelliklerine, kavramsal araştırma modellerine, eşsonuçluluk varsayımına ilişkin olarak araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dair değerlendirilmeler yer almaktadır.

İşletmelerin genel özelliklerine ilişkin değerlendirmeler

Araştırma evreninde yer alan işletmelerin genel özellikleri ele alındığında, örgüt yapılarının daha çok organik yapı gösterdiği görülmektedir. Genel olarak imalat sanayi işletmelerinin, hizmet işletmeleri ile karşılaştırıldığında üretim biçimlerinden kaynaklanan, mekanik yapı özellikleri göstermesi beklenir. Ancak yoğun rekabet ortamında ve iş yapış biçimlerindeki değişikliklerin etkisiyle imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de organik yapı özellikleri göstermesi beklenebilmektedir.

Bir başka bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin çevresel belirsizlik algılarının ise orta-üst düzeyde olduğu yönündedir. Bu bulgu Türk imalat işletmeleriyle ilgili yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermekte ve işletmelerin çevrelerindeki rekabet düzeyi algısının yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin Tekin ve Zerenler'in (2005), Konya otomotiv sanayi üzerinde yaptıkları çalışmada, işletmelerin %90'dan fazlasının rekabet düzeyini oldukça yüksek olarak algıladıkları görülmüş benzer şekilde, değişik illerde ve alt sektörlerdeki 181 imalat işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında Güleş (2001), işletmelerin %60'dan fazlasının rekabet düzeyi algısının yüksek olduğunu bulgulamıştır. Dolayısıyla araştırmamızın bulgularına paralel olarak, Türk imalat sanayi işletmelerinin rekabet düzeyinin yüksek olmasının yarattığı bir çevresel belirsizliğe maruz kaldıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcı işletmelerin daha çok öncü ve analizci strateji izleyen işletmeler oldukları göze çarpmaktadır. Türk işletmelerinde rekabet stratejileri tercihlerine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Kamaşak (2010), İMKB'ye kote olan imalat işletmelerinde, tek başına farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin maliyet liderliği stratejisi izleyenlerden daha fazla olduğunu bulmuştur. Bayraktar ve Tatoğlu (2010), 519 imalat sanayi işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada, işletmelerin, rekabetçi strateji tercihlerinin düşük maliyetlere ve fiyatlama stratejilerine odaklanan

stratejilerden, yenilikçi, farklılaştırma ve kaliteye ağırlık veren stratejilere yöneldikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öncü strateji izleyen işletmeler, çevrelerini dinamik ve belirsiz olarak algılamakta ve çevresel değişimin getirdiği yeni şartlara büyük bir başarıyla veya en azından daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Araştırmacı ve yenilikçi özelliklere sahiptirler. Araştırmamızda dokuma, gıda, içki-tütün sanayi, metal eşya, makine ve gereç yapım ve özellikle taş ve toprağa dayalı sanayi sektörlerinin daha çok öncü strateji özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir.

Analizci stratejileri izleyen işletmeler ise, genellikle denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih etmektedirler. Bu şekilde riski en aza indirerek karlarını arttırmaya, maliyetlerini azaltmaya çalışırlar. Pazarda belli bir yer edindikten sonra yeni pazar ve yeni ürünlere yönelirler. Bu aşamada yakın rakiplerini dikkatli şekilde izleyerek başarılı olanların davranış ve taktiklerini benimserler. Bu yetenekleri onların güçlü yanlarını teşkil etmektedir. Araştırmamızda yer alan işletmelerden metal ana sanayii, kağıt ve kağıt ürünleri, basım yayım, metal eşya, makine ve gereç yapım ve kimya, petrol kauçuk ve plastik sanayi sektörlerinin de analizci strateji özellikleri görülmektedir.

Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, çevrelerini durağan, istikrarlı ve net olarak algılamakta ve bu yüzden maksimum etkinliğe ulaşmak için faaliyetlerinde istikrar ve kontrolü aramaktadırlar. Mevcut faaliyetlerine odaklanarak, dar bir pazar alanında, sınırlı sayıda ürün ve hizmetle kendi ürün ve pazarlarını korumayı hedeflemektedirler. Savunmacıların güçlü yanı pazarlarındaki yalnızca belli bir bölüme yüksek derecede yoğunlaşmalarıdır. Araştırmamızda orman ürünleri ve mobilya, gıda-içki-tütün ve dokuma sanayi şirketleri arasında savunmacı özellik gösteren işletmelerin olduğu görülmektedir.

Ancak sektörler arasında strateji türlerine ilişkin net bir ayrımın olmaması yorum yapmayı güçleştirmektedir.

Model I'e ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Stratejik uyum çalışmalarında, örgüte ve bağlamına ilişkin unsurlar, bunların birbirlerini nasıl etkiledikleri ve performanstaki değişimleri nasıl açıkladıkları koşul bağımlılık kuramının temellerine dayalı olarak indirgemeci bir bakışla tek tek ele alındığında, uyum

ilişkisinin daha yakından incelenmesine imkan tanıdığı ileri sürülmektedir (Venkatraman, 1989, Donaldson, 2001). Bu kapsamda strateji-örgüt yapısı, strateji-çevre ve örgüt yapısı-çevrenin birbirleriyle uyumlu olmalarının ayrı ayrı performans üzerine nasıl bir etki bıraktıklarına bakılması gereklidir. Ancak araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

- Strateji-örgüt yapısı uyumu, öncü ve savunmacı strateji izleyen işletmeler için performansı arttırmamış; analizci stratejiyi izleyen işletmeler için ise sadece Tobin Q oranı üzerinde ve olumsuz etki yapmıştır,
- Strateji-çevre uyumu öncü ve savunmacı strateji izleyen işletmeler için performansı arttırmamış; analizci stratejiyi izleyen işletmeler için ise yalnızca Tobin Q üzerinde olumlu etki göstermiştir,
- Örgüt yapısı-çevre uyumu ise, öncü, savunmacı ve analizci strateji izleyen işletmelerin performansları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmamıştır.

İlk olarak *strateji-örgüt yapısı uyumuna* bakacak olursak; yazından farklı olarak (Pertusa-Ortega vd., 2008; Nystrom vd., 2002; Tarigan, 2005), öncü, savunmacı ve analizci strateji gruplarındaki işletmelerin, seçtikleri rekabet stratejilerinin düzeyi ile örgüt yapıları arasında bir uyum ilişkisinin finansal performans üzerinde herhangi bir etkisinin (Tobin Q hariç) gözlenmemesi, stratejilerin hayata geçirilmesinde örgüt yapısının yanı sıra çevresel koşulların da etkili olduğu görüşünü işaret eder niteliktedir. Nitekim Pelham (1999), bir örgütün yapısının yönetimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu, amaçların ise örgütün stratejisinden türetildiğini; ancak işletme stratejisinin rekabet avantajı yaratmasının sektör çevresinin özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür.

Stratejik yönetim araştırmalarının iki temel strateji yaklaşımı olan endüstri temelli ve kaynak temelli görüş ele alındığında, endüstri temelli görüşün, çevrenin veya sektörün işletmelerin rekabet avantajı kazanmada yarattığı fırsatlar ve avantajlar konusuna ağırlık verdiğini, kaynak temelli görüşün ise, aksine, işletmelerin başarı ve başarısızlıklarının nedeninin içinde bulunan mevcut endüstrinin yapısından ziyade rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarına imkan sağlayan sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlere vurgu yaptığı görülmektedir (Erol vd., 2013: 79). Strateji-örgüt yapısı arasındaki uyuma ilişkin bulgular bu iki temel yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde, çevrenin etkilerinin dahil

edilmediği ve sadece strateji ile örgüt içi yapısal özelliklere odaklanan ve rekabet avantajını burada arayan görüşün uygun olmadığı söylenebilir.

Analizci strateji izleyen işletmelerde ise, strateji-örgüt yapısı uyumunun Tobin Q üzerinde büyük ölçüde azaltıcı bir etkisi gözlenmiştir. Yani, strateji-yapı arasındaki uyum beklenenin aksine performansı azaltmaktadır. Öte yandan analizci işletmelerde, strateji ve çevrenin uyumlu olması Tobin Q üzerinde olumlu etki göstermektedir, diğer bir deyişle, analizci strateji izleme yöneliminin artmasının Tobin Q üzerindeki anlamlı etkisi çevresel belirsizlik algısının artmasına göre şekillenmektedir. Tobin Q'nun artmasının analiz edilen firmanın varlıklarının iyi kullanıldığını gösterdiği ve yatırımcılarına, firmanın büyüme fırsatları ve rekabet gücü hakkında olumlu ipuçları verdiği (Canbaş vd., 2004: 58) göz önünde tutulduğunda, analizci strateji izleyen işletmelerin diğer strateji türlerinden farklı olarak uzun vadede rekabetçi güç kazanmak konusunda farklılaştığı söylenebilir. Ancak bu durum bir yandan da, Miller (1992)'in, bir örgütün içsel (strateji-yapı uyumu) ve dışsal (strateji-çevre uyumu) uyumu aynı anda sağlamaya çalışmasının çoğu zaman tutarsızlık yarattığını, böyle bir durumda dışsal uyumun sağlanabilmesi için içsel uyumun gereklerinin belli bir süre ihmal edilebileceğine yönelik açıklamasına örnek teşkil edebilir. Analizci strateji izleyen işletmeler, hem öncü hem de savunmacı strateji türlerinin bir sentezi niteliğinde kabul edilirler. Bir yandan savunmacılar gibi verimlilik odaklı hareket ederken, bir yandan da öncüler gibi yeni ürün ve pazar arayışlarını sürdürerek hem karlılıklarını hem de pazar paylarını arttırmaya çalışırlar. Yazında Miles ve Snow'un strateji tipolojileri ile piyasa temelli performans ölçütleri arasındaki ilişkiye dair çok az çalışma yapılmış ve anlamlı ilişkiler bulunamamıştır (Kumari vd., 2006; Short vd., 2007).

Stratejinin performans üzerindeki etkisinde çevrenin düzenleyici etkisinin araştırıldığı *strateji-çevre uyumu* hipotezindeki temel düşünce; çevresel belirsizliklerin işletmelerin performanslarını tehdit etmesi ve işletmelerin de rasyonel davranmak için bu belirsizlikleri azaltmaya çalışması görüşüne dayanmaktadır. Koşul bağımlılık kuramına göre, bir işletme, faaliyetlerini ve bunların yürütülme biçimini değiştirerek belirsizlikleri azaltmaya çalışır. Bunu yapmak için belirsiz çevrelere uyum sağlayacak stratejiler geliştirirler. Dolayısıyla çevre, hem strateji performans ilişkisinde hem de örgüt yapısı performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir (Hashim vd., 2001: 20). Bu doğrultuda Erol vd. (2013: 88), ISO 1000'de yer alan işletmelerde, stratejileri belirlemede, çevresel

koşulların mı yoksa örgütsel kaynak ve yeteneklerin mi etkili olduğunu araştırmış ve yöneticilerin Pozisyon Okulu Yaklaşımı yönünde tercihlerinin olduğunu saptamışlardır. Bu durumu sanayileşmiş batı toplumlarında 1980'lerden 1990'lara kadar önce Pozisyon Okulu Yaklaşımın etkili olduğunu ve sonrasında Kaynak Tabanlı Görüşün hakim olmaya başladığını, ülkemizdeki sanayi işletmelerinin ise henüz yolun başında olduğuna bağlamaktadır. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası rekabet koşullarında henüz sanayi kuruluşlarımızın strateji belirleyerek çevrelerini etkileme yönünde bir güce veya anlayışa sahip olmadıklarını ifade edebiliriz.

Strateji-çevre uyumunun, strateji ve yapı arasındaki iki değişkenli uyum-performans ilişkisinde olduğu gibi, öncü ve analizci strateji izleyen işletmeler için bir performans artışına neden olmadığı görülmüştür. Bu durum yazındaki pek çok çalışmayla (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Kim ve Lim, 1988) ters düşmüş olmakla birlikte, benzer sonuçlar elde eden çalışmalar olduğu da görülmektedir. Örneğin, Jaworski ve Kohli (1993), pazar çalkantısı, rekabet şiddeti ve teknolojik çalkantıdan oluşan çevresel belirsizlik koşullarının işletmelerin pazar yönelimi (stratejik yönelim) ve performansları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisine dair bir bulguya ulaşamamıştır. Bu durumda işletmelerin pazar yönelimli olmaları, çevredeki koşullardan bağımsız olarak performanslarını artırmaktadır. Benzer şekilde, Pelham ve Wilson (1996), işletmeler arasında stratejik pazar yönelimlerinin derecesinin, pazarın dinamik olması ve rekabetin şiddetli olmasından etkilenmediğini, yani çevresel koşulların değişmesinin stratejik yönelimin yönünü değiştirmedeğini ortaya koymuştur. Ancak bu tez çalışmasında tek başına stratejinin de -öncü strateji izleyen işletmelerde satışların karlılığı üzerindeki ($\beta=0,066$, $p<0,01$) etkisi dışında- bir etki göstermediği anlaşılmaktadır.

Üçüncü hipotezimize ilişkin olarak, koşul bağımlılık kuramının en çok üstünde durduğu konu olan **örgüt yapısı ve çevre arasındaki uyumun**, öncü, savunmacı ve analizci strateji izleyen işletmeler için hiçbir performans ölçütü üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken, yapılan korelasyon analizine göre örgüt yapısı ve çevre arasındaki ilişkinin oldukça yüksek, anlamlı ve olumlu yönde bulunması ($r=0,888$, $p<0,01$), uyumun, iki örgütsel değişkenin arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) bakımından tanımlandığı yaklaşımın (seçim uyumu) her zaman gerçeği yansıtmayabileceği ve dolayısıyla genelleştirilemeyeceği yönündeki çalışmaları doğrular niteliktedir (Miller, 1981: 4). Ayrıca, Miller (1988), benzer çevrelerde farklı stratejilerin farklı performans sonuçları

elde edeceği düşüncesinden hareketle, örgüt yapısı ve çevre ilişkisinin zayıf olduğunu, stratejilerin aracı değişken olarak belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle çalışmada örgüt yapısı-çevre uyumunun performansla ilişkisini incelememiştir.

Model II'ye ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Miller (1986, 1988), Venkatraman (1989), Miles ve Snow (1978), Mintzberg (1979), Lenz (1980), iki değişkenli uyum ilişkilerinin yanı sıra çok değişkenli uyum ilişkilerinin araştırılmasını yani bütüncül bir anlayış geliştirilmesini önermişlerdir.

Bu bağlamda düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre, öncü strateji izleyen işletmeler, Tobin Q dışındaki tüm performans ölçütlerinde çok değişkenli uyum göstermişlerdir. Savunmacı strateji izleyen işletmelerde, çok değişkenli uyum, satışların karlılığı dışında diğer tüm performans ölçütlerinde anlamlı artışlara neden olmuştur. Ayrıca analizci strateji izleyen işletmelerde ise, aktif karlılık dışında diğer performans ölçütleri üzerinde uyum, anlamlı artışlara neden olmuştur.

Araştırma sonuçları Model I ile karşılaştırıldığında, öncü strateji izleyen işletmelerin iki değişkenli uyum hipotezlerinin tümünün hiçbir performans ölçütü bakımından anlamlı sonuçlar vermediği halde, örgüt yapısı, çevre ve stratejinin birlikte ele alındığı bu modelin performans üzerinde oldukça önemli ve olumlu etki yaptığı görülmektedir. Özellikle satışların karlılığı üzerinde %79 açıklanan varyansa sahiplerdir. Öncü stratejiyi izleyen işletmeler için Tobin Q oranı yine anlamlı bir sonuç üretmemiştir. Bu durumda, çevrelerinin yüksek düzeyde belirsiz olduğunu algılayan işletme yöneticilerinin, öncü strateji yönelimlerini ve buna uygun olarak örgüt yapılarını organiklik düzeyini arttırarak, bir ortak etki aracılığıyla işletmelerinin finansal performanslarında artış sağladıkları söylenebilir (Tobin Q hariç).

Benzer şekilde, savunmacı strateji izleyen işletmeler için de iki değişkenli uyum hipotezlerinin hiç birinin doğrulanmamasına rağmen, örgüt yapısı, çevre ve stratejinin etkileşimi başta özsermaye karlılığı olmak üzere, satışların karlılığı dışında performansı anlamlı ve olumlu biçimde attırmıştır.

Analizci strateji izleyen işletmeleri için ise, iki değişkenli uyum yaklaşımı ile karşılaştırıldığında sırasıyla özsermaye karlılığı, Tobin Q ve satış karlılığı üzerinde artışa neden olmuştur ama aktif karlılık üzerinde anlamlı bir artış elde edilememiştir. Ancak,

Parnell vd. (1996: 46), tam tersine, analizci strateji izleyen işletmelerin hem esnekliğe hem de istikrarlı bir yapıya ulaşmayı hedeflediğini ve bu doğrultuda varlıklarını ne kadar doğru kullandığını gösteren aktif karlılığı sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yazında çok değişkenli uyumun performans üzerindeki etkisini düzenleyici olarak uyum yaklaşımı aracılığıyla ele alan çok az çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Meier vd. (2010) ise, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyumu düzenleyici olarak uyum yaklaşımına göre Teksas'taki çeşitli kamuya ait bölge okullarının yöneticileri üzerinde analiz ettikleri çalışmalarında, Miles ve Snow'un önerdiği uyum ilişkileri ile birbirini tutmayan sonuçlar bulmuşlardır. Özellikle, ne belirsiz bir çevrenin öncü stratejiyle ve ademi-merkezi bir yapıyla uyumlu olması gerektiği konusunda ne de daha durgun bir çevrenin savunmacı strateji ve merkezi örgüt yapılarıyla tamamlanacağına dair destek bulamamışlardır.

