



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE İŞLETME REKABET
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ UYUM: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Leyla BOY AKDAĞ

Doktora Tezi

Ankara, 2024

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE İŞLETME REKABET STRATEJİLERİ
ARASINDAKİ UYUM: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Leyla BOY AKDAĞ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Leyla BOY AKDAĞ tarafından hazırlanan "İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Rekabet Stratejileri Arasındaki Uyum: Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma, 15.05.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

(Başkan)

(Danışman)

(Üye)

(Üye)

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

15/05/2024

Leyla BOY AKDAĞ

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Leyla BOY AKDAĞ

ADAMA SAYFASI

“Hayatlarını 3 kız evlatlarının eğitimine adanmış olan sevgili annem Aişe Boy ve sevgili babam Mithat Boy’ a ithafımdır.”

TEŞEKKÜR

“Gençliği yetiştiriniz. Onlara ilim ve irfanın müspet fikirlerini veriniz. Geleceğin aydınlığına onlarla kavuşacaksınız.”

Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK

Doktora eğitimim ve akademik kariyerimin başından itibaren yolumu aydınlatan, derin bilgisini ve kıymetli tecrübesini tereddüt etmeden bana aktaran, ihtiyaç duyduğum her an vaktini ve ilgisini bana ayıran, öğrencisi olmaktan onur duyduğum, üzerimdeki hakkı ödenmez emekleri için kendisine hayatım boyunca minnettar kalacağım değerli Hocam, Ustam, tez danışmanım Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ' ye en gönülden şükranlarımı sunarım.

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'na asistan olarak kabul edildiğim günden bu yana, anabilim dalı başkanı olarak akademik gelişimim ve ilerlemem adına her türlü imkân ve kolaylığı sunan, desteklerini esirgemeyen, çıktığım akademik kariyer yolunda her zaman daha özgüvenli ilerlememi, nitelikli ve başarılı olmamı amaçlayan, varlığını bilmekten daima huzur ve güven hissettiğim saygıdeğer Hocam Prof. Dr. Semra GÜNEY' e en derin şükranlarımı sunarım. Öğrencisi olmak, asistanı olmak ve kendisi ile çalışmak benim için büyük bir şans ve gurur kaynağı olmuştur.

Tez izleme komitemde bulunmayı kabul eden, tez çalışmamın ilerlemesindeki her aşamayı takip eden sayın Hocam Prof. Dr. Belgin AYDINTAN' a, süreç boyunca çalışmamın nitelikli olması adına verdiği kıymetli öneri ve katkıları ve ayırdığı değerli vakti için müteşekkirim.

Sayın hocalarım Prof. Dr. Mustafa KILIÇ ve Prof. Dr. Erdal AKDEVE' ye vakitlerini ayırarak doktora tez savunma jürimde yer almayı kabul ettikleri, tez çalışmamla ilgili olarak yaptıkları kıymetli yorumları, sundukları öneri ve destekleri için teşekkür ederim.

Engin bilgisi ve tecrübesiyle çalışmamın hem kuramsal hem de ampirik açıdan iyileştirilmesi konusunda yaptığı değerlendirmeler ve sunduğu önerilerden ötürü, değerli

Hocam Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ' e emeği ve ayırdığı vakti için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimci kişiliğine, derin bilgisine, etik ve ilkeli duruşuna hayran olduğum, aynı yolda yürümekten ve birlikte çalışmaktan onur ve mutluluk duyduğum, mesleğimde ve eğitimimde yaşadığım her zorlukta desteğini ve vaktini benden esirgemeyen, iyi ki var ve iyi ki tanıdım dediğim çok kıymetli Hocam Dr. Hürcan KABAKCI' ya teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca yetişmemde ve bugüne gelmemde katkısı olan, isimlerini ve üzerimdeki emeklerini hiç unutmadığım kıymetli öğretmenlerime, eğitim adına gösterdikleri fedakarlıklarından ötürü müteşekkirim.

Sürece dair takdirlerini, desteklerini ve güler yüzlerini benden esirgemeyen dostum Anıl ULUER' e, Mekteb-i Mülkiye' de yollarımız kesiştiğinden bu yana bağlarımızı koparmadan devam ettirdiğimiz arkadaşlarım Yaren ÇELİK, Merve ŞAHİN, Shkelqim HOXHA, Amer HAMZAGİÇ ve Çağan ERSOY' a ve aynı yolda birbirimize destek vererek yürüdüğümüz arkadaşlarım Arş. Gör. H. Mirac GÜNEŞ ve Ecem DEMİRHAN' a çok teşekkür ederim.

Çocukluğumdan beri etiğin ve merhametin yolundan sapmamayı öğreten, varlıklarına her zaman şükrettiğim sevgili annem Aişe BOY ve sevgili babam Mithat BOY' a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bana kardeşliğin dünyadaki en büyük nimetlerden biri olduğunu düşündüren sevgili kız kardeşlerim Hülya BOY ve Aybüke BOY' a çok teşekkür ederim.

Ve büyük şansım, yol arkadaşım Sevgili Olcay Alptuğ AKDAĞ' a hayatımın her anı ve aşamasında sunduğu sonsuz desteği için teşekkürlerimi sunarım.

Ankara; Mayıs, 2024

Leyla BOY AKDAĞ

ÖZET

BOY AKDAĞ, Leyla. *İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Rekabet Stratejileri Arasındaki Uyum: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Nicel araştırma yöntemleri temelinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, Türkiye’ de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasındaki farklı stratejik uyum dinamiklerinin, algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmada iş stratejilerinin belirlenmesinde Miles ve Snow (1978)’ un strateji tipolojisi (savunmacı, öncü, analizci, tepkici) ve uyum dinamiklerinin belirlenmesinde Miles ve Snow (1984a, 1984b, 1994)’ un uyum çerçevesi (sıkı uyum, minimal uyum, uyumsuzluk) kullanılmıştır. İşletme büyüklüğünün, uyum ve performans ilişkisindeki düzenleyici rolünün incelenmesi de çalışma amaçları arasında yer almaktadır.

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Çevrimiçi form, “ISO İlk 500 ve ISO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2020” ve “FORTUNE 500 Türkiye 2020” listelerinde yer alan 669 işletmenin, İK profesyonellerine elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve 102 işletmeden yanıt alınmıştır.

Hipotez testleri neticesinde farklı stratejik uyum kategorilerinin, performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Uyum dinamikleri ve performans ilişkisinde, işletme büyüklüğünün düzenleyici etkisi anlamlı bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık elde edilememesine rağmen, sıkı uyum ve minimal uyumun daha iyi bir performansa işaret ettiğine dair eğilim yakalanmıştır.

Çalışma İK uygulamaları ile uyumlu stratejilerin, performans üzerindeki olumlu etkisine, sıkı uyum ve minimal uyumun daha iyi performans ile sonuçlandığına dikkat çekmekte ve yöneticilerin stratejik İK yönetimine daha fazla eğilim göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişim gösterdiği Türkiye’de gerçekleştirilen çalışma metodoloji, stratejik uyum dinamiklerinin kavramsallaştırılması, örneklemin niteliği, Batı kökenli olmaması açısından önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Çalışmada ek analizler kapsamında örgütsel performansın, işletmelerin benimsedikleri farklı stratejilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bulgular, çalışan ilişkileri performansının farklı stratejilere göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Genel anlamda sonuçlar İK uygulamalarıyla uyumlu stratejilerin, performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler:

İş Stratejileri, Stratejik Uyum, Sıkı Uyum, Minimal Uyum, Uyumsuzluk, Algılanan Örgütsel Performans, İşletme Büyüklüğü

ABSTRACT

BOY AKDAĞ, Leyla. *Alignment Between Human Resources Strategies and Business Competition Strategies: A Field Study*, PhD Dissertation, Ankara, 2024.

The aim of this study, which was conducted based on quantitative research methods, is to investigate the effects of different strategic fit dynamics between business strategies and human resources strategies of large-scale organizations operating in Turkey on perceived organizational performance variables. In the study, Miles and Snow (1978)'s strategy typology (defender, prospector, analyzer) was used to determine business strategies, and Miles and Snow (1984a, 1984b, 1994)'s fit framework (tight fit, minimal fit, non-fit) was used to determine adaptation dynamics. Examining the moderation role of firm size in the relationship between fit and performance is also among the aims of the study.

Survey technique was used to collect data. The online form was sent to the HR professionals of 669 businesses in the "ISO Top 500 and ISO Second 500 Largest Industrial Enterprises 2020" and "FORTUNE 500 Turkey 2020" lists, and responses were obtained from 102 organizations.

The result of the hypothesis tests revealed, that different strategic fit categories did not create a statistically significant difference in performance. The moderating effect of firm size on the relationship between fit dynamics and performance was not found to be significant. While no statistically significant difference was found, there was a noticeable trend suggesting that a tight fit and minimal fit are associated with improved performance.

The study draws attention to the positive impact of strategies compatible with HR practices on performance, that tight fit and minimal fit result in better performance, and emphasizes that managers should be more inclined towards strategic HR management.

The study undertaken in Turkey, where strategic human resource management is advancing, differs from previous research in terms of methodology, the idea of strategic fit dynamics, the nature of the sample, and its non-Western origin.

Within the scope of additional analyses, the study also examined whether organizational performance differs significantly according to the different strategies adopted by organizations. The findings reveal that employee relations performance varies significantly according to different strategies. In addition, it was determined that defender, prospector, and analyzer strategies had positive and significant effects on perceived market performance, product service performance, and employee relations performance. Overall, the results suggest that strategies aligned with HR practices can have a positive impact on performance.

Keywords:

Business Strategies, Strategic Fit, Tight Fit, Minimal Fit, Non-Fit, Perceived Organizational Performance, Firm Size

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
ADAMA SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİ TİPOLOJİLERİ, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, STRATEJİK UYUM, ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	13
1.1. STRATEJİ TİPOLOJİLERİ	13
1.1.1. Bir Kavram Olarak Strateji.....	13
1.1.2. Strateji Tipolojilerinin Tanımı.....	26
1.1.3. Önde Gelen Strateji Tipolojileri.....	28
1.1.3.1. Michael Porter’ in Strateji Tipolojisi: “Jenerik Stratejiler”.....	29
1.1.3.2. Henry Mintzberg’ in Strateji Tipolojisi: “Strateji Oluşturma Modları”.....	31
1.1.3.3. Michael Treacy ve Fred Wiersema’ nın Strateji Tipolojisi: “Değer Disiplinleri”.....	33

1.1.3.4. Danny Miller’ in Yüksek Performanslı Geşaltları.....	36
1.1.3.5. Raymond E. Miles ve Charles C. Snow’ un Strateji Tipolojisi.....	39
1.1.4. Miles ve Snow’ un Strateji Tipolojisi.....	41
1.1.4.1. Savunmacı Strateji ve Savunmacılar.....	44
1.1.4.2. Öncü Strateji ve Öncüler.....	62
1.1.4.3. Analizci Strateji ve Analizciler.....	77
1.1.4.4. Tepkici Strateji ve Tepkiciler.....	90
1.2. İŞ STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: STRATEJİK UYUM.....	96
1.2.1. Stratejik Uyum: Tanımı ve Teorik Dayanakları.....	96
1.2.2. Stratejik Uyumun Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişimi, Önemi ve Stratejik Uyum Çerçevesi.....	106
1.2.3. Miles ve Snow’ un Stratejik Uyum Çerçevesi.....	122
1.2.2.1. Minimal Uyum, Uyumsuzluk (Non-fit), Başarısızlık.....	124
1.2.2.2. Sıkı Uyum (Tight fit).....	126
1.2.2.3. Erken Uyum (Early fit).....	127
1.2.2.4. Kırılgan Uyum (Fragile fit).....	128
1.3. ALGILANAN (SUBJEKTİF) ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	130
1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	145
1.4.1. İş Stratejileri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler.....	145
1.4.2. Stratejik Uyum ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler.....	153
1.4.3. Stratejik Uyum ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerde İşletme Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü.....	170

2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....	174
2.1.YÖNTEM.....	174
2.1.1. Örneklem.....	179
2.1.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	184
2.1.3. Kullanılan Ölçekler.....	185
2.1.3.1. Demografik Değişkenler.....	186
2.1.3.2. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği.....	188
2.1.3.3. İş Stratejileri Ölçekleri.....	189
2.1.3.4. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği.....	191
2.1.4. Kullanılan Analizler.....	192
2.1.4.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	192
2.1.4.2. Faktör Analizi.....	199
2.1.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	201
2.1.4.4. Korelasyon Analizi.....	201
2.1.4.5. Hipotez Testi.....	202
2.1.5. Ek Analizler.....	205
2.2. BULGULAR.....	206
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasına Yönelik Bulgular.....	207
2.2.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	211
2.2.2.1. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	211
2.2.2.2. İş Stratejileri Ölçeklerinin Keşfedici Faktör Analizlerine Yönelik Bulgular.....	215
2.2.2.3. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	220
2.2.3. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular.....	220
2.2.3.1. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	223
2.2.3.2. İş Stratejileri Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	225

2.2.3.3. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları.....	227
2.2.3.4. Stratejik Uyum Dinamiklerinin Belirlenmesine Yönelik	
Bulgular.....	228
2.2.4. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular.....	231
2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler	
Arasındaki İlişkiler.....	231
2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki	
İlişkiler.....	232
2.2.4.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki	
İlişkiler.....	234
2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular.....	235
2.2.5.1. Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular.....	235
2.2.5.2. Düzenleyicilik Analizine İlişkin Bulgular.....	237
2.2.6. Ek Analizlere İlişkin Bulgular.....	240
2.2.6.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	243
2.2.6.2. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	243
2.2.6.3. Hipotez Testine İlişkin Bulgular.....	245
2.3. TARTIŞMA.....	249
2.3.1. Sonuçların Yorumlanması.....	249
2.3.2. Ek Analizlere İlişkin Sonuçların Yorumlanması.....	259
2.3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin	
Öneriler.....	267
GENEL DEĞERLENDİRME ve YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	275

KAYNAKÇA.....	278
EK 1: ETİK KURUL KARARI.....	307
EK 2: ARAŞTIRMA ANKET FORMU.....	308
EK 3: ORJİNALLİK RAPORU	

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Savunmacı İşletmelerin Özellikleri.....	60
Tablo 2 Öncü İşletmelerin Özellikleri.....	75
Tablo 3 Analizci İşletmelerin Özellikler.....	88
Tablo 4 Miles ve Snow (1978)' un Stratejik Tipleri.....	93
Tablo 5 İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Evrimi.....	111
Tablo 6 Stratejik Tipler İçin Uyumlu İnsan Kaynakları Sistemleri.....	115
Tablo 7 Miles ve Snow (1984b, 1994)' un Stratejik Uyum Dinamikleri.....	124
Tablo 8 Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bilgiler.....	183
Tablo 9 Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	213
Tablo 10 Örneklem Birimlerinin İş Stratejilerinin Belirlenmesinde Çoğunluk Kuralı Katılımcı 1 Örneği.....	218
Tablo 11 İş Stratejileri Frekans Analizi Sonuçları.....	219
Tablo 12 Örneklem Birimlerinin İK Stratejilerinin Belirlenmesinde Çoğunluk Kuralı Katılımcı 1 Örneği.....	220
Tablo 13 İK Stratejileri Frekans Analizi Sonuçları.....	222
Tablo 14 Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	223

Tablo 15 Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Alt Boyutları İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	224
Tablo 16 Segev (1987) İş Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	226
Tablo 17 Stratejik Uyum Dinamiklerinin Belirlenme Yöntemi.....	228
Tablo 18 Stratejik Uyum Dinamiklerine İlişkin Sıklık Bulguları.....	230
Tablo 19 Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	232
Tablo 20 Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	233
Tablo 21 Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	234
Tablo 22 Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	236
Tablo 23 İşletme Büyüklüğünün Düzenleyici Etkisi.....	239
Tablo 24 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	243
Tablo 25 Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	245
Tablo 26 Çoklu Regresyon Analizleri.....	247

GİRİŞ

Bu başlık altında öncelikli olarak, araştırmanın konusu ve sorunsalı doğrultusunda, araştırma amacından bahsedilmektedir. İkinci olarak, araştırmanın kapsamına değinilmekte ve araştırmanın hem kuramsal ve kavramsal hem de uygulama açısından taşıdığı öneme yer verilmektedir. Devamında araştırma sorunsalına yönelik akademik merakları ortaya koyan ve araştırmanın problem cümleleri olarak da ifade edilen, araştırmanın sorularından bahsedilmektedir. Son olarak araştırmanın amacına uygun olan araştırma tasarımı ve yöntemi açıklanmakta ve araştırma planının ortaya koyulması ile birlikte araştırmaya yönelik bütünsel bir çerçeve çizilmektedir.

Araştırmanın Amacı

İşletmeler varlıklarını devam ettirmek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek, sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlayabilmek ve tüm bu avantajları sürdürülebilir kılabilmek için insan kaynakları (İK) stratejileri ve uygulamaları üzerine gün geçtikçe daha fazla eğilmektedirler. Ancak değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu bir faaliyet ortamında, insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyon ve uygulamalarının eksiksiz yerine getirilmesi, işletmelerin hedefledikleri rekabet avantajına ulaşmalarında her zaman yeterli gelmemektedir. Bu yetersizlik, amaçların başarılmasında işletmelerin İK ile strateji ve uygulamalarını birleştiren, İK' ya stratejik bir rol yükleyerek insan varlığının yönetilmesini sağlayan stratejik İKY disiplini ön plana çıkarmıştır (Akdemir, 2017; Armstrong, 2017; Ülgen ve Mirze, 2018). Stratejik İKY, örgütsel başarının temelinde insan kaynağının stratejik önemi olduğunu ve çalışanların rasyonel yönetimini vurgulamaktadır. Bundan ötürü stratejik İKY işletmelerin üst kademe yönetimlerinde İK departmanının temsil edilmesini ve iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulamaya koyulmasına ilişkin karar alma süreçlerine İK departmanı temsilcilerinin katılımını gerektirmektedir (Akdemir, 2017). Nitekim, stratejik İKY iş stratejileri ile İK stratejilerinin bütünleşmesi gerekliliğini savunmaktadır (Armstrong, 2017). Bu bütünleşmenin örgütsel başarı ile ilişkilendirilmesinin temelinde, işletmedeki insan varlığının ikamesi zor, maliyetli ve rekabetçi avantajların elde edilmesinde kıymetli bir

kaynak olması yatmaktadır. Kaynak temelli görüş de bunu vurgulamaktadır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması her şeyden önce taklit edilemeyen veya taklidi güç, zaman alan ve maliyetli olan kaynaklara sahip olunması ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynağı ise taklidi zor ve zahmetli kaynakların başında gelmektedir. Dolayısıyla İK stratejileri ile iş stratejilerinin bütünleştirilmesi, uzun vadede rekabetçi avantajın elde edilebilmesi ve sürdürülebilir kılınması için önem arz etmektedir. İşletme stratejilerini uygulamaya koyacak ve gerçekleştirecek olanlar çalışanlardır. Stratejiler ile ilgili kararların alınması süreçlerine insan kaynakları ne kadar dahil edilirse, stratejilerin uygulanması esnasında ve sonrasında elde edilecek olan başarı da o kadar yüksek olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018).

Küreselleşmenin rekabeti sürekli olarak artırdığı bir ortamda, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sorunlarla mücadele edebilmeleri için stratejik yönetim ile İKY'nin, aynı zemine oturtularak bütünleştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Stratejik İKY'nin tanımı da bu kaçınılmazlığa işaret etmektedir. Stratejik İKY benimsenen işletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde, gerekliliklerin belirlenmesi ve stratejilerin uygulanmaları aşamasında çaba gösteren çalışanların, rasyonel ve sistematik yönetimini ifade eden bir yaklaşımdır. Stratejik İKY iş stratejilerini, İK stratejileri ile bütünleştirmekte ve daha önce de ifade edildiği gibi insan varlığını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında stratejik bir kaynak olarak kabul etmektedir. Stratejik İKY'nin öne çıkan amaçlarından birisi, söz konusu stratejiler arasında uyumun sağlanabilmesine ilişkindir. İK stratejileri ile iş stratejileri arasında dikey uyumun sağlanması ve İK stratejilerinin kendi aralarında bütünlük elde edilmesi, stratejik İKY'nin temel odağıdır (Armstrong, 2017; Wilson Odiyo vd., 2013). Bu odak, stratejik uyumun daha yüksek örgütsel performansla sonuçlanacağı argümanına dayanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin başarıya ulaşmalarında bir arayış olan stratejik uyum (Fainshmidt vd., 2019), stratejik İKY'nin gelişmesiyle birlikte öne çıkmıştır.

İşletmeler iş stratejilerini, ayırt edici örgütsel yetkinlikleri ve rekabet etmek istedikleri ürün pazar ortamının niteliklerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler doğrultusunda seçmektedirler (Mintzberg, 1990). Stratejinin uygulanabilir olması, daha küçük ve

yönetilebilir bileşenlere ayrılmasını gerektirmektedir. Bileşenlere ayırma işlemi departmanların faaliyetlerine özel yanıtlar ve tepkiler geliştirildikçe gerçekleşen bir işlemdir. İşletme departmanları, iş stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına destek verecek şekilde temel stratejilerini oluşturmalıdır. Bir başka ifade ile ideal olan, işletme düzeyindeki iş stratejileri ile departmanların benimsedikleri strateji ve uygulamalar arasında uyum ve bütünleşmenin varlığıdır (Bird ve Beechler, 1995). Çalışmada işletme departmanlarından İKY departmanı ve İK strateji ve uygulamaları araştırma birimi olarak esas alınmaktadır. İşletme düzeyindeki stratejiler ile İK strateji ve uygulamaları arasındaki tutarlılık ve bütünleşme merak edilmektedir. Başka bir deyişle, çalışmada işletmelerin İK strateji ve uygulamalarının, iş stratejileri ile ne derecede uyumlu olduklarının ve bu stratejileri ne düzeyde desteklemekte olduklarının araştırılması planlanmaktadır.

İş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki rasyonel tutarlılığı ifade eden stratejik uyumun daha iyi örgütsel performans ile ilişkisi, ilk argümanların ortaya çıkmasından bu yana akademik çevrelerce tartışılmaya devam etmektedir. Tartışmalar doğrultusunda yapılan araştırmalar, bu argümanın uygulanabilirliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dünya çapında tüm ekonomilerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama, hayatta kalma ve örgütsel başarıya ulaşma hedeflerinin ortak olması, işletme stratejilerinin ve örgütsel çabaların hedeflere ulaşabilmek doğrultusunda şekillenmesi hem araştırmacıları hem yöneticileri bu konuda düşünmeye sevk etmektedir. Stratejik uyumun bu hedefler üzerindeki avantaj sağlayıcı etkisi alan yazınında yeni olmamakla birlikte, devam eden tartışmalara ve az sayıda araştırmalarda sunulan güçlü teorik desteğe rağmen, sınırlı sayıdaki ampirik çalışmaların (Garcia-Carbonell vd., 2015; Liao, 2005) ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Ampirik çalışmaların ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlar ile oluşturulan bu sınırlı çerçeve nedeniyle, stratejik uyum ve stratejik uyumun örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri hala bir kara kutu olarak algılanmayı sürdürmektedir.

Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi (savunmacı, öncü, analizci) ve stratejik uyum dinamikleri (sıkı uyum, minimal uyum, uyumsuzluk) (1984a, 1984b) çerçevesini esas

alan bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’ de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde iş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki stratejik uyum dinamiklerinin, algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Algılanan örgütsel performansın, iş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki stratejik uyumun farklı dinamiklerinden (düzeylerinden) nasıl etkilendiğinin ortaya koyulması planlanmaktadır. Teori ve alan yazınında yer alan kuramsal ve ampirik araştırmaların sonuçları doğrultusunda çalışmada değişen stratejik uyum dinamiklerinin, örgütsel performansı farklı biçimlerde etkileyeceği beklenmektedir. Çalışma stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkisine dair bu temel amacı ile sözü edilen kara kutuyu bir nebze de olsa açmayı hedeflemekte ve öngörülen sonuçları itibariyle, az sayıdaki ampirik çalışmanın (ör., Bird ve Beechler, 1995; Christiansen ve Higgs, 2008; Hsieh ve Lin, 2017; Wang ve Shyu, 2008) sonuçları tarafından oluşturulan alan yazınına derinleştirmeyi planlamaktadır. Algılanan örgütsel performansın stratejik uyumun farklı düzeylerinden etkilenip etkilenmediğine yönelik merak, Miles ve Snow’ un (1984a, 1984b) İK uygulamalarının iş stratejileri ile uyumlu tasarlanması gerektiğini öne süren kavramsal çerçevesine dayanmaktadır. Miles ve Snow (1978) İKY’ ye ilişkin bağımsız, ayrıntılı değerlendirmelerde bulunmamış olsa da tipolojileri çerçevesinde, açıkladıkları rekabetçi stratejilerin her biri için İK’ ya yönelik sonuçlar ortaya koymuşlardır (Bird ve Beechler, 1995). Miles ve Snow (1984a)’ un stratejik İKY’ ye ilişkin temel önermesi, belirli bir stratejiyi benimseyen işletmelerin, alternatif stratejileri benimseyen başka işletmelerin gerektirdiklerinden, daha farklı İK uygulamaları ve stratejileri gerektirdikleri yönündedir (Christiansen ve Higgs, 2008). Miles ve Snow’ un çerçevesine ek olarak, uyumun daha iyi örgütsel performansla sonuçlanacağı öngörüsü durumsallık teorisine (contingency theory) dayanmaktadır. Dikey uyumun gerekliliğini savunan teori, bu çerçevede iş stratejileri ile İK uygulamaları arasındaki tutarlılığı vurgulamaktadır (Jhajharia ve Kaur, 2015). Teori, iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında bütünlük sağlayabilen işletmelerin, bunu yapamayanlara ya da kırılğan bir bütünlük sağlayanlara göre daha iyi performansa sahip olduğunu varsaymaktadır (Huang, 2001). Dolayısıyla bu çalışmanın amacının gerçekleştirilmesi ile birlikte, teoride büyük önem taşıyan ancak ampirik çalışmalarda yeterince ilgi gösterilmemiş olan uyum-performans ilişkisine yönelik tartışmalar yeniden gündeme gelmektedir. Bu çerçevede elde edilecek bulgu ve sonuçlar ile Miles ve Snow (1978, 1984a, 1984b)’ un çerçevesinin ve durumsallık teorisinin bu

konudaki geçerliliğinin test edilmesi ve aynı zamanda stratejik uyumun, performans üzerindeki makul etkisinin ortaya koyulması beklenmektedir.

Çalışmanın ikinci temel amacı, işletme büyüklüğünün, stratejik uyum dinamikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığının araştırılmasıdır. Çalışan sayısı bakımından daha büyük ölçeğe sahip işletmelerin, daha küçük ölçeğe sahip işletmelere göre stratejik uyum ve performans ilişkisinde bir düzenleyici olarak etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin, ilişkinin yönüne ve gücüne nasıl etki ettiği incelenmektedir.

Çalışmada merak edilen ve araştırılması amaçlanan üçüncü husus ise geliştirmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde iş stratejileri, İK strateji ve uygulamaları, stratejik uyum, örgütsel performans ve işletme büyüklüğü değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenerek, ülkeye özgü bir çerçeve elde edilmesidir.

Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada büyük ölçekli işletmelerde, stratejik uyum dinamikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde, işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünü incelemeye yönelik bir araştırma modeli kurulması hedeflenmektedir. Evreni, profesyonel bir İKY departmanına sahip olmaları nedeniyle Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler oluşturmakta ve 2020 yılı ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE Türkiye 500 listelerinde yer alan büyük ölçekli işletmeler araştırma evreni olarak çalışma kapsamına alınmaktadır. Çalışmanın araştırma modelinde tahmin edici değişken olarak yer alan stratejik uyum, bir dikey uyum niteliği göstermekte ve işletmenin benimsediği iş stratejileri ile İK uygulamaları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Bu tutarlılığın gücüne göre stratejik uyuma ilişkin farklı dinamikler ortaya çıkmaktadır. Çalışma kapsamında, işletmelerin iş stratejilerinin belirlenmesinde Miles ve Snow (1978) tarafından ortaya koyulan strateji tipolojisi çerçevesinde savunmacı, öncü ve analizci stratejiler kullanılmaktadır. Tipolojinin dördüncü bir stratejik tipi olan tepkici strateji, uyum ve istikrardan uzak olması, çevresel değişimlere anlık ve tutarlı olmayan

yanıtlar vermesi nedeniyle çalışmanın kapsamına alınmamıştır. İşletmelerin İK stratejilerinin belirlenmesinde yine Miles ve Snow (1984a, 1984b, 1994) tarafından önerilen çerçeve belirlenmiş ve araştırma kapsamına alınan işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme, iş planlaması uygulamaları ve temel İK stratejisi için işletmeler savunmacılar, öncüler ve analizciler olarak sınıflandırılmıştır. İş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki uyum dinamiğinin tespit edilmesinde Miles ve Snow (1984a)' un çerçevesi kullanılmıştır. İşletmelerin uyum dinamikleri sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk olarak belirlenmeye çalışılmış ve Miles ve Snow' un (1984a) uyum dinamikleri çerçevesinde önerdiği dördüncü bir uyum dinamiği olan erken uyum, tespit edilmesindeki imkansızlıklar nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmanın sonuç değişkeni olan örgütsel performans, algılanan örgütsel performans olarak ölçülmüş ve niteliksel bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Stratejik uyum ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü merak edilen işletme büyüklüğü, araştırma kapsamında çalışan sayısı bağlamında sınıflandırılmıştır. Teknik olarak değerlendirildiğinde araştırma örnekleme büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır, ancak çalışma kapsamında işletme büyüklüğü, işletmelerin toplam çalışan sayıları esas alınarak 4 kategoriye ayrılmıştır. Farklı uyum dinamiklerinin, örgütlerin algılanan performansı üzerindeki etkileri ve bu etkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünün merak edildiği çalışmada, işletmelerin benimsedikleri iş stratejileri ve örgütsel performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesine de ek bir araştırma olarak da yer verilmektedir. Sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı, katılımcıların pozisyonu ve katılımcıların mevcut işletmedeki tecrübeleri, analizler neticesinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde etkili olabilecekleri düşüncesi doğrultusunda çalışma kapsamında yer verilen değişkenlerdir.

Araştırmanın Önemi

Çalışmada öne sürülen araştırma modeli çerçevesinde, araştırılması amaçlanan değişkenler arasındaki ilişkiler, alan yazını açısından tam anlamıyla bir ilk olmamakla birlikte, çalışma temel araştırma sorularına yanıt ararken kendisini geçmiş araştırmalardan ayırmakta ve farklılaştırmaktadır. Öncelikli olarak çalışmada işletmelerin

iş stratejilerinin ve İK uygulamalarının belirlenmesinde, önceki çalışmalara göre farklı bir yöntem benimsenmiş ve kullanılmıştır. Bird ve Beechler (1995) iş stratejilerinin ve İK stratejilerinin belirlenmesini, İK yöneticilerine bırakmışlardır. Sundukları veri toplama aracında, çalışmalarında kullandıkları Miles ve Snow (1978)' un iş stratejileri ve Schuler ve Jackson (1987)' in İK stratejileri tipolojilerinde yer alan her bir strateji için kısa tanımlamalarda bulunmuşlardır. Katılımcılardan bu tanımları okumaları ve kendi işletmelerinin hangi iş stratejisine ve İK stratejisine en yakın olduğunu bildirmeleri istenmiştir. Wang ve Shyu (2008) çalışmalarında İK stratejilerinin belirlenmesinde, Bird ve Beechler (1995) ile aynı yöntemi uygulamışlardır. Bu iki çalışmada işletmelerin iş stratejileri ve/veya İK stratejileri, İK yöneticilerinin yargıları doğrultusunda belirlenmiştir. Mevcut çalışmada İK profesyonellerinden iş stratejilerinin ve İK stratejilerinin belirlenmesi amacıyla, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin yer aldığı anket formunu yanıtlamaları talep edilmiştir. Kullanılan bu ölçüm yaklaşımı, yanıtların güvenilirlik ve geçerliliklerinin değerlendirilmesine imkân tanımıştır. Çalışmada önceki araştırmalardan farklı olarak, işletmelerin Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde iş stratejilerinin belirlenmesinde iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden ilk Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) tarafından geliştirilmiş olan, kategorik yapıda ve çoğunluk kuralına göre işletimselleştirilen iş stratejileri ölçeğidir. Ölçek, Miles ve Snow (1978)' un ortaya koyduğu savunmacı, öncü, analizci ve tepkici tiplerin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. Çalışmada işletmelerin iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan ana ölçek Conant vd. (1990) ölçeğidir. Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğine destek vermesi amacıyla, iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan ikinci ölçek ise Segev (1987) tarafından geliştirilen, savunmacı, öncü, analizci ve tepkici tiplerin ölçülmesine olanak tanıyan iş stratejileri ölçeğidir. Çalışmanın önceki araştırmalardan ayrılan üçüncü tarafı, stratejik uyum kategorilerinin kavramsallaştırılmasına ilişkindir. Bird ve Beechler (1995), Wang ve Shyu (2008) ve Hsieh ve Lin (2017) iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyumu, uyumlu ve uyumsuz olmak üzere iki kategoride kavramsallaştırmışlardır. Bu çalışmada iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyum sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk olmak üzere üç kategoride kavramsallaştırılmaktadır. Minimal uyumun stratejik uyum kategorilerine dahil edilmesi ile işletmeler, stratejik uyum doğrusunun uyum ve uyumsuzluk uçları ile sınırlandırılmamaktadır. Böylelikle çalışmada daha ince

bir ayrıma gidilmiş ve iş stratejileri ile İK stratejileri arasında minimal uyum gösteren işletmeler analiz kapsamına alınmıştır. Mevcut çalışmanın önceki çalışmalardan ayrılan dördüncü özelliği, çalışmada yalnızca İK profesyonelleri ve üst düzey yöneticilerden elde edilen verilerin kullanılmasına ilişkindir. Bu “amaçlı örneklemin”, işletmelerin iş stratejileri ve İK stratejilerinin daha doğru değerlendirilmesine olanak sağlayacağı öngörülmektedir. Son olarak bu çalışmanın diğer çalışmalardan farklılaştığı ve ilgili alan yazını için de araştırma modeli açısından yenilik taşıdığı nokta, stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkisinde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünü incelemesidir. Durumsallık teorisinin önermeleri doğrultusunda, işletme büyüklüğünün İK strateji ve uygulamalarının tercih ve tasarımını etkileyebileceği (Hauff vd., 2014), dolayısıyla uyum ve performans ilişkisi üzerinde bir farklılık yaratabileceği öngörülmektedir. İşletme büyüklüğü işletmelerin insan kaynağına olan ihtiyacını, işgücünü çekme, istihdam etme ve elde tutma yeteneklerini, çalışanların refahı için yapılan yatırımları etkilemektedir (Einarsen vd., 2019). Bunun yanı sıra işletme büyüklüğü arttıkça, İK uygulamalarının gerektirdiği standardizasyon ve resmiyet düzeyi de artmakta (Zhang vd., 2022), örgütsel prosedürler ve performans işletme büyüklüğüne bağlı hale gelmektedir. Çalışmada işletme büyüklüğünün İK uygulamaları üzerindeki etkisi doğrudan ve açıkça değerlendirmeye alınmasa da stratejik uyum ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin, işletme büyüklüğü arttıkça güçlenmesi öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışma, işletme büyüklüğünün örgütsel performans ve stratejik uyum ilişkisi üzerindeki makul etkisini ortaya koyarak, ilgili alan yazınına ve uygulamaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Son olarak çalışmanın taşıdığı önem ve sunduğu katkılar arasında gerçekleştirildiği ekonomi yer almaktadır. Batı ülkelerinde geliştirilen kavram ve prosedürlerin uygulanabilirliğine dair süregelen tartışmalar göz önünde bulundurulduğunda, farklı kültürlerde, toplumlarda ve ekonomilerde tekrarlama çalışmalarının yapılması ihtiyacı görülmektedir (Hsieh ve Lin, 2017). Çalışmanın benimsediği amaçlardan ve kendisini diğer çalışmalardan farklı kıldığı noktalardan bir tanesi de stratejik uyumun, gelişmekte olan bir ekonomide işletmelerin performansını nasıl etkilediğini incelemesi üzerinedir. Gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, Batılı ekonomilerde geliştirilen İK teori, kavram ve uygulamalarını takip etmeye ve uygulamaya çalışmakta, ancak elde edilen sonuçlarda çelişkili ve beklenmedik durumlar

ile karşılaşabilmektedirler. İKY'nin işletmelerde stratejik bir rol üstlenmeye başlaması ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi ile birlikte, Türkiye' de faaliyet gösteren işletmelerde de stratejik İKY' ye olan ilgi artış göstermeye başlamıştır. Türkiye' de stratejik İKY, işletmeler için Batılı uygulamalar tarafından yönlendirilen ve öğrenilen bir disiplin haline gelmeye başlamıştır (Tayfur, 2013). Türkiye' de stratejik İKY' ye yönelik bu gelişmeler “Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ağ- CRANET-G” 1995-2015 yıllarını kapsayan raporlarında da görünür hale gelmiştir. İlgili yıllara ait CRANET-G raporlarına göre Türk işletmeleri için İKY'nin stratejik doğasına dair pozitif çıkarımlar ve öngörülerde bulunulabilmektedir. Rapor incelendiğinde görülmektedir ki Türk işletmelerinde üst yönetimlerde İKY'nin temsil edilme oranı hala yüzde 50'nin altında kalsa da yıllar içerisinde artış göstermektedir. Ancak bu olumlu hava, stratejik İKY'nin Türkiye' de hala gelişim gösterme aşamasında olduğu gerçeğini gizlememektedir. İşletme stratejilerinin geliştirilmesinde İK yönetici veya uzmanlarının, sürece en başından dahil olma ya da sürece danışman olarak katkıda bulunma yüzdelerinin oldukça düşük olması dikkat çekici bir sonuçtur. Farklı zamanlarda tekrarlanan araştırmada, işletmelerde İKY departmanının iş stratejilerinin uygulanmasına katılımı artış göstermekle birlikte, katılımın işletmelerin sadece %55'i ile sınırlı kalması, Türkiye'de büyük işletmelerde insan kaynaklarının, stratejik İKY' ye dönüşüm sürecini henüz tamamlamadığına işaret etmektedir. Öte yandan Türkiye' de stratejik İKY ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar, genellikle büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmeler ile sınırlı kalmaktadır. Bunun ardında aslında çalışmalarda araştırma birimi olan İKY departmanının, bu işletmelerde profesyonel olarak çalışmalarını yürütüyor olması yatmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde, stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen ampirik araştırmaların olmayışı, stratejik İKY alan yazınında önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu çalışma Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerden elde edilen verileri kullanarak, stratejik uyumun daha iyi örgütsel performansla sonuçlanacağı argümanının uygulanabilirliğini araştırmaya odaklanmaktadır. Bulguların Batılı çalışmaların sonuçları ile ne kadar eşleştiğinin ve stratejik uyum dinamiklerinin, örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığının analiz edilmesine yardımcı olması öngörülmektedir. Türkiye gibi modern ve geleneksel İK uygulamalarının bir arada kullanıldığı gelişmekte olan ülkelerde, iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyumun, örgütsel performans üzerindeki etkisinin

incelenmesinin, alan yazınına yakınsama-ıraksama paradigması ile katkıda bulunacağı ve gelişmekte olan diğer ülkelerdeki uygulamacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Sorusu

Çalışmanın konusu ve amacı doğrultusunda ortaya çıkan ve çalışmanın gerçekleştirilmesinde motivasyon görevi gören üç temel araştırma sorusu bulunmaktadır. Çalışmanın temel araştırma sorularına aşağıda yer verilmektedir.

Araştırma Sorusu 1. Algılanan örgütsel performans, stratejik uyumun farklı dinamiklerinden nasıl etkilenmektedir?

Araştırma Sorusu 2. Stratejik uyum dinamikleri ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerde, işletme büyüklüğünün düzenleyici bir rolü bulunmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 3. Gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye’ de iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyum, stratejik uyum dinamikleri, algılanan örgütsel performans, işletme büyüklüğü kavramları arasındaki ilişkiler, ülkeye özgü bir özellik göstermekte midir?

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada pozitivist sosyal bilim anlayışının bir sonucu olan nicel araştırma yöntemi kullanılmış, alan yazınının incelenmesinden verilerin toplanmasına, analiz edilmesine ve bulguların yorumlanmasına kadar nicel araştırma yöntemi yaklaşımları benimsenmiştir. Bu doğrultuda araştırma konusunun, araştırma amacının, araştırmanın öneminin, araştırmanın problem cümlelerinin oluşturulması, alan yazını taraması, kavramsal çerçevenin çizilmesi, veri toplama tekniğinin belirlenmesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi, ölçülmesi, analizi, bulguların raporlanması, sonuç ve tartışmanın yazılması aşamaları hiyerarşik bir adımsallık süreci içerisinde gerçekleştirilerek

tamamlanmıştır. Araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Çalışmanın evrenini Türkiye’ de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma evreni 2020 yılı ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE Türkiye 500 listeleri ile sınırlandırılmıştır. Tamamen yapılandırılmış soru formlarından oluşan anket, araştırma evreninde yer alan büyük ölçekli işletmelerin İK profesyonellerine çevrimiçi olarak iletilmiş ve yanıtların alınması sağlanmıştır. Araştırma verileri katılımcılardan tek bir seferde ve tek bir zamanda elde edildiğinden çalışma kesitsel nitelik taşımaktadır. Verilerin toplanmasında kesitsel yaklaşımın benimsenmesi ve yalnızca yapılandırılmış form kullanılmasının, araştırma bulguları üzerindeki olası etkileri tartışma başlığı altında değerlendirilmiştir. Nicel araştırma yönteminin bir gereği olarak araştırma verileri bir istatistik paket programında, istatistiksel yöntemler kullanılarak analizlere tabi tutulmuş, araştırma hipotezlerine ilişkin betimleyici bilgilere ulaşılmış ve bulgular yazılmıştır. Araştırmanın konusu, kuramı, hipotezleri ve bulguları arasındaki bağlar değerlendirilerek tartışma bölümü yazılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yönteminin yine bir gereği olarak tündengelim yaklaşımı benimsenmiş, nesnellik ön plana çıkarılmış, betimlemeler, genellemeler ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Planı

Çalışma “Kavramsal Çerçeve”, “Alan Araştırması” ve “Genel Değerlendirme ve Yöneticilere Öneriler” olarak isimlendirilen üç ana başlık altında biçimlendirilmektedir. Araştırmanın “Kavramsal Çerçeve: Strateji Tipolojileri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Stratejik Uyum, Algılanan Örgütsel Performans ve İşletme Büyüklüğü” başlıklı birinci bölümünde, araştırmanın konusu, sorunsalı, soruları ve modeline ilişkin teori, kavramlar ve alan yazınına detaylı bir şekilde yer verilmektedir. Birinci bölümde ilk olarak araştırmanın değişkenleri tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda strateji tipolojileri, iş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki stratejik uyum, algılanan (subjektif) örgütsel performans konuları detaylı bir şekilde ele alınarak araştırma konusu ve sorunsalı bağlamında açıklanmaktadır. Birinci bölümün devamında araştırma modeli ve hipotezleri göz önünde bulundurularak, değişkenler arasında öngörülen ilişkilere yer verilmektedir. Bu çerçevede iş stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler, stratejik uyum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler, stratejik uyum ve örgütsel performans arasındaki

ilişkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolü teori ve alan yazını ışığında detaylı bir biçimde ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Bu başlıklar altında araştırmanın dayandırıldığı temel kuramların yanı sıra önceki çalışmaların bulgu ve sonuçlarından da yararlanılmaktadır. Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri, değişkenler arasındaki ilişkiler başlığı altında ilgili oldukları alt başlıklarda yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümü “Alan Araştırması” başlığını taşımaktadır. Bu bölüm “Yöntem”, “Bulgular” ve “Tartışma” olmak üzere üç alt ana başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığı altında araştırmanın prosedür ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırmanın anket formunda yer verilen ölçekler ve araştırmada öne sürülen hipotezlerin doğrulanması veya yanlışlanması amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci alt ana başlık olan bulgular başlığı altında, veri setinin kontrol edilmesi ve hipotez testlerine hazırlık analizleri, kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının ortaya koyulması amacıyla gerçekleştirilen faktör analizleri, ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizleri, değişkenler arası ilişkilerin ortaya koyulduğu korelasyon analizleri ve hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Aynı zamanda araştırmada yapılan birtakım ek analizlere ve bu ek analizler neticesinde elde edilen bulgulara da yine bu başlık altında yer verilmektedir. Üçüncü alt ana başlık olan tartışma başlığı altında araştırmanın konusu, hipotezleri, kuramı ve bulguları arasındaki bağlar kurulmakta, önceki araştırmaların sonuçları da gözetilerek araştırmanın alan yazınındaki yeri, doldurduğu boşluklar ve taşımaya devam ettiği eksiklikler detaylı bir şekilde ortaya koyulmaktadır. Analizler neticesinde elde edilen bulgular yorumlanmakta, ayrıca araştırmanın kısıtlarına ve gelecek araştırmalar için önerilere de yer verilmektedir.

Araştırmanın son bölümü “Genel Değerlendirme ve Yöneticilere Öneriler” başlığını taşımaktadır. Bu başlık altında araştırmanın sunduğu katkılara değinilmekte ve işletme yöneticilerine yönelik öneriler sunulmaktadır.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİ TİPOLOJİLERİ, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, STRATEJİK UYUM, ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

1.1. STRATEJİ TİPOLOJİLERİ

Strateji tipolojileri başlığı altında strateji kavramına değinilmekte, strateji tipolojileri tanımlanmakta, alan yazınında önde gelen strateji tipolojilerine detaylı bir biçimde yer verilmektedir.

1.1.1. Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji kelimesi, Yunanca “*strategos*” kelimesinden türetilmiştir. “*Stratos*” (ordu) ve “*agein*” (liderlik etmek) sözcüklerinin birleşiminden oluşan bu kelime, eski bir Atina unvanı olarak, Atina ordusunun en yüksek rütbeli komutanı olan generali ifade etmektedir. General pozisyonu, Atinalı bir soylu olan ve demokrasinin ilk temellerini atan siyasetçi Cleisthenes’ in milattan önce (M.Ö.) 508 yılında Atina’ da başlattığı reformların bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu reformlar ile Atina bölgesinde hem askeri hem de siyasi alt birimler olarak hareket eden kabile birlikleri oluşturulmuştur. Kabilelerin her biri, bir general tarafından yönetilmektedir. Görevdeki generallerin katılımları ile oluşturulan Atina savaş konseyi, askeri alanda olduğu kadar sivil alandaki meseleleri de büyük ölçüde etkilemiştir. Generallerin konumlarının oluşturulması, askeri kararlar almanın artan karmaşıklığını yansıtmaktadır. Savaşlar, artık kazanan tarafların kahraman bireylerinin eylemlerinden öte, savaşan birçok farklı birimin koordinasyonuna dayandırılacak yönde değişim göstermiştir. Bu değişim, generallerin planladıkları eylemlerde ve aldıkları kararlarda, koordinasyon ve sinerji konularını ön plana çıkarmalarını sağlamıştır (Cummings, 1995). General, karşı güçlerin alt edilmesi için taktik ve teknikler geliştirmekte ve potansiyel kaynakların verimli kullanımına yönelik bir yol belirlemektedir. Bütünlüğün sağlanması amacıyla, ordu içindeki her bir unsurun

koordinasyonunu ve anlaşılmasını mümkün kılacak stratejiler geliştirilmektedir (Hambrick ve Fredrickson, 2001). Bir stratejist olarak generalden, çevrede olup bitenlerin farkında olması ve değişiklikler halinde hızla yanıt vermesi beklenmektedir. General bu konuda bir vizyon belirlemek ve ordudaki tüm askerlere ulaşarak, ortak vizyon ile ilgili onları açık bir şekilde bilgilendirmekle sorumlu tutulmaktadır. Dolayısıyla generalin yetenekleri arasında, askeri yeteneklerin yanı sıra iletişim yeteneği büyük rol oynamaktadır (Cummings, 1995).

Strateji kavramı, işletme yönetimindeki yerini alana dek askeri terimler üzerinden modellenerek düşünülmüştür. Nitekim, strateji gibi zor bir kavram ile baş etmenin geleneksel bir yolu, onun metaforlar bağlamında kavramsallaştırılmasıdır (Oliver, 2001). Aile işletmelerinin ötesine geçen ilk ticari girişimler için iş yaklaşımları, sıklıkla askeri yaklaşımları yansıtmaktadır. Generaller tarafından kullanılan komuta ve kontrol modelleri, çok az değişiklikler ile kolay bir şekilde iş uygulamalarına aktarılabilmektedir. Savaş bağlamında stratejinin modellenmesinde kullanılan tematik unsurların bir kısmı, geçerliliğini yakın bir zamana kadar korumaya devam etmiştir. İşletmelerde üst düzey yöneticilerin, Sun Tzu' nun M.Ö. 6. yüzyılda askeri taktikler ve savaş üzerine yazmış olduğu *Savaş Sanatı* kitabını, okunması gereken bir kitap olarak görmeleri bu geçerliliğin bir göstergesidir. Komuta ve kontrol modeli, 1900'lerin başında yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu dönemde çalışanların mutlu edilmeleri, motive edilmeleri dikkate alınmamakta, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dinlenmesi yerine, onlara satın alabileceklerinin dikte edilmesi söz konusu olmaktadır. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte işletmelerin dünyasında kazananın, daha iyi endüstriyel makinelere sahip olanlar olduğu görülmüştür. Bu dönemde savaş metaforu, yerini stratejinin endüstriyel bir süreç olduğu "makine olarak strateji" görüşüne bırakmıştır. Mekanik süreçlere yönelik vurgu ve yaklaşımlar ile birlikte, stratejik planlama fikri, 1960'lı yıllarda akademik çevrelerde ilgi görmeye başlamıştır. Dolayısıyla stratejik düşüncenin kökleri, askeri anlamda, tarihsel olarak çok gerilere dayanmasına rağmen, işletme bilimi temelinde stratejik çalışmaların 1960'lar ile birlikte başladığına yönelik genel bir kanı söz konusudur (Barca, 2005). Bu dönemde büyük işletmelerde stratejik planlama üzerine kadrolar oluşturulmuş ve stratejik planlama süreçleri uygulamaya koyulmuştur. Strateji, ilk kez işin diğer unsurları gibi yönetilebilir görülen bir iş süreci haline gelmiştir.

1960'ların sonlarına doğru planlama ve iletişimin küresel nitelik kazanması işin doğasını etkilemiştir. İşletmeler varlıklarını yeniden keşfetmeye ve küresel pazarlarda pay elde etmeye çalışırken, daha uluslararası hale gelen iş dünyası karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Bu karmaşıklaşma ile birlikte işletmeler, başarıyı doğrudan etkileyen, birbiriyle karşılıklı olarak ilişkili paydaşlardan oluşan bir "ağ" olduğunun farkına varmışlardır (Oliver, 2001). Strateji de artık metaforlar ile ifade edilmek yerine, bu karmaşıklığın yönetilebilir hale getirilmesini mümkün kılacak tanımlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Yazılı olarak stratejik düşüncenin bilimsel bir metinde açık bir şekilde ifade edildiği ilk eserin, Alfred Chandler tarafından 1962'de yayımlanan *Strateji ve Yapı (Strategy and Structure)* isimli eser olduğu söylenebilir (Barca, 2005). Chandler (1962), General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey ve DuPont olmak üzere dört büyük işletmenin büyüme süreçlerini ve işletmelerin bu büyümeyi yönetsel yapıları içerisine nasıl oturttuklarını incelemekte, stratejik düşüncenin temellerini atmakta ve ardından gelecek için akademik bir kapı aralamaktadır (Barca, 2005; Güngör, 2014). Chandler (1962)'in araladığı bu kapıdan, 1965 yılında Andrews, *Kurumsal Strateji Konsepti (The concept of corporate strategy)* ve yine aynı yıl içerisinde Ansoff, *Kurumsal Strateji (Corporate Strategy)* başlıklı eserleri ile girerek, işletmelerde stratejik düşüncenin ve strateji çalışmalarının bilimsel anlamda gelişim göstermesinde öncü olmuşlardır (Durmuş Arıcı, 2008). Bu yıllarda sözü edilen bu üç önemli eser ile stratejik yönetim, meşru bir bilimsel disiplin olarak kendisini kabul ettirmeye çalışmaktadır (Barca, 2005). Bilimsel çevreler tarafından büyük yankı uyandıran ve stratejik yönetim araştırmalarının fitilini ateşleyen bu eserler, strateji kavramına ilişkin çok sayıda ve zenginlikte tanımın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Söz konusu tanımların bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

“Strateji, bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan eylem planlarının benimsenmesidir” (Chandler, 1962).

“Strateji, işletmenin hangi işte olduğunu veya olacağını tanımlayacak şekilde ele alınan hedeflerin, politikaların, amaçların ve bunlara ulaşmaya yönelik hazırlanan planların bir modelidir” (Andrews, 1965).

“Strateji, bir amacın arandığı genel yöndür” (King ve David, 1978; akt., Oliver, 2001).

“Strateji, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren mevcut ve planlanan kaynak konuşlandırmalarının ve çevresel etkileşimlerin temel modelidir” (Hofer ve Schendel 1978).

“Strateji, yönetsel olarak kontrol edilebilen bileşenlerin veya karar bileşenlerinin tutarlı bir modelidir. Aynı zamanda bu bileşenlerin zaman içerisindeki değişim yönüdür” (Galbraith ve Schendel, 1983).

“Strateji, örgütsel hedefe ulaşmak amacıyla yapılmış büyük bir örgütsel plandır” (Higgins ve Vineze, 1989; akt., Oliver, 2001).

“Strateji, işletmenin tüm hiyerarşik seviyelerini kapsayan, tutarlı ve bütünleştirici bir karar modelidir. Uzun vadeli hedefler, eylem programları ve kaynakların dağıtımını gibi öncelikler bakımından, örgütsel amacı belirlemekte ve ortaya koymaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu veya bulunmayı planladığı işleri seçmektedir. Fırsatlara, tehditlere, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine uygun şekilde yanıt vererek, faaliyet alanlarında uzun vadeli, sürdürülebilir bir avantaj elde edilmesini amaçlamaktadır. Paydaşlara sağlanması planlanan, ekonomik ve ekonomik olmayan faydaların niteliğini tanımlamaktadır” (Hax ve Majluf, 1991).

“Strateji, geleceğe yönelik bir yön, bir rehber veya bir eylem planıdır. Aynı zamanda davranışların tutarlılığını mümkün kılan bir kalıptır” (Mintzberg, 1994).

“Strateji, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla yapılan planları ve eylemleri ifade etmektedir” (Miller ve Dess, 1996).

“Strateji, pazarda sürdürülebilir bir fark yaratmak için bir şirketin öne çıktığı faaliyetler kümesinin seçilmesi ve seçilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünün farklılaştırılmasıdır. Strateji, farklı faaliyetleri içeren benzersiz ve değerli bir konumun yaratılmasıdır” (Porter, 1985, 1996).

“Strateji, temel yetkinliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış entegre ve koordineli bir dizi taahhüt ve eylemdir” (Hitt vd., 1997; akt., Oliver, 2001).

“Her işletme bir örgütsel teori üzerinde faaliyet göstermektedir. Strateji, bu teoriyi performansa dönüştürmekte ve işletmenin öngörülemeyen bir ortamda arzu ettiği

sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Strateji, bir işletmenin bilinçli olarak fırsatçı olmasını mümkün kılmaktadır” (Drucker, 1999).

“Strateji, işletmenin üreteceği ürün çeşitlerinin, rakiplerle rekabet edeceği temelin ve işletmenin stratejiyi başarıyla uygulamak için sahip olması veya geliştirmesi gereken kaynak ve yeteneklerin bir ifadesidir” (Saloner vd., 2000; akt., Oliver, 2001).

“Strateji misyon, vizyon, örgütsel değerler ve küresel hedeflerden oluşan bir bütündür” (Chiavenato, 2009; akt., Fuertes vd., 2020).

1960’lı ve 1970’li yıllarda strateji, rasyonel bir yaklaşım neticesinde kurallara ilişkin bir çerçevenin çizildiği, uzun dönemli resmi planlama modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemlerde stratejinin, işletmelerde ağırlıklı olarak tepe yönetim tarafından alınan kararların bir sonucu niteliğinde ortaya çıktığı benimsenmiştir. 1970’lerin sonlarına gelindiğinde stratejik planlama anlayışının yerini, stratejik süreç yaklaşımı almaya başlamıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde stratejilerin nasıl şekillendiği tartışmaları baş göstermiş, işletmelerde yönetsel sistemlerin ve karar süreçlerinin, stratejik konum üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Değişen çevresel dinamiklere uyum sağlayabilmek adına, işletmelerin sistem ve süreçlerini nasıl değiştirdikleri araştırılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda stratejinin ve stratejik sürecin açıklanmasında örgüt teorisi, davranış bilimleri, psikoloji, sosyoloji gibi alanlar ile ilişkili konular çalışmalara destek olmuştur. Strateji, mekanik ve rasyonel bir planlama modeli iken 1980’li yıllara gelindiğinde, sosyal özelliği ön plana çıkan organik ve sınırlı rasyonellik ile ilişkilendirilen bir kavram olarak görülmeye ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Stratejik süreç yaklaşımı olarak ifade edilebilecek olan araştırma geleneğinin gelişmesi ile birlikte stratejik yönetim, bilimsel bir eksene doğru kayma eğilimi göstermiştir. Bu geleneğin öncülerinden biri olarak Mintzberg (1978), işletmelere strateji geliştirmenin nasıl olması gerektiğine ilişkin yaklaşımlardan ziyade, stratejinin nasıl geliştirildiği yönündeki yaklaşımları önermektedir. Mintzberg, strateji geliştirme sürecine ilişkin araştırmaları tetiklemiş ve bu yöndeki çalışmaları stratejinin nasıl olması gerektiğinden, nasıl olduğunun incelenmesi doğrultusunda yönlendirmiştir (Barca, 2005; Durmuş Arıcı, 2008). Günümüz işletmelerinde strateji kavramının sahip olduğu önemin ardında Henry Mintzberg’ in çalışmaları oldukça değerli ve etkili bir yere sahiptir.

Mintzberg (1987a) “*The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*” başlıklı çalışmasında, strateji kavramını *plan, taktik, model, konum ve perspektif* olmak üzere beş farklı konsept bağlamında ifade etmektedir. Bir plan olarak strateji, bilinçli bir şekilde amaçlanan eylem planı ya da bir durumla başa çıkmada kullanılacak kılavuz veya yönergeler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım stratejinin temel iki özelliği olduğuna vurgu yapmaktadır: Stratejiler uygulanacak eylemlerden önce yapılmakta, bilinçli ve bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedirler. Drucker (1999)’ ın stratejiyi amaçlı eylem olarak tanımlaması, Moore (1959)’ un ise stratejiyi eylem için tasarım, eylemden önce gelen anlayış olarak ifade etmesi, plan konseptinde ele alınan stratejinin iki özelliğini desteklemektedir. Strateji kavramının yer edindiği farklı alanlara bakıldığında da bu özelliklerin desteklendiği görülmektedir. Örneğin oyun teorisinde strateji, mümkün olan tüm durumlarda oyuncunun hangi seçimleri yapacağını ortaya koyan bir plandır. Yönetim alanında strateji, işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış kapsamlı ve entegre bir plan olarak ifade edilmektedir. Stratejinin belirli bir hedefe ya da sonuca ulaşmak için bir plan, yöntem veya taktikler dizisi olarak verilen sözlük anlamı da farklı alanlardaki tanımları desteklemektedir (Mintzberg, 1987a). Mintzberg (1987a) stratejinin plan bağlamında ele alınırken tanımlanması gereken özel bir kullanımından söz etmektedir. Plan olarak strateji, rakipleri alt etmeyi amaçlayan belirli bir taktik de olabilmektedir. Örnek olarak bir işletme, rakibini yeni bir tesis kurmaktan caydırmak için tesis kapasitesini artırma tehdidinde bulunabilir. Burada strateji gerçekte işletmenin kapasitede hedeflediği artış değil, rakibe karşı tehdit olarak nitelendirilebilecek bir taktiktir. Stratejinin bir taktik olarak nitelendirilmesi, önde gelen araştırmacı ve akademisyenler tarafından ortaya konulan eserlerde de görülmektedir. Porter (1985)’ ın *Rekabet Avantajı (Competitive Advantage)* isimli eserinde, rakiplerin misilleme yapma olasılıklarını azaltmak ya da artırmak için birtakım “hileleri” ele alan *Savunma Stratejisi (Defensive Strategy)* isimli bir bölüm yer almaktadır. Yine Schelling (1960), *Çatışma Stratejisi (The Strategy of Conflict)* isimli eserinin büyük bir bölümünü, rekabet veya pazarlık durumlarında rakiplerin alt edilmesine yönelik taktiklere ayırmaktadır. Mintzberg (1987a) stratejiyi bir plan olarak tanımlamanın yeterli olmadığını ve ortaya çıkan davranışların da ihtiva edildiği bir tanıma ihtiyaç duyulduğunu ifade etmekte ve stratejiyi model konsepti çerçevesinde ele almayı önermektedir. Strateji, eylemler akışının şekillendirdiği bir modeldir. Bu tanıma göre strateji, kasıtlı olsun ya da olmasın,

sergilenen davranışlardaki tutarlılığı ifade etmektedir. Ford Motor Şirketi tarafından Model T'nin yalnızca siyah renkte üretilmesi ve sunulması, işletmenin stratejiye bir model olarak sahip olduğunun örneğini temsil etmektedir. Bir başka işletmenin tepe yöneticisinin “*başarılı yaklaşımlar, zaman içerisinde bizim stratejimiz haline gelen eylem modeline dönüşmektedir*” sözü, işletmenin genel bir stratejisinin olmadığı, plan olarak değil model olarak stratejiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, sergilenen davranışlardan tutarlılık çıkardığında ve bu davranışları rakiplere ve işletmenin üst düzey yöneticilerine strateji olarak etiketlediğinde, stratejinin bir model olarak var olduğundan bahsedilebilmektedir (Mintzberg, 1987a). Mintzberg (1987a), stratejileri planlar veya modeller olarak etiketlemenin, stratejilerin ne ile ilgili olduğu sorusuna yanıt vermede yetersiz geldiğini ve bu konseptlerde stratejiyi tanımlamanın, strateji kavramının sahip olduğu ağırlığın altında kaldığına ilişkin görüşlerin olduğunu dile getirmektedir. Ancak bir işletme için bugün taktik olarak uygulanan eylem ve davranışların, ileride strateji niteliği kazanması oldukça olasıdır. Benzer şekilde bir işletme için strateji niteliğinde olan davranışlar, bir başka işletme için taktik niteliğinde olabilmektedir. Önemli olan nokta, ayrımların ve etiketlerin, keyfi ya da yanıltıcı olabileceği ihtimalinin göz önünde bulundurulması gerekliliğidir. Zira, strateji bir işletmede mevcut anlamda var olan ve var olma potansiyeli olan her şey ile ilgilidir. Ürünler, operasyonel süreçler, müşteriler, sosyal sorumluluklar, kişisel çıkarlar, kontrol süreçleri, mevcut ve potansiyel unsurlara örnektir. Mintzberg (1987a) strateji kavramını pozisyon bağlamında ele alarak, kavrama ilişkin tanımlara bir yenisini eklemektedir. Strateji, işletmeyi bir “ortama” ya da bir “konuma” yerleştirmenin aracıdır. Hofer ve Schendel (1978) stratejiyi, işletme ile çevre arasında, yani iç ve dış bağlam arasında aracı bir güç veya uyum olarak ifade etmektedir. Pozisyon olarak strateji, önceki konseptlerde verilen tanımlar ile uyumlu olabilmektedir. İşletmenin pozisyonu önceden seçilebilir ya da hedeflenebilir. Bir plan ya da taktik aracılığıyla, bir davranış modeli yolu ile bu pozisyona ulaşılabilir. Doğrudan rekabetçi olsun ya da olmasın strateji, rakiplere karşı avantaj elde edecek ve bunu sürdürmenin yollarını bulacak şekilde işletmenin konuşlandırılmasıdır. Mintzberg (1987a) strateji kavramını son olarak perspektif konsepti çerçevesinde ele almaktadır. Burada strateji bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Stratejinin içeriği yalnızca seçilen bir konumdan değil, aynı zamanda dünyayı algılamamanın kökleşmiş bir tarzından oluşmaktadır. Örneğin bazı işletmeler yeni

teknolojiler yaratmakta, yani pazarlar keşfetmekte iken, bazı işletmeler çevreyi ve hatta dünyayı sabit ve istikrarlı olarak algılamakta ve etraflarına bir kabuk inşa etmektedirler. Bu tanım, stratejileri takip eden, önemseyen ve stratejilerden etkilenen tarafların zihinlerinde var olan soyutlamaları belirtmektedir. Stratejiler gerçekleşmesi hayal edilen ya da gerçekleşmiş olan davranışları tanımlayan soyut kalıplardır. Stratejinin perspektif olarak ele alınmasında önemli olan bir diğer husus ise stratejiye ilişkin bakış açısının paylaşılmasıdır. Strateji bir işletmenin üyelerinin, niyetleri ve eylemleri aracılığıyla paylaştıkları bir perspektiftir. Dolayısıyla Mintzberg (1987a) strateji oluşturma çalışmalarındaki önemli bir konunun, işletme üyeleri tarafından oluşturulan kolektif zihnin nasıl okunacağı, niyetlerin paylaşılarak nasıl yaygınlaşacağı ve eylemlerin yine kolektif ama tutarlı bir biçimde nasıl uygulanacağını anlaşılması olduğunu dile getirmektedir.

Mintzberg (1987a) strateji kavramının tanımlanmasında plan, taktik, model, konum ve perspektif olmak üzere beş konsept kullanmaktadır. Her bir konseptte, stratejinin ifade ettiği anlamı göz önünde bulundurarak, işletmelerin stratejilere neden ihtiyaç duyduğu sorusunu ele almaktadır. Bu soruya yanıt olarak yön belirlemek, çabaya odaklanmak, işletmeyi tanımlamak, tutarlılık sağlamak gibi birtakım gerekçeler sıralamaktadır. Stratejinin planlama ve pazar konumu kavramlarına odaklanan teorisyenler, işletmelerin kendilerine yön belirlemek, rakiplerine karşı avantaj elde edebilmek veya en azından tehditlerin yüksek olduğu ortamlarda, manevra ya da taktik uygulayabilmek için stratejiye ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla stratejiyi genel bir ifade ile hedefe doğru geliştirilmiş bir yörünge olarak tanımlamaktadırlar. Stratejinin çatısı yerinde ise hedefe giden süreçte taktiksel hatalar yapılmasına rağmen başarıya ulaşma potansiyeli yüksektir (Mintzberg, 1987b). Mintzberg (1987b) burada stratejinin, operasyonlardan daha önemli olduğuna yönelik bir düşüncenin var olduğunu söylemektedir. Önemli olan stratejiyi baştan sona ve kapsamlı olarak düşünebilmek ve strateji doğrultusunda doğru işleri yapabilmektir. Kapsamlı bir stratejik düşünme, başarının olması gerekenden daha büyük bir kısmını açıklayabilmektedir. Bir başka deyişle, başarının stratejiye atfedilmesi, olağan bir bakış açısıdır. Ancak aşırı düzeyde stratejik düşünme ve stratejik yaklaşım, örgütsel operasyonların etkinliğini aksatabilmekte, hatta engelleyebilmektedir. Mintzberg (1987b) herhangi bir stratejiye sahip olmanın, hiç strateji olmamasından daha iyi olduğu

varsayımını da değerlendirmekte ve işletmelerin yönlendirilmeye ihtiyaç duymamalarının değil, içi boş söylemlere ihtiyaç duymamalarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Her şey eşit iken iyi bir stratejiye sahip olmak ussaldır, ancak her şey hiçbir zaman eşit olmayacaktır. Dolayısıyla çok iyi kurgulanmış bir stratejinin, bir işletmenin operasyonlarını yönetme ihtiyacı konusunda körleşebileceği unutulmamalıdır. İşletmelerin stratejiye duydukları ihtiyacın bir diğer nedeni, çabayı odaklamak ve faaliyetlerin koordinasyonunu teşvik etmek için stratejinin gerekli olduğudur (Mintzberg, 1987b). Strateji olmadan bir işletme, her biri kendi yolunu arayan parçalardan oluşan bir bütünden ibarettir. Örgütsel varoluşun özü, kolektif eylemler ve kolektif bilinçtir. Dolayısıyla bireylerin bir araya gelmelerini sağlayan temel saik, ortak çabayı benimseyen stratejinin kendisidir. İşletmeler, organizasyonu tanımlayabilmeleri için stratejiye ihtiyaç duymaktadırlar (Mintzberg, 1987b). Mintzberg (1987b) stratejinin yalnızca işletmenin iç çevre aktörlerini yönlendirmeye hizmet etmediğini, aynı zamanda dış çevre aktörleri için de işletmeyi anlamlı kılma amacı doğrultusunda hizmet ettiğini ifade etmektedir. Strateji işletmeyi tanımlamakta, işletmeyi benzerlerinden farklılaştırmayı sağlamakta ve bireyler için işletmenin anlam ifade etmesini mümkün kılmaktadır. Bir işletmenin stratejisinin net ve anlaşılır olması, o işletmenin dışında olan gerçek ve tüzel kişilerin işin içinde olmadan işi bilmelerini sağlamaktadır. Ancak işletmenin stratejisinin basitleştirici düzeyde de olsa açık ve net bir biçimde biliniyor olması, aynı zamanda tehlike arz etmektedir. İşletmenin stratejisini iyi bilen ve tanıyan rakipler, işletmeye üstünlük sağlamada karşı stratejiler geliştirebilmektedirler. Mintzberg (1987b) bunun yanı sıra böyle bir stratejinin, yöneticilerin işlevsiz baskıları teşvik etmeleri, kendi anlayışlarından uzaktaki bölümler üzerinde kontrol sağlamaya çalışmaları gibi sistemlerin karmaşıklığını kolaylaştırma konusunda etkili olmadığını savunan görüşlerin de mevcut olduğunu bildirmektedir. Bu olası olumsuzluklara rağmen, stratejinin bir işletmenin anlaşılması ve ayrıştırılması için uygun ve basit bir yol sağladığı gerçektir. Çünkü strateji yalnızca işlerin koordine edilmesi bakımından teknik olarak değil, aynı zamanda inançların geliştirilmesi yolu ile duygusal olarak da örgütsel varlığı anlamlandırmaktadır. Stratejiden yoksun bir işletme konumlandırılmadan, perspektiften, iş yapış biçimlerinden, planlardan, taktiklerden, tutarlı davranışlardan yoksun olacağından, tanımlanması zor bir örgüttür. Bu tür işletmeler bir fırsattan diğerine hareket eden, düşük enerjili örgütlerdir. Ancak bazen strateji eksikliği geçici veya gerekli olabilmektedir. İşletmeler artık değişen çevresel koşullara ayak

uydurmada yetersiz kaldığını düşündükleri stratejilerden, daha uygulanabilir stratejilere doğru geçiş gösterebilmektedirler. Bir çevresel ortam çok fazla dinamik ve değişken hale geldiğinde, bir süreliğine istikrarlılık ve tutarlılığın işe yaramayacağı düşünülebilmektedir. Mintzberg (1987b), işletmelerin stratejilere duydukları ihtiyacın bir başka gerekçesinin, tutarlılığın sağlanması olduğunu bildirmektedir. Geçmiş öğrenmelerden faydalanılarak ihtiyaçların karşılanması, kaynakların temin edilmesi, verimliliğin teşvik edilmesi amacıyla belirsizliklerin azaltılması ve tutarlılık sağlanması adına stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejisi olan bir işletmenin, deneyimleri tutarlı bir şekilde kategorize edecek uygun bir sınıflandırma şeması bulunmaktadır. Dolayısıyla strateji, uyaranlar tarafından düzenlenebilen ve dağıtılabilen bir kategorize edici şemadır. Stratejinin temelde işlevi, bir sorunu çözmek değil, ortaya çıkan sorunların çözülebilirliğini sağlayacak şekilde işletmenin ve örgütsel unsurların yapılandırılmasını mümkün kılmaktır. Strateji bilinmeyi bilindir, öngörülmeyle öngörülebilir kılmakta, en azından kontrol altına alınabilir hale getirmektedir. Bu nedenle stratejinin istikrara dayalı bir kavram olduğunun vurgulanması önemlidir. Toparlamak gerekirse işletmelerin belirsizlikleri en aza indirmek, beklenmeyen durumları mümkün olduğunca engellemek, yön belirlemek, çabaya odaklanmak ve işletmeyi tanımlamak için stratejiye ihtiyaçları olmaktadır. İşletmelerin tutarlılığa ihtiyaçları vardır, çünkü tutarlılık işletmelere kontrolün kendilerinde olduğu hissini sağlamaktadır. Strateji karmaşıklığın, öngörülemesizliğin ve eksik bilginin yarattığı tutarlılığın sağlanamayacak olması kaygısından işletmeleri kurtarmaktadır. Böylelikle strateji işletmenin kaynaklarını güçlendirmesine, güçlü yanlarından ve fırsatlardan yararlanmasına olanak tanımaktadır. Stratejiler sayesinde örgütsel öğrenmenin sonuçlarından fayda sağlanmaktadır. Zaman içerisinde strateji sayesinde işletme, bilindik ve tanıdık uyaranlara hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğine sahip olmaktadır. En azından ortam istikrarlı bir özellik gösteriyorsa bu yanıt otomatikleşmektedir. Yapılması gereken bilindiğinde, risk ortadan kalkmakta ya da azalmaktadır. İşletme yapılması gerekenden emin olduğu durumlarda, fazladan kaynak ve zaman maliyetine katlanmadan kolaylıkla harekete geçebilmektedir. Bunun aksi olan her şeyi baştan ve yeniden düşünmek, süreçleri oldukça verimsizleştirmektedir. Strateji kavramı istikrara dayansa da strateji oluşturma ile ilgili çalışmaların büyük kısmı değişime odaklanmaktadır. Neticede çevresel ortamlar istikrarlılığını kaybedebilmekte, nişler ortadan kalkabilmekte ve mevcut durumlar değişebilmektedir. Bu durumda sürecin

yeniden inşası ve tasarlanması, işletmeler için zor olmakla birlikte maliyetlidir. Dolayısıyla stratejilerin varlığı, işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Mintzberg, 1987b).

Stratejiyi kavram olarak farklı konseptlerde tanımlayan ve işletmelerin stratejiye olan ihtiyaçlarının ardında yatan temel sebepler üzerinden yaptığı açıklama ve değerlendirmeler ile geniş bir strateji perspektifi ortaya koyan Mintzberg (1987a; 1987b), strateji tarihinin altın dönemi olarak ifade edilen 1980’li yıllara (Fuertes vd., 2020) damga vuran isimlerden biri olmuştur. Bu yıllar, küresel planlama süreçlerinin, kurumsal yeniden yapılanmanın, bilgiye dayalı organizasyonun başlangıcına ve çalışanların temel bir varlık olarak tanınmasına tanık olmuştur. Bu gelişmeler, 1980’lerde iktisat biliminden beslenen stratejinin içeriğine dair araştırmaların, artan bir şekilde ilgi görmesine sebebiyet vermiştir. Harvard profesörü ve bir strateji gurusu olan Michael Porter, en önemli eserlerini bu dönemde ortaya koymuş ve birkaç nesil akademisyen ve uygulayıcının strateji hakkındaki bakış açılarını şekillendirmiştir (Fuertes vd., 2020). Porter’ın 1980 yılında yayımlanan “*Rekabet Stratejisi*” isimli eseri, stratejilerin içeriğine yönelik bakış açısının gelişmesinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu eseri 1985 yılında yayımlanan “*Rekabet Avantajı*” isimli eser takip etmiş ve en az bir önceki kadar ses getirmiştir. Vurgu, stratejide kritik olan noktanın ne olduğu değil ne olması gerektiği üzerine olmuştur. Porter, işletmeleri üstün performansa götürecek üç strateji olduğunu ileri sürerek, alana ilişkin en büyük katkılardan birini sunmuştur (Barca, 2005). Porter, başarılı olmak için bir işletmenin kendisini rekabetçi bir pazarda nasıl konumlandıracağına karar vermesi gerektiğini ve herhangi bir sektörde rekabet etmek için üç genel stratejinin var olduğunu savunmaktadır. Bu stratejiler bir işletmenin rekabet avantajı geliştirmesine ve savunulabilir bir konum yaratmasına imkân tanıyan genel stratejilerdir (Hsieh ve Chen, 2011). İşletmeler, sektörde en düşük maliyetleri sağlayan ya da tüketicilerin karşılığında daha fazla para ödemelerini mümkün kılacak şekilde ürün ya da hizmette farklılaştırma yaratan bu stratejilerden birini, geniş pazarlara ya da dar pazarlara uygulayarak odaklanma yoluna gitmeyi de tercih edebilmektedirler (Güngör, 2021). Genel stratejiler ile birlikte işletme stratejisi somut bir içerik elde etmenin ötesinde, anlaşılabilirlik ve pratiklik kazanması sayesinde baskın bir bakış açısı haline gelmiştir. Porter, strateji düşüncesinin merkezine planlamayı değil rekabeti yerleştirmiş

ve stratejik yönetim düşüncesinde, odağı stratejik planlamadan rekabet stratejisine doğru kaydırılmıştır (Barca, 2005).

Porter'ın, 1996 yılında Harvard Business Review' da "*Strateji Nedir?*" başlıklı makalesi yayımlanmıştır. Bu makalede Porter (1996)'ın ana fikri, alternatifler arasındaki tercihleri ve değiş tokuşları içeren strateji ile kıyaslama, en iyi uygulama ve maliyet minimizasyonu fikirlerine odaklanan operasyonel etkinlik arasında ayırım yapmaktır (Stonehouse ve Snowdon, 2007). Porter, 1990'ların başında kısmen Japon işletmelerinin başarılarının bir sonucu olarak, yöneticilerin operasyonel etkinliğin artırılması konusunda fazla endişe duymaya başladıklarını ve bunun sonucunda da stratejiye atfedilmesi gereken önemi ihmal ettiklerini öne sürmektedir. Japon işletmeleri strateji yerine operasyonel etkinliğe vurgu yaparak, düşük maliyetle üretim yapıp kaliteyi artırabileceklerini göstermişlerdir. Porter, rekabet avantajı sağlamada operasyonel etkinliğin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını savunmaktadır. Japon işletmelerinin o dönemlerdeki başarıları üzerine, Porter, Japon işletmelerinin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için stratejiyi öğrenmeleri gerektiği yönündeki görüşlerinden ötürü eleştiri almıştır. Ancak Japon işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar üzerine, Porter'ın ileri sürdüğü argümanların geçerliliği konuşulmaya başlanmıştır (Stonehouse ve Snowden, 2007).

Bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi, üretilmesi, pazara sunulması ve satılmasına yönelik işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, rekabet avantajının temel birimlerini oluşturmaktadır. Operasyonel etkililik bu faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha hızlı, daha az girdi ve daha az hata ile gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır (Porter, 1996). İşletmelerin çok büyük avantajlar elde ettikleri operasyonel etkinlikle ilgili esas sorun, bu çerçevede yürütülen en iyi uygulamaların rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir olmasıdır. Sektördeki işletmeler en iyi uygulamaları (teknoloji, yetkinlikler, yönetsel beceriler, değer sunma vb.) benimsemeye başladıkça, maliyetler düşmekte, sunulan değer ve fayda ise artmaktadır. Sektör oyuncularındaki bu rekabetin operasyonel etkinlikte sağladığı iyileşme, işletmeler açısından göreceli olarak söz konusu olmamaktadır. İşletmeler birbirleri ile kıyaslama yaptıkça, rekabetçi davranışları birbirine benzemekte ve işletmeler birbirinden ayırt edilemez hale gelmektedir. Dolayısıyla işletmenin ayırt

edici özelliklerini muhafaza ederek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde, stratejik konumlandırma büyük önem taşımaktadır. Stratejik konumlandırma, rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunulması veya benzer faaliyetlerin farklı şekillerde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Porter, 1996). Stratejik konumlandırma strateji kavramına ilişkin prensipler üzerine temellendirilmiştir. Strateji, farklı faaliyetleri içeren benzersiz ve değerli bir konumun yaratılmasıdır. Strateji, rekabet ederken ödümler verilmesini, yani bir anlamda ne yapılmayacağını seçilmesini gerektirmektedir. Bu seçim, rekabetçi faaliyetlerin birbirleri ile uyumsuz olmalarından ileri gelmektedir. Bir seçimde elde edilecek kazanımlar, başka bir seçimin tercih edilmemesi pahasına elde edilebilmektedir. Stratejik konumlandırmanın ardındaki en önemli prensiplerden bir diğeri ise stratejinin, bir işletmenin faaliyetleri arasında uyum yaratmayı gerektirmesidir. Uyum, işletme faaliyetlerinin birbirleri ile etkileşime girme ve birbirlerini güçlendirme şekli ile ilgilidir. Uyumun varlığı hem rekabet avantajını hem de sürdürülebilirliği teşvik etmektedir. Faaliyetlerin birbirleri ile örtüşmesi ve birbirlerini karşılıklı olarak desteklemeleri halinde, rakipler tarafından taklit edilebilirliği zorlaşmaktadır (Porter, 1996).

Geçmişte rekabetin kalbi olan stratejik konumlandırma, değişen tüketici tercihleri, ürün ve hizmet pazarları, yeni teknolojiler açısından fazla statik olması nedeniyle, dinamik ürün ve pazar çevrelerinde işletmeler nazarında eski önemini korumamaktadır. Çevresel değişikliklere hızla yanıt verebilmek adına, esneklik ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin en iyi uygulamalara ulaşmaları, sürekli olarak kıyaslama halinde olmalarını gerekli kılmaktadır. Verimlilik elde edebilmek amacıyla, dış kaynak kullanımına yönelim ve rakiplerin önüne geçebilmek adına temel yönetsel becerileri kazanma mücadelesi yükselmektedir. Bir ürün pazar alanında konumlandırılan pozisyon, rakipler tarafından hızla taklit edilebilmekte ve bu nedenle süreklilik niteliği kazanamamaktadır. Küreselleşme ile birlikte regülasyonların kolaylaştırıcı bir hal alması ve rekabetin önünde birer engel olarak bulunmamaları, işletmelerin daha yalın ve daha çevik olmak yolunda enerjilerini harcamalarını gerektirmektedir (Porter, 1996). Rekabetin bazı endüstrilerde çok yüksek seviyelere çıkması ve işletmelerin rekabet etmede kullandıkları araçların başarısız olması, operasyonel etkinlik ile strateji arasındaki ayrımın yapılmamasının bir sonucu olmaktadır. Operasyonel iyileştirmeler neticesinde elde edilen etkinlik, çoğu

zaman sürdürülebilir kazanımlara dönüştürülememektedir. Her iki kavram da (operasyonel etkinlik ve strateji), bir işletmenin esas amacı olan üstün performans için gerekli olmakla birlikte, bu amaç doğrultusunda birbirlerinden farklı çalışma prensiplerine sahiptirler (Porter, 1996). Operasyonel etkinlik, benzer faaliyetleri rakiplere kıyasla daha iyi gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Verimliliği de içeren operasyonel etkinlik, bir işletmenin ürünlerindeki kusurların azaltılmasına, daha iyi ürünlerin daha hızlı geliştirilmesine, girdilerin daha optimal kullanılmasına olanak sağlayan çok sayıda uygulamayı ifade etmektedir. Ancak stratejik konumlandırma, rakiplerden farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ya da benzer faaliyetlerin rakiplere göre farklı şekillerde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Rekabet stratejisi farklı olmak ile ilgilidir. Bu bir anlamda benzersiz bir değer karışımı sunmak üzere, bilinçli olarak bir dizi faaliyeti seçmek anlamına gelmektedir. Yöneticilerin birçoğu stratejik konumlandırmayı müşteriler açısından tanımlamaktadır. Ancak stratejinin özü, gerçekleştirilen faaliyetlerdedir. Bir diğer ifade ile örgütsel faaliyetleri farklı şekillerde gerçekleştirmeyi veya rakiplerden farklı faaliyetler gerçekleştirmeyi seçmektir. Aksi halde strateji, pazardaki rekabette anlam ifade etmeyen bir işletme sloganı olarak kalmaktadır (Porter, 1996).

Strateji kavramı çerçevesinde yer verilen açıklamalar göstermektedir ki işletmelerin başarılı olabilmelerinde stratejilerin yeri, önemi ve nasıl kullanıldıklarının anlaşılması 50 yılı aşkın süredir stratejik yönetim araştırmalarının merkezinde yer alan bir konudur (Hitt vd., 2004). Bu araştırmalar kapsamında stratejiye atfedilen temel önemin, işletmelerin pazardaki rekabetçi konumlarının uzun vadede nasıl sağlanacağı, güçlendirileceği ve sürdürülebilir kılınacağıdır. Bu doğrultuda birçok strateji araştırmacısı tarafından, işletmelerin faaliyette buldukları ürün-pazar alanlarında nasıl rekabet ettiklerini açıklamaya yardımcı olan tipolojiler sunulmuştur (Fuertes vd., 2020).

1.1.2. Strateji Tipolojilerinin Tanımı

Strateji tipolojileri, iş birimleri tarafından kullanılacak çoklu rekabet stratejilerini tanımlayan kapsamlı çerçeveler sunmaktadır. Tipolojiler endüstriler arasında, stratejik

grupların belirlenmesi amacıyla kuramcılar ve araştırmacılar tarafından teorik bir temel oluşturmak üzere geliştirilmiştir (Parnell, 2011; Zamani vd., 2013). Birçok endüstride, her biri rekabet avantajı elde etmek üzere benzer strateji ya da stratejileri benimseyen işletmelerden oluşan stratejik gruplar ortaya çıkmaktadır. Tipoloji içerisinde yer alan stratejik gruplar, benzer iş stratejileri yürütmeyi amaçlayan işletme kümelerini belirlemektedirler (Lin vd., 2014).

Tipolojiler, işletmelerin içinde buldukları ve faaliyetlerini yürüttükleri çevre ile dinamik etkileşimlerini yansıtan ve düzenleyen strateji, yapı ve süreç arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Miles ve Snow, 1978; Parnell, 2011). Strateji tipolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, başta stratejik yönetim olmak üzere yönetimin çeşitli disiplinlerinde önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Anwar vd., 2016; Anwar ve Hasnu, 2016). İş stratejisi tipolojileri ise iş birimlerine ilişkin olarak çoklu genel rekabet stratejilerini ifade eden ve işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevrelerde, rakipleri ile rekabet etmede sergiledikleri stratejik davranış tiplerini tanımlayan ve sınıflandıran bir çerçeve sunmaktadır (Parnell, 2011). İş stratejisi tipolojileri, işletmelerin hedef pazarlarına giriş davranışları, pazarlarda takındıkları tutumları, sahip oldukları teknolojik yapıları, örgüt yapıları, yönetsel özellikleri gibi boyutları kapsayan çevreye ve işletmeye özgü nitelikler setini yansıtmaktadır (Smith vd., 1989). Söz konusu bu nitelikler seti içerisinde, örgütsel çevre, örgütsel yapı, kurumsal performans gibi çok sayıda potansiyel değişkenin yer alması sebebiyle, bir yandan araştırmalara inceleme kolaylığı sunması öte yandan çeşitli ve farklı stratejik tercihleri ortaya çıkarması ve yönetilebilmelerine olanak sağlaması açısından, işletmelerin benimseyebilecekleri stratejiler kategorize edilmiştir (Luoma, 2015).

Tipolojiler düzeyinde gerçekleştirilen analizler, iş stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını desteklemektedir. Elde edilen sonuçların tipolojide yer alan stratejik gruplar arası karşılaştırmaları, belirli bir sektördeki yüksek performansla ilişkili stratejik özelliklerin açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik gruplar üzerine yapılan ilk araştırmaların temel vurgu noktası, grup üyeliğinin performans üzerindeki etki ve sonuçlarına ilişkin olmuştur. Sonraki çalışmalarda ise ürün-pazar

alanında rekabetçi konumlandırma, rekabette stratejik davranışlar ve rekabet kalıplarının tanımlanması amacıyla, grup üyeliği üzerinden davranışsal farklılıkların incelenmesine odaklanılmıştır. Bu çalışma tasarımlarında performansa dayalı araştırmalarda endüstriden stratejik gruplara, davranışa dayalı araştırmalarda örgütsel verilerden stratejik gruplara doğru bir ilerlemenin olduğu görülmektedir (Parnell, 2011; Zamani vd., 2013).

Strateji tipolojilerini oluşturan stratejik gruplara ilişkin alan yazını stratejik grupların varlığı, stratejik grupların dinamik özellikleri ve stratejik grupların performans ve rekabet ile olan bağlantıları olmak üzere temel araştırma odakları tanımlamaktadır. Bu odaklardan biri olan sektörler arası yapılan araştırmalar, stratejik grupların varlığını büyük ölçüde desteklemektedir. Stratejik grupların dinamik özelliklerine odaklanan araştırmalar, stratejik grup üyeliklerindeki değişikliklere ve zaman içerisinde ortaya çıkan istikrara odaklanmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu stratejik grup üyeliklerini nispeten istikrarlı bulmakta iken, zaman içerisinde stratejik grupların yapısında değişikliklerin görüldüğünü ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Stratejik gruplara dair bir diğer araştırma odağı ise stratejik grup üyelikleri arasındaki performansa dayalı farklılıkların incelendiği ve rapor edildiği, grup üyelikleri farklılıklarının rekabet ile bağlantılarının incelendiği akışı içermektedir. Aynı zamanda stratejik gruplara dayalı yapılan araştırmalar, stratejik gruplar içindeki işletmelerin büyüklüğünün, stratejik grupların adaptasyon sürecinde gösterdikleri davranış ve tepkileri üzerinde etkili olduğunu da ortaya koymaktadır (Murthi vd., 2013).

1.1.3. Önde Gelen Strateji Tipolojileri

Strateji tipolojilerine ilişkin strateji ve yönetim alan yazını incelendiğinde, işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri ürün pazar alanlarında, rekabet etmede sergiledikleri stratejik davranış tiplerini ayırt etmeyi mümkün kılan çok sayıda strateji tipolojisi önerildiği görülmektedir (Zamani vd., 2013). Mintzberg (1973)' in girişimci mod, uyarlama modu ve planlama modundan oluşan strateji modları, Miles ve Snow (1978)' un savunmacı (defender), öncü (prospecter), analizci (analyzer) ve tepkici (reactor) stratejileri içeren stratejik tipleri, Porter (1980)' in maliyet liderliği (cost leadership), farklılaştırma

(differentiation) ve odaklanma (focus) stratejilerden oluşan ve jenerik stratejiler olarak isimlendirilen stratejik tipleri, Miller (1992)' in zanaatkar (craftsman), inşaatçı (builder), öncü (pioneer) ve satıcı (salesman) stratejilerden oluşan yüksek performanslı gestaltları, Treacy ve Wiersema (1995)' nin operasyonel mükemmellik, ürün liderliği ve müşteri yakınlığı stratejilerinden oluşan stratejik tipleri en bilenen ve ilgi çeken strateji tipolojileri olarak alan yazınında yaygın kabul görmektedir (Anwar ve Hasnu, 2016; Ingram vd., 2016).

1.1.3.1. Michael Porter'ın Strateji Tipolojisi: “Jenerik Stratejiler”

Porter (1980), *Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy)* isimli eserinde, üç genel rekabet stratejisini tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu stratejilerin işletmelere rekabet avantajı elde etme ve kendi sektörlerinde faaliyet gösteren diğer işletmelerden daha iyi performans gösterme yeteneği sağladığını öne sürmektedir (Miller ve Dess, 1993). Porter (1985)' a göre bir işletme faaliyette bulunduğu sektörde uzun vadede varlığını sürdürebilmek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve performansını üst düzeye çıkarabilmek amacıyla ya düşük maliyetli üretici olmaya çalışmakta ya da sunduğu ürün ve hizmet yelpazesini rakip işletmelerinkinden farklılaştırmaktadır. Bu iki stratejiden herhangi birisine, pazarın belirli kesim ya da kesimlerine yönelik örgütsel çabalara odaklanma eşlik etmektedir (Parnell, 2011). Maliyet liderliği (cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) olarak adlandırılan bu stratejik tipler, Porter (1985)' in jenerik stratejileri olarak bilinmektedir. *Maliyet liderliği stratejisi* rakiplere göre düşük maliyeti vurgulayarak, pazar payının artırılmasını amaçlamaktadır. Genel olarak maliyet liderliği stratejisi, ölçek ekonomilerinden ve daha düşük birim maliyetle sonuçlanan daha düşük genel giderlerden yararlanabilen ve kaynak erişimi daha fazla olan büyük ölçekli işletmeler için uygun olmaktadır (Wright, 1987). Maliyet avantajları, işletmelerin operasyonlarının tüm aşamalarını kapsayan geniş bir yelpazede maliyet düşürücü taktikler uygulanmasını gerektirmektedir (Miller ve Dess, 1993). Burada dikkat edilmesi gereken temel husus, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmenin amacının, ürün ve hizmetleri için müşteriye uyguladığı fiyatın aşağı çekilmesi olmadığıdır. Satış fiyatının düşürülmesi, pazarlama stratejileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Bir rekabet stratejisi olarak tanımlanan ve değerlendirilen toplam maliyet

liderliği stratejisinde, işletmenin yürüttüğü tüm faaliyetlerinden doğan maliyetleri, rakiplerine göre daha aşağı seviyelere çekme amacı esastır. Stratejinin uygulanması neticesinde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde oluşan ürün ve hizmet fiyatları ile faaliyetlerin yarattığı maliyetler arasındaki makas açılmakta ve işletme, ortalamanın üzerinde getiri ve yüksek pazar payı elde ederek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Porter, 2015; lgen ve Mirze, 2018). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler için ürün ve hizmetlerin kalitesinden ödün vermemek ve dolayısıyla faaliyetlere ilişkin maliyetleri optimal bir seviyede minimize etmek hassas bir süreç gerektirmektedir. Maliyetler, işletmenin hedef müşterileri nezdinde ürün ve hizmetleri aracılığıyla yarattığı değerini olumsuz yönde etkilemeyecek bir seviyeye kadar düşürülmelidir. Bu kritik noktaların göz ardı edilmesi maliyet liderliği stratejisinin, Porter (1985)' in rekabetçi stratejilerinin temelinde yatan işletmeler için değer yaratan stratejiler niteliği anlamını yitirmesine yol açacaktır (lgen ve Mirze, 2018). Porter (1985)' in strateji tipolojisinde yer alan bir diğer strateji olan *farklılaştırma stratejisinde* işletmeler, müşterilere arzu ettikleri benzersiz nitelikler sunan ürün veya hizmetler sağlayarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar (Miller ve Dess, 1993). Değişen evresel koşullarda, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla, işletmeler farklılaştırma stratejisine yönelebilmektedirler. Bu tür ortamlarda yüksek standardizasyondaki ürünler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesinde yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla değerimin hızlı olduğu sektör ve çevrelerde, işletmeler rakiplere karşı avantaj ve üstünlük sağlayabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek adına, ürün ve hizmetlerinde farklılaştırmaya gitmekte ve bu farklılıklar ile müşterilerin dikkatini çekmeye çalışmaktadır. Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler çoğunlukla fiyat duyarlılığı düşük olan alıcıları hedeflemektedirler. Bu işletmeler genellikle düşük pazar paylarına sahip olmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin başarıya ulaşması için kapsamlı araştırmalar, ürün tasarımları ve pazarlama harcamaları gibi yüksek maliyetli birçok faaliyet tarafından sürekli olarak desteklenmesi gerekmektedir (Miller ve Friesen, 1986). Bir rekabet stratejisi olarak farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyet ve süreçlerinde (tasarım, marka ismi, teknolojik yapı, müşteri hizmetleri vb.) anlamlı farklılıklar yaratarak rekabet avantajı elde edilmesini mümkün kılmaktadır. İşletmenin rn, hizmet ya da operasyonel süreç ve faaliyetlerinde gerçekleştirdiği farklılık, müşteriler nezdinde anlamlı olduğu ve değer

yarattığı sürece, müşteriler sunulan ürün ve hizmetlere bu farklılık karşılığında daha fazla ücret ödemeyi kabul etmektedirler. Dolayısıyla farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme, sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde etme imkanına sahip olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). Porter (1985)' in genel strateji tipolojisinde yer verdiği üçüncü strateji *odaklanma stratejisidir*. Bu strateji alıcıların türüne, sunulan ürün ve hizmetin çeşidine, coğrafyaya veya birçok başka faktöre dayalı olabilecek dar bir segmentte rekabet etmeyi gerektirmektedir (Hambrick, 1983). Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme, pazarın belli bir bölümünü hedeflemektedir (Porter, 1979; 1987; 1996). İşletme seçilmiş bir müşteri grubuna, ürün yelpazesine, coğrafi bölgeye veya hizmet hattına odaklanmayı tercih edebilmektedir (Allen ve Helms, 2006). Bu strateji ile niş bir pazarda veya büyük ölçekli rakiplerin göz ardı ettikleri ya da onlar için çekici olmayan ürün pazar alanlarında faaliyet göstererek, pazar payının artırılması amaçlanmaktadır. Bu nişler alıcı özellikleri, coğrafya, ürün spesifikasyonları veya gereksinimleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Odaklanma stratejisinin başarıya ulaşması, iyi düzeyde büyüme potansiyeline sahip olan ancak büyük ölçekli rakip işletmeler için kilit öneme sahip olmayan bir endüstri segmentine bağlıdır. Fakat, esas olarak odaklanma stratejisi müşterilerin farklı tercihleri olduğu ve tercih edilen niş ya da nişlerin rakip işletmeler tarafından takip edilmediği durumlarda etkili olmaktadır (David, 2000). Porter (1980, 1985) işletmelerin üzerinde yoğunlaşacakları bir stratejiyi seçerek en iyi performansı göstereceklerini öne sürmektedir. Ayrıca Porter (1980), uzun vadede karlılık ve sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde edilmesinde maliyet liderliği ve farklılaştırma yaklaşımlarını birleştirmeye çalışan bir işletmenin, kendisini daima ortada sıkışmış bir durumda bulacağını ve stratejik ödünleşmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu fikir tipolojinin geliştirilmesinden sonraki erken dönemde önemli ölçüde destek görmüş olsa da (Parnell, 2011), sonraki dönemlerde birçok araştırmacı jenerik stratejilerin kombinasyonunun, rekabet avantajı elde etmede işletmeye en iyi şansı sunabileceğini öne sürmüştür (Allen ve Helms, 2006).

1.1.3.2. Henry Mintzberg' in Strateji Tipolojisi: “Strateji Oluşturma Modları”

Mintzberg (1973) işletmelerin önemli kararları nasıl aldıkları ve stratejilerini oluşturmak için bu kararları nasıl bir araya getirdiklerini tartıştığı “*Strategy Making In Three Modes*”

başlıklı makalesinde, strateji oluşturma sürecini üç farklı grup ya da kendi tanımıyla mod altında incelemektedir: *girişimci mod*, *uyarlama modu* ve *planlama modu*. İktisatçılar tarafından tanımlanan *girişimci strateji oluşturma modunda*, dört temel özelliğe vurgu yapılmaktadır. Girişimci modda strateji oluşturma süreci, yeni fırsatlara yönelik aktif arayışların hakimiyeti altındadır. Girişimci işletme fırsatlara odaklanmakta, sorunları ikinci planda tutmaktadır. Drucker (1970) bu özelliği şu şekilde ifade etmektedir: “*Girişimcilik, sorunları çözmek üzere israf etmek yerine, az sayıdaki nitelikli insanın fırsatlara yönlendirilmesini gerektirmektedir*”. Girişimci modun vurgulanan bir diğer özelliği girişimci işletmelerde gücün, tepe yöneticinin elinde toplandığıdır. Girişimci kişilik, otoriteye itaat etme konusunda isteksizlik ile karakterize edilmektedir. Girişimci modda strateji oluşturmanın bir diğer niteliği, belirsizlik karşısında büyük atılımlarda bulunulmasıdır. Girişimci işletmede strateji, büyük ve cesur kararlar alarak ileriye doğru hareket etmektir. Tepe yönetim, işletmenin dikkate değer kazanımlar sağlayabileceği belirsizlik şartlarında yeni arayışlara girmektedir. Girişimci modda strateji oluşturmanın vurgulanan son niteliği büyümenin, girişimci işletmelerde baskın hedef olmasıdır. Girişimci modda faaliyetlerini yürüten bir işletmenin ana hedefi, başarının somut bir yansıması olan büyümedir.

Mintzberg (1973)’ in modelinde yer alan strateji oluşturma sürecinin bir diğer modu olan *uyarlanabilir mod*, işletmenin bir ortama küçük ve birbirinden kopuk adımlar ile uyum sağladığını ifade etmektedir. Alınan kararlar temelde iyileştirici nitelikte olmakla birlikte, ilerleme küçük adımlar ile sağlanmaktadır. Veriden sapma çok istenilen bir durum değildir. Uyarlanabilir strateji oluşturma modunu ayırt etmeye yardım eden dört temel özellik tanımlanmıştır. Bu özelliklerden ilki uyarlanabilir işletmelerde açık hedeflerin olmadığına ilişkindir. Stratejilerin oluşturulması, karmaşık bir koalisyonun üyeleri arasındaki güç bölünmesinin yansımasıdır. Tek bir merkezi güç kaynağı ya da tek bir basit hedef bulunmamaktadır. Hedefler, koalisyon üyelerinden bazılarının kazandığı ve diğerlerinin kaybettiği pazarlıklar neticesinde ortaya koyulmaktadır. İşletmede karlılık ya da büyüme gibi herhangi bir göstergenin en üst düzeye çıkarılması yönünde kararlar alınmamakta, daha ziyade örgütsel sorunlara tatmin edici çözümler aranmaktadır. Uyarlanabilir modda strateji oluşturma süreci fırsatların proaktif arayışından ziyade mevcut sorunlara reaktif çözüm getirmesi ile karakterize edilmektedir. Sorun ve krizlerin

fazla olduğu bir ortamın söz konusu olmasından ötürü, fırsatların keşfedilmesine ayrılacak yeterli zaman olmamaktadır. Aksi olsa bile açık ve net belirlenmiş hedeflerin olmaması, proaktif yaklaşım ve davranışı engellemektedir. Uyarlanabilir işletmede kararlar seri adımlarla alınmaktadır. Karmaşıklık düzeyi yüksek bir çevrede faaliyetlerini yürüttüğünden, strateji oluşturma sürecinde geri bildirimün önemine vurgu yapılmaktadır. Bilinmezliğin yüksek olması nedeniyle büyük kararlar alınmamaktadır. Öncelikli olarak bilindik olan uygun alternatiflere eğilim gösterilmektedir. Birbirinden kopuk kararlar, uyarlanabilir işletmelerin karakteristiğidir. Bu işletmelerde, kararlar birbirleri ile kolay bir şekilde ilişkilendirilememektedir. Çok çeşitli olan taleplerin uzlaştırılması da oldukça zordur. Koordinasyon sorunlarının yarattığı maliyetler de göz önünde tutulduğunda, taleplerin bağımsız olarak ele alınması daha kolay ve ucuz olabilmektedir. Bu işletmelerde strateji oluşturma parçalı bir süreçtir. Bu nedenle stratejistler esnek davranmakta ve anlık gerekliliklere uyum sağlayabilmektedirler.

Mintzberg (1973)' in modelinde yer alan strateji oluşturma sürecinin sonuncu modu olan *planlama modunda*, stratejilerin oluşturulmasında analizler ve analistler oldukça önem taşımaktadır. Analist ya da planlamacılar bu süreçte işletme yöneticileri ile birlikte çalışmakta ve stratejilerin oluşturulması sürecinin büyük bölümünde sorumluluk üstlenmektedirler. Planlama işletmeleri, fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesinde sistematik analize odaklanmaktadır. Planlama, yeni fırsatlar için aktif araştırmaları ve mevcut sorunların çözümlerine odaklanmayı içermektedir. Süreç, sistematik ve yapılandırılmıştır. Planlama modu, kararların ve stratejilerin bütünleşmesi ile karakterize edilmektedir. Planlama, işletmeyi küresel çapta stratejiler düşünmeye ve açık bir stratejik yön duygusu geliştirmeye zorlamaktadır (Mintzberg, 1973).

1.1.3.3. Michael Treacy ve Fred Wiersema' nın Strateji Tipolojisi: “Değer Disiplinleri”

Alan yazınında yaygın kabul gören bir diğere strateji tipolojisi Treacy ve Wiersema (1993) tarafından geliştirilmiştir. Treacy ve Wiersema (1993) işletmelerin sundukları değerin, ürün pazar alanlarında hedef müşteriler tarafından nasıl tanımlandığının önemli olduğunu

vurgulamaktadır. Müşteriler satın alma kolaylığı, satış sonrası sunulan hizmetler, güvenilirlik başta olmak üzere, çeşitli unsurları ihtiva eden geniş bir değer kavramı konumlandırmasına sahiptirler. İşletmelerin rekabet edebilmek için müşterilerin değer kavramları doğrultusunda ortaya çıkan ve şekillenen istek ve beklentilerini karşılamak durumunda oldukları varsayılmaktadır. Treacy ve Wiersema (1993), sektöründe liderlik pozisyonunu elde eden işletmelerin, müşteri beklentilerini iş odaklarını genişletmek yerine daraltarak karşıladıklarını ifade etmektedir. Bu pozisyonun elde edilmesinde işletmeler *operasyonel mükemmellik* (operational excellence), *müşteri yakınlığı* (customer intimacy) veya *ürün liderliği* (product leadership) olmak üzere üç değer disiplininin ya da bir diğer ifadeyle üç stratejiden biri doğrultusunda müşteri değeri sunmaya odaklanmaktadır (Treacy ve Wiersema, 1993).

Operasyonel mükemmellik stratejisini benimseyen işletmeler, hedef pazarlarındaki müşterilere ürün ve hizmetlerini rekabetçi fiyatlardan, yaşanabilecek zorluk ya da rahatsızlıkları en az düzeye indirgeyerek sunmayı hedeflemektedirler. Operasyonel mükemmellik ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtımına yönelik bir stratejik yaklaşım tanımlamaktadır. Bu stratejiyi uygulayan bir işletmenin hedefi, rekabetçi fiyat ve ürün ya da hizmetin müşterilere sunulmasında sağlanan kolaylıklar ile sektörüne öncülük etmektir. Operasyonel mükemmellik disiplini doğrultusunda işletmeler genel işletme giderlerini en aza indirgemenin, ara üretim adımlarını ortadan kaldırmanın ya da azaltmanın, işlem maliyetlerini azaltmanın ve iş süreçlerini işlevsel ve örgütsel sınırlar doğrultusunda optimize etmenin yollarını aramaktadırlar (Treacy ve Wiersema, 1993).

Bir diğer değer disiplini olan *müşteri yakınlığı*, pazarların hassas bir şekilde bölümlere ayrılması, hedeflenmesi ve hedef pazarlardaki müşterilere sunulacak tekliflerin, pazar nişlerindeki talepler ile örtüşecek şekilde uyarlanmasını ifade etmektedir. Operasyonel mükemmelliği hedefleyen işletmeler, operasyonlarını yalın ve verimli hale getirmeye odaklanırlarken, müşteri yakınlığı stratejisini benimseyen işletmeler ürün ve hizmetlerini, zaman içerisinde daha hassas bir müşteri değer ve beklentilerine uyacak şekilde sürekli olarak uyarlamakta ve şekillendirmektedirler. Bu maliyetli bir süreç gerektirmektedir, ancak müşteriye yakın işletmeler, uzun vadede müşteri sadakati oluşturmayı

amaçlamakta ve bu amaca ulaşmak adına önceden yatırım yapmayı göze almaktadırlar. Bu stratejide tek bir işlemin değeri değil, müşterinin işletme açısından yaşam boyu sağlayacağı değer göz önünde tutulmaktadır. Dolayısıyla bir strateji olarak müşteri yakınlığını uygulayan işletmelerdeki çalışanlar, her müşterinin tam olarak istek ve beklentilerinin karşılandığından emin olmak adına gerekenleri tam anlamıyla yerine getirmektedirler.

Tipolojinin üçüncü disiplini olan *ürün liderliği*, müşterinin ürüne ilişkin kullanım ve uygulamalarının sürekli olarak geliştirilmesi, böylelikle rakiplerin ürünlerini modası geçmiş hale getiren ileri teknoloji ürün ve hizmetlerin sunulmasını ifade etmektedir. Ürün lideri işletmeler, sürekli olarak son teknoloji ürün ve hizmetleri sunmaya çalışmaktadırlar. Bu hedefe ulaşmaları, ürün lideri işletmelerin yaratıcı olmalarını, yenilikçi fikirlerini hızlı bir şekilde ticarileştirebilme yeteneğine sahip olmalarını, sundukları en son ürün ve hizmetlerin çözdükleri sorunlar ve karşıladıkları ihtiyaçlara yönelik yeni sorunlar ve yeni ihtiyaçları sürekli olarak takip etmelerini, bir başka ifadeyle kendi teknolojilerini kendilerinin eskitmelerini gerektirmektedir (Treacy ve Wiersema, 1993). Treacy ve Wiersema (1993)' nin değer disiplinleri üzerine ortaya koydukları sonuçlar, pazarlarındaki performans beklentilerini tanımlayan 40 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırma neticesinde elde ettikleri bulgular, her değer disiplininin bir işletmeden talep ettiklerini ve bu talebin nedenlerini ortaya koymaktadır. Bir işletme bir değer disiplininin sınırlarını zorlarken, diğer iki değer disiplininde endüstri standartlarını karşılıyor durumdaysa, pazarda elde ettiği üstünlük karşısında rakiplerinin kendisini yakalamasını neredeyse imkânsız kılmaktadır. Bunun ardında işletmenin örgüt kültürü, iş süreçleri, yönetim sistemleri başta olmak üzere, iş modellerini tek bir değer disiplinine hizmet edecek şekilde uyumlu hale getirmesi yatmaktadır. Müşterilerine sunmak istediklerini ve bu yönde ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Aynı değer disiplinini benimseyen ve uygulayan işletmeler, hangi sektörde faaliyet gösteriyor oldukları fark etmeksizin, dikkate değer benzerliklere sahip olmaktadır (Treacy ve Wiersema, 1993).

1.1.3.4. Danny Miller' in Yüksek Performanslı Geşaltları

Miller (1992) “*The Icarus Paradox*” başlıklı eserinde, seçkin ve başarılı olan işletmelerin birçoğunun aslında başarısızlığa ne kadar yakın oldukları ironisini, Yunan mitolojisindeki İkarus Paradoksu üzerinden ele almakta ve incelemektedir (Beck, 1991). Mitolojik kahraman olan İkarus’ a, kapatıldığı kuleden uçarak kaçabilmesini sağlayan balmumu kullanılarak yapılmış yapay kanatlar verilir. Bu kanatlar sayesinde İkarus, uçabilmenin verdiği özgürlük ve zevk ile olması gerekenden çok fazla yükselir. Güneşe yaklaşmasıyla balmumu erimeye ve kanatlar dağılmaya başlar ve İkarus denize düşerek hayatını kaybeder. Buradaki paradoks İkarus’ un büyük ve güçlü hissettiren varlığının, onu ölüme götüren şeyin tam olarak kendisi olduğudur. Yapay kanatlarının yarattığı kibir ve korkusuzluk, sahip olduğu güçlerini akıllıca kullanmasını engellemektedir (Miller, 1992). Miller (1992) İkarus paradoksunu, işletme stratejilerini çok uç noktalara taşıyan ve hatta neredeyse başarısızlık seviyesine getiren işletmelere uyarlamaktadır (Beck, 1991). Paradoksun büyük ve seçkin şirketler için de geçerli olduğunu, sahip oldukları güçlerinin, onları çoğu zaman çöküşlerini hazırlayan aşırılıklara sürüklediğini öne sürmektedir. Daha açık bir ifade ile işletmenin başarısının ardında yatan strateji, aşırıya kaçıldığında düşüşe de sebep olmaktadır. Örneğin işletmede geliştirilen inovasyonların ödüllendirilmesi yönünde bir politika izlenmesi, zamanla ticari anlamda karşılık bulamamış icatların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra başarının tarif edilmesinde kullanılmayan, başarının bir parçası olarak görülmeyen faaliyetler ise ortadan kaldırılmakta ya da elimine edilebilmektedir. Bu anlayış benimsedikçe işletmeler başarıya gittiğini düşündükleri ancak daralan bir yolun etrafına, katı kurallar ve ritüeller eşliğinde odaklanmaktadırlar. Miller (1992) bu tartışmalar neticesinde çeşitli sektörlerdeki işletmelerin yanlış yönlendirilmiş stratejilerine dört düşüş yörüngesi çerçevesinde değinmekte ve işletmeleri *zanaatkarlar* (craftsmen), *inşaatçılar* (builders), *öncüler* (pioneers) ve *satıcılar* (salesmen) olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır. Yörüngeler, Miller tarafından seçkin işletmeler üzerinde yürütülen uzun soluklu araştırmalar neticesinde geliştirilmiştir. Her kategorideki işletmeler, açıkça tanımlanmış bir stratejik rota izleyerek yüksek düzeyde başarı elde etmektedirler. İşletmeler seçtikleri strateji doğrultusunda rekabette belirli bir motifi sürdürmekte ve güçlendirmektedirler. Seçtikleri başarı kavramlarına olan tutkulu bağlılıkları, zaman içerisinde katılık yaratmakta ve düşüş yörüngelerinin devreye girmesine neden olabilmektedir (Beck,

1991). Netice itibariyle stratejiye olan güçlü ve aşırı takıntı hali, bir süre sonra zanaatkarları *tamircilere* (tinkerer), inşaatçıları *sömürgecilere* (imperialist), öncülerini *hayalperestlere* (escapist) ve satıcıları ise *aylaklara* (drifter) dönüştürmektedir.

Miller (1992)' in strateji tipolojisinde *zanaatkarlar* olarak isimlendirdiği kategoride yer alan işletmelerin, büyüme stratejileri olarak kalite odaklılığı veya maliyet liderliğini kullandıkları, ustalık düzeyinde ve büyük titizlikte mühendislik kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Bu işletmelerin yöneticileri pazar için en iyi ürünlerin üretilmesinde ısrarcıdırlar. Bu işletmelerde ayrıntılar son derece önem taşımaktadır. En büyük rekabet avantajı olan kalite, kurumsal itibarın birincil göstergesidir. Aslında tüm kurum kültürünün kalite üzerine inşa edildiğini söylemek doğru bir ifade olmaktadır. Kalite liderliği konusundaki titizlikleri ve bir şeyi inanılmaz iyi yapma konusundaki tutkuları neticesinde zanaatkarlar, zamanla mühendislik standartlarına tapmaya başlamaktadırlar. Miller (1992) bu körleşmeyi odaklanma yörüngesi olarak ifade etmektedir. Odaklanma yörüngesi zanaatkarları dar görüşlü, katı kontrolleri ve ayrıntılı takıntıları olan, teknokratik kültürleri mükemmel ama ilgisiz teklifler ile müşterilerini yabancılaştıran tamircilere dönüştürmektedir. Mikro düzeylerdeki teknik ayrıntılara o kadar kapılmaktadırlar ki kalitenin amacının, müşterileri çekmek ve tatmin etmek olduğunu unutmaktadır. Tasarım ve üretim, müşterinin göz ardı edilmesine sebep olacak düzeyde öne çıkmaktadır. Bir zanaatkar olarak pazarlama ve yeniliğe önem veren işletme, tamirciye dönüştüğünde pazarlama ve yeniliği ihmal etmektedir. Sonunda eskimiş ürün grupları, kusurlu pazarlama ve mühendislik takıntısı ortaya çıkmaktadır (Beck, 1991; Miller, 1992).

Miller (1992)' in bir diğer kategoride tanımladığı *inşaatçılar* birleşme ve satın alma konusunda istekli, büyüme odaklı ve girişimci niteliklere sahip işletmelerdir. Stratejik vurguları büyüme ve genişleme üzerinedir. İnşaatçıların bazıları bir pazarda uygun nişler bulmakta ve onları takip edebilmek için yeni bir şirket ya da bölüm kurmakta; bazıları çeşitlendirme girişimlerinde bulunmakta, bazıları ise güçlü bir girişim oluşturmak için bir dizi işletmeyi satın alarak bir araya getirmektedir. Bu işletmeler iddialı hedefleri ve muazzam enerjileri olan, pazardaki kazançlı nişleri tespit etme konusunda özel

yeteneklere sahip yöneticilerin idaresindedir. Yöneticiler pazarlama becerilerine, büyüme fırsatlarından yararlanma konusunda önemli riskler alabilecek cesarete ve inisiyatife sahiptirler. Büyüme odaklılıkları ve risk almadaki büyük cesaretleri, yaratıcı liderler tarafından yönetilen inşaatçıları, hakkında bilgileri olmayan işlere eğilim gösteren ve kaynaklarına aşırı biçimde yük bindiren, açgözlülük dürtüsü tarafından kontrol edilen sömürgecilere dönüştürmektedir. Büyüme odaklılığa olan tutkuları, rasyonel olmayan düzeyde riskler üstlenmeleri ve yüklü miktarlarda borç altına girmeleri ile sonuçlanmaktadır. Esas faaliyetlerinden tamamen ilişkisiz iş alanlarına girmeleri ya da bu alanlardaki işletmeleri satın alarak büyümeye çalışmalarını, örgütsel çıktılar üzerinde öngöremedikleri büyüklükte zarara yol açmaktadır (Beck, 1991; Miller, 1992).

Miller (1992)' in üçüncü kategorisinde araştırma ve geliştirmenin yıldızları olarak tanımladığı *öncüler*, endüstrilerinde yeni ürünler ve yeni teknolojilerde ilk olmayı hedefleyen işletmelerdir. En güçlü yönleri araştırma ve geliştirme departmanlarında sahip oldukları bilimsel ve teknolojik kapasiteleridir. Yöneticiler bir araya getirdikleri üstün araştırma ve tasarım ekiplerini güçlendirmek ve ekiplerin işbirliği içerisinde çalışmalarını ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini sağlamak için çalışmaktadırlar. Yüksek icat etme tutkusu, mükemmel araştırma ve geliştirme departmanlarına ve son teknoloji ürünlerine sahip olan öncüler, kaynakları büyük hedefler peşinde israf eden ve kaosu seven araştırmacılardan oluşan bir ekip tarafından yönetilen ütopyik hayalperestlere dönüştürmektedir. Zamanın çok ötesinde ve satın alınması oldukça maliyetli, kullanışsız, fütüristik ürünler sunmaya başlamaktadırlar. Kendi geliştirdikleri fikir, ürün ve teknolojilerin büyük bir kısmını zamanından önce eskiterek, kendilerinin en zorlu rakipleri haline gelmektedirler. Kendilerini endüstri, pazar veya ekonomik terimler yerine sadece teknolojik terimler ile ifade etmektedirler. Dolayısıyla araştırma ve geliştirme departmanı otoritesi tarafından şekillendirilen ütopyik bir kültürün kurbanı olmaktadır.

Son olarak Miller (1992)' in strateji tipolojisi kategorilerinde tanımlanan *satıcılar*, mükemmel seviyede ifade edilen pazarlama yetenekleri ile bilinmektedirler. Ustaca kullandıkları pazarlama araçları, kendilerini endüstrilerinin önemli oyuncularına haline getiren yüksek profilli marka isimleri yaratmaktadır. Her biri önemli bir ürün grubundan

sorumlu olan yönetilebilir kar merkezlerine bölünmektedirler. Eşsiz pazarlama becerilerine, öne çıkan marka isimlerine ve geniş pazarlara sahip işletmeler olan satıcılar, zamanla iyi tasarım ve yetkin üretimin yerine ambalajı, reklamı ve agresif dağıtım faaliyetlerini koymaya başlamaktadırlar. Yöneticilerin her şeyi satabileceklerine inanmaya başlamaları ile ürün gruplarının ve bölümlerinin çeşitliliği giderek artmakta ve üst düzey yöneticilerin işlere yönelik hakimiyeti zorlaşmaktadır. İmaj farklılaştırmaya olan tutkulu bağlılıkları, ayrışma olarak adlandırılan bir yörüngeyle uç noktaya taşınmakta ve satıcıları amaçsız, hantal ve bürokratik aylaklara dönüştürmektedir (Beck, 1991; Miller, 1992).

Tüm strateji tipolojilerinde olduğu gibi Miller (1992)' in İkarus Paradoksu çerçevesinde sunduğu strateji tipolojisi de eleştirilere maruz kalmıştır. Ancak İkarus Paradoksu' nun stratejik düşünmeye sağladığı en önemli katkı, işletme yöneticilerini kendi stratejik yönlerini incelemeye teşvik edecek fikirlerin netliğinde yatmaktadır. Yöneticilerin başarı teknikleri ile boğulduğu bir dönemde bazı stratejik kavramlar, işletme yöneticilerinin zamanına degeceğini kanıtlayabilmiştir (Beck, 1991).

1.1.3.5. Raymond E. Miles ve Charles C. Snow' un Strateji Tipolojisi

İç ve dış çevredeki unsurların birleşimi strateji-yapı arasındaki ilişkiyi oluşturan temeldir. İşletmeler hedef ürün ve pazar alanlarını belirlemekte, ürün veya hizmet gruplarını seçmekte ve geliştirmekte, bu alanlardaki tercihlerini örgütsel yapı, teknoloji ve süreçlere ilişkin rasyonel kararlar ile desteklemektedirler. İşletme yönetimi temel örgütsel unsurların her biri için alternatif biçimler arasında seçim yapma imkanına sahip olduğundan, strateji ve yapı ilişkilerinin kapsamı potansiyel olarak oldukça geniştir. Tek bir sektörde faaliyet gösteren rakip işletmeler gözlemlendiğinde, çeşitli örgütsel formların farklı arketiplere indirgenebileceğini düşündüren davranış kalıplarının ortaya çıkmakta olduğu görülmüştür. Miles ve Snow (1978) yaptıkları araştırmalardan ve alan yazını yorumlamalarından yola çıkarak girişimsel, mühendislik ve yönetimsel sorunları vurgulayan, uyarlanabilir süreç modeli ve bu uyarlanabilir süreçte ilerlemenin ampirik olarak belirlenmiş dört yolundan oluşan teorik bir çerçeve geliştirmiştir (Anwar ve Hasnu,

2016; Anwar vd., 2021). Ortaya koyulan strateji tipolojisinde yer alan *savunmacı*, *öncü* ve *analizci* stratejiler, adaptasyonun sağlanmasında, işletmelere üç geçerli iş stratejisi olarak önerilmektedir. Bu üç stratejik tip çevreyi analiz etme biçimleri, ürün ve pazar alanlarının genişliği, yenilikçilik, sorunların çözülmesinde kullanılan teknoloji bakımından birbirlerinden farklı ancak tutarlı ve tekrarlayan davranışlar ile karakterize edilmektedir (Miles vd., 1978; Parnell vd., 2015; Snow ve Hrebiniak, 1980). Bu stratejik tipler bir uçta savunmacılar diğer uçta öncüler olmak üzere bir süreklilik boyunca konumlandırılmıştır. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, fiyat ve kalite temelinde rekabet etmek üzere dar ve istikrarlı bir ürün ve pazar odağını muhafaza etmeye çalışırken, öncü strateji uygulayan işletmeler çeşitli alanlarda yenilikçi pazar liderleri olmak üzere ürün ve pazar alanlarının içeriklerini süreklilik arz edecek şekilde yenilemektedirler. Süreklilik doğrusunda orta noktaya tekabül eden işletmeler, savunucuların ve öncülerin niteliklerini ihtiva eden analizcilerdir. Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisinde stratejik tiplerden biri olarak yer alan tepkici strateji ise adaptasyon problemlerinin çözümünde tutarlı bir stratejik yaklaşım sergilenmesinden yoksun olduğundan, genellikle uygulanamaz ve sürdürülemez bir strateji olarak kabul edilmektedir (Anwar ve Hasnu, 2017; Conant vd., 1990; Hambrick, 2003; Miles ve Snow, 1978; Parnell vd., 2015). Bu nedenle Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisini esas alan çalışmalarda, tepkici stratejinin sıklıkla değerlendirme kapsamı dışında bırakıldığı görülmektedir (Shortell ve Zajac, 1990). Bazı araştırmacılar tepkicilerin aşırı örgütsel atalet ile karakterize edildiğini düşünmektedirler (Conant vd., 1990). Bazı araştırmacılar ise bu stratejik tipin tutarlılıktan yoksun olduğunu ve mecbur oldukça yalnızca çevresel baskılar söz konusu olduğunda yanıt vermek üzere harekete geçtiğini öne sürmektedirler (Anwar ve Hasnu, 2016). Tepkici tipin işlevsiz doğası, esas olarak tutarlılık göstermeyen stratejik yaklaşımlarından ileri gelmektedir (Miles ve Snow, 1978). Ancak tepkicilerin farklı zamanlarda stratejik davranışlarını değiştirerek bir savunmacının, bir öncünün ya da bir analizcinin özelliklerini sergileyebildiği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu işletme tiplerinin nesnel yaklaşımlar kullanılarak tek bir odakta karakterize edilmeleri oldukça zor olmaktadır (Blackmore ve Nesbitt, 2013).

Yönetim alanının çeşitli yönlerine ilişkin çok sayıda strateji tipolojisi mevcut olmasına karşın, Miles ve Snow (1978)' un formülasyonları strateji, yapı ve süreç arasındaki

ilişkileri belirleyen bir bağlam sunmaktadır. Bu bağlam işletmelerin tamamının çevreleri ile dinamik etkileşim içerisinde olan entegre bütünler olarak tasvir edilebildikleri bir ortam yaratmaktadır. İşletmelerin toplam sistemler olarak davranışları, örgütsel yaşamın değişken ve karmaşık yapısı göz önünde bulundurulduğunda, uygun kavramlar olmadan tam olarak anlaşılammakta ve tahmin edilememektedir. Herhangi bir strateji tipolojisinin işletmelerin adaptasyon döngüsü içerisindeki davranışlarının tamamını kapsamaması olası olmamakla birlikte, bu bağlamda tipolojiler iyi bir araç sağlamaktadır. Çünkü tipolojilerin temel güçlü yönleri kodlama ve öngörmedir. Kodlama, heterojen unsurların farklı gruplar halinde sıralanmasını ifade etmektedir. Bu gruplamalar bir arada bulunan unsurlardan meydana geldiğinde tahmin mümkün olmaktadır (Miles ve Snow, 1978). Miles ve Snow (1978) ortaya koydukları tipolojinin hem kodlamaya hem de tahmine olanak tanıdığını öngörmektedirler. İnceledikleri her işletme, tipoloji çerçevesinde ortaya koydukları dört stratejik tipten birisi ile uyum göstermektedir. Ayrıca inceledikleri işletmelerin davranışları da tipoloji sınıflandırması göz önünde bulundurulduğunda genel olarak tahmin edilebilir görülmektedir. Miles ve Snow (1978) tarafından incelenen işletme tipleri, tipoloji kapsamında ortaya koydukları stratejik tiplerin “*saf örnekleri*” olarak açıklanmıştır. Bir sonraki başlıkta stratejik tiplerin saf örnekleri olan bu işletmelere ve Miles ve Snow (1978)’ un strateji tipolojisinde geliştirdikleri savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejik tiplere detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

1.1.4. Miles ve Snow’ un Strateji Tipolojisi

Miles ve Snow, 1970’li yılların başında çok sayıda işletmenin stratejik davranış türlerini araştırmak üzere gerçekleştirdikleri çalışmalarda, işletmelerin rekabetçi yaklaşımları neticesinde sergiledikleri stratejik davranışların, her sektörde görülen birkaç temel iş stratejisi etrafında yoğunlaştığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, işletmelerin faaliyette buldukları ürün pazar alanlarında yaşanan karmaşıklık, dinamizm ve çalkantılar neticesinde yönetimin, sürekli olarak çözüm üretmesi gereken üç temel problem ile karşı karşıya olduğunu ve işletmelerin stratejik davranış türlerinin bu üç problem altında sınıflandırıldığını ortaya koymuşlardır (Miles ve Snow, 2003; Smith vd., 1986). İşletme yönetimlerinin sürekli olarak çözüm üretmeleri gereken üç stratejik problem ve bu problemlerin çözüm kümeleri ürün pazar alanına odaklanan girişimcilik problemleri ve

çözümleri, teknolojilerin seçimine odaklanan mühendislik problemleri ve çözümleri, örgütsel yapı ve süreçlerin işleyişine odaklanan yönetimsel problemler ve çözümleri olarak ifade edilmektedir (Kabanoff ve Brown, 2008; Saraç vd., 2014). İşletmelerin ürün pazar alanlarındaki rekabetçi yaklaşımları neticesinde sergiledikleri stratejik davranış türleri, bu üç problem ve çözüm kümesi altında sınıflandırılmaktadır (Smith vd., 1986). Rekabet avantajı elde etmeyi başarabilen ve operasyonlarını etkili bir şekilde yürütebilen işletmeler girişimcilik, mühendislik ve yönetimsel problemleri ürettikleri çözümler ile ortadan kaldırarak, uyguladıkları strateji ile süreç, yapı ve çevre arasında arzu edilen uyumu sağlayabilmektedirler (Walker, 2013).

Bu üç stratejik problemten *girişimcilik problemleri* kapsamında işletmenin faaliyette bulunduğu ürün pazar alanı özellikleri, büyüme yöntemleri, ürün geliştirme politikaları ve çevre ile ilgili boyutlar ele alınmıştır. Adaptasyon sağlama süreci, tüm işletmelerde benzer olsa da özellikle başlangıç aşamasında olan ve hızlı büyüme seyrine sahip işletmelerde daha belirgin bir şekilde görülebilmektedir. Ürün yaşam döngüsünde başlangıç aşamasında olan bir işletmede belli belirsiz bir biçimde tanımlanan girişimcilik kavramı, ürün pazar alanları çerçevesinde somut bir şekilde tanımlanabilmektedir. Operasyonlarına devam eden bir işletmede girişimcilik ile ilgili problemler, üretilen tek seferlik çözüm önerileri ile ortadan kaldırılamamaktadır. İşletmenin halihazırda mühendislik ve yönetimsel problemlerinin çözümüne yönelik öneriler geliştirmesi sebebiyle, ilerleyen süreçlerde girişimcilik konusunda yapılan hamleler zorlaşabilmektedir. Başlangıç aşamasında olan veya bu aşamayı çoktan geçmiş olan işletmelerde girişimcilik problemlerinin çözümü, işletme yönetiminin ürün pazar alanını belirlemesi ve kabul etmesi ile sağlanabilmektedir. Bu kabullenme esasında işletme yönetimi, ürün pazar alanına dair hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları tespit etmesi ve ayırması ile belirgin bir hal almaktadır. İşletmelerin büyük bir kısmında girişimcilik problemlerinin çözümleri, işletmenin ürün pazar alanını ve bu alana ilişkin verimlilik, yenilik vb. yönelimlerini tanımlayan bir örgütsel imajın geliştirilmesi ve yansıtılması yolu ile aranmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

Üç stratejik problemden ikincisi olan *mühendislik ile ilgili problemlere* işletmede kullanılan teknolojiler, verimlilik, üretim ve operasyonel süreçler temel oluşturmaktadır. Esasında mühendislik problemi, girişimcilik problemlerine yönelik işletme yönetiminin ortaya koyduğu çözümleri operasyonelleştiren bir sistemin geliştirilmesini içermektedir. Bu tür bir sistemin geliştirilmesi, işletme yönetiminin ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtımlarının gerçekleştirilmesi için uygun teknolojilerin seçilmesini ve teknolojik işleyişin güvenli bir şekilde sağlanması için bilgi, iletişim ve kontrol bağlantılarının oluşturulmasını ya da değiştirilmesini gerektirmektedir. Mühendislik problemlerinin geliştirilen çözüm önerilerinin uygulamaya koyulması neticesinde giderilmeleri mümkün olmakla birlikte tamamıyla ortadan kaldırılmalarının garantisi olmamaktadır. Çünkü bu problemlere yönelik geliştirilen ve uygulamaya koyulan çözümler, yönetsel problemlerin giderilmesine yönelik öne sürülen çözüm önerilerinden bağımsız değildir. Dolayısıyla yönetsel aşamada örgütsel yapı, çevre ile ilişkiler, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarına yönelik süreçler tasarlandıkça, mühendislik problemleri ve çözümlerinde değişikliklerin yaşanması muhtemeldir (Miles ve Snow, 2003).

Miles ve Snow (1978) tarafından kategorize edilen üç stratejik problemden sonuncusu olan *yönetsel problemler* çerçevesinde ise hâkim koalisyon, yönetim yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon mekanizması, örgütsel çatışmalar, performans değerlendirme konuları ele alınmaktadır (Miles ve Snow, 2003). Yönetsel problem öncelikli olarak örgütsel süreçler içerisindeki belirsizliğin minimize edilmesi olmak üzere, işletmenin girişimcilik, mühendislik ve gelişim süreci aşamaları boyunca karşılaştığı problemleri etkili bir biçimde çözüme kavuşturacak faaliyetlerin rasyonelleştirilmesi ve istikrara kavuşturulması sorundur. Yönetsel problemlerin çözümleri, belirsizliklerin azaltılması ve sistemin rasyonelleştirilmesinin yanı sıra işletmenin yeniliklere ayak uydurmasını mümkün kılacak süreçlerin tasarlanmasını ve uygulamaya koyulmasını da gerektirmektedir (Miles ve Snow, 2003).

Miles ve Snow (1978), işletmelerin çevresel unsurlardaki değişimlere adapte olma süreçlerinde girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemler ile karşılaştıklarını ve bu problemlerin çözümüne yönelik birtakım davranışlar çerçevesinde yanıt mekanizmaları

geliştirdiklerini ifade etmektedir. Adaptasyon sürecinde geliştirdikleri bu yanıt mekanizmaları doğrultusunda işletmelerin sergiledikleri davranışlar savunmacı, öncü, analizci ve tepkici olmak üzere dört stratejik tip altında sınıflandırılmaktadır (Miles ve Snow, 1984a). Bu 4 stratejik tip aşağıda ayrı alt başlıklar kapsamında detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.1.4.1. Savunmacı Strateji ve Savunmacılar

Miles ve Snow (2003) tarafından yayımlanan “*Organizational Strategy, Structure, and Process*” isimli eserin “*Savunmacılar (Defenders)*” başlıklı üçüncü bölümünde (s. 31), savunmacı stratejiyi benimseyen ve savunmacılar olarak isimlendirilen işletmelerin temel ayırt edici özellik ve davranışları ele alınmaktadır. Eserde, yazarlar tarafından savunmacı stratejinin “*saf örnekleri*” olarak ifade edilen dört farklı işletmenin, yönetsel ve operasyonel işleyiş ve özelliklerine ilişkin açıklamalarda bulunmaktadır. Bölümün devamında savunmacıların adaptasyon sürecinde karşı karşıya kaldıkları problemler girişimsel problemler, mühendislik problemleri ve yönetsel problemler olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmakta ve bu problemlerin çözümünde kullanılan örgütsel ve yönetsel araçlar tartışılmaktadır. Bu üç başlık kapsamında ortaya çıkan problemlerin çözümünde, savunmacı stratejinin benimsenmesinin ve uygulanmasının, işletmeler açısından doğuracağı fayda ve maliyetlere değinilmektedir (Miles ve Snow, 2003).

i. Savunmacı Stratejinin Saf Örnekleri

Kaliforniya’ da bulunan bir gıda işleme şirketi olan *Trucker Farms*, Miles ve Snow’ un (2003) savunmacıların saf örnekleri olarak incelediği dört işletmeden bir tanesidir. Esasında gıda yetiştiricisi olarak hayatına başlayan şirket, bulunduğu pazar segmentinde rekabetin artmasıyla birlikte gıda işleme faaliyetlerine başlamıştır. Dar bir araziye sahip olduklarından, yetiştirdikleri ve işledikleri gıda maddeleri ve ürünleri de oldukça sınırlı sayıdadır. İşçilik maliyetlerinin yükselmesi ve üretimde artan makineleşmeyle birlikte, üretimin verimliliği konusunda hissedilir bir baskı ortaya çıkmıştır. Bir aile şirketi olan *Trucker Farms*’ ın yöneticisi küçük bir işletme olmaları, dar bir alanda sınırlı sayıda ürün sunmaları nedeniyle, yüksek düzeyde verimlilik sağlayamamaları durumunda sektördeki

daha büyük işletmeler tarafından ortadan kaldırılma riskleri olduğunu belirtmektedir. Verimlilik vurgusu yaparken satışların da verimlilik kadar önemli olduğunu da hatırlatmaktadır. Trucker Farms, operasyonlarını oldukça rutin hale getirmektedir. Fiyat ve iş ilişkilerinin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla agresif davranışlar sergilemektedir. Bu doğrultuda saha operasyonlarında verimlilik ve kaliteyi artırmak ve işletme maliyetlerini en aza indirmek üzere çalışmaktadır. Fiyat ve kalite konusunda oldukça rekabetçi bir tavır takınmaktadır. İşgücünde istikrarı sağlama ve koruma amacıyla, çalışanlarına ortalamanın üzerinde ücret ödeme gibi birtakım önlemler almaktadır. Eylem planları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdiği çabalar neticesinde, Trucker Farms düşük işgücü devir oranı elde etmiştir. Yönetimin genel olarak hızlı büyüme gösterme ya da ürünlerde çeşitlilik sağlama gibi amaçları bulunmamaktadır. Bulunduğu pazarda fiyat rekabeti büyük bir tehdit olmayı sürdürmekte ve bu tehdit, şirketi rakipler tarafından satın alınma riski ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ancak şirket yönetimi, ürün ve pazar alanında sürdürdüğü faaliyetler ve sunduğu ürünler konusunda verimlilikte süreklilik kazanmaya devam etmesi halinde, pazar segmentinde daima başarılı olacağını düşünmektedir (Miles ve Snow, 2003, s. 31-32).

Miles ve Snow' un (2003) savunmacıların saf örnekleri olarak inceledikleri işletmelerden bir diğeri üniversite ders kitapları yayıncısı olan *Willard Publishing Şirketi*dir. Şirket, yönetimin bilinçli bir tercihinin sonucu olarak dar ve istikrarlı bir ürün-pazar alanına sahiptir. Sınırlı ürün yelpazesini, verimliliği gözeticek bir şekilde üreten teknolojik yapıya sahiptir. Sosyal ve beşerî bilimler ders kitapları alanında belli kesimlerde güçlü bir yer edinmiştir. Küçük bir şirket olarak ürün ve pazar alanının oldukça katı bir tanımı bulunmaktadır. Şirketin üretim operasyonları ise oldukça istikrarlı bir şekilde yürütülmektedir. Şirketin işgücü devir hızı düşüktür. Alan editörleri başta olmak üzere şirket çalışanları yaptıkları işlerde uzman kişilerdir. Şirketin üst yöneticileri istikrardan yana hareket etmekte ve ortak bir temelde faaliyet göstermektedirler. Üst düzey yöneticiler, müdürler ve kıdemli editörler uzun yıllardır şirkette görev yapmaktadırlar. Şirketin hiyerarşik yapısında yer alan her çalışanın uzmanlığına ve görüşlerine saygı duyulmakta ve önem verilmektedir. Küçük bir şirket olarak sektöründe ve pazar segmentinde gösterdiği başarı, şirketi daha büyük rakipleri tarafından satın alınma riski ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ancak şirketin pazar segmentine iyi düzeyde hâkim

olduğu düşünülmediğinden, bu risk bir tehdit olarak görülmemektedir. Şirketin hissedilir düzeyde bir büyüme planı bulunmamaktadır. Şirket yönetiminde tüm bunların, işletme içinden ve dışından söz konusu olabilecek tehdit ve riskleri ortadan kaldırdığı düşünülmektedir.

Savunmacıların saf örnekleri olarak Miles ve Snow (2003) tarafından incelenen bir diğer şirket *Federated Oil*' dir. Sınırlı bir ürün çeşitliliğine sahip olan şirket, dikey bütünleşme neticesinde teknolojik verimliliği mümkün olduğunca artırmıştır. Şirketin güçlü olduğu özelliklerin bilincinde olan yönetim, bu özellikleri daha da güçlendirmeye çabalamaktadır. Petrol fiyatlarındaki belirsizliği en aza indirgeyebilmek amacıyla şirket, pazarlama faaliyetlerinde istikrarlılık kazanma çabaları sergilemektedir. Şirketin petrol ve rafinasyon alanlarında uzman bir mühendis olan başkanı, yirmi yılı aşkın süredir şirkette bulunmaktadır. Başkana göre uluslararası alanlarda ortaya çıkan yeni trendler ve gelişmeler ancak önemli sorunlar teşkil ettiğinde değerlendirilmesi gereken konular olmalıdır. *Federated Oil*' in alanındaki uzmanlığı ve başarısı sektörde bilinmektedir. 1970' li yıllarda yaşanan petrol krizinde, endüstride hâkim olan istikrarlı ve cömert ortam bozulmuştur. Bu dönemde şirket oldukça sınırlı bir çeşitlendirmede bulunma kararını uygulamıştır. Şirket çeşitlendirmeye ilişkin bu tutumunu, yeni bir iş alanının mevcut güçlü yönleri doğrudan tamamlaması gerektiği düşüncesine sahip olmaları ile açıklamıştır.

Miles ve Snow (2003) savunmacı işletmelerin saf örnekleri olarak son olarak kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan *Pioneer Hastanesi*' ne yer vermektedir. Hastane sınırlı çeşitlilikte hizmet sunmakta, istikrarı ve teknolojik verimliliği gözeterek faaliyetlerde bulunmaktadır. Hedefleri, örgütsel yapısı ve gösterdiği performanstaki istikrarlılık, hastanenin belirgin özelliklerindedir. Sunduğu hizmetlerde niceliksel olarak önemli bir büyümeye gitmeyen hastanede işgücü maliyetlerinin düşük olması ve verimliliğin yüksek olması, mali rezervler açısından refah sağlamaktadır. Alanlarında uzman olan departman yöneticileri tam sorumluluğa sahiptirler. İşgücü devir oranının düşük olması, hastane yönetim politikalarındaki nadir değişiklikler, departmanlara büyük ölçüde özerk faaliyet alanları içerisinde çalışma fırsatı sunmaktadır. Benzer hastaneler ile karşılaştırıldığında

departmanlar arası iletişim ve koordinasyon seyrek. Yönetim, anlamsız ve gereksiz örgütsel faaliyetlerin minimize edilmesi konusunda hemfikirdir. Hastane, değişimler karşısında somut hale gelene kadar bekleme ve mümkün olduğunca az uyarlamada bulunarak yanıt verme politikasına sahiptir. Hastane yönetimi yeni trendler ve değişimlere yanıt verme konusunda ilk olmak amacıyla olmadıklarını dile getirmekte ve yalnızca gerçekten gerekli olanlara yanıt vermenin para ve zamandan tasarruf sağlayacağına inanmaktadır. Hastanenin baş yöneticisi sahip olduğu enerji ve zamanın neredeyse tamamına yakın bir yüzdesini örgütsel faaliyetlere ve küçük bir yüzdesini dış çevrede yaşanan değişim ve gelişmeleri takip etmeye ayırdığını ifade etmektedir. Nispeten küçük olması, siyasi bağlantıların zayıf ve dış etki mekanizmalarının az olması, hastane yönetiminin varlıklarını sonlandırmaya mecbur bırakılmaları riski taşısa da faaliyetlerini mümkün olduğunca basit ve yüksek verimlilikte tutmayı amaçlamaktadırlar.

Miles ve Snow (2003) savunmacıların saf örnekleri olarak ifade ettikleri bu dört şirketi, ürün ve pazar alanı, büyüme, ürün geliştirme, teknolojik yapı, planlama, gözetim, kontrol gibi birçok unsur ve işlev açısından değerlendirmişlerdir. Bu şirketlerin her birinde sınırları dar ve açık bir şekilde tanımlanmış bir ürün ve pazar alanının varlığı göze çarpmaktadır. Bu pazar alanlarındaki hedef kitlelerine yüksek verimlilikte, istikrarlı bir ürün ya da hizmet yelpazesi sunmayı amaçlamaktadırlar. Üst düzey şirket yöneticileri ya da sahipleri, her anlamda daima istikrardan yana eğilim göstermektedirler. Yöneticiler çevresel değişim, yeni trendler ve belirsizliğe karşı örgütsel hassasiyeti en aza indirgeyecek doğrultuda aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri eylemlerde, bilinçli bir şekilde istikrarın sağlanmasını amaçlamaktadırlar.

Miles ve Snow (2003) savunmacıların saf örnekleri olarak ele aldıkları işletmelerin yaşadıkları ortak problemleri ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerini girişimsel, mühendislik ve yönetsel başlıklarda ele almışlardır. Savunmacı stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmelerin ayırt edici ortak özellikleri, bu üç başlık altında detaylandırılmaktadır.

ii. Savunmacılarda Girişimsel Problemler ve Çözümleri

Savunmacı işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde, çevresel değişiklikler ve bu değişikliklerin beraberinde getirdiği belirsizliklere karşı, işletmenin yaşayacağı savunmasızlık halini ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek amacıyla, örgütsel yapı ve operasyonel süreçlerde istikrar yaratma doğrultusunda stratejik kararlar almakta ve uygulamaktadırlar. Savunmacıların alanında uzman üst düzey yöneticilerinin aldıkları kararlar ve sergiledikleri davranışlarda, her daim istikrarın sağlanması ve sürdürülebilir kılınması yönünde açık bir eğilim içerisinde oldukları gözlemlenmektedir (Miles ve Snow, 1978; 2003).

- *Faaliyet Alanı ve Gözetim*

Savunmacı işletmeler dar, iyi tanımlanmış, çok az miktarda değişkenlik gösteren ve bundan ötürü istikrarlı olarak nitelendirilebilecek bir ürün ve pazar alanında faaliyet göstermektedirler. Ürün ve hizmetlerini, potansiyel pazarın sınırlı, fakat toplam potansiyel pazar içerisinde verim alma açısından en sağlıklı bölümlerinden birine ya da birkaçına yönlendirmektedirler. Dolayısıyla savunmacılar açık bir şekilde tanımlanmış, belirli sınırlardaki hedef pazara, istikrarlı ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Temelde bu işletmeler, belirtilen niteliklere sahip hedef pazarındaki tüm müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en iyi şekilde sunmayı, müşteri memnuniyetini büyük oranda sağlamayı ve bu sayede arz ve talep arasında sistemli bir ürün ve hizmet akışı elde etmeyi hedeflemektedirler (Miles ve Snow, 1978; 2003).

Savunmacı işletmenin dar ve istikrarlı bir ürün ve pazar alanında faaliyetlerde bulunması, örgütsel yapı, süreçler, kullanılan teknoloji ve ileride de değinileceği üzere daha birçok örgütsel unsur üzerinde, değişimin çok nadir ve birtakım şartlara bağlı olarak gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla savunmacılar değişime ayak uydurmaktan ziyade, mevcut süreçlerde, kullandıkları teknolojide ve diğer örgütsel unsurlarda maksimum verimliliği elde etmeyi amaçlamakta ve bu doğrultuda çaba göstermektedirler. Aynı zamanda bir rekabet stratejisi olan savunmacı stratejinin gereği, işletmede uzmanlık alanlarına ilişkin temel faaliyetlerin en iyi şekilde yerine

getirilmesidir. Bu faaliyetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi, üretkenlik ve verimliliğin artmasına ve işletme maliyetlerinin ise en aza indirilmesine olanak sağlamaktadır. Bundan ötürüdür ki savunmacı işletmeler daha önce de ifade edildiği üzere, hedef pazar olarak potansiyel pazarın verimlilik açısından en sağlıklı bölüm ya da bölümlerine yönelmektedirler (Miles ve Snow, 1978; 2003).

İş stratejisi olarak savunmacı stratejiyi benimseyen bir işletmenin, faaliyette bulunduğu sektörde başarı elde etmesi, ürün ve pazar alanında öne çıkabilmesine ve bu yeteneğini sürdürülebilir kılmasına bağlıdır. Savunmacı işletme bu yeteneğini, ürün ve pazar alanında agresif (saldırgan) davranışlar sergileyerek kazanmaya çalışmaktadır. Rakiplerinin, halihazırda dar ve sınırlı olan pazar alanlarına girme riskinin her zaman söz konusu olması, savunmacı işletmeyi bu pazarda agresif davranmaya yönlendirmekte ve çoğu durumda mecbur bırakmaktadır. Savunmacının ürün ve pazar alanındaki agresif davranışları, çoğunlukla işletmenin teknolojik verimlilik elde etmesine yönelik gösterdiği yoğun ve süreklilik içeren çabalarda belirginleşmektedir. Dolayısıyla teknolojik verimliliğin sağlanması ve sürdürülebilir kılınması, savunmacı işletmelerin temel hedeflerinden biri olarak ifade edilebilir. Teknolojik verimliliğin elde edilmesi hedefinin yanı sıra savunmacı işletmede, toplam işletme maliyetlerinin en düşük seviyede tutulması da temel hedeflerden bir diğeri olarak gösterilmektedir. Üretim ve dağıtım maliyetlerini minimum düzeyde tutarak faaliyetlerde bulunmaya odaklanan savunmacı işletme, aynı zamanda ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürdürmeye veya iyileştirmeye de dikkat etmekte, bu konuda ödün vermemeye özen göstermektedir. Bundan ötürüdür ki savunmacı işletmelerin, hedef pazarlarına sundukları ürün ve hizmetlerin fiyat ve kaliteleri konusunda oldukça rekabetçi oldukları söylenebilir (Miles ve Snow, 1978; 2003).

Savunmacı stratejinin en belirgin özelliklerinden birisi, bu stratejiyi benimseyen işletmenin, dış çevrede yaşanmakta olan değişim ve gelişimlere karşı gösterdiği kayıtsızlık olarak belirtilmektedir. Savunmacı işletmeler, kendileri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmayan ve kendileri için tehdit ya da problem yaratacağını düşünmedikleri sürece, dış çevredeki değişimlere yanıt vermemektedirler. Değişimlere karşı kayıtsız ve

tepkisiz kalma davranışı, aynı zamanda savunmacı işletmelerin dar ve sınırlı hedef pazarlarını, rakiplerine karşı korumalarına yönelik sergiledikleri saldırgan davranışlarının da bir sonucudur. Enerjisini ve kaynaklarını dış çevredeki değişim ve gelişimleri takip etmek ve bu değişim ve gelişmelere yanıt vermeye harcamak yerine, hedef pazarını korumak ve bu pazarda öne çıkabilmek yönünde harcamayı tercih etmektedir. Savunmacı işletmelerin üst düzey yöneticileri dikkat ve enerjilerinin bir kısmını, ağırlıklı olarak teknolojik gelişmelerle ilgili olan ve işletmeyi yalnızca doğrudan etkileyeceğini öngördükleri değişimlere yöneltmektedirler. Üst düzey yönetimin, sözü edilen değişimler dışındaki gelişmeleri görmezden gelme eğilimleri de yine savunmacı işletmelerin dar ve istikrarlı ürün ve pazar alanlarına yönelik saldırgan davranışlarının bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle savunmacı işletmeler dış çevrede gelişen olayları, yeni trendleri ve rakiplerini, oldukça kısıtlı bir zaman ve personel ayırarak gözlemlemektedirler. Dolayısıyla savunmacı işletmeler dış çevrenin takibi ve gözetimi ile ilgili faaliyetlerin ve gerekliliklerin doğurduğu maliyetlere minimum düzeyde katlanmaktadır (Miles ve Snow, 1978; 2003).

- *Büyüme*

Savunmacı işletmeler, yaygın olarak faaliyette buldukları mevcut pazara derinlemesine nüfuz ederek büyümeyi tercih etmektedirler. Ürün geliştirme ise çoğunlukla mevcut ürün hattının bir uzantısı olarak ya da mevcut ürünler ile yakından ilişkili alanlarla sınırlı kalmak üzere gerçekleştirilmektedir. Hem büyümede hem ürün geliştirmede mevcut ve bilindik olanın dışına mümkün olduğunca çıkmadığından, savunmacı işletmelerde büyümenin yavaş, temkinli ve kademeli bir biçimde gerçekleşmekte olduğu ifade edilmektedir. Bu sebeple savunmacıların, ürün ve pazar alanlarındaki değişim ve yeniliklere büyük ölçüde ayak uyduramamaları ya da bu konuda zayıf veya geç kalmaları, bu işletmelerin tükenme riski ile karşı karşıya kalmalarına sebebiyet vermektedir. Fakat savunmacı işletmeler tükenme riskini çoğunlukla göz ardı etmekte ve faaliyetlerini dar ve istikrarlı ürün ve pazar alanlarına dayandırma konusunda ısrarcı olmaktadır. Bu konudaki kararlılıkları ise satış ve kar rakamları başta olmak üzere, işletmelerin çeşitli finansal göstergelerine olumlu olarak yansımaktadır (Miles ve Snow, 1978; 2003).

- *Girişimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Savunmacı işletmelerin girişimsel problemleri, istikrarlı bir ürün yelpazesi ve hedef pazar oluşturabilmek için toplam pazarın verimli bir ya da birkaç bölümünü hedeflemelerine ilişkindir. Miles ve Snow (1978), savunmacı işletmelerin girişimsel problemlerine yönelik beş farklı çözüm geliştirmişlerdir. Bu çözümler şu şekilde ifade edilmiştir (Miles ve Snow, 1978):

- Dar ve istikrarlı bir ürün ve pazar alanı
- Dar ve istikrarlı ürün ve pazar alanında hakimiyet sağlanması için agresif tavır ve davranışlar sergileme (ör., rekabetçi fiyatlandırma, müşteri memnuniyeti sağlama vb.)
- Etki alanı dışında gerçekleşen değişimleri göz ardı etme eğilimi
- Mevcut pazara derinlemesine nüfuz etme yolu ile temkinli, yavaş ve kademeli büyüme
- Mevcut ürünler ile yakından ilişkili ya da mevcut ürün hattının uzantısı olacak şekilde ürün geliştirme

Savunmacı işletmelerin temel girişimsel problemlerine yönelik çözüm olarak sunulan bu önerilerin uygulanması, çeşitli avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Savunmacı işletmeler ürün ve pazar alanında, istikrarlı operasyonlarda bulunmakta, istek ve ihtiyaçlarını iyi bildikleri hedef müşterilerine istikrarlı ürün ve hizmet sunmakta ve müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedirler. Dolayısıyla rakiplerin savunmacı işletmenin faaliyet gösterdiği bu dar ve sınırlı ürün pazar alanına girmeleri ve hakimiyetini zayıflatarak savunmacı işletmeyi bu pazarın dışına atmaları zordur. Fakat endüstri veya pazarda meydana gelecek bir değişim, yenilik ve gelişmeleri göz ardı etme yönündeki eğilimi ve başarısını sınırlı ürün ile dar bir pazara dayandırarak faaliyetlerini sürdürme konusunda ısrarcı olan savunmacı işletmenin, bu pazardaki varlığını tehdit edecek boyutta olma riskine her zaman sahiptir (Miles ve Snow, 1978; 2003).

iii. Savunmacılarda Mühendislik Problemleri ve Çözümleri

Savunmacı işletmeler sahip oldukları finansal ve yönetimsel kaynakların büyük bir kısmını mühendislik ile ilgili problemlerin çözüme kavuşturulması doğrultusunda kullanmaktadırlar. Savunmacı işletmede temel mühendislik problemi, işletmenin ürün ve hizmetlerinin mümkün olduğunca yüksek verim elde edilecek şekilde üretilmesi ve dağıtılmasına ilişkindir (Miles ve Snow, 1978, 2003).

Miles ve Snow (1978), savunmacı işletmelerin temel mühendislik problemlerinin çözümüne yönelik dört öneri ortaya koymuşlardır. Bu çözüm önerileri şu şekilde ifade edilmiştir (Miles ve Snow, 1978; 2003):

- Büyük ölçüde uygun maliyetli teknolojilerin kullanımı
- Tek çekirdek teknolojisi
- Dikey bütünleşme eğilimi
- Verimliliğin korunması amacıyla mevcut teknolojide süreklilik arz eden iyileştirmelerde bulunulması

Savunmacı işletmede temel kaygılardan biri olan teknolojik verimlilik, işletmenin faaliyette bulunduğu istikrarlı ürün ve pazar alanı ile sağlanmaktadır. İstikrarlı pazar, işletme tarafından gerçekleştirilen ürün ve hizmet üretimini, yüksek hacimde ve sürekli olarak emebilme özelliğine sahip olmasından ötürü, öngörülemeyen talep yaşama endişesi olmadan savunmacı işletmenin mevcut teknolojisinde iyileştirmelerde bulunabilmesini mümkün kılmaktadır (Miles ve Snow, 1978, 2003). Savunmacı işletmelerde girişimsel problemler ve çözümleri başlığı altında da ifade edildiği üzere, savunmacı işletmenin etki alanı dışında kalan alanlara ilişkin unsurlardaki değişim ve gelişmeleri takip etme konusunda bir eğilim göstermemesi, gözetim faaliyetlerine ve ekipmanlarına ayrılan kaynakları oldukça kısıtlı tutmakta ve maliyetleri azaltmaktadır. Dolayısıyla savunmacı işletme mühendislik probleminin çözümünde kalite kontrolü, envanter kontrolü, maliyet kontrolü, verimlilik kontrolü, üretim ve dağıtım yöntemleri gibi mevcut operasyonel süreçlerin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Tüm bu iyileştirmeler örgütsel performansın gelişimine de doğrudan etki etmektedir. Savunmacı

işletmelerde örgütsel performansın ve başarının temelinde teknolojik verimlilik yatmaktadır. Uzun vadeli yatırım gerektirse de teknolojik verimliliğin artırılmasında etkili bir yöntem olan dikey bütünleşme benimsenmektedir. Dikey bütünleşme, üretim aşamalarının tamamını veya büyük bir kısmını tek bir teknolojik sistem üzerinde birleştirmekte ve işletmeye iki teknolojik özellik sunmaktadır. Bu özellikler malzeme akışının üretim süreci boyunca kontrol edilebilmesi ve üretim maliyetlerinin doğru bir şekilde hesaplanabilmesi yeteneğine ilişkindir. Operasyonel süreçlerin mümkün olduğunca rutin olduğu savunmacı işletmelerde güncelleme ve yatırımlar, mevcut teknolojilerin korunabilmesi adına gerçekleştirilmektedir.