Model III'e ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımına göre ele alınan bu modelde, işletmelerin örgüt yapıları, stratejileri ve çevresel belirsizlik algılarına dair yanıtlarından yola çıkarak her bir performans ölçüsüne göre belirlenen en başarılı işletmelerin özellikleri değerlendirildiğinde, savunmacı strateji izleyen en başarılı işletmelerin örgüt yapılarının mekanik ve algıladıkları çevresel belirsizliğin oldukça düşük; öncü strateji izleyen işletmelerin örgüt yapılarının organik ve algıladıkları çevresel belirsizliğin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Analizci strateji izleyen işletmeler ise öncü strateji izleyen işletmelere çok yakın özellikler göstermektedir.

İdeal profillerin ve geride kalan işletmeler arasındaki uyum veya uyumsuzluk sonuçları değerlendirildiğinde, *savunmacı strateji izleyen işletmeler* için tüm performans ölçütleri bakımından uyumun olumlu etkisi görülürken; öncü ve analizci strateji izleyen işletmeler için ise Tobin Q dışında bütün performans kriterleri için uyumun olumlu ve anlamlı etkisinden söz edilebilmektedir.

Çok değişkenli uyum hipotezlerinin performansa etkilerine ilişkin Model II ve Model III'ün sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, her iki yaklaşımda ve her bir strateji türü için çok değişkenli uyumun özsermaye karlılığı üzerinde olumlu etkileri gözlenmektedir. Dolayısıyla farklı stratejilere sahip işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde ortak olarak özsermaye karlılığının dikkate alınması gerekmektedir

ya da uyumun etkilerini en iyi yansıtan performans kriterlerinden birinin özsermaye karlılığı olduğu anlaşılmıştır. Özsermaye karlılığı, ortakların işletmeye kaynak olarak bıraktıkları fonların bir birimine düşen karlılığı ölçmektedir. İşletmenin yönetimindeki başarı derecesini ve karlılık durumunu analiz etmede önemli bir gösterge olarak görülmekte (Aydeniz, 2009: 265) ve çok sayıda çalışmada stratejik uyumu değerlendirmede kullanılmaktadır (Lindow, 2010; Donaldson, 1987; McKee vd., 1989). Gelişmekte olan ülkelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birinin kaynak yetersizliği olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumda imalat sanayi işletmeleri için en uygun çözüm yolu, eldeki kıt kaynakların en yüksek üretimi sağlayacak biçimde kullanılması ve bu kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasına çabalamaktır. Bu bağlamda özsermaye karlılığının yüksek olması, sermayenin önemli bir üretim faktörü olduğu düşünüldüğünde özsermayenin verimli kullanıldığının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır (Tekin, 1992: 171).

Bir diğer genel değerlendirme öncü strateji izleyen işletmeler için hiçbir uyum modelinde Tobin Q üzerinde anlamlı sonuçlar elde edilememesidir. Nitekim değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçlarında da öncü strateji ile Tobin Q arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öte yandan çok değişkenli uyum analizlerinde hem savunmacı hem de analizci stratejiler için Tobin Q oranı önemli bir performans göstergesi olarak uyumun etkilerini yansıtmaktadır. Bunun sebebi Tobin Q'nun, geleneksel performans kriterleri olarak adlandırılan finansal performans göstergelerinden farklı olarak özsermaye maliyetini dikkate alarak hesaplanması ve değere dayalı bir performans kriteri olmasıdır. Firma yöneticilerinin öncelikli hedefi, firmanın piyasa değerinin artırılmasıdır. Ancak gelişmekte olan bir ülke konumundaki Türkiye'de sermaye piyasasının henüz ülke ekonomisinin büyüklüğü ile uyumlu bir büyüklüğe ve derinliğe ulaşamaması dolayısıyla spekülasyon etkilerine açık olması piyasada görünen en önemli sorunlardan birisi (Öztürk, 2008: 5) olduğundan, bu durum Tobin Q oranına ilişkin bulguların değerlendirilmesinde temkinli olunması gerekliliğini düşündürmektedir.

Eş sonuçluluk varsayımına ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Araştırmanın konusu çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin yanı sıra, konfigürasyon yaklaşımının öne sürdüğü *eş sonuçluluk görüşünün* de incelenmesi stratejik uyumun

performansa etkilerinin değerlendirilmesinde yazına bir katkı yapabileceği düşüncesiyle analiz edilmek istenmiştir. Nitekim, Jennings ve arkadaşları (2003), bu varsayımın çeşitli sektörlerde, farklı alanlarda test edilmesi gerektiğini ve bu şekilde eş sonuçluluk varsayımının geliştirilmesine katkı yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu çerçevede öncelikle örgüt yapıları, stratejiler ve çevresel belirsizliklere ilişkin özellikler bakımından işletmeler kümeleme analizi aracılığıyla gruplandırılmıştır. Analiz sonucunda üç küme oluşmuştur. Analiz bulgularından anlaşılacağı üzere, geştalt olarak uyum yaklaşımına göre, özsermaye, aktif karlılık ve satış karlılığı bakımından öncüler ile savunmacılar ve analizciler arasında performans farklılıkları vardır. Bu durum eş sonuçluluk varsayımını doğrulamamaktadır. Çünkü geştalt olarak uyum yaklaşımı, tüm örgütsel özellikler ve bağlam değişkenlerinin ele alınarak oluşturulduğu içsel olarak tutarlı ve benzer özelliklere sahip bu kümelerin yani geştaltların “uyumlu” olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda uyumlu özelliklere sahip olan bu kümelerin performanslarının birbirinden farklılık göstermemesi beklenir (Venkatraman, 1989; Bergeron vd., 2004). Örneğin, Miles ve Snow (1978), geliştirdiği strateji tipolojilerinin (yapı, süreç ve strateji bakımından; öncü, savunmacı ve analizci) birbirine bir üstünlükleri olmadığını, her üç stratejinin de herhangi bir endüstride, iyi uygulandıkları takdirde aynı performans sonuçlarını göstereceklerini belirtmişlerdir. Onlara göre önemli olan, örgütte uygulanan değişik faaliyetlerin ve uygulama biçimlerinin içsel bir tutarlılık göstermesidir. Nitekim Snow ve Hrebiniak (1980) yaptıkları sonuçlarla bu görüşü ampirik olarak test etmişler ve doğrulamışlardır.

Diğer yandan, savunmacılar ve analizciler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması; ayrıca performans kriterlerinden yalnızca üç oran için sonuçların anlamlı çıkması nedeniyle bu çalışmanın eş sonuçluluk varsayımının çelişkili doğasına katkı yapmaya devam ettiği düşünülebilir.

Bu analizin sonuçlarına göre, her durumda öncüler kümesinde yer alan işletmelerin diğerlerine göre daha başarılı oldukları söylenebilir. Bu bulgu yazınla paralellik göstermektedir (Parnell ve Wright, 1993; Lindow, 2012).

Öncü stratejinin öne çıkmasının çeşitli nedenleri olabilir; bunlardan birisi, piyasada ölçek ekonomisini yakalayan işletme sayısının fazla olması ya da işletmelerin kaynak maliyetlerinin birbirine yakın olması sonucunda endüstrideki işletmelerin birbirine

benzer maliyet avantajı konumuna sahip olmalarıdır (Karabağ, 2008: 103). Bu nedenle işletmeler öncü strateji izleyerek, yeni ürün-pazar alanlarında, ürün kalitesi ve yenilikçiliğinde rakiplerinin sınırlarını zorlayarak sektörde ilk olmaya çalışmak yoluyla performanslarını arttırıyor olabilirler.

Sonuç

Bu tez çalışmasında işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri, mevcut örgüt yapıları ve sektörel çevrelerine dair belirsizliklere ilişkin bilgiler aracılığıyla yazında üzerinde önemle durulan “stratejik uyumun, işletmelerin performansını olumlu yönde etkilediği” görüşü sınanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde, uyumlu olması beklenen ilişkilerin strateji türlerine göre farklılıklar göstermesi nedeniyle işletmelerin stratejik yönelimlerinin ne olduğunun belirlenmesi önem kazanmaktadır. Rekabet stratejileri ölçeği çoklu ifadeli bir ölçek olduğu için işletmelerin stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde yazında önerilen kümeleme analizi tekniği kullanılmıştır. Buna göre strateji ölçeklerinde yer alan tüm ifadeler kümeleme analizi ile sınıflandırılmış, oluşan kümeler gösterdikleri stratejik özellikler bakımından savunmacı, öncü ve analizci stratejiyi yansıtır biçimde üç başlık altında toplanmış ve 34 savunmacı, 35 analizci ve 42 öncü strateji izleme yönelimi olan işletme grubu elde edilmiştir.

Venkatraman (1989), stratejik uyumun ele alınmasında altı farklı uyum yaklaşımı geliştirmiştir; düzenleyici, aracılık, eşleştirme, ortak değişim, profilden sapma ve geştalt olarak uyum yaklaşımları. Bu alandaki diğer önemli uyum sınıflandırması ise, Drazin ve Van de Ven (1985)'nin yaptığı ve uyumu, seçim, etkileşim ve sistem yaklaşımları şeklinde ele aldığı çalışmasıdır. Her iki çalışmanın sınıflandırmadaki ortak özellikleri dikkate alındığında; seçim uyumu çerçevesinde, uyumu *doğrudan* performansla ilişkilendirmeyen eşleştirme ve ortak değişim yaklaşımları yer alırken; etkileşim uyumu kapsamında, düzenleyici ve aracılık olarak uyum yaklaşımları bulunmaktadır. Sistem uyumu ise; uyumu performansla doğrudan ilişkilendirmeyen geştalt ve tam tersine uyumun performans üzerindeki etkisini doğrudan araştıran profilden sapma olarak uyum yaklaşımlarına karşılık gelmektedir.

Bu tez çalışmasında stratejik uyumun performans üzerindeki etkisi araştırılmak istenildiğinden; seçim uyumu kapsam dışında tutulmuş, etkileşim yaklaşımlarından düzenleyici olarak uyum yaklaşımı temel alınmıştır. Sistem uyumu kapsamında ise profilden sapma olarak uyum yaklaşımına göre araştırma tasarlanmıştır. Ayrıca konfigürasyon yaklaşımı bağlamında yazında tartışılan ama bu çalışmada

hipotezleştirilmeyen eş sonuçluluk varsayımını sınamak için geştalt olarak uyum yaklaşımından da yararlanılmıştır.

Stratejik uyum-performans ilişkisine, strateji, örgüt yapısı ve çevreyi içeren bütüncül bir bakış çerçevesinden bakmak, örgüt ve stratejik yönetim araştırmalarının önemli bir konusu olmakla birlikte bu konuda yapılan ampirik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Miller, 1988; Doty vd.,1993; Pertusa-Ortega vd., 2008). Bu çalışmada söz konusu uyum-performans ilişkisi çeşitli kavramsal ve metodolojik yollarla ve hem indirgemeci hem de bütüncül bakış açılarıyla ampirik olarak test edilerek değerlendirilmiştir. Sonuçlar, stratejik uyumun işletmelerin rekabet avantajlarının bir kaynağı olabileceğini ve bunun ise ancak uyumun çok boyutlu doğasını yansıtacak biçimde çok sayıda değişkenin birlikte yaratacakları etki ve içsel olarak gösterecekleri tutarlılık göz önünde tutularak sağlanabileceğini işaret etmektedir. Örneğin, öncü strateji izleyen işletmeler için düzenleyici olarak uyum yaklaşımında, sadece örgüt yapısı-strateji, strateji-çevre veya çevre-yapı uyumuna ayrı ayrı sahip olmak performansı anlamlı bir şekilde etkilemezken, bu üç örgütsel olgunun birlikte sahip oldukları etkileşim etkisi performansı olumlu yönde etkilemiştir. Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı da bu sonucu desteklemektedir. Aynı sonuç diğer stratejileri izleyen işletmeler için de geçerli görünmektedir.

Miles ve Snow (1984), stratejik uyumun hem bir durumu hem de bu uyum durumuna ulaşma sürecini ifade ettiğini ileri sürmüştür. Bu tez çalışmasında stratejik uyum, bir nihai durum olarak ele alınmıştır ve nispeten statik bir durumu tespit etmeye çalışmıştır. Başka bir deyişle bir andaki resme odaklanarak uyumun performans üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Uyumun süreç olarak ele alınması ise ölçümlenmesi ve yorumlanması daha zor olan dinamik bir süreci temsil etmekte ve ancak boylamsal verilere dayalı analizlerle test etmeyi gerektirmektedir.

Esasında işletmelerin tüm örgütsel özellikleri ile birlikte çevrelerine uyum sağlamaları nihai durumu, işletmeler için bir ideal durumu yansıtır. İşletmeler başarılı olmalarını sağlayan örgütsel tasarımlarını mümkün olduğunca değiştirmek istemezler. Çünkü uyumlu olan bir tasarımdaki örgütsel özellikler ve unsurlar birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler ve küçük bir değişiklik yapmak bile bütünlüğü bozarak düzensizlikler yaratmakta ve başarısızlığa neden olmaktadır. Oysa ki işlevsel paradigma çerçevesindeki hemen bütün örgüt kuramı araştırmalarında örgütlerin düzensizliklerden düzenli olana

doğru bir yönelişleri olacağı düşüncesi hakimdir. Dolayısıyla uyumu yakalamış bir örgüt-çevre ilişkisine sahip konfigürasyondan bir diğerine geçmek örgütler için hem maliyet hem de bir direnç unsuru olarak görülür (Miller, 1987). Çünkü içsel ve dışsal unsurlar arasında uyum sağlamak ve bu yönde değişimler yaşamak oldukça zordur. Bu konuyu zorlaştıran sebeplerden biri, örgütlerin çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlamak için eyleme geçmelerini engelleyen bazı içsel ve dışsal baskıların olmasıdır. Bu nedenle stratejik değişim ve/veya yapısal değişim gibi kaçınılmaz değişimler düşünüldüğü kadar kolay yaşanmamaktadır (Leblebici vd., 2012).

Ancak Miles ve Snow (1984)'un deyimiyle, “işletmelerin içsel ve dışsal uyumunun çözüldüğüne dair hiç bir düdük çalınarak haber verilmez”. Bunun yerine rekabetçi koşullarda meydana gelen bozulmalar bir işaret olarak görülebilir. Bu işaretler de işletmeler için genellikle performans sonuçlarına yansır ve bu şekilde gözlenebilir.

Dolayısıyla ne örgütsel başarının ne de başarısızlığın basit bir açıklaması bulunmamaktadır. Örgüt ve stratejik yönetim yazını ise işletmelerin başarılarında stratejik uyuma sahip olmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Bu tez çalışmasının bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Öte yandan işletmelerin uyumsuzluk yaşadıkları dönemlerin olması da kaçınılmaz görünmektedir zira çevresel koşullar, rakiplerin hamleleri, örgüt içi unsurlar değişimler göstermektedir. Bu uyumsuzluğun olması kısa vadede tamamen başarısızlığı getirmese de performansı düşürmek yoluyla işletmelerin uzun vadeli dirençlerini azaltmakta ve başarısızlığa hatta faaliyetlerini durdurmalarına neden olmaktadır.

Yöneticilerin bu çerçevede rekabet stratejisi anlamında işletmelerinin kendi konumlandırmasını yapmak için öncelikle kendi sektörlerini ve sektörlerinin geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekir. Dolayısıyla çevresel koşullarını iyi gözlemleyecek donanımda olması gereklidir. Uygulamayı seçtiği rekabet stratejilerini bu stratejileri destekleyecek örgüt yapısı ve süreçleri geliştirerek, basitleştirerek olası değişimler için esnek hale getirmesi de beklenmektedir.

Araştırmanın kuramsal açıdan katkıları

Araştırmanın Türkçe yazında öncü bir çalışma olarak, gerek stratejik yönetim gerekse örgüt kuramı alanlarına önemli katkılar sağlayacağı ve bundan sonra bu konu ile ilgili gerçekleştirilebilecek çalışmalar için bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin örgüt yapıları, rekabet stratejileri ve çevreleri arasında uyumlu bir ilişkinin varlığının finansal performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunun kuramsal olarak öngörüldüğü biçimde araştırma sonuçları itibarıyla doğrulanması da ayrı bir katkı olarak kabul edilebilmektedir.

Yazında batı kaynaklı kuram ve yaklaşımların lokal uygulamalarına ilişkin tartışmalar yapıla gelmektedir. Özen (2013), yönetim ve örgüt teorilerinin evrensel yönlerine vurgu yaparak, koşul bağımlılık kuramının da bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, dünyanın neresinde olunursa olsun, örgütlerin amacı etkililik ve verimlilik ve bu nedenle de çevresel etkilere benzer tepkiler verirler. Uyum kavramı da sırtını koşul bağımlılık kuramına dayayarak, evrensel bir görüş sunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları uyumun performansı arttırdığı yönündeki argümanını desteklemiştir. Ancak bu konuda daha çok sayıda çalışmanın yapılmasıyla, Türk işletmelerine dair görüşlerin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda Borsa İstanbul'a kote olan imalat işletmelerinde gözlemlenen söz konusu rekabetin işletmeler arasında nasıl bir örgüt yapısı içinde yürütüldüğü, ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığı ve çevresel koşulların nasıl algılandığı belirlenmiş, imalat sanayi sektörünün içinde bulunduğu rekabet koşullarında, bu dinamiğin altında yatan rekabet stratejileri, çevresel etkiler ve örgüt yapılarının performansına yansıyan konfigürasyonlarına ilişkin ampirik bulgulara ulaşılmıştır.

Aynı sektörde olan işletmelerin farklı stratejiler belirleyebileceğini, aynı çevresel koşullarda faaliyet göstermekle birlikte, yöneticilerin farklı çevre algılarının olması ve işletmelerin farklı örgüt yapıları izlemeleri neticesinde farklı performans sonuçları alabildiklerini ortaya koymuştur.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü modellerine ilişkin hipotezlerin desteklenmesi göstermektedir ki, stratejik uyumun incelenmesinde koşul bağımlılık anlayışından ziyade, konfigürasyon yaklaşımı temeline dayanan uyum modelleri daha açıklayıcı ve

kapsayıcı olmaktadır. Bu durum stratejik uyum yazını ile paralellik göstermektedir (Fiss, 2008; Miller, 1988; Mintzberg, 1983, Miles ve Snow, 1978) ve alanın gelişimine ülkemizdeki işletmeler üzerinden bir katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın özgün katkılarından birisi de genellikle sübjektif performans verileri üzerinde etkileri incelenen stratejik uyumun, objektif veriler üzerinde ve hem muhasebe karlılık oranları hem de piyasa oranı üzerinde analizler gerçekleştirmiş olmasıdır.

Araştırmanın uygulamacılar açısından katkıları

Yöneticiler, belirsizliklerin olduğu iş dünyasında faaliyet göstermeye ilk başladıklarında da işletmelerinin yaşam seyirleri boyunca da örgütlerinin tasarımlarını yeniden ele almak zorundadırlar. Dolayısıyla bu tasarımı yaparken karşılarına çıkan en önemli unsurların strateji, örgüt yapıları ve çevreleri olduğu düşünüldüğünde, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri ve karşılıklı etkileşimlerini düşünerek hareket etmeleri gerekliliği yazında vurgulanmış ve bu çalışmanın sonuçlarıyla yeniden ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçları, uyum kavramının kolaylıkla telaffuz edilebildiği gibi algılanmaması gerektiğini, uyumu yakalamanın bilinçli bir çabanın ürünü olması gerektiğini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Çünkü stratejik uyumun ürettiği performans sonuçları, uyumun kendiliğinden oluşmasına fırsat verilmeyecek kadar önemli görülmektedir. Ancak uyumun ölçülmesinin ve yorumlanmasının zor olması, pratik bir yönetsel araç olarak ele alınmasını da güçleştirmektedir. Buna rağmen yöneticilerin “doğru yönü” seçebilmeleri bakımından önemli ipuçları ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda özellikle profilden sapma olarak uyum yaklaşımının, yöneticilerin, sektörlerindeki başarılı işletmeleri, tüm örgütsel özellikleri çerçevesinde ele alıp değerlendirmesinde fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Gelecekteki çalışmalar için öneriler

Bu çalışma stratejik uyumun hangi örgütsel ve çevresel değişkenlerle, ne tür bir uyum ilişkisi gösterdiğini ve bu uyumun finansal performans üzerindeki etkilerini ampirik bir şekilde doğrulayarak yazına bir katkı yapmıştır. Çalışmada söz konusu örgüt yapısı, strateji ve çevresel belirsizlik algısına dair veriler yöneticilerin öznel değerlendirmeleri çerçevesinde ele alınmışsa da, sonraki çalışmalarda stratejik uyumun bilinçli bir çabayla oluşturulmaya çalışılmasında yöneticilerin kişisel özellikleri, bilişsel süreçleri ve çeşitli demografik özelliklerinin nasıl etkiler göstereceğinin ortaya konulmasının, yöneticilerin

süreçteki proaktif rollerini ortaya çıkararak özellikle uygulama alanında önemli katkılar sunabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmayla birlikte Türk işletmeleri için önemi vurgulanan stratejik uyumun, farklı örneklerde ve farklı uyum yaklaşımları aracılığıyla değerlendirilmesinin kuramın geliştirilmesine katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

Stratejik uyumun performans üzerindeki etkilerine dair kesitsel bir tablo sunan bu araştırma söz konusu olumlu etkiyi doğrulamaktadır. Ancak konunun, yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak, çeşitli faaliyet raporları, kurumsal dokümanlar incelenerek, stratejik uyumun deyim yerindeyse yaşamsal döngünün nasıl seyrettiği, stratejik değişimlerin, örgüt yapılarının ve dönemsel çevre etkilerinin nasıl bir sıralama ve etkileme sürecine sahip olduğunun boylamsal bir çalışma aracılığıyla yürütülmesine yönelik çalışmalar önerilmektedir.

Araştırma, 2012-2013 yılları arasında Borsa İstanbul'a kote olan imalat işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamı bir kısıt olarak görülmemekle birlikte, imalat sanayinin alt sanayi dallarında karşılaştırma yapacak sayıda işletmenin bulunmaması, sektörlerine özgü farklılıkların ortaya çıkarılmasına imkan tanımamaktadır. Dolayısıyla başka bir örnekte olası sektörel farklılıkları ortaya koyabilecek çalışmaların yapılması faydalı olabilir

Ekler Listesi

	Sayfa
Ek 1. Anket formu	165
Ek 2. Araştırmaya katılan işletmelerin listesi	170
Ek 3. Danışmanlık şirketi ve araştırmacının topladığı anketler arasındaki farklılığın ölçümüne ilişkin t-test sonuçları	172
Ek 4: Strateji sorularına ait kümeleme analizi sonuçları	175
Ek 5: Öncü strateji için hiyerarşik regresyon sonuçları	179
Ek 6. Savunmacı strateji için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	187
Ek 7. Analizciler için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	195
Ek 8. Öncü strateji için profil sapma analizi	203
Ek 9. Savunmacı strateji için profil sapma analizi	205
Ek 10. Analizci strateji için profil sapma analizi	209
Ek 11. Geşalt için kümeleme analizi	211

Ek 1. Anket Formu

Stratejik Uyumun İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Sayın Yönetici,

Bu anket, işletmenizin örgüt yapısı, rekabet stratejisi ve çevresi arasındaki uyumu sorgulamaya ve bu uyumun finansal performansınız üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır ve bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır.

Anketin, işletmenin stratejik kararlarının alınmasında söz sahibi olan **üst düzey yöneticilerinden biri** tarafından doldurması kritik önem taşımaktadır. Araştırma, herhangi bir ticari amaç taşımadığı için sorulara verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Soruların cevaplanmasının yalnızca 10 dakikanızı alacağı tahmin edilmektedir. Anket formunda yer alan soruları inceleyerek, görüşlerinize en uygun olan seçeneği (X) ile işaretlemeniz ve tüm bölümleri **eksiksiz** doldurmanız araştırmacının amacına ulaşması açısından çok önemlidir.

Araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız ve bunları bir yönetici özeti şeklinde görmek isterseniz, aşağıdaki iletişim bilgilerinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Senem BESLER (Tez Danışmanı)

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İş Tel: 0 222 335 05 80 / 3353

GSM: 0 532 343 31 40

e-posta: sbesler@anadolu.edu.tr

Arş. Gör. Burcu Şefika DOĞRUL

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İş Tel: 0 222 335 08 95 / 1274

GSM: 0 533 564 15 91

e-posta 1: burcuso@anadolu.edu.tr

1) İşletmenizin rekabet stratejileri ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ölçekten yararlanarak belirtiniz. (Kutucukların içine “X” işareti koyunuz)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Tüm pazarı hedef almaktan ziyade güvenilir dar bir pazar dilimine (nişe) odaklanırsınız					
Tüm pazarı hedef almaktan ziyade güvenilir dar pazar dilimini (nişi) elimizde tutmaya çalışırsınız					
Rakiplerimize kıyasla pazara daha az ürün çeşidi sunarız					
Pazar payımızı korumak için kaliteye rakiplerimizden daha fazla önem veririz					
Pazar payımızı korumak için ürün ve hizmetlerimizin fiyatını rakiplerimizden daha düşük tutarız					
Sektörümüzde yeni ürünleri ilk olarak pazara biz <u>sunmayız</u>					
Sadece dar bir pazar diliminde elimizden gelen en iyi performansı göstermeye çalışırsınız					
Sektörde bizi doğrudan etkilemeyen değişimler ve yenilikler bizim için çok önemli değildir					
Sektörümüzde en yenilikçi ürünü <u>ilk</u> olarak biz pazara sunarız					
Şirket olarak geniş bir ürün yelpazemiz mevcuttur					
Genellikle yeni ürün ve hizmetlerle pazara <u>ilk giren</u> olmak için çaba harcarız					
Çok kârlı olmasa bile sektörde <u>ilk</u> olmak için yeni ürün ve pazar alanlarına yatırım yapmaya gayret ederiz					
Çevredeki fırsatları değerlendirmede çok hızlı bir şekilde hareket ederiz					
Yenilikçi faaliyetlerimiz rakiplerimizi hemen harekete geçirir					
Ürün kalitesi açısından rakiplerimize göre imkânları (sınırları) daha çok zorlarız					
Ürün yenilikçiliği açısından rakiplerimize göre imkânları (sınırları) daha çok zorlarız					
Bir yandan sabit ve sınırlı sayıda ürün çeşidi ile çalışırken, diğer yandan sektördeki yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırız					
Yeni ürün ve hizmetlerle, pazarda öncü olarak gördüğümüz rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip ederiz					
Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye geçmeden önce <u>ilk olarak</u> rakiplerimizin harekete geçmesini bekleriz					
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri dikkate alarak, benzer ve düşük maliyetli ürünler geliştirip pazara sunmaya çalışırız					
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yeniliklerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip, daha gelişmiş yeniliklerle pazara girmeyi tercih ederiz					
Sektörümüzde pazara yeni ürün ve hizmetleri nadiren de olsa ilk olarak biz sunarız					

2) İşletmenizin çevresiyle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ölçekten yararlanarak belirtiniz. (Kutucukların içine “X” işareti koyunuz).	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Sektörümüzde müşteri tercihleri çok sık değişmektedir					
Müşterilerimiz sürekli yeni ürünlerle ilgilenirler					
Müşterilerimiz bazen fiyat konusunda çok hassasken, bazı durumlarda fiyat nispeten önemsiz hale gelir					
Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklıdır					
Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizden çoğuna hizmet vermeye devam ediyoruz					
Pazarımızdaki değişimleri tahmin etmek çok zordur					
Sektörümüzde teknoloji çok hızlı değişmektedir					
Sektörümüzde teknolojik değişimler büyük fırsatlar yaratmaktadır					
Gelecek iki-üç yıl içerisinde teknolojinin bulunduğu noktayı tahmin etmek çok zordur					
Sektörümüzde teknolojik buluşlar sayesinde çok sayıda yeni ürün geliştirilebilmiştir					
Sektörümüzde teknolojik gelişmeler oldukça sınırlıdır					
Sektörümüzde kıyasıya rekabet vardır					
Sektörümüzde yoğun promosyon savaşları görülmektedir					
Rakibin sunduğuna diğer işletmeler de hemen aynısı ile karşılık verir					
Fiyat rekabeti sektörümüzün asli özelliklerindedir					
Hemen her gün yeni bir rakip hamlesinin varlığından haberdar olmaktadır					
Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır					

3) İşletmenizin üst yönetim felsefesi ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ölçekten yararlanarak belirtiniz. (Kutucukların içine "X" işareti koyunuz).	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
	İşletmemizde iletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır				
İşletmemizde yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir					
İşletmemizde karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, söz hakkı en çok konunun uzmanlarına verilir					
İşletmemizde değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.					
İşletmemizde formal (resmi) süreç ve prosedürlerin ihmal edilmesi pahasına olsa bile işlerin yürütmesine önem verilir					
İşletmemizde faaliyetler informal (gayri resmi) ilişkilere ve işbirliği normlarına dayalı olarak kontrol edilir					
İşletmemizde faaliyetlerin yerine getirilmesinde çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasından ziyade kişisel özellikleri ve içinde buldukları koşullar dikkate alınır					
İşletmemizde kararlar alınırken astların katılımına çok önem verilir					

4. İşletmenizin adı.....

5. İşletmenizin kuruluş yılı.....

6. İşletmenizdeki tam zamanlı çalışan sayısı.....

7. İşletmeniz bir aile işletmesi midir? Evet Hayır

8. İşletmemizde yabancı ortak var mıdır, varsa oranı nedir?

Yok %1-%25 arası %26-%50 arası %51-%67 arası %68 ve fazlası

9. İşletmenizdeki unvanınız.....
10. Bulduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....
11. Bulduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....
12. Yaşınız.....
13. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
14. Eğitim düzeyiniz?
İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
15. Eğitim aldığınız alan;
Mühendislik İktisat İşletme Fen Bilimleri Özgün Sanatlar
Hukuk Diğer.....
16. Temel uzmanlık alanınız;
Finans Üretim Satın Alma İnsan Kaynakları Ar-Ge
Muhasebe Genel Yönetim Stratejik Planlama Halkla İlişkiler
Pazarlama Bilgi Sistemleri Diğer

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz..

Ek 2. Araştırmaya katılan işletmeler

Acıselan Acıpayam Selüloz sanayi ve Ticaret A.Ş.
Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.
Adel Kalemçilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Akın Tekstil A.Ş.
Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.
Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Altınyag Kombinaları A.Ş.
Anadolu Cam Sanayii A.Ş.
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Aslan Çimento A.Ş.
Atlantik Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Aygaz A.Ş.
Balatacılar Balatacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.
Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.
Baysan Trafo Radyatörleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Berkosan Yalıtım ve Tecrit Maddeleri Üretim ve Tic. A.Ş.
Bilici Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Bossa Ticaret ve Sanayii İşletmeleri T.A.Ş.
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.
Compenanta Döktaş Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş.
ÇBS Boya Kimya Sanayii ve Ticaret A.Ş.
ÇBS Printaş Baskı Mürekkepleri ve Gereçleri A.Ş.
Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.
Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.
Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Denizli Cam Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.
Desa Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Diriteks Diriliş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.
Duran Doğan Basım ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
Dyo Boya Fabrikaları Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.
Ege Gübre Sanayii A.Ş.
Ege Profil Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Egeplast Ege Plastik Ticaret ve Sanayii A.Ş.
Emek Elektrik Endüstrisi A.Ş.
Erbosan Erciyes Boru Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Esem Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Hateks Hatay Tekstil İşletmeleri A.Ş.
Haznedar Refrakter Sanayi A.Ş.
Hektaş Ticaret T.A.Ş.
İdaş İstanbul Döşeme Sanayii A.Ş.
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayii ve Ticaret A.Ş.
İhlas Holding A.Ş.
İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Jantsa Jant Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kaplamin Ambalaj Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuy. Telek. San. ve Tic. A.Ş.
Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.