- *Mühendislik Problemlerinin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Savunmacı işletmelerde teknolojik yapı, belirsizlikleri en aza indirgeyecek şekilde tasarlanmaktadır. Teknolojik verimliliğin sağlanması doğrultusunda yapılan uzun vadeli yatırımların geri dönüş sürelerinin de uzun olması, savunmacı işletmeler için dezavantajlı durumlara yol açabilmekte, bu alana yönelik yapılan yatırımların yoğunluğu, teknolojik sorunların uzun süreler boyunca bilindik, öngörülebilir kalmasını gerektirmekte ve istenen ekonomi elde edilinceye dek işletmeyi mevcut seyrinde kalmaya zorlayabilmektedir. Dezavantajlar mevcut olmakla birlikte, yeni pazar arayışlarında olan ve bu pazarlarda faaliyette bulunabilmek için uygun teknolojiler geliştirmeye çabalayan işletmelerin aksine, savunmacı işletmeler yalnızca verimliliği korumak ve sürdürülebilmek adına, mevcut teknolojilerinde güncellemede bulunmaya odaklanmaktadır. Teknolojik yapısını istikrarsızlık ve belirsizliği en düşük seviyeye indirgeyecek şekilde tasarlamakta, süreçleri mümkün olduğunca rutinleştirmekte ve standardizasyonu sağlamaya gayret göstermektedirler (Miles ve Snow, 1978; 2003).

iv. Savunmacılarda Yönetimsel Problemler ve Çözümleri

Savunmacı işletmelerde temel yönetimsel problem, yüksek verimliliğin elde edilebilmesinde, işletmede kontrolün nasıl sağlanacağı ve sürdürülebileceği üzerinedir. Yönetimsel problemin çözümü, işletme yönetimine tüm işlem ve süreçleri merkezi olarak kontrol etme imkânı sağlamalıdır. Miles ve Snow (1978), savunmacı işletmelerin temel

yönetimsel problemlerinin çözümüne yönelik yedi öneri ortaya koymuşlardır. Bu çözüm önerileri şu şekilde ifade edilmiştir (Miles ve Snow, 1978; 2003):

- Hâkim koalisyonun en güçlü üyeleri olarak finans ve üretim departmanları uzmanları; sınırlı çevresel gözlem ve takip
- Hâkim koalisyonun görev süresi uzun; terfiler işletme içerisinden
- Yoğun, maliyet odaklı ve eyleme geçilmeden önce tamamlanan planlama
- Kapsamlı iş bölümü ve yüksek derecede resmileştirme ile işlevsel yapıya yönelik eğilim
- Merkezi kontrol ve uzun döngülü dikey bilgi sistemleri
- Koordinasyon mekanizmaları basit, anlaşmazlıkların çözümünde hiyerarşik kanalların kullanımı
- Geçmiş yıllara göre ölçülen örgütsel performans, üretim ve finansmanın ödül sistemi ile desteklenmesi

- *Hâkim Koalisyon*

Hâkim koalisyon ya da bir diğer adı ile baskın koalisyon, işletme üzerinde etkisi ve söz hakkı olan gruptur. Bu grubun üyeleri önemli stratejik kararlar almakta, kaynakların işletme içerisindeki tahsisini kararlaştırmaktadırlar. Savunmacı işletmelerin birçoğunda hâkim koalisyon kurul başkanı genel müdür, kontrolör, üretim ve satış departmanı yöneticilerinden oluşmaktadır. İşletme içerisinde ve hâkim koalisyonda özellikle kontrolör ve üretim departmanı yöneticisi etkili üyelerdir. Sözü edilen üyelerin etkili olması, savunmacı işletmede girişimsel ve mühendislik problemlerine yönelik önerilen çözümler ile tutarlılık göstermektedir. Bir başka ifade ile savunmacı işletmelerdeki istikrarlı pazar alanı ve teknolojik verimliliğe yönelik vurgular, işletme içerisinde finans ve üretim departmanları yöneticilerinin daha fazla güç ve etkiye sahip olmaları ile sonuçlanmaktadır. Hâkim koalisyonun görev süresi uzundur ve bu koalisyonun üyeleri işletme içerisindeki fonksiyonel departmanlardan terfi ettirilmektedir. İşletme içerisinde karşılaşılan problemlerin geneli mühendislik ve yönetimsel nitelikte olduğundan, hâkim koalisyonda pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi dış çevre odaklı departman ve

alanlardan uzmanlıklara fazla gerek duyulmamaktadır. Dolayısıyla savunmacı işletmelerde hâkim koalisyon üyelerinin, işletmenin başarıya ulaşmasında kritik fonksiyonlar olarak kabul edilen üretim ve finans departmanlarından olmalarına dikkat edilmektedir. Savunmacı işletmeler için hâkim koalisyonun işletmenin güçlü yönlerini, yeteneklerini ve kapasitesini bilmesi, sektördeki yeni trendleri ve gelişimleri takip etmekten daha avantajlı görülmektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Planlama*

Diğer iş stratejilerini benimseyen işletmelere kıyasla faaliyet alanının ve teknolojik yapısının istikrarlı olmasından ötürü savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin, kapsamlı olmayan ancak yoğun bir planlama anlayışına sahip oldukları ifade edilebilir. Bunun yanı sıra savunmacılarda planlama anlayışı örgütsel problemlerin keşfedilmesi amacı gütmekten ziyade, mevcut problemlerin çözümüne ilişkin yol ve yöntemlerin ortaya konulmasına yönelik bir eğilim göstermektedir. İşletmenin faaliyet alanına ve operasyonlarına yönelik ciddi tehditlerin söz konusu olmadığı durumlarda, planlama süreci ve işlemleri, karmaşıklık ve belirsizliğin minimum seviyede olduğu mevcut çevredeki fırsatlardan mümkün olduğunca faydalanılmasını sağlayacak adımları kapsamaktadır. Bu planlama adımları, ileride birtakım örgütsel hedef ve bütçelerin oluşturulmasında kullanılacak olan çıktı ve maliyet ile ilgili hedeflerin belirlenmesini içermektedir. Planlama ekibi içerisinde hâkim koalisyon üyeleri, kilit hat yöneticileri, kontrolör, zaman zaman üretim departmanı yöneticisi yer almakta ve planlamaya dair rutin işler (ör., satış ve üretim rakamlarına ilişkin tahminlerin hazırlanması, uygun envanter düzeylerinin hesaplanması vb.) uzman personel tarafından yerine getirilmektedir. Planlama kapsamında geliştirilen eylem programlarının maliyetleri, toplam kaynaklar ile karşılaştırılmakta ve en karlı olması beklenen programın seçilmesine dikkat edilmektedir. Planlama programının işleyişe geçirilmesinden sonra süreç içerisinde, sonuçlar alınmaya başlandıkça, başlangıçta öngörülen hedefler ve rakamlar ile karşılaştırmalar yapılmakta ve bu doğrultuda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu işleyiş göz önünde bulundurulduğunda, savunmacı işletmelerde klasik planlama sürecindeki adımların (planla – eyleme geç – değerlendir)

takip edildiği söylenebilir. Bu süreçte, eyleme geçilmeden evvel planlamaya ilişkin adımlar tamamlanarak sonlandırılmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

Savunmacı işletmelerde uzmanlaşma, işletmenin ürünlerinde, hedef pazarlarında, kullandığı teknolojide etkisini hissettirmekte ve yapısında (işletmeyi oluşturan alt birimler ve bu birimlerin aralarındaki ilişkilere) etkili olmaktadır. Tek veya baskın bir çekirdek teknolojiye sahip olan savunmacı işletme, bu teknoloji ile uygunluk gösteren fonksiyonel yapıdadır. İşletmedeki fonksiyonel alt birimlerin her birinde işbölümü ve uzmanlaşma vardır. Çalışanların birbirlerinin yerlerine geçmeleri ve birbirlerinin yaptıkları işleri kolaylıkla yapabilmeleri mümkündür. Bu sayede savunmacı işletme, kişileri istihdam ederek eğittikten sonra herhangi bir kesinti ve aksaklık yaşamadan, kişilerin teknolojik süreç içerisindeki iş rollerine bürünmelerini sağlayabilmektedir. Sınırlı düzeyde ve yetenekli kişileri istihdam etmeye özen gösteren savunmacı işletme, personeline yönelik eğitim ve geliştirme program ve faaliyetlerinden kaynaklı maliyetleri, işgören devir maliyetlerini en düşük seviyede tutabilmektedir. Savunmacı işletmeler yüksek derecede formal yapıda, işe ilişkin kodların tanımlandığı ve işletme üyeleri için öngörölmüş uygun davranış biçimlerini ihtiva eden çalışma prosedürleri geliştirirler. Çalışma prosedürleri ile belirlenmiş olan davranışlardan olası sapmaların en aza indirgenmesi ve istikrarın muhafaza edilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Kontrol*

Savunmacı işletmelerde hazırlanan planlardan olası sapmaların engellenmesi ve planlarla ilgili birtakım düzeltmelerin gerçekleştirilmesi işletmenin kontrol mekanizmasının sorumluluğundadır. Daha önce de belirtildiği üzere, savunmacı işletmelerde verimlilik temel kaygılardan bir tanesidir ve bu nedenle işletme verimliliği muhafaza edebilmek ve daha iyi bir noktaya taşıyabilmek adına, verimlilik ile ilgili göstergelere olumsuz etki edebilecek her türlü sapmayı erkenden tespit etmek için çaba göstermektedir. Kaldı ki savunmacılarda operasyonların doğasında bulunan istikrarlılık sayesinde, olası sapmaların erken tespiti bu işletmeler açısından zor olmamaktadır. Savunmacı

işletmelerde işlevsel bir örgüt yapısının ve bu yapının beraberinde getirdiği uzmanlaşmanın yaygın bir biçimde görüldüğü önceki başlıklarda ifade edilmiştir. Yöneticiler de işletmenin sınırlı faaliyet alanı çerçevesinde uzmanlaşmışlardır (Miles ve Snow, 1978; 1984a; 2003). İşlevsel örgüt yapısı ve uzmanlaşma, savunmacı işletmelerde merkezi kontrol sistemini ortaya çıkarmaktadır. Merkezi kontrol sisteminin yanı sıra savunmacı işletmelerde bilgi akışı ve iletişim büyük oranda dikey kanallar aracılığıyla sağlanmaktadır. Emir ve talimatlar örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağı doğru akmakta ve bilgi ve raporlar ise aşağıdan yukarı doğru kademeli bir şekilde iletilmektedir. Önemli ve ivedilik gerektiren konularda ise çalışanların fonksiyon yöneticisine bilgi verme zorunluluğu olmadan doğrudan üst yönetime ulaşabilme hakları saklı bulunmaktadır. Yöneticiler de sorumluluk alanlarında kısmen de olsa özerk hareket edebilmektedirler. Dolayısıyla savunmacı işletmelerin çalışma sistem ve prosedürlerinden sapmalar mümkün olduğunca minimum seviyede tutulmaya çalışılmaktadır.

- *Koordinasyon ve Çatışmaların Çözümleri*

Savunmacı işletmelerin işlevsel yapıları, işletmenin fonksiyonel alt birimleri arasında sıralı karşılıklı bağımlılık oluşturmaktadır. Her fonksiyonel alt birim, teknolojik sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir alt birimin çıktısı, başka bir alt birimin girdisi olabilmektedir. Fonksiyonel alt birimler arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetimi ise operasyonel süreçlerin istikrarlı ve tekrarlanabilir nitelikleri ile uyum gösteren, basit ve düşük maliyetli koordinasyon yönetim biçimleri (örneğin standardizasyon, çizelgeleme vb.) ile sağlanmaktadır. Yanal ilişkilerin sınırlı olması nedeniyle işletme içerisinde yaşanan çatışmalar, dikey hiyerarşik kanallar aracılığıyla çözüme kavuşturulmaya çalışılır (Miles ve Snow, 2003).

- *Performans Değerlendirme*

Savunmacı işletmelerde esas odak noktası en başından beri belirtildiği üzere verimliliklerdir. Dolayısıyla işletme benimsediği strateji doğrultusunda hedef pazarını, ürünlerini, örgütsel yapısını, teknolojik yapısını mümkün mertebe muhafaza etmek kaygısı taşıdığından, doğru işlerin yapılıp yapılmadığından ziyade, işlerin doğru yapılıp yapılmadığı ile

ilgilenmektedir. Savunmacı işletmelerde performans değerlendirme, çıktı başına standartlaştırılmış girdilerin miktar ve maliyetleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme esnasında mevcut verimlilik endeksleri ile önceki dönemlerde elde edilen endeksler karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. Savunmacı işletmelerde performans değerlendirme, aynı/benzer işi yapan diğer işletmeler ile karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilmemektedir (Miles ve Snow, 2003).

Verimlilik odaklılık, savunmacı işletmede personel planlaması ve ödüllerin işletme üyelerine dağıtımını üzerinde de gözle görülebilir bir etkiye sahiptir. Özellikle üretim ve kontrol departmanlarına ayrı bir önem atfedilmekte ve bu önem ödül sistemine ve personele yönelik hareketliliğe de yansımaktadır. Örneğin savunmacı işletmede herhangi bir sebepten ötürü finansal kısıtlamalar söz konusu olduğunda üretim, kontrol ve finans departmanları bu kısıtlamalardan en son etkilenmektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Yönetimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Savunmacı işletmelerde yönetimsel sorunların çözümlerine yönelik süreç rasyonel bir çerçevede ilerlemektedir. Çözüm sürecinde uzmanlaşmış fonksiyonel alt birimler, karar ve kontrol birimleri, planlama, çizelgeleme işlemleri ve diğer faaliyetler işletme içerisinde belirsizliğin ortadan kaldırılması ya da azaltılması doğrultusunda bir araya gelmekte ve istikrarın muhafaza edilmesi için çaba göstermektedirler. Bunlar dışında bir savunmacı işletme için geliştirilen, uygulamaya geçirilen farklı çözüm yol ve yöntemleri pek söz konusu olmamaktadır. En başından beri ifade edildiği üzere, dış çevredeki değişim ve gelişmeleri gözlemlemeye oldukça kısıtlı kaynak ayırmakta olan savunmacı işletme, yeni ürünler ve pazar fırsatları bulma konusunda gelişmiş bir yeteneğe sahip değildir. Bu da işletmeyi her açıdan sınırladığı gibi çözüm süreçlerine yönelik yenilikçi yol ve yöntemler bulma ve uygulama konusunda da kısıtlamaktadır. Ancak konunun başından beri belirtildiği üzere, savunmacı işletme benimsediği strateji doğrultusunda kasıtlı olarak sınırlı bir alanda ve istikrarı gözeterek faaliyetlerini yürütmektedir (Miles ve Snow, 2003).

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin adaptasyon sürecinde karşılaştıkları girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemler, bu problemlerin çözümüne yönelik öneriler ve çözüm önerilerinin işletmeler açısından sağlayacağı faydalar ve doğuracağı maliyetler Tablo 1’ de (Miles ve Snow, 2003, s.48) özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 1*Savunmacı İşletmelerin Özellikleri*

	Savunmacıların Özellikleri		
	Girişimsel Problem	Mühendislik Problemi	Yönetimsel Problem
Problem	İstikrarlı bir ürün ve pazar oluşturabilmek için toplam pazarın bir bölümünü hedefleme	Mal veya hizmetlerin mümkün olduğunca verimli bir şekilde nasıl üretileceği ve dağıtılacağı	Verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolünün nasıl sürdürüleceği
Çözümler	1.Dar ve istikrarlı ürün pazar alanı	1.Uygun maliyetli teknoloji kullanımı	1.Finans ve üretim departmanları uzmanları hâkim koalisyonun en güçlü üyeleri; sınırlı çevresel gözlem ve takip
	2.Dar ve istikrarlı ürün pazar alanında hakimiyet sağlanması için agresif tavır ve davranışlar (örneğin, rekabetçi fiyatlandırma, müşteri memnuniyeti sağlama)	2.Tek çekirdek teknolojisi	2.Hâkim koalisyonun görev süresi uzun; içeriden terfiler
	3.Etki alanı dışındaki gelişmeleri görmezden gelme eğilimi	3.Dikey bütünleşme eğilimi	3.Planlama yoğun, maliyet odaklıdır ve eyleme geçilmeden önce tamamlanır
	4.Pazara derinlemesine nüfuz etme yoluyla temkinli ve kademeli büyüme	4.Verimliliği korumak için teknolojide sürekli iyileştirmelerde bulunma	4. Kapsamlı iş bölümü ve yüksek derecede resmileştirme ile işlevsel yapıya yönelik eğilim

	5.Mevcut ürünler ile yakından ilgili ya da mevcut ürünlerin uzantısı olacak şekilde ürün geliştirme		5. Merkezi kontrol ve uzun döngülü dikey bilgi sistemleri
			6. Basit koordinasyon mekanizmaları ve anlaşmazlıklar hiyerarşik kanallar aracılığıyla çözülür.
			7. Örgütsel performans geçmiş yıllara göre ölçülür, ödül sistemi üretimi ve finansmanı destekler.
Fayda ve Maliyetler	Rakipler için savunmacı işletmeyi sektördeki hâkim olduğu dar ve istikrarlı ürün pazar alanından çıkarmak zordur, ancak pazardaki büyük bir değişiklik hayatta kalmayı tehdit edebilir.	Teknolojik verimlilik, örgütsel performansın merkezinde yer alır, ancak bu alana yapılan yoğun yatırım, teknolojik sorunların uzun süreler boyunca bilindik ve öngörülebilir kalmasını gerektirir.	Yönetimsel sistem, istikrar ve verimliliği korumak için uygundur, ancak yeni ürün veya pazar fırsatlarını bulmak ve bunlara yanıt vermek için pek uygun değildir.

1.1.4.2. Öncü Strateji ve Öncüler

Miles ve Snow (2003) tarafından yayımlanan “*Organizational Strategy, Structure, and Process*” isimli eserin “*Öncüler (Prospectors)*” başlıklı dördüncü bölümü (s. 49), strateji tipolojisinde yer alan öncü stratejiye ayrılmıştır. Araştırmacılar bu bölüme, savunmacılar bölümünde olduğu gibi öncü stratejinin *saf örnekleri* olan işletmeleri değerlendirmek ile başlamışlardır. Bölümün devamında öncü stratejinin ve öncü stratejiyi benimseyen ve uygulayan, öncüler olarak isimlendirilen işletmelerin ayırt edici nitelikleri detaylandırılmıştır. Öncü stratejiyi benimseyen işletmelerin adaptasyon süreçlerinde yaşadıkları problemler girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır. Her üç problem kategorisi için işletmelere çözüm önerileri sunulmuş ve bu önerilerin öncü işletmeler açısından doğuracağı fayda ve maliyetler tartışılmıştır (Miles ve Snow, 2003).

i. Öncü Stratejinin Saf Örnekleri

Miles ve Snow (2003)’ un öncülerin saf örnekleri olarak yer verdiği şirketlerden ilki altmışlı yılların ortalarında kurulan bir bilgi işlem firması olan *Bilgisayar Hizmetleri* şirkettir. İlk müşterileri üniversite ve laboratuvarlarda kendi bilgisayar programlarını geliştiren ve yalnızca şirketin olanaklarını kullanan araştırmacılar olmuştur. Şirket ilerleyen zamanda rakiplerinden farklı olarak müşterilerine sunduğu zaman paylaşımli bilgisayar olanaklarına ihtiyaç duymayabileceklerini ve müşterilerin ihtiyaçlarını şirket içerisinde karşılayabileceklerini öngörmüştür. Dolayısıyla yalnızca bu hizmeti vermeye devam ederse piyasadaki varlığını yitirmesinin uzun sürmeyeceğini düşünmüştür. Bir yandan benzer hizmeti sunan rakip firmaların da sektöre girmeleri ile, sunulan ürün ve hizmette yapılacak farklılaştırmanın başarıyla sonuçlanması giderek zorlaşmaktadır. Bu öngörüler üzerine şirket, müşterilerine yalnızca Bilgisayar Hizmetleri ekipmanları ile uyum gösteren hazır programlar sağlayan yazılım paketleri geliştirmeye başlamıştır. Baştaki müşteri kitlesini göz önünde tutularak, paketler bilimsel ihtiyaçlara cevap verecek niteliklerde hazırlansa da hedef pazara ticari kullanıcıların da eklenmesiyle birlikte, bilimsel olmayan iş sorunlarının çözümüne yönelik program paketleri de çok geçmeden sunulmuştur. Birkaç yıl içerisinde ise iş uygulamaları için hazırlanan paketlerin kullanıcıları, şirketin müşteri kitlesinin büyük bir kısmını oluşturmuştur. Bilgisayar

Hizmetleri yöneticileri, sektörde yükselen fırsat eğiliminin farkına varmışlardır. Bu eğilim, kullanıcıların çevrimiçi olarak birkaç saat boyunca telefon aracılığıyla bilgisayara bağlı kalmalarının sağlanmasıdır. Ancak bu uzaktan bağlantı imkânı, kullanıcıların telefon faturalarına yansımaktadır. Dolayısıyla Bilgisayar Hizmetleri Amerika Birleşik Devletleri'nde 60'tan fazla şehirde ve Avrupa'nın birkaç büyük kentinde bağlantı hizmeti sunan küresel bir iletişim ağının oluşturulmasına öncülük etmiştir. Bu iletişim ağ sistemi, ülke geneline yayılmış kurumsal müşterilerin, aynı bilgisayar sistemine erişimlerini mümkün kılmıştır. İlerleyen yıllarda şirket, ürün ve pazar alanını farklı çizgilerde yürüterek büyümeye devam etmiştir. Şirket kişisel bilgisayarları olan müşterilere çeşitli hizmetler sunmaya başlamıştır. Farklı pazarlara hızlı bir şekilde girerken, teknik ve finansal konulardaki belirsizlikleri en aza indirmek amacıyla, giriş yöntemi olarak halihazırda bu alanlarda faaliyet gösteren küçük şirketleri satın alma yoluna gitmiştir. Bilgisayar Hizmetleri şirketi, pazardaki değişikliklere hızlı yanıt verebilen, değişimleri öngörebilen ve uygulayan, pazarlama odaklı bir firmadır. Şirket yöneticileri işletmenin rekabet etme yeteneğinin temelinde pazarlamanın yatmakta olduğunu dile getirmektedirler. Diğer departmanlar ve faaliyetler de pazarlamaya destek vermektedir. Şirket sürekli değişim gösteren bir örgütsel yapıya sahiptir. İletişim ağının gelişmesi ile birlikte, şirket örgüt yapısını coğrafi bölgelere göre tasarlamıştır. Devam eden yıllarda ise fonksiyonel yapıya geçen şirket, resmi olmayan iletişim kanalları geliştirmiştir.

Öncülerin saf örgütleri olarak Miles ve Snow (2003) tarafından incelenen bir diğer şirket, tüketici ve endüstriyel pazarlara hassas elektronik ekipmanlar üreten *Star Elektronik* şirkettir. Yirmi farklı bölümde yaklaşık otuz bin çalışanı bulunan şirket, sahip olduğu araştırma ve geliştirme yetenekleri ile dikkat çekmektedir. Şirket, bölümlerin tamamında ürün ve pazar yeniliklerine imkân sağlayan bir atmosfer geliştirmiştir. Bu kadar çok bölüme sahip olmalarının gerekçesini ise yeni ürünlere yönelmeleri ve yeni ürünler etrafında örgütlenmeleri ile açıklamaktadırlar. Şirketin ürün ve hizmet sunduğu pazar segmentlerinin birçoğunda fiyat rekabeti oldukça yoğun bir seviyededir. Ancak şirket, fiyatı odağına aldığı bir aktif rekabet sürecine girmeyi tercih etmemektedir. Yeni ürünün öncüsü olmayı ve potansiyel alıcılara yüksek kalitede ürün sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlarına ulaşma sürecinde ise pazarlama departmanına güvenmektedir. Pazara ilk giren şirket olarak ürünlerde fiyat düşüşleri öngörmektedirler. Fiyatta önemli ölçüde düşüşün

olduğu noktada, üretim departmanı devreye girmekte ve ürünü daha ucuza piyasaya sürecek şekilde çalışmaktadır. Genellikle, eskiyen ürünlerinin yerini almaya hazır yeni ürünleri olmaktadır. Şirket ortalama her iki ya da üç ayda bir yeni ürünlerin geliştirilmesi ile sonuçlanan üç yüz kadar araştırma ve geliştirme projesinde yer almaktadır. Genel müdürlerin elektrik mühendisliği alanında bir diplomaya, pazarlama, araştırma ve geliştirme tecrübelerine sahip olmaları şart koşulmaktadır. Şirket bu üç niteliğin bir araya gelmesinin, araştırma ve geliştirme ve pazarlama gücü kazandırdığına, yüksek fiyatla piyasaya sunulan yeni ürünlerin satış karlılığını artırdığına inanmaktadır. Ürün araştırma ve geliştirme sürecinde üretilmeye hazır hale getirilirken, pazarlama departmanı, ürünü üretimden çıktığında piyasaya sürmek üzere agresif kampanyalar geliştirmek amacıyla devreye girmektedir. Burada zamanlama önemli bir husustur. Rekabet neticesinde ürünün fiyatları düşmeden, araştırma ve geliştirme maliyetlerini karşılamaya yetecek satış karının elde edilmesi şarttır. Şirket her yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası bu döngüyü zamanlamaya dikkat ederek tekrarlamaktadır.

Miles ve Snow (2003)' un öncülerin saf örnekleri olarak inceledikleri üçüncü işletme, orta ölçekli bir gıda işleme şirketi olan *Cooperative Canner*' tır. Şirket meyve ve sebze hasatlarını kooperatife devretmek üzere sözleşme imzalayan yetiştiricilerden oluşmaktadır. Önceleri elde edilen hasat büyük oranda özel markalara devredilirken, şirket giderek kendi marka ismi altında ürünler sunduğunda bu durum değişmiştir. Kooperatifin başkanı pazarlama, finans ve üretim alanlarında deneyim sahibidir. Şirketin temel kaygısı piyasaya sunmaya karar verdikleri yeni ürünleri finanse etmenin yanı sıra, pazarlamasını yapabilmektir. Önceleri şirket fonksiyonlarına göre yapılanmaya sahipken, ürün yelpazesinin genişlemesi neticesinde fonksiyonel yapının yetersiz kaldığı kanaatine varılmıştır. Yönetim, şirketin ürün yelpazesine göre bir yapılanmaya gitmenin daha iyi olabileceğini düşünmeye başlamıştır. Şirket dondurulmuş gıda pazarına girmeye hazırlanmakta ancak bu alanda üretme ve dağıtma kapasitesi yetersiz kalmaktadır. Dondurulmuş gıda sektöründe başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için geniş kapsamlı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaya hazırlanmaktadır.

Miles ve Snow (2003)' un öncülerin saf örnekleri olarak yer verdikleri dört işletmeden sonuncusu Kaliforniya' da bulunan bir devlet hastanesi olan *Riverside Hastanesi*'dir. 1908 yılında kurulan hastane önceleri kısa süreli ve tedavi edilebilir rahatsızlıkları olan hastalar için tıbbi hizmetler sağlamaktadır. 1973 yılında hastaneye ulaşmada zorluk yaşayan uzak bölgedeki insanlara hizmet vermek amacıyla bir aile tıp merkezi kurmuştur. Bu tıp merkezinde, küçük çaplı acil vakaları ve planlanmış muayenelere yönelik tıbbi hizmetler sunulmaktadır. Hastanenin baş yöneticisi, hastanenin misyonu konusunda bir yol ayrımında kaldıklarını ifade etmiştir. Bu ayrımın bir tarafında geleneksel operasyonların yürütülmesi, riskten kaçınılması, yatırımların getirisine odaklanmak vardır. Ayrımın diğer tarafında ise hastanenin misyonunun toplumsal fayda üzerine odaklanılarak hazırlanması yer almaktadır. Yöneticiler tercihlerini ikinci yol ayrımından yana kullanmışlardır. İnsanların taleplerine yanıt verebilmek üzere, kendilerini tanıdık sınırların ötesine taşıyacak bir organizasyon olarak yeniden tanımlamayı planlamışlardır. Aile bakım merkezleri tarafından desteklenen, esnek ve genişletilebilir merkezi bir hastanenin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Gelecekte sağlık hizmetlerinin kalitesinin hasta yatak sayısı ile değil de sunulan sağlık programlarının kapsamı ile belirleneceğini öngörmektedirler. Baş yönetici vaktinin büyük kısmını dış ilişkileri yönetmeye ayırmaktadır. Günlük operasyonlarla ilgili sorumluluklar departman yöneticilerine devredilmiştir. Hastanenin temel odağı ihtiyaçların belirlenmesi ve giderilmelerine yönelik eylem hazırlıklarıdır. Aynı zamanda acil durum planlamasında ve acil durum planlarının kullanımında da deneyimlidirler.

Miles ve Snow (2003) öncülerin saf örnekleri olarak ele aldıkları işletmelerin yaşadıkları ortak problemleri ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerini girişimsel, mühendislik ve yönetimsel başlıklarda değerlendirmişlerdir. Öncü stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmelerin ayırt edici ortak özellikleri, bu üç başlık altında detaylandırılmaktadır.

ii. Öncülerde Girişimsel Problemler ve Çözümleri

Başarısının temelini istikrarlı bir pazar alanına verimli bir şekilde ürün ve hizmet sunmaya dayandıran savunmacı işletmelerin aksine, öncü işletmelerin temel yetenekleri,

yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmak ve bunlardan faydalanabilmektir. Öncü işletmeler ürün ve pazar geliştirmede yenilikçi olarak anılmaktadırlar. Bu işletmeler için yenilikçi olma, yüksek karlılık sağlamak kadar önemlidir. Ancak yenilikçi olmanın öncü işletmeler için sağladığı avantajlar kadar beraberinde getirdiği riskler de bulunmaktadır. Ürün ve pazar geliştirmede süreklilik göstermek, her geliştirmenin başarı ile sonuçlanmamasından ötürü, kârlılığa olumsuz yansiyabilmektedir. Dolayısıyla öncü işletmelerin, savunmacı işletmelerin ulaştıkları kârlılık seviyelerine ulaşmada zaman zaman zorlandıklarını söylemek mümkündür (Miles ve Snow, 2003).

- *Faaliyet Alanı ve Gözetim*

Dar ve istikrarlı ürün ve pazar alanında faaliyet göstermeyi tercih eden savunmacı işletmelere kıyasla öncü işletmeler, geniş ve akışkan bir ürün ve pazar alanına sahiptirler. Ürün ve pazar alanlarındaki bu genişlik ve akışkanlık, öncülerin çevrelerindeki gelişim ve değişimleri takip ederek yeni fırsatları tespit etme konusundaki yeteneklerinin hem bir gereği hem de bir sonucudur. Öncüler tarafından öngörülen ve ortaya çıkarılan yeni trendler neticesinde yeni ürün ve pazarların sistematik olarak geliştirilmesi, öncülerin ürün ve pazar alanlarına, savunmacılarda olmayan bir dinamiklik kazandırmaktadır. Öncü işletmeler yeni fırsatların öngörülmesi, yakalanması ve değerlendirilmesi konusunda yatırım yapmaktan çekinmemektedirler. Fırsat alanlarının keşfedilmesi amacıyla öncülerin dış çevredeki gelişen olayları, değişen unsurları ve eğilimleri izleme kapasitesini geliştirmesi ve bunu sürdürülebilir kılması önemlidir. Dolayısıyla öncü işletmeler potansiyel fırsatların tespiti amacıyla çevresel gözlemde bulunacak kişi, grup ya da şirketlere büyük yatırımlarda bulunmaktadır. Fırsatları tespit etmenin ve bunlardan yarar sağlamanın bir yolu olarak, dış çevre tarama faaliyetlerini işletme içerisinde yer alan alt birimlere dağıtarak, detaylı bir dış çevre gözetim yeteneği elde etmeyi tercih etmektedirler. Dış çevre tarama faaliyetleri işletmenin mevcut alanı ile sınırlı tutulmamaktadır. Çevresel fırsatların yakalanması öncü işletmeler için o kadar önemlidir ki, zaman zaman bu hususta uzmanlığa sahip küçük şirketleri satın alma yoluna gidebilmektedirler. Öncüler kendi endüstrilerindeki değişimin yaratıcısıdır. Fırsatların tespiti ve değerlendirilmesi neticesinde işletmenin kazandığı yenilik ve değişim, rekabet üstünlüğü elde edilmesinde en önemli kazanımdır. Esasında değişim, öncülerin

rakiplerine karşı üstünlük elde etmede kullandıkları başlıca araçtır. Öncü işletmeler ortaya yenilikler koydukça, yeni ürünler geliştirerek yeni pazar alanları açtıkça, rakipler gerçekleşen bu yeniliklerin getirdiği değişim ve belirsizliklere karşı tepki geliştirmek durumunda kalmaktadırlar (Miles ve Snow, 2003). Bir önceki başlık altında incelenen savunmacı işletmeler, kendilerini aslında öncülerin ortaya koydukları bu değişim ve gelişmelerden soyutlamak üzere eylem planları hazırlamakta ve uygulamaktadırlar. Yalnızca, kendilerini olumsuz biçimde etkileme potansiyeli olan değişim ve gelişmelere yanıt vermek üzere geliştirdikleri stratejilerini uygulamaya geçirmektedirler. Dolayısıyla bir endüstride fırsat alanlarının aktif arayıcısı olan öncü işletmeler, diğer stratejik tiplere göre çevresel değişim ve belirsizlik algısı en yüksek olan stratejik tipi oluşturmaktadırlar (Miles ve Snow, 2003).

- *Büyüme*

Öncü işletmelerin büyüme modellerinin iki ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki öncü işletmelerde büyümenin öncelikli olarak yeni pazarların keşfedilmesi ve yeni ürünlerin ve trendlerin geliştirilmesinden kaynaklanıyor olmasıdır. Savunmacı işletmeler ürün pazar alanlarına derinlemesine nüfuz etmelerine karşılık, öncü işletmeler ürün ve pazar alanlarına yatay olarak genişlemekte ve bu süreçte savunmacılar kadar agresif davranışlar sergileyebilmektedir. Öncülerdeki büyüme modelinin ikinci ayırt edici özelliği ise büyümenin oranı ve hızı ile ilgilidir. Savunmacı işletmeler istikrarlı ve kademeli bir büyüme eğilimi göstermekteyken, öncü işletmeler hamleler halinde büyümektedirler. Bu büyüme eğilimi ise birtakım belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Girişimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Öncü işletmelerin başarısı yeni ürünleri ve pazar fırsatlarını keşfetmeye ve bunlardan fayda sağlamaya dayanmaktadır. Öncü işletme genellikle değişimi kendisi yarattığından veya değişime ayak uydurduğundan, değişimin getirdiği risk ve belirsizlik baskılarına karşı bağımsızlığa sahiptir. Kendisini çevresel unsurlardaki değişimin etkilerinden mümkün olduğunca izole eden savunmacıların aksine, öncü işletmeler rekabet alanlarını

devamlı olarak kendi lehlerine çevirebilmek amacıyla yeni girişimlerin peşine düşmektedirler. Dolayısıyla bir öncü işletmenin temel girişimsel problemi ürün ve pazar alanını genişletmek ve çeşitlendirmek için gerekli olan dış çevrenin gözetiminin nasıl gerçekleştirileceği ve bunun nasıl sürekli kılınacağına ilişkindir. Bu süreçte öncü işletmelerin karşısına olası iki maliyet unsuru çıkmaktadır. İlk olarak operasyonlar genelinde esnekliğe duyulan ihtiyaçtan ötürü, öncü işletmeler faaliyette buldukları pazarlardan herhangi birinden maksimum düzeyde ekonomik fayda sağlamak için gerekli olan verimliliğe nadiren ulaşmaktadırlar. İkinci olarak ürünlerde ve pazarlardaki sürekli genişleme ve çeşitlenme, öncü işletmenin kendisini aşırı düzeyde genişletmesine yol açabilmektedir. Eğer işletmenin yeni girişimlerine karşı beklediği talep gerçekleşmezse, bir ürün ya da hizmette pazara ilk çıkan olmak veya pazarın öncüsü olmak ifadeleri, başarıya ulaşmada karşılıksız kalabilmektedir.

iii. Öncülerde Mühendislik Problemleri ve Çözümleri

Savunmacı işletmelerin aksine öncü işletmelerde ürün ve pazarların tercihi, işletmenin mevcut teknolojik kapsamına bağlı olmamaktadır. Öncülerin teknolojik yapısı hem mevcut ürün ve hizmetlerine hem de gelecekte sunacağı potansiyel ürün ve hizmetlerine bağlı olmaktadır. Girişimcilik çerçevesinde yürütülen faaliyetler ise her zaman önceliğe sahiptir. Dolayısıyla değişimin belirgin bir özellik olduğu bu işletmelerde istikrarlı teknolojiler ve işletme yapılarının oluşturulması genellikle mümkün olmamaktadır. Bu işletmelerin temel mühendislik problemleri, tek tip teknolojik yapıya uzun süreli bağımlılıklardan kaçınılmasının nasıl mümkün olacağına ilişkindir. Bu problemin çözümünde “hangi ürünleri üretebiliriz?” sorusu değil, “hangi ürünleri üretmeliyiz?” sorusu yönlendirici olmaktadır.

Öncü işletmelerde bir ürüne ilişkin ürün yaşam eğrisi, işletmenin dinamik yapısı nedeniyle kısa vadeli olmaktadır. Öncüler nadir düzeyde üretim ve dağıtım sistemlerinde yüksek seviyede istikrar ve verimlilik amaçlamaktadırlar. Temel kaygıları değişim yaratmak ve değişime ayak uydurmaktır. Bu nedenle teknoloji mevcut ve gelecekteki ürünlere, girişimcilik faaliyetlerine bağlıdır ve haliyle teknolojik süreçler esnekler.

Esnekliği koruyabilmek için üretim süreçlerindeki uzun vadeli sermaye yatırımlarını en aza indirmektedirler. Teknolojik yapı ve enerji büyük oranda yeni ürünün prototiplerinin geliştirilmesine ve piyasada ürünün yer edinmesine harcanmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

Öncü işletmelerin üretim süreçlerini tek bir çekirdek teknolojiye entegre etmeleri mümkün olmamaktadır. Mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin üretimi için çoklu teknolojik yapı gerekmektedir. Dolayısıyla sınırlı karşılıklı bağımlılıkta çalışan birden fazla teknolojinin varlığı söz konusudur. Bir önceki başlıkta ele alınan savunmacı işletmeler, teknolojik yapıda istikrarı standardizasyon, mekanizasyon ve dikey bütünleşme gibi yapısal tamponlar ile korumaya çalışmaktadırlar. Öncü işletmeler ise iyi düzeyde yetkinliklere sahip, hangi durumlarda hangi bilgi ve becerilerin kullanılması gerektiği konusunda muhakeme yapabilen kişileri istihdam ederek teknolojik esnekliği sürdürülebilir kılmaktadırlar. Teknolojik yapıyı inşa eden ve yürüten çalışanlar öncü işletmeler için vazgeçilmezdir. Bundan ötürüdür ki öncü işletmelerin teknolojik yapı ve süreçleri, rutin ya da mekanik operasyonlara değil yetkin çalışanlara bağılıdır.

- *Mühendislik Problemlerinin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Öncü işletmeler ürün yelpazelerini çeşitlendirmek ve yeni ürün gelişimini kolaylaştırmak amacıyla teknolojik sistemini standardizasyonu azaltacak ve esnekliği maksimum düzeye çıkaracak şekilde tasarlamaktadırlar. Standardize olmayan bir teknolojik yapıyı kullanabilmek, kendi kendisini yönetebilen, kontrol edebilen, nitelikli işgücü gerektirmektedir. Bu işgücünün kaybı ya da değişimi maliyetli olmaktadır.

Esnek teknolojiye sahip olmak, kaynak bağımlılığını azaltarak üretim kaynaklarının farklı dizaynlarına izin verse de esnekliğin getirdiği bir maliyet vardır. Çoklu ve yarı bağımsız teknolojilerin koordinasyonu da maliyetlidir. Öncü işletmelerin genel yaklaşımları herhangi bir teknolojiye yoğun yatırım yapmaktan kaçınılması üzerinedir. Bu yaklaşım daha standart yaklaşımlar geliştiren rakipler karşısında verimsiz sonuçların elde edilmesine yol açabilmektedir (Miles ve Snow, 2003).

iv. Öncülerde Yönetimsel Problemler ve Çözümleri

Öncü işletmelerde yönetimsel sorun, operasyonların nasıl kontrol edileceğinden ziyade nasıl kolaylaştırılacağıdır. Bir başka ifade ile öncü işletmelerin yönetimsel sistemi, tüm örgütsel operasyonların merkezi olarak planlanması ve kontrol edilmesini sağlamak yerine, kaynakların birçok departman, birim ve proje arasında optimal dağılımını ve koordinasyonunu sağlayabilmelidir.

- *Hâkim Koalisyon*

Savunmacılarda olduğu gibi öncü işletmelerde de hâkim koalisyon, işletmenin başarıya ulaşmasında kritik olan işlevleri gerçekleştirmeye ve güçlendirmeye odaklı hareket etmektedir. Öncülerde hâkim koalisyon ağırlıklı olarak pazarlama, araştırma ve geliştirme fonksiyonları üzerinde durmaktadır. Öncü işletmelerin hâkim koalisyonu, savunmacılarınkine kıyasla daha büyük ve kapsamlı olmakla birlikte geçicidir. Departmanların genel müdürleri ve kilit personel, üst düzey yöneticiler ile birlikte egemen koalisyonu oluşturmaktadır. İşletme, endüstrinin önemli alanları ile bağlantılı kozmopolit bir yönetim ekibi geliştirmeye çalışmaktadır. Savunmacı işletmeler bu yaklaşımın aksine öncelikle işletme ve özellikleri konusunda bilgili şirket içi bir yönetim ekibi geliştirme anlayışına sahiptirler (Miles ve Snow, 2003). Öncülerde baskın koalisyonun geçici olma özelliği, koalisyonda belirli bir bölümün etkisinin, işletmenin mevcut araştırma alanlarına bağlı olarak artabileceği ya da azalabileceğini ifade etmektedir. Geçici olma özelliğinin ikinci bir ifadesi de hâkim koalisyonun görev süresine ilişkindir. Hâkim koalisyonun görev süresi öncü işletmelerde, savunmacılardaki kadar uzun olmamaktadır.

- *Planlama*

Öncü işletmeler çevreye ilişkin değişimin takipçisi olduklarından, mevcut ve potansiyel faaliyet alanlarındaki şartlar hakkında edindikleri bilgi çeşitli ve akışkandır. Bundan ötürü planlamaya ilişkin süreç, problemleri çözmeye ve aynı zamanda problemleri keşfetmeye de yöneliktir. Karmaşık ve değişken çevreyi algılama eğilimi, birçok unsuru göz önünde bulunduran kapsamı geniş bir planlama gerektirmektedir. Fakat sürekli olarak keşif

girişimlerinde bulunulması, öncü işletmelerin potansiyel fırsatlara yanıt verebilmek için sürekli hazırlık yapmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu durum, öncü işletmelerde yoğun planlama yapılmasını engellemektedir. Detaylı ve büyük ölçekli planlar ortaya konulmadan evvel piyasadan ve çevresel unsurlardan geri bildirimlerin alınması beklenmektedir. Öncü işletmelerde savunmacıların aksine, planlama süreci tamamlanmadan olası problem veya fırsatlarla ilgilenilmeye devam edilmektedir (Miles ve Snow, 2003).

Öncü işletmeler örgüt yapısı, çevresel değişimlere hızlı adapte olmayı sağlayacak şekilde değiştirilebilir esnekliğe sahiptirler. İşletme kaynaklarının büyük kısmı, etkili kullanıma olanak verilecek şekilde proje ekiplerine, ürün geliştirme departmanlarına, yeni pazarları ve fırsatları keşfetmekle sorumlu gruplara ve birimlere aktarılmaktadır. Bu yaklaşım örgüt yapısına, bir ürün ya da ürün grubunu araştırmak, geliştirmek, üretmek ve/veya pazarlamak için gerekli tüm kaynakların bağımsız bir örgütsel birime yerleştirildiği ürüne dayalı organizasyon yapısı olarak yansımaktadır. Girişimcilik ve mühendislikle ilgili faaliyetler ademi merkezileştirilmiştir. Dolayısıyla uzmanlık birimleri, işletme yönetimi tarafından gereksiz kısıtlamalara maruz kalmadan faaliyetlerde bulunmaktadır. Çalışanların işletme içi görevlerde ve gerçekleştirilen projelerde yer değiştirmeleri yaygın olduğundan, öncü işletmeler becerileri kolaylıkla diğer projelere aktarılabilen önemli bir çalışan havuzuna sahip olmalıdırlar (Miles ve Snow, 2003). Çalışanların farklı projeler ve farklı ekipler arasında yer değiştirmelerinin sıklığı ve bu yeteneğin sürdürülebilirliğinin sağlanması isteği, öncü işletmelerin savunmacılara göre daha az kapsamlı işbölümüne gitmelerini gerektirmektedir. İfade edildiği üzere öncü işletmeler genel yetkinliklere sahip olan ve iş özerkliğinden maksimum düzeyde yararlanabilecek nitelikteki profesyonel çalışanları istihdam etmektedir. Benimsenen strateji ve yapılan işlerin doğası iş özerkliğini gerektirdiğinden, genel geçer iş tanımları ve çalışma prosedürlerinin kullanımı diğer işletmelere nispeten mümkün olmamaktadır. Bu nedenle öncü işletmelerde, düşük düzeyde bir yapısal formalizasyonun söz konusu olduğu görülmektedir. Öncü işletmeler maksimum düzeyde çalışan yeteneklerinin öne çıkarılması ve geliştirilmesini teşvik edecek bir örgüt yapısı ve işleyişini benimsemektedirler.

- *Kontrol*

Öncü işletmelerde etkinliği sağlayacak davranışlara yönelimi teşvik edecek bir kontrol sistemi tasarlandığı görülmektedir. Bu sistemde verimlilik gibi girdi niteliği taşıyan değerlerin kullanıldığı ölçütleri kullanmaktan ziyade, bir ürünün pazar tarafından kabul edilip edilmediği gibi sonuca yönelik değerlerden oluşan ölçütler ön planda tutulmaktadır. Dolayısıyla öncü işletmelerin kontrol sistemi, merkezi olmayan bir sistem olmaktadır. Performansı değerlendirmek ve gerekli düzeltici eylemlerin kararını alıp gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgi, üst kademe yöneticilerde değil, işletim birimlerinde bulunmaktadır. Öncü işletme, bireylerin önemli denilebilecek düzeyde kendi kendilerini kontrol etmelerine olanak vererek, işletim birimlerinin de büyük ölçüde kendi performanslarını kontrol etmelerine imkân tanımaktadır. Gerekli durumlarda düzeltici eylemlerin üst kademelere danışılmadan gerçekleştirilebilir olması, öncü işletmeler için meşru bir davranış olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla performansı saptırıcı bir durum geliştiğinde, buna dair bilgi tespit edilir edilmez anında düzeltmelerin yapılabilmesi için doğrudan ilgili birimlere iletilmektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Koordinasyon ve Çatışmaların Çözümleri*

Merkezi olmayan faaliyetlerin üst yönetimin kontrolüne tabi olması nedeniyle öncü işletmeler, karşılıklı bağımlılıkları yönetebilmek için karmaşık ve pahalı koordinasyon araçları kullanmak durumundadırlar. Operasyonların büyük çoğunluğunun alt birimler ile ilişkili olması nedeniyle basit koordinasyon mekanizmaları yetersiz kalmaktadır. Proje koordinatörleri bu konuda gerekli bilgi ve kaynakları bir araya getirerek, koordinasyon mekanizmasında önemli rol oynamaktadır (Miles ve Snow, 2003).

Savunmacı işletmeler ile kıyaslandığında öncü işletmelerin çatışmaların oluşmasına daha yatkın oldukları söylenebilir. Bu nedenle öncü işletmeler çatışmaların çözümüne yönelik çeşitli mekanizmalar geliştirmektedirler. İşletmede çevredeki fırsatları, değişimi takip etmekle görevli olan çok sayıda kişi ve grup mevcuttur. Dolayısıyla işletmenin yönlendirilmesi hususunda anlaşmazlıklar yaşanması muhtemeldir. Üst kademe yöneticiler, işletmenin operasyonlarını yakından takip etmek için yeterli zamana ve

uzmanlığa sahip olmadıklarından, olası çatışmalar hiyerarşik kanallar kullanılarak çözümlenememektedir. Büyük çaplı kurumsal çatışmalar söz konusu olduğunda üst kademe yöneticiler ile iletişime geçilmektedir. İşletme içi diğer çatışmalar ise proje grupları arasında iletişimden sorumlu koordinatörler tarafından çözülmeye çalışılmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Performans Değerlendirme*

Daha önce de ifade edildiği gibi savunmacı işletmeler kurumsal performansı işlerin doğru yapılması temelinde değerlendirmektedirler. Ancak öncü işletmeler etkililik temelinde ya da başka bir ifade ile doğru işlerin yapılması temelinde performans değerlendirmesinde bulunmaktadırlar. Genellikle örgütsel performansı örgütsel sonuçlar (çıktılar) açısından tanımlamaktadırlar. Etkililik değerlendirmesinde bulunurlarken ise kurumsal performans bakımından hem geçmişte hem de güncel durumda benzerlik gösterdikleri işletmelerin performansları ile karşılaştırmalar yapmaktadırlar.

- *Yönetimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Öncü işletmelerde pazarlama, araştırma ve ürün geliştirme departmanlarına atfedilen önem fazladır ve bu önem düzeyi hem ödül sistemine hem de terfi imkanlarına yansıtılmaktadır. Savunmacı işletmelerde ise üretim ve finans fonksiyonları önemli kabul edilmektedir. Etkililiğin sağlanması doğrultusunda gösterilen çabalarda, öncü işletmelerin karşılaşılabilecekleri en büyük risk, kaynakların verimsiz kullanımı olmaktadır. Öncü işletmelerde doğaları gereği gerçekleştirilen görevlerde, karmaşıklık ve belirsizlik yüksek seviyelerde olmakta ve dolayısıyla belirli bir proje ile ilgili öğrenme eğrisi uzun sürebilmektedir. Fikrin geliştirilmesinden son ürünün üretilmesine kadar çeşitli zaman ufkuna sahip projelerin koordinasyonu da zor olmaktadır. Bir çalışanın görevlendirildiği çeşitli projelerde, kendisinin en yüksek fayda sağlanacak şekilde kullanılmadığı dönemler olabilmektedir. Dolayısıyla öncü işletmelerde yetersiz kullanımlardan daha kötü olan husus yanlış kaynak kullanımını denilebilir. Değişimin öncüsü olan bu işletmelerde, süreklilik arz eden araştırma projeleri hem maliyet açısından hem de başarıyla sonuçlandırma açısından yüksek risk taşımaktadır. Ürün ve pazar

yeniliği söz konusu olduğunda kabul edilebilir bir başarısızlık oranı arasında bir sınırın çekilmesi zordur. Ancak yaşadığı tüm bu zorluklara ve risklere rağmen öncü işletme, aynı sektördeki diğer işletme türlerinden daha dinamik bir ortam oluşturmaktadır. Bunu, fırsatlardan faydalanmada ürün ve pazar alanını sürekli güncelleyerek, değişime hızlı adapte olmada teknolojik ve yönetimsel sistemindeki esnekliğe vurgu yaparak gerçekleştirmektedir (Miles ve Snow, 2003).

Öncü işletmelerin yönetimsel sorunları çözmede benimsedikleri tüm unsurlar, yönetimin yenilikçi ve öncü yönünü vurgulamaktadır. Bu doğrultuda geçici proje ekipleri, merkezi olmayan karar verme ve kontrol sistemleri, çalışma koşulları, prosedür ve usullerin az sayıda ve esnek oluşu öncü işletmelerin çevresel değişime yanıt vermede hızlı olmalarını sağlamakta ve esasında öncü işletmelerin değişim yaratma yeteneklerinin geliştirilmesine hizmet etmektedir. Esneklik, öncü işletmenin adaptasyon sağlama çabalarının ana temasıdır (Miles ve Snow, 2003).

Öncü stratejiyi benimseyen işletmelerin adaptasyon sürecinde karşılaştıkları girişimsel, mühendislik ve yönetimsel problemler, bu problemlerin çözümüne yönelik öneriler ve çözüm önerilerinin işletmeler açısından doğuracağı fayda ve maliyetler Tablo 2' de (Miles ve Snow, 2003) özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 2*Öncü İşletmelerin Özellikleri*

	Öncülerin Özellikleri		
	Girişimsel Problem	Mühendislik Problemi	Yönetimsel Problem
Problem	Yeni ürün ve pazar fırsatları nasıl bulunur ve bunlardan nasıl yararlanılır.	Tek bir teknolojik sürece uzun vadeli taahhütlerden nasıl kaçınılır?	Çok sayıda ve çeşitli operasyonlar nasıl kolaylaştırılır ve koordine edilir?
Çözümler	1. Geniş ve sürekli gelişen ürün pazar alanı	1. Esnek, prototip teknolojiler.	1. Pazarlama ve araştırma ve geliştirme uzmanları, hâkim koalisyonun en güçlü üyeleri.
	2. Çok çeşitli çevresel koşullar ve olayların izlenmesi	2. Çoklu teknolojiler.	2. Baskın koalisyon geniş, çeşitli ve geçicidir; bir iç çember içerebilir.
	3. Sektörde değişim ve yenilik yaratılması	3. Düşük derecede rutinleştirme ve mekanizasyon; yerleşik teknoloji.	3. Hâkim koalisyonun görev süresi her zaman uzun değildir; kilit yöneticiler dışarıdan işe alınabileceği gibi içeriden de terfi ettirilebilir.
	4. Ürün ve pazar geliştirme yoluyla büyüme sağlanması		4. Planlama kapsamlıdır, sorun odaklıdır ve eyleme geçilmeden önce sonuçlandırılmaz.
	5. Büyümede sıçrayışların meydana gelmesi		5. Düşük iş bölümü ve düşük derecede resmileştirme ile ürün yapısına yönelik eğilim.

			6. Merkezi olmayan kontrol ve kısa döngülü yatay bilgi sistemleri.
			7. Karmaşık koordinasyon mekanizmaları ve uyumsuzluk entegratörler aracılığıyla çözülür.
			8. Önemli rakiplere karşı ölçülen kurumsal performans; ödül sistemi, pazarlama ve araştırma ve geliştirmeyi destekler.
Fayda ve Maliyetler	Ürün ve pazarda gelişim ve yeniliklerin ortaya konulması, işletmeyi değişen çevresel ortamdan güçlü tutar, ancak işletme, düşük karlılık ve kaynaklarının fazla dağılımı riskini taşır.	Teknolojik esneklik, değişen bir alana hızlı bir yanıt verilmesine izin verir, ancak kuruluş, birden fazla teknoloji nedeniyle üretim ve dağıtım sisteminde maksimum verimlilik geliştiremez.	İdari sistem ideal olarak esnekliği ve etkinliği korumak için uygundur, ancak kaynakları yetersiz kullanılabilir ve yanlış kullanılabilir.

1.1.4.3. Analizci Strateji ve Analizciler

Miles ve Snow (2003) tarafından yayımlanan “*Organizational Strategy, Structure, and Process*” isimli eserin “*Analizciler (Analyzers)*” başlıklı beşinci bölümü (s. 68), strateji tipolojisinde yer alan analizci stratejiyi tanımlamaktadır. Araştırmacılar bu bölümde savunmacılar ve öncüler bölümlerindekine benzer şekilde, analizci stratejinin saf örnekleri olan işletmeleri değerlendirmektedirler. Bölümün devamında, analizci stratejinin ve analizci stratejiyi benimseyen ve uygulayan, analizciler olarak isimlendirilen işletmelerin ayırt edici niteliklerine yer verilmektedir. Analizci stratejiyi benimseyen işletmelerin adaptasyon süreçlerinde yaşadıkları problemler girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Her üç problem sınıfı için işletmelere çözüm önerileri sunulmakta ve bu çözüm önerilerinin analizci işletmeler için doğuracağı fayda ve maliyetler tartışılmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

i. Analizci Stratejinin Saf Örnekleri

Miles ve Snow (2003)’ un analizcilerin saf örnekleri olarak ele aldığı şirketlerden ilki, altmışlı yılların ortalarında kurulmuş, elektronik sektöründe orta ölçekli ve karlı bir şirket olan *Silicon Systems* şirkettir. Yaklaşık bin çalışana sahip olan şirket, bireysel tüketici pazarına hesap makineleri sunmakta ve endüstriyel müşterilerinin olduğu pazarlara ise çeşitli elektronik bileşenler sunmaktadır. Endüstriyel pazarlarındaki faaliyetlerine ilişkin detaylı planlamalarda bulunan şirket, bireysel tüketicilerine hitap ettiği pazarlardaki faaliyetlerinde uzun vadeli planlamalar yapmaktan kaçınmaktadır. Şirketin odaklandığı ana nokta pazarda ortaya çıkan yeni ürünlerden bir ya da birkaçını seçerek, hızla üretip hedef pazarlarındaki tüketicilerine sunabilmektir. Bu doğrultuda şirket mühendisliğe, üretime ve pazarlamaya büyük yatırımlarda bulunmaktadır. Hem ürüne göre hem de fonksiyonlara göre bölümlendirmelere giden şirket, matris organizasyon yapısına sahiptir. Ürün birimleri yöneticilerinin, fonksiyonel birim yöneticilerine göre daha fazla güce sahip olduğu şirket, mühendisliğe ve pazarlamaya yaptığı yatırımlar ve tahsis ettiği kaynaklar arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır. Önceleri tüketici pazarlarında ürün yenilikçisi olan şirket, endüstriyel pazarlara istikrarlı ürünler sunarak daha karlı operasyonlar gerçekleştireceğine karar vermiştir. Yönetimin bu kararı ile birlikte şirket

ürün bölümlerindeki araştırma ve geliştirme gruplarını küçültürken, örgütsel düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini büyük oranda azaltmıştır. Ürün grupları, şirketin büyük rakiplerinin geliştirdikleri ve piyasaya sürdükleri yenilikleri takip etmekte ve bu yenilikler içinden başarılı olma potansiyeli en yüksek olanları tespit etmeye çalışmaktadır. Şirket başarı potansiyeli yüksek olan yeni ürünleri uyarlayarak, tüketici pazarlarına kendi versiyonları biçiminde sunmak üzere mühendislik grupları oluşturmuştur. Yenilikçi olmadıklarını ancak mühendislik, üretim ve pazara yeni ürünlerin versiyonlarını sunma konusunda rakiplerine göre iyi gelişme gösterdiklerini düşünmektedirler. Şirket girişimsel probleminin geleneksel ürünler ve hedef pazarlardan oluşan istikrarlı bir yapıyı korurken, aynı zamanda yeni ürünleri ve pazar fırsatlarını keşfederek uyarlamaların bir arada nasıl yürütüleceği olduğunu ifade etmektedir. Yani hem bir savunmacı hem de bir öncü stratejiyi eşzamanlı uygulayabilmenin nasıl mümkün olabileceği, şirketin temel girişimsel problemini ortaya çıkarmaktadır. Şirket geleneksel pazarında istikrarlı faaliyetlerini yürütürken, öncüler tarafından geliştirilen başarılı ürün ve pazar yeniliklerini benimsemekte ve uyarlanmış versiyonlarını geliştirmektedir. Gelirinin büyük bir kısmı istikrarlı ürün ve müşteri gruplarının olduğu pazarlarındaki operasyonlarından elde edilmektedir.

Miles ve Snow (2003)' un inceledikleri ve analizci stratejiye örnek olarak gösterdikleri bir diğer şirket, 1900'lü yılların başlarında kurulmuş olan *Arlington Halk Hastanesidir*. Hastane yüksek gelir gruplarındaki insanlara sağlık hizmetleri sunan bir kurum olarak tanınmaktadır. Hastanenin baş yöneticisi sağlık alanında güçlü bir merkezi otorite kaynağı olarak hizmet sunduklarını ancak bu hizmetleri sunarken sahip oldukları temel yaklaşımlarında değişikliğe gitme ihtiyacı duyduklarını ifade etmiştir. Bu değişiklik ile başlıca hedefleri düşük gelir gruplarındaki insanlara daha fazla sağlık hizmetleri sunarak hastanenin toplum içerisindeki rolünü genişletmek ve aynı zamanda yenilikçi tıbbi teknikler ve programlar konusunda daha iyi olan rakip hastanelerin yol açtıkları geleneksel hasta tabanlarındaki aşınmayı engellemektir. Bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak politikalar oluşturmak ve işletme içinde gerekli değişiklikleri sağlayabilmek amacıyla, yeni yönetimsel pozisyonlar oluşturulmuştur. İlerleyen yıllarda hastane yarı özerkliğe sahip üç bileşene ayrılmıştır. Bu bölümlerin başkanları ekip yaklaşımı çerçevesinde bölümleri yönetmekte ve faaliyetlerin koordinasyonu için resmi olmayan

toplantılar ile bir araya gelmektedirler. Bölümlerden bir tanesinin yöneticisi hastanenin geleneksel ve rutin operasyonlarının yürütülmesinden büyük oranda sorumludur. Asıl kaygısının taleplerin karşılanmasında maliyetlerin kontrol altına alınabilmesinin sağlanması olduğunu dile getirmektedir. Bir diğer bölüm yöneticisi hastanenin hızlı bir büyüme gösteren ayakta tedavi kliniğinin operasyonlarından sorumludur. Temel kaygısının, artan hasta yüküne ayak uydurabilmeyi sağlayacak düzeyde yeni personel temin etmek ve yetiştirmek olduğunu söylemektedir. Hastanenin planlama ve dış ilişkilerinin yürütülmesinden sorumlu olan üçüncü yönetici, hastanenin eskiyen tesislerinin yenilenmesini sağlayacak inşaat programını koordine etmektedir. Gelenen noktada hastane, ücretler ve doluluk oranları gibi geleneksel alanlarında çizgiyi koruyacak şekilde hareket ederken, hasta odaklı yeni programların benimsenmesi konusunda da önemli bir başarı kaydetmiştir. Dolayısıyla hastanenin geleneksel hizmetlerinin üretilmesi, sunulması ve dağıtılması için verimli örgütsel ve teknolojik yapılara sahip olmalı ve yeni alanlarda hizmetlerin sunulabilmesi için gerekli yapılar edinilmelidir. Bir analizci olan Arlington Hastanesi geleneksel hizmetleri için teknolojik istikrarı korumaya özen göstermekte ve standart bir teknolojik yapı kullanmaktadır. Yeni alanlarda sunduğu hizmetler için ise standartlaştırılmamış ve çoklu teknolojik yapı ve süreçler geliştirmektedir. Hastanenin kullandığı teknolojik yapı ve süreçlerde görülen bu ikililik, yönetimsel yapıya da yansımaktadır. Hastane yönetimsel yapı ve süreçlerini hem istikrarlı hem de dinamik ürün pazar alanlarına ve faaliyetlerine uyum sağlayacak şekilde farklılaştırmaktadır.

Aşağıdaki başlıklarda analizci stratejinin adaptasyon sürecinde yaşadığı girişimsel, yönetimsel ve mühendislik problemlerine yönelik yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların çözümlerinin uygulamaya koyulmasında ortaya çıkabilecek fayda ve maliyetlere detaylı olarak yer verilmiştir.

ii. Analizcilerde Girişimsel Problemler ve Çözümleri

Analizci işletmelerin temel girişimcilik sorunu bir yandan istikrarlı bir ürün ve müşteri çekirdeğini korurken, aynı zamanda yeni ürünlerin ve pazar fırsatlarının nasıl keşfedileceği ve bu fırsatlardan nasıl fayda sağlanacağı üzerinedir.

- *Faaliyet Alanı ve Gözetim*

Analizcilerin faaliyet alanları, bir kısmı istikrarlı, bir kısmı ise değişken nitelik gösteren ürün ve pazarların karışımından oluşmaktadır. Bu da analizci işletmelerde istikrar ve değişimin bir arada bulunduğunu göstermektedir. Bir taraftan gelenekseli muhafaza etmeye öte yandan ise dış çevredeki değişim ve gelişimlere açık olmaya çalışılmaktadır. Analizci işletmeler, öncü işletmeler tarafından geliştirilen yeniliklerin takipçisi ve uyarlayıcısı olma konusunda istekli ve hazırdırlar. Başarılı uyarlama, kapsamlı pazarlama denetimi mekanizmaları ile sağlanmaktadır. Pazardaki gelişmeleri ve yenilikleri izlemek ve fırsatları tespit etmek için büyük rakiplerinin davranışlarını gözlemlemekte iyidirler. Pazarda yeni bir ürün keşfettiklerinde, rakiplerin davranışlarını takipten sorumlu gruplar, ürünün mühendislik ve üretim aşamalarındaki hareketlerinden de sorumludurlar. Öncü işletme tarafından yeni ürün piyasaya sürüldükten kısa bir süre sonra, ürünün analizci işletme tarafından geliştirilen versiyonu pazara gelmektedir. Dolayısıyla öncü işletme değişimin yaratıcısı iken, analizci işletme değişimin sıkı bir takipçisidir denilebilir. Analizci işletme kapsamlı ve maliyetli fikir üretme, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile uğraşmadan öncü işletmenin geliştirdiği gelecek vadeden yenilikleri benimsemektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Büyüme*

Analizci işletmelerde büyüme modeli, savunmacı ve öncü işletmelerin büyüme modellerinin bir karışımı olarak ifade edilebilir. İşletmenin önemli bir gücü geleneksel ürün pazar alanındaki faaliyetlerinden ileri geldiğinden, büyüme modelinin önemli bir bölümünü pazara nüfuz etme stratejisi oluşturmaktadır. Ancak stratejisini takip etmede başarılı olduğu sürece analizci işletme ürün ve pazar geliştirme yolu ile büyümeyi tercih edebilmektedir.

- *Girişimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

İyi bir analizci işletme hem öncü işletmelerin hem de savunmacı işletmelerin güçlü taraflarını kendi sisteminde birleştirebilen bir işletmedir. Bir başka ifadeyle gerçek bir analizci işletme kar sağlayacak fırsatları maksimum düzeye çıkarırken, riskleri minimuma indirmektedir (Miles ve Snow, 1978). Analizci işletmeler biri istikrarlı, diğeri değişken olmak üzere iki tür ürün pazar alanında faaliyetlerini yürütmektedirler. İstikrarlı ürün pazar alanlarında resmi yapı ve süreçler kullanarak operasyonlarını rutin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçi nitelik gösteren değişken alanlarda ise rakiplerini ve yeni fikirleri yakından takip etmekte ve bunlar arasından gelecek vadedenleri uyarlamaya çalışmaktadırlar (Miles ve Snow, 1984a). Bu iki farklı alan arasında bir denge gözetmektedirler. Dolayısıyla analizci işletmeyi en iyi ifade eden kelime dengedir (Miles ve Snow, 2003).

iii. Analizcilerde Mühendislik Problemleri ve Çözümleri

Analizci işletme teknolojik istikrar ve teknolojik esneklik arasında bir denge sağlamaya ve bu dengeyi korumaya çalışmaktadır. Bu denge ise ikili teknolojik çekirdek oluşturmak için üretim faaliyetlerinin bölünmesi ile sağlanmaktadır. İşletmenin teknolojik bileşeni savunmacı işletmenin teknolojisine benzemektedir. Ancak rutin, resmi ve yoğun mekanizasyonun yanı sıra teknolojik bileşenin içerisinde esnekliğin de payı azımsanmayacak büyüklüktedir. Esneklik ise analizci işletmenin teknolojisinin yeni ürün ve tasarımlara uyarlanabilir olmasını mümkün kılmaktadır. Analizci işletmenin ikili teknolojik yapısı, kuruluşun mevcut, standart ürünlerini verimli bir şekilde üretebilmesine ve öncü işletmeler tarafından ortaya konulan yenilik ve gelişmeleri uyarlayabilmesine imkân tanımaktadır. İşletmede sözü edilen ikili teknoloji bileşenini kaynaştıran bir çalışma grubu yer almaktadır. Bu grup işletmenin kullandığı teknolojiyi, ürün geliştirme birimlerinin talep ettikleri yeni ürünler ile eşleştiren çözümler geliştirebildikleri ölçüde, analizci işletme, öncü işletmenin katlandığı maliyetlere katlanmadan ürün serisini güncelleyebilmektedir (Miles ve Snow, 2003).

- *Mühendislik Problemlerinin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Savunmacı işletmelerin ve öncü işletmelerin mühendislik konusunda yaşadıkları problemlere getirdikleri çözüm önerilerini, analizci işletmeler kendilerine uygun olacak yönde ortaklaştırmaktadırlar. Dolayısıyla her alanda olduğu gibi hem istikrarlı hem de esnek bileşenlere sahip olan analizciler, karşılaştıkları mühendislik sorunlarına her iki yapıya da hitap edecek doğrultuda çözümler geliştirmektedirler. Analizciler teknolojik yapılarını, ürün yöneticilerinin talep ettikleri yeni ürünlerle örtüştürebilen çözümler geliştirdikleri doğrultuda, öncü işletmelerin yeni ürün geliştirirken katlandıkları araştırma ve geliştirme maliyetlerine katlanmadan ürün yelpazelerini güncelleyebilmektedirler. Analizci işletmenin ürün pazar alanlarını güncelleme yeteneği, savunmacı işletme tarafından teknolojik yapıdaki istikrarı korumak için kullanılan kısıtlayıcı yapısal mekanizmalara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla analizci işletme standardizasyon ve rutinleştirme ile teknolojik yapısını bir dereceye kadar tamponlayabilmekte ancak amaçları sınırlı bir yapıya indirgeyememektedir (Miles ve Snow, 2003).

iv. Analizcilerde Yönetimsel Problemler ve Çözümleri

Analizci işletmelerde yönetimsel sorun hem istikrarlı hem de dinamik olmayı mümkün kılan dengeli bir yapı oluşturabilmek ve bu yapıya uyum sağlayabilecek şekilde süreçlerin nasıl farklılaştırılabileceğine karar vermek üzerine kuruludur.

- *Hâkim Koalisyon*

İşletmenin hâkim koalisyonu araştırma, pazarlama ve üretim fonksiyonları üzerine eğilmektedir. Hatta bu üç fonksiyon arasından pazarlama fonksiyonuna atfedilen önem, diğerlerine kıyasla bir miktar daha fazladır. Pazarlama fonksiyonuna daha fazla önem atfedilmesi, analizci işletmelerin öncü işletmeleri taklit etme eğilim ve kabiliyetlerinden ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra pazarlama departmanı uzmanları, pazar alanlarındaki değişimleri ve öncü işletmeler tarafından geliştirilerek pazara sürülen yeni ürünlerden, gelecek vadeden ve karlı olması muhtemel olanları tespit edebilmek amacıyla çaba sarfetmektedirler. Analizci işletmelerin ürün yöneticilerini de içeren hâkim koalisyonları

geniş olmakla birlikte diğer strateji tiplerine sahip işletmelere göre geçicidir. Koalisyon üyelerinin etkileri halihazırda işletme tarafından ilgilenilen ürün ve vurgulanan alanlara bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır.

Analizci işletmelerin hâkim koalisyon yapısı özellikleri itibariyle öncü işletmeler ile benzerlik gösterse de analizci işletmeler, öncü işletmelerdeki araştırma ve geliştirme grubunun yerine uygulamalı mühendislik grubu ya da benzer faaliyetlerde bulunabilecek bir çalışan grubuna yer vermektedir. Dolayısıyla analizcilerde pazarlama departmanına atfedilen önem ile eşdeğer öneme sahip olan bir diğer alan mühendisliktir. Mühendisliğin etkili ve önemli olmasının nedeni, analizci işletme tarafından seçilmiş yeni ürünleri hızla uyarlayarak üretime taşımak ile görevli olmasından kaynaklanmaktadır. Analizci işletmelerin birçoğunda üst düzey yönetim kademelerindeki kişilerin büyük kısmının mühendis kökenli oldukları söylenebilir. Analizci işletmede pazarlama ya da mühendislik kadar olmasa da önem taşıyan bir diğer fonksiyon üretim fonksiyonudur. İşletmenin karlılığının büyük kısmı, üretim biriminin verimli bir biçimde çalışma kabiliyetine dayanmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Planlama*

Analizci işletmelerde istikrarlılık ve değişime açıklık özelliklerinin neredeyse tüm örgütsel alanlarda bir arada bulunarak kendilerini göstermeleri nedeniyle, planlama işlevi de tek bir süreçten ibaret olamamaktadır. Planlama işlevi yoğun ve kapsamlı bir sürece dayanmaktadır. Yoğun planlama, pazarlama ve üretim departmanları arasında gerçekleşmekte ve bu süreç analizci işletmenin istikrarlı özellik gösteren kısmını ilgilendirmektedir. Bu iki departman, işletmenin ürünler için öngörülen satış rakamlarını tespit etmekte ve ardından, hedeflenen satışları üretim kapasitesi ile uyumlaştırarak ayrıntılı bir planlama üzerinde çalışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında analizci işletmenin savunmacı minkine benzer bir planlama süreci yürüttüğü, bir başka ifadeyle çıktı ve maliyet ile ilgili hedeflere yönelen ve bunların işletme bütçeleri ile desteklendiği adımların tanımlandığı bir planlama sürecinin varlığı söylenebilir. Dolayısıyla analizci işletmenin geleneksel tarafında yürütülen planlama süreci planla, önlem al, değerlendir

adımlarını kapsamaktadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve uyarlanması amacına yönelik kapsamlı pazar planlaması ise, araştırma ve pazarlama departmanlarının ürün yöneticilerinin etkileşimleri doğrultusunda ortaya konulmaktadır. Analizci işletmeler piyasaya sürülen, karlılık ve gelecek vadeden yeni bir ürünü uyarlama kararı aldıklarında, söz konusu ürünü mühendislik yetenekleri aracılığıyla üretime taşımaktadırlar. Dolayısıyla analizci işletmelerin piyasaya sürmeye hazırladıkları yeni ürünleri için izledikleri adımlar ise değerlendirme, planlama, önlem alma şeklinde olmaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Kontrol*

Analizci işletmelerde örgütsel performansın kontrolünün sağlanması diğer strateji tiplerine göre daha kritik ve sorumluluk gerektiren bir husustur. Analizci işletmelerin başarısı, savunmacı ve öncü işletmelerde var olandan çok yüksek düzeylerde farklılaşma ve karmaşıklığa sebebiyet veren farklı yapı ve operasyonlara sahip birimler arasında hassas bir denge kurabilmesine ve bunu sürdürülebilir kılabilmesine bağlıdır. Analizcilerde farklılaştırılmış alt birimlerin her birinin performansının korunmasında, çeşitli kontrol mekanizmalarının kullanılması söz konusudur. Fonksiyonlara dayalı olarak oluşturulmuş alt birimlerde, merkezileştirilmiş kontrol sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler, standart ürünlerin uygun bir maliyet ile üretiminin teşvik edilmesi ve sağlanması üzere bütçe odaklıdır. Üretim planlaması, teknolojik yapıda yeni ürünlerin üretilmesini mümkün kılacak değişikliklerin yapılması gibi kararlar, işletmenin yönetim hiyerarşisinin tepesinde alındığından dikey bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Ürün gruplarında ve proje gruplarında yürürlüğe konulan kontrol sistemleri, pazardaki yeni ürünlerin analizciler tarafından uyarlanabilmesi ve üretimin gerçekleştirilebilmesi adına merkezi olmayan ve sonuç odaklı sistemlerdir. Performans değerlendirme ve düzeltme işlemlerinin yerine getirilmesinde gerekli bilgiye ürün grupları sahip olduğundan, bu gruplarda yatay bilgi sistemleri kullanımı söz konusudur. Verimlilik ve etkililiğin istenilen düzeylerde elde edilmesinin sağlanması için, analizci işletmelerde hâkim koalisyonun birbirinden farklı kontrol mekanizmalarını optimal bir biçimde yönetebilmesi şarttır (Miles ve Snow, 2003).

- *Koordinasyon ve Çatışmaların Çözümleri*

İşlevsel yapıların varlığı sayesinde işletmenin istikrarlı çalışma alanlarında koordinasyon, standardizasyon ve planlama aracılığıyla kolay ve düşük maliyete katlanılarak sağlanabilmektedir. Belirsizlik ve değişime açıklığın söz konusu olduğu alanlarda ise daha ayrıntılı ve maliyetli koordinasyon biçimleri kullanılmaktadır. Analizci işletmenin bu iki tarafı için oluşturulan koordinasyon mekanizmaları mümkün olduğunca birbirlerinden bağımsız şekilde çalışmaktadırlar (Miles ve Snow, 2003).

İşletme içerisinde çatışmalar genelde ürün grupları içerisinde meydana gelmektedir. Çatışmalar ürün yöneticileri ve sorun ile yakından ilişkili kişiler tarafından çözülmektedir. Bir standart teknolojinin yeni ürüne uyarlanması süreci esnasında ya da bunun öncesinde çatışmaların meydana gelme olasılığı yüksektir. Proje yöneticisi bu gibi durumlarda, üretim personeli ile mühendislik personeli arasında irtibat kurulmasını ve en az maliyetle çatışmanın giderilmesini sağlamada rol oynamaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Performans Değerlendirme*

Analizci işletmelerde örgüt yapısı sözü edilen hibrit yapılanmayı yansıtacak doğrultuda dizayn edilmelidir. Dolayısıyla matris örgüt yapısının analizci işletmeler için uygun bir yapı olduğu söylenebilir. Analizci işletmelerde başarı, farklı yapı ve süreçlere sahip olan alt birimler arasındaki hassas dengenin kurulabilmesine ve sürdürülebilmesine bağlıdır. Ancak hibrit yapının mevcudiyeti, analizci işletmeler için süreci savunmacı ve öncülerin aksine daha karmaşıktır. Farklılaştırılmış alt birimlerde performansın sağlanması ve korunması için çeşitli kontrol teknikleri kullanılmaktadır. Standart ürünlerde düşük maliyetli üretimi teşvik etmek için kullanılan kontrol sistemleri merkezi ve bütçe odaklıdır. Üretim planlaması ve mevcut teknolojide yeni ürünlerin eklenmesi ile oluşacak farklılıklar ile ilgili kararlar üst kademelerde alınmaktadır. Ürün ve proje gruplarında yeni ürünlerin üretiminde, gereken teknolojik uyarılmanın etkili kılınabilmesi için merkezi olmayan ve sonuçlara yönelik kontrol sistemleri devreye sokulmaktadır. Performans değerlendirmesi ve kontrolü konusunda, gerekli bilgilere

sahip olan ürün grupları yatay bilgi sistemleri kullanılmaktadır. İstikrarın söz konusu olduğu alt birimlerde performans, verimlilik temelinde tanımlanmakta ve maliyetlere göre ölçülmektedir. Değişime açıklığın ve belirsizliğin söz konusu olduğu alt birimlerde performans, etkinlik temelinde tanımlanmakta ve kar tahminlerine göre ölçülmektedir. Bu ikili performans değerlendirme hedeflerini sık sık gerçekleştirebilen analizci işletmeler, endüstrilerindeki en başarılı kuruluşlar arasında yer almaktadır (Miles ve Snow, 2003).

- *Yönetimsel Problemlerin Çözümlerinin Fayda ve Maliyetleri*

Analizci işletmelerde yönetimsel sistem işletmenin ikili yapısını, bir başka ifade ile istikrarı ve esnekliği barındıran yapıyı dengede tutacak ve bunu sürdürülebilir kılacak biçimde şekillenmiştir. En başından bu yana analizci işletmeler için belirgin bir özellik olarak değinilen bu ikili yapının getirdiği avantajlar yanında maliyetler de bulunmaktadır. Burada önemli olan husus hem örgüt yapısında hem teknolojik yapıda her zaman dengenin kurulabilmesi üzerinedir. Bu da işletmenin her an tetikte olmasını gerekli kılmaktadır (Miles ve Snow, 1978).

Analizci işletme girişimsel sorununu geleneksel ürün ve pazar alanından oluşan istikrarlı bir faaliyet alanını korurken, eşzamanlı olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceği ve bunlardan nasıl faydalanılacağı olarak tanımlamaktadır. Bu sorunun çözümünü birinde istikrar bir diğerinde ise değişimin olduğu hibrit bir ürün ve pazar alanıyla sağlamaktadır. Analizci işletmelerde pazarlama fonksiyonu yeni ürünlerin ya da pazar fırsatlarının keşfedilmesinde rol oynamanın yanı sıra işletmenin geleneksel ürünlerinin hedef kitle tarafından tercih edilmesinin sağlanmasında da önemli bir işlev olarak yer almaktadır. Dolayısıyla analizci işletmeler hem ürün ve pazar geliştirme hem de mevcut ürünlerle pazara derinlemesine nüfuz etme yolu ile büyüme sağlamaktadırlar. Öncü işletmelerin gelecek ve karlılık vadeden, başarılı yeni ürünlerini keşfeden analizciler, bu ürünlerin uyarlanmış versiyonlarını pazara sürmektedirler. Böylelikle yeni ürün geliştirmede gerekli olan araştırma ve geliştirme maliyetlerinden kaçınılmaktadırlar (Miles ve Snow, 2003).

Analizci işletmeler istikrarlı ve değişken ürün pazar alanlarında operasyonlarda bulunmalarına olanak sağlayacak ikili bir teknolojik yapıya sahiptirler. Bu ikili yapının istikrarlı bileşeni, standardizasyon ve verimlilik temelinde ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Esnek bileşen, yeni ürünlerin mevcut teknolojik yapının yetenekleri doğrultusunda uyarlanmasını amaçlamaktadır. Analizci işletmenin bu iki yapıyı (hibrit) doğası, bir yandan yeni ürün ve pazar değişimlerine uyum ve adaptasyonu sağlarken diğer yandan geleneksel ürünlerin üretiminde ve istikrarlı pazarlardaki faaliyetlerde verimliliğe odaklanmaya imkân tanımaktadır. İstikrarlı ve değişken ürün pazar alanlarında operasyonların yürütülmesinde hassas bir dengenin gözetilmesi için ihtiyaç duyulan yönetim yapısı, matris organizasyonun bir versiyonu çerçevesinde inşa edilmiştir. Matris organizasyon yapısı, istikrar ve esneklik özellikleriyle, ürün ve pazar alanında yaşanan değişimler karşısında işletmeyi, her iki bileşen yapısında hareket edebilir kılmaktadır. Mühendislik ve üretim başta olmak üzere, temel fonksiyonel birimlerin başındaki yöneticiler savunmacı ve öncü işletmelerinkine benzer dengeli bir hâkim koalisyon oluşturmak için ürün yöneticileri ile etkileşim içerisinde olmaktadır. Yönetim süreçlerinde planlama, kontrol, koordinasyon gibi işlevlerde analizci işletmeler hem savunmacı işletmelerin hem de öncü işletmelerin çözüm önerilerini bir mantık çerçevesinde benimseyerek uygulamaya koymaktadırlar. Dolayısıyla analizci işletmenin yönetsel yapısı, istikrar ve esnekliğin dengeli bir şekilde yürütülmesi bakımından gerekli yeterliliklere sahiptir (Miles ve Snow, 2003).

Adaptasyonda analizci stratejinin benimsenmesi, gerektirdiği ikili yapı ve bu yapılar arasında dengenin gözetilmesi, işletmeler için zorluk ve maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Hibrit yapıyı oluşturan istikrar ve değişim bileşenleri, işletmeyi problemlerin çözümlerinde orta yol izlemeye zorlamaktadır. Yönetim ürün pazar alanı, teknolojik yapı, örgütsel yapı başta olmak üzere birçok örgütsel süreçte bileşenler arasındaki hassas dengeyi koruma konusunda sürekli tetikte olmaktadır.

Tablo 3 analizci işletmelerin temel özelliklerini ve bu adaptasyon modelinin karşılaştığı problemlere yönelik çözüm önerilerini özetlemektedir (Miles ve Snow, 2003).

Tablo 3*Analizci İşletmelerin Özellikleri*

	Analizcilerin Özellikleri		
	Girişimsel Problem	Mühendislik Problemi	Yönetimsel Problem
Problem	Geleneksel ürünler ve müşterilerden oluşan sağlam bir temeli aynı anda korurken, yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl bulunacağı ve bunlardan nasıl yararlanılacağı.	Alanın kararlı bölümlerinde nasıl verimli olunur ve bölümlerin değiştirilmesinde nasıl esnek olunur.	Hem istikrarlı hem de dinamik operasyon alanlarını barındırmak için kuruluşun yapısı ve süreçleri nasıl farklılaştırılır?
Çözümler	1. Hem kararlı hem de değişen hibrit alan.	1. İkili teknolojik çekirdek (kararlı ve esnek bileşen).	1. Pazarlama ve mühendislik, hâkim koalisyonun en etkili üyeleri, ardından da üretim.
	2. Gözetim mekanizmaları çoğunlukla pazarlamayla sınırlıdır; biraz araştırma ve geliştirmelerde bulunma.	2. Büyük ve etkili uygulamalı mühendislik grubu.	2. Alanın sabit kısmıyla ilgili pazarlama ve üretim arasında yoğun planlama; pazarlama, mühendislik ve ürün yöneticileri arasında yeni ürünler ve pazarlarla ilgili kapsamlı planlama.
	3. Pazara giriş ve ürün pazarı geliştirme yoluyla istikrarlı büyüme.	3. Orta derecede teknik akılcılık.	3. Hem fonksiyonel bölümleri hem de ürün gruplarını birleştiren "gevşek" matris yapısı.

			4. Dikey ve yatay geri bildirim döngülerine sahip orta derecede merkezi kontrol sistemi.
			5. Son derece karmaşık ve pahalı koordinasyon mekanizmaları; bazı uyumsuzlukların ürün yöneticileri aracılığıyla, bazıları ise normal hiyerarşik kanallar aracılığıyla çözülmesi.
			6. Hem etkililik hem de verimlilik önlemlerine dayalı performans değerlendirmesi, çoğu pazarlama ve mühendislik ödülüdür.
Fayda ve Maliyetler	Gözle görülür derecede başarılı ürünlerin taklit edilmesiyle birlikte araştırma ve geliştirmeye yapılan düşük yatırım riski en aza indirir, ancak alan, istikrar ve esneklik arasında her zaman en iyi şekilde dengelenmelidir.	Çift teknolojik çekirdek, karma bir kararlı değişen etki alanına hizmet edebilir, ancak teknoloji hiçbir zaman tamamen etkili veya verimli olamaz.	İdari sistem, istikrar ve esnekliği dengelemek için ideal olarak uygundur, ancak bu denge kaybolursa, dengeyi yeniden kurmak zor olabilir.

1.1.4.4. Tepkici Strateji ve Tepkiciler

Miles ve Snow (2003), çevresel koşullar karşısında adaptasyonun sağlanabilmesi sürecinde her biri kendi yanıt modeline sahip olan savunmacı, öncü ve analizci olmak üzere üç tür örgüt yapısı tanımlamıştır. Bu örgüt yapıları çevresel unsurlardaki değişiklikler karşısında kendi içlerinde verdikleri tepkiler bakımından tutarlı ve istikrarlı özellikler göstermektedir. Savunmacı, öncü ve analizci işletmeler, ayrı ayrı ve farklı biçimlerde de olsa izledikleri stratejiler doğrultusunda, çevrelerine karşı proaktif hareket eden işletmelerdir. Örneğin faaliyette bulunduğu ürün ve pazar alanlarında bir değişimin söz konusu olması halinde hem savunmacı hem öncü hem de analizci işletme, bu değişiklik karşısında benimsedikleri stratejinin bir sonucu olarak nasıl yanıt vermeleri gerektiğini ve hangi eylem planlarını harekete geçireceklerini bilmektedirler. Genel itibariyle değinilecek olursa bu yanıt ve eylemler savunmacı işletmelerde sürekli olarak mevcut faaliyetlerde daha fazla verimlilik elde etme girişimi ile, öncü işletmelerde ürün ve pazarda yeni fırsatların sunulması çabası ile ve analizci işletmelerde gelecek vadeden yeniliklerin keşfedilerek uyarlanmış versiyonlarının geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Zaman içerisinde işletmenin benimsediği stratejik tip, çevreye karşı adaptasyon sürecinde sergilenmesi gereken davranış modlarının oluşmasını ve bunların tipik bir biçim almasını sağlamaktadır. Tipolojinin 4. türü olan tepkici örgüt tipinde, işletme çevresine karşı hem tutarsız hem de istikrarsız bir uyum modeli sergilemektedir. Tepkici işletme, değişken çevresel ortamlar ile karşı karşıya kaldığında tutarlı bir biçimde uygulayabileceği yanıt mekanizmasından yoksundur. Dolayısıyla tepkici işletmelerin sürekli olarak bir istikrarsızlık durumu içerisinde buldukları söylenebilir. Tepkici işletmelerde döngü, çevresel değişim ve belirsizliklere karşı verilen uygunsuz yanıtlardan ötürü elde edilen zayıf performans neticesinde, proaktif davranma konusunda isteksizlik geliştirmek şeklinde oluşmaktadır. Bu döngü göz önünde bulundurulduğunda tepkici tip için savunmacı, öncü ve analizci stratejilerden herhangi birinin uygun olmayan bir biçimde kullanılması halinde ortaya çıkan artık bir strateji olarak bahsetmek yerindedir (Miles vd., 1978; Miles ve Snow, 2003).

Tepkici işletmeler çevresel değişim ve gelişimlere uyum konusunda hem tutarsız hem de istikrarsız olarak nitelendirilmektedirler. Esasında bu işletmelerde üst kademe yöneticiler,

dış çevrelerindeki gelişim ve değişimlerden haberdardırlar. Ancak tepkici işletmelerde, bir değişim ortamında yanıt vermek amaçlı devreye sokulabilecek mekanizmalar bulunmamaktadır. Bu yoksunluk, işletmeyi istikrarsız ve uyumsuz bir hale getirmektedir. Tepkici işletmelerin örgütsel yapıları ile tutarlılık gösteren bir stratejileri bulunmamaktadır. Tepkici işletmelerdeki bu tutarsızlığın pek çok nedeni vardır ancak temel olarak 3 tanesi belirtilebilir. Bunlardan ilki tepkici işletmelerde üst kademe yönetimin uygulanabilir bir kurumsal stratejiyi açık bir biçimde ifade etme konusunda yetersiz olmasıdır. Örgütsel istikrarsızlığın ikinci ve belki de daha önemli ve yaygın olarak tespit edilen nedeni, yönetimin örgüt yapısını, teknolojik altyapı ve süreçleri izlemek üzere seçilen stratejiye uyum sağlayacak düzeyde şekillendirememiş olmasıdır. Teknolojik yapı, örgütsel yapı ve yönetsel kararlar ile işletme stratejisi arasında bir uyum sağlanmadıkça, strateji işletme için kılavuz olmaktan çıkmakta yalnızca bir ifade olarak kalmaktadır. İstikrarsızlığın üçüncü nedeni ise üst kademe yönetimin çevresel değişim ve gelişmeleri göz önünde bulundurmayan, sabit bir strateji ve yapı ilişkisi belirlemesi ve buna bağlı kalmasıdır. İşletmeyi başarısızlığa götüren en önemli nedenin bu olabileceği ifade edilmektedir (Miles vd., 1978). Bir işletme, tekel yapıda ya da yüksek seviyede düzenlenmiş korunaklı bir ortamda bulunmadığı sürece, tepkici strateji ile varlığını sürdürememekte ve savunmacı, öncü ya da analizci işletmelerin tutarlı ve istikrarlı stratejilerinden birine doğru yol almak zorunda kalmaktadır (Miles vd., 1978). Öne sürülen bu üç temel nedenin ardında tepkici işletmelerde işgücünün ya da yeteneklerin yetersiz kalması da gösterilebilir. Bu zayıflık ve yoksunluk, işletmenin kendi niteliklerini ve stratejisini inşa etmesine engel olmakta, dolayısıyla işletme ancak tehditlere yanıt verme çabasına girebilmektedir. Fakat tepkici işletmeler karşılaştıkları farklı durumlar için, savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin çeşitli özelliklerini gösterebilmekte ve bunu tutarlı bir biçimde tekrarlamamaktadırlar. Bu tutarsızlık tepkicileri, tipolojinin diğer üç stratejik tipinden ayırt eden temel noktadır. İfade edildiği üzere tipoloji çevrelerini analiz etme biçimleri, ürün ve pazar alanlarının genişliği, yenilik ve değişimlere verdikleri yanıtlar, teknoloji kullanımları açısından birbirinden farklılık gösteren ancak tutarlı ve tekrarlayan davranışlar sergileyen savunmacı, öncü ve analizci tipleri girişimsel, mühendislik ve yönetsel sorunların çözümlerinde uygulanabilir stratejiler olarak sunmaktadır. Ancak tepkici işletmenin sergilediği tutarsız ve öngörülemez davranışlar, işletmenin istikrarlı bir misyon, vizyon, örgüt yapısı, teknolojik

yapı, yönetimsel yapı, denetim ve kontrol mekanizması gibi birçok hususta sağlam temellere oturmasını imkânsız kılmakta ve tepkici stratejiyi uzun vadede uygulanabilir bir strateji olmaktan uzaklaştırmaktadır. Tepkici işletme özgünlüğe sahip olmamakta, başarılı bulunduğu rakip işletmeleri takip etmeye çalışmakta ve onların taktiklerini kendine uygun olup olmadığını araştırmadan uygulama eğilimi göstermektedir. Ancak burada rakip işletmelerin taktik ve davranışlarını uyarlamaktan ziyade anlık bir taklit etme durumu söz konusudur. Sürekliliği olan bir stratejiyi benimseyememesi, çevreden gelen yoğun baskılar neticesinde oldukça nadir değişim ve gelişim göstermesi tepkici işletmeyi çoğu sefer başarısız kılmaktadır. Tepkici iş strateji, yapı ve tasarım arasında bir etkileşim bulunmamakta, yalnızca uyumsuzluk olarak ifade edilen bir ilişkiden bahsedilebilmektedir (Miles ve Snow, 1978). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda tepkici stratejinin, örgütün yüksek performans elde etmesini sağlayacak bir stratejiyi temsil etmediği ifade edilmektedir (Jusoh ve Parnell, 2007). Aşağıda yer alan Tablo 4, Miles ve Snow (2003)' un stratejik tiplerine ilişkin bir özet sunmaktadır.

Tablo 4*Miles ve Snow (1978) 'un Stratejik Tipleri*

	Boyutlar	STRATEJİK TİPLER			
		Savunmacılar	Öncüler	Analizciler	Tepkiciler
Girişimcilik ile İlgili Problemler ve Çözümler	Ürün Pazar Alanı	Dar ve sınırlı, odaklanılmış	Geniş, istikrarlı büyümede	Bölümlendirilmiş	Düzensiz, geçici
	Başarı	Ürün pazar alanındaki mevcut ürünler	Değişimin aktif başlatıcısı	Değişimi takip etme	Fırsatçı hamleler, mücadele etme çabası
	Gözetim	Pazar alanına odaklanma, yoğun örgüt içi gözlem	Dış çevreye odaklanma, agresif araştırma	Rakiplere odaklanma	Anlık problemlere odaklanma
	Büyüme	Pazara derinlemesine nüfuz etme, verimlilik artışı, mevcut ürünler ile yakından ilgili ya da mevcut ürünlerin uzantısı olan ürünler geliştirme	Ürün pazar geliştirme, farklılaşma	Pazara güçlü girme	Acele değişimler
Mühendislik Problemleri ve Çözümler	Teknolojik Hedef	Maliyet etkililiği	Esneklik, yenilik	Teknolojik sinerji oluşturma	Proje geliştirme ve tamamlama
	Teknolojik Genişlik	Temel uzmanlık, çekirdek teknoloji	Çoklu teknoloji	Birbiriyle ilişkili teknoloji	Uygulamalar arasında sürekli değişim

	Teknolojik Tampon	Standardizasyon, bakım	Personelin yetenekleri, farklılık	Sinerji, küçük değişimler	Deneme yanılma, geçici çözümler
Yönetimsel Problemler ve Çözümler	Baskın Koalisyon	Finans, üretim	Pazarlama, araştırma ve geliştirme	Planlama personeli	Problem çözücüler
	Yapı	Fonksiyonel yapı	Ürün veya Pazar odaklı	Matris yapı	Sıkı formal otorite
	Planlama	İçten dışarıya kontrol ağırlıklı	Problem ve fırsatların bulunması	Kapsamlı, küçük değişiklikleri içeren	Kriz odaklı, birbiri ile ilişkisiz
	Kontrol	Merkezi, resmi finansal ağırlıklı	Pazar performansı, satış miktarı	Risk hesaplamaları, satışlar	Problemlerden kaçınma, mevcut problemlerle ilgilenme

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen stratejik davranış türlerini kategorize eden tipoloji, stratejik yönetim alan yazını başta olmak üzere çeşitli sektörlerden birçok alanda yaygın kabul gören, en çok incelenen ve uygulama alanı olan teorik bir çerçeve ortaya koymaktadır (Anwar vd., 2016; Anwar vd., 2021; Blackmore ve Nesbitt, 2012; Fiss, 2011; Hambrick, 2003; Ingram vd., 2016; Lin vd., 2014; Zamani vd., 2013). Ortaya koyulan stratejik tipler, ölçek büyüklükleri farklı ve çeşitli sektörlerden işletmelerin iş stratejileri ile örgütsel performansları arasındaki ilişkinin araştırılması için uygun bir bağlam sunmaktadır. Özellikle sunduğu bu bağlamdan ötürü tipoloji, teorik ve ampirik nitelikte çok sayıdaki araştırmaya konu olan ilişkilerin incelenmesine kavramsal çerçeve sağlamaktadır (Anwar vd., 2021). Tipolojinin yaygın bir şekilde kullanımı istikrarlılığı, basitliği, örgütsel düzeyde analizlere uygunluğu, endüstriden bağımsız doğası ve birçok ülkedeki işletmelerin gerçek stratejik duruşları ile uyumlu oluşuyla açıklanmaktadır (DeSarbo vd., 2005; Hambrick, 2003; Ingram et al., 2016). Miles ve Snow (1978)' un tipoloji çerçevesinde öne sürdüğü argümanlar, birçok çalışmada elde edilen bulgu ve sonuçlar neticesinde büyük oranda desteklenmiş ve geçerlilikleri tespit edilmiştir (Conant vd., 1990; Hambrick, 1983; Jusoh ve Parnell, 2008; Moore, 2005; Parnell ve Wright, 1993; Slater ve Olson, 2001; Smith vd., 1986; Zajac ve Shortell, 1989). Miles ve Snow (1978)' un çerçevesinin örgütsel amaç, yapı, süreç ve strateji arasındaki ilişkilerin incelenmesi bakımından uygun bir bağlam sunan kapsamlı bir tipoloji olduğu düşünülmektedir (Anwar vd., 2016; Walker, 2013). Miles ve Snow (1978) geliştirdikleri tipolojide yer alan stratejik tiplerin endüstrilerde eşzamanlı var olabileceğini ve uygulanabilir stratejik tipler olarak ele aldığı savunmacı, öncü ve analiz stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmaları halinde, benzer örgütsel sonuçların elde edilebileceği ve iyi performans gösterme ihtimalinin benzer olduğunu öne sürmektedirler. Adaptasyon problemlerine tutarlı bir şekilde yanıt verdikleri göz önüne alındığında bu üç stratejik tipin, uygulanamaz bir strateji olarak tanımladıkları dördüncü stratejik tip olan tepkici stratejiye kıyasla daha iyi bir örgütsel performans sağlayacaklarını savunmaktadırlar (Conant vd., 1990; Jusoh ve Parnell, 2008; Smith vd., 1986; Snow ve Hrebiniak, 1980).

1.2. İŞ STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: STRATEJİK UYUM

Bu başlık altında ilk olarak stratejik uyumun tanımı, gelişimi, teorik dayanakları açıklanmaktadır. Devamında çalışma kapsamında iş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki tutarlılığı ifade eden stratejik uyumun, stratejik İKY’deki yerine değinilmektedir. Son olarak Miles ve Snow (1984a)’un stratejik uyum çerçevesine değinilmekte ve bu çerçeve kapsamında ortaya koyulan uyum dinamiklerine yer verilmektedir.

1.2.1. Stratejik Uyum: Tanımı ve Teorik Dayanakları

Örgüt teorisi ve stratejik yönetim alan yazınında yaygın olarak kabul gören ve yer etmiş varsayımlardan biri, bir işletmenin benimsediği iş stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşı karşıya olduğu çevresel ya da örgütsel unsur ve aktörlerdeki beklenmedik durumlar ile tutarlı bir eşleşme veya uyum gösterip göstermemesi açısından değerlendirilebileceğidir (Andrews, 1971; Hofer ve Schendel, 1978). Stratejik yönetim araştırmalarının alan yazınına kazandırdığı en ufuk açıcı katkılardan biri olan “uyum” veya yazındaki kullanımı ile “stratejik uyum” kavramı, bir işletmeyi yönetmenin birden fazla yolu arasından, en optimal olanın belirlenmesi ve onaylanması noktasında kendisini öne çıkarmaktadır (Donaldson, 2001). Bir kavram olarak stratejik uyum bir bileşenin ihtiyaçlarının, taleplerinin, amaçlarının ve/veya yapısının, başka bir bileşenin ihtiyaçları, talepleri, amaçları ve/veya yapısı ile tutarlı olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Tushman, 1980). Stratejik uyum kavramının teorik bakımdan temelleri hem strateji hem de örgüt teorisi alan yazınında köklü bir yere sahip olan durumsallık teorisi perspektifine dayanmaktadır (Ginsberg ve Venkatraman, 1985). Perspektif, örgütleri birbirine bağlı bir dizi parçalar bütünü olarak gören açık sistem yaklaşımını yansıtmaktadır. Özellikle örgüt teorisi alan yazınında uyum kavramı, çevre ve strateji arasındaki ilişkilerden ziyade, çevre ve yapı arasındaki ilişkileri vurgulama eğiliminde olan durumsallık teorisi ile ilişkilendirilmektedir (Zajac vd., 2000). Bu ilişkilendirmenin yanı sıra örgüt teorisi alan yazını, belirli yapıların birtakım özelliklere sahip ortamlar için daha uygun olduğunu ve çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklerin, yapı seçiminin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini önerme konusunda daha net çizgilere

sahip olmuştur. Örgüt teorisi durumsallık teorisi bağlamında çevre ve yapı eşleşmesi konusunda belirli çevresel koşulların belirli yapıları gerektirdiğini vurgulamıştır. Strateji alan yazını ise örgüt teorisi alan yazınına kıyasla eşleştirme ya da uyum kavramını çok boyutlu olarak değerlendirdiğinden yeterince öngörülebilir nitelik göstermemiştir. Bu belirsizlik çevresel koşulların değişmesi, yeni fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkması halinde, bir işletmenin izlemesi gereken yolun yeterince açık olmaması anlamına gelmektedir. Çevresel koşullardaki değişikliklerin işletmelerde bir uyumsuzluk hali yaratması durumunda strateji alan yazınının önerisi, işletmelerin çevresel koşullar ile daha iyi uyum sağlayabilmeleri adına benimsedikleri stratejide değişikliğe gitmeleri yönünde olmuştur (Zajac vd., 2000). Her iki alan yazınında da gelişimi ve ele alınması farklı perspektifler çerçevesinde seyretse de işletme strateji politikası ya da paradigması örgütsel kaynakların, fırsatlar ve tehditler doğrultusunda çevresel kaynaklar ile uyumlaştırılması fikrini esas almıştır (Schendel ve Hofer, 1979; Venkatraman ve Camillus, 1984). Kavramsal olarak uyum sağlama süreci, işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü pazara uygun hale getirmesi ile başlamış ve bu uyum süreci işletmenin benimsediği stratejiyi tanımlamıştır (Miles ve Snow, 1994). Uzun yıllar işletmeler dünyasında rekabet üstünlüğü elde etmenin birçok yolunu deneyen ve yeni yolları keşfetmeye devam eden araştırmacılar, bu konuda işletmelere ait birtakım özellikler arasında uyumun sağlanması konusuna eğilim göstermişlerdir. Örgüt ve strateji araştırmacıları işletmelerde birçok alan ve özellik açısından uyum fikrinin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmanın gayreti içerisinde olmuşlardır. Stratejik uyum kavramı farklı bakış açıları ile birlikte bu iki alan yazınında ortaya çıkmaya, tartışılmaya ve gelişim göstermeye başlamıştır.

Stratejik uyum kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yıllara uzanmaktadır. Kavramın gelişimine ilişkin olarak Chandler (1962)' in *Strateji ve Yapı* (Strategy and Structure), Ansoff (1965)' un *Kurumsal Strateji* (Corporate Strategy) ve Learned, Christensen, Andrews ve Guth (1969)' un Harvard Üniversitesi ders kitabı olan *İş Politikası: Metin ve Olaylar* (Business Policy: Text and Cases) isimli ufuk açıcı eserleri öne çıkmaktadır (Blarr, 2011). Sözü edilen yıllarda işletmeler dünyasında ortaya çıkan rekabet ve rekabetle baş etmede ihtiyaç duyulan araçlar, stratejik yönetim üzerine eğilimin artmasına yol açmıştır. 1960'ların başlarında işletmelerde üst düzey yönetim, işletmelerin ölçek olarak

büyümleri ve her zamankinden daha fazla kompleks bir yapı haline dönüşmeleri neticesinde, yönetsel karmaşıklıklar nedeniyle örgüt içi koordinasyonda zorluklar yaşamaya başlamıştır (Grant, 2010). Michael Porter (1981) strateji kavramının, işletmelerde yönetimden sorumlu kişi ya da kişilere, olayların ve kararların günlük kaosunu, işletmenin çevredeki konumunu değerlendirmenin düzenli bir yoluna çevirmesine yardımcı olma ihtiyacından ortaya çıktığını ifade etmektedir. Konu ile ilgili ilk çalışmaları ortaya koyanlar ve katkı sunanlar, strateji formülasyonu ve uygulamalarının daha derin ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleştirilmesi için süreci analiz etmişler ve yönetim çalışmalarına açıklık getirmişlerdir. Uygulamalarda ortaya çıkabilecek küçük bir hata, optimal stratejik tercihin bile etkilerini ortadan kaldırmayacağından, konu ile ilgili ilk araştırmacılar özellikle işletmenin strateji formülasyonu ve uygulamaları arasındaki uyumu, genel başarının elde edilmesi açısından önemli bir faktör olarak ele almaktadırlar. Strateji araştırmaları ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan Learned vd. (1965)'nin çerçevesi stratejik yönetim, yönetimde kişisel değerler, işletmelerin kaynakları ve yetenekleri arasındaki etkileşim ve tüm bunların çevredeki fırsatlar, tehditler ve toplumsal beklentiler ile nasıl tutarlılık gösterdiğini ele almaktadır. Araştırmacıların geliştirdikleri çerçeve, formülasyon ve uygulama olmak üzere eşit derecede önem taşıyan iki bölümden oluşmaktadır. Formülasyon sürecinin ilk bileşenini fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmacıların birçoğu bu bileşeni sürecin bütünü içerisinde en kritik olan bileşen olarak değerlendirmektedirler. Performansın, endüstri yapısının ve işletmenin sektörde sahip olduğu konumunun bir fonksiyonu olduğuna odaklanılmıştır. Aynı sektörde faaliyetlerini yürüten işletmeler arasında ortaya çıkan performans farklılıkları, araştırmacıları formülasyon sürecinin ikinci bileşeni olan işletmenin sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere yönlendirmiştir. Kaynak temelli görüşün de ortaya çıkması ve geniş çevrelerce benimsenmesi ile birlikte, sektörde birtakım kaynaklara ve yetkinliklere sahip olan işletmelerin, rakiplerine göre daha iyi performans gösterebilecekleri savunulmuştur. Strateji formülasyonu süreci fırsatların, tehditlerin, kaynakların ve yeteneklerin yanı sıra yöneticilerin değerleri, beklentileri ve işletmeye olan katkılarını da bir bileşen olarak bünyesinde bulundurmaktadır. Son olarak işletmelerin toplumsal sorumluluklarından doğan ve etik açıdan değerlendirilen ekonomik olmayan sorumluluklar, sürecin bir bileşeni olarak yer almaktadır. Stratejilerin

formülasyonu kadar öneme sahip olan stratejilerin uygulanması süreci ise örgütsel yapının tasarımını, kontrol mekanizmasının tasarımını ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Bu iki sürecin kapsadığı bileşenlerin sayısı ve birbirleri ile olan etkileşimleri ile ortaya çıkan karmaşıklık neticesinde çizilen çerçeve, bir işletmeyi yönetmenin tek bir genel yolu olduğunu varsayan evrenselci görüşün aksine, işletmenin, faaliyetlerini yürüttüğü ürün ve pazar ortamında nasıl rekabet edebileceğini gösteren bir yol sunmuştur. Örgütsel amaçlar, hedefler, ürünler, pazarlar ile doğru yapı ve sistemlerin oluşturulması neticesinde yapılan seçimin uygulanmasına ilişkin seçenekler sunmaktadır. Bu çerçeve ile gelişen fikir durumsallık yaklaşımının temel fikrini oluşturmaktadır (Blarr, 2012). Durumsallık yaklaşımı örgütsel alt sistemler içindeki ve alt sistemler arasındaki ilişkilerin yanı sıra bir varlık olarak örgütsel sistem ve çevreleri arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmaktadır. Yaklaşım, işletmelerin çok değişkenli doğasını vurgulamakta ve işletmelerin değişen koşullara adapte olarak nasıl hayatta kalmayı başardıklarını yorumlamaya ve anlamaya çalışmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1980). Yaklaşım, işletmelerin iç çevresi ile ilgili unsurların ve/veya aktörlerin, ilgili çevresel koşulların durumuna göre şekillendiğini savunmaktadır. İşletmelerdeki her birim ve sürecin (ör., formalleşme derecesi, örgüt içi iletişim yöntemleri, ast-üst ilişkileri, liderlik tarzı, yönetim tarzı vb.) içinde bulunan çevresel özelliklere uygun olarak belirlenmesi ve tasarlanması gerektiği, aksi halde etkinliklerinin azalacağı öne sürülmektedir. Dolayısıyla en iyi örgüt yapısının aslında çevresel koşullar ve özellikler ile uyum içerisinde olan örgüt yapısı olduğu ifade edilmektedir. Durumsallık teorisi işletme bilimi ve özellikle stratejik yönetim araştırmaları alan yazınında dönüm noktası olarak ifade edilebilecek bir yere ve öneme sahiptir. İlgili alanlardaki araştırmacılar bir işletmenin özelliklerini beklenmedik durumlar ile tutarlı hale getirmenin örgütsel performansı etkilediğini, dolayısıyla uyumun sağlanmasının durumsallık yaklaşımının temelini temsil ettiğini belirtmektedirler (Segev, 1987).

Durumsallık teorisi araştırmacıları, çeşitli örgütsel durumsallıkların tutarlılığı üzerine tartışmalarını yürütürlerken, Chandler (1962)' in araştırmasının konu ile ilgili çığır açıcı katkısına dayalı olarak stratejik yönetim araştırmalarının odağı, örgütün stratejisi ile yapısı arasındaki uyum üzerine yoğunlaşmıştır. Chandler (1962)' in bir işletmenin iş stratejisi ile örgütsel yapısı arasındaki ilişkileri incelediği söz konusu çalışması, strateji

ve yapı arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır (Blarr, 2012). Çalışmada çeşitlendirme stratejisi benimseyen yöneticilerin, örgüt yapılarının verimli çalışmaması sorunu ile karşı karşıya kaldıkları, çeşitlendirmenin dış çevrede daha yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizliğe yol açtığı sorunu dile getirilmektedir. Yeni ürün grupları ve pazarların varlığı, bilgi talebinin ve uzmanlaşmanın artmasına yol açmıştır. Merkezi örgüt yapılarında üst düzey yöneticiler yeterli zaman ve bilgiye sahip olmadıklarından, operasyonların etkili yönetiminde aksaklıklar baş göstermeye başlamıştır. Chandler (1962)' in çalışmasındaki kavramsal önermelerini Rumelt (1974) ampirik olarak test etmiş ve desteklemiştir. İşletmelerde strateji ile yapı arasındaki uyum seviyesinin performans üzerinde önemli etkileri olduğuna ilişkin sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre kontrollü uygulanan çeşitlendirme stratejisinin fonksiyonel örgütsel yapı ile birlikteliği en yüksek düzeyde performansı sağlamaktadır. Çalışmasının bu bulgusu ile Rumelt (1974) iş stratejisi, örgütsel yapı ve performans paradigmasının oluşumunu başlatmıştır. Rumelt (1974)' in çalışmasını tekrar eden araştırmacılar da benzer sonuçlar ortaya koymuşlardır. Donaldson (2001) uyumu sağlamayı sürdüremeyen işletmelerin, örgütsel performanslarında düşüş meydana geldiğini belirtmiştir. Ortaya koyulan sonuçlar neticesinde işletmeler stratejileri ile uyum gösteren örgüt yapısını benimsemeye ve uyumsuzluk durumundan uzaklaşmak üzere çaba göstermeye başlamışlardır. Chandler (1962)' in ortaya koyduğu sonuçların ilgi çekiciliği ile birlikte stratejik yönetim alanındaki birçok araştırmacı, strateji ve yapı kombinasyonlarına yönelik ideal kombinasyonlar geliştirmeye ve işletme yöneticilerine etkili bir uyumun nasıl sağlanabileceğine ilişkin önermelerde bulunmaya çalışmışlardır. Yüksek performans için strateji, örgüt yapısı ve rekabet ortamı arasında uyumun gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Çabalar, işletmelerin stratejik davranışlarının optimize edildiği birkaç stratejik tipe yönelik kategorilerin geliştirilmesi ile sonuçlanmıştır. İlerleyen dönemlerde Michael Porter (1985)' in jenerik stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma), Danny Miller (1981)' in yüksek performanslı geometrileri (zanaatkar, inşaatçı, öncü, satıcı), Michael Treacy ve Fred Wiersema (1997)' in üç stratejik türü (operasyonel mükemmellik, ürün liderliği, müşteri yakınlığı) gibi strateji alan yazınının temelleri olan çalışmalar ortaya koyulmuştur (Blarr, 2012).

Durumsallık teorisi çalışmaları, örgütsel çıktının iki veya daha fazla unsur arasındaki uyum ya da eşleşmenin sonucu olduğu yönünde ortak önermelere sahiptir. Önermelerin anahtar kavramı uyumdur ve durumsallık teorisi çalışmalarının ortak temel kaygısı uyum kavramının açık bir şekilde tanımlanması üzerinedir. Van de Ven ve Drazin (1984) durumsallık yaklaşımının tarihsel evriminde uyum kavramının üç farklı perspektif temelinde anlamının ortaya çıktığını ve bu perspektiflerin her birinin örgütsel tasarımının teorisinin özünü değiştirmekte olduğunu ifade etmiştir. Bu üç yaklaşım *seçim yaklaşımı (selection approach)*, *etkileşim yaklaşımı (interaction approach)* ve *sistem yaklaşımı (system approach)* olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımlar aynı zamanda teorisinin gelişiminde de alternatif destekler sağlamaktadır. Uyum kavramına ilişkin ilk başlarda yapılan en yaygın yorum, bir işletmenin örgütsel tasarımının, varlığını devam ettirebilmesi veya etkili olabilmesi için, içinde bulunduğu bağlamın, yani faaliyetlerini yürüttüğü ortamın özelliklerine uyum sağlaması yönünde olmuştur. Bir diğer ifadeyle etkili örgütlerin, etkili olmayan örgütlere göre kendi durumlarına daha iyi uyan yapı ve sistemleri benimsedikleri varsayımına dayanılarak, örgütsel bağlamın örgüt tasarımını ortaya çıkardığı sonucuna varılmaktadır. Başlarda uyumun varlığı ya da gerekliliği sorgulanmazken, kaynakların dağılımının örgüt yapısını belirlediği doğal seçim güçlerinin bir sonucu olarak görülmeye başlanmıştır. İlk dönem durumsallık araştırmacılarının çoğu, örgütsel bağlam ile örgütsel tasarım arasındaki bağlantıları incelemişler ve teorisinin altında yatan temel varsayımları ve örgütsel performans test etmemişlerdir. Ancak ilerleyen zamanlarda bağlam ve yapı ilişkilerinin açıklanmasında performans değişkeni de doğal seçim argümanı ve analiz birimi olarak göz önünde tutulmaya başlanmıştır. Çalışmalarda çevre ve örgüt arasında bir dengeye ulaşma varsayımı olduğu görülmektedir. Ancak çalkantılı ortamlar göz önünde tutulduğunda, örgütlerin uyum gösterme durumlarından ziyade, sürekli bir uyum sağlama süreci içinde oldukları daha olası görülmektedir. Örgütsel bağlam türleri arasında yapısal farklılıklar bulunmakta ve bu farklılıklar, farklı örgütsel performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Uzun vadede çevrelerine etkili bir şekilde uyum sağlayan örgüt biçimlerinin varlıklarını sürdürmelerinin beklendiği ve yapı ile bağlam arasındaki ilişkilerin araştırılması gerektiği ifade edilmiştir. Van de Ven ve Drazin (1984)' in uyumu değerlendirdikleri ikinci bakış açısı etkileşimsel bakış açısıdır. Araştırmacılar güneş, yağmur ve topraktaki besin maddelerinin ürünün verimi üzerindeki etkileşimini örnek

vererek, örgütsel bağlam ve örgütsel yapının performans üzerindeki etkileşimsel etkisini dile getirmişlerdir. Bu ikinci bakış açısı ile uyuma atfettikleri anlam güneşin, yağmurun ve topraktaki besin maddelerinin birbirini nasıl etkilediğinin aksine, ürünün verimliliğinin artırılması üzerindeki etkileri esas kaygı olmuştur. Başka bir ifadeyle asıl odak örgütsel bağlam ve tasarım arasında var olabilecek neden ve sonuç ilişkilerinden ziyade, örgütsel performansın örgüt yapısı ve bağlamı arasındaki etkileşime olan bağımlılığı üzerindedir. Uyumu ifade etmeye yönelik hem seçim hem etkileşim yaklaşımları, bağlamsal faktörlerin tasarım özelliklerini nasıl etkilediğine ve bağlam ve tasarım faktör çiftlerinin, performansı açıklamak için nasıl etkileşime girdiklerine odaklanmaktadır. Her iki yaklaşımda esas alınan indirgemecilik, ampirik olarak bir örgütün anatomisini, ayrı ayrı incelenebilecek ve her bir unsur hakkında elde edilen bilginin tüm örgüt sistemini anlamak için toplanabilecek bağımsız unsurlara ayrıştırılabilir olduğu şeklinde ele almaktadır. Üçüncü yaklaşım olan sistem yaklaşımı bu indirgemeciliğe tepki göstermektedir. Bu yaklaşım birçok beklenmedik durum, yapısal alternatif ve örgütsel yaşamın doğasında bulunan performans kriterleri aynı anda ele alındığı takdirde ilerlenebileceğini iddia etmektedir. Yaklaşım, sistem teorisinin kavramsal çerçevelerine dayanmaktadır. Uyuma ilişkin seçim yaklaşımı ve etkileşim yaklaşımı ile karşılaştırıldığında, sistem yaklaşımı sosyal sistemlerde karşılıklı bağımlılıkları bütünsel olarak karakterize etmek ile ilgilenmektedir. Van de Ven ve Drazin (1984) sistem yaklaşımında uyuma ilişkin eşsonluluk görüşünü vurgulamaktadır. Bu görüş, uyuma yönelik seçim ve etkileşim yaklaşımlarında örtülü olan tek en iyi yol varsayımını gevşetmektedir. Eşsonluluk yaklaşımı, belirli bağlam seviyeleri için benzersiz, en iyi yapılandırılmış çözümlerin olduğunu varsaymak yerine, birden fazla ve eşit derecede etkili alternatifin var olabileceğini kabul etmektedir. Eşsonluluk yaklaşımı birden fazla olumsuzluğa ve birden fazla tasarım ögesine hitap etmesi nedeniyle önceki iki genel uyum yaklaşımından farklılık göstermektedir (Van de Ven ve Drazin, 1984).

Strateji ve yapı arasındaki uyuma odaklanarak 1960 ve 1970'li yıllarda Chandler (1962), Rumelt (1974) ve Miles vd. (1978) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar stratejik uyum kavramının temellerini atmıştır (Blarr, 2012). Stratejik uyuma yönelik ilk kavramsal ve ampirik çalışmalar temel olarak strateji ve yapı arasındaki uyumun analizine odaklanırken, sonraki araştırmalar daha spesifik unsurları da kapsama almaya başlamıştır.

1960'lı yıllardan itibaren stratejik uyum ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayıları dönemden döneme farklılık göstermekle birlikte, ortaya koyulan bakış açıları ve işlevselleştirmeler gelişim göstermiştir. Ancak bu durum stratejik uyum kavramını daha da karmaşık bir hale getirmiş, teorik çalışmaların benimsedikleri görüşler ile ampirik çalışmaların benimsedikleri görüşler farklılık göstermeye başlamıştır. Anlaşılması ve uygulanması oldukça zor olan stratejik uyum kavramının örgütsel sonuçlar üzerindeki yararlarına değinilmesine rağmen, açık ve net bir tanımın ortaya koyulması güç olmuştur. Neticede bir işletmenin stratejik uyuma sahip olup olmadığını test etmesi ya da stratejik uyumu nasıl sağlayacağını planlayabilmesi için kavrama ilişkin bir tanımın varlığı şarttır (Galbraith ve Nathanson, 1979). Uyum kavramını uygulamaya karar veren araştırmacılar da iki temel karar ile karşı karşıya kalmışlardır (Venkatraman, 1989). İlk olarak birbirine uyum sağlayacağı öngörülen temel değişkenler olarak strateji ve yönetsel özellikler gibi teorik ilişkinin özgüllük derecesinin seçilmesi öngörülmüştür. İkinci olarak kavramın, örgütsel performans gibi belirli bir kritere dayandırılması ya da kriterden bağımsız bir spesifikasyonda kullanılmasına yönelik öngörü olmuştur (Blarr, 2012). Alan yazınında yapılan araştırmalara bakıldığında ikinci öngörüye yönelik kararın ağırlıklı olarak tercih edildiği, bir başka deyişle stratejik uyum çalışmalarında örgütsel performans kriterinin sonuç değişkeni olarak sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Gelişim gösterdiği ve tartışıldığı alanlarda stratejik uyum kavramı, işletmeler için arzu edilen performans sonuçlarına sahip olma arayışı olarak görülmüştür (Ginsberg ve Venkatraman, 1985; Miles ve Snow, 1994). Teorik çerçeve bir işletmenin stratejisi ile çevresel veya örgütsel unsurlar ya da aktörler arasındaki uyumluluğun, daha iyi performans ile sonuçlandığını öne sürmektedir (Andrews, 1965; Zajac vd., 2000). Kavram, farklı stratejik uyum kategorilerinin çeşitli iki değişkenli (ör., strateji ve yapı) ilişkilerinin ve bunların genellikle performans olan üçüncü değişken üzerindeki etkisinin araştırıldığı çerçevenin bir kavramsallaştırılması olarak tasarlanmıştır (Venkatraman ve Camillus, 1984). Bir tutarlılığı ifade eden uyumun kavramsallaştırılması ve ampirik olarak ölçülmesi zor bir süreç gerektirmektedir. Bu zorluk, kavramın teorik dayanağı, örgüt teorisi ve strateji alan yazınındaki tarihsel geçmişi ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinden ötürü sahip olduğu çekiciliğine rağmen, kavrama olan ilgi beklenenin altında kalmasına sebep olmuştur (Zajac vd., 2000). Teorik olarak geliştirilmesindeki ve ampirik olarak test edilmesindeki zorluklara rağmen, stratejik uyum stratejik yönetim ve örgüt teorisinde

önemli bir yapı taşı olarak yer almıştır (Drazin ve Van de Ven, 1985; Venkatraman ve Camillus, 1984). Stratejik uyum kavramı stratejik değişim ile ilgilidir. İşletmelerin uyumu sağlayabilmek açısından konumlarına ilişkin algılarını değiştirmeyi ve kendilerini çevre ile en iyi uyumu sağlayabilmek adına bu konumlarını içsel olarak değiştirebilmelerini içermektedir. Birçok çalışma örgütsel başarının bir işletme ile çevresi arasındaki uyumun dinamik ve evrimsel doğasına dayandığı konusunda ortak perspektifte yer almaktadır (Gabrielsson vd., 2012; Zajac vd., 2000). Bu perspektif işletmelerin özellikle yapıları, politikaları, kaynakları ve faaliyetlerini çevresel koşullara ve unsurlara uyarlamaları açısından rekabetçi, teknolojik ve sosyal değişimlere uyum sağlamanın yollarını aramaları gerektiğini öne sürmektedir (Kraatz ve Zajac, 2001).

Uyuma yönelik ilk dönem çalışmalarının ağırlıklı olarak strateji ve yapı, strateji ve pazar yapısı, strateji ve örgütsel ideoloji, strateji ve çevre, strateji ve örgütsel tasarım, strateji ve örgütsel iklim, strateji ve yönetsel süreç, strateji ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri esas aldığı görülmektedir. Özellikle strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkilerde uyumun varlığını araştıran çalışmalar öne çıkmaktadır. Neticede kökleri durumsallık teorisine dayanan stratejik uyum örgüt ile çevresi, benimsediği stratejisi ve özellikleri arasındaki uyumun bir fonksiyonu olarak performansa odaklanmaktadır (Venkatraman, 1989). Araştırmacılar işletmenin stratejisi ile çevresi arasındaki uyumun varlığının, örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını uzun zamandır tartışmaktadırlar. Daha yakın dönem çalışmaları incelendiğinde ise stratejik uyumun araştırma modeline insan kaynakları (Hsieh ve Chen, 2011), bilgi yönetimi (Murray vd., 2009), ürün geliştirme, pazarlama, hizmet operasyonları (Lillis ve Sweeney, 2013), örgütsel ittifaklar (Murray ve Kotabe, 2005) gibi konuların girmekte olduğu dikkat çekicidir. Bu çalışmalar ortaya koydukları sonuçları itibariyle işletmelere ve yöneticilere stratejik uyumun uyarlanması, geliştirilmesi, farklı ve güncel unsurlarla ilişkilendirilmesi ve böylelikle değer yaratılarak örgütsel performansın artırılmasına yönelik girişimlerde yol gösterici olmaktadır. İşletme ile çevresi arasında bir etkileşim ya da bağlantı noktası olarak ele alındığında, stratejik uyum işletmenin uyum durumunu sağlamak için kendisini nasıl uyarladığını, değiştirdiğini ve esasında bir anlamda kendisini nasıl yeniden yapılandırıldığını göstermektedir (Venkatraman, 1989). Bu yeniden yapılandırma sürecindeki tutarsızlık ve eşleşmeyen durumlar, işletmelerin çevreye verdikleri yanıtların etkili olmasını

engelleyebilmektedir. Çevresel yanıtların gecikmesi ya da etkisiz oluşu örgütsel performansın zayıflamasına ve başarısızlık durumuna yol açabilmektedir. İşletmeler değişken ortamlarda sürekli olarak uyumun varlığını gözetmen durumunda olduklarından, zaman içerisinde uyum sağlayabilme yeteneği kazanan işletmeler rekabet avantajı elde etmekte ve uzun vadede büyüme sağlamaktadırlar. Bundan ötürü aslında uyum sağlama yeteneğinin varlığı işletmeler için rekabet etmede değerli ve stratejik bir kaynak olarak görülmektedir (Murray vd., 2009). Yakın zaman araştırmalarında bu değerli kaynağın, bir başka değerli kaynak olan insan kaynakları üzerinden uyarlanması, var olmasına yönelik çalışmalar görünürlük kazanmaktadır. Bu çalışmalarda (ör., Lambooi vd., 2006; Simons vd., 1999; Takeuchi, 2009; Verburg vd., 2007) işletmelerin stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, stratejileri, politikaları arasındaki uyum ve tutarlılıklar inceleme konusudur.

İşletmelerin çevresel değişikliklere adapte olmada, çevreden gelen fırsat ve tehditlere yanıt vermede, rekabet etmede benimsedikleri ve uyguladıkları iş stratejilerinin, arzu edilen örgütsel performansa ve örgütsel başarıya ulaşmada insan kaynakları uygulamaları ve stratejileri ile tutarlılık göstermeleri Miles ve Snow (1984a, 1984b, 1994)' un çizdikleri çerçeveden ileri gelmektedir. Çağdaş alan yazını ve stratejik yönetim alanındaki araştırmacıların büyük bir çoğunluğu Miles ve Snow' un strateji ve yapı arasındaki ideal uyumu tanımlama yaklaşımını yaygın şekilde kabul etmektedirler (Conant vd., 1990; DeSarbo vd., 2005; Kabanoff ve Brown, 2008; Shortell ve Zajac, 1990). Miles ve Snow' un ortaya koydukları temel argüman, işletmelerin dış çevreden kaynaklanan değişikliklere adapte olmaları gerektiğine ilişkindir. Bu adaptasyon sürecini uyum döngüsü olarak adlandırmaktadırlar (Miles vd., 1978). Uyum döngüsü işletmenin işletme üzerinde etkili olan faktörlere başarılı bir şekilde uyum göstermesi için üst yönetimin göz önünde bulundurması gereken üç sorun alanına işaret etmektedir. Bu sorun alanlarından ilki ürün ve pazar seçimine odaklanan girişimcilik sorunu ile ilgilidir. Sorun, yönetimin kaynak tahsisine karar vermesi ve işletmeyi belirli bir ürün pazar alanına entegre edebilmesi ile ilgilidir. Döngüde yer alan ikinci sorun alanı mühendislik ile ilgilidir. Bu alandaki sorun, üst yönetimin belirli teknolojilere dayalı üretim süreçleri gibi işletme için uygun bir iş modeline karar vermesini gerektirmektedir. Uyum döngüsünde yer alan üçüncü sorun alanı örgütsel yapı ve süreçleri ifade eden yönetimsel sorunu ele almaktadır.

Miles ve Snow' un uyum döngüsü modeli (çalışmanın 1.1.4. Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisi başlığı altında detaylı olarak yer verilmiştir) her stratejik türün, uyarlanabilir döngüde belirtilen girişimcilik, mühendislik ve idari sorunlara yönelik kendi uyum stratejisine sahip olduğunu göstermektedir. Miles ve Snow (1978) bu adaptasyon döngüsü çerçevesinde işletmelerin faaliyet gösterdikleri ürün pazar ortamında çevreye yanıt vermelerinde ve adaptasyon sağlamalarında sergiledikleri stratejik davranış tiplerini bir tipoloji kapsamında sınıflandırmıştır. Tipolojide savunmacı, öncü, analizci ve tepkici olmak üzere 4 stratejik tipe yer verilmiştir (çalışmanın 1.1.4. Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisi başlığı altında detaylı olarak yer verilmiştir). Bu 4 stratejik tipten savunmacı, öncü ve analizci tipler araştırmacıların ifade ettikleri biçimde “uygulanabilir stratejiler” olarak tanımlanmakta ve tepkici tip ise uzun vadede sürdürülebilirliği olmayan ve örgütsel başarısızlık ile sonuçlanma riski taşıyan “uygulanamaz strateji” olarak tanımlanmaktadır. Miles ve Snow (1984a) strateji tipolojilerinde yer alan savunmacı, öncü ve analizci stratejiler ile insan kaynakları yönetimi sistemlerini birbirine bağlayan kavramsal bir çerçeve sunmakta ve insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamalarının, iş stratejilerine göre tasarlanmaları ve uyarlanmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Bu uyarlama neticesinde, yalnızca fonksiyonlarını yerine getirmekle sınırlı kalmayan, örgütsel tasarım ve geliştirme alanlarına kadar uzanan birçok işlevi olan, profesyonel kadrolara sahip çok yönlü insan kaynakları departmanları ortaya çıkmaktadır (Miles ve Snow, 1984a). Arzu edilen performans ve örgütsel başarıya ulaşmada iş stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki bütünleşmeye dikkat çeken Miles ve Snow (1984a), strateji tipolojisinde yer verdikleri savunmacı, öncü ve analizci stratejiler ile tutarlılık gösteren insan kaynakları strateji ve uygulamalarına ilişkin bir çerçeve çizmekte, stratejilerin gerektirdikleri insan kaynakları uygulamalarına sahip işletmelerde stratejik uyumun varlığından söz edilebileceğini ifade etmektedirler.

1.2.2. Stratejik Uyumun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişimi, Önemi ve Stratejik Uyum Çerçevesi

Miles ve Snow (1984a) stratejik insan kaynakları sistemlerinin tasarımına ilişkin bir çerçeve çizdikleri “*Designing Strategic Human Resources Systems*” başlıklı çalışmalarında, dönemin Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyette bulunan işletmelerin

üst düzey yöneticilerinin insan kaynakları uygulamalarına ve profesyonellerine yönelik gösterdikleri ilgiye dikkat çekmektedirler. Bu ilginin arkasında öncelikle küresel pazarlarda işletmelerin rekabetçi konumlarını kazanmanın ve sağlamlaştırmanın bir yolu olarak insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi düşüncesi yatmaktadır. İkinci dayanak ise işletmelerin, yüksek teknoloji ve hizmet tabanlı bir ekonominin karmaşık, değişken ve bilinmez dünyasına doğru hareket ederken, yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin üstlendiği rolün önemini kabul etmeye başlamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin yapılan vurgunun bir devamı olarak, İK profesyonelleri işletmelerin uzun vadeli gereksinimlerinin yerine getirilmesinde stratejik iş planlamaları sürecine katılımı gerekli gördüklerini savunmuşlardır. İK profesyonelleri bu doğrultuda stratejik planlamanın dilini, yöntemini ve tekniklerini öğrenmeye, insan kaynakları alanında stratejik düşünmenin teşvik edilmesinde daha proaktif bir duruş benimsemeye ve personel yönetiminin geleneksel faaliyetlerden oluşan işlevini sınırlarının çok ötesine genişletmeye başlamışlardır. Miles ve Snow (1984a) Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin, insan kaynakları alanına ilişkin ilgileri ve geliştirme çabalarına yönelik incelemeleri neticesinde iş stratejileri ve insan kaynakları yönetim sistemlerini birbirine bağlayan kavramsal bir çerçeve sunmaktadırlar. Bu kavramsal çerçeveyi sunarlar, insan kaynakları yönetim sistemlerinin iş stratejilerinin talepleri doğrultusunda tasarlanması ve uyarlanması gerektiğini savunduklarını vurgulamaktadırlar. İşletmelerde insan kaynakları birim ya da departmanlarının örgütsel tasarım ve örgütsel geliştirme alanlarında profesyonel danışmanlık bilgi ve becerilerine sahip kadrolardan oluşması gerektiğini öne sürmektedirler.

Miles ve Snow (1984a) işletmelerde insan kaynakları yönetiminin parlayan yıldızına dikkat çekerlerken, işletmelerin ürün pazar (iş) stratejileri, örgütsel yapıları, yönetim süreçleri hususlarında 1800'lerin ortalarından 1950'lere kadar yaklaşık 100 yıllık bir tarihsel gelişim perspektifini Alfred D. Chandler' e atıfta bulunarak sunmaktadırlar. 1800'lü yıllar kişi ya da aileden oluşan tek bir sahip ile yönetilen işletmelerin baskın olduğu bir dönemdir. Ağırlıklı olarak tek bir ürün grubunun üretiminin gerçekleştirildiği bu işletmelerde tüm örgütsel kararlar doğrudan ve aynı zamanda işletmenin de sahibi olan yönetici tarafından alınmaktadır. Tüm çalışanlar yöneticinin iradesinin bir uzantısı ya da temsili olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Bu yapıdaki işletmelerde açıkça

tanımlanmış işlevsel uzmanlık olmadan, çalışanlar sahip yöneticilerinin aracılığı olarak hareket etmektedirler. Sahip yöneticiler ve kilit astlar arasındaki temel ilişkiyi yansıtmak adına bu işletmelerde vekil yapı (agency structure), örgütsel yapıyı ifade edilmektedir. Bu yapıdaki işletmeler, yöneticilerin uzmanlıkları ile sınırlandırılan alanlarda hareket edebilmektedirler. Ancak büyüme ve çevresel yapıdaki karmaşıklık, tek bir stratejik karar vericinin etrafında inşa edilen işletmeler için tehdit edici unsurlar olarak varlığını hissettirmektedir. Vekil yapı biçiminin ötesine geçen işletmeler, sahip yöneticiler tarafından sağlanan kaynakların tahsisini rasyonelleştirmeyi amaçlayan profesyonel yönetime ulaşmak ve geliştirmek adına adımlar atmışlardır. Bu rasyonelleştirme süreci, işletmelerde uzmanlık becerilerine sahip yöneticiler tarafından yönetim gerekliliklerinin yerine getirilmesini sağlayacak şekilde bölümlendirilmiş yapı biçimini geliştirmiştir. Çabalar neticesinde departmanların ve/veya birimlerin hepsinin, bir ana yönetim planı ve bütçesi aracılığı ile merkezi olarak kontrol edildiği fonksiyonel örgüt yapısı biçimi gelişmiştir. Fonksiyonel işletmeler 1900'lerin başlarında genellikle ortak bir üretim teknolojisi kullanarak sınırlı sayıda ürün ortaya koymaktadırlar. İstikrarlı bir üretim sağlanması adına girdilerin tahsis edildiği tedarikçileri satın alma yoluna giden işletmeler, dikey bütünleşme sayesinde büyüme kaydetmeye başlamaktadırlar. Fonksiyonel ya da fonksiyonlara dayalı örgüt yapısının sınırlı sayıda büyüme gösteren pazara, yüksek hacimde ve standartlaştırılmış ürünler sağlamanın uygun maliyetli ve kar sağlayıcı bir yol olduğu kanıtlanmıştır. Fonksiyonel bölümlendirmeye giden bu işletmeler, uzmanlaşmayı teşvik etmişlerdir. Yönetim hiyerarşisinin tepesinde ise sistemi bütünsel olarak değerlendirmek için gerekli koordinasyonu sağlayabilecek düzeyde bilgi ve uzmanlık yer almaktadır. Ürün hatlarını genişletmek üzere finansal kaynaklara ve gerekli teknolojilere sahip olan işletmeler, art arda gelişen her bir ürün ve pazar yeniliğinin, fonksiyonel yapının sınırları içerisinde yönetilmesinde zorluk yaşamaya başlamışlardır. Bu zorluklar çeşitlendirmeye yönelik çabaları düşündürmeye başlamıştır. Zaman içerisinde çeşitlendirme çabaları işletmelerde yöneticilerin birtakım kararlar üzerindeki kontrollerini kaybetmelerine yol açmıştır. Çeşitlendirme ihtiyacının varlığı fonksiyonel yapıda bu stratejinin bütüncül yapı üzerindeki kontrolün zayıflaması ya da kaybına yol açması, yapının ürün ya da coğrafi/bölgesel bölümlere ayrıştırılması ve ürün grupları ya da bölgelerden sorumlu üst düzey yönetimlerin tahsis edilmesi yoluna götürmüştür. Büyümenin devamı ve kontrolün sürdürülebilir kılınması için bu tür bir bölümlendirme

çözüm yolu olarak geliştirilmiştir. Her bölüm belirli bir pazara yönlendirilebilmekte, kendi ürün ve hizmet gruplarını tasarlayarak üretebilmekte, fonksiyonel olarak yapılandırılmış bileşenlerini koordine etmek üzere gerekli örgütsel kararları alabilmektedir. Esasında ortaya çıkan yapıda her bölüm, ana işletmenin çözüm üretilmediği problemler zinciri ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak bu örgüt yapısı sayesinde problemlerin büyüklüğü yönetilebilir ölçeklere indirgenebildiğinden ve ayrıştırılabildiğinden, çözüm sunulması daha kolay bir hal almıştır. 1950'lere gelindiğinde bölümlere ayrılmış bu örgüt yapısının geliştirilmesinin yalnızca örgütsel çeşitliliğin yönetilmesinde bir araç değil, aynı zamanda büyümenin sağlanabilmesinde açık ve anlaşılabilir bir mekanizma ortaya koyduğu görülmüştür. 1970'li yıllara gelindiğinde ise ürün geliştirme kapasitelerini geliştirmek isteyen fonksiyonel yapıdaki işletmeler, temel yapılarına proje tipi yapıları da dahil etmeye başlamışlardır. İnsan kaynağının ürün ve bölge gruplarına tahsis edilmesi ihtiyacı işletmeleri farklı örgütsel yapılara çekmiştir. Oluşan baskılar neticesinde çeşitlendirme imkanları ile birlikte en görünür olanı matris yapılar olan karma örgüt yapıları biçimlenmeye başlamıştır.

Miles ve Snow (1984a) tarihsel evrim süreçlerini geniş bir perspektif ile ele aldıkları işletmelerde, insan kaynakları fonksiyonunun konumlandırılmasına ve evrilmesine değinmektedir. Nitekim, gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın temel kaygısı da stratejik insan kaynakları sistemlerinin tasarımı üzerinedir. Örgüt yapısı vekil örgüt yapısı olarak tanımlanan işletmelerde personel departmanları yer almamaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerin sahibi de olan yöneticiler kendi kararları doğrultusunda işe alma ve seçme, işten çıkarma, geliştirme, ödüllendirme, çalışanları kontrol etme gibi işlevleri kendileri yerine getirmektedirler. Bu işlevleri bir birim olarak yerine getiren personel departmanları ilk olarak fonksiyonel yapıdaki işletmeler ile birlikte ortaya çıkmış ve oldukça geniş bir hizmet yelpazesi gerçekleştirmişlerdir. İlk personel departmanlarında genel itibariyle işe alma ve seçme, personel bilgilerine ilişkin kayıtları tutma, eğitim, zaman ve hareket çalışmaları, sendikal ilişkiler gibi işlevler gerçekleştirilmiştir. Üst yönetim, personele yönelik bu tür faaliyetlerin çalışanların moralini ve işbirliklerini muhafaza etmesini beklemiştir. Ancak Miles ve Snow (1984a) bir varlık olarak görülen ve kıymet atfedilen insan becerilerinin kazanılmasına ve geliştirilmesine yönelik çaba gösteren personel

yönetimi kavramının, tam olarak birinci dünya savaşı döneminde ortaya çıkmaya başladığını ifade etmektedir.

Fonksiyonel örgüt yapılarının yönetimsel anlamda büyük başarılarından biri uzmanlaşma, standardizasyon ve senkronizasyonun çeşitli görevlere uygulanması olarak ifade edilmektedir. Bu alanlarda verimliliği sağlamak ve elde edilen faydayı en üst düzeye çıkarabilmek uygun çalışanların işe alınması, işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve tanımlanmış işler için eğitilmesi temel gerekliliktir. Bu gerekliliğin duyulması ile birlikte personel yönetimi departmanının rolü, yavaş yavaş işletmelerin ihtiyaç duydukları adayların edinilmesi, eğitilmesi ve işletmede kalmasının sağlanması olarak dönüşmeye başlamıştır. Personel departmanının bu dönüşümü, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarının sağlanmasında kaçınılmaz olmuştur. Modern anlamda personel departmanı bölümlere ayrılmış yapıdaki işletmelerin 1950'li yıllarda yayılmaları ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerde personel departmanları iş analizi, işe alma ve seçme gibi faaliyetlerde işlevini korumuştur. Bu işlevlerine ek olarak kurumsal düzeyde yüksek nitelikli insan kaynakları uzmanlarını istihdam ederek, daha profesyonel ve sofistike bir nitelik kazanmışlardır. Bu gelişimleri sayesinde ücret ve teşvik sistemlerinin ayrıntılandırılması, insan kaynaklarının ardında yatan felsefenin anlaşılması bölümler arasında geliştirilebilmekte ve standartlaştırılabilmektedir. Gelişim gösteren personel departmanının personele ilişkin faaliyetlerinin birincil odağı, çalışandan orta kademe yöneticiye, kısa vadeli olmaktan orta vadeli olmaya, çalışan becerilerine ilişkin eğitimlerden yönetsel eğitim ve geliştirmeye doğru kaymaya başlamıştır. Faaliyetlerdeki bu evrilme bölümlere ayrılmış örgütlerde çeşitlendirme ile ortaya çıkan çeşitli işleri yönetmek için, yeterli nitelikleri taşıyan yöneticilere sahip olmayı gerektiren temel stratejisinin desteklenmesine yardımcı olmuştur.

Ağırlıklı olarak proje tipi (matris) yapılar ile anılan karma örgüt yapılarının 1960'lı yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamaları ile birlikte, az sayıdaki teknik uzmanlar departmanlarından birtakım görevlerin yerine getirilmesini talep etmişlerdir. Bunlar arasında yetkin proje yöneticilerinin bulunmasına ve ekiplerin kurulmasına yardımcı olmak, birden fazla proje grubu arasında hareket eden üyelerin kariyer gelişimlerine

destek olmak gibi görevler yer almaktadır. Bu durum artık insan kaynakları birimlerinin önceden tanımlanmış rollerine ek olarak planlama, tahsis gibi rollerinin vurgulanmasını gerektirmektedir. Bu tip örgüt yapıları insan kaynaklarının planlaması ve tahsisi gibi iki hayati süreci stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması arasında birbirine bağlamanın önemini temsil etmektedir (Miles ve Snow, 1984a). Miles ve Snow (1984a)'un vekil yapı, fonksiyonel yapı, bölümlendirilmiş yapı ve karma yapılar olmak üzere 4 tip örgüt yapısı için insan kaynakları yönetim sistemlerine ilişkin evrilme süreci perspektifleri, çalışmalarında yer aldığı biçimde Tablo 5' te (Miles ve Snow, 1984a) görülmektedir.

Tablo 5

İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Evrimi

	Vekil Yapı	Fonksiyonel Yapı	Bölümlendirilmiş Yapı	Karma Yapı
İK yönetim sistemlerinin rolü	Resmi olmayan süreç	Elde etme, Eğitim, Sürdürme	Geliştirme, Danışma	Planlama, Tahsis
İK stratejisi		İK' nın inşası	İK' nın elde edilmesi	İK' nın tahsisi
İK hizmetleri	Resmi olmayan süreç			
Fonksiyonel yapıda vurgu		İşe alma ve seçme Eğitme Performans değerlendirme Ücret yönetimi	İşe alma ve seçme Eğitme Performans değerlendirme Ücret yönetimi	İşe alma ve seçme Eğitme Performans değerlendirme Ücret yönetimi
Bölümlendirilm iş yapıda vurgu			Performansa dayalı ödüllendirme İşgücü planlama ve geliştirme İş rotasyonu Bölümler arası transfer planlaması	Performansa dayalı ödüllendirme İşgücü planlama ve geliştirme İş rotasyonu Bölümler arası

transfer
planlaması

Karma yapıda vurgu	Kariyer planlama Değerlendirme merkezleri Örgüt geliştirme İş zenginleştirme Takım kurma Yan becerilerin tahsisi
-------------------------------	--

Miles ve Snow (1984a) çalışmalarında insan kaynakları sistem ve stratejilerini ayrıntılı olarak ele almamış olsalar da strateji tipolojileri çerçevesinde ortaya koydukları savunmacı, öncü ve analizci olmak üzere uygulanabilir üç stratejik tipi ve bu tiplerin gerektirdikleri temel insan kaynakları uygulama ve sonuçlarını tanımlamışlardır (Bird ve Beechler, 1995). Miles ve Snow (1984) araştırmalarında birçok şirketi incelemiş ve bu şirketleri tipolojilerinde yer alan stratejiler (savunmacı, öncü, analizci) ile özdeşleştirmiştir. Miles ve Snow (1984a)' un stratejik davranış tiplerini ve bu davranış tipleri ile uyumlu insan kaynakları sistemlerini inceledikleri şirketlerden biri savunmacı olarak tanımladıkları Lincoln Elektrik şirkettir. Şirket niş bir alanda faaliyet göstermektedir. Savunmacı stratejiyi benimseyen bu şirket üretim süreçlerini ürün kalitesini iyileştirmeye odaklarken, öte yandan maliyetleri düşürmeye ve ürünlerine daha düşük fiyatlar uygulayarak müşteri memnuniyeti elde etmeye çalışmaktadır. Lincoln elektrik şirketinin insan kaynakları yönetim sistemi ile izlemekte olduğu strateji arasında tam olarak bir uyumun olduğu görülmektedir. İstikrarlı bir büyüme ile güvenli bir pazar payı yaratmakta olan şirket, insan kaynaklarını içeriden geliştirmektedir. Çalışanlar dikkatli bir biçimde seçilmekte, yerleştirilmekte, eğitilmekte, çalışma hayatlarının çok büyük bir kısmını şirkette geçirmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla savunmacılar için garantili istihdam sağladıkları söylenebilir. Savunmacılar, çalışan performansı ve

ödüllendirme arasında açık bir ilişki kurmakta ve bu sayede çalışanlara örgütsel bağlılık kazandırmak istemektedirler. Çalışanlara hem bireysel olarak hem de ekip olarak kullanılan araç gereçler, çıktı miktarı, hızı ve kalitesi gibi konularda sorumluluklar yüklemektedirler. Bu örgütlerde liderlik, geleneksel yönetici olarak ifade edilebilse de iş akışı, iş tasarımı, sorumluluk, denetim vb. konularda daha modern sayılabilecek hususlar ile uyum içerisinde. Savunmacı olarak incelenen Lincoln elektrik şirketi kendi kendisine büyüme eğilimi göstermektedir. Üretim sistemi yalındır. Çalışanlarda kişisel gelişim uzun vadede sağlanabilmekte ancak gelişimin sağlanması terfi ile ödüllendirilmektedir. İnsan kaynakları departmanının örgüt içerisinde üstlendiği rol açık bir şekilde belirtilmektedir. Buna göre insan kaynakları, çalışanlara ilişkin işe alma ve seçme, yerleştirme, değerlendirme, eğitim gibi hususlar ile ilgilenmenin yanı sıra iş tasarımı ile teşvik sistemi arasındaki uyumun takipçisi ve destekçisidir. Savunmacı şirketlerde insan kaynakları stratejisinin “*insan kaynaklarının oluşturulması*” olduğunu söylemek mümkündür (Miles ve Snow, 1984a).

Miles ve Snow (1984)' un rekabet stratejileri tipolojileri ve uyumlu insan kaynakları sistemleri çerçevesinde inceledikleri şirketlerden bir diğerine örnek öncü olarak değerlendirdikleri Hewlett Packard (HP) şirkettir. HP ürün tasarımlarını pazara hızlı bir şekilde yansıtması neticesinde yüksek getiri elde etmektedir. Sürekli büyüme olan bir sanayinin hızlı değişim ve gelişimine ayak uydurabilen bir şirkettir. Sürekli olarak yeni fikirler geliştirmekte ve bunları ürünlere yansıtmaktadır. Şirketin kendisine özgü bir tasarımı ve teknolojik açıdan birçok avantajı bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirme ve tasarlama, çeşitli teknolojilerin kullanımı, hızlı ve devamlı büyüme hedefi gibi hususlar ile nitelendirilen öncü örgütte, insan kaynakları departmanı savunmacılara nispeten çok farklı faaliyetler ve öncelikler üstlenmektedir. Hem departman hem de kurumsal düzeydeki insan kaynakları birimi olarak sürekli yeni gruplar oluşturma, yönetsel, teknik personel kaynakları bulma ve dağıtımını gerçekleştirme görevine sahiptir. Yetenekli kişilere hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışından ulaşılmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları departmanının aynı zamanda öncü örgütlerde girişimci olarak nitelendirilebilecek bir özelliği de bulunmaktadır. Bu doğrultuda önemli yeteneklerin elde edilmesine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda geliştirilmesine hizmet etmektedir. Örgütte kilit sayılabilecek insan kaynağı örgüt dışarısından sağlanmakta, çok sayıda birime

yatırım yapılmakta ve içerideki personel geliştirilmektedir. Öncü şirketlerde genel insan kaynakları stratejisi “*yetenekli insan kaynaklarının edinilmesi*” olarak ifade edilebilir. Savunmacı bir örgütte insan kaynakları departmanı öngörülebilir bir değişim ve öngörülebilir büyüme ihtiyaçları doğrultusunda dikkatli planlama yapmaktadır. Öngörülebilirlik örgütün istikrar vurgusu neticesinde yüksek olduğundan insan kaynakları personeli, insan kaynakları ihtiyacını ve dağıtımını planlamada iş stratejistleri ile çalışabilmektedir. Öncü örgütte ise değişim ve belirsizliğin söz konusu olması nedeniyle uzun vadeli bir planlamanın yapılması kolay olmamaktadır. Detaylar üzerinde durulması önem arz etmektedir. Öncü örgütlerde ayrıca İK birimleri örgüt tasarımı ve geliştirilmesi ile daha fazla ilgilenmektedir (Miles ve Snow, 1984a).

Miles ve Snow (1984a) tarafından stratejik davranış tipleri ve uyumlu insan kaynakları sistemleri incelenen örgütlerden bir diğeri Texas Instruments (TI) şirketidir. Şirket elektronik endüstrisinde faaliyet göstermektedir. TI örgüt yapısını ve yönetsel süreçlerini, ürün yaşam döngüleri aşamaları ile uyum sağlayacak şekilde güncelleme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla şirket analizi olarak ifade edilmektedir. Şirketin yeni ürün ve tasarımlarının gelişimleri yakından planlanmakta ve kaynakların tahsisi süreci de yine yakından izlenmektedir. Yeni ürün ya da tasarım için başından itibaren üretime geçme ve pazara sürme hususları devamlı olarak değerlendirilmektedir. TI’ da insan kaynaklarının yalnızca ürünler arasında değil aynı zamanda farklı üretim süreçlerinde planlama ve tahsis yetenekleri de bulunmaktadır. Örgütün mevcut ürünleri (ürün yaşam eğrisinde olgunlaşma aşamasına gelmiş olan ürünler) için insan kaynakları birimi savunucu örgütteki rolünü oynamakta, uygun eğitim, doğru yerleştirme, değerlendirme vb. hususlar ile ilgilenmektedir. Yeni ürün ve tasarımlar söz konusu olduğunda ise insan kaynakları birimi daha gelişimsel bir rol oynamakta, esnek, zengin, yaratıcı ekipler ve süreçler tasarlamaya odaklanmaktadır (Miles ve Snow, 1984a).

Miles ve Snow (1984a) örgütlerde insan kaynakları departmanının stratejik planlama süreci ve uygulaması hakkında geniş bir bakış açısına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. İK departmanından temsilcilerin, alınan stratejik kararların insan kaynakları üzerindeki etki ve sonuçlarının takibine yardımcı olabilmek adına planlama

sürecine dahil edilmelerini gerekli görmektedirler. Örgüt içerisinde insan kaynakları departmanının profesyonel bir danışman görevi görmesi, örgüt yapısı, benimsenen stratejiler, yönetsel süreçler, örgütsel değişim ve gelişim hakkında bilgi ve fikir sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Miles ve Snow (1984a) son olarak strateji ve insan kaynakları arasındaki uyumun belirleyicisinin, örgütte tek bir yönetici olmadığı, bütün olarak insan kaynakları yönetimi sistemi olduğunu belirtmektedirler (Miles ve Snow, 1984). Stratejik tipler ve uyumlu insan kaynakları sistemleri üzerine gerçekleştirmiş oldukları şirket analizleri neticesinde Miles ve Snow (1984a)' un uygulanabilir iş stratejileri olarak tanımladıkları savunmacı, öncü ve analizci tipler için bildirdikleri uyumlu insan kaynakları sistemleri Tablo 6' da yer almaktadır.