Karsu Tekstil Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Karsusan Karadeniz Su Ürünleri Sanayii A.Ş.
Kartonsan Karton Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Kent Gıda Maddeleri Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kristal Kola Meşrubat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.
Lüks Kadife Ticaret ve Sanayii A.Ş.
Makina Takım Endüstrisi A.Ş.
Mango Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mataş Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mega Polietilen Köpük Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Menderes Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mensa Mensucat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayi A.Ş.
Niğbaş Niğde Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Nuh Çimento Sanayii A.Ş.
Olmuxsa International Paper Sabancı Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
Orma Orman Mahsülleri İntegre Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.
Oylum Sınai Yatırımlar A.Ş.
Özbal Çelik Boru San. Tic. ve Taah. A.Ş.
Parsan Makina Parçaları Sanayi A.Ş.
Penguen Gıda Sanayi A.Ş.
Petrol Ofisi A.Ş.
Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.
Prizma Pres Matbaacılık Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Royal Halı İplik Tekstil Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Sanifoam Sünger Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Saray Matbaacılık Kağıtçılık Kırtasiyecilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Say Reklamcılık Yapı Dekorasyon Proje Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Silverline Endüstri ve Ticaret A.Ş.
Soda Sanayii A.Ş.
Söktaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Şeker Piliç ve Yem Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Tat Konserve Sanayi A.Ş.
Taze Kuru Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Tepa Tıbbi ve Elektronik Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. /Tepaş)
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.
Uşak Seramik Sanayi A.Ş.
Ünye Çimento Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.
Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi Ticaret A.Ş.
Yibitaş Yozgat İşçi Birliği İnşaat Malzemeleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Yonga Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

Ek 3. Danışmanlık şirketi ve araştırmacının topladığı anketler arasındaki farklılığın ölçümüne ilişkin t-test sonuçları

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
s1	Equal variances assumed	2,982	,087	-,287	109	,775	-,06682	,23323	-,52907	,39543
	Equal variances not assumed			-,281	94,721	,779	-,06682	,23751	-,53835	,40471
s2	Equal variances assumed	,005	,942	,173	109	,863	,04082	,23583	-,42659	,50823
	Equal variances not assumed			,174	104,827	,862	,04082	,23476	-,42467	,50630
s3	Equal variances assumed	1,573	,212	-,949	109	,345	-,20540	,21649	-,63447	,22368
	Equal variances not assumed			-,937	97,573	,351	-,20540	,21922	-,64046	,22967
s4	Equal variances assumed	,269	,605	,757	109	,451	,17610	,23259	-,28488	,63708
	Equal variances not assumed			,756	102,283	,452	,17610	,23309	-,28622	,63842
s5	Equal variances assumed	1,278	,261	-1,004	109	,317	-,21527	,21434	-,64009	,20954
	Equal variances not assumed			-,991	97,286	,324	-,21527	,21717	-,64629	,21574
s6	Equal variances assumed	,233	,630	-,083	109	,934	-,01843	,22152	-,45747	,42060
	Equal variances not assumed			-,083	102,142	,934	-,01843	,22207	-,45891	,42204
s7	Equal variances assumed	,002	,964	-,940	109	,349	-,19684	,20930	-,61167	,21799
	Equal variances not assumed			-,942	103,671	,349	-,19684	,20902	-,61135	,21767
o1	Equal variances assumed	,607	,438	-,469	109	,640	-,09974	,21253	-,52097	,32150
	Equal variances not assumed			-,475	106,845	,636	-,09974	,21014	-,51633	,31686
o2	Equal variances assumed	1,228	,270	-1,274	109	,205	-,26070	,20461	-,66623	,14484
	Equal variances not assumed			-1,291	107,347	,199	-,26070	,20189	-,66091	,13951

o3	Equal variances assumed	,130	,719	-,928	109	,356	-,17808	,19194	-,55850	,20234
	Equal variances not assumed			-,929	103,793	,355	-,17808	,19162	-,55807	,20192
o4	Equal variances assumed	,133	,716	-2,155	109	,053	-,40586	,18833	-,77913	-,03259
	Equal variances not assumed			-2,167	105,187	,052	-,40586	,18728	-,77718	-,03453
o5	Equal variances assumed	,110	,741	-1,661	109	,100	-,32851	,19773	-,72039	,06338
	Equal variances not assumed			-1,672	105,448	,097	-,32851	,19645	-,71802	,06101
o6	Equal variances assumed	1,494	,224	-2,103	109	,058	-,39730	,18890	-,77170	-,02290
	Equal variances not assumed			-2,087	99,953	,059	-,39730	,19033	-,77491	-,01969
o7	Equal variances assumed	2,204	,141	-2,172	109	,032	-,38644	,17795	-,73913	-,03374
	Equal variances not assumed			-2,217	108,597	,029	-,38644	,17432	-,73194	-,04094
o8	Equal variances assumed	,152	,697	-1,755	109	,082	-,35418	,20181	-,75417	,04581
	Equal variances not assumed			-1,776	106,953	,079	-,35418	,19946	-,74959	,04123
a1	Equal variances assumed	,008	,928	-1,538	109	,127	-,27814	,18090	-,63669	,08040
	Equal variances not assumed			-1,538	103,360	,127	-,27814	,18081	-,63672	,08043
a2	Equal variances assumed	,773	,381	-,150	109	,881	-,02765	,18479	-,39390	,33860
	Equal variances not assumed			-,151	106,914	,880	-,02765	,18266	-,38976	,33446
a3	Equal variances assumed	2,280	,134	,448	109	,655	,08065	,17994	-,27600	,43729
	Equal variances not assumed			,456	107,982	,650	,08065	,17700	-,27020	,43149
a4	Equal variances assumed	,400	,528	-1,460	109	,147	-,24358	,16684	-,57426	,08709
	Equal variances not assumed			-1,453	101,212	,149	-,24358	,16763	-,57610	,08894
a5	Equal variances assumed	,238	,626	-,923	109	,358	-,17051	,18479	-,53676	,19574
	Equal variances not assumed			-,929	105,553	,355	-,17051	,18354	-,53441	,19340
a6	Equal variances assumed	1,370	,244	-,760	109	,449	-,13726	,18067	-,49534	,22082
	Equal variances not assumed			-,756	100,889	,452	-,13726	,18165	-,49762	,22309
c1	Equal variances assumed	,588	,445	-,305	109	,761	-,06880	,22560	-,51593	,37834

	Equal variances not assumed			-,308	106,328	,759	-,06880	,22349	-,51188	,37429
c2	Equal variances assumed	1,347	,248	-1,219	109	,225	-,25905	,21251	-,68023	,16213
	Equal variances not assumed			-1,210	99,883	,229	-,25905	,21414	-,68392	,16581
c3	Equal variances assumed	2,313	,131	-1,444	109	,151	-,33180	,22971	-,78708	,12348
	Equal variances not assumed			-1,421	95,845	,158	-,33180	,23342	-,79514	,13154
c4	Equal variances assumed	3,450	,066	-,963	109	,338	-,22350	,23202	-,68336	,23635
	Equal variances not assumed			-,950	97,021	,344	-,22350	,23521	-,69033	,24333
c5	Equal variances assumed	,598	,441	-,590	109	,556	-,12739	,21595	-,55539	,30062
	Equal variances not assumed			-,593	105,075	,554	-,12739	,21481	-,55331	,29853
c6	Equal variances assumed	,023	,879	-1,799	109	,075	-,41047	,22812	-,86259	,04166
	Equal variances not assumed			-1,813	105,774	,073	-,41047	,22642	-,85937	,03844
c7	Equal variances assumed	,167	,683	-1,148	109	,254	-,24161	,21047	-,65875	,17554
	Equal variances not assumed			-1,152	104,368	,252	-,24161	,20979	-,65760	,17439
c8	Equal variances assumed	,491	,485	-1,615	109	,109	-,33706	,20865	-,75061	,07648
	Equal variances not assumed			-1,601	99,195	,113	-,33706	,21058	-,75488	,08075
c9	Equal variances assumed	,601	,440	-2,614	109	,010	-,51777	,19809	-,91038	-,12517
	Equal variances not assumed			-2,610	102,620	,010	-,51777	,19835	-,91118	-,12437
c10	Equal variances assumed	,038	,846	-,357	109	,722	-,08032	,22516	-,52658	,36595
	Equal variances not assumed			-,359	105,527	,720	-,08032	,22366	-,52377	,36314
c11	Equal variances assumed	,261	,610	-,790	109	,431	-,19124	,24210	-,67108	,28859
	Equal variances not assumed			-,789	102,609	,432	-,19124	,24243	-,67207	,28958
c12	Equal variances assumed	,383	,537	-,879	109	,381	-,19849	,22581	-,64603	,24905
	Equal variances not assumed			-,872	99,923	,385	-,19849	,22753	-,64990	,25292
c13	Equal variances assumed	,259	,612	-1,138	109	,258	-,28144	,24736	-,77169	,20882
	Equal variances not assumed			-1,139	103,574	,257	-,28144	,24709	-,77144	,20857

Ek 4. Strateji Sorularına Ait Kümeleme Analizi Sonuçları

a) İki aşamalı kümeleme analizi sonuçları

Cluster Distribution

	N	% of Combined	% of Total
Cluster 1	34	30,6%	26,8%
2	38	34,2%	29,9%
3	39	35,1%	30,7%
Combined	111	100,0%	87,4%
Excluded Cases	16		12,6%
Total	127		100,0%

Centroids

	savort		oncort		anaort	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Cluster 1	4,067227	,2365368	2,724265	,6168249	2,803922	,5838318
2	2,338346	,3907664	3,105263	,6643214	4,039474	,3940896
3	2,263736	,3492180	4,080128	,3423112	2,833333	,3804430
Combined	2,841699	,8834389	3,331081	,7958787	3,237237	,7366830

b) Hiyerarşik olmayan kümeleme analizi sonuçları

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	1,261	,963	1,160
2	,000	,062	,091

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
savort	4,0672	2,2286	2,4018
oncort	2,7243	4,0639	2,9453
anaort	2,8039	2,9778	4,0625

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
savort	37,087	2	,108	108	343,035	,000
oncort	20,724	2	,261	108	79,284	,000
anaort	15,604	2	,264	108	59,150	,000

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	34,000
	2	45,000
	3	32,000
Valid		111,000

c) Hiyerarşik kümeleme analizi sonuçları

Case Processing Summary^{a,b}

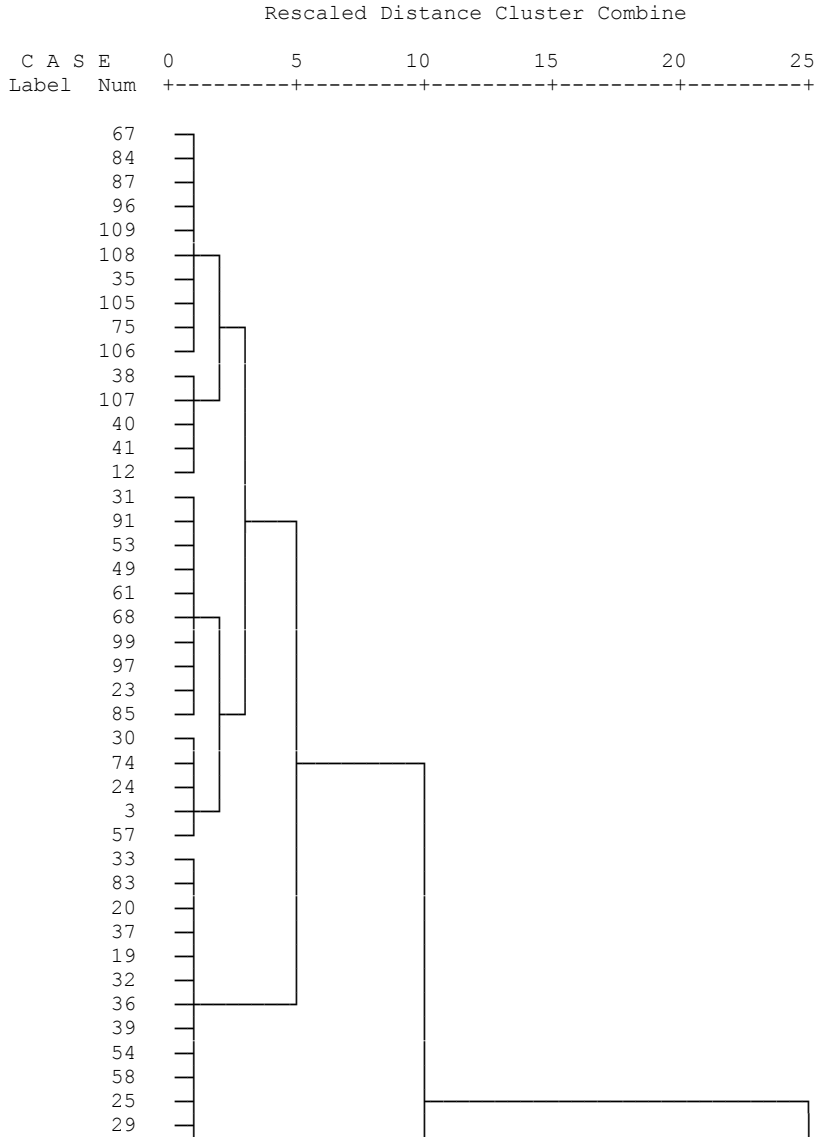
Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
111	100,0	0	,0	111	100,0

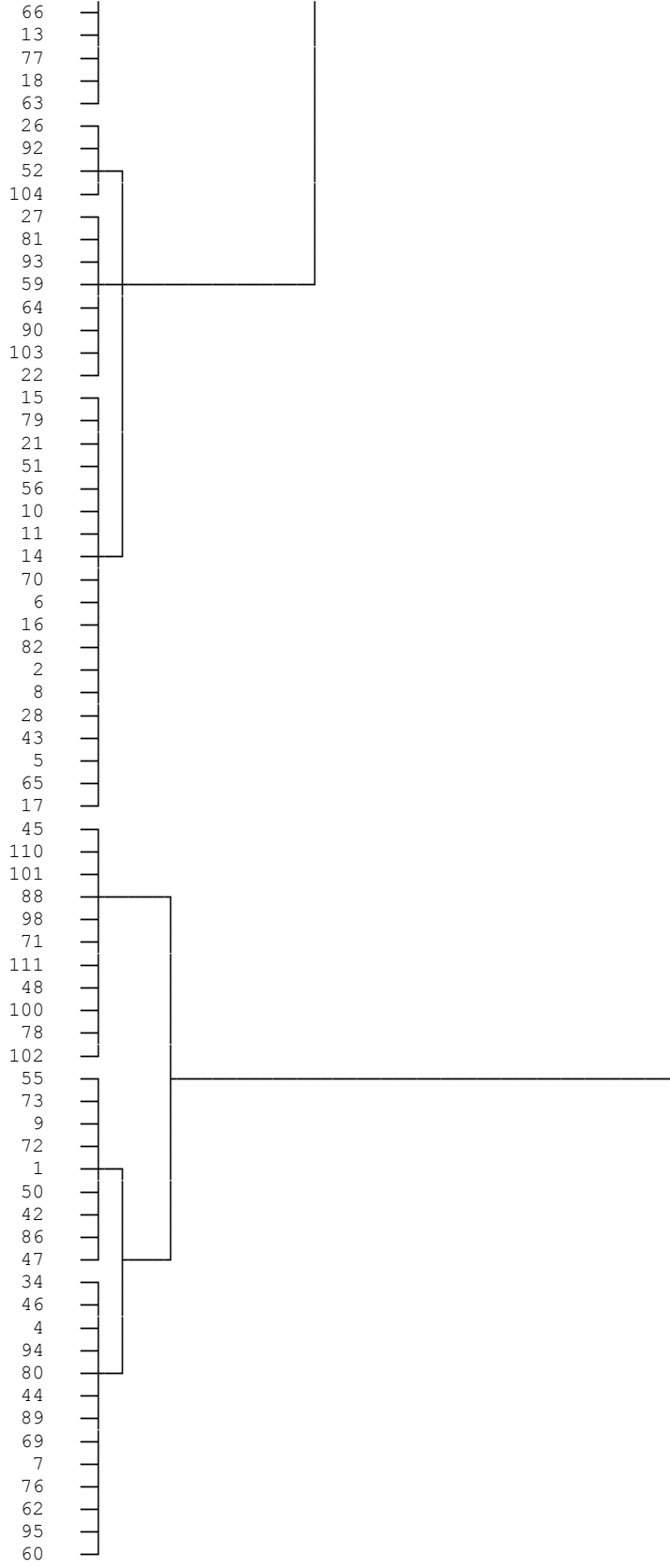
a. Squared Euclidean Distance used

b. Ward Linkage

Dendrogram

Dendrogram using Ward Method





Ward Method- Küme Frekansları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	34	30,6	30,6	30,6
2	35	31,6	31,6	62,2
3	42	37,8	37,8	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Ek 5: Öncü Strateji İçin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

a) Özsermaye Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,621 ^a	,386	,301	,17326684	,386	4,530	5	36	,003
2	,706 ^b	,498	,376	,16366114	,112	2,450	3	33	,081
3	,825 ^c	,680	,590	,13269287	,182	18,201	1	32	,000

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut, oncu_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,680	5	,136	4,530	,003 ^a
	Residual	1,081	36	,030		
	Total	1,761	41			
2	Regression	,877	8	,110	4,092	,002 ^b
	Residual	,884	33	,027		
	Total	1,761	41			
3	Regression	1,197	9	,133	7,556	,000 ^c
	Residual	,563	32	,018		
	Total	1,761	41			

d. Dependent Variable: ozsermaye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,261	,227		1,150	,258
	Inyas	,012	,124	,014	,100	,921
	Incalisan	-,077	,058	-,191	-1,324	,194
	oncuort	,206	,104	,364	1,980	,055
	cevreort	-,003	,134	-,010	-,019	,985
	orgutort	,091	,130	,362	,699	,489
2	(Constant)	,035	,254		,138	,891
	Inyas	,050	,123	,058	,406	,687
	Incalisan	-,033	,059	-,082	-,563	,577
	oncuort	,107	,109	,188	,981	,334
	cevreort	,020	,128	,076	,156	,877
	orgutort	,083	,123	,328	,670	,508
	cevre_orgut	-,033	,056	-,101	-,590	,560
	oncu_cevre	,392	,503	,441	,779	,442
	oncu_Orgut	-,013	,475	-,016	-,028	,978
3	(Constant)	,045	,206		,217	,830
	Inyas	-,010	,100	-,011	-,095	,925
	Incalisan	-,022	,048	-,056	-,469	,642
	oncuort	-,178	,111	-,316	-1,615	,116
	cevreort	-,006	,104	-,022	-,056	,956
	orgutort	,030	,101	,120	,299	,767
	cevre_orgut	,120	,058	,366	2,069	,047
	oncu_cevre	,244	,409	,275	,596	,555
	oncu_Orgut	-,056	,385	-,066	-,146	,884
	oncu_cevre_orgut	,621	,146	1,035	4,266	,000

a. Dependent Variable: ozsermaye

b) Satış Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,818 ^a	,670	,624	,05088343	,670	14,593	5	36	,000
2	,842 ^b	,709	,638	,04989294	,039	1,481	3	33	,238
3	,889 ^c	,790	,731	,04306031	,081	12,303	1	32	,001