Tablo 6

Stratejik Tipler İçin Uyumlu İnsan Kaynakları Sistemleri

Örgütsel/Yönetimsel Nitelikler	Stratejik Tip		
	Savunmacı	Öncü	Analizci
Ürün-Pazar Stratejisi	Sınırlı, istikrarlı ürün hattı, öngörülebilir pazar, pazara derinlemesine nüfuz etme ile büyüme, vurgu: derin	Kapsamlı ve değişen ürün hattı, değişen ve gelişen Pazar, ürün ve Pazar geliştirme yoluyla büyüme, vurgu: yaygın	İstikrarlı ve değişen ürün hattı, öngörülebilir ve değişen pazarlar, çoğunlukla Pazar geliştirme yoluyla büyüme, vurgu: odaklanma
Araştırma-Geliştirme, Üretim	Sınırlı, çoğunlukla ürün geliştirme, yüksek verimlilik, düşük maliyet, vurgu: verimlilik ve süreç mühendisliği	Yaygın, vurgu: pazarda ilk olma. Müşteri isteğine göre üretim ve prototip üretim, vurgu: etkililik ve ürün dizaynı	Odaklanma, vurgu: pazarda ikinci olma. Düşük maliyetle çalışma, vurgu: süreç mühendisliği, ürün ve marka yönetimi
Pazarlama	Çoğunlukla satış ile sınırlı	Pazar araştırmaları ağırlıklı	Pazarlama kampanyalarının kapsamlı kullanımı,
Örgüt Yapısı	Fonksiyonel	Bölünmüş yapı	Fonksiyonel ve matris yapı

Kontrol Süreci	Merkezi	Ademi merkezi	Çoğunlukla merkezi ama pazarlama ve marka yönetiminde ademi merkezi
Hâkim Koalisyon	Üretim, finans	Ürün araştırma ve geliştirme, Pazar araştırma	Pazarlama, süreç mühendisliği
Planlama	Planla-Harekete geç-değerlendir	Harekete geç-değerlendir-planla	Değerlendir-Planla-harekete geç
İK Yönetim Sistemi	Savunmacı	Öncü	Analizci
Temel Strateji	İnsan kaynaklarının oluşturulması	İnsan kaynaklarının edinilmesi	İnsan kaynaklarının tahsisi
İstihdam, seçme ve yerleştirme	Vurgu: Yap. Giriş seviyesinin üzerinde sınırlı istihdam, İstenmeyen çalışanları ayıklamaya dayalı seçim	Vurgu: Al. Her seviyede sofistike işe alım, Seçim, istihdam öncesi psikolojik testleri içerebilir	Vurgu: Yap ve al. Karışık istihdam ve seçim yaklaşımı
Personel planlama, eğitime ve geliştirme	Resmi, kapsamlı. Yeteneklerin inşası. Yaygın eğitim programları	Resmi olmayan, sınırlı. Beceri tanımlama ve edinme. Sınırlı eğitim programları	Resmi, kapsamlı. Yetenek inşası ve edinme. Yaygın eğitim programları. Sınırlı dışarıdan istihdam
Performans değerlendirme	Süreç odaklı prosedür (örneğin kritik olaylara veya üretim hedeflerine dayalı). Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması. Bireysel/grup performans değerlendirmesi. Zaman serisi karşılaştırmaları (örneğin önceki yıl ile performansı karşılaştırma)	Sonuç odaklı prosedür (örneğin amaçlara dayalı veya kar hedeflerine dayalı yönetim). Personelin ihtiyaçlarının tanımlanması. Bölüm/kurumsal performans değerlendirmesi. Kesitsel karşılaştırmalar (örneğin aynı dönemde diğer şirketler ile)	Çoğunlukla süreç odaklı prosedür. Eğitim ve personel ihtiyaçlarının tanımlanması. Bireysel/grup/bölüm performans değerlendirmesi. Çoğunlukla zaman serisi karşılaştırması

Ücret	Örgütsel hiyerarşideki pozisyona dayalı. İç tutarlılık. Toplam ücret, ağırlıklı olarak nakde yöneliktir ve üst / ast arası farklılıklar vardır.	Performansa dayalı. Dış rekabet. Toplam ücret teşviklere dayalıdır ve personelin ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilir.	Çoğunlukla hiyerarşiye, kısmen performansa dayalı. İç tutarlılık ve dış rekabet. Nakit ve teşvikler
--------------	---	---	---

Miles ve Snow (1978, 1984a, 1984b, 1994) işletmelerin ürün pazar stratejileri ya da bir diğer ifadeyle iş stratejileri ile insan kaynakları sistemleri arasında, stratejik uyumun varlığının olumlu örgütsel sonuçlarına dikkat çektikleri bir çerçeve ortaya koymuşlardır. İnsan kaynakları sistemlerinin, işletmelerin stratejik davranış tiplerine uyum sağlayacak şekilde tasarlanmalarının, örgütsel performans ve nihayetinde örgütsel başarı üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çizdikleri bu çerçeve kaynak temelli teori (Barney, 1991) ışığında anlamlandırılabilir ve açıklanabilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları insan sermayesinin ya da günümüz açısından daha doğru bir ifade ile insan varlığının becerilerini, tutumlarını, davranışlarını belirlemekte ve kontrol etmektedir (Collins, 2021; Wright ve Ulrich, 2017). Böylelikle örgütsel performans ve rekabet avantajı üzerinde etkili olmaktadır. Kaynak temelli teori, insan kaynaklarının işletmelerin başarı sağlamalarındaki rolünü anlamak amaçlı bir temel sağlamaktadır (Boon vd., 2018). Wernfelt (1984) ve Rumelt (1984)'in başlattığı ve Barney (1991)'in geliştirerek yeniden gözden geçirdiği teori, işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajının fiziksel, beşerî ve örgütsel kaynaklardan ileri geldiğini savunmaktadır. Progulaki ve Theotokas (2010)'a göre bir işletme genel itibarıyla ifade edildiğinde fiziksel sermaye kaynaklarına (ör., fabrika binaları), örgütsel sermaye kaynaklarına (ör., insan kaynakları sistemleri), insan sermayesi kaynaklarına (ör., çalışan bilgi ve becerileri) sahiptir (Aybas ve Tokucu, 2020). Teori doğrultusunda insan sermayesi kaynakları işletmelerde rekabet avantajı sağlama ve değer yaratmaya yönelik stratejilerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli görülmektedir (Barney, 1991). Teoriye göre insan varlığı değerli ve nadir bulunan bir kaynaktır. İnsan kaynağı, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor ve maliyetli olmasından ötürü işletmeler için stratejik önem taşıyan bir kaynaktır (Barney, 1991). Bu nedenle insan kaynaklarının tahsis edilmesi, motive edilmesi ve yönetilmesi, iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde doğrudan etkili olmaktadır

(Jhajharia ve Kaur, 2015). Teori, rekabet avantajı sağlamada kaynak bağlamında strateji ve insan kaynakları alanlarının ortaklaşmasına dikkat çekmektedir (Wright vd., 2001). Bir diğer ifadeyle insan kaynaklarının stratejik nitelik kazanmasına ve stratejik insan kaynakları yönetimi disiplininin gelişimine dikkat çekmektedir. Stratejik İKY alanında gerçekleştirilen çalışmalarda genel itibariyle asıl amaçlanan işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için sahip oldukları insan kaynağının, ne tür sistem ve uygulamalar çerçevesinde tasarlanması ve yönlendirilmesinin arzu edilen performansa yol açtığı ve bağlamsal durumların performans üzerindeki etkiyi nasıl değiştirdiğinin açıklanmasıdır. Stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerinin birlikteliğinden ortaya çıkan bir disiplin olan stratejik İKY, 1980’li yıllardan bu yana teorik ve ampirik çalışmalar doğrultusunda gelişimini devam ettirmektedir. Kaynak temelli teori ise stratejik İKY’nin devam etmekte olan gelişiminde, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir kılmada işletmeler tarafından benimsenen etkili yaklaşımlardan bir tanesidir (Kaufman, 2015). Dolayısıyla araştırmacılar kaynak temelli görüşü stratejik ve stratejik İKY araştırmalarını birbirine bağlayan, stratejik İKY araştırmalarının dayandığı bir rehber yaklaşım olarak kabul etmektedirler (Aybas ve Tokucu, 2020). Kaynak temelli teori ışığında stratejik İKY, insan kaynakları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlayarak, çalışanların niteliklerini ve davranışlarını örgütsel amaçlar ve stratejik ihtiyaçlar ile uyumlu hale getirmektedir (Aiko, 2021). Bir örnek vermek gerekirse iş stratejisi olarak yenilikçi stratejiyi benimsemiş olan işletmeler, pazardaki hızlı değişimlere ve teknolojik ilerlemelere, stratejilerinin bir gereği olarak öncü olmak ya da uyum sağlamak zorundadırlar. Yenilikçi stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için örgütün yaratıcılığı yüksek, risk ve belirsizliklere karşı toleransı güçlü çalışanlara sahip olması gerekmektedir (Huang, 2001; Liao, 2005). Yenilikçi stratejiyi benimseyen bir örgütün dinamik ve değişken yapısına ayak uydurabilmeleri için örgüt düzeyinde çalışanların değişime direnç seviyelerinin düşük olması, stratejinin başarı ile uygulanmasında etkili olan bir diğer temel faktördür. Bu nedenle işletmenin belirtilen nitelikteki adayları istihdam eden, mevcut çalışanları yenilik ve değişime adapte olma konusunda motive eden, çalışanlar üzerinde esnek ve minimum kontrol mekanizması oluşturan, çalışanların maksimum özerkliğe sahip olmalarını sağlayan ve çalışan katılımını destekleyen insan kaynakları uygulama ve politikaları tasarlaması gerekmektedir (Takeuchi, 2009; Wang ve Shyu, 2008). Bu hususlarda bir tasarlamanın sağlanamaması halinde, gerekli bilgi, beceri

ve yeteneklere sahip çalışanları doğru pozisyonlardaki işlere yöneltemeyen ve entegre edemeyen bir işletmenin, rekabet avantajı sağlaması ve örgütsel başarıya ulaşması mümkün görünmemektedir (Wilson Odiyo vd., 2013).

Bir işletmenin stratejisinin dış çevre ile uyum gösterdiği durumda örgütsel performansının, iş stratejisinin dış çevre ile uyum göstermediği duruma kıyasla daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Ancak araştırmacılar (ör., Bird ve Beechler, 1995) iş stratejisi ile dış çevre arasındaki tutarlılığın performansın iyileştirilmesinde yalnızca adımlardan biri olduğunu, performansın doğrudan etkilenmesini sağlamayacağını ifade etmişlerdir. Bir işletmeyi çevresi ile uyumlu kılma sürecinin esas olan bir diğer adımı stratejinin uygulanması esnasında ortaya çıkmaktadır. İşletmede çeşitli departmanlar veya birimler içerisinde uygulanan stratejilerin ve sistemlerin, işletme stratejisi temelinde geliştirilmesi ve tasarlanması yolu, örgütsel performansın belirleyicilerinden olmaktadır (Bird ve Beechler, 1995; Hrebiniak ve Joyce, 1985). İnsan kaynakları uygulamaları yalnızca işletmenin benimsediği iş stratejisi ile bütünleştirildiğinde, kendisinden beklenen etkiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu bütünleşmeyi sağlayamayan ya da göz ardı eden bir işletme, sahip olduğu kaynakları verimsiz kullanmakta ve tüketmektedir. Stratejik uyum işletmelerin kaynaklarını daha verimli yönetmelerine, bu sayede işletme maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Stratejik uyum tarafından desteklenen optimal kaynak kullanımı, kaynakların gereksiz tüketimini engellediğinden ve kaynak planlamasında öngörülemeyen durumların ortaya çıkmasını azalttığından, işletmenin çevresel değişikliklere yanıt vermesinde, fırsatlardan faydalanması ve tehditlere karşı önlem almasında mekanizmasını güçlendirmektedir (Hsieh ve Chen, 2011). Miles ve Snow (1984a)' un çerçevesi ile birlikte durumsallık ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanılarak gerçekleştirilen teorik ve ampirik çalışmalar, stratejiler ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının arzu edilen performans ve rekabet avantajı elde etmedeki rolüne dolaylı destek sağlamışlardır. Çalışmalar doğrudan stratejik uyum ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere odaklanmamışlardır. Bunun yerine iş stratejileri ile uyumlu insan kaynakları sistemlerinin performans ile nasıl ilişkilendirildiğini tartışmışlardır. Neticede işletmeler stratejik hedeflerinin desteklenmesi üzere insan kaynakları uygulama ve politikaları tasarlamaktadırlar. Ancak bu uygulama ve politikaların, stratejik hedeflerine ulaşmalarını mümkün kılacak iş stratejileri ile ne kadar

uyumlu olduğunun değerlendirilmesine büyük önem atfedilmiştir (Martinson ve De Leon, 2018). Bu bakımdan iş stratejileri ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki stratejik uyuma ilişkin Miles ve Snow (1984a) tarafından çizilen çerçeve bir temel oluşturmaktadır. Ortaya koydukları iş stratejisi tipolojisinde yer alan uygulanabilir nitelikli stratejiler olan savunmacı, öncü ve analizci stratejiler ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarını, incelemiş oldukları başarılı işletmeler üzerindeki çalışmalarını neticesinde önermişlerdir. Çalışmaları ortaya koyulduğu dönemde, özellikle uyumun performans üzerindeki olumlu etkisinin de tartışılmakta olması ile birlikte dikkat çekmiştir. Kendilerinden sonra stratejik uyuma dair alan yazınında en ses getiren çalışmalardan birisini Bird ve Beechler (1995) gerçekleştirmiştir. Bird ve Beechler (1995) araştırmalarında Miles ve Snow (1978; 1984a)' un strateji tipolojisi ve stratejik uyum çerçevelerine ilişkin çalışmalarından faydalanarak bir model geliştirmişlerdir. İş stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin belli kombinasyonları arasındaki ilişkileri ele almışlardır. İdeal kombinasyonların, belirli bir stratejinin dayattığı organizasyonel gereksinimler ile belirli bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin bu gereksinimleri karşılama yeteneği arasındaki uyumdan nasıl kaynaklandığını ortaya koymaya çalışmışlardır. Aslında bir stratejik uyum çerçevesi çizmeye çalışmışlardır. İş stratejisi olarak Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü ve analizci tiplerini, insan kaynakları yönetimi stratejileri olarak ise birikim (accumulator), kolaylaştırma (facilitator) ve faydalanma (utilizer) stratejilerini esas almışlardır. Stratejik uyum adına çizdikleri çerçeve Miles ve Snow' un önerdiği üzere iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyuma ilişkindir. Bird ve Beechler (1995)' ın çerçevesine göre yüksek düzeyde katılım oluşturmaya ve nitelikli uygulama sağlamaya dayalı bir birikim İKY stratejisi, savunmacı stratejinin gereksinimlerine hizmet etmektedir. Çünkü işletmenin yavaş gelişim gösteren insan kaynağı ihtiyaçlarına uygun olarak evrimsel bir biçimde becerilerin gelişimini sağlamaya odaklanmaktadır. Temel kaygı gizli bir potansiyele sahip olduğu düşünülen çalışanların kazanılmasıdır. Bu çalışanlar elde edildikten sonra dikkat, işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde yetenek, bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelmektedir. İşletme hem insan potansiyelini hem de kişisel uyumu araştırmakta ve işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin uzun vadeli olmasını beklemektedir. İş başında eğitime ve işletmeye özgü bir beceri setinin geliştirilmesine yönelik olan potansiyelin geliştirilmesi için kapsamlı eğitim verilmesi hedeflenmektedir. Bird ve Beechler (1995)

stratejik uyuma ilişkin bir diğere ideal kombinasyonu öncü iş stratejisi ile kullanıcı (utilizer) İKY stratejisi arasında öngörmektedir. Öncü işletmelerin sürekli değişen ihtiyaçlarına uygun becerileri sağlamaya yönelik kullanıcı İKY stratejisi benimsemeleri beklenmektedir. Bu yaklaşım yüksek düzeyde beceri kullanımına ulaşmayı hedeflerken, çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmelerine minimum düzeyde odaklanmakta ve vurgu yapmaktadır. Pazar gelişimine ve yeniliklere yanıt olarak kaynakların hızlı bir şekilde tahsisi ihtiyacı, eğitime verilen önemi geri plana atmaktadır. Çalışanların işletmenin kaynakları olarak görülmesi, kaynak kullanımı ve tahsisinin vurgulanması, sonuçlara dayalı değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi konuları teşvik edilmektedir. Bird ve Beechler (1995)' in stratejik uyuma ilişkin son ideal kombinasyonu analizci iş stratejisi ile kolaylaştırma (facilitator) İKY stratejisi arasında öngörülmektedir. Kolaylaştırma İKY stratejisi, analizci iş stratejisinin ikili yapının yönetimini ihtiva etmektedir. Yeni pazar arayışları dışarıdaki işgücü piyasasından işe alımları teşvik etmekte ve işletmeye yeni beceri ve yeteneklerin dahil edilmesini gerektirmektedir. İstikrarlı yapı ise çalışanların içeride geliştirilmelerini gerektirmekte ve teşvik etmektedir. Kolaylaştırma İKY stratejisi yürüten işletmeler kişisel gelişim hedefi olan çalışanları istihdam ederek karma personel politikasının potansiyel sonuçlarını dengelemeye çalışmaktadırlar. Bird ve Beechler (1995) iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasında belirttikleri ideal kombinasyonları sağlayan işletmelerin, performans ölçütleri bakımından ideal eşleşmeleri sağlayamayan işletmelere göre daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymaktadırlar. Bird ve Beechler (1995)' in çalışmaları, ortaya koydukları stratejik uyum çerçevesi bakımından dikkat çekmiş ve çalışmalarda temel alınmıştır.

Stratejinin başarısı, stratejinin belli durumlarda nasıl uygulandığına bağlıdır. Durumsallık teorisi iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasında eşleşmenin gerekliliğini savunmaktadır. Miles ve Snow (1984) ortaya koyduğu stratejik tiplerin gerektirdiği insan kaynakları uygulamalarına yönelik bir çerçeve ortaya koymuştur. Bird ve Beechler (1995), Miles ve Snow (1984a)' un çerçevelerinden yola çıkarak savunmacı, öncü, analizci stratejiler ile birikim, kullanım ve kolaylaştırma İKY stratejileri arasında uyumu ifade eden ideal kombinasyonlara ilişkin bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Her iki çerçeve de ve her iki çerçeveyi benimseyerek gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları da farklı iş

stratejilerinin farklı insan kaynakları uygulamaları gerektirdiği (Bulter vd., 1991) konusunda ortak paydada buluşmaktadırlar.

Örgütsel strateji içerisinde insan kaynakları uygulamaları bir strateji ya da hedeflere ulaşmak için tasarlanmış bir politikalar dizisi olabilir. Guest (1997), insan kaynakları yönetiminin performans üzerindeki etkisine dair bir anlayış geliştirilmek isteniyorsa insan kaynakları yönetimi hakkında bir kurama, performans hakkında bir kurama ve bunların nasıl ilişkili olduklarına dair bir kurama ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir (Guest, 1997). Fonksiyonel bir strateji ve alt yapısının, iş stratejisi ve örgüt yapısı bağlamında analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda Miles ve Snow (1978)' un stratejik tiplere ilişkin tipolojisini ve bu stratejik tiplerin her biri için farklı bir insan kaynakları politika ve uygulamaları dizisi benimseme ihtiyacını desteklemektedir. Miles ve Snow (1984a) yapı, süreç ve yönetim tarzının birbirlerine nasıl uyum göstermeleri gerektiğine ilişkin çeşitli önerilere dayandırdıkları stratejik tiplerini, insan kaynakları yönetimi alanına kadar genişletmişler, insan kaynakları yönetimi alanında kullanılması gereken, savunmacı, öncü ve analizci tiplere uyum gösteren insan kaynakları sistemlerini önermişlerdir. Böylelikle tüm işletmelerin stratejik konumlandırması yenilik olan tek bir beklenmedik durum değişkeni ile karakterize edilmiştir. Burada ima edilmek istenen şey iş stratejileri ve işletme operasyonlarının oldukça iç içe geçmiş oldukları, örgüt yapısı ve insan kaynakları fonksiyonları kapsamındaki politikaların hepsinin birbirlerine bağımlı oldukları, dolayısıyla örgütün bir bütün olarak sınıflandırma içinde örneklendirilebileceğidir (Miles ve Snow, 1978).

1.2.3. Miles ve Snow' un Stratejik Uyum Çerçevesi

Yaklaşık 50 yıl önce Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren kurumsal işletmelerin yöneticileri verimlilik seviyesinin düşük olması sorunu ile karşı karşıya kalmıştır. İşletme araştırmacıları bu sorunun kaynakları ve çözümünü araştırırken, mevcut alan yazınının yeni bir senteze ihtiyacı olduğunu fark etmişlerdir. Örgütsel başarının ve örgütsel başarısızlığın kolay açıklamasının olmaması bugün hala geçerli olduğu gibi, 50 yıl öncenin iş ortamında ve alan yazınında da geçerliydi. Aslında Miles

ve Snow (1984b)' un ifadesi ile basit ama derin bir kavram, endüstriyel ve örgütsel yenilenmeye ilişkin önerilen çözümlerin birçoğunun merkezinde yer almaktadır. Söz konusu kavram bir işletmenin yapısı, stratejisi ve yönetsel süreçleri arasındaki “uyumdur” (Miles ve Snow, 1984b). Örgütsel başarı elde eden işletmeler pazar çevreleri ile stratejilerini uygun biçimde tasarlamakta, yönetsel süreçleri ile desteklemekte ve dolayısıyla stratejik uyum sağlama çabası sergilemektedirler. Uyumun güçlü olması ya da zayıf olmasına dayalı olarak Miles ve Snow (1984b) örgütsel başarı düzeyinin de değişkenlik göstereceğini ifade etmektedir. Ancak örgütsel fikir birliğinin sağlanması bağlamında işletmelerde uyum sürecine yönelik bir kavramsal çerçeve oluşturulmasını gerekli görmüşlerdir. Uyum çerçevesinin ana nitelikleri birkaç temel nokta etrafında yapılandırılmıştır.

- Rekabetin olduğu ürün pazar ortamlarında faaliyet gösteren tüm işletmeler için strateji, yapı ve süreç arasında *minimal* düzeyde de olsa uyum (minimal fit) esastır. Uzun süreli uyumsuzluk örgütsel başarısızlık getirmektedir.
- İç çevre ve dış çevre aktörleri ile sağlanabilecek sıkı uyum mükemmellik ile ilişkilendirilmektedir. *Sıkı uyum* (tight fit) süreklilik gösteren, üstün performans ve güçlü bir örgütsel kültür inşa eden temel nedensel bir dinamiktir.
- *Erken uyum* (early fit) yeni bir strateji, yapı ve süreç modelinin keşfi ve ifadesi neticesinde iyi düzeyde performans ile sonuçlanmaktadır. Yeni bir iş modelinin geliştirilmesi veya geliştirilmiş bir yeniliğin erken uygulanması, işletmeye güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır.
- *Kırılgan uyum* (fragile fit) değişken dış çevre aktörlerine ve iç çevre aktörleri arasındaki dengelere karşı hassasiyeti ifade etmektedir.

Bu kapsamda Miles ve Snow (1984b, 1994), stratejinin uyumu keşfetme, tasarlama ve sürdürme süreçleri ile ilişkili olduğunu savunmuşlar ve Tablo 7' de yer verildiği üzere örgütlerde başarı veya başarısızlığı açıklamaya yardımcı dört uyum dinamiği ileri sürmüşlerdir.

Tablo 7*Miles ve Snow (1984b, 1994)' un Stratejik Uyum Dinamikleri*

Uyumsuzluk (Non-fit)	<i>Başarısızlık ("Failure")</i> Üç birincil ideal stratejik tiple (savunmacılar, öncüler, analizciler) mantıksal uyum göstermeyen tepkiciler tarafından temsil edilmektedir.
Minimal Uyum (Minimal fit)	<i>Hayatta Kalma ("Survival")</i> İdeal bir "saf" stratejik tip ile sınırlı uyumu olan savunmacılar, öncüler ve analizciler tarafından temsil edilmektedir
Sıkı Uyum (Tight fit)	<i>Mükemmeliyet ("Excellence")</i> İdeal bir "saf" stratejik tip ile güçlü uyumu olan savunmacılar, öncüler ve analizciler tarafından temsil edilmektedir
Erken Uyum (Early fit)	<i>Onur Listesi ("Hall of Fame")</i> Sıkı uyum kategorisinde sınıflandırılanlar ile aynı özellikleri gösteren, ancak teknolojik, sosyal ve pazar ortamındaki değişiklikleri fark etmek ve bunlara uyum sağlamak için hızla hareket eden savunmacılar, öncüler ve analizciler tarafından temsil edilmektedir.

Kaynak: Christiansen ve Higgs (2008)

1.2.2.1. Minimal Uyum, Uyumsuzluk (Non-fit), Başarısızlık

Kavramsallaştırıldığı dönemde uyum kavramı örgütsel başarı ile ilişkilendirilmesi neticesinde strateji, yönetsel davranış ve yönetim çalışmalarında ses getirmiştir. Uyum, işletmelerde anlık bir durumdan ziyade bir süreçtir. Örgütün çevresel dinamikler ile uyumlu hale getirilmesi, bu uyumu sağlayacak ve destekleyecek kaynakların optimize edilmesini gerektiren dinamik bir başarı arayışıdır. Basit ve genel anlamda ifade edildiğinde uyum kavramı, strateji, örgütsel yapı ve yönetim süreçleri arasındaki tutarlı ilişkililerdir. Esasında olması gereken ve beklenen de örgütsel unsurların birbirleri ile uyum göstermesidir. Ancak özellikle günümüz işletme dünyasında, dış çevre aktörlerinin sürekli değişkenlik gösterdiği ortamda örgütsel unsurları sıkı bir şekilde birbirleri ile tutarlı hale getirmek oldukça zor bir iştir. Dolayısıyla mükemmel uyum olarak da ifade edilen sıkı uyum genellikle elde edilenden ziyade elde edilmek üzere çaba gösterilen bir süreçtir. Miles ve Snow (1984b) stratejik uyumu kavramsallaştırdıkları dönemde uyum

kavramından açık bir şekilde bahsedilmese bile farklı ortam ve şartlarda örgütlerin ayırt edici özelliği olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. Bu sonuca yaptıkları çeşitli alan çalışmaları neticesinde varmışlardır. Farklı sektörlerden işletmeler ile yaptıkları araştırmalarda, işletmelerin strateji, yapı ve süreç yapılandırmalarının dış çevre ve iç çevre bakımından tutarlı olması halinde başarı sağlayabileceklerini gözlemlemişlerdir. Kendilerinden önce Chandler, Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch gibi önemli gibi önemli örgüt teorisyenlerinin doğrudan ve açıkça dile getirmeseler bile uyum kavramının önemini işaret ettiklerini ifade etmişlerdir. Uyum kavramı yalnızca örgüt teorisi alanı ile sınırlı kalmamış, sosyoloji ve endüstriyel ekonomi alanlarında da işletmelerin en azından minimal düzeyde uyum sağlamalarının örgütsel başarı ile olan ilişkisi ele alınmış ve desteklenmiştir. Farklı disiplinler uyum kavramını farklı bağlamlardan ele alarak değerlendirmiş olsalar da uyumun örgütsel başarı için esas olduğu ancak bunu başarmanın veya sürdürmenin oldukça zor olduğu konusunda ortak paydada yer almışlardır.

Miles ve Snow (1984b) uyumun dinamiği, bir başka ifade ile derecesi ile ilgili sınıflandırma yapmanın mümkün olduğu ve örgütlerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları için minimal düzeyde uyumun gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Uyum sağlayamayan işletmeler bir süre için varlıklarını devam ettirseler de en nihayetinde uyum doğrultusunda çabalamak zorunda kalmakta ya da başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu noktada Miles ve Snow (1984b) stratejik uyum, hayatta kalma ve örgütsel başarı çerçevesini strateji tipolojileri üzerinden açıklamakta ve stratejik tipler ile stratejik uyum kavramını ilişkilendirmektedir. İnceledikleri işletmelerde savunmacı, öncü ve analizci iş stratejilerini benimseyenlerin faaliyette buldukları sektörlerde minimal düzeyde uyumu sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Tipolojinin dördüncü tipi olan tepkici stratejiyi benimseyen tepkicilerin etkilerinin kendi sektörlerinde zayıf diğer sektörlerde ise yok denecek düzeyde olduğunu saptamışlardır. Bu bakımdan tepkicileri faaliyette buldukları endüstriyel ortama uygun olmayan bir stratejiye ya da benimsedikleri stratejiye uygun olmayan bir örgütsel yapı ve süreçlere sahip olan işletmeler olarak tanımlamışlardır.

Miles ve Snow (1984b) minimal uyum ve uyumsuzluk arasındaki çizginin belirgin olmadığını ifade etmektedir. Bir örgütte iç çevrede ya da dış çevrede uyumu bozucu yönde ortaya çıkan bir uyaran çoğunlukla belirti göstermemektedir. Özellikle günümüz rekabet ortamında sürekli olarak değişkenlik gösteren dinamik aktörlerin varlığı, bu uyaranların daha sık, yoğun ve çeşitli olmalarına bağlı olarak fark edilmelerini zorlaştırmaktadır. Ancak örgütlerde stratejik uyum üzerindeki bozucu etkenler her zaman dış çevre aktörlerinden kaynaklanmamaktadır. Örgütün iç çevre aktörlerinde kendi inisiyatif ve kararları doğrultusunda oluşturulan değişiklikler de uyum üzerinde bozucu faktörler doğurabilmektedirler. İster dış çevre ister iç çevre aktörlerinden kaynaklı olsun, uyumun bozulması ve uyumsuzluk durumunun ortaya çıkması işletmeleri daima tam anlamda bir örgütsel başarısızlık ile karşı karşıya getirmese de örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği bir gerçektir. Uyumsuzluğun olduğu örgütler bazı durumlarda uzun süreler boyunca iyi koşullara sahip bir çevre ve endüstri tarafından tolere edilebilir ve korunabilir. Ancak rekabetçi bir ortamda hayatta kalabilmek için minimal düzeyde de olsa uyum gerekli görülmektedir. Zira, minimal uyumun daha önce de ifade edildiği üzere üstün performansı garanti etmediği bilinmelidir (Miles ve Snow, 1984b).

1.2.2.2. Sıkı Uyum (Tight Fit)

Üstün performans minimal uyumdan daha fazlasını gerektirmektedir. Üstün örgütsel performans hem dış çevre aktörleri ile hem de iç çevre aktörleri ile strateji, yapı ve yönetim süreci arasında sıkı uyumun varlığı ile ilişkilidir. Sıkı uyumun nedensel dinamiği dört aşamada işleme eğilimindedir. Benimsenen stratejinin desteklenmesi için gerekli olan temel yapı ve yönetim süreçlerinin keşfi, karmaşık örgütsel ve yönetimsel taleplerin basit algılanmasını mümkün kılacak kadar açık ve zorlayıcı hale gelen bir geştalt yaratmaktadır. Basitlik, uyumu güçlendiren ve sürdürülebilir kılan anlayışa sebep olmaktadır. Ödül sistemleri ve kontrol mekanizması gibi örgütsel yapısı ve kilit yönetimsel süreçleri, yöneticilere ve örgüt çalışanlarına stratejinin gerektirdiklerine odaklanmayı sağlamak ve devam ettirmek için uygun tutum ve davranışları öğretmektedir. Basitlik, ayrıntılı koordinasyon mekanizmalarına yönelik duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu sayede sistemde gerekli olan başka kanallara tahsis edilebilecek kaynaklar ortaya çıkarılmaktadır. Üstün performansa ulaşıldıkça ve bu sürdürüldükçe,

performansın sağlandığı süreçle olan ilişki güçlendirilmekte ve bu durum strateji, yapı ve süreç arasındaki temel uyumun daha da basitleştirilmesine hizmet etmektedir.

Nedensel bağlantının kurulmasında işletmenin doğru stratejiyi bulması esas önemli olan husus değildir. Strateji, örgüt yapısı, yönetsel süreçlerin uyumunun sağlanması çok daha gerekli, önemli ve zorludur. Daha iyi örgütsel performans beklentisi doğrultusunda strateji seçimi, aslında görüldüğünün ya da algılandığının tersine beklentiyi karşılamayabilmektedir. Çünkü herhangi bir dönemde herhangi bir sektörde faaliyet gösteren birçok işletmenin aynı ya da benzer stratejik hamleleri düşünmesi ve uygulamaya koyması olasıdır. Dolayısıyla benimsenecek stratejinin seçiminden ziyade, stratejinin, örgüt yapısı ve yönetsel süreçler ile uyumunun gözetilmesi ve sağlanmasına odaklanmak üstün performansa giden yolu açmaktadır. İşletmeler üstün performansla sonuçlanan sıkı uyumu keşfetme ve elde etme çabasını yaygın bir şekilde göstermektedirler. Ancak öncelikle uyumun çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Strateji, yapı ve yönetsel süreçler örgütün her kademesindeki örgüt üyeleri tarafından anlaşılmalı ve benimsenmelidir. Sıkı uyuma ve nihayetinde üstün performansa işletmeyi taşıyacak olanlar örgüt çalışanlarıdır. Bu nedenle sıkı uyum için gerekli ilişki ve unsurlar, örgüt çalışanları tarafından hissedilmeli, kavranmalı, öğrenilmeli ve gereklilikler uygulamaya koyulmalıdır. Dolayısıyla uyum örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir. Odaklanma, yalınlık, katılım, özdeşleşme gibi kavramlar sıkı uyumla anılmaktadır. Uyum örgütsel ve yönetsel regülasyonları basitleştirmekte, basit sistemler ise yalınlığın, eylemlerin ve mükemmelliğin gözlemlenebilen birçok tezahürünü kolaylaştırmaktadır. Örgüt üyesi yapıyı ve sistemi anladıkça kendisini o yapı ve sisteme daha çok ait hissetmekte ve bu bütün içerisindeki rolü hem kendisi hem de başkaları için netleştikçe katılımı kolaylaşmaktadır (Miles ve Snow, 1984b).

1.2.2.3. Erken Uyum (Early fit)

Miles ve Snow (1984b) işletmenin varlığını sürdürebilmesi için minimal düzeyde stratejik uyumun gerekli olduğunu ve sıkı uyumun üstün performans ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Uyum kategorilerinden bahsederken “erken uyum” (early fit)

sınıflandırmasına da yer vermektedir. Miles ve Snow (1984b) ideal olanın, uzun süre boyunca sürdürülebilir üstün performans sağlayanın erken uyum olduğunu bildirmektedir. Erken uyum işletmelerini onur listesi olarak adlandırmaktadırlar. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin birçok yolu bulunmaktadır. Örneğin bir ürünün ya da teknolojinin patentine sahip olmak işletmeye rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Alıcılar ve satıcılar karşısında güçlü olmak, yenilikçi bir ürün tasarımında bulunmak, yeni bir dağıtım kanalının geliştirilmesi gibi yollar işletmeye rekabette avantaj sağlayabilmektedir. Ancak rekabet avantajının sağlanmasından ziyade başarının elde edilmesinde rekabet avantajının sürdürülebilir kılınması önemli ve etkili olmaktadır. Rekabet avantajı elde edilmesinde uygulanan yol ve taktiklerin birçoğu rakipler tarafından taklit edilmeye ve geliştirilmeye müsait olduklarından geçici bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde sahip olduğu yetenekler onu listesine girmelerini garanti etmemektedir. Sürdürülebilir örgütsel başarının temel bir gerekli koşulu bulunmaktadır. Bu koşul yeni bir örgüt modelinin geliştirilmesi, yeni geliştirilmiş bir örgüt modelinin erken adaptasyonu ve uyum gösterilmesidir. Erken uyumun sağlanması rekabet alanında elde edilen birçok avantajdan daha avantajlı bir durum yaratmaktadır. Çünkü yeni bir örgüt modelinin taklidi ya da geliştirilmesi zor, maliyetli ve zaman alıcıdır. Ürün mükemmelliği, yönetim becerileri, payı, çevresel faktörlere yanıt verme mekanizmasının gelişmişliği gibi birçok unsuru sağlayabilen ama aynı zamanda yeni bir örgüt modeli geliştiren veya geliştirilen örgüt modeline hızlı uyum sağlayabilen işletmeler erken uyum işletmeleridir ve üstün başarıya ulaşma adaylarıdır (Miles ve Snow, 1984b).

1.2.2.4. Kırılgan Uyum (Fragile Fit)

Miles ve Snow (1984b) uyumun bir durum olmasından ziyade bir süreç olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler üzerinde kontrollerinin olmadığı dış çevre unsurlarındaki değişikliklerden doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilenmektedirler. Bu aktörlerdeki değişim, gelişim ve farklılaşmalara göre gerektiği durumlarda benimsedikleri stratejilerde ayarlamalar yapmak durumunda kalabilmektedirler. Stratejik yapıdaki değişim çoğu zaman örgüt yapısında ve yönetsel süreçlerde de gerekli değişiklik ve güncellemelerde bulunulmasını gerektirmektedir. Ancak değişimin sık, yoğun ve birden fazla unsorda söz

konusu olması bazı işletmelerin bu değişime uyum sağlamada isteksiz olmalarına sebep olmaktadır. Bu isteksizlik ise başarısızlık ile sonuçlanabilmektedir. Çünkü var olan uyum değişim ile birlikte yerine getirilmeyen yeni ayarlamalar ve güncellemelerden ötürü bozulmakta ve ortaya uyumsuzluk ya da zayıf uyum durumu çıkmaktadır. İşletmeler benimsedikleri stratejileri dönemsel koşullar doğrultusunda değiştirebilir ancak yeni stratejiler doğrultusunda yapısal ve yönetsel süreçlerinde gerekli ayarlamaları yapmadıkları durumda uyumsuzluk söz konusu olmaktadır. İşletmelerin strateji ve pazar duyarlılığı bakımından uzun vadeli sonuçları göz önünde bulundurmaksızın gerçekleştirdikleri iç yapı ve süreç değişiklikleri, uyumun çevresel etkilerden ve desteklenmeyen stratejik değişikliklerden ziyade daha fazla ve kalıcı olarak bozulmasına yol açabilmektedir. İnşa edilmesi detaylı bir çabayı ve uzun vadeyi gerektirse de içsel anlamda çözülme süreci uyumun kırılğan bir tarafı olduğuna işaret etmektedir (Miles ve Snow, 1984b).

Sıkı uyumun keşfi basitlik algısına yol açmaktadır. Örgütte strateji, yapı ve süreç birbirleri ile tutarlı hale getirildiğinde amaçlar, hedefler, araçlar, görev gereksinimleri açık ve görünür hale gelmektedir. Sıkı uyumun varlığı genel ve bütünsel anlamda sistemin ve yapının herkes tarafında görünür ve anlaşılır kılınmasında etkilidir. Ancak bu derecede bir görünürlük eksiklikleri de ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla her uyum dinamiğinin kendisine özgü katkıları vardır. Örneğin fonksiyonel örgüt yapısı mal ve hizmetlerin üretiminde verimlilik için idealdir. Bölümlere ayrılmış örgüt yapısı çeşitlendirme için uygun bir yapıdır. Her örgüt yapısının güçlü tarafı olduğu gibi getirdiği kısıtlamalar da bulunmaktadır. Fonksiyonel yapı örneğin piyasa değişimleri karşısında hassas bir yapıdır. Mükemmel olarak tanımlanan sıkı uyum yöneticiler ve çalışanlar açısından daha açık ve görülebilir hale geldikçe örgütsel başarı da daha anlaşılır olmaktadır. Örgütsel başarı ile beraber eksiklikler de işaret edilmektedir. Örneğin dikey olarak bütünleşmiş, merkezileştirilmiş, fonksiyonel bir örgütte yöneticiler yeni ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde geliştirilmelerini kolaylaştırmak için görev ekiplerinin, proje gruplarının ve gerekirse ayrı departmanların oluşturulmasını savunmaktadırlar. Merkezi olmayan, bölümlendirilmiş bir örgüt yapısında, maliyet hassasiyetine sahip yöneticiler, ölçek ekonomilerine ulaşmak için bölümler arasında belirli bileşenlerin veya hizmetlerin standardizasyonunu önerebilmektedirler. Birçok işletme planlanmayan ya da

öngörülemeyen taleplerin karşılanabilmesi için yapı ve süreçlerinde ayarlamalarda bulunmaktadır. Bu karmaşıklık ve belirsizliğin hâkim olduğu işletmeler dünyası için doğal ve tahmin edilebilen bir durumdur. Ancak bazı örgütlerde sınırlı bir ayarlama olarak başlayan değişiklik ve düzenlemeler zaman içerisinde sistemi aksatan, yapı, süreç ve strateji uyumunun çözülmesine sebep olan bir dönüşüme evrilebilmektedir. Bu evrilme farkına varılmadığı durumlarda uyumu bozacağından işletmenin varlığını tehdit edecek bir boyuta erişebilmektedir. Örgütsel süreç ve sitemlerde düzenleme ve ayarlamalar her zaman istem dışı ya da öngörülemeyen durumlar doğrultusunda olmamaktadır. Çoğu yöneticiler performansı artırmak amacıyla örgüt yapısını ve yönetsel sistemleri yeniden düzenleme girişiminde bulunabilmektedirler. Ancak bu bazı durumlarda benimsenen stratejinin takip edilmesini zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle aslında mükemmel olarak tanımlanan işletmelerin yöneticileri alternatif örgüt biçimlerinin güçlü taraflarının ve kısıtlamalarının farkındadırlar ve öngörülebilir sorunların çözülmesinde strateji, yapı ve süreç arasındaki uyumu sağlayan bağları koparmadan hareket etmektedirler (Miles ve Snow, 1984b).

1.3. ALGILANAN (SUBJEKTİF) ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmalarının ya da bir diğer ifade ile hayatta kalabilmelerinin merkezinde yer almaktadır. İşletme araştırmalarında örgütsel performans insan kaynakları yönetimi (İKY), strateji, pazarlama, operasyonel yönetim, uluslararası işletme yönetimi, yönetim ve bilişim sistemleri gibi çeşitli alanlarda merkezi ilgi alanı değişkeni olarak uzun yıllardır araştırmacılar ve yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Hult vd., 2008; Richard vd., 2009). Bu çeşitli alanlarda süregelen araştırmaların en temel amacı, işletmelerin karlılıklarını ve dolayısıyla uzun vadede varlıklarını sürdürülebilir kılmalarını teşvik edecek şekilde, örgütsel performansın nasıl geliştirilebileceği ve korunabileceğini açıklamaktır (Singh vd., 2016). Bu doğrultuda en genel tanımı ile örgütsel performans, örgütsel amaç ve hedeflerin ne ölçüde başarıldığının değerlendirilmesini mümkün kılan finansal ve finansal olmayan ölçütler bütünü olarak ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992).

Örgütsel performans yönetim başta olmak üzere işletme biliminin hemen hemen her alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgilendiği yaygın bağımlı değişkenlerin başında gelmektedir (Richard vd., 2009). İşletmelerin kuruluş amaçlarından da bir tanesi olan işletme varlığının sürdürülebilir kılınması performansı vazgeçilmez, temel örgütsel göstergelerin başında getirmektedir. Örgütsel performans yürütülen operasyon ve faaliyetlerin ne kadar başarılı olduklarına ilişkin, paydaşlar başta olmak üzere iç ve dış çevrede yer alan aktörlere fikir sağlamaktadır. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, yönetim esas olmak üzere tüm departman ve birimler, örgütsel performansa yönelik katkıları neticesinde genel bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu katkıların ölçülmesi işletme yönetiminin ve işletme bilimi araştırmacılarının yöneticilerin eylemlerini, işletmelerin rakipler karşısındaki davranışlarını, zaman içerisinde amaç ve hedeflere ulaşma başarılarını değerlendirebilmek açısından önemli ve gereklidir. İşletme alan yazınında yer alan çalışmalarda örgütsel performansın yaygın bir şekilde bağımlı değişken olarak yer alması (Boyd vd., 2005), bu önem ve gerekliliğin temel bir göstergesidir. İşletme alan yazınında araştırma modellerinin neredeyse vazgeçilmez bağımlı değişkeni olan örgütsel performansın, yaygın kullanımına ve rekabet avantajı ve örgütsel başarı elde etmede oynadığı göz ardı edilemez önemine karşın, araştırmacılar tarafından bir kavram olarak nasıl tanımlanması ve ölçülmesi gerektiğine ilişkin gösterilen ilginin daha sınırlı kaldığı görülmektedir (Richard vd., 2009). Kavrama yönelik tanımın sınırlarının çizilmemesini ya da araştırmacıların bilinçli olarak bu şekilde hareket etmelerini, kavramın yönetim araştırmalarındaki yaygın kullanımına bağlayan görüşler mevcuttur. Bu görüşleri destekleyenlerden March ve Sutton (1997) kullanım yoğunluğu nedeniyle örgütsel performansın tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin yöntemlerin keskin sınırlar ile çevrilemediğini, tanım ve yöntemlerin uygunluklarının tartışmalara açık kapı bırakmayacak şekilde kabul edildiğini ifade etmiştir. March ve Sutton (1997)' un bu görüşlerini ortaya koymalarından yıllar sonra, Richard vd. (2009) tarafından örgütsel performansın ölçülmesine yönelik yöntemleri araştıran alan yazını incelemesine ilişkin gerçekleştirilen kapsamlı çalışmada elde edilen sonuç March ve Sutton (1997)' un görüşlerinin hala geçerli olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışmada (Richard vd., 2009) bir performans değişkeni içeren 213 makale incelenmiş ve bu makalelerde toplamda 207 farklı performans ölçüm yönteminin kullanıldığı saptanmıştır. Richard vd. (2009) örgütsel performans kavramının tanımı, ölçüm yöntemleri ve ölçüm kriterlerine ilişkin

çok çeşitli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Araştırma amaçları doğrultusunda örgütsel performans finansal oranlar (varlıkların getirisi, yatırımın getirisi, özsermaye getirisi vb.), pazar sonuçları (pazar payı, hisse senedi fiyatları vb.), İKY ile ilişkili sonuçlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon vb.), örgütsel sonuçlar (verimlilik, hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme vb.) gibi birçok alana bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Sözü edilen tüm bu göstergeler işletmelerin yıllık mali raporlarından, kamuya açık platformlardan, borsalardan elde edilebilen sayısal nitelikte bilgi ve veriler aracılığıyla ölçümlenebilmektedir. Ancak örgütsel performans aynı zamanda yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi önemli bilgi kaynaklarından çeşitli yöntemler ile toplanan tamamen öznel ya da yarı nesnel bilgilere dayanarak da ölçümlenebilmektedir. İşletmeye ilişkin bilgi sahibi olduğu düşünülen katılımcılardan işletmenin pazar payı, karlılığı, inovasyon konusundaki çabaları, insan kaynakları uygulamalarının başarısı gibi konularda genel anlamda kurumsal performansı değerlendirmeleri istenebilmektedir (Singh vd., 2016).

Performansın değerlendirilmesi ölçümleri oluşturmada gereken verilerin varlığı, veri ve ölçümlerin birbirleri ile ve modelde yer alan diğer yapılarla olan ilişkilerinin büyük bir dikkat gerektirerek belirlenmesi ihtiyacı nedeniyle karmaşık hale gelmektedir (Richard vd., 2009). Öte yandan ölçüm kriterlerinin ve yöntemlerinin çeşitliliği örgütsel performansın bir kavram olarak sınırlarının belirlenmesini ve tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum aynı zamanda tutarlı örgütsel performans karşılaştırmalarının yapılmasını da güçleştirmektedir. Örgütsel performansın tanımlanması, ölçüm yönteminin ve kriterlerinin belirlenmesinde yıllardır söz konusu olan bu belirsizlik ve karmaşıklık durumu, performansın kavramsallaştırılamaması ve betimlenememesine neden olmakta ve bu durum yapılan çalışmalarda performans değişkeninin sorgulanması gerektiği algısının ortaya çıkması ile sonuçlanabilmektedir. Tutarsızlığa yönelik algılar, elde edilen sonuçların geçerlilik ve güvenilirlik noktalarında araştırmacıların ve işletme yöneticilerinin güvenini zedeleyebilmektedir. Kullanıcı ve kullanım amaçlarının çeşitliliği örgütsel performansın yapısını çok boyutlu hale getirmektedir. Örgüt yapısı, paydaşlar, paydaşlar arası etkileşim, sektör, çevre, stratejik seçimler başta olmak üzere, dinamik yapıdaki sayısız unsur performansı zaman içerisinde değiştirmekte ve çok boyutlu bu yapıya sebebiyet vermektedir (Richard vd., 2009).

Örgütsel performansın kavramsallaştırılması ve ölçülmesi, özellikle stratejik yönetim disiplini kapsamında geleneksel bir araştırma alanı oluşturmuştur (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Bu doğrultuda sürecin ve işlemlerin kolaylaştırılabilmesi adına birçok araştırmacı çeşitli sınıflandırma kriterleri ve kategorileri önermiştir. Bu kriterler ve kategoriler araştırmacıların bir yandan finansal ve operasyonel göstergeler arasında ayırım yapmaları, diğer yandan birincil ve ikincil bilgi kaynakları arasında ayırım yapmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Finansal göstergeler mali ölçümler, muhasebe ölçümleri, ekonomik performans ile ilişkilendirilmektedir. Operasyonel ölçümler finansal performansa ulaşmayı sağlayabilecek müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payı, yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi operasyonel başarı faktörlerini ifade etmektedir. Birincil ölçümlerde gerekli veriler ve bilgiler doğrudan kuruluşlardan toplanmakta iken, ikincil ölçümlerde veri ve bilgiler dış veri tabanlarından elde edilmektedir (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Örgütsel performansa ilişkin geliştirilen kriter ve kategoriler bunlar ile sınırlı kalmamaktadır. İlk ortaya atıldığı dönemde ilgi çekici bulunan bir sınıflandırma, performansın nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) ölçümleri arasında bir ayırma bulunmuştur. Tahmin edileceği üzere performansın nesnel ölçümleri en genel ifadesi ile tarafsız olarak ölçülen performans göstergelerini tanımlamaktadır. Çoğunlukla doğrudan kuruluşlardan ya da ikincil kaynaklardan sağlanan mali göstergeler bu sınıfta yer almaktadır. Performansın öznel ölçümleri sınıflandırması ise işletmenin iç ve dış çevresinden işletme ile etkileşim halinde olan çeşitli katılımcıların yargısal değerlendirmelerine atıfta bulunmaktadır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Yönetim ve strateji alan yazını performansın kavramsallaştırılabilmesinde kullanılan kriter ve ölçüm yöntemlerini objektif (nesnel) ölçümler ve subjektif (öznel) ölçümler olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Bazı durumlarda subjektif ölçümler de tamamen subjektif ölçümler ve yarı objektif ölçümler olmak üzere kendi içinde sınıflandırılabilir (Newbert, 2008; Richard vd., 2009). İlgili alan yazını incelendiğinde örgütsel performansın ağırlıklı olarak örgütün ne kadar iyi performans gösterdiğine ilişkin objektif ve zaman kavramı tarafından çerçevelenen sayısal bilgi ve verilerin değerlendirilmesi ile ölçüldüğü görülmektedir (Berberoglu, 2018). Objektif performans değerlendirmesi değerlendiriciden etkilenmeyen, doğrudan ölçülebilir bilgilere atıfta bulunan nesnel ölçümleri kullanan bir değerlendirme (Alves ve Lourenço, 2023). Örgütsel performansın objektif ölçümleri muhasebe göstergeleri,

finansal göstergeler ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerine (hayatta kalma) ilişkin göstergeleri kapsamaktadır. Muhasebe göstergeleri örgütsel performansı ölçmede kolay elde edilebilmekte ve bu nedenle yaygın kullanılmaktadır. Bu göstergeler arasında nakit akışı, faiz ve vergi öncesi kazanç, amortisman payı, pazar payı, net faaliyet karı, kâr marjı, varlıkların getirisi, sermaye riski, özsermaye getirisi, yatırım getirisi, satışların getirisi, net varlıkların getirisi, satışlarda büyüme sıklıkla yer almaktadır (Richard vd., 2009). Muhasebe göstergeleri yaygın ve kolay kullanımına rağmen, örgütsel performansın ardındaki mantık ile her zaman örtüşme göstermeyebilmektedir. Bu örtüşmenin sağlanamamasında, muhasebede esas alınan zaman kavramı genelde etkili olmaktadır. Muhasebe göstergeleri tamamlanmış işletme faaliyetlerine dayanmaktadır. Bu nedenle geleceğe ilişkin örgütsel performansı öngörme konusunda sınırlı kalabilmektedir. Özellikle strateji, ekonomi ve finans alan yazınında finansal piyasa temelli ölçümler örgütsel performansın kavramsallaştırılması ve değerlendirilmesinde tercih edilmektedir. Finansal piyasa göstergeleri arasında beta katsayısı, hisse başına kazanç, piyasa değeri, fiyat-kazanç oranı, piyasa değerli varlıkların getirisi, hisse senedi fiyatı, toplam hissedar getirisi sıklıkla yer alan göstergelerdir. Muhasebe göstergelerine göre finansal piyasa göstergeleri gelecekteki nakit akışlarının indirgenmiş bugünkü değerini temsil ettiklerinden, bir başka ifadeyle paranın zaman değerini göz önünde tuttuklarından daha güçlü oldukları söylenebilir. Aynı zamanda işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların değerlemesini daha etkili bir şekilde ortaya koymaktadır. Muhasebe göstergeleri ve finansal piyasa göstergelerinin yanı sıra karma piyasa göstergeleri de performans değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Karma (muhasebe-finans) göstergeler bazı durumlarda kullanılan göstergelerden kaynaklı olarak göz ardı edilen örgütsel performans sorunlarına karşı ortaya çıkan riskin dengelenmesinde daha işlevsel olmaktadır. Dengeli skor kartı, hisse başına nakit akışı, yatırımın nakit akış getirisi, nakit katma değer, net bugünkü değer, Tobin's q, Z skoru, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti, piyasa katma değeri gibi göstergeler karma göstergeler arasında yer almakta ve örgütsel performansın değerlendirilmesinde sıklıkla tercih edilmektedir. Örgütsel performansın objektif ölçüm göstergeleri arasında son olarak işletmenin varlığını sürdürebilme yeteneğine yönelik hayatta kalma göstergeleri yer almaktadır. İşletmelerin kuruluş ilkelerinden bir tanesi olan işletme varlığının sürdürülebilir kılınması, örgütsel başarı ve performans ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle varlığın sürdürülebilirliğine ilişkin

göstergeler performans değerlendirme açısından önemli sayılmaktadır. Bu kategoride yer verilen göstergeler işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin gelişmişlik seviyesi, sektör, rekabet ortamı, faaliyet dönemi başta olmak üzere iç ve dış çevrede yer alan birçok unsur tarafından etkilendiğinden değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle bir işletmenin varlığını sürdürülebilir kılan etmenler bir başka işletmenin varlığını sürdürülebilir kılması konusunda işlevsel olmayabilir (Richard vd., 2009).

Örgütsel performansın subjektif ölçümü ya da değerlendirmesi, objektif ölçümler kadar eskiye ve yaygın kullanıma dayanmamakla birlikte, son zamanlarda işletme yöneticilerinin ve araştırmacıların eğilim gösterdikleri ve tercih ettikleri bir değerlendirme türüdür. Örgütsel performansın objektif değerlendirmesi, değerlendiriciden etkilenmeyen, mevcut veri kaynaklarının kullanılması ile doğrudan ölçülebilir bilgilere atıfta bulunan objektif ölçümleri kullanan bir değerlendirme iken performansın subjektif ölçümü değerlendiricinin algıları, kararları ve kişilik özelliklerinden etkilenmeye açık, ölçülebilir sayısal nitelikli bilgi ve veri kayıtlarına dayanmayan bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Alves ve Lourenço, 2023; Dai vd., 2018; Gibbs vd., 2004). En basit yolu ile subjektif ölçümde nitelikli bilgiye sahip, bir başka ifadeyle kilit bilgi kaynaklarına sahip işletme ile etkileşim halinde olan katılımcılara kurumsal performans hakkında sorular yönlendirilmektedir. Subjektif performans ölçümleri değerlendiricinin algılarına veya kararlarına dayanan bir değerlendirmeyi ifade etmektedir. Subjektif değerlendirme ölçümleri de tamamen subjektif ölçümler ve yarı objektif ölçümler olarak kendi içinde ayrılabilir. Performansın subjektif olarak değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar alan yazını için çok yeni sayılmamaktadır. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde subjektif ölçümlerin geçerliliğini araştıran ilk çalışma iş stratejileri alanı araştırmacıları tarafından yürütülmüştür (McCracken vd., 2001). Dess ve Robinson tarafından 1984 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada objektif verilere erişimin mümkün olmadığı durumlarda örgütsel performansın değerlendirilmesinde subjektif ölçümlerin kullanılmasının kabul edilebilir olduğu ve göreceli performansın değerlendirilmesinde uygun bir yöntem olduğu öne sürülmüştür. Araştırmacılar imalat sektöründe faaliyet gösteren 26 işletmenin ekonomik performansının objektif ve subjektif ölçümleri arasında yüksek korelasyonlar elde etmişlerdir. Bu işletmelerin üst düzey yönetici grubundaki her bir yönetici ile görüşmeler gerçekleştirmişler ve öznel

değerlendirmeler elde etmişlerdir. Elde ettikleri öznel değerlendirme sonuçları ile varlıkların getirisi, satışlarda büyüme gibi objektif performans ölçümleri arasında yüksek korelasyon elde etmişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam tarafından 1987 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticilerin örgütsel performansa ilişkin değerlendirmelerine yönelik araştırmacıların taşıdıkları önyargılar eskiye göre azalma eğilimi gösterdiği ortaya koyulmuştur. Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen algısal değerlendirmelerin örgütsel performans için kabul edilebilir bir ölçüm olarak kullanılabileceği ve ideal olanın objektif ve subjektif ölçümlerin birlikte yer verildiği çoklu performans ölçümlerinin tercih edilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer araştırmalar da subjektif örgütsel performans ölçümlerinin, örgütsel performansın objektif ölçümleri ile pozitif yönde ve orta ila güçlü ilişkilere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sonraki araştırmalarda da işletmelerde yürütülen strateji ve taktiklerin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemek üzere çeşitli subjektif ölçümler kullanılmıştır. Bu araştırmalardan önemli bir tanesi Delaney ve Huselid (1996)' e aittir. Delaney ve Huselid (1996) ürünlerin kalitesi, yeni ürünler, müşteri memnuniyeti, karlılık, pazar payı vb. hakkında bilgi sağlayıcılara yönlendirilen sektördeki rakiplere göre kurumsal performansı değerlendirmelerini talep eden sorular neticesinde kurumsal performansın iki algısal ölçüsünü ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar algısal ölçümlerin kullanımının hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen işletmelerde örgütsel performansın değerlendirilmesine olanak sağladığını, çünkü genellikle objektif performans verilerine erişimin mümkün olmadığını ya da bu verilerin mevcut olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmacıların çalışmada elde ettikleri sonuçlar, çeşitli İKY uygulamaları ile performansın subjektif ölçümleri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Delaney ve Huselid, 1996; McCracken vd., 2001).

Görüldüğü üzere performansın subjektif ölçümler kullanılarak değerlendirilmesine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar alan yazını için yeni sayılmamakla birlikte, geleneksel bakış açısı kurumsal performansın değerlendirilmesinde odaklanılan çekirdek ne kadar objektif ölçümlerden oluşursa, önyargı ve yanlılık şüphelerinin o kadar azalacağı yönünde olmuştur. Öznellik, kişisel yanlılıklara ilişkin olası kusurlu durumların değerlendirme sonuçları üzerinde rol oynamasına izin verdiği ve hatalı kavramsallaştırma ya da değerlendirmelere yol açabileceği düşüncelerini beraberinde getirmektedir (Gilovich vd.,

2002; Kahneman ve Tversky, 2000). Takdire dayalı değerlendirme süreci nedeniyle subjektif performans değerlendirmesinin merkezi eğilim, kayırmacılık, önyargılar, bilgi saklama, saptırma gibi olumsuz durumları barındırma ihtimali objektif performans değerlendirmesine göre çok daha fazladır. Ayrıca performans değerlendirme sürecinde soruların yöneltildiği katılımcı grup yeterli düzeyde bilgiye sahip olmayabilir ve ayrıca işletmeye karşı olumsuz fikirler, davranışlar ve tutumlar içerisinde bulunabilir (Alves ve Lourenço, 2023). Özellikle öznel ölçümlerin gerçekleştirilmesi sürecinde bilgi sağlanmaya çalışılan katılımcı grup yöneticilerden oluşuyorsa, yöneticilerin örgütsel eksikliklere ilişkin konularda dikkatleri dağıtmak isteyebilecekleri, işletmenin performansını gerçekte olandan daha iyi göstermeye çalışabilecekleri gibi olasılıklar nedeniyle objektif ölçümlerin subjektif ölçümlere nispeten daha güvenilir olduğunu düşündürmektedir (Bjorkman ve Budhwar, 2007; Dess ve Robinson, 1984; Powell, 1992; Singh vd., 2016). Objektif performans ölçümleri ortak yöntem farklılığı olasılığını azaltabilme, yanıltıcı normatif ve tanımlayıcı teori oluşturmayı önleyebilme avantajlarına sahiptir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu düşünce doğrultusunda örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçümlerin odak noktası ağırlıklı olarak performansın objektif ölçümlerine ve hatta performansın finansal ölçümlerine yönelmiştir (Rowe vd., 1995). Dolayısıyla kurumsal performansın değerlendirilmesinde objektif ölçümlerin avantaj ve gücünü savunan ve ortaya koymaya çalışan çalışmalar yaygındır.

Çalışmalarda objektif ölçümlerin kullanımının yaygınlığı, alan yazınının bu yöndeki baskın yapısı ve subjektif ölçümlere ilişkin hem akademik çevrelerin hem de paydaşların güvenilirliğe yönelik kaygı ve endişelerine rağmen, subjektif ölçümler özellikle yönetim alanındaki araştırmacılar arasında örgütsel performansın değerlendirilmesinde popüler bir yöntem olmaya başlamıştır (Singh vd., 2016). Bu popülerlik objektif performans ölçümlerinin niteliklerinden ileri gelen birtakım gerekçelere de dayanmaktadır. Bu gerekçelerin başında araştırmanın konusu, araştırmanın gerçekleştirileceği çeşitli işletmeler ya da ülkelerdeki sebepler, muhasebedeki farklı raporlama standartları, düzenli raporlamanın yapılmaması, mali gizlilik nedeniyle verilere erişilememesi, kullanılan göstergelerin uluslararası bağlamda karşılaştırılabilirliğinin olmaması yer almaktadır (Hult vd., 2008). Araştırma örneklerinde yer verilen işletmelerin objektif performans ölçütlerine ilişkin tutarlı ve karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesi çoğu zaman

araştırmacılar açısından zorlayıcı bir süreçtir. Bu durum örneğin incelenen işletmenin borsada işlem görmediği, halka açık olmadığı ya da mali bilgilerini paylaşma zorunluluğu ya da isteği taşımadığı durumlarda söz konusu olabilmektedir. İşletmeler rekabet avantajlarını koruyabilmek adına mali tablolarında yer alan objektif verileri açıklama konusunda gönüllü olmayabilirler (Singh vd., 2016). Özellikle ülkeler arası yapılan çalışmalarda incelenen işletmelerin mali bilgilerine ve tablolarına ulaşmak çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Farklı ülkelerden işletmelerin mali tablolarına erişim mümkün olsa bile her ülkede muhasebe ve raporlama standartları farklılık gösterebildiğinden ya da her işletme uluslararası raporlama standartlarını takip etmediğinden elde edilen bilgilerin karşılaştırma yapmaya imkân tanımaması mümkündür (Hult vd., 2008). Çeşitli sektörlerdeki farklı işletmelerin objektif performans ölçümleri doğrudan karşılaştırılamayabilir (Shea vd., 2012). Bunun yanı sıra farklı çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar tarafından seçilen objektif performans ölçümleri arasında bir tutarlılığın olmadığı da görülmektedir. Bu tutarsızlık kurumsal performans araştırmacıları arasında da hangi ölçüm ve değerlendirme tasarımının en geçerli ve güvenilir tasarım olduğu konusunda soru işaretlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu gerekçeler ile birlikte zaman içerisinde örgütsel performansın teorik ve normatif yönlerinin genişleme göstermesiyle, performansın öznel ölçümlerine olan ilgi ve eğilim artış göstermekte ve bu artış akademik çalışmalara yansımaktadır. Örgütsel performansın artık yalnızca finansal performans ile değerlendirilemeyeceği ve kapsamına sosyal ve çevresel değerlendirme ölçütlerinin de dahil edilmesi gerektiği kabul görmeye başlamıştır. Örneğin öznel performans göstergelerinin, değerlendirme kapsamı dışında bırakılamayacağını savunan çalışmalarda araştırmacıların en önemli dayanaklarından biri kurumsal sosyal performans olmuştur. Kurumsal sosyal performans değerlendirmeleri yaygınlaştıkça işletmelerin finansal performans değerlendirmelerinin bir parçası haline gelmiştir (Richard vd., 2009). Fortune itibar çalışmaları (Fortune Reputation Surveys) kurumsal performansı öznel olarak değerlendirmektedir. Bu ölçümü yöneticiler ve paydaşlar tarafından yapılan sekiz boyuttaki öznel değerlendirmelere dayandırmaktadır. Bu boyutlar finansal sağlamlık, uzun vadeli yatırım değeri, kurumsal varlıkların kullanımı, yönetimin kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçilik, nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma yeteneği ve sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir. Boyutların yüksek güvenilirliklere sahip oldukları, geçmiş finansal performans ile ilişkilerinin güçlü

olduğu ve gelecek performans tahminleri ile iyi denilebilecek düzeyde ilişkiye sahip oldukları araştırmacılar (Fombrun ve Shanley, 1990; McGuire vd., 1990; Rowe vd., 2003) tarafından yapılan çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Richard vd., 2009).

Subjektif performans ölçümleri arasında yer alan öz bildirim ölçümleri yönetim alanındaki araştırmalarda bir tartışma konusu olarak yer almaktadır. Tamamen subjektif ölçümler çarpık ve temsili olmayan sonuçlara sebebiyet verebilen psikolojik önyargılardan kaynaklanan zorluklarla karşı karşıyadır. Bilişsel önyargılar subjektif ölçümleri, özellikle de işletmenin parçası olan katılımcıların öz bildirim ölçümlerini etkileyebilmektedir. Katılımcıların olumlu gördükleri konular farklılaşabilmekte, katılımcılar durumları kendi lehlerine yorumlayabilmekte, örgütsel itibarın zedelenmemesi yönünde değerlendirmelerde bulunabilmektedirler. Ancak iyi bir araştırma tasarımı bu önyargıların önüne geçebilmekte ya da azaltılmasını sağlayabilmektedir. Örneğin yöneltilen sorulara ilişkin konular hakkında iyi düzeyde bilgi sahibi katılımcıların seçilmesi öz bildirim sonuçlarının kalitesini artırabilir. Yarı objektif ölçümlerde yapıldığı gibi, bazı objektif ölçümlere ilişkin fikir talep etmek yerine tamamen nesnel öz rapor sorularına cevaplar alınarak, derinde yatan performans yapısı değerlendirilebilir. Katılımcılardan işletmenin performansını rakiplerin performansı ile karşılaştırmaları veya işletme yönetiminin beklentilerini karşılaması bakımından değerlendirmeleri talep edilebilir. Bu değerlendirme katılımcılara sunulan puan sistemine dayalı bir ölçek ile yapılabilir. Bir başka örneğe göre bireysel öykülere göre ölçülen müşteri memnuniyetinin ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde, işletme yöneticileri öznel verilere göre gösterdikleri performansın ne kadar iyi olup olmadığına karar verebilmektedirler (Berberoglu, 2018). Değerlendirme konuları ve yöntemleri işletmeden işletmeye değişkenlik göstermekle birlikte, öz bildirim ile kurumsal performansa ilişkin bir çerçeve ortaya koyulması tartışmalara konu edilmektedir. Tartışmalara konu edilmesi, öz raporlar neticesinde gerçekleştirilen ölçüm ve değerlendirmenin spesifik bir objektif ölçüte dayandırılmaması ve doğası gereği göreceliğinin fazla olmasından ileri gelmektedir. Spesifik bir referans noktasının dayanak olarak yer almaması bağlamında, subjektif yöntemlerin objektif yöntemlere göre daha fazla esneklik sağladığına ilişkin görüşler de sunulmaktadır (Richard vd., 2009).

Örgütsel performansın kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde bir uçta objektif ölçümler diğer uçta subjektif ölçümler olmak üzere, işletme yöneticileri ve araştırmacılar tarafından optimal ölçme ve en geçerli sonuçlara ulaşma amacıyla gerçekleştirilen tartışmalar devam etmektedir (Allen vd., 2007). Her iki ölçüm sınıfının da daha önce değinildiği üzere doğasına özgü avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Objektif ölçümler nesnel, somuttur ve spesifiktir. Ancak objektif ölçümlerin kapsamı ağırlıklı olarak finansal göstergeler ile sınırlıdır. Tek bir endüstride faaliyet gösteren işletmelere ilişkin objektif ölçümlerle elde edilen kurumsal performans değeri karşılaştırılabilir özelliktedir. Objektif ölçümler farklı endüstrilerden işletmelerin örgütsel performans değerlerinin karşılaştırılabilir olmasını sınırlamaktadır. Subjektif ölçümler ise doğaları gereği somutluk ve tekrarlanabilirlik özelliklerinden yoksundurlar. Ancak subjektif ölçümler kullanılarak elde edilen performans değerlendirmeleri çoğu zaman araştırmacılara ve yöneticilere örgütün rakiplerine kıyasla sahip olduğu etkinlik hakkında daha derin ve çeşitli bilgi sağlamaktadır. Aynı zamanda farklı sektörlerden faaliyet gösteren işletmelerin subjektif ölçümler ile elde edilen örgütsel performans değerleri karşılaştırılabilirliğe olanak tanımaktadır. Bu sayede araştırmacılar çalışmalarını yalnızca aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri incelemek ile sınırlı tutmak zorunda kalmamaktadırlar. Böylelikle elde edilen bulguların genellenebilirliği subjektif ölçümler kullanılarak desteklenmektedir (Allen vd., 2007). Performansın ölçülmesinde subjektif yaklaşım performansın karmaşık boyutları olan marka değeri veya müşteri memnuniyeti gibi boyutların ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra subjektif ölçüm sektörler veya pazarlar aracılığıyla kesitsel analizi de kolaylaştırmaktadır çünkü performans hedeflerle veya rakipler ile karşılaştırılarak ölçülebilmektedir. Subjektif değerlendirmeler gecikmeli etkilerin ve örgütün benimsediği işletme düzeyindeki stratejinin de dikkate alınmasını mümkün kılmaktadır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Mevcut alan yazınının örgütsel performans ölçümünün ağırlıklı olarak objektif göstergelere dayalı olarak gerçekleştirilmesinin bir gereklilik olmadığını işaret edecek yeterlilikte subjektif ölçümlere dayalı kurumsal performans çalışmalarını içerdiği söylenebilir. Performans ölçümü her zaman objektif ölçümlere dayandırılarak gerçekleştirilememektedir. Etik davranış, performansa dayalı paydaş memnuniyeti, pazarın çekiciliği, çalışanların işletme performansına ilişkin algıları, hizmet memnuniyeti vb. birçok konu, subjektif performans ölçümleri ve kriterleri kapsamında ölçülebilmekte ve değerlendirilebilmektedir (Jusoh ve

Parnell, 2008; Parnell vd., 2000; Saraç vd., 2014). Subjektif ölçümler aynı zamanda işletmenin maddi olmayan varlıklarının da bir göstergesidir. Dolayısıyla işletme değerinin tespit edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal performans sayısal ve finansal olmayan bir pencereden bakarak, sayılar aracılığıyla fark edilemeyen veya öngörülemeyen örgütsel süreç ve çıktılara ilişkin önemli görüşler ortaya koyabilmektedir (Jusoh ve Parnell, 2008; Parnell vd., 2006).

Örgütsel performans karmaşık bir yapıya sahiptir ve tekil performans göstergeleri bu karmaşıklığı açıklamada yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle örgütsel performansın çok ögeli algısal ölçümleri, tek ögeli nesnel ölçümlerin yanı sıra akademik çalışmalarda giderek daha fazla kullanılmaktadır (Shea vd., 2012). Örgütsel performansın günümüzde ulaştığı bu çok yönlü boyutun bir gereği olarak ölçüm ve değerlendirme kriterleri arasında algısal ölçümler akademik bazı çevrelerce doğrudan bazı çevrelerce ise üstü örtük bir şekilde kabul edilmektedir. Algısal ölçümler, işletmelerin spesifik objektif veriler sağlama konusunda gönüllü olmamaları ya da bu verilerin şeffaf ve güvenilir olduklarına ilişkin şüphelerin yer aldığı durumlarda örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılabilir öğelerdir. Algısal ölçümler araştırmacılara farklı sektörlerdeki işletmeler arasındaki performans objektif ölçümler ile mümkün olmayan bir şekilde karşılaştırılabilir hale getirmede bir araç sunmaktadır. Nesnel ölçümlerin aksine algısal ölçümler performansın finansal ve finansal olmayan yönlerini birlikte değerlendirerek bütüncül bir performans kavramı ortaya koyma eğilimindedir (Shea vd., 2012; Wall vd., 2004). Araştırmacıların da algısal ölçümlerin bu faydalarından yararlanma ve kullanımına destek vererek performans ölçümüne bütüncül bir bakış açısı sağlama amaçları (Allen vd., 2007) ile birlikte, yakın zaman araştırmalarında algılanan örgütsel performans kavramı araştırma modellerinde baş göstermeye başlamıştır. Performansın algısal ölçümünde çoğunlukla yöneticilere ve çalışanlara örgütsel performans değerlendirilecekleri sorular sorulmaktadır. Bu yöntem neticesinde elde edilen bilgiler, performans boyutlarına ilişkin katılımcı algılarını yansıtmaktadır (Richard vd., 2009). Algılanan örgütsel performans örgüt içerisinde müşteriler, hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar gibi bakış açısı benimsenen grup ya da gruplara göre değişebilmektedir. Aynı zamanda değerlendirmenin yapıldığı zaman dilimi ve değerlendirmeye dahil edilen kriterler de algılanan örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Snow ve Hrebiniak, 1980). Algılanan örgütsel performans bir

kavram olarak bir örgütün aynı sektördeki rakipleri ile karşılaştırıldığında, genel performansına ilişkin çalışanların algılarının subjektif ölçümünü ifade etmektedir (Berberoğlu, 2018; Delaney ve Huselid, 1996). Bu bakımdan örgüt içerisindeki çalışanların tutumlarını doğrudan etkileyen işletme stratejileri ve ödül sistemleri ile yakından ilişkilendirilebilecek sonuçlar ortaya koymaktadır (Allen ve Helms, 2002). Bu perspektiften bakıldığında algılanan örgütsel performans, çalışanların sahip oldukları bireysel örgütsel verimlilik algılarının bütününe ifade ettiğinden, örgütteki insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel performansa ve verimliliğe katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmamaktadır (Berberoğlu, 2018). Dolayısıyla İKY uygulamaları ve subjektif performans ölçümleri ilişkisi, İKY uygulamalarına ilişkin uluslararası bir araştırma olan CRANET’te etkili bir şekilde kullanılmıştır (Tregaskis vd., 2004). İKY uygulamalarının yüksek örgütsel performans ile ilişkisi araştırmacıların dikkatini çeken konulardan biri olmuştur (Singh vd., 2016). Farklı İKY uygulamalarının farklı subjektif performans ölçütleri ile arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar alan yazınında yer almaya başlamıştır. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel performansın odak noktasının İKY uygulamaları olduğunu göstermiştir. Delaney ve Huselid (1996) İKY uygulamalarının algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, söz konusu odağın arka planını açıklamaktadır. 1930’lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) faaliyet gösteren işletmelerden, küresel pazarlarda rekabet güçlerini geliştirmeleri amacıyla çeşitli performans artırıcı veya ilerici İKY uygulamalarını benimsemeleri istenmiştir. İşletme profesyonellerinin ve akademisyenlerin, bir örgütün çalışanları yönetme biçiminin kurumsal performansını etkileyebileceği iddialarının yoğun olduğu dönemde, bu yöndeki önerileri dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda kurumsal performansa ulaşma konusunda mükemmel örgütleri ifade eden tanım ve değerlendirmeler yapılmış ve İKY uygulamalarının bu noktadaki değerine yönelik atıflarda bulunulmuştur (Delaney ve Huselid, 1996). Ekip bazlı üretim sistemleri, kapsamlı çalışan eğitim programları, performansa dayalı ödül ve teşvik sistemleri başta olmak üzere çalışanların katılımı ve işle ilgili yetkilendirilmelerinin örgütlerin performansını olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır (Pfeffer, 1994). Bu inanış ile birlikte özellikle 1990’ların başında alan yazınında İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerine odaklanan araştırmalar artış göstermeye başlamıştır. Birçok çalışma İKY uygulamaları ile örgütsel

performansın nesnel ve algısal ölçümleri arasında pozitif ilişki olduğunu bildirmekle birlikte, bazı çalışmalar metodolojik problemler nedeniyle elde edilen sonuçların yanlışlık riski taşıyabileceğini ifade etmiştir (Delaney ve Huselid, 1996). Konu ile ilgili olarak farklı disiplinlerden devam eden çalışmalarda, İKY uygulamaları ile örgütsel düzeyde sonuçlara ilişkin bağlantıların kurulmasına dayanak olarak çeşitli kuramlar önerilmiştir. Genel sistem teorisi (von Bertalanffy, 1950), rol davranışı teorisi (Katz ve Kahn, 1978), kurumsal teori (Meyer ve Rowan, 1977), kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Cohen, 1984), insan sermayesi teorisi (Becker, 1964), vekalet teorisi (Jensen ve Meckling, 1976), kaynağa dayalı teori (Barney, 1991) araştırmacılar tarafından örgütsel performansın ölçülmesinde İKY uygulamalarının potansiyel rolünün incelenmesine temel teşkil edebilecek teoriler olarak önerilmiştir. İKY uygulamaları çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonları üzerinde etkilidir. Çalışanların işe yönelik bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonları ise örgütsel performanstan bağımsız olarak düşünülemeyecek düzeyde öneme sahiptir. Örgütler çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi doğrultusunda çeşitli İKY uygulamalarını benimsemektedirler. Yapılan bazı araştırmaların (ör., Bartel, 1994; Becker ve Huselid, 1992; Gerhart ve Milkovich, 1991; Russell vd., 1995; Schmidt vd., 1979) sonuçları, örgütlerin benimsedikleri İKY uygulamalarının (ör., istihdama yönelik seçicilik, işin daha iyi yapılmasına yönelik eğitim ve geliştirme programları, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmeye yönelik gelişmiş uygulamalar vb.) örgütsel performans ile ilişkisinin olumlu yönde olduğunu ortaya koymuştur (Delaney ve Huselid, 1996). Dolayısıyla örgütsel performansın değerlendirilmesinde, subjektif performans ölçütlerinin kullanımına yönelik pozitif bakış açısının gelişmesinde İKY uygulamaları ile aralarındaki ilişkilerin etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Zira subjektif performansın bir ifadesi olan algılanan örgütsel performansın ölçülmesinde, çalışanların gözünden işletmeye ilişkin birtakım konular değerlendirilmektedir. Bir işletmede algılanan örgütsel performansın ölçümünde çalışanlardan işletmeyi satışlarda büyüme, pazar payı, karlılık gibi konularda rakipler ile kıyaslayarak değerlendirmeleri beklenmektedir. Üretkenlik, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, verimlilik, esneklik, maliyet minimizasyonu, profesyonel yönetim, rakipler ve çalışanlar ile iletişim, nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma yeteneği, prestij, sektörde lider olma, gelecek vadetme gibi birçok konuda çalışan değerlendirmesine başvurulmaktadır (Allen vd., 2007; Chan vd., 2004; Delaney ve

Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999; Newbert, 2008; Shea vd., 2012; Sheehan vd., 2007). Söz konusu konularda çalışan değerlendirmelerine dayanılarak ortaya koyulan algılanan örgütsel performansın yanlılık, değerlendiricilerin tutumlarını yansıtmaya gibi subjektif doğasından ileri gelen riskleri barındırdığı gerekçesi ile geçerli ve tutarlı bir değerlendirme sağlamayacağı inancı geçmişteki kadar katı değildir. Bu inancın kırılmasında sözü edilen ölçütlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test eden ve bilimsel araştırmalarda kullanımlarının nesnel ölçütler kadar güvenilir olacağını savunan çalışmalar (Newbert, 2008; Shea vd., 2012) etkili olmuştur. Çalışmalarda performansın öznel ölçümlerinin nesnel ölçümler ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu ve performansın geçerli bir göstergesi olarak kullanıldıkları ortaya koyulmuştur (Wall vd., 2004). Bu çalışmalardan elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel performansın değerlendirilmesinde algısal ölçütlerin kullanımının geçerli olduğunu ve yalnızca rakamlara dayalı olmayan bütüncül bir bakış açısı ile performans ölçümü sağladığını söylemek mümkündür (Allen vd., 2007). İlgili alan yazını da hem objektif hem de subjektif performans ölçümlerinin kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır (Anderson vd., 2020; Merchant vd., 2010). Bütüncül yaklaşım ifadesi önemlidir çünkü subjektif ölçümlerin seçimi objektif ölçümlere bir alternatif olarak (ya da tam tersi) görülmemelidir. Araştırma tasarımı ve koşulları doğrultusunda hangi ölçümün daha uygun olduğunun belirlenmesi için subjektif ve objektif ölçümler arasındaki dengelerin araştırmanın bağlamına göre kurulması gerekmektedir.

Spesifik bir pencereden bakıldığında örgütsel performansın değerlendirilmesi, temsilcileri belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive etmede kritik bir rol oynamaktadır. Subjektif yaklaşım günümüz işletmelerinde artık yaygın denilebilecek düzeyde kullanılmakta olan bir performans değerlendirme biçimidir. Subjektif yaklaşım ile işletmeler çalışanlarının kapsamlı değerlendirmelerini elde etmekte, nesnel ölçütlerin kullanılmasıyla sağlanamayan bilgilerden yararlanmakta, firma değerinin yaratılmasına yönelik yönetsel çabayı geliştirmektedirler. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde subjektif ölçümler, objektif ölçümler ile yakalanması mümkün olmayan derinlikte ve çeşitlilikte bilgi ve detayların ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal performansın değerlendirilmesine yönelik yalnızca objektif ölçümler kullanıldığında söz konusu olan önemli bir eksikliği, sağladığı tasvirler

neticesinde tamamlayabilmektedir. Yalnızca objektif performans ölçümlerinin kullanılması halinde tanımlanmış örgütsel hedeflere ulaşmak zorlaştığında ya da mümkün olmadığında, subjektif ölçümler örgütsel sonuçların iyileştirilmesinde etkili bir yöntem ya da destek yöntem olarak görülmektedir. Bu nedenle subjektif ölçümlerin objektif ölçümleri ile birlikte kullanımı, örgütsel performansa ilişkin kapsamlı bir değerlendirmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir (Alves ve Lourenço, 2023).

1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu başlık kapsamında araştırma konusu çerçevesinde çalışmada yer alan iş stratejileri, örgütsel performans, stratejik uyum, işletme büyüklüğü değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerine yönelik açıklamalara yer verilmektedir. Öncelikli olarak iş stratejilerin ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler alan yazınında yer alan kuram önermeleri ve mevcut araştırma bulgu ve sonuçları doğrultusunda ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. İkinci olur iş stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki bütünleşme ve tutarlılık neticesinde ortaya çıkan stratejik uyum ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler yine teori ve mevcut araştırmaların bulguları ışığında tartışılmaktadır. Başlık kapsamında son olarak işletme büyüklüğünün stratejik uyum ve örgütsel performans üzerindeki etkileri ve stratejik uyum ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerde potansiyel rolü ele alınmaktadır.

1.4.1. İş Stratejileri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Uzun yıllardır çevresel unsurlar ve aktörlerdeki değişimlere uyum göstermek, işletmelere yönelik araştırmaların odağında yer edinen bir parça olmuştur (Ginsberg ve Buchholtz, 1990; Hrebiniak ve Joyce, 1985). Örgütsel uyum ya da adaptasyona ilişkin kavramsal alan yazını genel olarak çevresel değişimin örgütsel değişimi getirdiğini varsaymaktadır. Örgütsel değişim ve adaptasyona dair kavramsal alan yazınında yer alan temel dayanak yöneticilerin, uygun bir strateji seçimi ve bu stratejinin gerekleri ile eşleşen bir yapının tasarımı yoluyla işletmelerin dış çevredeki fırsat ve tehdit yaratan değişikliklere yanıt verebilmeleridir (Andrews, 1971). Adaptasyon, çevresel koşullara yanıt olarak kademeli, uzun süreli ve artan bir değişim dönemini ifade etmektedir (Tushman ve Romanelli,

1985). Bir örgütün büyük çaplı bir dönüşümüne ve yeniden yönlendirilmesine yol açan süresiz bir değişim sürecidir. Teorisyenlerden bazıları (ör., Andrews, 1965; Child, 1972) yöneticilerin iş stratejilerini çevredeki değişen koşulları yansıtacak şekilde yeniden tasarladıklarını öne sürse de bazı teorisyenler (ör., Hannah ve Freeman, 1984) örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama kabiliyetlerinin sınırlı olduğunu iddia etmişlerdir. Bugün ilgili alan yazınında konu ile ilgili önde gelenler olarak kabul edilen bazı araştırmacılar, farklı adaptasyon durumlarını içeren kavramsal çerçeveler çizmiş ve tipolojiler geliştirmişlerdir. Bu kuramcılardan biri olan Chakravarthy (1982) kavramsal çerçevesini geliştirirken bir işletmenin kendi çevresinin sahip olduğu koşullarda varlığını sürdürebilmesi için çeşitli nişler bulunduğunu ve bu nişlerin işletmenin sağladığı uyum düzeyinin seviyesine dayalı olarak bir hiyerarşi içerisinde düzenlenebileceğini savunmuştur. Chakravarthy (1982) “uyumlu durumlar” olarak ifade ettiği üç niş öne sürmüştür. Bu üç niş yüksek düzeyde uyum, orta düzeyde uyum ve düşük düzeyde uyum sağlayan işletmelerden oluşmaktadır. Chakravarthy (1982)’ ye göre strateji ve yapı arasında optimal uyuma sahip olan işletmeler, diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında daha üstün performansa sahip oldukları görülmektedir. Strateji ve yapının bir işletmenin başarısı üzerinde etkili olduğu düşüncesi Chakravarthy (1982)’ nin döneminde yeni olmamakla birlikte, Chandler (1962)’ in endüstriyel örgütler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada açık bir biçimde yer almaktadır. Chakravarthy (1982)’ nin kavramsal modeli beklenmedik durum ekolünün savunucuları tarafından tanımlanan uyum iyiliği temasına dayanmaktadır. Söz konusu tema örgütsel etkililiğin bir örgütün yapısı ve süreçleri ile çevresi arasındaki uyumun varlığı ve sıklığının bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır (Burns ve Stalker, 1961, Lawrence ve Lorsch, 1969). Bu temayı geliştiren teorisyenlere göre uyum, yöneticilerin faaliyet ölçeklerini veya yapılarını yakın çevrenin gereklerine uyacak şekilde tasarımları sürecidir. Bu tasarlama ve organize etme sürecindeki başarısızlıkların göreceli olarak örgütsel verimsizliğe yol açabileceği öngörülmekteydi (Jennings ve Seaman, 1994). Teorisyenlere göre yöneticiler tarafından gerçekleştirilen stratejik seçimler, uyum sürecinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Miles, 1980). Stratejik yönetim disiplininde hâkim olan perspektif, yöneticilerin uygun bir yapı tasarımları ve uygun bir strateji dizaynı yoluyla, çevredeki değişim ile mücadele edebilmeleridir (Jennings ve Seaman, 1994). Çevredeki değişim ile mücadele etmede esas olan ise en azından işletmenin varlığını devam ettirebileceği düzeyde

adaptasyonu sağlayabilmesidir. Miles ve Snow (1978) işletmelerin uyum döngüsü içerisinde karşılaştıkları girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemlerin çözümü ve adaptasyon sağlama çabaları neticesinde stratejik davranış tiplerini (savunmacı, öncü, analizci, tepkici) ortaya koymuş ve geliştirdikleri tipolojiye ilişkin iki ana önermede bulunmuşlardır. İlk önermeleri uygulanabilir stratejiler olarak tanımladıkları savunmacı, öncü ve analizci tiplerin ayrı ayrı her birinin, işletmenin gösterdiği performans üzerinde eşit düzeyde ve arzu edilen seviyede etki yarattıklarına yöneliktir (Conant vd., 1990; Jusoh ve Parnell, 2008; Miles ve Snow, 1978). Araştırmacıların öne sürdükleri bu önerme eşsonluluk kavramı ile desteklenmekte ve önermenin ardındaki mantığın eşsonluluk kavramı ile tutarlılık gösterdiği ifade edilmektedir (Hrebiniak ve Joyce, 1985). Stratejik yönetim alan yazınında yaygın kullanılan bir argüman olan eşsonluluk kavramını Ludwig Von Bertalanffy (1960:84), organizmaların biyolojik bir sistem içerisindeki hareketlerini incelediği araştırmada tanımlamıştır. Ludwig Von Bertalanffy (1960)' ın tanımı eşsonluluğun açık sistemlerin bir özelliği olduğunu göstermektedir. Çünkü açık sistemler, kapalı sistemlerin aksine, başlangıç noktasındaki mevcut koşullardan bağımsız olan, başlangıç durumundaki unsurlardan etkilenmeyen bir son duruma varma eğilimini göstermektedir (Gresov ve Drazin, 1997). Bu bağımsız olma durumu göz önünde tutulduğunda eşsonluluk aynı nihai duruma, farklı başlangıç noktalarından yola çıkarak ve farklı yolları kullanarak ulaşmanın mümkün olduğunu ifade etmiştir (Jennings vd., 2003; Katz ve Kahn, 1978). Eşsonluluk eşit derecede etkili, kendi içerisinde tutarlı strateji ve yapı kalıplarının uygulanabilir kümesinin mümkün kılındığını anlamına gelmektedir (Drazin ve Van de Van, 1985). Aynı sonuçların farklı kaynaklar ve farklı araçların kullanılması ile, farklı yöntemlerin uygulanması ve farklı süreçlerden geçilmesi ile birden fazla kere sağlanmasının olası olduğunu savunmaktadır (Hrebiniak ve Joyce, 1985). İş stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin araştırıldığı alan yazını incelendiğinde, işletmelerin stratejik davranışlarına ilişkin tipolojiler geliştiren araştırmacılar, uygulanabilir bir stratejik tipin tipolojideki diğer uygulanabilir stratejik tiplere göre örgütsel performans üzerinde daha iyi ya da kötü bir etki yaratacağına dair varsayımda bulunmamışlardır. Örneğin Mintzberg' in öne sürdüğü ideal tiplerin her birinin maksimum düzeyde etkili olduğu savunulmaktadır (Doty vd., 1993). Diğer bir ifadeyle tipolojileri ortaya koyan araştırmacılar (ör., Miles ve Snow, 1978), tipolojilerinde yer verdikleri stratejiler arasında, örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmaları bakımından

bir astlık-üstlük sıralaması olduğunu bildirmemişlerdir. Örgüt yapısı ve çevresel faktörler göz önünde tutularak tasarlanan, dolayısıyla çevresel ve örgütsel unsurlar ile uyumlu bir iş stratejisinin performans ve başarı üzerinde pozitif etkisi kuvvetle muhtemel görülmüştür. Bunun yanı sıra tipolojiler ilk geliştirildiklerinde örgütlerin koşullar bağlamında benimsedikleri bir stratejik tipten bahsedilirken, sonraki araştırmalarda durumun böyle olmadığı, işletmelerin melez stratejik tipler benimseyebildikleri görülmeye başlanmıştır. Melezlerin etkili olduğunu savunmak, başlangıçtaki ideal tiplerin iki ya da daha fazlasının birleşimi olan etkili örgütsel formlara izin vermektedir. Mintzberg (1979), beş ideal tipinin birden fazla kombinasyonu olabileceğini belirtirken aslında hibrit stratejik tiplerin var olduğunu ima etmektedir (Doty vd., 1993). Bunun yanı sıra hibrit stratejik tipin her zaman bir tercih ile ortaya çıkmayabileceğini, bazı örgütlerin çatışan beklenmedik durumlara eşzamanlı yanıt vermeleri gerektiğinde hibrit tipleri benimsemeye mecbur kalabileceklerini öne sürmektedir. Dolayısıyla araştırmacıların (Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1979) öne sürdükleri önermeler, işletmelerde arzu edilen örgütsel performans düzeyine, farklı stratejilerin (ya da hibrit formların) benimsenmesi ile ulaşılabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda strateji ve performans arasındaki ilişkilerin tanımlanmasında eşsonluluk kavramı temel bir perspektif oluşturmaktadır. Toparlamak gerekirse stratejik yönetim alan yazınında eşsonluluk kavramı iki perspektif çerçevesinde ele alınmıştır. Bu perspektiflerden ilki işletmenin farklı stratejik eylemler planlayarak ve uygulayarak hedeflediği sonuca birden fazla varabilecek olmasına ilişkindir. İkinci perspektif ise içsel bakımdan uyumlu ve eşit düzeyde etkili strateji-yapı formlarının bulunduğuya yöneliktir. Her iki perspektif arzu edilen noktaya ulaşmada farklı stratejilerin aynı sonuçları doğuracağı argümanını savunmaktadır (Jennings vd., 2003). Bir işletmenin üstün düzeyde etkili olabilmesi için ideal örgüt tipine bürünmesi gerekmektedir. Bu ideal örgüt tipini belirleyen ise tasarlanan stratejiler değil beklenmedik durum faktörlerinin tanımlanıp tanımlanmadığıdır. Beklenmedik durum faktörleri tanımlanmadığında işletme, stratejik tiplerden birini benimseyebilir ve etkili olmayı sağlayabilir. Beklenmedik durum faktörleri tanımlandığında, bir işletmenin üst düzeyde etkili olabilmesi için benimseyebileceği ideal tip sınırlandırılmaktadır. Örneğin Mintzberg (1979) bir örgüt için var olan bağlamın, örgütün yapı seçimini kısıtlayan faktörlerden olduğunu ileri sürmektedir (Doty vd., 1993).

Alan yazınında işletme stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri çeşitli bağlamlarda araştıran kuramsal ve ampirik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Luoma, 2015). Stratejik davranış tiplerinin ayırt edilmesi, kategorize edilmesi ve kurumsal performans ölçütleri üzerindeki etkilerinin araştırılması açısından söz konusu çalışmaların bulgu ve sonuçları alan yazınına ve araştırmacılara ışık tutmaktadır. İşletme stratejileri objektif (nesnel) ve/veya subjektif (öznel) performans göstergeleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Performans üzerindeki ve haliyle örgütsel başarı üzerindeki bu etkilerinden ötürü, strateji tipleri genellikle rekabet avantajı ve niceliksel/niteliksel örgütsel performans kavramları ile birlikte ele alınmıştır (Ingram vd., 2016).

Miles ve Snow (1978) örgütlerin adaptasyon doğrultusunda sergiledikleri stratejik davranış tiplerini kategorize etmişler ve ortaya koydukları strateji tipolojisinde yer alan savunmacı, öncü ve analizci tiplerin, işletmelerin performansı üzerinde eşit derecede ve olumlu yaratacaklarını önermişlerdir. Alan yazınında Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisini ve ortaya koydukları önermeleri ampirik olarak test eden araştırmalar, önermeleri destekleyen ve önermeler ile tutarlılık gösteren sonuçlar ortaya koymuşlardır (Conant vd., 1990; DeSarbo vd., 2005; Fiss, 2011; Jennings vd., 2003). Miles ve Snow (1978) savunmacı, öncü ve analizci stratejiler arasından hangi tipin hangi şartlar altında daha üstün performansla sonuçlanacağına dair bir yorumda bulunmamışlardır (DeSarbo vd., 2005). İşletmelerin yapı ve süreç ile ilgili koşullar ve nitelikleri göz önünde bulundurduklarında, bunlar ile en iyi uyumu sağlama potansiyeline sahip olan stratejiyi benimseme eğilimi göstereceklerini bildirmişlerdir (Walker, 2013). Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojilerine dair aldıkları temel eleştiri de bu nokta üzerinden gelmektedir. Zajac ve Shortell (1989) ve Hambrick (1983), Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisine dair temel öneri ve varsayımlarının çevre ve endüstriye ilişkin bağlamları göz ardı ettiğini öne sürmüşlerdir. Alan yazınında yer alan bazı araştırmaların sonuçları da uygulanabilir nitelikteki stratejilerin performans üzerindeki etkilerinin birbirlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Blackmore ve Nesbit, 2013; Hambrick, 1983; Ingram vd., 2016; Parnell vd., 2012; 2015; Smith vd., 1986; Zamani vd., 2013). Çalışma kapsamına Miles ve Snow (1978)' ın iş stratejilerini alan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, strateji ve örgütsel performans arasındaki ilişkide çeşitli

bağlamsal faktörlerin farklılaştırıcı yönde etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamsal faktörler arasında çalışmada esas alınan performans ölçütleri, faaliyette bulunulan sektör, ürün pazar ortamının nitelikleri, firma ölçeği, ekonomik yapı, iş stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin farklılaşmasında başta gelmektedir (Blackmore ve Nesbitt, 2013; DeSarbo, 2005; Saraç vd., 2014). Strateji ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, esas alınan performans ölçütü en önemli bağlamsal faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Stratejik tipler adaptasyon doğrultusunda işletmeler tarafından sergilenen stratejik davranışları sınıflandırdığından, tanımlayıcı nitelikleri açısından birbirlerine kıyasla benzersiz oldukları ve dolayısıyla performans üzerindeki etkileri değerlendirilirken, nesnel ya da öznel farklı ölçütlerin kullanımını gerektirebilecekleri alan yazınında yer alan görüşlerdendir (Jusoh ve Parnell, 2008). Örnek ile ifade etmek gerekirse Hambrick (1983) analizci stratejiyi benimseyen işletmelerin, savunmacı ve öncü stratejileri benimseyen işletmelere göre yatırım getirisi (ROI) ve pazar payı ölçütleri üzerinde olumlu ve daha güçlü bir etkiye sahip olduklarını bildirmiştir. Kabanoff ve Brown (2008) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise analizci stratejinin, savunmacı ve öncü stratejilere göre karlılık üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu sonucu elde edilmiştir. Zamani vd. (2013) yaptıkları çalışmada öncü stratejiyi benimseyen işletmelerin pazar büyümesi ölçütüne göre değerlendirilen performans üzerinde en etkili sonuca sahip olduklarını bildirmiştir. Tepkici stratejileri de araştırma kapsamına alan Zamani vd. (2013), tepkici işletmelerin yatırım getirisi (ROI) ve karlılık göstergeleri temelinde performans üzerinde en az etkiyi yarattıkları, savunmacı işletmelerin yatırım getirisi göstergesinde en etkili fakat pazar payı büyümesi göstergesinde ise performans üzerinde en düşük etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Tepkici stratejinin performans üzerinde etkisinin en düşük bulunması Miles ve Snow (1978)' un önermesini destekleyici bir bulgudur. Miles ve Snow (1978) tipolojilerinde uygulanamaz strateji olarak da ifade ettikleri tepkici tipin, üstün performans ile ilişkilendirilmesinin mümkün olmadığını, uygulanabilir stratejilere göre daha performans üzerinde yaratacağı etkinin oldukça zayıf olacağını ifade etmişlerdir (Conant vd., 1990; Jusoh ve Parnell, 2008). Daha yakın bir zamanda Ingram vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öncü stratejinin işletmelerde daha yüksek rekabet gücü sağladığı ve analizci stratejinin satışlarda büyüme ölçütü üzerinde daha iyi etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Anwar vd. (2016) örgütsel yapı ve çevresel faktörler

bakımından tutarlı stratejiler benimseyen işletmelerde, varlıkların getirisi (ROA) ve özsermaye getirisi (ROE) ölçütleri bakımından endüstri ortalamasının üzerinde bir performans elde ettiklerini ortaya koymuştur.

Performans üzerinde yarattıkları etkiler bakımından iş stratejileri arasında üstünlük durumunun ortaya çıkmasında, kullanılan ölçütlerin yanı sıra endüstri, sektör ve faaliyet ortamlarının işletmeler açısından farklılık taşımaları da etkili olmaktadır. Örneğin Lin vd. (2020) tarafından yarı iletken endüstrisinde gerçekleştirilen bir çalışmada işletmenin benimsediği tepkici tipten, uygulanabilir bir tipe geçmesinin örgütsel performans üzerinde iyileştirici bir etki yaratacağı bildirilmiştir. Sağlık sektöründeki işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada Zajac ve Shortell (1989), öncü stratejiyi benimseyen işletmelerin, savunmacılara göre performans üzerinde daha iyi sonuçlar elde ettikleri sonucuna varmışlardır.

İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri ülkenin kültürel ve ekonomik yapısına ilişkin bağlamlar, performans üzerindeki etkileri bakımından stratejiler arasında üstünlük durumunun ortaya çıkmasında etkili bir diğer faktördür. Bir olguya dair keşfedilen yapılar ve kavramlar, olguyu ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekler farklı kültürlerde ve toplumlarda kullanılmaya uygun biçimde uyarlanmaya çalışıldıklarında, ortaya hem anlamsal hem de yöntemsel tutarlılık problemlerin çıktığı sıkça görülmektedir (Parnell, 2008). Gelişmiş ekonomilerde geliştirilen yapı, kavram ve modeller, gelişmekte olan ekonomilerde aynı durum ve koşulların değerlendirilmesi amacıyla kullanılmasına uygun düşmeyebilmektedir. Kullanılmaları halinde ise beklenen ya da öngörülen sonuçların elde edilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir (Zamani vd., 2013). Kültür, ekonomik ve politik yapı toplum, örgütler, grup, bireyler üzerinde demografik, algısal ve tutumsal açılardan doğrudan etkili olmaktadır. Ekonomik yapının gelişmişlik seviyesi işletmeler açısından istikrarlılık, teknolojik gelişim, yenilik, kaynaklara erişim, regülasyonlar, teşvikler, işgücünün niteliği, tüketicilerin satın alma gücü gibi konularda avantaj ya da dezavantajlar yaratabilmektedir. Bu unsurların varlığı ve gücü ekonominin gelişmişlik seviyesinden etkileneceği için, gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçlarının gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçlarından farklılık göstermesine

sebeplere olabilmektedir. Örneğin Ingram vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları tam da bu konuda örnek verilebilecek niteliktedir. Polonya’ da küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile gerçekleştirdikleri çalışmada, örneklemin ağırlıklı olarak analizci tipi benimseyen işletmelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Avrupa Birliği ülkeleri ile kıyaslandığında öncü stratejiyi benimseyen işletmelerin oranının düşük olması, ülkede yenilikçi uygulamaların varlığı ve yoğunluğu ile ilişkilendirilmiştir. Parnell vd. (2012) tarafından Çin ve Türkiye’ de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan çalışmada, Çin’ de savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin, Türkiye’ de ise analizci stratejiyi benimseyen işletmelerin yüksek örgütsel performans sağladıkları saptanmıştır. Ayrıca tepkici stratejiyi benimseyen işletmelerin her iki ülkede de düşük seviyede örgütsel performans gösterdikleri sonucu bildirilmiştir. Büyük Britanya’ da gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise öncü işletmelerin yüksek düzeyde performansa sahip oldukları ve savunmacı işletmelerin düşük düzeyde performansa sahip oldukları sonucuna varılmıştır (O’Regan ve Ghobadian, 2006).

Daha önce ifade edildiği üzere işletmeler adaptasyon sürecinde tek bir stratejik davranış tipini benimsemek ve çevresel tepkilerini bu stratejik tip çerçevesinde vermek zorunda değillerdir. İşletmeler karma ya da hibrit olarak ifade edilen bir stratejik davranış formunu benimseyebilir ve uygulayabilirler. Hatta hibrit formlar bir tercih olmaktan öte çevresel unsurların ve koşulların bir gereği olarak işletmelerin zaman zaman zorunlu olarak uyguladıkları bir durumdur. İşletmelerin saf veya hibrit stratejileri benimsemelerinde faaliyetlerini yürüttükleri ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi etkili olabilmektedir. Ülkedeki ekonomik yapının istikrarsızlığı, çalkantıları ve belirsizliği, işletmelerin çevresel değişikliklere belirli bir stratejik davranış tipi doğrultusunda yanıt verebilmesini zorlaştırabilmektedir. Zamani vd. (2013) tarafından yapılan bir çalışmada İran’ da işletmelerin geniş bir pazara ürün ve hizmet sağlamaları, yüksek pazar payı ve iyi düzeyde örgütsel performans ile ilişkilendirilmiştir. Hibrit form benimseyen işletmeler, saf stratejileri benimseyen işletmelere göre araştırmada yer alan tüm performans ölçütlerinde daha iyi bir sonuç ortaya koymuşlardır. Ülkedeki ekonomik ve politik yapının unsur ve koşulları bazı işletmeler için fırsatlar yaratırken bazı işletmeleri tehdit edici nitelik taşımaktadır. Örneğin bu tehdit pazarda belirledikleri bir nişte faaliyetlerini yürüten savunmacılar için pazar payını kaybetme ve düşük performans riski şeklinde

olabilmektedir. Ekonomik ve politik yapı ile birlikte ortaya çıkan tehdit ve fırsatlar yeni pazarlar yaratabilir ve faaliyette olan pazarların ortadan kalkmasına sebebiyet verebilir. İstikrarsızlığın söz konusu olması işletmelerin uzun vadeli planlar yapmalarına engel olmaktadır. Ekonomik istikrarsızlık belirsizlik ve risk getirmekte, işletmelerin öngörü yeteneklerini kısıtlamaktadır. İstikrarsızlığın yarattığı hali hazırdaki risk ortamında, yeniliklere öncülük etmek ya da yenilikleri benimsemek üstlenilen riski daha da artırabilir (Zamani vd., 2013). Hibrit stratejik tiplerin saf tiplere tercih edilmesi, istikrarsızlık ortamlarında risklerin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir.

Sonuç itibariyle işletmelerde strateji-performans ilişkisinin incelenmesinde araştırmacıların göz önünde bulundurmaları gereken çok sayıda örgütsel ve çevresel unsur bulunmaktadır. İncelenen strateji tipolojilerinin kendilerine özgü önerme ve varsayımlarının ampirik çalışmalar ile test edilmesinde, bu unsurların çalışmaya dahil edilmesi daha geçerli sonuçlara ulaşılabilme adına önem taşımaktadır.

1.4.2. Stratejik Uyum ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Stratejik İKY disiplini çerçevesinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel anlamda geleneksel ve bürokratik uygulamalardan üstün olup olmadığı, daha doğru bir ifade ile uygulamaların kurumsal stratejiye veya diğer bağlamsal koşullara dayalı olup olmadığı ile ilgili tartışmalar uzun yıllardır devam etmektedir (Huselid, 1995). Çeşitli kuramların ve bakış açılarının dahil edildiği bu tartışmalarda, birçok işletmenin karşı karşıya olduğu çalkantılı ve belirsiz ortamlarda evrensel perspektif, en iyi uygulamaları benimsemektedir. Küreselleşen, yüksek seviyede rekabetçi bir pazar, hızlı bir şekilde değişen ve gelişen teknolojiler, rekabet etmede işletmelerde her seviye ve pozisyondan çalışanların katkı ve çabalarını kritik hale getirmektedir. Andrews (1971)' a göre strateji alan yazınında yaygın kabul gören ve yer edinmiş varsayımlardan bir tanesi bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşı karşıya kaldığı çevresel ve örgütsel beklenmedik durumlar ile tutarlılığı açısından tanımlanmaktadır. Stratejik uyum, strateji formülasyonunda temel bir kavramdır. Stratejik uyum, işletmelerin arzu ettikleri örgütsel performans düzeylerine ulaşmalarında bir arayış olarak görülmüştür (Miles ve Snow,

1994). Andrews (1965) strateji formülasyonunun, çeşitli ve birbirinden farklı bileşenleri eşleştirme ve/veya uzlaştırma sanatını olduğunu ifade etmektedir. Bu görüş stratejinin dış çevre ile örgütün yapısı ve örgütsel süreçler arasında en uygun eşleşmeyi sağlamak adına alınan kararların bir modeli ya da dizisi olarak kavramsallaştırılmasının önünü açmıştır (Miles ve Snow, 1978; Miles vd., 1978).

İş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki ilişkilere dair kavramsal ve ampirik çalışmaların temelinde yatan hâkim teorik varsayımlar durumsallık perspektifi varsayımlarıdır (Baird ve Meshoulam, 1988; Legnick-Hall ve Legnick-Hall, 1988). Bu varsayımlar iki yönlüdür. İlk olarak İK uygulamalarının seçiminin, bir işletmenin benimsediği ve kendisi de çevresel kısıtlamalardan etkilenen spesifik strateji tarafından belirlendiği varsayılmaktadır. İkinci olarak çevresel kısıtlamalar, stratejilerin gereklilikleri ve insan kaynakları uygulamaları arasında daha sıkı bir uyum sağlayan işletmelerin, bunu başaramayanlara göre daha iyi örgütsel performansa ulaşabilecekleri varsayımıdır. Durumsallık perspektifi bağlamından bakıldığında, insan kaynakları stratejileri ile işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri dış çevre arasında, ussal bir örtüşmenin varlığı önemli ve gerekli bulunmaktadır. Bu örtüşmenin göz ardı edilmesi ya da sağlanamaması halinin, optimal düzeyin altında gerçekleşen örgütsel performans ve başarısızlık ile sonuçlanacağı öngörülmektedir (Wang ve Shyu, 2008). Dış çevre, rekabetin aktörlerinin yer aldığı çevredir. Dış çevreyi gözeterek insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek için işletmeler rekabet stratejilerinin başarı ile uygulanmasını destekleyecek çalışan tutum ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Dowling ve Schuler, 1990; Schuler ve Jackson, 1987). Dolayısıyla daha önce de ifade edildiği gibi insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamaları, örgütsel misyon ve hedeflere ulaşmada benimsenen iş stratejisinin gereklerini karşılayan bir iş gücünün geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Guest, 1987). İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabet etmede benimsenen stratejiler ile uyum gösterecek şekilde tasarlandığında, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini desteklemede daha etkili olmaktadır (Butler vd., 1991; Cappelli ve Singh, 1992; Jackson ve Schuler, 1995). İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik bu desteğinin sonuçları, örgütsel performans ve başarı üzerinde gerçekleşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi strateji ve

uygulamaları, doğru ve mantıklı bir şekilde yapılandırıldığında, örgütsel performans üzerinde doğrudan etkili sonuçlar alınmaktadır (Wang ve Shyu, 2008).

1980' li yıllardan itibaren işletme çalışmalarında, İK strateji ve uygulamalarının gittikçe önemini artıran bir konu olduğu gözlemlenmektedir. Bu artışın ardında İK strateji ve uygulamalarının, işletmelerin rekabet etme ve yönetsel becerilerini, verimliliğini ve dolayısıyla rekabet güçlerini artıracabilecekleri bir araç sağlıyor olmaları yatmaktadır (Dyer, 1984). Etkili ve örgütsel unsurlarla bütünlük sergileyecek şekilde iyi tasarlanmış İK strateji ve uygulamaları, İK alanında sarfedilen bireysel çaba ve önlemleri sistematik olarak koordine etmekte ve bunları işletmenin operasyonel hedeflerine ulaşmasına destek verecek şekilde, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyecek biçimde uygulamaya koymaktadır (Wang ve Shyu, 2008). Miles ve Snow (1994) ve Delery ve Doty (1996) işletmeler arasında İK strateji ve uygulamalarındaki farklılıkların büyük bir kısmının, işletmelerin stratejileri tarafından açıklanması gerektiğini ve İK uygulamaları ile iş stratejileri arasında daha sıkı düzeyde uyum olan işletmelerin üstün performansa ulaşma konusunda avantajlı olduklarını öne sürmüşlerdir. Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojilerini ve tipolojiler doğrultusunda stratejik İK sistemlerine dair çizdikleri çerçeveyi kullanarak, iş stratejisi ile uyumlu İK stratejisinin örgütsel performansı nasıl etkileyebileceğini araştıran çalışmalar (ör., Bennett vd., 1998; Bird ve Beechler, 1995; Rodriguez ve Ventura, 2003; Youndt vd., 1996) da Miles ve Snow (1978)' u destekleyici sonuçlar ortaya koymuşlardır. Çalışmaların çarpıcı nitelikteki sonuçları ile birlikte bu konu ile ilgili yavaş ve hala sığ olmakla birlikte bir alan yazını oluşmaya başlamıştır. İşletmenin İK strateji ve uygulamaları, çalışanların iş stratejisi ile tutarlı davranışlarını teşvik ederek üstün performansa ulaşılmasını sağlamaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu ilişki İK stratejilerinin benimsenen iş stratejileri ile uyumlu bütünleşmenin, İK yönetiminin etkinliği ve örgütsel performansı artıracığını savunan durumsallık teorisi ve davranışsal perspektif tarafından teorik bir zeminde desteklenmektedir (Huang, 2001; Jackson vd., 1989; Miles ve Snow, 1984a; Rodriguez ve Ventura, 2003; Schuler ve Jackson, 1987). İş stratejileri ve İK stratejileri arasında bir tutarlılığın ya da diğer ifade ile stratejik uyumun sağlanması, işletmelerin kaynaklarını daha verimli ve optimal yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Stratejileri bilen, benimseyen ve stratejilerin gerekliliklerini yerine getirecek doğrultuda tutum ve davranışlar sergileyen çalışanların

varlığı, kaynakların örgütsel amaç ve hedeflerden sapmayacak şekilde kullanımını mümkün kılmaktadır. Bu sayede operasyonel maliyetler azalmakta, güçlü kaynak yapısı ile dış çevreden gelen fırsat ve tehditlere işletmenin yanıt mekanizmasının etkililiği artmaktadır (Bird ve Beechler, 1995). Dolayısıyla bilinçli strateji formülasyonu ve uygulamaları neticesinde ortaya çıkan uyum, işletmeye rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilebilecek bir tür beceri kazandırmakta ve bu beceri işletmenin rekabet avantajı kaynağı olmaktadır (Powell, 1992).

Alan yazınında stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkisi üzerine kavramsal ve ampirik çalışmalarda bulunan farklı araştırmacılar, iş stratejileri ile İK uygulamaları arasındaki uyumun, örgütsel başarının önemli bileşenlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadırlar. Arthur (1992) Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren çelik işletmelerinde iş stratejisi ve işyeri endüstriyel ilişkiler sistemi arasındaki ilişkileri incelemiştir. İşletmenin benimsediği endüstriyel ilişkiler sistemi tipinin, iş stratejisi ile tutarlı olduğu sonucuna varmıştır. Stratejik seçim perspektifi ile tutarlı olan sonuçlar, endüstriyel ilişkiler uygulama ve sonuçlarındaki çeşitliliği anlamının, işletmelerdeki iş stratejisinin daha geniş ve derin bir şekilde anlaşılmasının gerekliliğini göstermektedir. Mevcut endüstriyel ilişkiler sistem ve uygulamalarının türü, farklı işletmeler tarafından yapılan iş stratejisi seçimleriyle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca çalışmada firmanın iş stratejisi ile endüstriyel ilişkiler sistemi arasındaki uyumun operasyon performansını artıracığı ifade edilmiştir. Konu ile ilgili çalışma yapan bir diğer araştırmacı McCall (1999) mevcut ampirik çalışmalarda eksik olan bileşenin Miles ve Snow (1994)' un ideal sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk dinamiklerinin işlevselleştirilmesi olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte uyum ve performans arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik bir metodolojik çerçeve sunmuştur. Uyumu operasyonel hale getirirken, Miles ve Snow (1994)' un modeline uygun stratejik uyum sınıflandırması önerisinde bulunmuştur. McCall (1999)' in çalışmasının sonuçları sıkı uyum sağlayan işletmelerin, genel olarak minimal düzeyde uyum sağlayan işletmelerden daha iyi örgütsel performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. En düşük düzeyde örgütsel performans, uyum sağlayamayan işletmelerde gerçekleşmiştir. Görüldüğü üzere uyum kavramı alan yazınında aslında stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda araştırılmaya başlanmıştır (Zajac vd., 2000). Ancak stratejik İKY disiplininin stratejik yönetim ve insan kaynakları

alanlarını entegre ederek ortaya çıkması ve gelişmesi ile birlikte, uyum kavramı stratejik İKY disiplini çerçevesinde dikkat çekmeye başlamıştır. Stratejik İKY kavramın kuramsal temellerini araştırırken, stratejik uyuma yönelik ilgi insan kaynakları alanında birçok araştırmacıyı, iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki ilişkiye nasıl uygulanabileceğini araştırmaya teşvik etmiştir. Ancak bu ilgi çekicilik ve teşviğe rağmen, teorik zeminde farklı perspektifler tarafından desteklenen, savunulan, kabul gören ve alan yazınında araştırmacıların kavramsal çalışmalarına konu olan iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyumun örgütsel performans ile ilişkisi, ampirik olarak çok az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda da stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisi doğrudan incelenmemekte, insan kaynaklarının etkinliği, işgücünün verimliliği, kaynakların verimliliği gibi değişkenler üzerinden araştırılmaktadır. İşletmelerin iş stratejileri ile tutarlı (uyumlu) İK stratejilerini benimsemelerinin, örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen kısıtlı sayıdaki çalışmaların sonuçları, alan yazınının oluşması bakımından oldukça kıymetlidir. Bu çalışmalardan Bird ve Beechler (1995), Wang ve Shyu (2008), Christiansen ve Higgs (2008), Hsieh ve Lin (2017), stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkisine yönelik teori ve uygulama açısından çarpıcı ve önemli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Özellikle Bird ve Beechler (1995)' in iş stratejileri ve İK stratejileri arasında ideal eşleşme olarak tanımladığı model, kendilerinden sonra gerçekleştirilen çalışmalarda etkili bulunmuş ve araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde ortaya koyduğu stratejik tipleri esas alan ve stratejik uyum-örgütsel performans ilişkisini araştıran bu 4 çalışmanın, araştırma tasarımları ve sonuçlarına ilişkin açıklamalar aşağıda detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Çalışmalarda aynı zamanda bu çalışmada da kullanılan Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi esas alınmış ve stratejik uyum modeli olarak Bird ve Beechler (1995) ve Miles ve Snow (1984a) çerçeveleri kullanılmıştır.

İş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyumun daha yüksek performans ile ilişkisini araştıran ve konu ile ilgili olarak alan yazınına önemli katkılar sağlayan çalışma Bird ve Beechler (1995)' a aittir. Çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Japon işletmelerinde iş stratejisi ile İK stratejisi arasındaki ilişkiler incelenmekte, bir işletmenin iş stratejisi ile İK stratejisi arasındaki uyumun daha yüksek performans ile ilişkili olup olmadığı araştırılmaktadır. İş stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki

ilişkileri esas alan ampirik ve kavramsal çalışmaların temelinde durumsallık teorisi çerçevesinde geliştirilen varsayımlar yatmaktadır (Baird ve Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). Bu varsayımlardan ilki İK uygulamalarının seçimi ve karışımının, bir işletmenin benimsediği strateji tarafından belirlendiğine ilişkindir. Bir diğer varsayım çevresel kısıtlamalar, stratejilerin gereklilikleri ve İK uygulamaları arasında daha sıkı bir uyum sağlayabilen işletmelerin, bu uyumu sağlayamayan işletmelere göre daha iyi performans göstereceklerine yöneliktir. Bird ve Beechler (1995) da sonraki çalışmalar için temel teşkil edecek sonuçlar ortaya koydukları çalışmalarını bu varsayımlar çerçevesinde biçimlendirmişlerdir. İş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin örgütsel performans üzerindeki sonuçlarını ABD merkezli faaliyet gösteren 64 Japon işletmesinden elde ettikleri veriler üzerinde test etmişlerdir. Çalışmalarında iki sebepten ötürü Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisinden savunmacı, öncü ve analizci stratejik tipleri benimsediklerini ifade etmişlerdir. İlk olarak Miles ve Snow (1978)' un sınıflandırması iş dünyasındaki genel stratejik yönelimleri açıklamadaki faydasından ötürü yaygın kullanıma ve kabule sahiptir. İkinci olarak tipolojinin bağlı işletmelerin stratejik yönelimlerine iyi uyum sağladığının düşünülmesidir. Bird ve Beechler (1995) çalışmalarında Japon ve Amerikan iş uygulamalarına ilişkin olarak önceki teorik ve ampirik çalışmalar ile tutarlılık gösteren faydalanma, kolaylaştırma ve birikim olmak üzere üç İK stratejisini araştırma modeli kapsamına almışlardır. İş stratejisi ve İK stratejisini eşleştirebilmek ve aralarındaki uyumdan söz edebilmek için, iş stratejisinin örgütsel gereklilikleri ve İK stratejisinin önerdiği uygulama ve politikaların sonuçlarını göz önünde bulundurarak, araştırma modeli kapsamında esas aldıkları iş stratejileri ile İK stratejilerinin ideal kombinasyonlarını geliştirmişlerdir. Belirli ideal kombinasyonların, belirli bir stratejinin dayattığı örgütsel gereksinimler ile belirli bir İK stratejisinin bu gereksinimleri karşılama yeteneği arasındaki uyumdan kaynaklandığını ifade etmeye çalışmışlardır. Bu çabanın neticesinde sonraki çalışmalarda da Bird ve Beechler (1995) çerçevesi olarak kullanılacak olan ideal kombinasyonları ortaya koymuşlardır. Stratejik uyum kavramının işlevselleştirilmesinde Bird ve Beechler (1995), Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi ile Dowling ve Schuler (1990) ve Dyer (1984)' in insan kaynakları yönetimi stratejilerini rasyonel bir bakış açısı doğrultusunda birleştirmişler ve optimal eşleşmeler ortaya koymuşlardır. Bu optimal eşleşmelerin örgütsel performans üzerinde iyileştirici

etkisini savunmuşlardır. Bird ve Beechler (1995) savunmacı iş stratejisi ile birikim (accumulator) İK stratejisinin, öncü iş stratejisi ile yararlanma (utilizer) İK stratejisinin ve analizci iş stratejisi ile kolaylaştırma (facilitator) İK stratejisinin birlikteliklerinin ideal uyum sergilediğini öne sürmüşlerdir. Bird ve Beechler (1995) iş stratejileri ve İK stratejilerinin belirli kombinasyonlarının örgütsel performans üzerindeki etkiler açısından, her bir iş stratejisi ve İK stratejisi türü arasındaki en uygun eşleşmeye ilişkin öneriler sunmuşlardır. Miles ve Snow (1978) stratejik tiplerinin tek bir en iyi iş stratejisini temsil etmediklerini, savunmacı, öncü ve analizci tiplerden herhangi birinin en yüksek örgütsel performansla sonuçlanabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla bir ideal eşleşmenin diğer eşleşmelerden daha iyi performansla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusunda bir üstünlük sıralaması yapılmamakta, uyumlu eşleşmelere sahip işletmelerin uyumlu olmayan eşleşmelere sahip işletmelere göre daha iyi örgütsel performansla sonuçlanacağı önerilmektedir (Bird ve Beechler, 1995). Çalışma kapsamında araştırmacılar iş stratejisi ile İK stratejisi eşleşmesinin (uyumunun), insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile yakından ilişkili sonuçlar üzerindeki etkilerini de araştırmışlardır. Bu doğrultuda iş stratejileri ile İK stratejileri arasında uyum (ideal eşleşme) olan Japon bağlı (yan) işletmelerinin, uyumsuzluk olan işletmelere kıyasla daha yüksek düzeyde çalışan morali yaşayacakları, daha yüksek düzeyde ortalama çalışan görev süresine sahip olacakları, daha yüksek çalışan terfi olanaklarına sahip olacakları ve daha düşük çalışan devir hızına sahip olacakları yönünde araştırma hipotezleri önermişlerdir. Ancak çalışmanın temel kurgusu iş stratejileri ile İK stratejilerinin uygun eşleşmesinin örgütsel düzeyde performansın farklı yönlerini etkileyebileceği üzerine inşa edilmiştir. Örgütsel performans çok çeşitli faktörlerden etkilendiğinden örgütsel performansı çeşitli değişkenlere ayırma kararı vermişlerdir. Bu çerçevede araştırmacılar iş stratejisi ve İK stratejisi arasında ideal eşleşmenin olduğu Japon bağlı kuruluşların, eşleşmenin olmadığı kuruluşlara göre daha yüksek kar elde edecekleri, daha yüksek satış büyümesine sahip olacakları, ana işletmelerin belirledikleri hedeflerde daha yüksek düzeyde performans deneyimleyecekleri, daha yüksek genel performans elde edecekleri, rakiplerinden daha iyi düzeyde performans göstereceklerini öneren araştırma hipotezleri geliştirmişlerdir. Araştırmacılar hipotezleri test üzere ihtiyaç duydukları verileri Japon işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yan işletmelerinde üst düzey yöneticilere uyguladıkları anket formu aracılığıyla elde etmişlerdir. Amerika Birleşik

Devletleri'ndeki profesyonel insan kaynakları yönetim departmanlarına sahip olan 400 Japon işletmesinden 219' una gönderdikleri anket formuna 64 işletmeden yanıt almışlardır. Yöneticiler, gönderilen anket formunda Miles ve Snow (1978)' un stratejik tiplerine ilişkin açıklamaları okuyarak, işletmelerinin stratejisine en çok benzeyen stratejik tipi belirtmişlerdir. İK stratejileri de yine iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan yöntem ile belirlenmiştir. Katılımcılar İK strateji türlerine yönelik anket formunda yer alan açıklamaları okuduktan sonra, işletmelerinde uygulanan İK stratejisi ile en çok benzerlik gösteren stratejiyi bildirmişlerdir. Dolayısıyla Bird ve Beechler (1995) hem iş hem de İK stratejilerinin belirlenmesinde kendi kendine yazma (self-typing) metodolojisini uygulamışlardır. Araştırma kapsamında hipotezlerde yer alan sonuç değişkenleri olan çalışan morali, ortalama çalışan görev süresi, çalışan terfi olanakları, çalışan devir hızı değişkenlerinin ölçülmesine yönelik ölçeklere anket formunda yer vermişlerdir. Performans değişkenlerinin ölçülmesinde işletmelerin mali verilerinin kamuya açık olmaması nedeniyle, bazı durumlarda yanlılık riski taşıdığı öne sürülse de Dess ve Robinson (1984) tarafından, nesnel verilerin yokluğunda performansa ilişkin öz bildirim ölçümlerinin kullanımının kabul edilebilir bir alternatif oluşturduğunu ve çoğu zaman nesnel veriler ile yapılan değerlendirmelerle eşit derecede güvenilir olduğunu savunması doğrultusunda performansa ilişkin kişisel raporlama (öz bildirim ölçümleri) kullanılmıştır. Yöneticiler işletmelerinin performans düzeyini çok düşük performans düzeyi ile çok yüksek performans düzeyi arasında değişen 5 puanlık bir ölçek ile değerlendirmişlerdir. Elde edilen veri seti üzerinden gerçekleştirilen analizler neticesinde 64 bağlı kuruluşun 25 tanesinin savunmacı, 10 tanesinin öncü ve 29 tanesinin analizci iş stratejisini benimsediği tespit edilmiştir. Toplamda 10 işletmenin yararlanma İK stratejisini, 26 işletmenin birikim İK stratejisini ve 28 işletmenin kolaylaştırma İK stratejisini benimsediği saptanmıştır. İş stratejisi ve İK stratejisi eşleşmelerine ilişki kare testi sonuçlarına göre 64 işletmenin 30 tanesinin ideal eşleşme olduğu varsayılan kombinasyonlara sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla 64 işletmenin yüzde 47'sinin daha yüksek örgütsel performansla sonuçlanacağı öne sürülen iş stratejisi-İK stratejisi eşleşmesine (uyumuna) sahip oldukları bulgusuna varılmıştır. İş stratejileri ve İK stratejileri eşleşen işletmeler ile eşleşmeyen işletmeler iki gruba ayrılmış ve İK ile ilgili altı performans ölçümü üzerinden ortalamalar arasından fark testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testlerin sonuçlarına göre iş stratejisi ile İK stratejisi arasında

ideal eşleşmeye sahip olan Japon kuruluşlarının, eşleşme olmayan kuruluşlara göre daha yüksek çalışan morali yaşadıkları, daha yüksek düzeyde ortalama çalışan görev süresine sahip oldukları, daha düşük çalışan devir hızı oranlarına sahip oldukları, rakiplerine göre daha iyi performans gösterdiklerine dair öne sürdükleri hipotezler istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş ve desteklenmiştir. Genel bir değerlendirme ile bakıldığında Bird ve Beechler (1995) stratejik uyum ve performans ilişkisine yönelik olarak alan yazını ve kendilerinden sonra konu ile ilgili yapılacak olan çalışmalar için oldukça önemli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Durumsallık (contingency) yaklaşımı ışığında iş stratejilerini uygun İK stratejileri ile eşleştirdikleri bir kombinasyon ortaya koymuşlar ve ideal eşleşmeleri yine teorik ve alan yazını destekli dayanaklar ile açıklayarak ifade etmişlerdir. Geliştirdikleri kombinasyonu ampirik olarak test ettikleri çalışma neticesinde ideal eşleşmelere sahip işletmelerin özellikle İK ile ilgili sonuçlar bağlamında, emsallerinden daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Wang ve Shyu (2008) iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyumun insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, durumsallık teorisi (Miles ve Snow, 1984a; Porter, 1985; Schuler ve Jackson, 1987) ve davranışsal perspektif (Jackson vd., 1989) bağlamında İK stratejileri ile iş stratejileri arasında bütünleşmenin sağlanmasının örgütsel performans ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artıracaklarını savunmaktadırlar. Bu çerçevede araştırmacılar durumsallık yaklaşımına dayandırdıkları “bir işletmenin rekabet stratejisi ile İK stratejisi arasındaki daha iyi uyum, işletmenin insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artıracaktır” hipotezini önermişlerdir. Daha güçlü bir stratejik uyumun, insan kaynakları yönetimi etkinliğini olumlu yönde etkileyeceğini savunmuşlardır. Wang ve Shyu (2008) insan kaynakları yönetiminin bir işletmenin insan varlığının elde edilmesi ve geliştirilmesi yolu ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkilediği ve örgütsel amaçlara ulaşmada gösterdikleri çaba ve motivasyona katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların (Arthur, 1994; Dalton, 2005; Datta vd., 2005; Gollan, 2005; Huselid, 1995; Whicker ve Andrews, 2004) bulgu ve sonuçlarından da yola çıkarak, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarından biri olabileceği düşüncesine ulaşarak “insan kaynakları yönetimi etkinliğinin, örgütsel

performans üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi” olduğunu savunan ikinci hipotezlerini geliştirmişlerdir. Dolayısıyla Wang ve Shyu (2008) çalışmalarında değişkenler arasındaki stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkilerine yönelik kurguyu stratejik uyumun, insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde sahip olduğu olumlu etki bağlamında biçimlendirmişlerdir. Bu biçimlendirmeyi alan yazınındaki mevcut çalışmaların sonuçlarına ve durumsallık teorisi ve davranışsal perspektife dayanarak gerçekleştirmişlerdir. Mevcut çalışmaların sonuçları iş stratejileri ile uyumlu olarak geliştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş stratejileri ile tutarlı davranışlarını destekleyerek daha iyi bir örgütsel performansa ulaşmayı sağladığını (Delery ve Doty, 1996) öne sürmektedir. Stratejik uyumun varlığı işletmelerin kaynaklarını daha optimal ve verimli yönetmelerine yardımcı olmakta ve bu sayede operasyonel maliyetleri azalmaktadır. Kaynakların optimal kullanımı, kaynak israfının önüne geçtiğinden ve maliyetleri azalttığından işletmelerin tehditlere ve fırsatlara verdiği yanıtların daha etkin ve güçlü olmasını sağlamaktadır (Bird ve Beechler, 1995). Çünkü bu sayede işletmeler dış çevre aktörlerine ve bu aktörlerdeki değişimin işletme üzerinde sebep olduğu ya da olabileceği doğrudan veya dolaylı etkilere yanıt verebilmek üzere dış çevrenin izlenmesi ve yanıt verme mekanizmalarının geliştirilmesine daha fazla kaynak ayırabilmektedirler. Bu doğrultuda Wang ve Shyu (2008) durumsallık teorisi ve davranışsal bakış açısı temelinde, üçüncü hipotezlerini “iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki daha iyi uyumun varlığının, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği” önermesi ile geliştirmişlerdir. Alan yazını (Arthur, 1994; Becker ve Huselid, 1998; Gollan, 2005; Huang, 2001; Huselid, 1995) rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasının, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir sonucu olduğunu kapsamlı bir şekilde uzun zamandır tartışmaktadır. Araştırmacılar işletmenin rekabet stratejisinin İK stratejileri ile uyum göstermesi durumunda, işletmenin hem örgütsel performansının hem de insan kaynakları yönetimi etkinliğinin ciddi ölçüde artacağını öne sürmüşlerdir (Guest ve Hoque, 1994; Huang, 2001; Rodriguez ve Ventura, 2003). Ancak Wang ve Shyu (2008) örgütsel başarı üzerinde bu derecede önemli etkileri olduğu savunulan stratejik uyumun örgütsel performans ile ilişkisinin çok az sayıda ampirik çalışma tarafından incelendiğini hem teorinin hem de alan yazınının öne sürdüğü ve savunduğu bu ilişkinin daha fazla araştırma ile incelenmesinin bir ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla son hipotezlerini “işletmenin rekabet stratejisi ile İK

stratejisi arasındaki daha iyi uyumun, insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği” önermesi üzerine geliştirmişlerdir. Wang ve Shyu (2008) öne sürdükleri hipotezlerini test etmek amacıyla Tayvan’ da faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat işletmelerinin İK yöneticilerinden anket formu aracılığıyla veri elde etmişlerdir. Toplamda 1000 işletmeye gönderdikleri anket formuna, 181 işletmeden yanıt almışlardır. Anket tekniği ile elde ettikleri birincil verilerin yanı sıra 2003/2002 yıllarına ait işgücü verimliliği ve diğer örgütsel özelliklere ilişkin olarak, Magazine of Common Wealth’ in 2004 ve 2003 yıllarına ait ikincil verileri kullanmışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinin tespit edilmesinde işgücü (emek) verimliliğinden faydalanmışlardır. 2003 yılına ilişkin işgücü verimliliğinin ölçülmesinde, 2004 yılına ait Tayvan’daki Magazine of Common Wealth’ den veriler elde etmişlerdir. Wang ve Shyu (2008) işletmelerin iş stratejilerinin belirlenmesi kapsamında savunmacı, öncü ve analizci stratejileri çalışmalarında esas almışlardır. Anket formu gönderdikleri işletmelerin İK yöneticilerinden, bu üç stratejik tipin formda yer alan açıklamalarını okumalarını ve kendi işletmelerinin benimsediği stratejiye en çok yakın olan stratejik tipi belirtmeleri istenmiştir. Elde ettikleri sonuçlar neticesinde örneklemin yüzde 57,5’ inin analizci, yüzde 23,2’ sinin savunmacı ve yüzde 16,6’ sının öncü stratejiyi benimsediği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin İK stratejilerinin belirlenmesinde Dowling ve Schuler (1990), Huang (2001), Schuler (1989) ve Schuler ve Jackson (1987)’ nin teorik çalışmaları doğrultusunda ortaya koydukları ifadelerden yola çıkılarak adapte ettikleri 13 maddeli ölçek kullanmışlardır. Maddeler çalışanların insan kaynakları yönetimi planlamasına katılım derecesini, iş tanımlarının içeriğini, işe alım kaynaklarını, terfi planlamasını, performans değerlendirme yönelimini (birey odaklı-grup odaklı), performans değerlendirme standardını (kısa vadeli-uzun vadeli), performans değerlendirme temelini (süreç perspektifli-sonuç perspektifli), eğitim ve geliştirme, iş güvenliği ve çalışanların iş ilişkilerini değerlendirmeye yönelik önermelerden oluşmaktadır. Yanıtların alınmasında 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmış ve yüksek puanlar insan kaynakları stratejilerinden birikim (accumulation) stratejisine, düşük puanlar yararlanma (utilization) stratejisine işaret etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi olarak işletmelerin yüzde 50,8’ inin birikim stratejisini, yüzde 28,7’ sinin faydalanma stratejisini ve yüzde 17,1’ inin kolaylaştırma (facilitation) stratejisini benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar örnekleme de yer alan işletmelerin iş stratejilerini ve insan kaynakları

yönetimi stratejilerini belirledikten sonra, stratejik uyumu tespit etmek üzere Bird ve Beechler (1995)' in teorik modelini kullanmışlardır. Modele göre öncü iş stratejisi ve İKY faydalanma strateji, savunmacı iş stratejisi ve İKY birikim stratejisi, analizci iş stratejisi ve İKY kolaylaştırma stratejisinin birlikte benimsenmesi halinde işletmenin iş stratejileri ile İK stratejileri arasında bir tutarlılıktan, bir uyumdan bahsedilmektedir. İşletmelerin yüzde 40,6' sının stratejik uyum gösterdiğini, yüzde 59,4' ünün ise stratejik uyum göstermediğini tespit etmişlerdir. Stratejik uyum grubunda çoğunluğu 32 örneklem birimi ile savunmacı ve birikim stratejileri grubu oluşturmakta, 25 örneklem birimi ile analizci ve kolaylaştırma stratejileri gurubu ikinci sırada yer almakta ve 14 örneklem birimi ile öncü ve faydalanma stratejileri üçüncü sırada bulunmaktadır. Wang ve Shyu (2008) firma yaşı, firma sermayesi, işletme büyüklüğü, İK departmanındaki çalışan sayısı, endüstriyel sektör ve pazar rekabet derecelerini kontrol değişkenleri olarak kullanmışlardır. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde toplam çalışan sayısını esas almışlardır. Araştırmacılar hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri analizler neticesinde stratejik uyumun varlığının insan kaynaklarının etkinliği üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. İş stratejisi ile uyum gösteren İK stratejisinin varlığı, insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Stratejik uyumun insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin yanı sıra örgütsel performansı artırdığı sonucuna varmışlardır. İK stratejileri ile iş stratejileri arasındaki uyumun, örgütsel performans üzerindeki gerçek etkisinin incelendiği araştırmada araştırmacılar uyumun varlığının insan kaynakları yönetimi etkinliği ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi orta düzeyde artırdığını da tespit etmişlerdir.

Christiansen ve Higgs (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerde iş stratejisi ile İK stratejisinin uyumlaştırılmasının, örgütsel performans ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. İş stratejisi ile İK stratejisinin uyumlaştırılması, örgütsel performansı etkiler mi sorusuna yanıt aradıkları çalışmada hem iş stratejileri hem de stratejik uyum dinamikleri bakımından Miles ve Snow (1978, 1984a)' un çerçevesini esas almışlardır. Miles ve Snow (1978) daha önce de ifade edildiği üzere strateji tipolojisinde ortaya koyduğu stratejik tiplerde yapı, süreç ve yönetim tarzının özelliklerini, insan kaynakları yönetimi alanına kadar genişletmiştir (Miles ve Snow, 1984a). Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi alanında savunmacı, öncü ve analizci stratejilere uyum göstermesi

açısından kullanılması gereken stratejik insan kaynakları sistem türlerini önermişlerdir. Örgüt yapısı ve insan kaynakları fonksiyonları içinde yer alan politikaların birbirlerinden bağımsız olamayacakları, dolayısıyla örgütün bir bütün olarak sınıflandırma ve değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğini vurgulamışlardır (Miles ve Snow, 1978). Christiansen ve Higgs (2008), Miles ve Snow (1978, 1984a)' un çerçevesinden yola çıkarak araştırmalarında İK stratejisi ile iş stratejisi arasındaki uyumun derecesinin, örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu öneren bir hipotez geliştirmişlerdir. Çalışmanın örneklemini Danimarka' da farklı sektörlerden faaliyet gösteren işletmelerden 156 İK yöneticisi ve İK dışından yöneticiler oluşturmaktadır. İşletmelerin Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisinde yer alan savunmacı, öncü ve analizci stratejilerinden hangisini benimsediklerinin tespit edilmesinde Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğini kullanmışlardır. Christiansen ve Higgs (2008), Miles ve Snow (1984a)' un çalışmalarına ve Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejileri belirlemeye yönelik işlev gören iş stratejileri ölçeğine dayanarak, işletmelerin İK stratejilerini belirlemeyi sağlayan bir anket geliştirmişlerdir. Ölçek Miles ve Snow (1978)' un iş stratejileri ve bunlara karşılık gelen İK stratejik sistemleri uyarlanarak geliştirilmiştir. Ancak Christiansen ve Higgs (2008) geliştirdikleri bu ölçekte alan yazınının (Doty vd., 1993; Hambrick, 1983; Zajac ve Shortell, 1989) da desteğine dayanarak tepkici stratejiyi kapsam dışı bırakmışlardır. Geliştirilen İK stratejileri ölçeği insan kaynakları yönetiminin işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme, iş planlaması ve temel İK stratejisini içermektedir. Christiansen ve Higgs (2008) çalışmalarında örgütsel performansın değerlendirilmesinde Sharma vd. (1999) tarafından geliştirilen Excel isimli ölçeği kullanmışlardır. Veri toplamak üzere oluşturulan anket formu işletme yüksek lisans programı mezunları, işletme yüksek lisans programı öğrencileri, İK departmanına sahip Danimarka' da faaliyet gösteren 80 kuruluşun İK profesyonellerine çevrimiçi olarak gönderilmiştir. İşletmelerin benimsedikleri iş stratejileri ve İK stratejilerinin sınıflandırılmasında araştırmacılar Conant vd. (1990) tarafından kullanılan “çoğunluk kuralını” uygulamışlardır. İşletmelerin iş stratejileri ve İK stratejileri, katılımcılar tarafından en çok işaretlenen seçeneklere dayalı olarak savunmacı, öncü ve analizci olarak kategorize edilmiştir. Seçeneklerde beraberlik durumuna yol açacak sayıda işaretlemeler olduğunda ise iş stratejisinin veya İK stratejisinin beraberliğin söz konusu

olduğu işletme için analizci olarak belirlenmesine karar verilmiştir. İşletmeler için iş stratejileri ve İK stratejilerinin belirlenmesinin ardından, stratejik uyumun varlığının ve derecesinin belirlenmesi işlemine geçilmiştir. Christiansen ve Higgs (2008) iş stratejisi ve İK stratejisi aynı olan işletmeleri (savunmacı-savunmacı, öncü-öncü, analizci-analizci) sıkı uyum gösteren işletmeler olarak sınıflandırmışlardır. Savunmacı-öncü iş stratejisine ve analizci İK stratejisine sahip veya analizci iş stratejisine ve savunmacı/öncü İK stratejisine sahip işletmeleri minimal uyum gösteren işletmeler olarak kategorize etmişlerdir. Savunmacı iş stratejisine ve öncü İK stratejisine sahip işletmeleri veya öncü iş stratejisine ve savunmacı İK stratejisine sahip işletmeleri ise uyumsuzluk gösteren işletmeler olarak sınıflandırmışlardır. Örnekleme yer alan işletmelerin gösterdikleri savunmacı, öncü ve analizci tiplerin grup büyüklükleri birbirlerine benzer elde edilmiştir. Örneklemin yüzde 76' sının analizci İK stratejisini benimsediği saptanmıştır. Stratejik uyum kategorilerine bakıldığında ise örneklemin yüzde 39' unun sıkı uyum gösterdiği, yüzde 55' inin minimal uyum gösterdiği ve yüzde 6' sının uyumsuzluk gösterdiği tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen hipotez testi neticesinde elde edilen bulgular tarafından hipotez desteklenmiştir. Bu doğrultuda Christiansen ve Higgs (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada İK stratejisi ve iş stratejisi uyumlu olan işletmelerin, bu iki stratejinin uyumlu olmadığı işletmelere göre daha iyi örgütsel performans elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

İş stratejileri ve İK stratejileri uyumunun örgütsel performans üzerindeki etkileri daha yakın tarihli bir çalışma olan Hsieh ve Lin (2017) tarafından araştırılmıştır. Çalışmada Tayvan'daki denetim firmalarının örgütsel performansı üzerinde iş stratejileri ve İK stratejilerinin etkilerini ve en iyi stratejik uyuma sahip firmaların örgütsel performansının, stratejik uyumun olmadığı firmalara göre daha iyi olup olmadığını incelemişlerdir. Hsieh ve Lin (2017) çalışmalarında Bird ve Beechler (1995)' in modelini kullanmışlardır. Model Miles ve Snow (1978)' un iş stratejilerini Schuler (1989)' in insan kaynakları yönetimi stratejileri ile eşleştirdikleri ve örgütsel performans üzerinde en iyi sonuçların elde edilmesini sağlayacak üç tür stratejik uyum kategorisi ortaya koymaktadır. Savunmacı iş stratejisi-birikim İK stratejisi, öncü iş stratejisi-faydalanma İK stratejisi, analizci iş stratejisi-kolaylaştırma İK stratejisi. Hsieh ve Lin (2017)' in araştırmasının ana odağı Tayvan' da faaliyet gösteren denetim firmalarının benimsedikleri stratejik uyum ve

performans modellerinin Bird ve Beechler (1995) modeli ile örtüşüp örtüşmediğinin ortaya koyulmasıdır. Çalışma evrensel olarak geçerli örgüt ve yönetim prensiplerinin bulunmadığını savunan durumsallık teorisine dayanarak gerçekleştirilmiştir. Stratejik uyum, örgütsel performansı etkileyen beklenmedik durum değişkenidir. Bu doğrultuda çalışma Bird ve Beechler (1995) tarafından kavramsallaştırılan stratejik uyum modelinin, örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla denetim firmalarından elde edilen veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Miles ve Snow (1978) tarafından önerilen savunmacı, öncü ve analizci iş stratejilerinin yanı sıra Venkatraman ve Ramanujam (1986) ve Delaney ve Huselid (1996) tarafından önerilen örgütsel performans göstergeleri kullanılmıştır. Schuler (1989) yaygın olarak kullanılan birikim, faydalanma ve kolaylaştırma olmak üzere üç farklı İK stratejisi belirtmektedir. Hsieh ve Lin (2017) çalışmalarında Schuler ve Jackson (1987)' in birikim, faydalanma ve kolaylaştırma stratejilerini temel almışlardır. Esas aldıkları bu tipoloji, gösterge ve modeller doğrultusunda denetim firmalarının benimsedikleri iş stratejilerine bağlı olarak örgütsel performanslarında farklılık görüldüğü ve denetim firmalarının benimsedikleri İK stratejilerine bağlı olarak örgütsel performanslarında farklılıklar görüldüğünü öne süren hipotezler geliştirmişlerdir. Durumsallık teorisine dayanarak araştırmacılar iş stratejileri ve İK stratejileri arasında bir uyum beklediklerini ileri sürmektedirler. Alan yazınında yer alan kavramsal ve ampirik çalışmaların sonuçları doğrultusunda da iş stratejisi ve İK stratejisi arasında ideal uyum olan işletmelerin, uyumun olmadığı işletmelere göre örgütsel performansta daha iyi sonuçlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Teoriden ve bu sonuçlardan yola çıkarak denetim firmalarının benimsedikleri iş stratejisine uygun olarak farklı İK stratejileri benimseyecekleri hipotezini geliştirmişlerdir. Son olarak iş stratejileri ve İK stratejileri arasında ideal eşleşmenin olduğu denetim firmalarının, eşleşmenin olmadığı firmalara göre daha iyi örgütsel performans gösterecekleri hipotezini öne sürmüşlerdir. Hipotezlerin test edilmesi için gerekli verileri Tayvan' da faaliyet gösteren denetim firmalarının yöneticilerine posta yolu ile gönderdikleri anket formları aracılığıyla elde etmişler ve analizlerde kullanılabilir nitelikte 192 geçerli form sağlamışlardır. Miles ve Snow (1978)' un iş stratejilerinin belirlenmesinde Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri anketini kullanmışlardır. Kategorik bir ölçek olan iş stratejileri ölçeğinde, örneklem birimlerinin stratejilerinin belirlenmesinde çoğunluk kuralını uygulamışlardır. İK stratejilerinin ölçülmesinde Schuler ve Jackson (1987)' in ölçeği ile

Schuler (1989)' un birikim, faydalanma ve kolaylaştırma stratejilerini belirlemeye yönelik ölçeğini birleştirmişlerdir. Planlama, işe alım, değerlendirme, terfi, eğitim ve geliştirme faktörlerini de dahil etmişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) ile Delaney ve Huselid (1996)' in çalışmaları doğrultusunda örgütsel performansı finansal performans ve finansal olmayan performans olarak iki boyut altında ölçmüşlerdir. Katılımcılar firmalarının gerçek durumunu rakipleri ile yaptıkları karşılaştırma neticesinde öznel yargıları çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Araştırmada faaliyet yılı, toplam çalışan sayısı, iş yapısı, profesyonel insan kaynakları yönetimi departmanının varlığı gibi değişkenler, kontrol değişkenleri olarak esas alınmıştır. Araştırma bulguları neticesinde firmaların yüzde 25' inin savunmacı, yüzde 23' ünün öncü ve yüzde 52' sinin analizci iş stratejisini benimsediği tespit edilmiştir. Firmaların yüzde 47' sinin birikim, yüzde 28' inin faydalanma ve yüzde 25' inin kolaylaştırma stratejisini benimsedikleri saptanmıştır. Denetim firmalarını iş stratejileri ve İK stratejileri eşleşmesi bakımından uyum gösterenler ve uyum göstermeyenler olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Toplam firmalardan 40 tanesinin Bird ve Beechler (1995) tarafından öne sürülen ideal eşleşmeyi yani uyumu gösterdikleri tespit edilmiştir. Hsieh ve Lin (2017)' in araştırma sonuçları farklı iş stratejilerinin örgütsel performans üzerinde etkisi olmadığını, İK stratejilerinin örgütsel performans üzerinde önemli farklılıklara sahip olduklarını, farklı iş stratejilerini benimseyen firmaların farklı İK stratejileri uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Stratejik uyumun örgütsel performans üzerinde önemli etkilerinin olup olmadığına ilişkin bir sonuç ortaya koyulamamıştır. Araştırmacılar uygun iş stratejisinin seçilmesinde iş hedeflerinin yanı sıra işletmenin nitelikleri ve faaliyet gösterdiği ortamın özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini önermişler ve işletmelerin örgütsel başarıya ulaşmalarında kaynak temelli görüş doğrultusunda kritik kaynaklara sahip olmalarının önemini vurgulamışlardır.

İşletmelerin benimsedikleri iş stratejileri ve İK uygulamaları arasında anlamlı bir uyumun/eşleşmenin/örtüşmenin varlığının, örgütsel performans üzerinde doğurduğu sonuçlara yönelik olarak daha önce belirtildiği üzere alan yazınında yapılmış ampirik çalışmalar kısıtlıdır. Bu çalışmaların sonuçları uyumun varlığına dair güçlü bir destek sağlamasına rağmen ampirik kanıtların değişken oldukları sonucuna varılabilir. Bununla birlikte bu çalışmaların ortak noktası iş stratejisi ve İK stratejisini ve iş stratejisini

sistematik ve karşılıklı olarak dikkate alan bir strateji formülasyonu ve uygulama sürecine dahil olan işletmelerin, iş stratejisi ve İK stratejisini bağımsız olarak tasarlayan ve uygulayan işletmelere göre uzun vadede daha iyi örgütsel performans gösterecekleri yönündeki temel varsayımlarıdır.

Sonuçları bakımından teoriye ve alan yazınına sağladığı katkıların önemi ve çekiciliği göz önünde bulundurularak Bird ve Beechler (1995), Wang ve Shyu (2008), Christiansen ve Higgs (2008) ve Hsieh ve Lin (2017)' nin çalışmalarına yöntem ve sonuçları bakımından kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Başta bu 4 çalışma olmak üzere mevcut araştırmaların sonuçları ve teorik çerçeve ışığında bu çalışmada, iş stratejileri ve İK uygulamalarının tutarlılık göstermesi neticesinde ortaya çıkan farklı stratejik uyum dinamiklerinin, örgütsel performans üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Daha iyi düzeyde stratejik uyumun daha yüksek örgütsel performans ile sonuçlanması beklenmektedir. Başka bir deyişle, İK uygulamaları ile iş stratejisi arasındaki uyum sıkılaştıkça şirketin hedef kitlenin ihtiyaçlarını öngörme, karşılama ve rekabet avantajını sürdürme yeteneğinin daha güçlü olacağı varsayılmaktadır (Aiko, 2021). Bu beklenti ve varsayımlar neticesinde aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1. İş stratejileri ve İK uygulamaları arasında sıkı uyum olan işletmelerde algılanan örgütsel performans puanı, iş stratejileri ve İK uygulamaları arasında minimal uyum (*H1a*) bulunan ve iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında uyum olmayan (*H1b*) işletmelere göre daha yüksektir.

H2. İş stratejileri ve İK uygulamaları arasında minimal uyum olan işletmelerin algılanan örgütsel performans puanı, iş stratejileri ve İK uygulamaları arasında uyum olmayan işletmelere göre daha yüksektir.

1.4.3. Stratejik Uyum ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerde İşletme Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü

İşletme büyüklüğünün ya da firma ölçeğinin stratejik uyum dinamikleri ve örgütsel performans ilişkileri üzerindeki olası doğrudan, dolaylı ya da düzenleyici etkileri önceki çalışmalarda incelenmemiştir. Ancak bağımsız bir temelde alan yazını incelendiğinde işletme büyüklüğünün iş stratejilerinin benimsenmesi, İKY fonksiyon ve uygulamalarının tasarlanması üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar mevcuttur. Genel olarak bir işletmenin ölçeği ya da büyüklüğü genişledikçe, insan kaynakları uygulamalarının standardizasyonunun ve resmiyet derecesinin arttığı yapılan araştırmaların sonuçları doğrultusunda ifade edilmektedir (Zhang vd., 2022). İnsan kaynakları uygulamalarında (ör., işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi) kullanılan bakış açısı, yöntem ve araçların işletme büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Kotey ve Sheridan, 2004). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile karşılaştırıldığında büyük ölçekli işletmeler İK faaliyetleri için daha kapsamlı ve gelişmiş teknolojileri kullanabilmelerini mümkün kılacak daha fazla kaynağa sahiptirler. Yetersiz kaynak problemi ile karşılaşma ihtimalleri olan daha küçük ölçeklere sahip işletmelerde örneğin düşük verimlilik ve performans gösteren personele eğitim vermek maliyet unsuru olarak düşünülebilmektedir. Dolayısıyla bir İKY fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme fonksiyonu bu işletmelerde ya kısıtlı olarak zorunluluk gerektiren hallerde uygulanmakta ya da hiç uygulanmamaktadır. Hiç uygulanmaması halinde bu işletmelerde düşük verimlilik ve performansta çalışan personelin işten çıkarılması, bu personele eğitim vermektense daha az maliyetli olabilmektedir (Kotey ve Sheridan, 2004). Büyük ölçekli işletmeler İK sistemlerinin tasarlanma ve geliştirilme maliyetlerini karşılayabilmektedirler. Bu doğrultuda ileri teknolojileri kullanma bilgi ve becerilerine sahip nitelikli işgücünü istihdam edebilmekte ve çalışanlarının refahlarına katkı sağlayacak yatırımlarda bulunabilmektedirler (Einarsen vd., 2019; Josefy vd., 2015). Nitelikli bir insan kaynakları departmanı ve çalışanların etkin yönetilmelerinin örgütsel performans için temel faktörler oldukları göz önünde bulundurulduğunda, İK' nın gelişimine ve profesyonelleşmesine yönelik yapılan yatırımlar ve aktarılan kaynaklar neticesinde elde edilen fayda, katlanılan maliyetten daha büyük bir getiri sağlayabilmektedir (Sheehan ve Cooper, 2011).

Alan yazınında stratejik uyum dinamiklerinin ortaya çıkmasında işletme büyüklüğünü doğrudan ele alan ve araştırma modelinde bir değişken olarak yer veren çalışma bulunmamaktadır. Ancak mevcut çalışmalar ağırlıklı olarak araştırma evrenlerinde büyük ölçekli işletmelere yer vermektedirler. Nitekim, stratejik uyum iş stratejisi ve İK strateji ya da uygulamaları arasında söz konusu olan tutarlılığı ifade etmektedir. Bu sebeple stratejik uyumun varlığının incelendiği işletmede, uyumun belirlenebilmesi için halihazırda bir departman olarak faaliyet gösteren ve temel fonksiyonlarını yerine getiren bir insan kaynakları departmanı olmalıdır. Dolayısıyla stratejik uyum ve örgütsel performans araştırmaları temel fonksiyonlarını yerine getiren, profesyonel bir İK departmanı olan işletmeleri örneklem birimleri olarak esas almışlardır. Aksi halde birtakım politikalar, planlamalar ve prosedürler doğrultusunda örneğin bir ücretlendirme fonksiyonunu, eğitim ve geliştirme fonksiyonunu, performans değerlendirme fonksiyonunu yerine getirmeyen bir işletmede, stratejik uyumun varlığının incelenmesi mümkün olmamaktadır. İşletme büyüklüğü iş stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin farklılaşmasında bir faktör olarak da değerlendirilebilmektedir. KOBİ olarak ifade edilen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde strateji ve performans ilişkilerine yönelik araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu ve bu araştırmalarda da kısıtlı sonuçlar ortaya koyulabildiği görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmaların oldukça büyük bir kısmı belirtilen gerekçelerden ötürü büyük ölçekli işletmeleri incelemeye yönelmişlerdir (O'Regan ve Ghobadian, 2006; Hoque, 2004). Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin, büyük ölçekli işletmelerden örgütsel özellikler bakımından farklılık taşıdıkları ve yapılan araştırmalarda ayrı bir sınıf ya da grup olarak ele alınmaları gerektiği düşünülmektedir (Jennings vd., 2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genellikle faaliyet ve operasyonlarını varlıklarını sürdürebilmek üzere yürütmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler ile karşılaştırıldığında küçük ya da orta ölçekteki işletmelerin uzun vadeli planlamalardan uzak durma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Uzun vadeli planlamalardan, bir başka ifadeyle stratejik planlamalardan kaçınma eğilimleri küçük ve orta ölçekli işletmelerde karmaşıklığın yaşanmasına yol açabilmekte ve ortaya çıkan olumsuz faktörler strateji ve performans ilişkilerinin kavranmasını zorlaştırmaktadır. Sahip oldukları sınırlı kaynaklar doğrultusunda büyük ölçekli ve kurumsal işletmeler ile rekabet etmeye çalışmakta ve çoğu zaman ihtiyaç duyduğu yeterli fonlara erişim zorlukları yaşamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir diğer temel

problem ise k t insan varlığıdır. Büyük işletmelerin sahip oldukları nitelikte ve yeterlilikte insan kaynağını elde etmede yaşadıkları zorluklar, yönetimsel yetkinliklerin zayıflamasına yol açabilmektedir. Uzun vadede benimsenen bir stratejinin olmaması, sektördeki büyük ölçekli rakiplerinin eriŐtikleri performans düzeylerine eriŐmelerini zorlaştırmaktadır (Parnell vd., 2015). Strateji ve örgütsel performans ilişkisinde işletme büyüklüğünün etkisini ve rolünü ortaya koymaya çalışan araştırmaların sonuçları küçük ölçekli işletmelerde savunmacıların, diğer stratejik tiplere kıyasla daha iyi performansa sahip olduklarını ortaya koymuştur. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde öncülerin, diğer stratejik tiplere göre örgütsel performans üzerinde daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır. Makro büyüklükteki işletmelerde ise analizcilerin, savunmacı ve  nc  stratejiyi benimseyenlere göre daha etkili performans sonuçlarına sahip oldukları ifade edilmiştir (Saraç vd., 2014).

İŞletme  l eğinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu, özellikle algılanan pazar performansı üzerinde rol oynadığı bilinmektedir. Strateji, insan kaynakları uygulamaları ve performans üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, farklı işletme büyüklüklerinin strateji-performans, strateji-İK uygulamaları, stratejik uyum-performans arasındaki ilişkilerde de etkili olması araştırmacılar tarafından öngörülen bir durumdur (Smith vd., 1986). Bu çalışmada işletme büyüklüğünün kategorize edilmesinde kabul edilen en yaygın yöntem olan çalışan sayısının kullanılması (Saraç vd., 2014; Smith vd., 1989) yöntemi uygulanmıştır. İŞletme büyüklükleri çalışan sayısı kriterine göre (Chan vd., 2004; Newbert, 2008) belirlenmiştir. Çalışmada işletme  l eği büyüdükçe dolayısıyla işletmedeki toplam çalışan sayısı arttıkça, İK uygulamalarının daha etkin kullanılması sonucunda sıkı uyum ve minimal uyumun örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinin artması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H3. İŞletme büyüklüğü arttıkça sıkı uyum ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin g c lenmesi beklenmektedir.

H4. İşletme büyüklüğü arttıkça minimal uyum ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin güçlenmesi beklenmektedir.