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut, oncu_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,189	5	,038	14,593	,000 ^a
	Residual	,093	36	,003		
	Total	,282	41			
2	Regression	,200	8	,025	10,042	,000 ^b
	Residual	,082	33	,002		
	Total	,282	41			
3	Regression	,223	9	,025	13,351	,000 ^c
	Residual	,059	32	,002		
	Total	,282	41			

d. Dependent Variable: satiskar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,095	,067		1,424	,163
	Inyas	,011	,036	,032	,305	,762
	Incalisan	-,022	,017	-,137	-1,293	,204
	oncuort	,066	,031	,292	2,161	,037
	cevreort	-,002	,039	-,014	-,038	,970
	orgutort	,064	,038	,634	1,668	,104
2	(Constant)	,020	,078		,262	,795
	Inyas	,027	,037	,078	,717	,478
	Incalisan	-,009	,018	-,058	-,524	,604
	oncuort	,040	,033	,177	1,209	,235
	cevreort	,007	,039	,070	,188	,852
	orgutort	,061	,038	,604	1,619	,115
	cevre_organ	,005	,017	,039	,297	,768
	oncu_cevre	,103	,153	,289	,670	,507
	oncu_Organ	-,029	,145	-,085	-,199	,844
3	(Constant)	,023	,067		,342	,734
	Inyas	,011	,033	,032	,337	,738
	Incalisan	-,007	,015	-,041	-,422	,676
	oncuort	-,036	,036	-,159	-1,004	,323
	cevreort	,000	,034	,004	,013	,989
	orgutort	,047	,033	,465	1,433	,162
	cevre_organ	,046	,019	,350	2,441	,020
	oncu_cevre	,063	,133	,178	,477	,637
	oncu_Organ	-,040	,125	-,118	-,322	,750
	oncu_cevre_organ	,166	,047	,690	3,508	,001

a. Dependent Variable: satiskar

c) Aktif Karlılık İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,394 ^a	,155	,038	2,22569310	,155	1,324	5	36	,276
2	,518 ^b	,268	,090	2,16411886	,113	1,693	3	33	,188
3	,666 ^c	,443	,287	1,91635145	,175	10,085	1	32	,003

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut, oncu_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,791	5	6,558	1,324	,276 ^a
	Residual	178,334	36	4,954		
	Total	211,124	41			
2	Regression	56,572	8	7,071	1,510	,192 ^b
	Residual	154,553	33	4,683		
	Total	211,124	41			
3	Regression	93,607	9	10,401	2,832	,014 ^c
	Residual	117,517	32	3,672		
	Total	211,124	41			

d. Dependent Variable: aktifkar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,385	2,910		,820	,418
	Inyas	-,332	1,593	-,035	-,209	,836
	Incalisan	-,567	,746	-,129	-,759	,453
	oncuort	2,169	1,336	,350	1,623	,113
	cevreort	-,016	1,722	-,006	-,010	,992
	orgutort	,284	1,675	,103	,170	,866
2	(Constant)	,247	3,364		,073	,942
	Inyas	-,020	1,621	-,002	-,012	,990
	Incalisan	-,133	,775	-,030	-,172	,865
	oncuort	1,088	1,436	,176	,758	,454
	cevreort	,179	1,694	,063	,106	,916
	orgutort	,216	1,630	,079	,133	,895
	cevre_orgut	-,517	,741	-,145	-,698	,490
	oncu_cevre	2,476	6,650	,254	,372	,712
	oncu_Orgut	1,732	6,278	,186	,276	,784
3	(Constant)	,352	2,979		,118	,907
	Inyas	-,657	1,449	-,070	-,453	,653
	Incalisan	-,018	,688	-,004	-,027	,979
	oncuort	-1,975	1,596	-,319	-1,238	,225
	cevreort	-,099	1,502	-,034	-,066	,948
	orgutort	-,348	1,455	-,126	-,239	,813
	cevre_orgut	1,124	,835	,314	1,346	,188
	oncu_cevre	,889	5,909	,091	,150	,881
	oncu_Orgut	1,271	5,561	,137	,228	,821
	oncu_cevre_orgut	6,677	2,103	1,016	3,176	,003

a. Dependent Variable: aktifkar

d) Tobin Q İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,551 ^a	,303	,204	1,46115117	,303	3,047	5	35	,022
2	,649 ^b	,422	,277	1,39220811	,118	2,184	3	32	,109
3	,683 ^c	,467	,312	1,35827385	,045	2,619	1	31	,116

a. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, lnyas, oncuort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, lnyas, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, lnyas, oncuort, cevreort, oncu_cevre, cevre_orgut, oncu_Orgut, oncu_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,531	5	6,506	3,047	,022 ^a
	Residual	74,724	35	2,135		
	Total	107,255	40			
2	Regression	45,231	8	5,654	2,917	,015 ^b
	Residual	62,024	32	1,938		
	Total	107,255	40			
3	Regression	50,063	9	5,563	3,015	,011 ^c
	Residual	57,192	31	1,845		
	Total	107,255	40			

d. Dependent Variable: tobin

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,102	2,067		-,049	,961
	Inyas	3,085	1,171	,419	2,635	,012
	Incalisan	-1,131	,490	-,360	-2,309	,027
	oncuort	,231	,878	,052	,263	,794
	cevreort	-2,280	1,134	-1,114	-2,010	,052
	orgutort	2,404	1,113	1,219	2,159	,038
2	(Constant)	-1,855	2,479		-,748	,460
	Inyas	3,719	1,221	,505	3,046	,005
	Incalisan	-,990	,500	-,315	-1,978	,057
	oncuort	-,380	,927	-,086	-,410	,685
	cevreort	-2,023	1,100	-,989	-1,840	,075
	orgutort	2,337	1,067	1,185	2,192	,036
	cevre_orgut	,621	,489	,242	1,271	,213
	oncu_cevre	-9,397	4,279	-1,343	-2,196	,035
	oncu_Orgut	9,005	4,039	1,349	2,230	,033
3	(Constant)	-1,745	2,419		-,721	,476
	Inyas	3,872	1,195	,526	3,241	,003
	Incalisan	-1,037	,489	-,330	-2,119	,042
	oncuort	,740	1,139	,168	,650	,521
	cevreort	-1,941	1,074	-,948	-1,807	,080
	orgutort	2,565	1,050	1,301	2,443	,020
	cevre_orgut	,013	,607	,005	,022	,983
	oncu_cevre	-8,834	4,189	-1,263	-2,109	,043
	oncu_Orgut	9,166	3,942	1,373	2,325	,027
	oncu_cevre_orgut	-2,419	1,495	-,516	-1,618	,116

a. Dependent Variable: tobin

Ek 6. Savunmacı Strateji İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

a) Özsermaye İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,808 ^a	,653	,592	,05523171	,653	10,559	5	28	,000
2	,820 ^b	,672	,567	,05689225	,018	,463	3	25	,711
3	,924 ^c	,855	,800	,03863310	,183	30,216	1	24	,000

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut, sav_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,161	5	,032	10,559	,000 ^a
	Residual	,085	28	,003		
	Total	,246	33			
2	Regression	,166	8	,021	6,394	,000 ^b
	Residual	,081	25	,003		
	Total	,246	33			
3	Regression	,211	9	,023	15,682	,000 ^c
	Residual	,036	24	,001		
	Total	,246	33			

d. Dependent Variable: ozsermaye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,016	,071		-,218	,829
	Inyas	,013	,048	,034	,269	,790
	Incalisan	,003	,018	,021	,174	,863
	savort	,057	,049	,155	1,150	,260
	cevreort	,054	,022	,560	2,489	,019
	orgutort	,017	,022	,169	,751	,459
2	(Constant)	-,028	,077		-,368	,716
	Inyas	,011	,051	,030	,221	,827
	Incalisan	,011	,020	,076	,547	,589
	savort	,051	,052	,139	,975	,339
	cevreort	,050	,024	,513	2,053	,051
	orgutort	,021	,023	,219	,917	,368
	cevre_orgut	,002	,018	,015	,090	,929
	sav_cevre	,063	,129	,114	,489	,629
	sav_Orgut	-,133	,142	-,241	-,937	,358
3	(Constant)	-,059	,052		-1,119	,274
	Inyas	,046	,035	,121	1,291	,209
	Incalisan	,002	,014	,013	,139	,890
	savort	-,014	,037	-,039	-,380	,708
	cevreort	,036	,017	,378	2,203	,037
	orgutort	-,014	,017	-,145	-,832	,414
	cevre_orgut	-,006	,012	-,060	-,511	,614
	sav_cevre	,085	,088	,153	,965	,344
	sav_Orgut	-,014	,099	-,026	-,143	,888
	sav_cevre_orgut	,286	,052	,784	5,497	,000

a. Dependent Variable: ozsermaye

b) Satış Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,734 ^a	,538	,456	,14222543	,538	6,529	5	28	,000
2	,776 ^b	,602	,474	,13981888	,063	1,324	3	25	,289
3	,778 ^c	,605	,456	,14214155	,003	,190	1	24	,667

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut, sav_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,660	5	,132	6,529	,000 ^a
	Residual	,566	28	,020		
	Total	1,227	33			
2	Regression	,738	8	,092	4,719	,001 ^b
	Residual	,489	25	,020		
	Total	1,227	33			
3	Regression	,742	9	,082	4,079	,003 ^c
	Residual	,485	24	,020		
	Total	1,227	33			

d. Dependent Variable: satiskar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,279	,184		1,518	,140
	Inyas	-,104	,123	-,123	-,850	,403
	Incalisan	-,043	,047	-,130	-,919	,366
	savort	,238	,127	,292	1,878	,071
	cevreort	,080	,056	,373	1,436	,162
	orgutort	,037	,057	,168	,650	,521
2	(Constant)	,233	,188		1,240	,227
	Inyas	-,120	,126	-,142	-,952	,350
	Incalisan	-,009	,050	-,026	-,171	,865
	savort	,209	,128	,257	1,636	,114
	cevreort	,067	,059	,309	1,124	,272
	orgutort	,056	,058	,254	,968	,342
	cevre_orgut	,016	,044	,070	,370	,715
	sav_cevre	,301	,318	,243	,946	,353
	sav_Orgut	-,598	,348	-,487	-1,719	,098
3	(Constant)	,225	,192		1,167	,255
	Inyas	-,110	,131	-,130	-,845	,406
	Incalisan	-,011	,052	-,034	-,220	,828
	savort	,190	,137	,234	1,388	,178
	cevreort	,063	,061	,291	1,031	,313
	orgutort	,045	,063	,207	,717	,480
	cevre_orgut	,014	,045	,060	,310	,759
	sav_cevre	,307	,323	,248	,949	,352
	sav_Orgut	-,564	,363	-,459	-1,554	,133
	sav_cevre_orgut	,083	,192	,102	,435	,667

a. Dependent Variable: satıskar

c) Aktif Karlılık İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,848 ^a	,718	,668	,03987863	,718	14,281	5	28	,000
2	,861 ^b	,742	,659	,04039741	,024	,762	3	25	,526
3	,908 ^c	,824	,758	,03402291	,082	11,246	1	24	,003

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, savort, cevreort, sav_cevre, cevre_orgut, sav_Orgut, sav_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,114	5	,023	14,281	,000 ^a
	Residual	,045	28	,002		
	Total	,158	33			
2	Regression	,117	8	,015	8,983	,000 ^b
	Residual	,041	25	,002		
	Total	,158	33			
3	Regression	,130	9	,014	12,507	,000 ^c
	Residual	,028	24	,001		
	Total	,158	33			

d)Dependent Variable: aktifkar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,020	,051		,382	,705
	Inyas	-,005	,034	-,018	-,156	,877
	Incalisan	,001	,013	,005	,050	,961
	savort	,101	,036	,344	2,833	,008
	cevreort	,035	,016	,453	2,232	,034
	orgutort	,014	,016	,174	,862	,396
2	(Constant)	,005	,054		,095	,925
	Inyas	-,010	,037	-,032	-,268	,791
	Incalisan	,008	,015	,067	,545	,591
	savort	,089	,037	,303	2,401	,024
	cevreort	,035	,017	,453	2,048	,051
	orgutort	,018	,017	,223	1,057	,301
	cevre_ortut	-,003	,013	-,038	-,247	,807
	sav_cevre	,137	,092	,309	1,494	,148
	sav_Orgut	-,104	,101	-,235	-1,031	,312
3	(Constant)	-,011	,046		-,242	,811
	Inyas	,009	,031	,029	,279	,782
	Incalisan	,003	,012	,025	,239	,813
	savort	,054	,033	,184	1,642	,114
	cevreort	,028	,015	,363	1,925	,066
	orgutort	-,002	,015	-,021	-,108	,915
	cevre_ortut	-,007	,011	-,088	-,683	,501
	sav_cevre	,149	,077	,335	1,921	,067
	sav_Orgut	-,040	,087	-,091	-,461	,649
	sav_cevre_ortut	,154	,046	,526	3,353	,003

a. Dependent Variable: aktifkar

d) TOBİN Q için;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,641 ^a	,410	,293	,69036785	,410	3,482	5	25	,016
2	,745 ^b	,555	,394	,63908585	,145	2,391	3	22	,096
3	,809 ^c	,654	,506	,57673707	,099	6,014	1	21	,023

a. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, Inyas, savort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, Inyas, savort, cevreort, sav_Orgut, cevre_orgut, sav_cevre

c. Predictors: (Constant), orgutort, Incalisan, Inyas, savort, cevreort, sav_Orgut, cevre_orgut, sav_cevre, sav_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,297	5	1,659	3,482	,016 ^a
	Residual	11,915	25	,477		
	Total	20,212	30			
2	Regression	11,227	8	1,403	3,436	,010 ^b
	Residual	8,985	22	,408		
	Total	20,212	30			
3	Regression	13,227	9	1,470	4,418	,002 ^c
	Residual	6,985	21	,333		
	Total	20,212	30			

d. Dependent Variable: tobin

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,068	1,015		3,021	,006
	Inyas	-,925	,610	-,266	-1,516	,142
	Incalisan	-,150	,252	-,102	-,594	,558
	savort	,421	,845	,107	,499	,622
	cevreort	,145	,320	,163	,453	,654
	orgutort	,313	,350	,344	,894	,380
2	(Constant)	3,333	,987		3,378	,003
	Inyas	-1,054	,624	-,304	-1,690	,105
	Incalisan	-,192	,238	-,130	-,808	,428
	savort	1,067	,850	,270	1,255	,223
	cevreort	,402	,361	,453	1,115	,277
	orgutort	,033	,372	,037	,090	,929
	cevre_ortut	-,283	,215	-,284	-1,317	,201
	sav_cevre	4,041	2,397	,768	1,686	,106
	sav_Orgut	-1,372	2,349	-,254	-,584	,565
3	(Constant)	2,568	,944		2,721	,013
	Inyas	-,569	,597	-,164	-,954	,351
	Incalisan	-,212	,215	-,144	-,989	,334
	savort	,053	,871	,013	,061	,952
	cevreort	,068	,353	,077	,193	,849
	orgutort	,051	,336	,056	,152	,881
	cevre_ortut	-,306	,194	-,308	-1,581	,129
	sav_cevre	2,243	2,284	,426	,982	,337
	sav_Orgut	1,315	2,386	,244	,551	,587
	sav_cevre_ortut	2,137	,871	,641	2,452	,023

a. Dependent Variable: tobin

Ek 7. Analizciler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

a) Özsermaye İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,750 ^a	,563	,487	,12115383	,563	7,467	5	29	,000
2	,865 ^b	,748	,670	,09718472	,185	6,356	3	26	,002
3	,906 ^c	,821	,757	,08346820	,073	10,247	1	25	,004

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut, ana_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,548	5	,110	7,467	,000 ^a
	Residual	,426	29	,015		
	Total	,974	34			
2	Regression	,728	8	,091	9,636	,000 ^b
	Residual	,246	26	,009		
	Total	,974	34			
3	Regression	,799	9	,089	12,750	,000 ^c
	Residual	,174	25	,007		
	Total	,974	34			

d. Dependent Variable: ozsermaye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,471	,245		-1,923	,064
	Inyas	,254	,157	,244	1,615	,117
	Incalisan	,012	,046	,040	,268	,791
	analizciort	,035	,085	,076	,412	,684
	cevreort	,100	,050	,507	1,992	,056
	orgutort	,020	,044	,105	,449	,657
2	(Constant)	-,452	,202		-2,238	,034
	Inyas	,365	,131	,351	2,792	,010
	Incalisan	-,038	,039	-,120	-,970	,341
	analizciort	,131	,080	,284	1,633	,114
	cevreort	,073	,051	,369	1,437	,163
	orgutort	,018	,041	,097	,443	,662
	cevre_orgut	-,079	,040	-,384	-1,962	,060
	ana_cevre	-,097	,184	-,159	-,527	,603
	ana_Orgut	,021	,171	,039	,122	,904
3	(Constant)	-,214	,189		-1,131	,269
	Inyas	,203	,123	,195	1,646	,112
	Incalisan	-,032	,033	-,101	-,944	,354
	analizciort	,086	,070	,187	1,226	,232
	cevreort	,000	,049	,001	,003	,998
	orgutort	-,022	,037	-,118	-,588	,562
	cevre_orgut	,029	,048	,141	,599	,555
	ana_cevre	-,205	,161	-,336	-1,269	,216
	ana_Orgut	-,176	,159	-,325	-1,104	,280
	ana_cevre_orgut	,322	,101	,860	3,201	,004

a. Dependent Variable: ozsermaye

b) Satış Karlılığı İçin

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,807 ^a	,652	,592	,05690457	,652	10,862	5	29	,000
2	,857 ^b	,734	,652	,05257461	,082	2,658	3	26	,069
3	,887 ^c	,786	,709	,04801006	,053	6,179	1	25	,020