2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın “Alan Araştırması” başlıklı 2.bölümü kapsamında sırası ile “*yöntem*”, “*bulgular*” ve “*tartışma*” başlıklarına yer verilmektedir. Yöntem başlığı altında araştırmanın örnekleme ve katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, katılımcılara ulaşmada izlenen plan ve eylem adımları, araştırmanın veri toplama aracı olan anket formunda kullanılan ölçekler, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizlere ilişkin açıklamalarda bulunmakta ve çalışma kapsamında yapılması planlanan ek analizlere ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir. Çalışmanın bulgular başlığı altında araştırma konusu, sorunsal ve amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin ve aynı zamanda ek analizler kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmeleri amacıyla yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Alan araştırması bölümü çerçevesinde son olarak tartışma başlığı kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte, ek analizlere ilişkin olarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte, araştırmanın kısıtları detaylı bir şekilde açıklanmakta ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

2.1. YÖNTEM

Bir araştırma tasarımında araştırmacı tarafından alınması gereken en önemli karar çalışmada hangi yöntemin kullanılacağına ilişkindir. Yöntem araştırmanın “nasılını” cevaplamaktadır. Araştırma sonuçlarının bilimsel nitelik kazanması ve okuyucuların sonuçların geçerlilik ve güvenilirliği konusunda tereddütte kalmaması için, sonuçlara nasıl ulaşıldığının, sonuçlara ulaşmada hangi yöntem ve tekniklerin kullanıldığının açıklanması şarttır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmada kullanılacak yöntemle dair kararın verilmesinde hangi paradigmanın, hangi araştırma stratejisinin, hangi veri toplama tekniğinin ve hangi veri analiz tekniğinin kullanılacağı etkili olmaktadır. Creswell (2016)’ in ifade ettiği üzere araştırma yönteminin seçimi araştırma probleminin doğası ve araştırmacının deneyimlerinden bağımsız değildir. Bu çerçevede araştırmacıların dayandıkları araştırma paradigmalarının farklılığı ve yürütülen

araştırmanın amaçlarının çeşitliliği doğrultusunda *nicel yöntemler* (quantitative methods), *nitel yöntemler* (qualitative methods) ve *karma yöntemler* (mixed methods) olmak üzere üç çeşit araştırma yönteminden bahsetmek mümkündür (Burcu Sağlam, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu çalışma “*nicel araştırma yöntemi*” çerçevesinde tasarlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi araştırmacının değerlerden bağımsız bir şekilde sosyal gerçekliğe nesnel anlayışla yaklaştığı pozitivist sosyal bilim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Amaç genellikle birtakım betimlemeler ve genellemelerde bulunmak ve geleceğe dair kestirimler yapmaktır. Bu yöntemde araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, teorilerin test edilmesi ile anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle değişkenler ölçülebilir niteliklere sahip olmalıdır. Nicel araştırma yöntemlerinde sayısallaştırılmış nicel veriler ile çalışılmakta, istatistik ve matematikten faydalanılmaktadır (Burcu Sağlam, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2018). Teorinin test edilmesi amacı ile yola çıkılan nicel araştırma yönteminde sayısal verilerin anlamlı hale getirilmesi, analizler neticesinde elde edilen bulguların genellenebilmesi hedeflenmektedir. Pozitivist temele dayanan nicel araştırma tasarısı neden-sonuç ilişkisinin arandığı bir süreci içermektedir. Tümdengelim yaklaşımını benimseyen bu araştırma tasarımında tekrarlanabilirlik, nesnellik, sayısal veriler ve ispatlar öne çıkmaktadır. Nicel araştırma tasarımı birbirini takip eden, hiyerarşik, biri tamamlandıktan sonra diğerine geçilebilen bir adımsallık sürecinde şekillenmektedir. Bu çerçevede bir nicel araştırma tasarımı on adım ile özetlenebilmektedir. Burcu Sağlam (2018) bu on adımı aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- *Araştırma konusunun belirlenmesi.* Nicel bir araştırmanın ilk adımında araştırmacı “ben neyi araştırıyorum/inceliyorum/merak ediyorum?” sorularına cevap aramaktadır. Dolayısıyla araştırmanın konusunun belirlenmesi adımı, ilgili araştırmada ne yapılacağı ve neye odaklanılacağına açıklanmasını içermektedir. Aynı zamanda araştırma konusu çalışmanın temel sorunsalını ifade etmektedir. Araştırma sorunsalı araştırılmak istenen alandaki herhangi bir durum ile ilgili problemin ifadesidir. Sorunsal araştırmacıyı rahatsız eden ve yanıtı tatmin edici

bir biçimde keşfedilmemiş durumlardır. İdeal bir araştırma konusu açık, anlaşılır, araştırılabilir olmalıdır. Alan yazınına ve uygulamaya katkı sağlama, özgünlük ve yenilik getirme potansiyeline sahip olmalıdır. Etik kurallara aykırılık teşkil etmemelidir. Kapsamı çok geniş veya çok dar tutulmamalı, zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alındığında gerçekleştirilebilir olmalıdır (Burcu Sağlam, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2018).

- *Araştırmanın amacının belirlenmesi.* Araştırmacı bu adımda “ben bu araştırmayı neden yapıyorum?”, “ben bu araştırmada neleri ortaya koymayı hedefliyorum?” sorularına cevap aramaktadır. Araştırma amacı araştırma konusuna indirgenmiş ölçüde spesifik olmalıdır.
- *Araştırmanın öneminin belirlenmesi.* Araştırmacı araştırma konusunu ve araştırma amacını belirledikten sonra araştırmanın önemini ortaya koyma adımına geçmektedir. Bu adımda kendisine yönelttiği “bu araştırma nasıl bir fayda ortaya koyuyor?” sorusuna cevap aramaktadır. Araştırmanın sahip olduğu önem iki hususta değerlendirilmektedir. Bu hususlardan ilki araştırmanın alan yazınına sağladığı katkının betimlenmesi ve netleştirilmesi, diğeri ise araştırmanın topluma yönelik sağladığı katkının netleştirilmesidir. Dolayısıyla akademik katkıların yanı sıra toplumsal fayda yaratmak da araştırmanın önemi kapsamında ele alınması gereken önemli bir noktadır.
- *Araştırmanın problem cümlelerinin ve/veya hipotezlerinin belirlenmesi.* Nicel bir araştırmada yalnızca problem cümleleri ya da yalnızca hipotezler ya da her ikisi de bir arada bulunabilmektedir. Konu, amaç ve önem neticesinde araştırmada hangisi ya da hangilerinin yer alacağı netlik kazanmaktadır. Problem cümleleri araştırmada merak edilen konu hakkında üretilen betimlemeye ilişkin soru cümleleridir. Problem cümlelerine aranan yanıt betimlemeye/açıklamaya/anlatıya ilişkin olmalıdır. Hipotezler araştırma modelinde yer alan en az iki değişken arasındaki varsayılan ilişkileri ortaya koymaya yönelik önermelerdir. Araştırma hipotezleri araştırma konusunun veya sorunsalının dayandığı kuramlardan yola çıkılarak kurulan mantıksal örüntüler veya benzer konularda gerçekleştirilmiş

olan araştırmaların bulgularından hareket edilerek oluşturulmaktadır. Hipotezlerde yer verilen değişkenlerin ölçülebilir hale gelmesi gerekmektedir. Hem problem cümleleri hem de hipotezler değişkenleri temsil etmeli ve değişkenler arasında kurulan nedensel ilişkileri vurgulamalıdır. Ardında yatan mantıksal ve kuramsal dayanakların belirtilmediği araştırma hipotezleri anlamsızdır (Burcu Sağlam, 2018; Gürbüz ve şahin, 2018).

- *Alan yazını taraması ve tanıtımı.* Alan yazını taraması araştırmanın konusu, amacı ve önemine dair temel ve önemli bilgilerin elde edilmesine, bu bilgilere araştırmanın ilgili ve gerekli yerlerinde yer verilmesine olanak tanımaktadır. Araştırmanın raporlanması sürecinde yer alan tüm başlıklar alan yazını taraması tarafından desteklenmelidir. Alan yazını taraması esnasında araştırma konusu ile benzer ya da farklı konularda katkı sağlayacak araştırmalar seçilmektedir. Bu araştırmalar da amaç, konu, önem, örneklem, bulgular, sonuçlar bakımından tanıtılmaktadır. Alan yazını incelemesi sayesinde araştırma konusunun kimler tarafından, hangi araştırma yöntemleri ile, hangi değişkenler ile ele alındığı, çalışmaya değer olup olmadığı, konu ile ilgili alan yazınındaki mevcut boşlukların tespit edilmesini sağlamaktadır. Alan yazını taraması ve tanıtımı ile araştırma konusunun zemini daha anlaşılır bir hale getirilmektedir.
- *Kavramsal ve/veya kuramsal çerçevenin belirlenmesi.* Nicel araştırmalar kuramlar üzerinden hareket etmekte, kuramlardan destek almakta, kuramı doğrulamaya veya yanlışlamaya yönelik çaba göstermektedir. Dolayısıyla nicel araştırma zeminini oluşturan ilgili kuramın penceresinden bakmaktadır. Söz konusu kuram araştırmanın bütününe ama en çok da hipotezlerin geliştirilmesine ve bulguların yorumlanmasına ışık tutmaktadır. Araştırmada benimsenen kuramsal yaklaşım temel alınan ve açıklamalarda kullanılan kavramların da biçimlendirilmesinde işlev görmektedir. Kavramlar, ilgili kuramlar temelinde araştırmanın esas yapıtaşlarını inşa etmektedir.

- *Veri toplama tekniğinin belirlenmesi ve verilerin toplanması.* Nicel araştırmada önemli bir konu verilerin hangi veri toplama aracı kullanılarak toplanacağına karar verilmesidir. Ağırlıklı olarak nicel araştırmalarda anket uygulaması ya da yapılandırılmış soru formu uygulaması görölmektedir. Veri toplama araçları arasında yarı-yapılandırılmış ya da yapılandırılmış soru formlarının kullanıldığı görüşmeler de yer almaktadır. Bunun yanı sıra doküman analizi/taraması ve belge inceleme de veri toplama araçları arasında yer almaktadır. Verilerin toplanacağı araç kararlaştırıldıktan sonra verilerin kimlerden elde edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada araştırmacının karşısına çıkan iki önemli kavram vardır: Evren ve örneklem. Evren araştırma bulgularının genellendiğı ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiğı büyük gruptur (Gürbüz ve Şahin, 2018). Evren araştırma konusunu temsil etmekte ve araştırma kapsamına giren tüm ögeleri kapsamaktadır. Evren tanımlanması kolay ancak ulaşılması zor ve çoğu zaman imkansızdır. Nicel araştırmalarda zaman, maliyet ve çaba göz önünde tutulduğunda evrenin tamamına ulaşarak veri toplama çoğu zaman mümkün olmayacağından örneklem kavramı gündeme gelmektedir. Örneklem belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni en iyi şekilde temsil ettiğı kabul edilen daha küçük kümedir. Buradaki sistematik kavramı, örneklemin belirlenmesinde kabul görmüş örnekleme tekniklerinin uygulanması gerekliliğine işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Evrenin örneklem tarafından temsiliyetinin en iyi şekilde sağlanabilmesi için kullanılacak olan örnekleme tekniklerine iyi karar verilmelidir. Örnekleme tekniğine karar verildikten sonra veri toplama aracı örneklem grubuna uygulanmakta ve hipotezler çerçevesinde veriler toplanmaktadır.
- *Verilerin değerlendirilmesi/ölçülmesi/analizi.* Uygun örnekleme tekniğı ve veri toplama aracı aracılığıyla örneklemden elde edilen veriler çeşitli istatistiki paket programları kullanılarak istatistiki analiz teknikleri ile değerlendirilmektedir. Amaç hipotezleri test etmektir. Analizler neticesinde hipotezler doğrulanır ya da yanlışlanır.

- *Bulguların raporlanması.* Hipotezlerin test edilmesinden ve problem cümlelerine ilişkin betimleyici bilgilere eriştikten sonra sıra bulguların yorumlanması adımına gelmektedir. Bulguların yorumlanması esnasında çoğunlukla araştırmanın problem cümleleri ve/veya hipotezler yol gösterici olmaktadır. Problem cümleleri ve/veya hipotezler bağlamında gerçekleştirilen istatistiki analizler neticesinde elde edilen sayısal sonuçların açıklanabilmesi gerekmektedir. Bu açıklama sürecinde araştırma sonuçları, benzer araştırmaların sonuçları ile benzerlik ya da farklılıklar ile ilişkilendirilerek bulguların yorumlanması, araştırmanın alan yazını bağlamından uzaklaşmasını engelleyecektir.
- *Sonuç ve/veya tartışmanın yazılması.* Nicel araştırmada sonuç bölümünün yazılmasında en çok dikkat edilmesi gereken nokta araştırmanın konusu, kuramı, hipotezleri ve bulguları arasındaki bağları kurabilmektir. Tartışma bölümünde ise araştırmacı önceki çalışmalarda elde edilen sonuçları göz önünde bulundurarak araştırmasının alan yazınına hangi katkıları sağladığı, alan yazınında hangi boşlukları doldurduğu ve hala hangi eksiklikleri temsil ettiğini aktarması önemlidir. Dolayısıyla tartışma bölümü karşılaştırmalı bir açıklama gerektirmektedir.

Nicel araştırma tasarımının şekillendirilmesinde yer alan bu on adıma ek olarak “araştırmanın kısıtları”, “araştırmanın zorlukları”, “gelecek araştırmacılara öneriler” gibi ek adımlara da yer verilebilir.

Nicel araştırma yöntemi ana başlığı altında “örneklem”, “veri toplama aracı ve yöntemi”, “kullanılan ölçekler”, “kullanılan analizler” ve son olarak “ek analizler” başlıklarına yer verilmektedir.

2.1.1. Örneklem

Stratejik uyum dinamikleri ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışmanın evrenini

Türkiye’de faaliyet gösteren farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde araştırma (çalışma) evreni olarak İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan 2020 yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (ISO-İlk 500), 2020 yılı Türkiye’nin 500 Büyük İkinci Sanayi Kuruluşu (ISO-İkinci 500) ve FORTUNE Türkiye ve CRIF Türkiye ile birlikte hazırlanan 2020 yılı FORTUNE 500 Türkiye listelerinde yer alan büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. ISO-İlk 500 listesi 1981, ISO-İkinci 500 listesi 1998 ve FORTUNE 500 Türkiye listesi ise 2008 yılından bu yana sözü edilen kuruluşlar tarafından düzenli olarak hazırlanmakta ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır (iso500.org.tr; fortuneturkey.com). ISO 500 listelerinde yer alan sanayi sektöründen işletmeler üretimden satışlar büyüklüğüne göre sıralanmaktadır. FORTUNE 500 Türkiye listesinde yer alan imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerinden işletmeler net satış büyüklüklerine göre sıralanmaktadır. Akademik çalışmalarda referans olarak kullanımı yaygın olan söz konusu listeler, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada araştırma evreninin bu listelerde yer alan büyük ölçekli işletmeler olarak belirlenmesinin temel sebebi, bu işletmelerde Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin aksine, insan kaynakları departmanının profesyonel bir departman olarak bulunması, fonksiyonel olarak gelişmiş olması, işlevini yerine getirmesi, örgütteki insan kaynaklarının profesyonel bir yönetim tarzı ile idare edilmesidir. Bu araştırma evreninden elde edilecek olan örneklem birimlerinin yani bir diğer ifade ile büyük ölçekli işletmelerin, insan kaynakları uygulamalarını iş stratejileri ile uyumlaştırma çabalarına ışık tutması ve stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimine yönelik bir eğilimin söz konusu olup olmadığını göstermesi beklenmektedir (Gurbuz ve Mert, 2011).

Belirlenen araştırma evreninin ilk bakışta 1500 büyük ölçekli işletmeden oluştuğu algılanmaktadır. Ancak 2020 yılına ait ISO-İlk 500 ve ISO-İkinci 500 listeleri ve yine 2020 yılına ait FORTUNE 500 Türkiye listesi farklı kuruluşlar tarafından bağımsız bir şekilde hazırlandığından, bir işletme 2020 yılı içerisinde hem ilk ve ikinci ISO 500 listesine hem de FORTUNE 500 Türkiye listesine girmiş olabilir. Bu nedenle bir işletmenin mükerrer sayımının önlenmesi amacıyla 2020 yılında hem ISO 500 listeleri hem de FORTUNE 500 Türkiye listesinde yer alan işletmeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Birden fazla listede yer alan işletmelerin tespit edilmesinin ardından araştırma evreninin

ilk başta sanılanın aksine 1500 işletmeden değil, 1282 işletmeden oluştuğu saptanmıştır. Bu durumda 218 işletme 2020 yılında hem ISO 500 listelerine hem de FORTUNE 500 Türkiye listesine girmiştir. Mükerrer işletmelerin varlığının yanı sıra listelerde isminin açıklanmasını istemeyen 49 işletmenin olduğunun farkına varılmıştır. En nihayetinde bu 49 işletmenin de kapsam dışı bırakılması ile birlikte araştırma evreninde toplamda 1233 büyük ölçekli işletme kalmıştır.

Araştırma evreninin tespit edilmesinin ardından çalışmada öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli olan verilerin toplanması sürecine geçilmiştir. Nicel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu çevrimiçi bir platformda hazırlanmıştır. Anket formunun çevrimiçi platformda hazırlanmasının temel nedeni, katılımcılara ulaşmada zaman, maliyet ve çaba konusundaki kısıtlardır. Anket formunun araştırma evreninde yer alan büyük ölçekli işletmelerde İK direktörü, İK yöneticisi, İK müdürü, İK iş ortağı, İK uzmanı (hepsi birden İK profesyonelleri olarak anılacaktır) olarak görev yapan kişilere ulaştırılması ve bu pozisyonlardaki kişilerden elde edilecek olan veriler doğrultusunda öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verilerinin İK profesyonellerinden toplanması kararında İK yöneticilerinin sadece İK uygulamaları değil, aynı zamanda iş stratejileri ve operasyonları hakkında da geniş bir anlayışa ve bilgi düzeyine sahip olmaları (Garcia-Carbonell vd., 2015) etkili olmuştur. Büyük ölçekli işletmelerde İK departmanına stratejik rol yüklenmektedir. İK profesyonelleri işletmede diğerlerinden farklı olarak dar bir departman içerisinde kalmadıklarından İK uygulamaları, işletme stratejileri ve örgütsel faaliyetler konusunda genel bilgi düzeyine sahip olmaktadır (Tzafir, 2005). Bu nedenle İK profesyonellerinin stratejik değerlendirmelerde bulunma konusunda yetkin oldukları sonucuna varılmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcı olarak öncelik İK profesyonellerine verilmesi, elde edilecek verinin belli bir yönde eğilim gösterme olasılığını akıllara getirirse de anket soruları İK profesyonellerinin öznel değerlendirmelerini yanıtlara yansıtılmalarına olanak vermekten uzaktır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar İK profesyonellerinin verdikleri yanıtlar ile üst düzey yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında kayda değer bir farklılığın olmadığını bildirmektedir (Harel ve Tzafir, 1999). İşletmelerin İK profesyonellerine yüz yüze ya da telefon aracılığıyla ulaşmak zaman ve maliyet kısıtları çerçevesinde çok mümkün

olmayacağından anket formunun araştırma evreninde yer alan 1233 işletmenin İK profesyonellerine çevrimiçi olarak gönderilmesine ve verilerin çevrimiçi olarak toplanmasına karar verilmiştir.

İşletmelerin İK profesyonellerine profesyonel bir sosyal ağ platformu olan LinkedIn üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Tespit edilen 1233 işletmenin her biri için sözü edilen pozisyonlardaki İK profesyonelleri taranmıştır. Araştırma evreninde yer alan 1233 işletmenin tamamı için belirtilen pozisyonlardaki İK profesyonellerine ulaşılamamıştır. Tarama neticesinde anket formunun gönderileceği İK profesyonelleri bir liste olarak hazırlanmıştır. Katılımcı adayları olan İK profesyonellerine öncelikli olarak bir elektronik posta gönderilmiştir. Bu postada araştırma hakkında kendilerine bilgi verilmiş, veri toplama sürecine katılımın gönüllü olduğu ve yanıtların gizliliği gibi konularda açıklama ve taahhütlerde bulunulmuş, katılım izinleri talep edilmiştir. Sözü edilen pozisyonlarda çalışan profesyonellere ulaşılamaması, kendilerinden dönüş alınmaması ya da olumsuz dönüş alınması durumlarında, katılım izin talebi aynı işletmenin varsa stratejik yönetim, örgütsel gelişim departmanlarında yönetici pozisyonunda çalışan kişilerine ulaştırılmaya çalışılmıştır. Buradan da olumlu yanıt alınmaması halinde işletmenin genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da kendisine ulaşılabilen bir üst düzey yöneticisine gönderilmiştir. Olumlu dönüş yapan aday katılımcılara Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan alınan izin belgesi ile birlikte araştırma anket formunun çevrimiçi bağlantısı iletilmiştir. Böylelikle anket formu toplamda 669 işletmenin belirtilen pozisyonlardaki İK profesyoneline gönderilmiştir. Yaklaşık 3 ay süren veri toplama süreci neticesinden 102 işletmeden yanıt alınmış bir başka ifade ile 102 anket formu yanıtlanmıştır (geri dönüş oranı: %15). Araştırma etiği çerçevesinde araştırma verilerinin elde edildiği 102 işletmenin kimliğini ortaya çıkaracak nitelikteki bilgileri paylaşmamaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet yürüten 102 büyük ölçekli işletmenin her birinden yalnızca 1 İK profesyoneli (İK direktörü/yöneticisi/müdürü/iş ortağı/uzmanı) veya örgütsel gelişim stratejik yönetim uzmanı veya genel müdür/müdür yardımcısı tarafından araştırma anketi yanıtlanmıştır. 102 formun 4 tanesinde düzenleyici değişken ve kontrol değişkenlerine ilişkin önemli düzeyde eksik veri yer almasından ötürü 98 adet formdan elde edilen verilerin analizlere tabi tutulmasına karar verilmiştir. Tablo 8' de işletmelere ve katılımcılara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8*Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bilgiler*

		<i>Frekans</i>	<i>%</i>
Pozisyon	İK Direktörü	4	4,1
	İK Müdür/Şef/Müdür Yardımcısı	25	25,5
	Kıdemli İK Uzmanı	46	46,9
	İK Uzman/Uzman Yardımcısı	13	13,3
	İK Yöneticisi/Lideri	4	4,1
	Örgütsel Gelişim-Stratejik Yönetim Uzmanı	4	4,1
	Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı	2	2,0
	Toplam	98	100,0
Tecrübe	0-1 yıl	9	9,2
	1 yıldan fazla-2 yıl	12	12,2
	2 yıldan fazla-3 yıl	13	13,3
	3 yıldan fazla-4 yıl	12	12,2
	4 yıldan fazla	52	53,1
	Toplam	98	100
Çalışan Sayısı	250-500 kişi (Kategori 1)	25	25,8
	501-1000 kişi (Kategori 2)	24	24,7
	1001-2000 kişi (Kategori 3)	20	20,6
	2000 üzeri (Kategori 4)	28	28,9
	Toplam	97	100
Faaliyet Yılı	1-20 yıl	17	17,3
	21-40 yıl	42	42,9
	41-60 yıl	28	28,6
	61-80 yıl	7	7,1
	81 yıl ve üzeri	4	4,1
	Toplam	98	100

Katılımcılara ve işletmelere yönelik bilgilerin verildiği Tablo 8' den görüleceği üzere katılımcıların %4,1'i (n=4) İK direktörü, %25,5' i (n=25) İK müdürü/şefi/müdür yardımcısı, %46,9' u (n=46) kıdemli İK uzmanı, %13,3' ü (n=13) İK uzmanı/uzman yardımcısı, %4,1' i (n=4) İK yöneticisi/lideri, %4,1' i (n=4) örgütsel gelişim-stratejik yönetim uzmanı ve %2' si (n=2) genel müdür/genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların mevcut işletmede sahip oldukları tecrübeye ilişkin bilgiler de araştırma anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Tablodan görüleceği üzere

katılımcıların %9,2' si (n=9) 0-1 yıl aralığında, %12,2' si (n=12) 1-2 yıl aralığında, %13,3' ü (n=13) 2-3 yıl aralığında, %12,2' si (n=12) 3-4 yıl aralığında ve %53,1' (n=52) 4 yılın üzerinde mevcut işletmede iş tecrübesine sahiptirler. Tabloda katılımcıların çalıştıkları işletmelere ilişkin çalışan sayısı ve faaliyet yılı bilgileri yer almaktadır. İşletmelerin %25,8' i (n=25) 250-500 kişi arasında, %24,7' si (n=24) 501-1000 kişi arasında, %20,6' sı (n=20) 1001-2000 kişi arasında ve %28,9' u (n=28) 2000 üzeri çalışana sahiptir. İşletmelerin faaliyet yıllarına bakıldığında %17,3' ünün (n=17) 1-20 yıl arasında, %42,9' unun (n=42) 21-40 yıl arasında, %28,6' sının (n=28) 41-60 yıl arasında, %7,1' inin (n=7) 61-80 yıl arasında ve %4,1' inin (n=4) 80 yıldan fazla bir süredir varlığını sürdürmekte olduğu görülmektedir. Son olarak çok çeşitli olmasından ötürü tabloda yer verilmemekle birlikte katılımcı işletmeler gıda, makine-metal, mobilya-dokuma-tekstil, inşaat-toprak, kimya, otomotiv, plastik, telekomünikasyon, perakende, yazılım ve savunma sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 8' den de görüleceği üzere katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (%93,9) İK profesyonellerinden oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%53,1) mevcut çalıştıkları işletmede 4 yıldan fazla bir tecrübeye sahiptirler. Verilerin elde edildiği katılımcı profili hem İK departmanında sahip olduğu pozisyon hem de mevcut işletmedeki tecrübe süreleri göz önünde tutulduğunda işletmenin iş stratejileri ve İK uygulamalarına ilişkin sorulara yanıt verebilecek nitelikte olduklarını göstermektedir. Verinin elde edildiği katılımcıların çalıştıkları işletmelere bakıldığında yarısının (%49,5) 1000 ve üzeri çalışana sahip olduğu ve büyük bir çoğunluğunun (%82,7) 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu tanımlayıcı bilgiler binlerce çalışanı olan ve uzun yıllardır operasyonlarını yürüten büyük ölçekli işletmelerin, örgütsel düzeyde benimsedikleri kökleşmiş strateji ve uygulamalara sahip olduklarını düşündürmektedir.

2.1.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Nicel araştırma yöntemi çerçevesinde tasarlanan bu çalışmada önerilen hipotezlerin test edilmesinde gerekli olan veriler, nicel araştırmalarda en yaygın veri toplama aracı olan anket ile elde edilmiştir. Anket formu çevrimiçi anket hazırlama platformunda

hazırlanarak, katılımcılara yine çevrimiçi bağlantı olarak gönderilmiş ve yanıtların çevrimiçi olarak alınması sağlanmıştır. Anket formunun ilk sayfasında gönüllü katılım formu (aydınlatılmış onam formu) yer almaktadır. Katılımcılar kendilerine gönderilen araştırma davet maili içerisindeki çevrimiçi anket erişim linkine tıkladıklarında karşlarına ilk olarak anket formunun gönüllü katılım formu çıkmaktadır. Bu formda katılımcılara araştırmanın hangi üniversitede, kimler tarafından yürütüldüğü, araştırmanın amacı, gönüllü katılım ilkesi, yanıtların gizliliği, yanıtlayıcı kimliği ve işletme bilgilerinin gizliliği gibi hassas konularda açıklamalar yapılmış ve taahhütlerde bulunulmuştur. Katılımcıların anket sorularını görebilmeleri için gönüllü katılım formunda yer alan ankete katılmayı kabul ediyorum seçeneğini işaretlemeleri şart koşulmuştur. Bu sayede katılımcı izinleri alınmıştır. Katılımcılara anket formunun çevrimiçi bağlantısının iletildiği elektronik posta içeriğinde aynı zamanda çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan alınan izin belgesi (bkz. EK 1) de sunulmuştur.

Araştırmanın anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Bölüm 1' de işletmenin iş stratejilerinin belirlenmesine yönelik iş stratejileri ölçeği yer almaktadır. Bölüm 2' de işletmenin iş stratejilerini tespit etmeye yönelik kullanılan Bölüm 1' dekinden farklı ikinci bir iş stratejileri ölçeği katılımcılara sunulmaktadır. Bölüm 3' te işletmenin insan kaynakları stratejilerini tespit etmeye yönelik insan kaynakları stratejileri ölçeğine yer verilmektedir. Bölüm 4' te algılanan örgütsel performans ölçeği katılımcılara sunulmaktadır. Son olarak Bölüm 5' te katılımcılara ve işletmelere ilişkin birtakım tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesine yönelik açık uçlu sorular yer almaktadır. Araştırmanın anket formu bu çalışmanın ekler bölümünde (bkz. EK 2) sunulmaktadır.

2.1.3. Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama aracı olan anket formunda, öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla ölçülmesi gereken değişkenler göz önünde bulundurularak toplamda 4 adet ölçek yer almaktadır. Bu ölçeklerden ikisi işletme stratejilerinin tespit edilmesine, bir tanesi işletmenin insan kaynakları stratejilerinin tespit edilmesine ve

sonuncusu işletmenin algılanan örgütsel performansının değerlendirilebilmesine yönelik geliştirilmiş ölçeklerdir. Ölçeklerin tamamı için araştırmada kullanım izinleri, ölçekleri geliştiren araştırmacılardan alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı orijinal dillerinden paralel çeviri tekniği kullanılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Biri çalışmanın araştırmacılarından olmak üzere iki akademik personel birbirlerinden bağımsız olmak üzere ölçekleri Türkçe'ye çevirmişlerdir. İK ve stratejik yönetim alan yazınına hâkim olan ve aynı zamanda çalışmanın diğer araştırmacısı olan üçüncü bir akademik personel, yapılan iki farklı çeviriyi incelemiştir. Dilbilimsel ve anlamsal olarak orijinal ölçekler ile uyumlu olduğu düşünülen çeviriler seçilerek ölçeklere ve anket formunun son haline karar verilmiştir.

Çalışmanın kullanılan ölçekler başlığı kapsamında ayrı başlıklar altında, anket formunda yer alan ölçekler hakkında açıklamalara ve tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesine ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorulara yer verilmektedir.

2.1.3.1. Demografik Değişkenler

Çalışmada katılımcılara ve işletmelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler talep edilmiştir. Bu bilgiler arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin sektörde kaç yıldır faaliyet göstermekte olduğu, işletmenin çalışan sayısı, katılımcının ilgili işletmede kaç yıldır bildirdiği pozisyonda görev yaptığı, katılımcının görev yaptığı departman ve pozisyonun adı yer almaktadır. Bu değişkenlere ilişkin bilgiler iki nedenden ötürü katılımcılardan talep edilmiştir. İlki işletmenin faaliyet yılı ve çalışan sayısı değişkenlerinin büyüklükleri, işletmenin kurumsallığı, kökleşmiş ve çalışanlar tarafından benimsenen işletme ve İK stratejilerinin varlığı hakkında fikir vermesine ilişkindir. Katılımcıların görev yaptıkları İK pozisyonu ve mevcut işletmedeki tecrübe süreleri ise anket formunda kendilerine yöneltilen iş stratejileri, İK stratejileri ve örgütsel performansa ilişkin soruları yanıtlama konusundaki niteliklerine dair öngöründe bulunulmasını sağlamaya ilişkindir. Bir diğer neden ise strateji ve performans ilişkilerini inceleme kapsamına alan çalışmalarda (Anwar vd., 2016; Ingram vd., 2016; Saraç vd., 2014; Smith vd., 1986) işletme büyüklüğü işletme büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör,

faaliyet yılı gibi değişkenlere genellikle kontrol değişkeni olarak yer verildiği görülmektedir. Bu çalışmada da söz konusu bu değişkenlerin işletme stratejileri ve performans üzerinde etkiye sahip olabilecekleri göz önünde bulundurulduğundan, etkilerinin kontrol altına alınması olasılığına karşın ölçülmesi gereği duyulmuştur. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün İK departmanının işletmedeki yapısı ve rolü üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir (Huselid, 1995; Paauwe ve Richardson, 1997). Stratejik uyum, iş stratejileri, İK uygulamaları, örgütsel performans konularına yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda araştırma verilerinin genellikle belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerden elde edildiği görülmektedir. Bu çalışma farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler ile gerçekleştirildiğinden, hipotezler doğrultusunda değişkenler arasında öngörülen ilişkiler üzerinde sektörün etkisi olup olmadığı merak edilmekte, böyle bir etkinin söz konusu olması halinde kontrol değişkeni olarak kontrol altına alınması planlanmıştır. İşletmelerin çalışan sayısına ilişkin verinin elde edilmesi ise bu çalışmanın araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak yer alan işletme büyüklüğü değişkeninin ölçülebilmesi için bir zorunluluktur. İşletme büyüklüğünün örgütsel performans üzerinde etkili olduğu, özellikle algılanan pazar performansı üzerinde rol oynadığı bilinmektedir (Tzafrir, 2007). Farklı işletme büyüklükleri strateji ve performans ilişkileri, stratejik uyum ve performans ilişkileri üzerinde etkili olmaktadır (Smith vd., 1986). İşletme büyüklüğünün kategorize edilmesinde çalışan sayısının kullanılması en yaygın yöntemlerden birisidir (Saraç vd., 2014; Smith vd., 1989). Bu nedenle bu çalışmada işletme büyüklüğü işletmenin çalışan sayısına göre belirlenmiş (Chan vd., 2004; Newbert, 2008) ve 4 kategori halinde işlevselleştirilmiştir (bkz., Tablo 8).

Anket formunda sektör, çalışan sayısı, faaliyet yılı, pozisyon, tecrübe ile ilgili sorular katılımcılara açık uçlu olarak yöneltilmiştir ve katılımcılardan kısa yanıt şeklinde cevapları talep edilmiştir. Hipotez testleri kapsamında işletmelere ve katılımcılara ilişkin demografik değişkenlerin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerinin test edilmesi ve anlamlı bir etkinin söz konusu olması halinde kontrol değişkeni olarak etkilerin kontrol altına alınması planlanmaktadır.

2.1.3.2. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği

Çalışmada algılanan örgütsel performansın ölçülmesinde Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen, birçok ampirik çalışmada (Chan vd., 2004; Harel ve Tzafrir, 1999; Newbert, 2008; Rodwell ve Teo, 2008; Shea vd., 2012; Tzafrir, 2005) sıklıkla kullanılan algılanan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Algılanan örgütsel performans ölçeği kısa ve çok yönlü bir ölçek olmasının yanı sıra farklı sektörlerden işletmelerin örgütsel performans bakımından karşılaştırılmasına olanak sağlaması avantajını sunmasından (Shea vd., 2012) ötürü çalışmada kullanılması tercih edilmiştir. Ölçek 2 boyut ve toplamda 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarından biri olan “algılanan örgütsel performans” boyutu 7 madde ile ölçülmektedir. Bu boyutta yer alan maddeler ile katılımcılardan işletmelerinin son 3 yıl içerisindeki performansını, rakiplerin performansı ile karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmektedir (örnek madde: “İşletmenizin son 3 yıldaki performansını, işletmeniz ile aynı/benzer ürün/hizmet sunan diğer işletmelerin performansı ile ürünlerin, hizmetlerin, programların kalitesi açısından nasıl karşılaştırırsınız?”). Algılanan örgütsel performans boyutu ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, çalışanlar ile ilişkiler gibi örgütsel performansın değerlendirilmesinde önem arz eden yönleri içermektedir (Harel ve Tzafrir, 1999).

Algılanan örgütsel performans ölçeğinin bir diğer boyutu olan “algılanan pazar performansı” boyutu 4 madde ile ölçülmektedir. Bu boyut çerçevesinde hem finansal (satışlarda büyüme, karlılık) hem de finansal olmayan (pazarlama, pazar payı) indikatörler değerlendirme kapsamına alınmaktadır (Newbert, 2008). Boyut maddeleri doğrultusunda katılımcılardan işletmelerinin son 3 yıl içerisindeki pazarlama, satışlarda büyüme, karlılık ve pazar payı açısından gösterdiği performansı, rakipler ile karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmiştir (örnek madde: “Aynı/benzer ürün veya hizmeti sunan diğer işletmeler ile işletmenizin son 3 yıldaki performansını pazarlama açısından nasıl karşılaştırırsınız?”). Araştırmacılar tarafından geliştirilen orijinal versiyonda katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar 4’lü Likert Tipi Ölçek kullanılarak alınmıştır. Ancak bu çalışmada katılımcıların görüşlerini daha iyi ifade edebilmeleri amacıyla, daha geniş bir skala kullanılarak yanıtların alınması engel teşkil

etmediğinden (Shea vd., 2012), Chan vd. (2004), Harel ve Tzafrir (1999), Tzafrir (2005)' in çalışmalarında olduğu gibi 5'li Likert Tipi Ölçek (1: çok daha kötü, 2: daha kötü, 3: aynı/benzer seviyede, 4: daha iyi, 5: çok daha iyi) kullanılmıştır. Ölçeğin yapısı gereği her iki boyut için de yüksek puanlar, algılanan örgütsel performansın yüksek olduğu, bir başka ifade ile katılımcılar tarafından olumlu görüldüğü şeklinde yorumlanmaktadır. Delaney ve Huselid (1996), Cronbach Alpha değerlerini algılanan örgütsel performans ve pazarlama performansları için sırasıyla .85 ve .86 olarak raporlamışlardır.

2.1.3.3. İş Stratejileri Ölçekleri

Çalışmanın tahmin edici değişkenleri (bağımsız değişkenler) Miles ve Snow (1984a) tarafından ortaya koyulan stratejik uyum dinamikleridir. Bu dinamikler kapsamında örgütsel performans üzerinde etkili olabileceği düşünülen sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk dinamiklerinin katılımcı işletmeler için tespit edilebilmesi amacıyla öncelikle bu işletmelerin iş stratejilerinin belirlenebilmesi gerekmektedir. Çalışmada esas alınan strateji tipolojisi Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi olduğundan, bu stratejide yer alan savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerin belirlenmesine yönelik farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş iki farklı iş stratejisi ölçeği kullanılmıştır.

İşletmelerin Miles ve Snow (1978)' un tipolojisi çerçevesinde stratejik tiplerinin belirlenmesi kapsamında kullanılan ölçeklerden ilki Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) tarafından geliştirilmiş olan iş stratejileri ölçeğidir. Toplamda 11 maddeden oluşan ölçekte, maddelerin her biri 4 yanıt seçeneğine sahiptir. Bu 4 yanıt seçeneğinin her biri Miles ve Snow (1978)' un stratejik tipleri olan savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilere denk gelmektedir (örnek madde: “Aynı/benzer ürün veya hizmetleri sunan diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında işletmemizin sektörde aşağıdaki niteliğe sahip bir imajı vardır: Yüksek kaliteye sahip, daha az sayıda ve seçici mal/hizmet sunan bir işletmedir/ Yeni fikirler ve yenilikler benimser; ancak bunu dikkatli bir analiz sonrasında yapmaktadır/ Pazardaki imkanlara veya tehditlere, konumunu korumak ya da iyileştirmek amacı ile tepki gösterir ve cevap verir/ Yenilikçi ve yaratıcı olması ile tanınmaktadır”). Katılımcılar 11 maddenin tamamında hangi yanıt seçeneğinin hangi stratejik tipe tekabül

ettiğini bilmemektedirler. İşletmeleri için en uygun gördükleri yanıtı işaretlemektedirler. Tepkici strateji bu araştırmanın kapsamına alınmamıştır ancak yanıt seçenekleri sunulurken tepkici stratejiye tekabül eden yanıtlar silinmemiş, ölçeğin orijinal yapısının bozulmaması amacıyla olduğu gibi katılımcılara sunulmuştur. Sahip olduğu bu kategorik yapıdan ötürü Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği nominal bir ölçektir. Analiz aşamasında sürecin kolaylaştırılması adına maddelerin yanıt seçenekleri numaralandırılmıştır. Fakat yanıtlara atanan sayısal kodlar işletmelerin stratejik tiplere göre kategorilerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Dolayısıyla yanıtlar arasında bir sıralama, birbirine karşı büyüklük, küçüklük ya da üstünlük, yüksek puanlar ve düşük puanlar durumu söz konusu olmadığı gibi, katılımcıların algısını bozma ihtimali göz önünde tutularak yanıtlamaları üzere sunulan anket formunda bu sayısal kodlara yer verilmemiştir.

Araştırmada işletmelerin Miles ve Snow (1978)' un stratejik tipleri çerçevesinde iş stratejilerini tespit etmek amacıyla kullanılan ikinci ölçek Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğidir. Ölçek Miles ve Snow' un ve Mintzberg' in stratejilerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş 41 ifade içermektedir. Miles ve Snow (1978)' un stratejik tiplerini ölçmeye yönelik olan ilk 28 madde değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ölçekte savunmacı stratejiyi belirlemeye yönelik 9 ifade (örnek madde: “İşletme, nispeten istikrarlı bir ürün pazar alanında güvenli konumunu muhafaza etmeye çalışmaktadır”), öncü stratejiyi belirlemeye yönelik 8 ifade (örnek madde: “İşletme, yeni ürün geliştirme konusunda sektörde ilk olmayı hedeflemektedir”), analizci stratejiyi belirlemeye yönelik 7 ifade (“İşletme, sektördeki yeniliklere sıklıkla benzer olan fakat daha düşük fiyatlı ürünler sunarak cevap vermektedir”) ve tepkici stratejiyi belirlemeye yönelik 4 ifade (örnek: “İşletme, çevresinden gelen baskılara yanıt vermektedir”) yer almaktadır. Katılımcılardan yanıtları 7’li Likert Tipi Ölçek (1: Bu ifade işletmem ile hiç uyum göstermemektedir, 7: Bu ifade işletmem ile yüksek derecede uyum göstermektedir) kullanılarak alınmıştır (Segev, 1987). Stratejik tipler bağlamında alınan yüksek puanlar, belirli bir stratejinin işletme tarafından benimsendiğini göstermektedir (Segev, 1987).

2.1.3.4. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği

Miles ve Snow (1984a) tarafından sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk olarak ortaya koyulan stratejik uyum dinamikleri çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak araştırma modelinde yer almaktadır. Çalışmanın örnekleminde yer alan işletmelerin gösterdikleri uyum dinamiğinin belirlenebilmesi için Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde hangi stratejik tipi benimsediklerinin yanı sıra İK uygulamalarının da hangi stratejik tipe özgü olduğunu, bir başka ifade ile İK stratejisini de tespit edebilmek gerekmektedir. Çalışmanın alan araştırması bölümünde de ifade edildiği üzere Miles ve Snow (1978) strateji tipolojisinde yer alan savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejik tipleri benimseyen işletmelerin, İK stratejisi, planlama, İK planlamasının kapsamı, istihdam, geliştirme, performans değerlendirme prosedür ve odağı, ödüllendirme, ücretlendirme gibi konularda takip ettikleri strateji ve uygulamaları tanımlamışlardır. Örneğin savunmacı stratejiyi benimseyen ve uygulayan bir işletmenin, İK uygulamaları kapsamında benimsediği strateji ve prosedürler tanımlanmıştır. Stratejik uyumun varlığı ve tipinin tespit edilebilmesi amacıyla çalışmada katılımcılara Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen insan kaynakları stratejileri ölçeği sunulmuştur. Ölçek insan kaynakları stratejilerini, Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojileri temelinde belirlemeye yönelik geliştirilmiş ve araştırmacılar tarafından çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçekte 11 madde yer almaktadır. 11 maddenin her biri 3 yanıt seçeneğine sahiptir. Bu 3 yanıt seçeneğinin her biri Miles ve Snow (1978)' un stratejik tipleri olan savunmacı, öncü ve analizci tiplere karşılık gelmektedir. Miles ve Snow (1984) tepkici strateji için açık bir İK stratejisi önermemektedir. Dolayısıyla Christiansen ve Higgs (2008) stratejik tiplerden tepkici stratejiyi ölçek kapsamı dışında bırakmışlardır. Bu çalışmanın kapsamında da tepkici tipe yer verilmediğinde ölçeğin kullanımı açısından bu dışarıda bırakma durumu uygunsuzluk yaratmamaktadır. Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğinde olduğu gibi, katılımcılar yanıtlama esnasında hangi yanıt seçeneğinin hangi stratejik tipe karşılık geldiğini bilmemektedirler. Ölçek işletmelerin işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirmeye ilişkin İK uygulamalarını değerlendirmektedir (örnek madde: "İşletmemizin insan kaynakları planlaması aşağıdaki şekilde ifade edilebilir: Planla-Harekete Geç-Değerlendir / Harekete Geç-Değerlendir-Planla / Değerlendir-Planla-Harekete Geç").

2.1.4. Kullanılan Analizler

Araştırmada çeşitli yöntemler kullanılarak toplanan verilerin analiz edilmesi ve hipotezlerin doğrulanması ve yanlışlanması, böylelikle araştırma sorularının yanıtlanması bilimsel araştırma sürecinin temel aşamasıdır. Verinin analiz edilmesinden önce gerçekleştirilmesi gereken işlemler, bir başka ifadeyle verinin analize hazırlanması işlemleri araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılması gereken istatistiksel analizlerde elde edilecek sonuçların sağlıklı olması üzerinde etkili olduğundan atlanılmaması gereken önemli bir adımdır. Verinin analizlere hazırlanması işlemleri tamamlandıktan sonra araştırmacı elde ettiği veriyi araştırma modeline ve hipotezlerin testine uygun yöntem ile analiz etmeye başlamaktadır.

Araştırmanın kullanılan analizler başlığı kapsamında ilk olarak Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından öne sürülen veri setinin temizlenmesi ve analizlere hazır hale getirilmesini içeren adımların kısaca açıklandığı “veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması” başlığı yer almaktadır. Devamında araştırma çerçevesinde hazırlanan hipotezlerin doğrulanması ya da yanlışlanması amacıyla sistematik bir şekilde uygulanması gereken analizlere ilişkin açıklamalara “faktör analizi”, “güvenilirlik analizi”, “korelasyon analizi”, “hipotez testi” ve çalışmaya özgü “ek analizler” başlıkları altında yer verilmektedir.

2.1.4.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Veri katılımcılardan elde edildiği ilk hali ile ham veridir. Ham veriler üzerlerinde birtakım işlemler yapılarak analizlere uygun bir set haline getirilmektedir. Gerekli kontrollerin ve analize hazır hale getirmeyi sağlayan işlem ve düzenlemelerin yapılmaması halinde, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılacak analizlerde elde edilecek sonuçların hatalı olma olasılığı yüksektir (Karagöz, 2017). Verinin analize hazırlanması, hipotez testleri öncesinde eksiklik ve hataların tespit edilerek düzeltilmesinde olanak tanımaktadır. Amaç araştırmacının analizleri sağlıklı bir şekilde yapmasını sağlayacak bir veri setinin elde edilebilmesidir. Bu doğrultuda veri toplama aracının kontrolü, veri kodlama rehberinin hazırlanması, verilerin bilgisayar ortamına aktarılması, eksik veri analizi,

aykırı değerlerin tespit edilmesi, çoklu birlikte doğrusallık ve tekillik probleminin saptanması analizler öncesi veri setinin kontrolü ve analizlere hazırlanmasında göz önünde bulundurulmuş rutin işlemlerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Araştırmanın anket formuna verilen yanıtların kontrol edilmesi verinin hazırlık sürecinde ön aşamadır. Araştırmacı hangi yöntem ile (yüz yüze, çevrimiçi, telefon) uygularsa uygulasin, katılımcılardan yanıtlanmış bir şekilde dönen anketleri incelemelidir. Önemli değişkenlerle ilgili bölümler yanıtlanmış mı, cevaplarda eksiklik var mı, yanıtlar okunaklı ve anlaşılır mı, açık uçlu sorulara verilen yanıtlar net mi, cevaplarda kasıt, ciddiyetsizlik vb. durumlar (ör., tüm ifadeler için aynı şıkkın işaretlenmiş olması) gibi durumlar yanıtlanmış formlar için kontrol edilmelidir (Karagöz, 2017).
- Anket formunun kontrolü sonrasında veriler bilgisayar ortamında bir veri tabanına aktarılmaktadır. Verilerin kaydedildiği bir veri tabanı analizlerin gerçekleştirilmesinin ön koşuludur. Aynı zamanda verinin saklanması da sağlanmaktadır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılırken anket formunda her bir kavram sayısal sembollere (sayısal forma) dönüştürülmekte, bir başka ifade ile kodlama işlemi gerçekleştirilmektedir. Kodlama işlemi yapılırken ölçek türleri göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulanan kodlama kuralları tüm katılımcı anket formları için aynı şekilde uygulanmalıdır. Her bir değişken için bir değer veya sayı kodlaması tamamlandıktan sonra veriler bilgisayar ortamına aktarılmaktadır. Veri analizine yönelik olarak sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan programlardan biri sosyal bilimler için istatistik paketi anlamına gelen IBM SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programıdır. SPSS programı değişkenlerin tanımlanması, verinin kodlanması, veri girişinin yapılması, istatistiksel analizlerin uygulanması konularında araştırmacılara büyük kolaylık sağlamaktadır. Verinin bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından veri girişi esnasında bir hata yapıp yapılmadığı kontrol edilmelidir. Günümüzde anket tekniği çoğunlukla çevrimiçi yöntem ile uygulandığından, elde edilen

veriler otomatik bir şekilde istatistiksel programlara aktarılmaktadır. Ancak anket tekniğinin yüz yüze yöntem ile uygulanmasında elde edilen verinin araştırmacı tarafından manuel olarak bilgisayar ortamına aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu yöntem esnasında veri aktarımında hata yapılıp yapılmadığının en başta kontrol edilmesinde fayda vardır. Büyük veri dosyalarında orijinal veri seti ile bilgisayara girilmiş olan veri seti arasında karşılaştırma yapmak her zaman kolay olmamaktadır. Bu nedenle verilerin herhangi bir hataya karşı doğruluğunun incelenmesi, değişkenleri özetleyen betimsel istatistikler ve grafikler aracılığıyla yapılmaktadır. Örneğin ilgili değişkenlere ilişkin frekans dağılımlarına bakılabilir. Araştırmacı ölçek ifadeleri için katılımcı yanıtlarını 5’li Likert Tipi Ölçek ile almışsa ve örneğin frekans dağılımında 6 değeri varsa, veri yanlış girilmiştir ve düzeltme işlemi gerektirmektedir. Dolayısıyla bu şekilde sürekli değişkenler için bütün değerlerin ranjin içinde olup olmadığı maksimum ve minimum değerlerin incelenmesi neticesinde kontrol edilmektedir. Ölçeklerde yer alan her bir madde için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmalıdır. Standart sapma değeri, ortalama değerden büyük olan değişkenler söz konusu ise belirlenmeli ve düzeltmeler yapılmalıdır. Ortalama ve standart sapmaların mantıklı olup olmadığı, kategorik değişkenler söz konusu ise herhangi bir sayının kategorileri tanımlayan sayıların dışında olup olmadığı kontrol edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Uç değerlerin varlığının saptanması dikkat edilmesi gereken bir diğer konudur. Uç değerler ya da bir diğer ifade ile aşırı değerler, diğer veriler ile karşılaştırıldığında, genel veya ortalama veri setine uygun olmadığı düşünülen değerleri tanımlamaktadır. Uç değerler örneklem normlarının çok dışında kalan verilerdir. Uç değerler çoğunlukla verilerin toplanması, hesaplanması, kaydedilmesi süreçlerine ilişkin hatadan kaynaklanmaktadır. Örneğin 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmış bir ankette verilerin bilgisayar ortamına aktarılması esnasında 5 yerine 6 değeri girilmişse, 6 değer uç değerdir. Hatadan kaynaklanma olasılığı yüksek olmakla birlikte uç değerlerin gerçeği yansıttığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin boy değişkeninde bir kadın katılımcının boyunun 200 santimetre olması uç değer olarak ifade edilmektedir. Ancak nadir olmakla

birlikte bu değer bir hatadan kaynaklanmayıp gerçeği yansıtıyor olabilir. Neticede örnekleme sayısının büyüklüğü arttıkça elde edilen veride uç değer olma olasılığı da artmaktadır. Bu durumlar dışında uç değerlere katılımcının kasıtlı verdiği cevaplar, örnekleme hataları, veri toplama aracının uygulanması ile ilgili hatalar, ölçme hataları, dağılıma ait varsayımların yanlışlığı, soruların yanlış anlaşılmasından kaynaklı hatalar sebebiyet verebilmektedir (Karagöz, 2017). Verilerin analize hazırlanması esnasında tespit edilen uç değerler silinebilir, dönüştürülebilir veya bu değerlere herhangi bir işlem yapılmayabilir. Uç değerin gerçek dışı olduğu ve hatadan kaynaklandığı düşünülüyorsa uç değer silinmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Uç değerlerin varlığı veride istenmeyen basıklık ve çarpıklık durumlarına yol açabilmekte ve verinin arzu edilen normal dağılımdan uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Uç değerlerin varlığı ve hangi katılımcılara ait oldukları kutu grafikleri (boxplot chart), gövde ve yaprak grafiği (stem and leaf plot), Q-Q grafiği (Q-Q plot) ve normal dağılım eğrisi ile birlikte verilen histogram grafiği vb. grafikler incelenerek tespit edilebilir. Uç değerlerin varlığının tespit edilmesinde kullanılan bir diğer yöntem ise değişkene ait standardize Z değerlerinin kontrolüdür. Z puanı ilgili değerin ortalamadan kaç standart sapma uzakta olduğunu göstermektedir. Standardize Z değerinin hesaplanması ile soru bazında uç değerin varlığı ve hangi katılımcılara ait olduğu kolaylıkla saptanabilmektedir. Teorik olarak uç değerlerin silinmesi araştırmacılar arasında devam eden bir tartışma konusudur. Uç değerlerin silinmesinin istenmeyen sonuçlara yol açtığını, uç değerler silinmediğinde verinin temsiliyetinin daha güçlü olduğunu savunan araştırmacılar olduğu gibi uç değerlerin silinmesinin analizlerin sağlığı açısından önemli fayda sağladığını savunan araştırmacılar da çoğunluktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017). Dolayısıyla araştırmacı tek değişken üzerindeki uç değerlerin varlığını tespit ettikten sonra verilerin silinip silinmeyeceği, dönüştürme (transformasyon) işlemine tabi tutulup tutulmayacağı ya da bu değerlere herhangi bir işlem uygulanmayacağı kararını almalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Veri setinin kontrolü ve analizlere hazırlanması kapsamında önemli olan konulardan bir tanesi ters kodlanmış maddelerin varlığıdır. Araştırmalarda kullanılan ölçekler geliştirildikleri orijinal formlarında ters kodlu maddeleri içeriyor olabilirler. Bu maddelerin varlığı ve hangileri olduğu genellikle ölçeği geliştiren araştırmacı tarafından bildirilmektedir. Ancak ölçeği kullanan araştırmacı da ters kodlu maddelerin hangileri olduğunu anlayabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken değişkenlere ilişkin değerlerin aynı yönlü olmasıdır. Eğer değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan ölçek ters kodlu maddeler içeriyorsa bu maddeler analizlere geçilmeden evvel yeniden kodlanmalı ve maddelerin aynı yönlü olması sağlanmalıdır. Aksi halde hem faktör analizi hem de hipotez testlerinde yanıltıcı sonuçlar elde edilmesi mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).
- Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması sürecinde önem arz eden bir diğer konu eksik verinin varlığına ilişkindir. Eksik veri, veri analizinde en yaygın karşılaşılan sorunlardan bir tanesidir. Veri toplanması esnasında birçok nedenden ötürü eksik veri ortaya çıkabilmektedir. Eksik veri sorununun araştırma açısından ciddiyeti eksik verideki örüntüye, eksik verinin miktarına ve eksik verinin sebebine bağlıdır. Tabachnick ve Fidell (2013)' e göre eksik verinin örüntüsü, miktarından daha önemlidir. Eksik verinin varlığının bir tesadüften mi kaynaklı olduğu yoksa katılımcılar tarafından kasıtlı olarak verinin girilmemesi durumunun mu söz konusu olduğu tespit edilmelidir. Tesadüfi ya da yansız dağılmış eksik veriler çok büyük ciddi sorunlara yol açmayabilir. Ancak sayısı az da olsa yansız olmayan, varlığının ardında kasıt olan kayıp veriler sonuçların genellenebilirliğini etkileyeceği için ciddi sorun taşımaktadır. Eksik veriye nasıl yaklaşılacağı ve eksik veri sorununun hangi yöntemlerle ortadan kaldırılacağına karar verilmesinde eksik verinin hangi kategoride olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) 3 grup olarak sınıflandırmaktadır: Tamamen tesadüfi eksik veri (missing completely at random – MCAR), tesadüfi eksik veri (missing at random – MAR) ve tesadüfi olmayan eksik veri (missing not at random – MNAR). MCAR söz konusu ise eksik verinin dağılımı

öngörülememektedir ve MCAR durumu eksik veri için olabilecek en iyi durumdur. Eksik ver MAR sınıfında yer alıyorsa eksik verinin örüntüsü veri setinde yer alan diğer değişkenlerden öngörülelebilmektedir. Eksik veride MNAR durumunun söz konusu olması halinde ise eksik veri değişkenin kendisinden kaynaklanmaktadır ve göz ardı edilemez niteliktedir. Bir veri setinde eksik verilerin ne kadarının tolere edilebileceğine ilişkin üzerinde uzlaşmış bir kural bulunmamaktadır. Veri setinde eksik verilerin tesadüfi dağıldığını kabul etme yönünde bir eğilim söz konusu olmakla birlikte, güvenli yol bu durumun tespit edilmesi ve buna göre ne yapılacağına planlanmasıdır. Eksik verilerin akıbetinin planlanmasında bir yol silme işlemidir. Eksik verilerin tekabül ettiği veriler analiz kapsamı dışında bırakılabilir. Az sayıda eksik verinin söz konusu olduğu ve eksik veri dağılımının tesadüfi olduğu durumlarda silme işlemi çoğunlukla araştırmacıların tercih ettiği bir yöntemdir. Eksik verilerin yoğun olduğu değişkenlerin de silinmesi tercih edilebilir. Ancak söz konusu değişken kritik bir değişken olmadığında değişkenin silinmesi düşünülebilir. Eksik veri birçok veri ve değişkene yayılmış ise silme işleminin tercih edilmesi önemli ölçüde verinin kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durumda eksik verinin tamamlanması ve tamamlanma için uygun yöntemlerin neler olabileceği kararı verilmelidir. Bu yöntemler arasında önceki bilginin kullanılması, ortalama değer ile tamamlama, regresyon kullanımı, beklenti maksimizasyonu, birden fazla tamamlama araştırmacıların tercih ettikleri yaygın uygulamalardır. Daha önce ifade edildiği gibi eksik veri analizi yapılarak, veri setindeki eksik verinin dağılımının tesadüfi olup olmadığı tespit edilmeli ve sonrasında eksik veri sorununun nasıl çözüleceği planlanmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Veri setinin analize hazır hale getirilmesi sürecinde her çok değişkenli analiz için sürekli değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları incelenmektedir. Değişkenlerin normal dağılım göstermeleri her araştırma tasarımı için aranan bir özellik olmamakla birlikte, normal dağılım varlığında daha iyi sonuçlar elde edilebilmektedir. Bunun yanı sıra bazı istatistiksel analizlerin (parametrik testler) yapılabilmesi için değişkene ait dağılımın normal dağılım sergilemesi

gerekmektedir. Normal veya normale yakın dağılımın varlığı istatistiksel veya grafiksel yöntemler kullanılarak tespit edilebilmektedir. Bu yöntemler arasında yer alan Kolmogorov-Smirnov ($N > 30$) veya Shapiro-Wilk ($N < 30$) testleri en katı yaklaşımlar olarak bilinmektedir. Ancak bu testlerin sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda ve Likert Tipi Ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda oldukça katı oldukları ve büyük örneklerde geçerli sonuçlar vermedikleri dikkate alınmalıdır. Normal dağılımın varlığının tespitinde yaygın kabul gören bir diğer yaklaşım basıklık-çarpıklık değerlerinin incelenmesidir. Çarpıklık dağılımın simetrisi ile daha doğru bir ifade ile simetriden ayrılması ile ilgilidir. Değişkene ait gözlemlenen değerlerin ortalama göz önünde tutulduğunda sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu göstermektedir. Çarpıklık pozitif bir değer aldığında veriler ortalamanın sol tarafında toplanmakta iken, çarpıklık negatif bir değer aldığında veriler ortalamanın sağ tarafında toplanmaktadır. Ortalama etrafındaki dağılım ne kadar simetrik ise çarpıklık o kadar sifıra yaklaşmaktadır. Basıklık ise dağılımın diklik derecesinin ölçüsünü ifade etmektedir. Basıklık değeri pozitif olduğunda dağılım sivri bir görünüm sergilemekte, basıklık değeri negatif olduğunda dağılım basık bir görünüm sergilemektedir. Normal dağılımın varlığı halinde basıklık ve çarpıklık değerleri sıfır olmaktadır. Normal dağılımın varlığının incelenmesinde kullanılan bir diğer yaklaşım ise Histogram ve Q-Q plot sonuçlarının incelenmesidir. Grafiklerin incelenmesine dayalı olarak normal dağılımın varlığının değerlendirildiği bu yaklaşımlarda yorumlama hatası olabileceği göz önünde tutulmalıdır. Normal dağılımın varlığının yorumlanmasında hangi yaklaşım ya da yaklaşımlar benimsenirse benimsensin, parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal ya da normale yakın dağılım sergilemesi gerekmektedir. Bu nedenle eğer veri normal dağılım sergilemiyorsa bu testlerin uygulanabilmesi için veriye dönüştürme işlemlerinin (ör., karekök dönüşümü, logaritmik dönüşüm) uygulanması verinin normalleştirilmesi düşünülebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Değişkenlerin korelasyon matrisinde birbirleri ile yüksek derecede ilişkili oldukları durumlarda ortaya çıkan çoklu birlikte doğrusallık ve teklik problemi veri setinin analizlere hazırlanması süresince tespit edilmesi gereken bir

problemdir. Çoklu birlikte doğrusallığın varlığı halinde değişkenler yüksek derecede birbirleri ile ilişki göstermektedir. Tekillik durumunda ise iki ya da daha fazla değişkenin bir araya getirilmesi neticesinde oluşan kompozit değişkenden ötürü yüksek ilişkilerin söz konusu olmasını ifade etmektedir. Çoklu birlikte doğrusallık halinde anket formunda aynı değişkeni ölçen birden fazla ölçüm aracının kullanılmakta olduğu söz konusudur. Ölçeğin toplam puanının onun alt ölçeklerinin toplamından oluşması halinde ise tekillik durumu ortaya çıkmaktadır. Her iki durumun varlığı halinde değişkenler tekrar eden bilgileri içermekte olduğundan, değişkenlerin hepsine araştırma kapsamında ihtiyaç olmamaktadır. Ayrıca çoklu birlikte doğrusallığın ve tekillik varlığı istatistiksel ve mantıksal açıdan sorunlara sebep olabilmektedir. Değişkenler arasında bu iki durumun var olup olmadığının tespiti için korelasyon ve tolerans değerlerinin kontrolü gerekmektedir. Çoklu birlikte doğrusallık veya tekillik var olmasının yol açtığı istatistiksel problemler değişkenler arasındaki ilişkilerin .90 veya daha yüksek olması halinde söz konusu olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

2.1.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişki içerisindeki çok sayıda maddenin bir araya getirilerek birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde edilmesini ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünün keşfedilmesini amaçlayan çok değişkenli analizlere verilen genel bir isimdir. Faktör analizi ile gözlenen değişkenlerdeki korelasyon örüntülerinin özetlenmesi, gözlenen birçok sayıdaki değişkenin daha az sayıdaki faktörlere indirgenmesi, ölçek geliştirme veya uyarılama amaçlı yapılan çalışmalarda değişkenlerin oluşturduğu faktörlerin isimlendirilmesi, gözlenen değişkenlerin kullanılması ise temel sürecin niteliği ile ilişkili kuramın test edilmesi, önceden bir değişkenin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracının araştırma kapsamında toplanan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında araştırmacı bu amaçların tamamı ya da birkaçına odaklanabilmektedir. Sosyal bilim araştırmalarında keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı (confirmatory factor analysis) olmak üzere başlıca iki faktör analizi çeşidi bulunmakta ve kullanılmaktadır. Keşfedici faktör analizinde birbirleri ile ilişkili

değişkenler birlikte grup haline getirilmekte ve böylelikle verinin tanımlanması ve özetlenmesi amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise örtük süreçlere ilişkin bir kuramın test edilmesi amacıyla kullanılan daha karmaşık bir faktör analizi tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Tabachnick ve Fidell, 2013). Genellikle doğrulayıcı faktör analizinde daha önceden geliştirilmiş ve önceki araştırmalarda kullanılmış ya da teorik bir temeli olan bir ölçeğin doğruluğunun araştırmada toplanan veriler bakımından test edilmesi söz konusudur. Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizinde kavramların elde edilen veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, ilişkilerin veri seti tarafından yansıtılıp yansıtılmayacağı tespit edilmektedir. Hangi durumlarda keşfedici faktör analizi ve hangi durumlarda doğrulayıcı faktör analizi yapılacağına ilişkin açık ve net kurallar olmamakla birlikte bu durum sosyal bilim araştırmacılarının bakış açıları neticesinde şekillenmektedir. Daha önce çeşitli araştırmalar neticesinde geçerliliği ortaya konulmuş ölçeklerin faktör yapısının incelenmesinde doğrulayıcı faktör analizinin kullanılması yönünde bir anlayış son zamanlarda yaygınlık kazanmaktadır. Ancak doğrulayıcı faktör analizi neticesinde alan yazınında kabul edilen değerlere erişilememiş ve ölçek yapıları doğrulanamamış ise madde ve faktör ilişkilerinin ortaya koyulmasında keşfedici faktör analizi kullanılmaktadır görüşünü savunan anlayış da baskındır. Keşfedici faktör analizi neticesinde ölçeğe dair elde edilecek faktör sayısı ve yapısı önceden kesin olmamakla birlikte, doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı kaç adet faktör olduğunu ve hangi maddelerin hangi faktörler ile ilişkili olduğunu bilerek ve ortaya çıkmasını beklediği bir örüntü doğrultusunda analizleri gerçekleştirmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Faktör analizinde faktör yapısının elde edilmesinde IBM SPSS ve SAS paket programları aracılığıyla kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Araştırmacı faktör analizinde kullanılan birbirinden farklılık arz eden çeşitli yöntemlerden hangisini tercih edeceğine amacı ve elde ettiği verinin özelliğine dayalı olarak karar vermektedir. Ancak araştırmacıların faktör analizlerinde çoğunlukla kullandıkları yöntemler temel bileşenler (principal components) analizi ile temel faktörler (common factors) analizleridir. İki yöntem kullanım amacı bakımından birbirinden farklılaşmaktadır. Bu çalışma kapsamında faktör yapılarının ortaya çıkarılmasında IBM SPSS programı aracılığıyla keşfedici faktör analizi ve temel bileşenler analizinin kullanılması tercih edilmiştir.

2.1.4.3. Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadıklarının, ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılan en yaygın analiz güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik bir ölçüm aracının ne derece tutarlı ve istikrarlı bir ölçüm yaptığının ifadesidir. Araştırmalarda kullanılan ölçüm aracının türüne bağlı olarak güvenilirliği test eden çeşitli yöntemler olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler alanında ağırlıklı olarak iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerinin test edilebilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Farklı istatistiksel yöntemler ile iç tutarlılık analizinin gerçekleştirilmesi mümkün olmakla birlikte en çok kullanılan Cronbach alfa değerinin hesaplanmasıdır. Bu değer ölçekteki soruların varyansları toplamının, genel varyansa bölünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Alfa katsayısı 0-1 arasında değer almaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde için tespit edilebilen bir alfa değeri olabileceği gibi, ölçekteki bütün maddeler için ortalama bir alfa değeri hesaplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bütün maddeler için hesaplanan alfa değeri, ölçeğin güvenilirliğini göstermekte ve genel kabule göre bu değerin 0.7 ve büyük olması beklenmektedir (Nunnally, 1978).

2.1.4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını gösteren değer korelasyon katsayısıdır ve “r” ile gösterilmektedir. Bu katsayı değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesine ilişkin bilgi vermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki olumlu yani pozitif olarak ifade ediliyor ise değişkenlerden birine ait değer artarken diğeri de artıyor veya değişkenlerden birine ait bir değer azalırken diğeri de azalıyor demektir. Değişkenler arasındaki ilişki olumsuz yani negatif yönlü ise değişkenlerden birine ait bir değer artarken diğeri azalıyor veya değişkenlerden birine ait bir değer azalırken diğeri artıyor demektir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü göstermek amacıyla çalışmalarda sıklıkla kullanılan ve güvenilir sonuçlar verdiği kabul görmüş bir katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alabilmektedir. Korelasyon katsayısı aldığı değerlere göre iki

değişken arasındaki ilişkinin güçlü, orta veya zayıf olduğu yönünde değerlendirmelerde bulunulmasına imkân tanımaktadır. Ancak ilişkinin gücüne ilişkin değerlendirmelerde bulunurken örneklem sayısının önemi göz ardı edilmemelidir. Örneklem sayısının büyüklüğüne göre elde edilen korelasyon katsayısının istatistiksel açıdan anlamlı ya da anlamsız bulunabilmektedir. Korelasyon ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir konu, korelasyonun değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisini ifade etmediğidir. Nedenselliğin varlığından söz edebilmek için korelasyonun varlığı gereklidir. Ancak korelasyon nedenselliği gerektirmemekte ve değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerine yönelik bir bilgi vermemektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün tespit edilmesinde basit korelasyon analizi yapılması yeterlidir. Basit korelasyon analizinde dikkat edilmesi gereken nokta değişkenlere ait verinin normal dağılım gösterip göstermediğidir. Verilerin normal dağılım sergilemeleri durumunda, değişkenlere ait değerler eşit aralıklı veya oranlı ölçek kullanılarak ölçülmüşse Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır. İki den fazla değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise çoklu korelasyon analizi kullanılmaktadır. Basit korelasyon analizi ve çoklu korelasyon analizinin yanı sıra kısmi korelasyon analizinin de çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Kısmi korelasyon analizinde, bir veya daha fazla değişken kontrol altına alınırken, diğer iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

2.1.4.5. Hipotez Testi

Örnekleme yolu ile test edilmeye çalışılan bir evrene ait parametre hakkında ortaya atılan iddia hipotez testini ifade etmektedir. Hipotez testleri örneklemden elde edilen istatistiklere dayanılarak evrene ait parametreler hakkında belli bir güven aralığında genelleme yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Araştırmacı araştırma konusu ve araştırma sorunsalı çerçevesinde ileri sürdüğü hipotezleri doğrulamayı ya da yanlışlamayı kapsamaktadır. Araştırmacı hipotezlerin doğruluğunu ya da yanlışlığını belirleyebilmek için evrene ait parametrelerin değerini ölçmelidir. Ancak bu işlem tam sayım yapmayı gerektirdiğinden sosyal bilim araştırmalarında çoğu zaman evrenin büyüklüğü nedeniyle zaman ve maliyet kısıtları çerçevesinde mümkün olmamaktadır. Bu sebeple belirli bir

örnekleme yöntemi ile evrenden seçilen örneklemden sağlanan verinin analiz edilmesi ile elde edilen örneklem istatistiklerinden faydalanılarak hipotezlerin doğruluğu ya da yanlışlığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla hipotez testi en genel ifadesi ile evrene ilişkin parametreler hakkında araştırmacının öne sürdüğü iddiaların test edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Çalışmada iş stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasında gerçekleşen farklı stratejik uyum dinamiklerinin örgütsel performans üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Teori ve alan yazınına dayanarak işletmelerde strateji ve uygulamalar arasında daha güçlü bir stratejik uyumun varlığının örgütsel performans üzerinde daha olumlu bir etki yaratacağı öngörülmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada iki hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerden ilki iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında sıkı uyum olan işletmelerin algılanan örgütsel performans puanı, iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında minimal uyum olan işletmelere ve iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında uyum olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Sözü edilen amaçla ilgili ikinci hipotez ise iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında minimal uyum olan işletmelerin algılanan örgütsel performans puanının, iş stratejileri ile İK uygulamaları arasında uyum olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi, işletmelerin stratejik uyum kategorileri arasında ortalama algılanan örgütsel performans puanı açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için elde edilen veri üzerinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA-Analysis of Variance) bağımsız k grubun ortalamalarının testidir. Varyans analizinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grubun ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Varyans analizinde bağımsız değişken kategorik yapıdadır ve faktör olarak adlandırılmaktadır. Bağımlı değişken metrik yapıdadır. Varyans analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Tek yönlü varyans analizinde tek yön ifadesi grupları birbirinden ayırmada tek özellik olduğu anlamına gelmektedir. Farklı gruplardaki tek bir niteliğin etkisinin farklı olup olmadığı araştırılmaktadır. Tek yönlü varyans analizinin amacı tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılarak belirli bir anlamlılıkta fark olup olmadığının test edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karagöz, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Çalışmada iş stratejileri ile İK uygulamaları arasındaki farklı stratejik uyum dinamiklerinin, algılanan örgütsel performans üzerinde yarattığı etkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır. Firma ölçeği büyüdükçe İK uygulamalarının daha profesyonel ve etkin kullanımına bağlı olarak sıkı uyum ve minimal uyumun örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinin daha güçlü olarak ortaya çıkacağı beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada iki hipotez önerilmektedir. Hipotezlerden ilki işletme büyüklüğü arttıkça sıkı uyum ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin güçleneceğini savunmaktadır. Bir diğer hipotez işletme büyüklüğü arttıkça minimal uyum ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin güçleneceği beklentisini öne sürmektedir. Hipotezlerin test edilmesi, işletme büyüklüğü arttıkça sıkı uyum ile algılanan örgütsel performans ilişkisinin ve minimal uyum ile algılanan örgütsel performans ilişkisinin güçleneceği beklentisi Process Macro V.3.5 (Hayes, 2018) kullanılarak gerçekleştirilen düzenleyicilik analizi neticesinde test edilmiştir. Bir araştırmacı çalışmasında bir X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağını (güçleneceği) veya azalacağını (zayıflayacağı) veya bu etkinin neye bağlı olduğunu ortaya koymayı amaçlıyorsa düzenleyicilik etki analizlerini kullanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Düzenleyicilik etkisinden bahsedilen araştırma modelinde X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi yön, kuvvet, büyüklük bakımında W değişkenine bağımlı olmaktadır. Bir başka ifade ile X' in Y üzerindeki etkisi W tarafından düzenlenmekte yani biçimlenmektedir. Bu ilişkilerin söz konusu olduğu bir modelde W ve X değişkenleri birlikte etkileşimsel olarak Y değişkenini etkilemektedirler. Araştırma modelinde düzenleyici ilişkinin varlığının tespit edilmesi ilişkilerin hangi durumlarda ve şartlarda, olumlu ya da olumsuz hangi yönde ve şiddet olarak hangi düzeyde söz konusu olduğunun anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Düzenleyicilik etkileşimsel etkiyi vurgulamaktadır. Söz konusu ilişkide bağımlı değişkeni yordayan üç değişken vardır. Bu değişkenlerden ilki X olarak ifade edilen bağımsız değişken, ikincisi W olarak ifade edilen düzenleyici değişken ve üçüncüsü de bu iki değişkenin çarpımsal etkileri neticesinde ortaya çıkan etkileşimsel değişkendir. Etkileşim etkiye bakılarak düzenleyici değişkenin yer aldığı bir araştırma modelinde düzenleyici etkinin varlığı anlaşılacaktır. Düzenleyici etki analizinde bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin etkileri kontrol altına alındıktan sonra bu iki değişkenin çarpımsal etkisi olan etkileşimsel değişkenin bağımlı değişken üzerindeki

etkisinin anlamlı bulunması, araştırma modelinde düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Etkileşimsel değişkenin anlamlı etkisi tespit edildikten sonra bu etkinin düzenleyici değişken hangi durumlarında (ör., düşük-orta-yüksek) anlamlı olduğu da incelenmelidir. Bu inceleme eğim (slope) analizi ile gerçekleştirilmekte ve düzenleyici etki grafiksel olarak görülebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Araştırma modellerinde düzenleyici değişkenin sürekli ya da süreksiz nitelikte olabildiği görülmektedir. Düzenleyici etki analizleri AMOS, LISREL, STATA, SPSS gibi birçok istatistiksel paket programı kullanılarak yapılabilmektedir. Bu çalışmada da kullanılan Process Macro (Hayes, 2018) uygulaması, düzenleyici etki analizleri için kullanışlı bir uygulama olduğundan araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir.

2.1.5. Ek Analizler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ek analizlerde gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye’de faaliyet gösteren farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmelerin örgütsel performanslarının, Miles ve Snow (1978)’un strateji tipolojisi çerçevesinde yer alan stratejilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Savunmacı, öncü ve analizci stratejik tiplerin, işletmelerin algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda 3 araştırma hipotezi önerilmektedir. Hipotezlerden ilki savunmacı stratejik davranış tipinin algılanan örgütsel performansı ve algılanan pazar performansını pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Hipotezlerden ikincisi öncü stratejik davranış tipinin algılanana örgütsel performans ve pazar performansını pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Önerilen hipotezlerden üçüncüsü ile analizci stratejik tipin algılanan örgütsel performans ve pazar performansını pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Hipotezlerde önerilen bu ilişkilerin tespit edilebilmesi ve hipotezlerin doğrulanması ya da yanlışlanması üzere IBM SPSS paket programı aracılığıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi öncesinde örneklem birimlerinin benimsedikleri iş stratejileri (savunmacı, öncü, analizci), araştırmada kullanılan iki farklı iş stratejileri ölçeği (Conant vd., 1990; Segev, 1987) kullanılarak belirlenmiştir. Çoklu

regresyon analizinde amaç bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisinin incelenmesidir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerin veya başka bir ifade ile bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin anlamlı olup olmadığı ve önem derecesinin saptanması çoklu regresyon analizi neticesinde mümkün olmaktadır. Bu analizde dikkat edilmesi gereken iki husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki analiz bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımdır. İkinci husus ise modelde birden fazla bağımsız değişken yer aldığından, bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyon ilişkisinin söz konusu olup olmadığının önceden araştırılmasıdır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi güçlü ise bu durum çoklu eş doğrusallık sorununa yol açabilmektedir.

Ek analizler kapsamında araştırmada farklı stratejik tiplerin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada iki hipotez önerilmektedir. Hipotezlerden ilki algılanan örgütsel performansın savunmacı, öncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. İkinci hipotez algılanan pazar performansının savunmacı, öncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık gösterdiğini savunmaktadır. Gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile büyük ölçekli işletmelerin algılanan örgütsel performans değişkenlerinin, savunmacı, öncü ve analizci iş stratejisi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği %5 önem seviyesine göre test edilmiştir.