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut, ana_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,176	5	,035	10,862	,000 ^a
	Residual	,094	29	,003		
	Total	,270	34			
2	Regression	,198	8	,025	8,950	,000 ^b
	Residual	,072	26	,003		
	Total	,270	34			
3	Regression	,212	9	,024	10,227	,000 ^c
	Residual	,058	25	,002		
	Total	,270	34			

d. Dependent Variable: satiskar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,247	,115		-2,143	,041
	Inyas	,178	,074	,326	2,418	,022
	Incalisan	-,015	,022	-,091	-,687	,498
	analizciort	,054	,040	,224	1,359	,185
	cevreort	,043	,024	,417	1,838	,076
	orgutort	,015	,020	,156	,749	,460
2	(Constant)	-,223	,109		-2,035	,052
	Inyas	,205	,071	,375	2,904	,007
	Incalisan	-,031	,021	-,191	-1,498	,146
	analizciort	,102	,043	,421	2,353	,026
	cevreort	,031	,027	,297	1,123	,272
	orgutort	,017	,022	,174	,773	,447
	cevre_orgut	-,009	,022	-,084	-,418	,679
	ana_cevre	-,047	,099	-,146	-,471	,642
	ana_Orgut	-,035	,093	-,122	-,375	,711
3	(Constant)	-,116	,109		-1,066	,297
	Inyas	,133	,071	,243	1,876	,072
	Incalisan	-,029	,019	-,174	-1,495	,148
	analizciort	,082	,040	,338	2,030	,053
	cevreort	-,002	,028	-,016	-,059	,953
	orgutort	,000	,021	-,008	-,036	,971
	cevre_orgut	,039	,028	,361	1,408	,172
	ana_cevre	-,095	,093	-,296	-1,024	,316
	ana_Orgut	-,123	,092	-,430	-1,338	,193
	ana_cevre_orgut	,144	,058	,730	2,486	,020

a. Dependent Variable: satiskar

c) Aktif Karlılık İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,793 ^a	,629	,565	,12243285	,629	9,817	5	29	,000
2	,863 ^b	,745	,666	,10723529	,116	3,934	3	26	,019
3	,864 ^c	,747	,656	,10881543	,003	,250	1	25	,621

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut, ana_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,736	5	,147	9,817	,000 ^a
	Residual	,435	29	,015		
	Total	1,170	34			
2	Regression	,872	8	,109	9,473	,000 ^b
	Residual	,299	26	,011		
	Total	1,170	34			
3	Regression	,874	9	,097	8,206	,000 ^c
	Residual	,296	25	,012		
	Total	1,170	34			

d. Dependent Variable: aktifkar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,149	,248		,601	,553
	Inyas	-,012	,159	-,011	-,076	,940
	Incalisan	-,050	,047	-,146	-1,072	,292
	analizciort	,093	,086	,185	1,084	,287
	cevreort	,042	,051	,193	,823	,417
	orgutort	,111	,044	,544	2,531	,017
2	(Constant)	,221	,223		,989	,332
	Inyas	,042	,144	,037	,293	,772
	Incalisan	-,089	,043	-,259	-2,078	,048
	analizciort	,220	,088	,437	2,494	,019
	cevreort	,012	,056	,053	,206	,838
	orgutort	,116	,045	,566	2,566	,016
	cevre_ortut	-,004	,044	-,019	-,098	,923
	ana_cevre	-,107	,203	-,160	-,528	,602
	ana_Orgut	-,139	,189	-,234	-,736	,468
3	(Constant)	,269	,246		1,093	,285
	Inyas	,009	,161	,008	,058	,955
	Incalisan	-,088	,044	-,256	-2,016	,055
	analizciort	,211	,092	,419	2,309	,029
	cevreort	-,003	,064	-,015	-,051	,960
	orgutort	,108	,049	,526	2,214	,036
	cevre_ortut	,018	,063	,078	,281	,781
	ana_cevre	-,129	,210	-,193	-,613	,545
	ana_Orgut	-,179	,208	-,302	-,863	,397
	ana_cevre_ortut	,066	,131	,160	,500	,621

a. Dependent Variable: aktifkar

d) Tobin Q İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,378 ^a	,143	-,010	1,11974923	,143	,933	5	28	,475
2	,752 ^b	,565	,426	,84370951	,423	8,106	3	25	,001
3	,801 ^c	,641	,506	,78288530	,075	5,036	1	24	,034

a. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort

b. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut

c. Predictors: (Constant), orgutort, lnyas, lncalisan, analizciort, cevreort, cevre_orgut, ana_cevre, ana_Orgut, ana_cevre_orgut

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,850	5	1,170	,933	,475 ^a
	Residual	35,107	28	1,254		
	Total	40,957	33			
2	Regression	23,161	8	2,895	4,067	,003 ^b
	Residual	17,796	25	,712		
	Total	40,957	33			
3	Regression	26,247	9	2,916	4,758	,001 ^c
	Residual	14,710	24	,613		
	Total	40,957	33			

d. Dependent Variable: tobin

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,059	2,266		-,467	,644
	Inyas	1,931	1,453	,287	1,330	,194
	Incalisan	-,265	,427	-,130	-,620	,540
	analizciort	-,950	,788	-,314	-1,206	,238
	cevreort	,378	,469	,285	,806	,427
	orgutort	,143	,403	,116	,356	,725
2	(Constant)	-2,137	1,757		-1,216	,235
	Inyas	2,627	1,134	,390	2,316	,029
	Incalisan	-,365	,338	-,179	-1,078	,291
	analizciort	-1,198	,695	-,396	-1,723	,097
	cevreort	1,504	,442	1,134	3,406	,002
	orgutort	-,705	,355	-,568	-1,982	,059
	cevre_orgut	-,216	,349	-,160	-,620	,541
	ana_cevre	7,086	1,596	1,774	4,439	,000
	ana_Orgut	-6,079	1,486	-1,722	-4,092	,000
3	(Constant)	-,571	1,773		-,322	,750
	Inyas	1,561	1,155	,232	1,351	,189
	Incalisan	-,322	,315	-,158	-1,024	,316
	analizciort	-1,494	,659	-,493	-2,268	,033
	cevreort	1,024	,462	,771	2,213	,037
	orgutort	-,969	,350	-,782	-2,767	,011
	cevre_orgut	,493	,453	,365	1,089	,287
	ana_cevre	6,381	1,514	1,598	4,215	,000
	ana_Orgut	-7,376	1,495	-2,089	-4,934	,000
	ana_cevre_orgut	2,121	,945	,853	2,244	,034

a. Dependent Variable: tobin

Ek 8. Öncü Strateji İçin Profil Sapma Analizi

a) Özsermaye Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,925 ^a	,856	,844	,02610224

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,138	3	,046	67,492	,000 ^a
	Residual	,023	34	,001		
	Total	,161	37			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: özsermaye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,129	,016		8,084	,000
	isletme_büyüklüğü	-6,7E-006	,000	-,134	-1,981	,056
	isletme_yasi	,000	,000	,097	1,396	,172
	profilden_sapma	-,058	,005	-,917	-12,763	,000

a. Dependent Variable: özsermaye

b) Aktif Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866 ^a	,749	,727	,02800897

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,080	3	,027	33,881	,000 ^a
	Residual	,027	34	,001		
	Total	,106	37			

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: aktif_karligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,113	,017		6,646	,000
	isletme_büyüklüğü	3,98E-008	,000	,001	,011	,991
	isletme_yasi	-5,9E-005	,000	-,019	-,206	,838
	prof ilden_sapma	-,045	,005	-,872	-9,128	,000

a. Dependent Variable: aktif_karligi

c) Satış Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,682 ^a	,465	,418	,17161594

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,870	3	,290	9,841	,000 ^a
	Residual	1,001	34	,029		
	Total	1,871	37			

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: satis_karligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,191	,103		1,856	,072
	isletme_büyüklüğü	4,77E-006	,000	,025	,195	,847
	isletme_yasi	,001	,002	,096	,694	,492
	prof ilden_sapma	-,142	,031	-,631	-4,520	,000

a. Dependent Variable: satis_karligi

d) Tobin Q İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,042 ^a	,002	-,089	,40354308

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,010	3	,003	,020	,996 ^a
	Residual	5,374	33	,163		
	Total	5,384	36			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: tobin_q

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,214	,350		3,466	,001
	isletme_büyüklüğü	1,07E-006	,000	,004	,021	,984
	isletme_yasi	,001	,006	,040	,196	,846
	profilden_sapma	-,001	,147	-,002	-,010	,992

a. Dependent Variable: tobin_q

Ek 9. Savunmacı Strateji İçin Profil Sapma Analizi

a) Özsermaye Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 ^a	,588	,542	,05290956

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,108	3	,036	12,845	,000 ^a
	Residual	,076	27	,003		
	Total	,183	30			

a. Predictors: (Constant), prof_ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: özsermaye_karlılığı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,115	,032		3,652	,001
	isletme_büyüklüğü	2,44E-006	,000	,079	,641	,527
	isletme_yasi	,000	,001	-,082	-,654	,518
	prof_ilden_sapma	-,057	,009	-,779	-6,178	,000

a. Dependent Variable: özsermaye_karlılığı

b) Satış Karlılığı İçin;
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,320	,15411381

a. Predictors: (Constant), prof_ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,406	3	,135	5,698	,004 ^a
	Residual	,641	27	,024		
	Total	1,047	30			

a. Predictors: (Constant), prof_ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: satis_karlılığı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,185	,094		1,966	,060
	isletme_büüklüğü	4,26E-007	,000	,006	,038	,970
	isletme_yasi	,000	,002	-,031	-,201	,842
	profilden_sapma	-,124	,030	-,628	-4,096	,000

a. Dependent Variable: satis_kariligi

c) Aktif Karlılığı İçin;
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,701	,668	,03314256

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,069	3	,023	21,080	,000 ^a
	Residual	,030	27	,001		
	Total	,099	30			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: aktif_kariligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,088	,019		4,669	,000
	isletme_büüklüğü	1,53E-006	,000	,068	,641	,527
	isletme_yasi	,000	,000	-,087	-,820	,419
	profilden_sapma	-,048	,006	-,846	-7,935	,000

a. Dependent Variable: aktif_kariligi

d) Tobin Q İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,339	,257	,42401099

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,216	3	,739	4,108	,017 ^a
	Residual	4,315	24	,180		
	Total	6,530	27			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: tobin_q

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,652	,273		6,041	,000
	isletme_büyüklüğü	-1,9E-005	,000	-,103	-,620	,541
	isletme_yasi	-,003	,005	-,086	-,511	,614
	profilden_sapma	-,324	,094	-,582	-3,459	,002

a. Dependent Variable: tobin_q

Ek 10. Analizci Strateji İçin Profil Sapma Analizi

a) Özsermaye Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,498	,445	,12756788

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyükklüğü

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,453	3	,151	9,271	,000 ^a
	Residual	,456	28	,016		
	Total	,908	31			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyükklüğü

b. Dependent Variable: Özsermaye_karligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,127	,092		1,385	,177
	isletme_büyükklüğü	-2,1E-006	,000	-,034	-,243	,810
	isletme_yasi	,001	,001	,132	,968	,341
	profilden_sapma	-,107	,022	-,677	-4,793	,000

a. Dependent Variable: Özsermaye_karligi

b) Satış Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,647	,609	,11191286

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_büyükklüğü, isletme_yasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,642	3	,214	17,086	,000 ^a
	Residual	,351	28	,013		
	Total	,993	31			

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_büyüklüğü, isletme_yasi

b. Dependent Variable: satis_karligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,289	,078		3,690	,001
	isletme_büyüklüğü	-1,2E-005	,000	-,160	-1,386	,177
	isletme_yasi	-,001	,001	-,093	-,802	,429
	prof ilden_sapma	-,173	,024	-,840	-7,100	,000

a. Dependent Variable: satis_karligi

c) Aktif Karlılığı İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 ^a	,527	,477	,06228057

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyüklüğü

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,121	3	,040	10,408	,000 ^a
	Residual	,109	28	,004		
	Total	,230	31			

a. Predictors: (Constant), prof ilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyüklüğü

b. Dependent Variable: aktif_karligi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,069	,042		1,642	,112
	isletme_büyüklüğü	-1,3E-006	,000	-,041	-,303	,764
	isletme_yasi	,001	,001	,147	1,119	,273
	prof ilden_sapma	-,055	,011	-,700	-5,160	,000

a. Dependent Variable: aktif_karligi

d) Tobin Q İçin;

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,422 ^a	,178	,087	,33571367

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyüküğü

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,659	3	,220	1,949	,145 ^a
	Residual	3,043	27	,113		
	Total	3,702	30			

a. Predictors: (Constant), profilden_sapma, isletme_yasi, isletme_büyüküğü

b. Dependent Variable: tobin_q

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,302	,246		5,292	,000
	isletme_büyüküğü	-1,2E-005	,000	-,091	-,499	,622
	isletme_yasi	,002	,004	,070	,395	,696
	profilden_sapma	-,208	,090	-,424	-2,299	,029

a. Dependent Variable: tobin_q

Ek 11. Geşalt için kümeleme analizi

a) İki Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçları

Cluster Distribution

	N	% of Combined	% of Total
Cluster 1	33	29,7%	29,7%
2	45	40,5%	40,5%
3	33	29,7%	29,7%
Combined	111	100,0%	100,0%
Total	111		100,0%

Centroids

	savort		oncort		anaort		cevreort		orgutort	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Cluster 1	4,004	,3903	2,613	,5790	2,853	,5991	2,657	,8020	2,734	,8069
2	2,342	,3229	3,419	,5753	3,411	,6634	2,826	,5615	2,725	,5353
3	2,359	,6349	3,928	,6910	3,383	,8275	4,139	,3091	4,174	,2479
Combined	2,841	,883	3,331	,7958	3,237	,7366	3,166	,8659	3,158	,8730

b) Hiyerarşik Olmayan Kümeleme Analizi

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	7,360	7,151	6,354

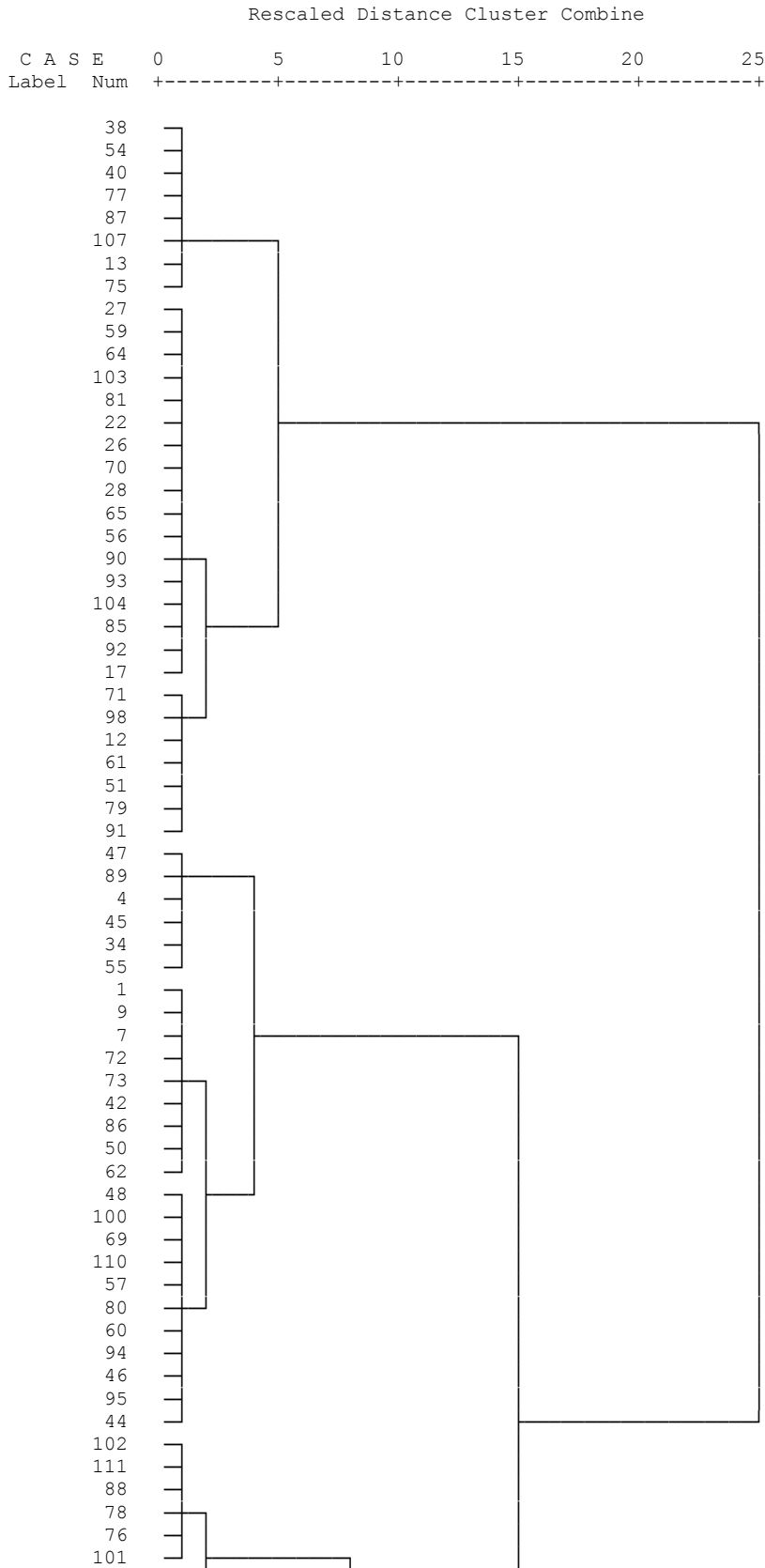
Final Cluster Centers

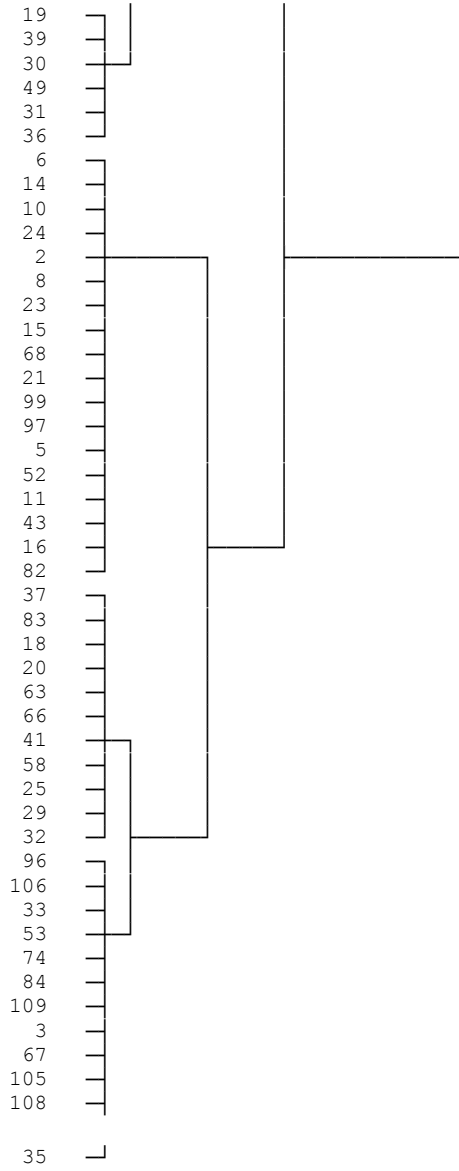
	Cluster		
	1	2	3
s1	4,17	2,48	2,43
s2	4,25	2,58	2,68
s3	4,17	2,72	2,32
s4	4,00	2,48	2,64
s5	4,17	2,18	2,34
s6	3,96	2,58	2,51
s7	4,04	2,55	2,45
o1	2,38	3,55	3,30
o2	2,46	3,85	3,51
o3	2,46	3,52	3,51
o4	2,71	3,65	3,36
o5	2,88	3,75	3,15
o6	2,50	3,70	3,34
o7	3,00	3,72	3,32
o8	2,71	3,85	3,40
a1	2,88	3,12	3,36
a2	2,67	3,40	3,47
a3	2,71	3,05	3,21
a4	3,00	3,48	3,38
a5	2,75	3,42	3,55
a6	2,71	3,35	3,49
c1	2,21	3,88	2,62
c2	1,96	3,80	2,70
c3	2,08	4,20	3,02
c4	2,04	3,95	2,72
c5	2,62	4,25	3,21
c6	2,08	4,00	2,70
c7	2,75	4,05	2,64
c8	2,50	4,22	3,02
c9	2,67	3,90	2,83
c10	2,58	4,30	2,72
c11	2,25	4,00	2,62
c12	2,58	4,32	2,79
c13	2,29	4,32	2,49
c14	2,33	4,18	2,91
c15	2,25	3,92	2,83
c16	2,33	4,32	2,85
c17	2,38	4,28	2,57
y1	2,54	4,10	2,96
y2	2,71	4,10	2,94
y3	2,42	4,22	2,81
y4	2,29	4,00	2,77
y5	2,46	3,90	2,51
y6	2,12	4,18	2,51
y7	2,54	4,10	2,60

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
s1	27,799	2	,989	108	28,112	,000
s2	24,738	2	1,079	108	22,936	,000
s3	27,726	2	,792	108	35,014	,000
s4	19,704	2	1,137	108	17,326	,000
s5	34,331	2	,645	108	53,226	,000
s6	18,959	2	1,004	108	18,876	,000
s7	22,636	2	,801	108	28,271	,000
o1	10,836	2	1,050	108	10,324	,000
o2	14,977	2	,896	108	16,709	,000
o3	10,548	2	,830	108	12,704	,000
o4	6,707	2	,897	108	7,475	,001
o5	6,752	2	,982	108	6,874	,002
o6	10,911	2	,824	108	13,247	,000
o7	4,185	2	,835	108	5,012	,008
o8	9,780	2	,976	108	10,023	,000
a1	1,948	2	,888	108	2,195	,116
a2	5,628	2	,839	108	6,707	,002
a3	2,022	2	,859	108	2,355	,100
a4	1,793	2	,751	108	2,388	,097
a5	5,387	2	,851	108	6,332	,003
a6	5,044	2	,813	108	6,205	,003
c1	26,262	2	,921	108	28,523	,000
c2	27,685	2	,752	108	36,828	,000
c3	35,610	2	,826	108	43,110	,000
c4	30,851	2	,928	108	33,231	,000
c5	22,285	2	,880	108	25,335	,000
c6	32,096	2	,886	108	36,236	,000
c7	24,248	2	,789	108	30,719	,000
c8	26,519	2	,740	108	35,821	,000
c9	16,412	2	,848	108	19,357	,000
c10	33,893	2	,774	108	43,765	,000
c11	30,125	2	1,070	108	28,143	,000
c12	33,354	2	,801	108	41,654	,000
c13	46,612	2	,847	108	55,031	,000
c14	29,832	2	,859	108	34,731	,000
c15	23,998	2	,944	108	25,432	,000
c16	36,913	2	,593	108	62,227	,000
c17	40,302	2	,732	108	55,034	,000
y1	22,435	2	,810	108	27,699	,000
y2	20,109	2	,605	108	33,225	,000
y3	31,912	2	1,001	108	31,887	,000
y4	26,659	2	1,050	108	25,394	,000
y5	25,348	2	,697	108	36,355	,000
y6	42,387	2	,798	108	53,141	,000
y7	29,678	2	,841	108	35,270	,000
y8	30,406	2	,650	108	46,769	,000

Dendrogram

Dendrogram using Ward Method





Ward Method (Frekans Tablosu)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	23,4	23,4	23,4
	2	53	47,7	47,7	71,2
	3	32	28,8	28,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Kaynakça

- Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*, Guilford Press.
- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe Miles ve Snow'un stratejik tipolojisi: Hastaneler üzerine bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 127 - 146.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*, İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). *Koşul bağımlılık kuramı, örgüt kuramı* (Der.: Sözen, H. C. ve Basım, H. N.), İstanbul: Beta Yayın Evi, 91-116.
- Albaum, G., Strandskov, J. ve Duerr, E. (2002). *International Marketing and Management* (4th edition), London: Prentice Hall.
- Albayrak, A. S. vd. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (5. Baskı), (Ed. Kalaycı, Ş.), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amburgery, T. ve Dacin, T. (1994). As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change, *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1427-1452.
- Amitabh, M. ve Gupta R. K. (2010). Research in strategy-structure-performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies, *Journal of Management and Organization*, 16, 744-763.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy* (3rd Edition), Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-24.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.

- Arıcı, E. D. (2008). *Rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkilerinin gıda perakende sektörü bağlamında araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Ark, A. H. (2008). *Strategic orientation and business performance relationship with focus on business and functional level strategy fit: An empirical study on Turkish enterprises*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D. (1999). The Impact of environmental uncertainty perceptions, decision maker characteristics and work environment characteristics on the perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): A conceptual framework, *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. ve McDaniel, R. R. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance, *Journal of Change Management*, 13 (6), 577-594.
- Astley, W. G. (1985). Organizational size and bureaucratic structure, *Organization Studies*, 6, 201-228.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi, *Öneri*, 9 (34), 57-69.
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve stratejik yönetim kavramlarını yeniden düşünme, *Mali Çözüm Dergisi*, (67), 155-168.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, *ASOMEDYA*, 04-05-06, Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Basım, H. N., Varoğlu, A. K. ve Şeşen, H. (2009). *Örgütlerde değişim ve öğrenme* (Ed. Varoğlu, A. K., Basım, H. N.), Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Bayraktar, E. ve Tatoğlu, E. (2010). Assessing the link between strategy choice and operational performance of Turkish companies, 14th International research/expert conference "Trends in the development of machinery and associated technology" TMT 2010, Mediterranean Cruise, 11-18 september 2010, ss. 805-808.
- Beal, R.M. (2000), Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27-47.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2001). Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives, *Omega*, 29, 125-142.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance, *Information & Management*, 41, 1003-1020.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *The Academy of Management Review*, 5 (1), 25-39.
- Bourgeois, L. J. (1986). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Boyd, B. K., Haynes, K. T., Hitt, M. A., Bergh, D. D. ve Ketchen, D. J. (2012). Contingency hypotheses in strategic management research: Use, disuse, or misuse?, *Journal of Management*, 38 (1), 278-313.
- Budayan, C., Dikmen, İ. ve Birgönül, M.T. (2007). Türk inşaat sektöründe stratejik grup analizi, 4. *İnşaat Yönetimi Kongresi'nde sunulan bildiri*, İstanbul: 139-148.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. (1961). *The Management of innovation*, London: Tavistock Publications.
- Burton, M. R., Lauridsen, J. ve Obel, B. (2000). Fit and misfits in the multi-dimensional contingency model: An organizational change perspective, Working Paper 1-2000, Denmark: LOK Resarch Center.

- Büyüköztürk, Ş. (2006) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (6. Basım), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canbaş, S., Doğukanlı, H. ve Düzakın, H. (2004). Tobin Q oranı ve günümüzde işletme kararları açısından önemi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 57-74.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 105-120
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, MA.
- Chenhall, R. H. ve Chapman, C. S. (2006). Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. (Ed. Hoque, Z.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods*, London: Spiramus Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6: 1 – 22.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance part II, *Journal of Management Studies*, 12, 12-27.
- Cho, H. ve Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, *Strategic Management Journal*, 26 (6), 555-575.
- Clinton, S. R. (1997). *Context-strategy-structure-performance in logistics: A contingency approach*, Phd Thesis, USA: Michigan State University.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan,, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Cornelia, D. ve Calantone, R. (1996). New product strategy, structure, and performance in two environments, *Industrial Marketing Management*, 25,555-566.

- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, 5 (2), 123-135.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7- 25.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. ve Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental considerations, *Journal of Business Research*, 52, 51-67.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. ve Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices, *Journal of Management Studies*, 31 (4), 481-505.
- Cruz, S. ve Camps, J. (2002-03). Organic vs. mechanistic structures, construction and validation of a scale of measurement, *Management Research*, 1 (1), 111-1.
- Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: Kavram ve uygulama, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (3), 1357-1407.
- Daft, R. ve Becker, S. W. (1978). *The Innovative organization*, New York: Elsevier.
- Daft, R., (2001). *Organization theory and design* (7th ed.), Cincinnati: South Western College Publishing.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Glaister, K. ve Zaim, S. (2010). Measuring strategic decision-making efficiency in different country contexts: A comparison of British and Turkish firms, *Omega*, 38 (1-2), 95-104.
- Desarbo, W.S., Benedetto, C. A. D., Song, M. ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.

- Dess, G. G. ve Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273.
- Dess, G. ve Davis, P. (1984). Porter's Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G.G., Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1990). Industry effects and strategy management research, *Journal of Management*, 27: 267-488.
- Dess, G.G., ve Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development theory and applications* (2th. Edition), Sage Publications Inc.
- Diamantopoulos, A., and Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary work on Kohli and Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-122.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Doğan, T. (2008). *Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin firma performansına etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Donaldson, L. (1996). For Cartesianism: Against organizational types and quantum jumps, in: *For positivist organization theory: Providing the hard core*, London: Sage, 108-129.
- Donaldson, L. (2001), *The contingency theory of organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Doty, D.H. ve W.H. Glick. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurationally theories, *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1196-1250.
- Drazin, R. ve Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 514-539.

- Dröge, C. ve Calantone, R. (1996). New product stratgy, structure, and performance in two environments, *Industrial Marketing Management*, 25, 555-566.
- Dröge, C. ve Germain, R. (1989) The impact of the centralized structuring of logistics activities on span of control, formalization and performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (I), 83-89.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Egelhoff, W. G. (1982). Strategy and structure in multinational corporations: An information- processing approach, *Administrative Science Quarterly*, 27 (3), 435-458.
- Emery, F. E., ve Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, 21-32.
- Engdahl, R. A., Keating, R. J. ve Aupperle, K. E. (2000). Strategy and sructure: Chicken or egg? Reconsideration of Chandler's paradigm for economic success, *Organizational Development Journal*, 18 (4): 21-33.
- Ensign, P. (2001). The concept of fit in organizational research, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4 (3/4), 287-306.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 77-112.
- Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005). Kobi'lere sağlanan desteklerin Kobi'lerin performanslarına etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 103-122.
- Erdil, O., Kalkan, A. ve Alparıslan, A. M. (2010). Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 17-31.

- Erol, Y., İnce, A. R. Ve Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 4 (3), 75-92.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, New York: The Free Press.
- Fauzi, H. ve Idris, K. M. (2009/2010). The performance implications of fit among environment, strategy, structure, control system and social performance, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 3 (2), 117-142.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiss, P. C. (2008). Configurations of strategy, structure and environment: A fuzzy set analysis of high technology firms, *MIT BPS Conference*, Cambridge: MA.
- Frazier, A. P., Tix, P. A. ve Barron, E. K. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research, *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-34.
- Frederickson, J. W. (1986) The strategic decision process and the organizational structure, *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Fredrickson, J. W., ve Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
- Fry, L. W. and Deborah A. S. (1987). Congruence, contingency, and theory building, *Academy of Management Review*, 12(1), 117-32.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Garlichs, M. (2011). *The concept of strategic fit*. Hamburg: Herstellung: Diplomatica Verlag GmbH.
- Genç, K. Y. ve Acuner, T. (2004). Durumsal değişkenler – organizasyon yapısı ilişkisinin türkiye çay sektöründe araştırılması, *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim*

Kongresi 'nde sunulan bildiri, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss.729-738.

Gerdin, J. ve Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research-a critical review, *Accounting, Organization and Society*, 29: 303-326.

Gimenez, F. A. P. (1999). Miles and Snow's strategy model in the context of small firms, Proceedings of the 1999 ICSB Naples Conference, http://reference.kfupm.edu.sa/content/m/i/miles_and_snow_s_strategy_model_in_the_75556.pdf (Erişim tarihi: 01.09.2012).

Govindarajan, V. (1986). Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations, *Academy of Management*, 11 (4): 844-856.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy, *Academy of Management Journal*, 31 (4), 828-853.

Grant, G.M. (2008). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (4th ed.). Oxford: Blackwell.

Gresov, C. (1989). Exploring fit and misfit with multiple contingencies, *Administrative Science Quarterly*, 34 (3), 431-53.

Grinyer, P. H., Yasai-Ardekani, M. ve Al-Bazzaz, S. (1980). Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies, *The Academy of Management Journal*, 23 (2), 193-220.

Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management*, 27 (1): 25-41.

Güleş, H. K. (2001). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde ileri imalat teknolojileri kullanımı üzerine bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1: 59-76.

- Hair, J., F., Anderson, R., E., Tatham, R., L. and Black, W.J. (1995). *Multivariate data analysis* (4th edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, D. J. ve Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure!, *Strategic Management Journal*, 1 (2), 149-163.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams, *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 253-275.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.
- Hannan M., and J. Freeman (1977). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-64.
- Harris, I. C. ve Ruefli, T. W. (2000). The strategy/ structure debate: An examination of the performance implications, *Journal of Management Studies*, 37 (4), 588-603.
- Hashim, M.. K., Wafa, S. A. ve Sulaiman, M. (2001). Testing Environment As the Moderator Between Business Strategy-Performance Relationship: A Study of Malaysian SMEs. The 46th ICSB World Conference, Taipei, Taiwan.
- Hatten, K. J. ve Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U. S. Brewing Industry, 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, XXVI (2), 97-113.
- Hill, C.W.L. ve R.E. Hoskisson (1987). Strategy and structure in the multi product firm, *The Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2003). *Organization theory* (6th ed.), Prentice Hall.
- Hoffer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy, *Academy of Management Journal*, 18 (4), 784 -810.
- Holmbeck, G. N. (2002). Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations, *Medicine Journal of Pediatric Psychology*, 27 (1), 87-96.

Hrebiniak, D. C. ve Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.

http://www.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/AolKitaplar/Psikoloji_1/1.pdf, (Erişim tarihi: 20.02.2013).

http://www.sagepub.com/upm-data/47569_ch_15.pdf, (Erişim tarihi: 17.12.2013)

Hughes, P. ve Morgan, R. E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: Performance implications, *Journal of Business Research*, 61 (4), 323-31.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. Jr., Cavuşgil, T. S. ve Calantone, R. J. (2006). Knowledge as a strategic resource in supply chains, *Journal of Operations Management*, 24 (5), 458-75.

Hwang, E. J. (2005). *Strategic management and financial performance in south korean apparel retail stores*, Phd thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A. A. ve Abu-Jarad, İ. (2012). The Relationship between Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Firms in Indonesia: The Role of Formality Structure as a Moderator, *World Applied Sciences Journal*, 20 (7): 955-964.

Işığık, E. (2003). Bebeklerin doğum ağırlıklarını ve boylarını etkileyen faktörlerin lojistik regresyon analizi ile araştırılması, *VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu* 'nda sunulan bildiri, (Ed.: Ünsal, A. ve Güler, H.), Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Ekonometri Bölümü, Ankara.

Jauch, L. R. ve Osborn, R. N. (1981). Toward an integrated theory of strategy, *Academy of Management Review*, 6(3),491-98.

Jaworski, B., ve Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

- Jennings, D.F., Rajaratnam, D.L. ve Lawrence, F. B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality, *Journal of Managerial Issues*, 15 (2), 208-220.
- Jermias, J. ve Gani, L. (2005). Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence, *The International Journal of Accounting*, 40 (1), 65-85.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design and change* (4th ed.), New Jersey: Pearson Education International.
- Joseph, I. N., Rajendran, C., Kamalanabhan, T. J.,ve Anantharaman, R. N. (1999). Organizational factors and total quality management an empirical study, *International Journal of Production Research*, 37 (6), 1337-1352.
- Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage, *African Journal of Business Management*, 4 (10), 1972-1984.
- Jusoh, R., İbrahim, D. N. ve Zainuddin, Y. (2008). Selection approach to assessing the alignment between business strategy and use of multiple performance measures in malaysian manufacturing firms, *Asian Journal of Business and Accounting*, 1(1), 67-92.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N. ve Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment, *Journal of Marketing*, 71 (4), 195-211.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi, *Yönetim*, 21 (65), 47-64.
- Karabağ, S. F. (2008). Strateji ve endüstrinin firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: J. Wiley.

- Keats, B. W. ve Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance, *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 570-598.
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B. ve Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches, *The Academy of Management Journal*, 36 (6), 1278-313.
- Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russell, C.J., Shook, C., Dean, M.A., Runge, J., Lohrke, F.T., Naumann, S.E., Haptonstahl, S.E., Baker, R., Beckstein, B.A., Handler, C., Honing, H., and Lamoureux, S. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 40: 223–240.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance, *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, L. ve Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (Genişletilmiş 10. Bası), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Krishnan, A. ve Ramasam, R. (2011). Accessing the construct and content validity of uncertainty business using sem approach- An exploratory study of manufacturing firms, *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (12), 1-8.
- Kumari, R., Mitra, D. ve Srinivasan, G. (2006). The Firm's Strategy Type and Market Value, *Global Business Review*, 7 (1), 43-55.
- Kural, H. (2007). *Karar verme sürecinde oyun teorisi ve sektörel uygulamalar*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Lawrence, P. R. ve Lorsch J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Boston: Harvard University Press.
- Lewellen, W. G. ve Badrinath, S.G. (1997). On the measurement of Tobin's Q, *Journal of Financial Economics*, 44, 77-122.
- Lindow, C. M. (2012). *A strategic fit perspectives on family firm performance*, Springer Gabler, Online ISBN 978-3-8349-7167-8.
- Lovelock, J. (2006). *The revenge of Gaia: Earth's climate crisis and the fate of humanity*, Basic Books: New York.
[http://books.google.com.tr/books/about/The Revenge of Gaia.html?id=RM4Aa_hMTfxEC&redir_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/The_Revenge_of_Gaia.html?id=RM4Aa_hMTfxEC&redir_esc=y), Erişim Tarihi: 15.02.2013
- Lukas, B. A., Tan, J. J., Hult, G. T. M. (2001). Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry, *Journal of Management*, 27, 409-429.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations* (with the collaboration of Harold Guetzkow), New York: J. Wiley
- Marlin, D., Hoffman, J. J. ve Lamont, B. T. (1994). Porter's generic strategies, dynamic environments, and performance: A profile deviation fit perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2 (2), 155-175.
- Meier, K.J., O'Toole, L. J., Boyne, G. A. Walker, R. M., Andrews, R. (2010). Alignment and results: Testing the interaction effects of strategy, structure, and environment from Miles and Snow, *Administration & Society*, XX(X), 1 –33.
- Meilich, O. (2006). Bivariate models of fit in contingency theory: Critique and a polynomial regression alternative, *Organizational Research Methods*, 9 (2), 161-193
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36, 1175–1195.

- Miles, M. P., Covin, J. G. ve Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2): 63-74
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1984). Fit, failure and hall of fame, *California Management Review*, 27 (3), 10-28.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance, *Academy of Management Journal*, 30 (1), 7-32.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy, *Strategic Management Journal*, 8: 55-76.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications, *Academy of Management Journal*, 31 (2), 280-308.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit, *Organization Science*, 3 (2): 159-178.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*, Englewood Cliffs, NJ:
- Miller, D. ve Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. ve Mintzberg, H. (1983). The case for configuration, in: Beyond Method, Gareth Morgan, ed. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Miller, D. ve Whitney, J. O. (1999). Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage, *Business Horizons*, 42 (3), 5-17.

- Miller, D., and P.H. Friesen. (1983). Strategy-making and environment: The third link, *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty, *Academy of Management*, 12 (1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting on strategy process, *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. ve Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (Fourth Edition), NJ: Prentice Hall/Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. (1980), A model for diagnosing organizational behavior, *Organization Dynamics*, 9 (2), 35-51.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları, teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar* (2. Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2003). Algılanan çevresel belirsizliğin yöneticinin pazar yönlülüğü ve kişisel şebeke özellikleri üzerine etkisi, *Journal of Faculty Business*, 4 (1), 79-102.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 203-225.
- Namiki, N. (1989). Miles and snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance, *Akron Business and Economic Review*, 20 (2), 72-88.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2th. Edition), New York: McGraw-Hill.

- Nystroma, P. C., Ramamurthya, K. ve Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: Adoption of imaging technology, *Journal of Engineering and Technology Management*, 19 (3-4), 221-247.
- Ogollah, K.; Bolo, A. Z. ve Ogutu, M. (2011). Strategy structure environment linkage and corporate performance: A conceptual overview, *Business Administration and Management (BAM)*, 1(3), 101-113, www.primejournal.org/bam (Erişim tarihi: 30.08.2011).
- Okumuş, F. , Altınay, L. ve Chathoth, P. K. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*, Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Olson, E.M.; Slater, F.F. ve Hult, T.M. (2005). The performance implication of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing*, 69, 49-65.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (5. Baskı), Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde yenilikçi örgüt yapısı oluşturmak: Çok unsurlu bir model önerisi, *TSA*, 14 (1).
- Özen, Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri-YÖYSEM, Akdeniz Üniversitesi,
http://www.academia.edu/4074295/Yonetim_ve_Organizasyon_Yaz_Seminerleri_25_Haziran_2013_Akdeniz_Universitesi_Antalya, Erişim tarihi: 25.06.2013.
- Özer, G. ve Akça, Y. (2007). Çevresel özelliklerin kurumsal kaynak planlaması (kkp) uygulama başarısı ve algılanan organizasyonel performans üzerindeki etkisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1),1-26.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, No. 17.
- Öztürk, B. (2008). *Makroekonomik faktörlerin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ulusal-100 endeksi ve volatilitesi üzerindeki etkilerinin incelenmesi (1997-2006)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

- Parker, S. C. ve Witteloostuijin, A. V. (2010). A general framework for estimating multidimensional contingency fit, *Organization Science*, 21 (2), 540-553.
- Parnell, J.A. ve Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology, *British Journal of Management*, 4, 29-36.
- Parnell, J. A.; Wright, P., ve Tu, H. S. (1996). Beyond the strategy-performance linkage: The impact of the strategy-organization-environment fit on business performance, *American Business Review*, 14 (2), 41-50.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms, *Journal of Business Research*, 45, 33-46.
- Pelham, A., ve Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 27-43.
- Pennings, J. M. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), 393-410.
- Pertusa-Ortega, E.M., Claver-Cortes, E. ve Molina-Azorin, J. F. (2008). Strategy, structure, environment and performance in Spanish firms, *EuroMed Journal of Business*, 3 (2), 223-239.
- Pertusa-Ortega, E.M., Zaragoza-Saez, P. ve Claver-Cortes, E. (2010). Can formalization, complexity and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63, 310-320.
- Peteraf, M. ve Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change, *Strategic Management Journal*, 28: 1089-1112
- Peters, T. ve Waterman, R. (1982). *In research of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York: Harper and Row.

- Pleshko, L. P. (2007). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance, *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (1), 53–64.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74: 61 – 78.
- Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A New linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Prescott, J. (1986). Environment as a moderator of strategy-performance relationship, *Academy of Management Journal*, 29, 329-346.
- Priem, R. L. (1990). *CEO decision rules for strategy-structure-environment alignment, configuration outcomes, and firm performance*, Phd Thesis, Arlington: The University of Texas.
- Priem, R. L. (1994). Executive judgment, organizational congruence, and firm performance, *Organization Science*, 5 (3), 421-437.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of Management Review*, 26 (1), 57–66.
- Pun, K. F. ve White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks, *International Journal of Management Reviews*, 7 (1), 49-71.
- Pun, K.F. and White, A.S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks, *International Journal of Management Reviews*, 7 (1), 49-71.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy and structure re-examined, *Journal of Management Science*, 1 (1&2), 142-167.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2008). *An introduction to applied multivariate analysis*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- Roca-Puig, V. ve Bou-Llusar, J. C. (2007). Organizational fit and performance in Miles and Snow's configurational theory, a covariant analysis, *Management Research*, 5 (1), 17–28.
- Rumelt R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research: Boston, MA.
- Sağsan, M. (2008). *Bilişim sektöründeki firmaların örgütsel tasarımı yaklaşımı çerçevesinde yenilik yapma eğilimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2010). *Türkiye sanayi stratejisi belgesi, 2011-2014* (AB üyeliğine doğru), http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/sanayi_stratejisi_belgesi_2011_2014.pdf, (Erişim Tarihi: 01.12.2013).
- Sargut, S. (2002). Bilimin ikilemi: Belirlenirlik ya da belirlenmezlik, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 121-126.
- Sargut, S. (2007). *Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri*, Örgüt kuramları (Der. S. Sargut ve Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi, 35-75.
- Saruhan, Ş. C. (2012). Klasik ve neo-klasik Yönetim kuramları, *İşletme yönetimi* kitabı içinde (Ed. Baraz, B. ve Şakar, A. N.), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: ss. 36-80.
- Sarvan, F.; Durmuş, A. E.; Özen, J.; Özdemir, B. ve Tarcan, İ. E. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İIBF Dergisi*, 3(6), 73-122.
- Schendel, D. E. ve Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston: Little, Brown.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 26(3): 349 – 377.

- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Segev, E. (1987). Strategy, strategy-making, and performance in a business game, *Strategic Management Journal*, 8 (6), 565-577.
- Segev, E. (1989). A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, 10, 487-505.
- Selto, F. H., Renner, C. J. ve Young, S. M. (1995). Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system: Testing selection, interaction and systems models of contingency theory, *Accounting, Organizations and Society*, 20 (7/8), 665-684.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Berkeley: University of California Press.
- Sezer, B. U. (1987). Bir halkla ilişkiler kuramı olabilir mi?, Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 197-224.
- Sharfman, M. P. ve Dean, W J. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach, *Journal of Management*, 17 (4), 681-700.
- Short, J. C., Ketchen, Jr. D. J., Palmer, T. B. ve Hult, G. T. M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal*, 28, 147-167.
- Shortell, S. M. ve Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of miles and snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 817-832.
- Singh, S. (2003). Effects of a transition economy on the market orientation business performance link: The empirical evidence from Indian industrial firms, *Journal of Global Marketing*, 6 (4), 73-96.

- Smith, K. G. ve Chen, M. (1989), Strategy, size and performance, *Organization Studies*, 10(1), 63-81.
- Snow, C. ve Hambrick, D. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Speed, R. (1993). Maximizing the potential of strategic typologies for marketing strategy research, *Journal of Strategic Marketing*, 1 (3), 171-188.
- Strandholm, K; Kumar, K. ve Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance, *Journal of Business Research*, 57: 58-68.
- Sucu, Y. (2000). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler, Elit Yayınları, Ankara 2000, www.yasarsucu.net/word/YDG.doc
- Swamidass, P. M. and Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model, *Management Science*, 33 (4), 509-524.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tan, H., Weston, R. ve Tang, Y. (2006). Applying the Miles and Snow's business strategy typology to China's real estate development industry: A research framework. *12th Pacific Rim Real Estate Society Conference*, Auckland, New Zealand: The University of Auckland, 1-21, http://www.prres.net/papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf (Erişim tarihi: 05.09.2012).
- Tan, H., Weston, R. ve Tang, Y. (2006). Applying the Miles and Snow's business strategy typology to China's real estate development industry: A research framework, Related Proceedings of the 12th Pacific Rim Real Estate Society Conference PRRES, p.1-21, Auckland, New Zealand: The University of Auckland.

- Tan, J. J. ve Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the chinese electronics industry, *Strategic Management Journal*, 15, 1-20.
- Tarigan, R. (2005). An evaluation of the relationship between alignment of strategic priorities and manufacturing performance, *International Journal of Management*, 22 (4), 586-98
- Tavitian, P., Zhang, H. Q. ve Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), 140 - 159
- TDK, (2013). Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*.
- Tekin, M. (1992). Sanayi işletmelerinde verimlilik ve önemi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 169-176.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2005). Konya otomotiv yan sanayiinin rekabet gücü hakkında bir araştırma, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 75-81
- Thomas, A. S. ve Ramaswamy, K. (1996). Matching manager to strategy: Further tests of the Miles and Snow Typology, *British Journal of Management*, 7, 247-261.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Tosi, H. L. Jr. ve Slocum, J. W. Jr. (1984). Contingency theory: Some suggested directions, *Journal of Management*, 10 (1), 9-26.
- Truch, E. ve Bridger, D. (2004). *Leveraging corporate knowledge*, England: Gower Publishing Limited.
- Uçar, N. (2009). Kümeleme Analizi (Cluster Analysis), (Ed. Kalaycı, Ş.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss. 350-376), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S. ve Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organizational innovativeness: An empirical study on SME's, *International Journal of Innovation Management*, 16 (2), 1-20.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünüvar, M. (2009). Tedarik zinciri yönetim uygulamalarının örgütsel yapıya etkisi üzerine bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 559-592.
- Üsdiken, B. (1980). Örgütlerin çevre özelliklerinin ölçülmesi üzerine, *İstanbul İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 729-738.
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of Aldrich's (1979) book-organization and environments, *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 320-326.
- Venkatmaran, N. ve Camillus, John C. (1984), Exploring the concept of "fit" in strategic management, *Academy of Management Review*, 9 (3), 513-525
- Venkatraman, (1990), Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective, *Journal of Management Studies*, 27 (1), 19-41.
- Venkatraman, N. (1989), The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- Venkatraman, N. ve Prescott, J. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications, *Management Journal*, 11 (1), 1-24.
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of Marketing*, 67 (January), 100-15.
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Walker, O. C. ve Ruekert, R. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.

- Wasti, A. ve Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-2), 11-33.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York: Free Press.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*, London Oxford Press.
- Xu, S., Cavusgil, T. and White, C. J. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment, *Journal of International Marketing*, 14 (2), 1-31.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4): 31-55.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeloğlu, O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3 (2), 155-170.
- Yener, M. ve Akyol, S. (2009). Extent of family influence on family firm innovative behaviour: A study on small sized family firms in İstanbul, *Journal of Global Strategic Management*, 5, 103-112.
- Yerlikaya, E. E. (2009). *Üniversite öğrencilerinin mizah tarzları ile algılanan strates, kaygı ve depresyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 11-28.
- Yoopetch, C. ve Chirapanda, S. (2008). Organizational strategic fit and long-term performance: The sufficiency economy approach. *International Conference on Business and Information*. <http://academi->

cpapers.org/ocs2/session/Papers/B7/150-182-1-RV.doc (Erişim Tarihi: 16.12.2010).

- Zaefarian, G. (2011). *Understanding the interplay between business relationships and business strategy using configuration theory*, Phd Thesis, Manchester Business School.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. ve Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal*, 21, 429-453.
- Zajac, E. J., ve Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications, *Strategic Management Journal*, 10, 413–430.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: İmalat sektöründe bir saha çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 137 – 157.