2.2. BULGULAR

Araştırmanın bulgular başlığı altında ek analizlere ilişkin modeller de dahil olmak üzere araştırmanın konusu, sorunsalı ve araştırma modeli çerçevesinde öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacı ile gerçekleştirilen analizlere ve elde edilen analiz bulgularına yer verilmektedir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasına Yönelik Bulgular

Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanmasına yönelik bulgular başlığı altında elde edilen veri setine Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından sistematik adımsallık çerçevesinde uygulanması önerilen veri taraması için kontrol listesi aşamaları uygulanmıştır. Bu aşamalara geçmeden önce bir ön aşama olarak kabul edilebilecek olan katılımcılardan çevrimiçi olarak yanıtlanmış biçimde geri dönen anket formları incelemeye tabi tutulmuştur. Prosedür ve örneklem başlığı altında detaylı bir şekilde anlatıldığı üzere çevrimiçi platformda hazırlanan anket formu, araştırma evreni olarak sınırları belirlenen ISO-İlk 500, ISO-İkinci 500 ve FORTUNE 500 Türkiye 2020 yılı listelerinde yer alan işletmelerden nihai olarak 669 tanesinin İK profesyonellerine gönderilmiştir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse 669 farklı işletmenin her birinden yalnızca bir İK profesyonelinin anket formunu yanıtlaması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda zorlu bir süreç işlemeye başlamıştır. Örneğin belirtilen listelerde yer alan X işletmesinin (etik gereklilikler ve katılımcılara gönüllü katılımcı onam formunda verilen taahhütler çerçevesinde işletme isimleri ve katılımcı isimleri saklı tutulmaktadır) öncelikle İK direktörüne ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletmenin İK direktörünün bilgilerine profesyonel bir sosyal medya ağ platformu olan LinkedIn üzerinden ulaşılmıştır. Araştırma davet amacını bildiren notun eklendiği bağlantı isteği kendisine gönderilmiştir. Bağlantı istediğini kabul etmesinin ardından platform üzerinden araştırma hakkında detaylı bilgi verilerek araştırma davet maili gönderilmiştir. Araştırma davet maili içerisinde Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından verilen araştırma izni, gönüllü katılımcı onam formu ve araştırma anketinin çevrimiçi erişim bağlantısı yer almaktadır. X işletmesinde kendisine ulaşılan ve anket bağlantısı gönderilen İK direktörü eğer anket formunu yanıtladığına dair bilgi verdiyse X işletmesinden başka herhangi bir İK profesyoneline anket formunu yanıtlaması üzere iletişime geçilmemiştir. Eğer X işletmesinden İK direktörü anket formunu yanıtlamayı reddettiyse ya da yanıtlamaktan vazgeçtiyse, X işletmesinde görev yapan bir başka İK profesyoneline ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla X işletmesinden bir İK profesyoneli veya kendisine ulaşılabilen örgütsel gelişim-stratejik yönetim uzmanı veya genel müdür/genel müdür yardımcısının anketi yanıtlanması sağlanmaya çalışılmıştır. Yaklaşık olarak 3 ay süren, zor ve zaman alan bir veri toplama süreci neticesinde 102 farklı işletmeden 102 anket formu yanıtlanmış bir şekilde elde edilmiştir. Dolayısıyla 669 işletmenin 102' sinden yanıt

alınmıştır. Bu veriler neticesinde anketin yanıtlanmasında sağlanan geri dönüş oranı %15' tir. Becker ve Huselid (1998) incelenen çalışmalarda yanıt oranlarının yüzde 6 ile yüzde 28 arasında değiştiğini, ortalama yüzde 17,4 ile anket yöntemi aracılığıyla veri toplanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarında yanıt oranımızın kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmadan evvel, yanıtlanmış anket formları kontrol edilmiştir. Kontrol neticesinde geri dönüşü sağlanan 102 yanıtlanmış formdan 4 tanesinin araştırma modelinin düzenleyici değişkenine ilişkin eksik veri içerdiği tespit edilmiştir. Bu 4 formda katılımcıların işletme adı belirtmemiş olmaları, işletme büyüklüğünün tespit edilmesi için gerekli olan çalışan sayısına erişim sağlamayı olanaksızlaştırmıştır. Çalışan sayısı bilgisine ilişkin bu 4 eksik verinin, eksik veri tamamlama yöntemleri kullanılarak tamamlanmamasına ve bu 4 formun analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir. Verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasına ve analizlere 98 form ile devam etme kararı alınmıştır.

Yanıtlanmış 98 formdan elde edilen veriler IBM SPSS V.20.0 (IBM, 2011) paket programına aktarılmıştır. Verilerin analizlere hazırlık sürecinde yine bir ön aşama olan ters kodlu maddelerin yeniden kodlanması işleminin gerekliliği araştırılmıştır. Anket formunda yer alan ölçeklerde ters kodlu maddelerin olup olmadığı, ölçeklerin geliştirildiği makaleler esas alınarak incelenmiştir. Ancak kullanılan ölçeklerde ters kodlu madde olmadığından, yeniden kodlama işleminin yapılmasına gerek kalmamıştır. Ön aşamaların tamamlanması ile birlikte veri setinin kontrolü ve analizlere hazırlanması adımları Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen sistematik çerçevesinde uygulanmaya başlanmıştır. Veriler çevrimiçi olarak elde edildiğinden ve Microsoft Excel dosyası olarak çevrimiçi platformdan dışa aktarıldığından, SPSS programına verilerin manuel girişi söz konusu olmamış, veriler Excel dosyasından SPSS programına aktarılmıştır. Dolayısıyla veri setinin doğru girilip girilmediğine ilişkin bir kontrol gereği olmamaktadır. Yani katılımcı tarafından Likert Tipi Ölçekte örneğin 5 olarak işaretlenen bir seçeneğin, SPSS programına manuel bir işlem olmadığından farklı bir rakam olarak girilmesi mümkün değildir. Algılanan örgütsel performans ölçeği ve demografik bilgiler bölümünde açık uçlu sorular bulunmaktadır. Açık uçlu sorulara katılımcı yanıtları kısa cevaplar şeklinde talep edilmiştir. Katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri kısa cevaplar özellikle kontrol edilmiştir. Yanıtlar arasında beklenenin çok ötesinde olabilecek

haliyle aykırılık teşkil edebilecek bir değer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Veri seti minimum ve maksimum değerler bakımından soru bazında incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde veri girişinin doğru bir şekilde yapıldığı sonucuna varılmıştır. Verinin kodlanması ve girişi ile ilgili kontrollerin tamamlanmasının ardından ölçek maddeleri için ortalama ve standart sapma değerleri karşılaştırılmıştır. Ancak bu işlem kategorik yapıdaki ölçeklerde ortalamanın anlam ifade etmemesi sebebiyle, kategorik yapıda olan Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği ve Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen İK stratejileri ölçeği için uygulanmamıştır. Diğer ölçek maddelerinde ise ortalama değerler ve standart sapma değerleri hesaplandıktan sonra yapılan karşılaştırmalarda standart sapma değerinin ortalama değerden daha büyük olduğu bir maddeye rastlanmamıştır. Bir sonraki adımda soru bazında aykırı değer söz konusu olup olmadığı araştırılmıştır. Katılımcılara anket formunda yöneltilen tüm sorular için aykırı değer incelemesinde bulunmak üzere, her bir soru için katılımcıların verdikleri yanıtlar üzerinden Z değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan Z değerlerinin Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen aralıkta ($-3.29 < Z \text{ değeri} < +3.29$) olduğu saptanmış ve veri setinde soru bazında aykırı değer olmadığı görülmüştür.

Veri setinde eksik verilerin bulunup bulunmadığı, eksik verinin varlığı halinde kaynağının tesadüfi mi yoksa kasıtlı mı olduğu incelenmiştir. Daha önce de ifade edildiği üzere katılımcılarda yanıtlanmış bir şekilde geri dönen 102 anket formunda yalnızca işletmedeki toplam çalışan sayısını öğrenmeye yönelik soruya 4 katılımcının yanıt vermediği saptanmıştır. 4 soru formunda belirtilen maddedeki eksik verinin, eksik veri tamamlama yöntemlerinden biri uygulanarak doldurulmamasına ve bu 4 soru formunun analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir. Çalışan sayısını öğrenmeye yönelik yöneltilen soru dışında anket formunda katılımcılar tarafından yanıtlanmamış bir soru olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla analizlere araştırma modelinin düzenleyici değişkeni olan işletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılacak olan çalışan sayısına ilişkin verinin eksik olduğu 4 katılımcı yanıtlarının veri setinden çıkarılması neticesinde 98 katılımcı ile devam edilmiştir.

Veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediğinin tespit edilebilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kategorik değişkenlerde normal dağılım aranmadığından çarpıklık ve basıklık değerleri kategorik ölçekler olan Conant vd. (2020) iş stratejileri ölçeği ve Christiansen ve Higgs (2008) İK stratejileri ölçeği için uygulanmamıştır. Sürekli değişken niteliğindeki diğer ölçek maddeleri için ise çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) maddelerin veya değişkenlerin normal dağılım ya da normale yakın dağılım sergiledikleri sonucuna varılabilmesi için, maddelerin veya değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin mutlak değer 3' ten küçük olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelemesi neticesinde algılanan örgütsel performans ölçeği (Delaney ve Huselid, 1996) ve Segev (1987) tarafından gerçekleştirilen iş stratejileri ölçeğinin beklenen aralıklarda değerlere sahip olduğu saptanmış ve normal dağılım sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Veri setinin temizlenmesi ve analizlere hazırlık aşamasında son adım olarak çok değişkenli aykırı değerlerin tespit edilmesi, çoklu birlikte doğrusallık ve tekillik probleminin söz konusu olup olmadığının saptanması amacıyla Mahalonobis uzaklığı, korelasyon ve tolerans değerleri incelenmiştir. Veri setinde aykırı değer, çoklu birlikte doğrusallık ve tekillik problemlerinin mevcut olmadığı sonucuna varılmıştır.

Veri setinin kontrolü ve analizlere hazırlanması işlemlerinin tamamlanmasının ardından ölçeklerin faktör yapılarının ortaya koyulabilmesi amacıyla 2.2.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılan faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri neticesinde hipotez testlerinde kullanılacak olan değişkenler oluşturulmuştur. Değişkenlerin elde edilmesi ile birlikte veri setinin kontrolü ve analizlere hazırlanması sürecindeki bazı adımlar değişken bazında uygulanarak tekrar edilecektir.

2.2.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Çalışma kapsamında araştırma konusu, araştırma sorusu ve araştırma modeli doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerekli olan verinin elde edilmesinde 4 farklı ölçeğin kullanımına gerek duyulmuştur. Kullanılan ölçekler başlığı altında da detaylı bir şekilde ifade edildiği üzere araştırmanın ek analizler bölümü de dahil olmak üzere bağımsız değişkenleri, bağımlı değişkenleri ve düzenleyici değişkeninin elde edilebilmesi amacıyla Conant vd. (1990) tarafından Miles ve Snow (1978)' un stratejik tiplerini ölçmek amacıyla geliştirilen iş stratejileri ölçeği, Segev (1987) tarafından Miles ve Snow (1978)' un stratejik tiplerini ölçmek amacıyla geliştirilen iş stratejileri ölçeği, Christiansen ve Higgs (2008) tarafından Miles ve Snow (1978)' un stratejik tipleri doğrultusunda İK stratejilerini belirlemek üzere geliştirilen İK stratejileri ölçeği ve işletmelerin algılanan örgütsel performanslarının değerlendirilebilmesi amacıyla Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği ve Christiansen ve Higgs (2008) İK stratejileri ölçeği geliştirilme amaçları doğrultusunda kategorik yapıda ölçeklerdir. Bu sebeple bu ölçekler için madde-faktör ilişkisi söz konusu olmadığından ve bir faktör örüntüsü ortaya çıkarılamayacağından faktör analizleri yapılmamıştır. Ancak faktör analizine yönelik bulgular başlığı altında bu ölçeklerin işletmelerin iş stratejileri ve İK stratejilerinin belirlenmesinde nasıl bir değerlendirmeye tabi tutuldukları anlatılmaktadır. Segev (1987) tarafından geliştirilen ve katılımcılardan yanıtlarının 7'li Likert Tipi Ölçek kullanılarak alındığı iş stratejileri ölçeği ve Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve katılımcılardan yanıtlarının 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılarak alındığı algılanan örgütsel performans ölçeği için madde-faktör ilişkilerinin ve faktör örüntülerinin ortaya çıkarılması amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kategorik ölçeklerin nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulduklarına ve sürekli ölçeklerin faktör analizi bulgularına alt başlıklarda yer verilmektedir.

2.2.2.1. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Çalışmada algılanan örgütsel performansın ölçülmesinde Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin

orijinalinde yanıtların alınmasında 4'lü Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Dörtlü yanıt skalasının kullanılması kabul edilebilir minimum standarttır (Lozano vd., 2008). Fakat daha fazla sayıda yanıt seçeneğinin kullanılması ile katılımcıların görüşlerinin daha doğru ifade etmeleri sağlanabilir. Daha geniş puanlı bir yanıt skalasının kullanılması örnekleme temelde yatan saklı özelliklerin cevaplara dağılımı ile daha doğru bir şekilde eşleşebilmektedir (O'Connor vd., 2004). Dolayısıyla katılımcıların görüşlerini daha iyi ifade edebilmeleri adına daha yüksek puanlı skala kullanımı mümkün olduğundan (Shea vd., 2012) 11 maddenin her birinin değerlendirilmesinde 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen 2 boyut ve 11 madde ile incelenen algılanan örgütsel performans ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere, SPSS V.20.0 (IBM, 2011) programı kullanılarak keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Değişken ölçümleri eşit aralıklı ölçek kullanılarak yapıldığından, veriler normal dağılım gösterdiğinden, her bir faktör altında en az 3 madde yer aldığından ve örneklem hacmi büyüklüğü kabul edilebilecek düzeyde olduğundan keşfedici faktör analizi için ön koşullar sağlanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2008; Şencan, 2005). Örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test eden Bartlett' in Küresellik Test sonuçları [$KMO = .86$; $\chi^2 (df = 55) = 809.785$; $p < .01$], veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Delaney ve Huselid (1996) algılanan örgütsel performans ve algılanan pazar performansı olmak üzere iki faktörlü yapı bildirmiştir. Ancak bu çalışmada temel bileşenler analizi kullanılarak uygulanan keşfedici faktör analizi neticesinde algılanan örgütsel performans ölçeği için 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin Delaney ve Huselid (1996) tarafından bildirilen algılanan örgütsel performans boyutu kendi içerisinde 2 alt boyuta ayrılmıştır. Dolayısıyla toplamda 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörlerin yorumlanabilirliğini artırmak adına Varimax rotasyonu tekniği uygulandığında birinci faktör altında 4 madde, ikinci faktör altında 4 madde ve üçüncü faktör altında 3 maddenin yüklendiği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel performans ölçeğindeki toplam varyansın %29,29' u birinci faktör tarafından, %28,15' i ikinci faktör tarafından ve %20,35' i de üçüncü faktör tarafından açıklanmaktadır. Faktörler altında toplanan maddelerin içerikleri incelendiğinde, aynı

boyutta yer alan maddelerin içerik olarak uyumlu oldukları tespit edilmiştir. Birinci faktör *ürün-hizmet performansı* olarak isimlendirilmiştir ve 3 maddeden oluşmaktadır. İkinci faktör *çalışan ilişkileri performansı* olarak isimlendirilmiştir ve 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü faktör orijinal ölçekte yer aldığı şekilde 4 maddeden oluşan *algılanan pazar performansı* boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

Maddelerin boyutlara yüklendikleri faktör yüklerine bakıldığında ürün hizmet performansı boyutu altında toplanan 3 maddenin faktör yüklerinin .72 ile .82 arasında, çalışan ilişkileri performansı boyutunda yer alan 4 maddenin faktör yüklerinin .77 ile .87 arasında ve algılanan pazar performansı boyutunda yer alan 4 maddenin faktör yüklerinin .67 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Maddeler faktörlere yeterince büyük faktör yükleri ile yüklenmişlerdir. Ürün hizmet performansı boyutu işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin, rakiplerin benzer ürün ve hizmetlerine kıyasla ne kadar başarılı olduğuna ilişkindir. Çalışan ilişkileri performansı çalışanların işletme içerisindeki ilişkilerinin (yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkiler) başarı ve başarısızlığını temsil etmektedir. Algılanan pazar performansı ise hem finansal (karlılık, satışlarda büyüme) hem de finansal olmayan (pazar payı, pazarlama) göstergelerini içermekte ve diğer boyutlara kıyasla işletmenin performansını daha genel düzeyde ölçmektedir (Newbert, 2008). 11 maddelik algılanan örgütsel performans ölçeğinin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 9’ da gösterilmiştir.

Tablo 9

Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Çalışan İlişkileri Performansı	Algılanan Pazar Performansı	Ürün Hizmet Performansı
AÖP4	,870		
AÖP7	,838		
AÖP6	,808		

AÖP3	,775		
AÖP11		,876	
AÖP9		,832	
AÖP10		,819	
AÖP8		,669	
AÖP2			,820
AÖP5			,721
AÖP1			,719
Açıklanan Varyans Yüzdesi	29,29	28,15	20,35
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		77,79	

Not: AÖP: Algılanan Örgütsel Performans

Algılanan örgütsel performans ölçeğinin Delaney ve Huselid (1996) tarafından ortaya koyulan iki faktörlü yapısının, bu çalışmada gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde üç faktörlü olarak elde edilmesi sebebiyle, faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi yapılarak bir kez daha test edilmesi uygun bulunmuştur. İki faktörlü orijinal ölçüm modeli ile çalışmada elde edilen üç faktörlü ölçüm modeli karşılaştırıldığında, üç faktörlü modelin iki faktörlü modele göre daha iyi bir model olduğu tespit edilmiştir ($\Delta\chi^2(2) = 69.9; p < .05$). Üç faktörlü modelin veri setine uyumunun (CFI = .95; $\chi^2/df = 2.00$; RMSEA = .08), iki faktörlü modelin veri setine uyumuna (CFI = .91; $\chi^2/df = 2.67$; RMSEA = .13) göre daha iyi sağlandığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının, keşfedici faktör analizi sonuçları ile uyum göstermesi doğrultusunda, algılanan örgütsel performansın ürün-hizmet performansı, çalışan ilişkileri performansı ve pazar performansı olmak üzere üç alt boyutta esas alınarak analizlere devam edilmesine karar verilmiştir.

Alan yazını incelendiğinde Shea vd. (2012) tarafından çalışmalarda kullanılan algılanan örgütsel performans değişkeninin ölçümüne ilişkin kapsamlı bir çalışma yaptığı görülmüştür. Shea vd. (2012) algılanan örgütsel performans değişkeninin araştırma modelinde yer aldığı çalışmaların %19'unun değişkenin ölçülmesinde mevcut bir ölçek kullandığını ve bunların da %69'unun Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel performans ölçeğini kullandıklarını tespit etmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde St-Onge vd. (2004) tarafından yapılan bir çalışmada Delaney ve Huselid

(1996)' in algılanan örgütsel performans ölçeği için 3 faktörlü bir yapı önerdikleri görülmüştür. Bu 3 faktörlü yapıda Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen boyutlardan algılanan pazar performansı boyutunu muhafaza etmişlerdir. Ancak bu çalışmada elde edilen 3 faktörlü yapı ile benzerlik gösterecek şekilde, algılanan örgütsel performans boyutunu iki alt boyut olarak elde etmişlerdir. Bu ayrım tıpkı bu çalışmada olduğu gibi maddelerin çalışanlar ile mi yoksa ürün, hizmet ve müşteriler ile mi ilişkili olduğuna dayalı olarak boyutlar altında toplanması neticesinde gerçekleşmiştir. St-Onge vd. (2004) bu ayrımı kavramsal olarak da gerekçelendirmektedirler. Çalışmalarında ölçeğin alternatif 3 faktörlü yapısını ortaya koyan herhangi bir istatistiksel analiz rapor edilmemiştir ancak 3 boyut için .68 ve .82 arasında değişen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları bildirmişlerdir.

2.2.2.2. İş Stratejileri Ölçeklerinin Keşfedici Faktör Analizlerine Yönelik Bulgular

Çalışmada Miles ve Snow (1987)' un strateji tipolojisi kapsamında işletmelerin savunmacı, öncü, analizci, tepkici stratejilerden hangi tipi benimsediğinin tespit edilmesinde iki farklı iş stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Daha önce ifade edildiği üzere ölçeklerden bir tanesi Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğidir. İş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan ikinci ölçek Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğidir. Ölçeklerin her ikisi de Miles ve Snow (1978)' un 4 stratejik tipinin belirlenmesi amacıyla işlev görmektedir. İş stratejilerinin tespit edilmesinde iki farklı ölçeğin kullanılmasındaki amaç iki ölçeğe verilen yanıtlardan elde edilen sonuçların birbirleri ile karşılaştırılarak, stratejik tiplerin belirlenmesinde daha ayrıntılı ve doğru bir kararın verilebilmesidir. Esas olarak çalışmada Segev (1987)' in iş stratejileri ölçeği, Conant vd. (1990)' nin iş stratejileri ölçeği için destekleyici görev görmektedir.

Bu başlık çerçevesinde öncelikli olarak Segev (1987) tarafından geliştirilen ve 7'li Likert Tipi Ölçek ile katılımcılara sunulan iş stratejileri ölçeğinin faktör analizine ve Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğinin örneklem birimlerinin iş stratejilerinin belirlenmesinde nasıl kullanıldığına dair açıklamalara yer verilmiştir.

○ *Segev (1987) İş Stratejileri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizine Yönelik Bulgular*

Yapılan araştırmada işletmelerin benimsedikleri iş stratejilerinin tespit edilmesinde Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği belirleyici olmakla birlikte, çoğunluk kuralı uygulanırken eşitlik durumunun söz konusu olması halinde Segev (1987) iş stratejileri ölçeğinden faydalanılmıştır. Toplamda 41 ifadeden oluşan ölçeğin ilk 28 maddesi Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejik tiplerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek Segev (1987) tarafından da önerildiği üzere 7'li Likert Tipi Ölçek kullanılarak katılımcılara sunulmuştur. Segev (1987)' in iş stratejileri ölçeğinin madde boyut ilişkilerinin, bir başka ifade ile faktör yapısının tespit edilmesi amacıyla SPSS V.20.0 (IBM, 2011) programı aracılığıyla keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Ancak analize başlanmadan önce Segev (1987)' in içsel tutarlılığı düşürdükleri gerekçesi ile öncü boyutu ölçen 1 madde, analizci boyutu ölçen 1 madde ve tepkici boyutu ölçen 1 madde olmak üzere ölçekten çıkarılmasını önerdiği 3 madde silinmiştir. Bu durumda keşfedici faktör analizine savunmacı boyutu ölçen 9, öncü boyutu ölçen 7, analizci boyutu ölçen 6 ve tepkici boyutu ölçen 3 madde olmak üzere toplamda 25 madde keşfedici faktör analizine dahil edilmiştir. Örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test eden Bartlett' in Küresellik Test sonuçları [$KMO = .75$; $\chi^2 (df = 300) = 1175.379$; $p < .01$], veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçeğin 4 faktörlü yapısı toplam varyansın %54,62' sini açıklamıştır. Birden fazla boyuta birbirine yakın faktör yükleri ile yüklenmeleri ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısını düşürmeleri nedeniyle savunmacı stratejiyi ölçen 1 madde ve analizci stratejiyi ölçen 1 maddenin daha çıkarılmasına karar verilmiştir. Son durumda Segev (1987) tarafından ölçekten çıkarılması önerilen maddeler ile birlikte savunmacı stratejiyi ölçen 1 madde, öncü stratejiyi ölçen 1 madde, analizci stratejiyi ölçen 2 madde ve tepkici stratejiyi ölçen 1 madde analizlere dahil edilmemiştir. Nihai durumda temel bileşenler analizi ve faktörlerin yorumlanabilirliğini artırmak amacıyla Varimax rotasyonu tekniği uygulanarak gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde 4 boyut toplam varyansın %56,11' ini açıklamaktadır. İş stratejileri ölçeğindeki toplam varyansın %21,66'sı birinci faktör tarafından, %12,35' i ikinci faktör tarafından, %11,62' si üçüncü faktör tarafından ve %10,47' si dördüncü faktör tarafından açıklanmaktadır. Maddelerin boyutlara

yüklendikleri faktör yüklerine bakıldığında öncü strateji boyutu altında toplanan 7 maddenin faktör yüklerinin .88 ile .32 arasında, savunmacı strateji boyutu altında toplanan 8 maddenin faktör yüklerinin .68 ile .38 arasında, analizci strateji boyutu altında toplanan 5 maddenin faktör yüklerinin .65 ile .31 arasında ve tepkici strateji altında toplanan 3 maddenin faktör yüklerinin .77 ile .51 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yükü .50'nin altında olan maddelerin analizden çıkarılıp çıkarılmayacağı noktasında tereddütte kalmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından faktör yüklerinin en az .32'nin üzerinde olması önerilmektedir. Bu doğrultuda .32 ile .50 arası düşük faktör yükü, .50 ile .60 arası iyi faktör yükü, .60 ile .70 arası yüksek faktör yükü, .70 ve üzeri mükemmel faktör yükü olarak değerlendirilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2008). Boyutlara düşük faktör yükü ile yüklenen maddeler işaretlenmiştir. Bu maddelerin başka boyutlara yüklenip yüklenmedikleri kontrol edilmiştir. Maddelerin analizden çıkarılıp çıkarılmayacakları ilgili maddeler atıldıklarında iç tutarlılık katsayısının yükselip yükselmeyeceğine göre kararlaştırılmıştır. Güvenilirlik analizi başlığı altında detayları yer almakla birlikte maddelerin analizden çıkarılması halinde iç tutarlılık katsayılarının hatırı sayılır bir seviyede yükselmediği tespit edilmiştir. Bu durumda düşük faktör yükleri ile maddelerin boyutlar altında kalmalarına ve değişken skorlarının hesaplanmasında yer almalarına karar verilmiştir.

o *Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) İş Stratejileri Ölçeğinin Kullanımı*

Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği, yapısı gereği kategorik özellikte bir ölçektir. Katılımcılara yöneltilen 11 maddenin her biri 4 yanıt seçeneğine sahiptir. 4 yanıt seçeneğinin her biri ise Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü, analizci ve tepkici olmak üzere 4 stratejik tipinden birisine tekabül etmektedir. Katılımcılara sunulan anket formunda hangi yanıt seçeneğinin hangi stratejik tipe karşılık geldiğine dair bir bilgiye yer verilmemiştir. Katılımcılar işletmeleri için en doğru ya da en uygun gördükleri yanıt seçeneklerini 11 madde için tercih etmişlerdir. Çalışma kapsamına tepkici strateji alınmamıştır ancak ölçeğin yapısını bozmamak adına yanıt seçeneklerinde tepkici stratejiye denk düşen yanıtlar silinmeden, orijinal ölçek yapısı katılımcılara sunulmuştur.

Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğine göre örneklem birimleri olan büyük ölçekli işletmelerin hangi stratejik tipe uygun olduğunun belirlenmesinde çoğunluk kuralı (Christiansen ve Higgs, 2008; Conant vd., 1990) uygulanmıştır. Analizlere dahil edilen 98 örneklem biriminin her birinin ölçekteki 11 soruya verdikleri yanıtların hangi stratejik tiplere denk düştükleri tespit edilmiştir. Örneğin katılımcı 1' in ölçekte 11 maddeye verdiği yanıtların tekabül ettiği stratejilerin şu şekilde olduğunu düşünürsek (Katılımcıların verdikleri yanıtların gizliliği nedeniyle örnekte varsayımsal bir sonuç paylaşılmaktadır):

Tablo 10

Örneklem Birimlerinin İş Stratejilerinin Belirlenmesinde Çoğunluk Kuralı Katılımcı 1 Örneği

Madde	Katılımcının 4 yanıt seçeneği arasından kendi işletmesi için uygun bularak işaretlediği seçeneğin tekabül ettiği stratejik tip	Savunmacı Öncü Analizci Tepkici			
Madde 1	Savunmacı	1	0	0	0
Madde 2	Analizci	0	0	1	0
Madde 3	Analizci	0	0	1	0
Madde 4	Öncü	0	1	0	0
Madde 5	Savunmacı	1	0	0	0
Madde 6	Analizci	0	0	1	0
Madde 7	Analizci	0	0	1	0
Madde 8	Savunmacı	1	0	0	0
Madde 9	Analizci	0	0	1	0
Madde 10	Tepkici	0	0	0	1
Madde 11	Öncü	0	1	0	0
Toplam		3	2	5	1

Tablo 10' dan görüleceği üzere katılımcı 1, ölçekteki 11 maddeye verdiği yanıtlarda en çok analizci tipe denk düşen seçenekleri işaretlemiştir. Conant vd. (1990) ve Christiansen ve Higgs (2008) tarafından da uygulanmış olan ve bu çalışmada da benimsenen çoğunluk kuralı gereğince katılımcı 1 için stratejik tip analizci olarak belirlenmiştir. 98 örneklem

birimi için Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğine verdikleri yanıtlara bu örnekte olduğu gibi çoğunluk kuralı işletilerek örneklem birimlerinin hangi stratejik tipte yer aldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtların tekabül ettiği stratejik tiplerin sayısında eşitlik olduğu durumlar söz konusu olmuştur. Toplamda 14 örneklem biriminde yanıtlarda eşitlik olduğu tespit edilmiş ve bu örneklem birimlerinin stratejik davranış tiplerinin belirlenmesinde Segev (1987)' in iş stratejileri ölçeğine başvurulmuştur. Yanıtlarda eşitliğin söz konusu olduğu 14 örneklem biriminin Segev (1987) iş stratejileri ölçeği kullanılarak oluşturulan savunmacı, öncü ve analizci iş stratejisi değişkenlerinden, hangisinde en yüksek ortalama puana sahip olduklarına bakılarak iş stratejileri belirlenmiştir. Her iki iş stratejisi ölçeği kullanılarak örneklem birimlerinin tamamı için Miles ve Snow (1987)' un strateji tipolojisi çerçevesinde stratejik tiplerinin belirlenmesi işlemlerinin tamamlanmasının ardından SPSS V.20.0 (IBM, 2011) programında stratejik tiplerin girileceği yeni bir veri giriş sütunu açılarak ilgili kodlamalarda bulunulmuştur. Bu sütunda savunmacı tip 1 olarak, öncü tip 2 olarak, analizci tip 3 olarak ve tepkici tip 4 olarak kodlanarak girilmiştir.

Yapılan frekans analizi neticesinde Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği ve Segev (1987) iş stratejileri ölçeği doğrultusunda 98 örneklem biriminden yüzde 27,6'sı (n=27) savunmacı, yüzde 37,8' i (n=37) öncü, yüzde 30,6'sı (n=30) analizci ve yüzde 4,1' i (n=4) tepkici tip olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında tepkici iş stratejisine yer verilmemiş olduğundan, tepkici tip gösteren 4 örneklem birimi sonraki analizlere dahil edilmemiştir. İş stratejileri veri setine uygulanan frekans analizi neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 11' de yer almaktadır.

Tablo 11

İş Stratejileri Frekans Analizi Sonuçları

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Savunmacı	1	27	27,6	27,6
Öncü	2	37	37,8	65,3

Analizci	3	30	30,6	95,9
Tepkici	4	4	4,1	100
Toplam		98	100	

2.2.2.3. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Çalışmada Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde örneklem birimlerinin İK uygulamalarının hangi stratejik tip kapsamında olduğunun tespit edilmesinde Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen insan kaynakları stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 11 maddeden oluşan ölçek Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde geliştirilmiştir ve kategorik bir yapıya sahiptir. Christiansen ve Higgs (2008) ölçeği geliştirirken tepkici tipi çalışma kapsamına dahil etmediklerinden maddelerin her biri savunmacı, öncü ve analizci stratejiye tekabül eden 3 yanıt seçeneğine sahiptir. Katılımcılar seçeneklerin hangi stratejik tipe denk düştüğünü bilmeden, işletmeleri için en doğru ya da en uygun olduğunu düşündükleri seçeneği işaretlemişlerdir. Örneklem birimlerinin İK uygulamalarının hangi stratejik tip kapsamında olduğunun belirlenmesinde Conant vd. (1990) ölçeğinde olduğu gibi çoğunluk kuralı (Christiansen ve Higgs, 2008) kullanılmıştır. Her bir katılımcının 11 maddeye verdikleri cevapların kaç tanesinin hangi stratejik tiplere denk düştüğü sayılmıştır. Örneğin katılımcı 1' in İK stratejilerinin belirlenmesine ilişkin olarak verdiği cevapların tabloda gösterildiği gibi olduğu varsayıldığında, 11 madde için tercih ettiği seçeneklerde en çok analizci stratejiyi tercih ettiği görülmektedir. Bu durumda katılımcı 1 için İK stratejisi analizci olarak belirlenmiştir.

Tablo 12

Örneklem Birimlerinin İK Stratejilerinin Belirlenmesinde Çoğunluk Kuralı Katılımcı 1 Örneği

Madde	Katılımcının 3 yanıt seçeneği arasından kendi işletmesi için uygun bularak işaretlediği seçeneğin tekabül ettiği stratejik tip			
	Savunmacı	Öncü	Analizci	
Madde 1	Savunmacı	1	0	1

Madde 2	Analizci	0	0	1
Madde 3	Analizci	0	0	0
Madde 4	Öncü	0	1	0
Madde 5	Savunmacı	1	0	0
Madde 6	Analizci	0	0	1
Madde 7	Analizci	0	0	1
Madde 8	Savunmacı	1	0	0
Madde 9	Analizci	0	0	1
Madde 10	Öncü	0	1	0
Madde 11	Öncü	0	1	0
Toplam		3	3	5

Bu şekilde tüm örneklem birimlerinin İK stratejileri katılımcılar tarafından en sık seçilen yanıt seçeneğine göre savunmacı, öncü ve analizci olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Christiansen ve Higgs (2008) çoğunluk kuralını uygularken eşitlik olması durumunda, örneğin katılımcı 4 soru için savunmacı stratejiye, 4 soru için öncü stratejiye, 3 soru için analizci stratejiye tekabül eden yanıtları işaretlemişse, benimsenen stratejiyi analizci olarak sınıflandırmışlardır. Bu kuralı hem iş stratejilerinin sınıflandırılmasında hem de İK stratejilerinin sınıflandırılmasında uygulamışlardır. Bu çalışmada iş stratejilerinin sınıflandırılmasında çoğunluk kuralı uygulanırken eşitlik durumu söz konusu olan işletmeler için karar Segev (1987) iş stratejileri ölçeğine bırakılmıştır. İK uygulamalarının sınıflandırılmasında ikinci bir ölçekten yararlanılmamış ve Christiansen ve Higgs (2008) tarafından uygulanan kural (stratejinin analizci olarak sınıflandırılması) işletilmemiştir. Örneklem birimlerinin İK uygulamaları savunmacı, öncü ve analizci olarak belirlenmiş ve 98 işletmeden 4' ünde eşitlik durumu olduğu görülmüştür. Christiansen ve Higgs (2008)' in İK stratejileri ölçeği kullanılarak örneklem birimlerinin tamamı için İK uygulamalarının savunmacı, öncü, analizci olmak üzere hangi stratejik tip kapsamında sınıflandırıldığı belirlenmesi işlemlerinin tamamlanmasının ardından SPSS V.20.0 (IBM, 2011) programında İK stratejilerinin girileceği yeni bir veri giriş sütunu açılarak ilgili kodlamalarda bulunulmuştur. Bu sütunda İK uygulamaları savunmacı strateji kapsamında olanlar 1, öncü strateji kapsamında olanlar 2, analizci strateji kapsamında olanlar 3 ve eşitlik durumu olanlar (4 örneklem birimi için) 4 olarak kodlanmıştır.

Yapılan frekans analizi neticesinde örneklem birimlerinin yüzde 20,4' ünün (n=20) İK uygulamaları savunmacı olarak, yüzde 6,1' inin (n=6) İK uygulamaları öncü olarak ve yüzde 69,4' ünün (n=68) İK uygulamaları analizci olarak saptanmıştır. Eşitlik durumu olan 4 örneklem biriminin sonraki analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir. İK stratejileri veri setine uygulanan frekans analizi neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 13' te yer almaktadır.

Tablo 13

İK Stratejileri Frekans Analizi Sonuçları

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Savunmacı	1	20	20,4	20,4
Öncü	2	6	6,1	26,5
Analizci	3	68	69,4	95,9
Eşitlik	4	4	4,1	100
Toplam		98	100	

Elde edilen dağılım İK stratejisi kategorilerinin dengeli dağılımdan uzak olduğunu ve örneklemin ağırlıklı olarak analizci İK stratejisini benimsediğini göstermektedir.

2.2.3. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktör analizine yönelik bulgular başlığı altındaki bir önceki bölümde ölçeklerin yapısal geçerlilikleri keşfedici faktör analizleri neticesinde tespit edilmiş ve faktör desenleri ortaya koyulmuştur. Bu bölümde çerçevesinde araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadıklarının, ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının tespiti güvenilirlik analizi doğrultusunda belirlenmektedir. Sosyal bilimlerde çalışmalarda kullanılan ölçüm araçlarının türlerine göre farklı güvenilirlik analizleri uygulanabilmektedir. Bu çalışmada en yaygın kullanılan iç tutarlılık güvenilirliği esas alınmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla kullanılmakta, ölçüm aracının kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini

göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2008). Çalışmada eşit aralıklı yapıda olan algılanan örgütsel performans ölçeği ve Segev (1987)' in iş stratejileri ölçeğinin alt boyutları da dahil olmak üzere güvenilirlik analizlerinin gerçekleştirilmesinde iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmış ve Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Kategorik yapıda olan Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği ve Christiansen ve Higgs (2008) insan kaynakları stratejileri ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmamıştır.

2.2.3.1. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Büyük ölçekli işletmelerde algılanan performansın ölçülmesinde kullanılan Delaney ve Huselid (1996)' in 11 maddeden oluşan algılanan örgütsel performans ölçeği ve uygulanan keşfedici faktör analizi neticesinde elde edilen 3 alt boyutu için güvenilirlik analizi Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Analiz doğrultusunda 11 maddelik algılanan örgütsel performans ölçeği için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .92$) olarak tespit edilmiştir. Ölçek için sağlanan iç tutarlılık katsayısı Nunnally (1978) tarafından bildirilen .70 kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir. Algılanan örgütsel performans ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları tablo 14 yer almaktadır.

Tablo 14

Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
0.92					
AÖP1		37,5	53,24	0,63	0,918
AÖP2		37,67	51,76	0,68	0,916
AÖP3		37,98	49,70	0,69	0,915
AÖP4		38,28	48,90	0,70	0,915
AÖP5		37,43	52,92	0,64	0,917
AÖP6		38,02	49,75	0,66	0,917

AÖP7	37,9	50,60	0,71	0,914
AÖP8	37,79	51,07	0,72	0,914
AÖP9	37,67	50,71	0,76	0,912
AÖP10	37,69	50,95	0,71	0,914
AÖP11	37,69	52,13	0,68	0,915

Algılanan örgütsel performans ölçeği için keşfedici faktör analizi neticesinde ürün hizmet performansı, çalışan ilişkileri performansı ve algılanan pazar performansı olmak üzere üç alt boyut elde edilmiştir. Alt boyutlar bazında yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde 4 maddeden oluşan çalışan ilişkileri performansı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .90$) olarak, 3 maddede oluşan ürün hizmet performansı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .82$) olarak ve 4 maddeden oluşan algılanan pazar performansı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .91$) olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için elde edilen iç tutarlılık katsayılarının tamamı Nunnally (1978) tarafından bildirilen .70 kabul edilebilir eşik değerinin üzerinde sağlanmıştır. Algılanan örgütsel performans ölçeği alt boyutları için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 15' ten gösterilmektedir. Tablo 14 ve Tablo 15' ten görüleceği üzere ne algılanan örgütsel performans ölçeği için ne de alt boyutlar için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının daha yüksek elde edilebilmesi için analizden çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamaktadır.

Tablo 15

Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Alt Boyutları İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
Çalışan İlişkileri Performansı	0.90				
AÖP4		10,75	7,54	0,82	0,85
AÖP7		10,41	8,51	0,81	0,86
AÖP6		10,48	8,08	0,74	0,883

AÖP3	10,45	8,35	0,73	0,887
Algılanan Pazar Performansı		0,91		
AÖP11	11,55	6,08	0,81	0,878
AÖP9	11,53	5,73	0,85	0,863
AÖP10	11,55	5,71	0,82	0,876
AÖP8	11,65	6,2	0,7	0,917
Ürün Hizmet Performansı		0,82		
AÖP2	8,2	2,14	0,65	0,771
AÖP5	7,96	2,36	0,64	0,781
AÖP1	8,03	2,25	0,72	0,7

2.2.3.2. İş Stratejileri Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada daha önce ifade edildiği üzere örnekleme oluşturan büyük ölçekli işletmelerin Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde benimsedikleri stratejilerin savunmacı, öncü, analizci ve tepkici tiplerden hangi kategoride yer aldığının tespit edilmesinde Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği ve Segev (1987) iş stratejileri ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Conant vd. (1990) ölçeği, iş stratejilerinin belirlenmesinde esas alınan ölçek iken, Segev (1987) ölçeği iş stratejilerinin belirlenmesinde destek görevi görmektedir. Bu başlık altında iş stratejileri ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

○ Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) İş Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde işletmelerin iş stratejilerinin belirlenmesinde esas olarak kullanılan Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği kategorik yapıda bir ölçek olduğundan ölçeğe faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmamıştır. Ölçeğin analizlerde nasıl kullanıldığına ilişkin detaylı açıklamalara faktör analizine yönelik bulgular başlığı altında verilmiştir.

○ *Segev (1987) İş Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi*

Miles ve Snow (1987)' un strateji tipolojisi çerçevesinde büyük ölçekli işletmelerde savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerin belirlenmesinde destekleyici olarak kullanılan Segev (1987)' in iş stratejileri ölçeğine uygulanan keşfedici faktör analizi neticesinde elde edilen 4 alt boyut (savunmacı, öncü, analizci, tepkici) için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa (α) değerleri hesaplanmıştır. Segev (1987) iş stratejileri ölçeğinin alt boyutları temelinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri neticesinde, savunmacı strateji boyutu için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .70$) olarak, öncü strateji boyutu için ($\alpha = .83$) olarak, analizci strateji boyutu için ($\alpha = .61$) olarak ve her ne kadar analizlerde kapsam dışı bırakılmış olsa da tepkici strateji boyutu için ($\alpha = .62$) olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları savunmacı strateji boyutu ve öncü strateji boyutu için Nunnally (1978) tarafından bildirilen .70 kabul edilebilir eşik değerinde ve üzerinde sağlanmıştır. Ancak analizci strateji boyutu ve tepkici strateji boyutu için elde edilen güvenilirlik katsayıları Nunnally (1978) tarafından bildirilen bu değer altında kalmıştır. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda Cronbach α değerinin .60 ve .80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Karagöz, 2017). Segev (1987) iş stratejisi ölçeği alt boyutları için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16' da yer almaktadır. Tablo 16' dan görüleceği üzere, alt boyutlar bazında çıkarılması halinde Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısında artış söz konusu olan maddeler bulunmaktadır. Ancak bu artışın önemli bir seviyede olmadığı düşünüldüğünden ilgili maddelerin analizden çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Tablo 16

Segev (1987) İş Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
Savunmacı Strateji	0.70				

S1	33,36	45,2	0,41	0,662
S2	32,90	47,4	0,42	0,667
S3	35,69	37,5	0,45	0,651
S4	32,87	49,3	0,27	0,688
S5	35,45	44,0	0,28	0,693
S6	33,84	40,6	0,46	0,647
S7	35,57	41,8	0,37	0,67
S8	33,48	43,6	0,48	0,647

Öncü Strateji 0,83

Ö1	30,68	47,82	0,64	0,797
Ö2	31,10	48,21	0,51	0,818
Ö3	31,63	47,67	0,59	0,806
Ö4	31,05	44,52	0,74	0,779
Ö5	32,28	53,67	0,28	0,855
Ö6	31,02	48	0,63	0,799
Ö7	31,34	45,38	0,67	0,792

Analizci Strateji 0,61

A1	20,35	12,62	0,53	0,446
A2	20,31	16,36	0,22	0,627
A3	19,91	14,69	0,51	0,483
A4	22,29	15,71	0,20	0,649
A5	19,56	16,43	0,43	0,535

Tepkici Strateji 0,62

T1	9,80	6,55	0,40	0,564
T2	9,90	5,36	0,46	0,495
T3	9,06	7,70	0,46	0,512

S: Savunmacı

Ö: Öncü

A: Analizci

T: Tepkici

2.2.3.3. İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın örneklem biriminde yer alan büyük ölçekli işletmelerin benimsedikleri İK uygulamalarının Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde savunmacı, öncü ve analizci stratejik tiplerden hangisi kapsamında sınıflandırıldığı belirlenmesinde Christiansen ve Higgs (2008)' in İK stratejileri ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek kategorik yapıda olduğundan faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmamıştır. Ölçeğin stratejilerin belirlenmesinde ve analizlerde nasıl kullanıldığına ilişkin detaylı açıklamalar faktör analizine yönelik bulgular başlığı altında yer almaktadır.

2.2.3.4. Stratejik Uyum Dinamiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Çalışmanın örneklem birimleri olan büyük ölçekli işletmelerin benimsedikleri iş stratejilerinin (savunmacı, öncü, analizci) ve insan kaynakları stratejilerinin (savunmacı, öncü, analizci) tespit edilmesinde çoğunluk kuralı (Conant vd., 1990; Christiansen ve Higgs, 2008) uygulanmıştır. 98 örneklem birimin Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçekte 11 maddeye verdikleri yanıtların tekabül ettikleri stratejiler sayılarak her bir işletmenin Miles ve Snow (1978)' un hangi stratejik davranış tipini benimsemiş olduğu saptanmış ve sonuçlar Tablo 11' de verilmiştir. Aynı yöntem izlenerek 98 örneklem biriminin Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçeğe verdikleri yanıtların denk düştüğü stratejiler sayılarak, her bir işletmenin Miles ve Snow (1984a) tarafından önerilen çerçevede doğrultusunda hangi İK stratejisini izlediği tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo 13' te sunulmuştur. Örneklem birimlerinin benimsedikleri iş stratejileri ve İK stratejilerinin çoğunluk kuralı doğrultusunda belirlenmesinin ardından, araştırmanın temel değişkenleri olan stratejik uyum dinamiklerinin belirlenmesi adımına geçilmiştir. Miles ve Snow (1984a, 1984b) ve Christiansen ve Higgs (2008)' in çalışmalarından uyarlanarak hazırlanan Tablo 17' de yer alan bilgiler kullanılarak işletmelerin stratejik uyum dinamikleri (kategorileri) tespit edilmiştir.

Tablo 17

Stratejik Uyum Dinamiklerinin Belirlenme Yöntemi

İş Stratejisi	İK Stratejisi	Stratejik Uyum Dinamiği
Savunmacı	Savunmacı	
Öncü	Öncü	Sıkı Uyum
Analizci	Analizci	

Savunmacı	Analizci	
Öncü	Analizci	Minimal Uyum
Analizci	Savunmacı	
Analizci	Öncü	
Savunmacı	Öncü	Uyumsuzluk
Öncü	Savunmacı	

Miles ve Snow (1984a, 1984b) ve Christiansen ve Higgs (2008)' in çalışmaları esas alınarak oluşturulan Tablo 17' de işletmelerin stratejik uyum dinamiklerinin belirlenme yolu gösterilmektedir. Tablodan görülebileceği üzere savunmacı iş stratejisi ile birlikte savunmacı İK stratejisini, öncü iş stratejisi ile birlikte öncü İK stratejisini, analizci iş stratejisi ile birlikte analizci İK stratejisini benimseyen işletmelerin stratejik uyum kategorisi sıkı uyum olarak ifade edilmektedir (Miles ve Snow, 1984a, 1984b; Christiansen ve Higgs, 2008). Savunmacı iş stratejisi ile birlikte analizci İK stratejisini benimseyen, öncü iş stratejisi ile birlikte analizci İK stratejisini benimseyen, analizci iş stratejisi ile savunmacı İK stratejisini benimseyen, analizci iş stratejisi ile birlikte öncü İK stratejisini benimseyen işletmelerin stratejik uyum kategorisi minimal uyum olarak ifade edilmektedir (Miles ve Snow, 1984a, 1984b; Christiansen ve Higgs, 2008). Son olarak savunmacı iş stratejisi ile birlikte öncü İK stratejisini benimseyen, öncü iş stratejisi ile birlikte savunmacı İK stratejisini benimseyen işletmelerde ise stratejik uyumun söz konusu olmadığı, bir diğer ifade ile bu işletmelerin uyumsuzluk kategorisinde yer aldıkları belirtilmiştir (Miles ve Snow, 1984a, 1984b; Christiansen ve Higgs, 2008). Conant vd., 1990 iş stratejileri ölçeğine göre (Segev (1987) iş stratejileri ölçeğinin desteği ile) benimsedikleri iş stratejileri ve Christiansen ve Higgs (2008) ölçeğine göre benimsedikleri İK stratejileri çoğunluk kuralına göre tespit edilen 98 örneklem birimi için Tablo 17' deki yol kullanılarak saptanan stratejik uyum dinamiklerine ilişkin sonuçlar Tablo 18' de verilmektedir.

İşletmelerin benimsedikleri iş stratejilerinin belirlenmesinde bir de Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların Segev (1987) iş stratejileri ölçeğine verdikleri yanıtlar neticesinde elde edilen değişken skorları doğrultusunda işletmelerin Miles ve Snow (1978) tipolojisi çerçevesinde iş stratejileri belirlenmiştir. Bu stratejilerin, Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen insan kaynakları stratejileri ölçeğine uygulanan çoğunluk kuralı neticesinde tespit edilen İK stratejileri ile birlikte değerlendirilmeleri neticesinde, bir stratejik uyum dinamiği seti daha elde edilmiştir. 98 örneklem birimi için elde edilen bu ikinci uyum dinamiği setine ilişkin sonuçlar Tablo 18’ de yer almaktadır.

Tablo 18

Stratejik Uyum Dinamiklerine İlişkin Sıklık Bulguları

Stratejik Uyum Dinamikleri	Conant vd. (1990)		Segev (1987)	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Sıkı Uyum	37	38,8	22	22,4
Minimal Uyum	46	46,9	61	62,2
Uyumsuzluk	7	7,1	10	10,2
Toplam	90	91,8	93	94,9
Eksik	8	8,2	5	5,1
Toplam	98	100	98	100

Tablo 18’ de detaylarına yer verilen iki ayrı stratejik uyum dinamiği değişkeninin, birbirleri ile gösterdikleri uyumun değerlendirilebilmesi amacıyla Kappa Katsayısı hesaplanmıştır. Kappa Katsayısı istatistiksel olarak anlamlı (Kappa Katsayısı = 0.30; $p < .005$) elde edilmiştir. İlişki katsayısının değeri (,299) %30 bulunmuştur. Landis ve Koch (1977)’ un bildirdiği kriterlere göre %30'luk Kappa Katsayısı’ nın iki kategorileştirme arasında orta düzeyde bir uyuma işaret ettiği söylenebilir. Elde edilen

bulgular doğrultusunda iki ayrı uyum dinamiği değişkeni arasında uyumun olduğuna %5 önem seviyesinde karar verilmiştir. Buna göre Conant vd. (1990) ve Segev (1987) iş stratejileri ölçekleri, birbirleri ile doğru yönlü uyum göstermekte ve kabul edilebilir uyum derecesinde benzer sonuçlara işaret etmektedirler.

Çalışmaya alan yazınında yaygın olarak kullanılması sebebiyle Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğine alınan yanıtlar kullanılarak (Segev (1987) iş stratejileri ölçeğinin de desteği ile) belirlenen iş stratejileri ve bir sonraki adımda tespit edilen stratejik uyum kategorileri ile devam edilmiştir.

2.2.4. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket formunda, araştırma kapsamında ve araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi amacıyla kullanılan ölçeklere faktör analizleri uygulanmış ve elde edilen boyutlar için güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlandırılması ile birlikte değişkenler oluşturulmuştur. Bu başlık altında araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri neticesinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle elde edilen korelasyon katsayıları doğrultusunda, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin gücü ve ilişkinin yönü gözlenebilmektedir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu başlık kapsamında katılımcılardan talep edilen demografik bilgiler neticesinde elde edilen demografik değişkenler ve araştırmanın tahmin edici değişkenleri (bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine dair bulgulara yer verilmektedir. Araştırmada faaliyet yılı, tecrübe, çalışan sayısı, pozisyon ve sektör demografik değişkenler olarak yer almaktadır. Faaliyet yılı değişkeni işletmenin bulunduğu sektörde faaliyette olduğu süreyi (yıl olarak) ifade etmektedir. Tecrübe değişkeni araştırma verilerinin toplandığı katılımcıların (İK profesyonelleri) çalıştıkları mevcut işletmede buldukları pozisyonda kaç yıldır

çalışmakta olduklarını belirtmektedir. Çalışan sayısı değişkeni işletmenin mevcut durumda sahip olduğu toplam çalışan sayısını ifade etmektedir. Pozisyon değişkeni katılımcıların işletmede görev yaptıkları pozisyonlarını belirtmektedir. Son olarak sektör değişkeni ise işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektörü ifade etmektedir. Bu 5 demografik değişken ile çalışmanın tahmin edici değişkeni olan stratejik uyum dinamikleri değişkeni arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan korelasyon analizine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 19’ da yer almaktadır. Tablodan da görülebileceği üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde stratejik uyum dinamikleri değişkeni ile demografik değişkenlerden faaliyet yılı ($r = 0.03$, $p > 0.05$), tecrübe ($r = -0.03$, $p > 0.05$), çalışan sayısı ($r = -0.05$, $p > 0.05$), pozisyon ($r = -0.16$, $p > 0.05$) ve sektör ($r = 0.18$, $p > 0.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo 19

Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Faaliyet Yılı	1					
2.Tecrübe	,100	1				
3.Çalışan Sayısı	,228*	,034	1			
4.Pozisyon	,102	,146	,188	1		
5.Sektör	-,062	,136	,021	,141	1	
6.Stratejik Uyum Dinamikleri	,032	-,032	-,051	-,159	,176	1

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu başlık çerçevesinde araştırma kapsamında katılımcılardan talep edilen demografik bilgiler neticesinde elde edilen demografik değişkenler ve araştırmanın sonuç değişkenleri (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine dair bulgulara yer verilmektedir. Araştırmada faaliyet yılı, tecrübe, çalışan sayısı, pozisyon ve sektör demografik değişkenler olarak yer almaktadır. Faaliyet yılı değişkeni işletmenin bulunduğu sektörde faaliyette olduğu süreyi (yıl olarak) ifade etmektedir. Tecrübe değişkeni araştırma verilerinin toplandığı katılımcıların (İK profesyonelleri) çalıştıkları mevcut işletmede buldukları pozisyonda

kaç yıldır çalışmakta olduklarını belirtmektedir. Çalışan sayısı değişkeni işletmenin mevcut durumda sahip olduğu toplam çalışan sayısını ifade etmektedir. Pozisyon değişkeni katılımcıların işletmede görev yaptıkları pozisyonlarını belirtmektedir. Son olarak sektör değişkeni ise işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektörü ifade etmektedir. Bu 5 demografik değişken ile çalışmanın sonuç değişkenleri olan algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 20’ de yer almaktadır. Tablodan da görülebileceği üzere demografik değişkenler ile sonuç değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizine göre sonuç değişkenlerinden algılanan pazar performansı ile demografik değişkenlerden faaliyet yılı ($r=0.07$, $p> 0.05$), tecrübe ($r=-0.09$, $p> 0.05$), çalışan sayısı ($r=0.08$, $p> 0.05$), pozisyon ($r=0.04$, $p> 0.05$) ve sektör ($r=-0.14$, $p> 0.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sonuç değişkenlerinden ürün hizmet performansı ile demografik değişkenlerden faaliyet yılı ($r=-0.04$, $p> 0.05$), tecrübe ($r=-0.07$, $p> 0.05$), çalışan sayısı ($r=-0.07$, $p> 0.05$), pozisyon ($r=-0.11$, $p> 0.05$) ve sektör ($r=-0.11$, $p> 0.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Son olarak yine tablodan görülebileceği üzere çalışmanın sonuç değişkenlerinden çalışan ilişkileri performansı ile demografik değişkenlerden faaliyet yılı ($r=0.08$, $p> 0.05$), tecrübe ($r=-0.03$, $p> 0.05$), çalışan sayısı ($r=-0.12$, $p> 0.05$), pozisyon ($r=-0.09$, $p> 0.05$) ve sektör ($r=-0.02$, $p> 0.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo 20

Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Faaliyet Yılı	1							
2.Tecrübe	,100	1						
3.Çalışan Sayısı	,228*	,034	1					
4.Pozisyon	,102	0,14	,188	1				
5.Sektör	-,062	,136	,021	,141	1			
6.Algılanan Pazar Performansı	,071	-,091	,081	,042	-,139	1		

7.Ürün Hizmet Performansı	-,040	-,068	,068	-,106	-,107	,691**	1	
8.Çalışan İlişkileri Performansı	,081	-,034	-,122	-,087	-,020	,569**	,576**	1
Ortalama						3,86	4,03	3,51
Standart Sapma						0,8	0,72	0,93

**p<0.01; *p<0.05

2.2.4.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu başlık kapsamında araştırmanın tahmin edici değişkenleri (bağımsız değişkenler) ve araştırmanın sonuç değişkenleri (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine dair bulgulara yer verilmektedir. Araştırmada stratejik uyum dinamikleri değişkeni tahmin edici değişken olarak ve algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı, çalışan ilişkileri performansı değişkenleri sonuç değişkenleri olarak yer almaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine dair elde edilen bulgular Tablo 21’ de yer almaktadır. Tablodan görüleceği üzere araştırmanın tahmin edici değişkeni olan stratejik uyum dinamikleri değişkeni ile algılanan pazar performansı değişkeni ($r = -0.02$, $p > 0.05$), ürün hizmet performansı değişkeni ($r = -0.09$, $p > 0.05$) ve çalışan ilişkileri performansı değişkeni ($r = 0.07$, $p > 0.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 21

Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4
1.Algılanan Pazar Performansı	1			
2.Ürün Hizmet Performansı	,691**	1		
3.Çalışan İlişkileri Performansı	,569**	,576**	1	
4.Stratejik Uyum Dinamikleri	-,024	-,091	,075	1

Not: Sıkı Uyum Dinamiği: 1, Minimal Uyum Dinamiği: 2, Uyumsuzluk Dinamiği: 3

**p<0.01; *p<0.05

2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasında gerçekleşen stratejik uyumun farklı dinamiklerinin, algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde SPSS V.20 programı aracılığıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı olan stratejik uyum ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünün incelenmesi doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde ise Process Macro V.3.5. (Hayes, 2018) programı aracılığıyla düzenleyicilik analizi kullanılmıştır. Her iki analize yönelik bulgular bu başlık kapsamında yer alan alt başlıklarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.2.5.1. Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezlerin test edilmesine yönelik analizlere geçilmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantısallık probleminin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Değişkenler arasında korelasyon katsayıları (2.2.4. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular başlığı kapsamında) incelenmiştir. Stratejik uyum ve işletme büyüklüğü arasındaki korelasyonlar, demografik değişkenler ve stratejik uyum veya işletme büyüklüğü arasındaki korelasyonlar önemsiz bulunmuştur. Bu durum, ortadan kaldırılmasa bile çoklu doğrusallığın makul etkisini azaltmaktadır. İkinci olarak VIF, tolerans ve koşul endeksi değerleri hesaplanarak çoklu bağlantısallık sorununun varlığı kontrol edilmiştir. VIF değeri bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantıya işaret etmektedir. VIF değerinin 10' dan büyük bulunması, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olabileceğine işaret edebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tolerans değeri, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantıya işaret etmektedir. Bu değer 0,2' den küçük olması, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olabileceğine işaret edebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Son olarak koşul endeksi değeri 30' dan büyükse yüksek derecede (Kim, 2019) çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir. En yüksek koşul endeksi değerinin 10 ve 30 arasında olması ise çoklu bağlantı problemini göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Process Macro programı kullanılarak gerçekleştirilen düzenleyicilik analizi belirtilen değerleri sağlamadığından, çoklu bağlantısallık probleminin olup olmadığına ilişkin tespitin yapılabilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde

edilen bulgulara göre tüm koşul endeks değerleri 10' dan küçük bulunmuştur. Bu sonuç çoklu bağlantı probleminin veri seti açısından ciddi bir endişe kaynağı olmadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra tüm VIF değerleri 1' e yakın elde edilmiş ve dolayısıyla bağımsız değişkenlerin birbirleri ile güçlü bir korelasyona sahip olmadıkları anlaşılmıştır.

Çoklu bağlantı probleminin söz konusu olmadığını tespit edilmesinin ardından, işletmelerin iş stratejileri ile İK stratejileri arasındaki stratejik uyumun farklı kategorilerinin, algılanan örgütsel performans değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı, bir başka ifadeyle işletmelerin algılanan örgütsel performans değişkenlerinin, uyum kategorilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizine ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 22' de yer almaktadır.

Tablo 22

Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Algılanan Örgütsel Performans Değişkenleri	Stratejik Uyum Dinamikleri	N	Ort.	SS	SH	SD	F	p
Algılanan Pazar Performansı	Sıkı Uyum	37	3,96	0,77	0,13	2,87	.235	.791
	Minimal Uyum	46	3,88	0,78	0,11			
	Uyumsuzluk	7	4,07	0,84	0,32			
	Toplam	90	3,93	0,77	0,08			
Ürün Hizmet Performansı	Sıkı Uyum	37	4,20	0,65	0,11	2,87	.731	.485
	Minimal Uyum	46	4,03	0,63	0,09			
	Uyumsuzluk	7	4,19	0,88	0,33			
	Toplam	90	4,11	0,66	0,07			
Çalışan İlişkileri Performansı	Sıkı Uyum	37	3,47	0,90	0,15	2,87	.590	.556
	Minimal Uyum	46	3,68	0,85	0,13			
	Uyumsuzluk	7	3,54	0,77	0,29			
	Toplam	90	3,58	0,86	0,09			

Tablo 22' den görülebileceği üzere varyans analizi sonuçları neticesinde elde edilen bulgulara göre, algılanan pazar performansının ($F_{(2,87)} = .235, p > .05$), ürün hizmet performansının ($F_{(2,87)} = .731, p > .05$) ve çalışan ilişkileri performansının ($F_{(2,87)} = .590, p > .05$) stratejik uyum kategorileri (sıkı uyum, minimal uyum, uyumsuzluk) bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden *H1*, *H1a*, *H1b* ve *H2* hipotezleri doğrulanamamıştır. Uyumsuzluk kategorisinde yer alan firma sayısının az olmasından dolayı, elde edilen sonuçları teyit etmek amacıyla, Kruskal-Wallis testi yapılarak algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı değişkenlerinin medyan değerleri arasında fark olup olmadığını belirlenmiştir. Tek değişkenli varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi olan Kruskal-Wallis testinden elde edilen veriler de elde edilen bulguları desteklemiştir. Kruskal-Wallis testine göre de algılanan pazar performansının ($\chi^2_{(3)} = .69, p > .05$), ürün hizmet performansının ($\chi^2_{(3)} = 2.08, p > .05$) ve çalışan ilişkileri performansının ($\chi^2_{(3)} = 1.24, p > .05$) stratejik uyum kategorileri (sıkı uyum, minimal uyum, uyumsuzluk) bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bulgular, iş stratejisi ile İK stratejisi arasındaki sıkı uyumun, minimum uyumun veya uyumsuzluğun, algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farka yol açmadığını göstermektedir. Ortalama değerlere bakıldığında, çalışan ilişkileri performansı hariç, algılanan pazar performansı boyutunda sıkı uyumun (Ort. = 3.96), minimal uyum (Ort. = 3.88) ile karşılaştırıldığında daha yüksek performans ile ilişkili olduğuna ve ürün hizmet performansı boyutunda sıkı uyumun (Ort. = 4.20), minimal uyum (Ort. = 4.03) ile karşılaştırıldığında daha yüksek performans ile ilişkili olduğuna yönelik bir trend elde edildiği söylenebilir.

2.2.5.2. Düzenleyicilik Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada işletmenin benimsediği iş stratejisi ve İK stratejisi arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan stratejik uyum ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerde, işletme büyüklüğünün düzenleyici rolü araştırma amaçlarından bir diğerini

oluşturmaktadır. İşletme büyüklüğünün stratejik uyum dinamikleri ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolünün incelenmesi amacıyla Process Macro V.3.5. (Hayes, 2018) programı aracılığıyla düzenleyicilik analizi gerçekleştirilmiştir. Algılanan örgütsel performansın 3 alt boyutunun her biri için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır ve çalışan büyüklüklerine göre 4 kategori olarak operasyonelleştirilen işletme büyüklüğü kukla kodlamalarda bulunulmuştur. Analizlerde sektör değişkeni, kontrol değişkeni olarak yer almaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki grafikler incelenmiş ve analizin değişkenler arası doğrusallık varsayımı bakımından hiçbir ihlal edici durum saptanmamıştır. İşletme büyüklüğünün düzenleyici rolüne yönelik yapılan düzenleyicilik analizi sonuçları Tablo 23' te yer almaktadır.

Tablo 23

İşletme Büyüklüğünün Düzenleyici Etkisi

	Algılanan Pazar Performansı						Ürün Hizmet Performansı						Çalışan İlişkileri Performansı					
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4.21	0.5	9.08	0	3.29	5.13	4.14	0.4	10.3	0	3.34	4.94	3.65	0.53	6.9	0	2.59	4.7
Stratejik Uyum	-0.22	0.3	-0.8	0.41	-0.75	0.31	-0.13	0.23	-0.6	0.58	-0.58	0.33	0.04	0.3	0.1	0.89	-0.56	0.64
W1	-0.62	0.7	-0.9	0.38	-2.03	0.78	-0.15	0.61	-0.3	0.8	-1.37	1.06	-0.9	0.8	-1.1	0.26	-2.51	0.69
W2	0.45	0.7	0.65	0.52	-0.93	1.83	0.2	0.6	0.33	0.74	-0.99	1.39	0.27	0.79	0.3	0.73	-1.3	1.84
W3	-0.71	0.6	-1.1	0.27	-1.98	0.56	0.23	0.55	0.41	0.68	-0.87	1.32	-0.4	0.73	-0.6	0.58	-1.85	1.05
Int_1	0.38	0.4	0.99	0.32	-0.39	1.16	0.14	0.34	0.41	0.68	-0.53	0.81	0.37	0.44	0.8	0.41	-0.51	1.25
Int_2	-0.08	0.4	-0.2	0.83	-0.89	0.72	0.05	0.35	0.14	0.89	-0.64	0.74	-0.2	0.46	-0.4	0.72	-1.08	0.75
Int_3	0.57	0.4	1.56	0.12	-0.16	1.29	0.05	0.31	0.15	0.89	-0.58	0.67	0.15	0.41	0.4	0.72	-0.68	0.97
Sektör	-0.01	0	-0.4	0.72	-0.07	0.05	0	0.02	0.08	0.94	-0.05	0.05	0	0.03	-0.1	0.93	-0.07	0.06

Not: W1, W2 ve W3: categorized concerning # of employees. W1: 250-500 çalışan; W2: 501-1000; W3: 1001-2000; Int_1: W1*Stratejik Uyum Kategorisi; Int_2: W2 *Stratejik Uyum Kategorisi; Int_3: W3*Stratejik Uyum Kategorisi. LLCI / ULCI: Lower-level / upper güven aralığı.

Tablo 23' te yer alan düzenleyicilik analizi bulgularından görülebileceği üzere, işletme büyüklüğünün ve stratejik uyum kategorisinin doğrudan etkileri ve etkileşimsel etkileri (Int_1; Int_2 ve Int_3) istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre stratejik uyum kategorileri ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici etkisi anlamlı olmadığından *H3* ve *H4* hipotezleri doğrulanamamıştır. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen varyans analizi neticesinde elde edilen sonuçlar ile tutarlı olarak algılanan örgütsel performansın tüm değişkenleri için stratejik uyumun etkisinin anlamsız olduğu bir kez de Tablo 23' te yer alan sonuçlardan görülebilmektedir.

2.2.6. Ek Analizlere İlişkin Bulgular

Çalışmada araştırma konusu ve sorunsalı çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ve bulguların sağlanmasının yanı sıra değişkenler arasında merak edilen birtakım ilişkilerin araştırılması amacıyla ek analizler gerçekleştirilmiştir. Ek analizlerin gerçekleştirilme motivasyonunun ardında Miles ve Snow (1978)' un temel önermesi yer almaktadır. Bu temel önermeye göre savunmacı, öncü ve analizci stratejik tiplerin belirtilen gerekli şartlar sağlanarak işletmeler tarafından benimsenmesi ve uygulanması, işletmeleri hedefledikleri örgütsel performansa ulaştırmada etkili olmaktadır. Miles ve Snow (1978)' un bu önermesi, araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmaların sonuçları ile desteklenmekte ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinden ötürü hala çalışılmaya devam edilen güncel bir önerme olmaya devam etmektedir (Anwar vd., 2016). Tipolojide yer alan uygulanabilir üç stratejik tipin işletme çevresi, faaliyette bulunulan sektör, ekonomik yapı, firma ölçeği, performans göstergeleri ve ölçütleri gibi çeşitli bağlamlarda örgütsel performans üzerinde eşit düzeylerde etkili olmaları beklenmeyebilir (Saraç vd., 2014). Bundan ötürü sözü edilen bağlamlar çerçevesinde, savunmacı, öncü ve analizci stratejik tipler ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin daha fazla incelenme ihtiyacı duyulduğu açıktır. Bu ihtiyaç doğrultusunda çalışmada ek analizler başlığı altında Miles ve Snow (1978)' un tipolojisinin, sektör ayrımına gidilmeden, gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye' de faaliyetlerini yürüten büyük ölçekli işletmeler üzerinde incelenmesi ve örgütsel performansın, stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Savunmacı

iş stratejisi, öncü iş stratejisi, analizci iş stratejisi, algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı çalışmanın tahmin edici değişkenlerini ve sonuç değişkenlerini oluşturmaktadır. Faaliyet yılı, çalışan sayısı, sektör, pozisyon ve tecrübe değişkenleri ise ek analizler başlığı altında tasarlanan araştırma modelinde demografik değişkenler olarak yer almaktadır. Faaliyet yılı, sektör ve işletme büyüklüğü değişkenlerinin hem iş stratejileri hem algılanan örgütsel performans hem de iş stratejileri ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerde etkili olma potansiyeline sahip olabileceklerinden (Anwar vd., 2016; Smith vd., 1986), çalışmanın kontrol değişkenleri olarak esas alınmalarına karar verilmiştir. Alan yazınında yer alan çalışmaların sonuçları işletme büyüklüğünün iş stratejisi ile ilişkili olabileceğine dair sonuçlar ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra işletme büyüklüğü, iş stratejisi ve örgütsel performans ilişkisindeki tutarsızlıkları açıklamada etkili bir değişken olarak ifade edilmektedir (Smith vd., 1986). Daha önce de belirtildiği üzere işletme büyüklüğünün kategorize edilmesinde en yaygın kullanılan kriterlerden biri olarak çalışan sayısı kullanıldığından (Saraç vd., 2014; Smith vd., 1989), bu çalışmada da işletme büyüklüğü, işletmenin toplam çalışan sayısı (Chan vd., 2004; Newbert, 2008) esas alınarak 4 kategori halinde işlevselleştirilmiştir. Analizler neticesinde farklı stratejik tiplerin, örgütsel performans değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermeleri ve savunmacı, öncü ve analizci tiplerin örgütsel performans boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilere sahip olmaları öngörülmektedir. Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisinde yer verdiği dördüncü stratejik tip olan tepkici tip, uygulanabilir bir stratejik tip olarak değerlendirilmemiştir. Miles ve Snow (1978)' un tipolojisini kavramsal ve ampirik olarak test eden araştırmacılar açık bir şekilde tanımlanmış bir stratejinin olmaması sebebiyle, bir başka ifadeyle strateji yokluğunu ifade etmesinden ötürü tepkici tipin, genel bir iş stratejisi kategorisi olarak kabul edilmesinin gerekmediğini öne sürmektedirler (Ingram vd., 2016; Saraç vd., 2014; Shortell ve Zajac, 1990). Tepkici tipi benimseyen işletmeler stratejik davranışlarını zaman ve şartların farklılaşmasına göre sürekli olarak değiştirdiklerinden, nesnel yaklaşımlar yardımıyla tek bir zaman dilimi çerçevesinde karakterize edilmeleri, savunmacı, öncü ve analizci stratejik tiplere göre oldukça zor olmaktadır (Blackmore ve Nesbitt, 2013). Bu hususlar göz önünde tutulduğunda tepkici stratejiye ek analizler kapsamında yer verilmemesi

kararlaştırılmıştır. Çalışmada ek analizler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Algılanan pazar performansı, savunmacı, ncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Ürün hizmet performansı, savunmacı, ncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık göstermektedir.

H3: alışan ilişkileri performansı, savunmacı, ncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Savunmacı stratejik davranış tipi, *H4a*: algılanan pazar performansı, *H4b*: ürün hizmet performansı ve *H4c*: alışan ilişkileri performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Öncü stratejik davranış tipi, *H5a*: algılanan pazar performansı, *H5b*: ürün hizmet performansı ve *H5c*: alışan ilişkileri performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Analizci stratejik davranış tipi, *H6a*: algılanan pazar performansı, *H6b*: ürün hizmet performansı ve *H6c*: alışan ilişkileri performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Ek analizler başlığı altında geliştirilen hipotezlerin doğrulanması veya yanlışlanması doğrultusunda hipotez testleri yapılmıştır. Algılanan rgütsel performansın alt boyutları olan algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı değişkenlerinin stratejik davranış tiplerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve savunmacı, öncü, analizci stratejik tiplerin algılanan örgütsel performans değişkenleri ile olan ilişkileri çoklu regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi yapılarak incelenmeye çalışılmıştır. Hipotez testleri öncesinde ek analizler başlığı altında geliştirilen hipotezlerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

2.2.6.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ek analizler kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi kapsamındaki iş stratejileri (savunmacı, öncü, analizci) ve algılanan örgütsel performans değişkenlerinin (algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı, çalışan ilişkileri performansı) oluşturulmasına ilişkin süreç (faktör analizleri, güvenilirlik analizleri) 2.2.2.Faktör Analizine Yönelik Bulgular ve 2.2.3.Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular başlıkları altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Söz konusu analizler doğrultusunda ek analizler kapsamında savunmacı iş stratejisi, öncü iş stratejisi, analizci iş stratejisi, algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı araştırma modeli değişkenleri olarak kullanılmaktadır. İşletme büyüklüğü değişkeni yine araştırmanın hipotez testlerinde ele alındığı gibi örneklem birimleri olan işletmelerin çalışan sayıları baz alınarak 4 kategoride sınıflandırılmıştır.

2.2.6.2. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışmada elde edilen veriler neticesinde örneklem birimleri olan işletmeler için Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde savunmacı, öncü ve analizci iş stratejileri belirlenmiştir. Hipotezler ışığında kurulan ilişkilerin tespitinden önce iş stratejileri, algılanan örgütsel performans değişkenleri ve kontrol değişkenleri olan faaliyet yılı, işletme büyüklüğü ve sektör arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile incelenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgulara Tablo 24' te yer verilmektedir.

Tablo 24

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Savunmacı Strateji	-								
2.Öncü Strateji	,078	-							
3.Analizci Strateji	,424**	,467**	-						
4.Algılanan Pazar Performansı	,157	,305**	,165	-					

5.Ürün Hizmet Performansı	,017	,344**	,186	,657**	-			
6.Çalışan İlişkileri Performansı	,165	,457**	,300**	,554**	,562**	-		
7.İşletme Büyüklüğü	-,128	,004	-,013	,081	,068	-,122	-	
8.Faaliyet Yılı	-,167	,215*	-,014	,071	-,040	,081	,228*	-
9.Sektör	,236*	,061	,304**	-,139	-,107	-,020	,021	-,062 -

**p<0.01, *p<0.05

Tablodan da görüleceği üzere stratejik tipler, algılanan örgütsel performans değişkenleri, işletme büyüklüğü, faaliyet yılı ve sektör değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde stratejik tipler ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p<.01$) ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Tahmin edici değişkenlerden savunmacı strateji ile sektör değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=.236$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Tahmin edici değişkenlerden öncü strateji ile sonuç değişkenlerinden algılanan pazar performansı arasında ($r=.305$; $p<.01$), ürün hizmet performansı arasında ($r=.344$; $p<.01$) ve çalışan ilişkileri performansı arasında ($r=.457$; $p<.01$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin varlığı saptanmıştır. İşletmeler tarafından öncü stratejinin benimsenmesi arttıkça her üç algılanan örgütsel performans seviyesinde de artış gerçekleşmektedir. Öncü strateji ile kontrol değişkenlerinden olan faaliyet yılı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ($r=.215$; $p<.05$) ilişki elde edilmiştir. Bu bulgu işletmelerin faaliyet yılı arttıkça öncü stratejiyi benimseme ve uygulama eğilimlerinin de artış gösterdiğine işaret etmektedir. Korelasyon analizi neticesinde tahmin edici değişkenlerden analizci strateji ile sonuç değişkenlerinden çalışan ilişkileri performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=.300$; $p<.01$) var olduğu tespit edilmiştir. Analizci stratejinin benimsenmesi artış gösterdikçe, çalışan ilişkileri performansı seviyesinde de artış gözlemlenmektedir. Analizci strateji ile kontrol değişkenlerinden sektör arasında anlamlı ve pozitif yönlü ($r=.304$; $p<.01$) ilişki saptanmıştır. Algılanan örgütsel performans değişkenleri ile faaliyet yılı, işletme büyüklüğü ve sektör değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla çalışmanın sonuç değişkenleri olan performans değişkenleri ile kontrol değişkenlerinin birbirleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmadıkları görülmektedir.

2.2.6.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmada algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı değişkenlerinin, savunmacı, öncü ve analizci iş stratejileri gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri, %5 önem seviyesine göre gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticesinde tespit edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 25’ te verilmektedir.

Tablo 25

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Performans	İş Stratejileri	N	Ort.	SS	SH	F	p
Algılanan Pazar Performansı	Savunmacı	27	3,62	0,66	0,13	2,766	0,068
	Öncü	37	3,99	0,84	0,14		
	Analizci	30	4,06	0,71	0,13		
	Toplam	94	3,9	0,77	0,08		
Ürün Hizmet Performansı	Savunmacı	27	3,93	0,7	0,13	0,985	0,377
	Öncü	37	4,14	0,66	0,11		
	Analizci	30	4,14	0,64	0,12		
	Toplam	94	4,18	0,67	0,069		
Çalışan İlişkileri Performansı	Savunmacı	27	3,19	0,86	0,17	6,003	,004*
	Öncü	37	3,91	0,78	0,13		
	Analizci	30	3,52	0,86	0,16		
	Toplam	94	3,57	0,87	0,09		

Not: Ort.: Ortalama, SS: Standart sapma

* $p < .05$

Tablo 25’ te yer alan değerlerden görüleceği üzere savunmacı, öncü ve analizci olmak üzere farklı iş stratejileri kategorileri, algılanan pazar performansı ($F(2,91) = 2,776$; $p > .05$) ve ürün hizmet performansı ($F(2,91) = 0,985$; $p > .05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadırlar. Elde edilen bu sonuçlara göre savunmacı strateji ve analizci stratejiyi benimseyen işletmelerin algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı boyutlarında birbirlerinden farklılaşmadıkları sonucuna varılmıştır. Tabloda yer alan sonuçlar savunmacı, öncü ve analizci iş stratejisi gruplarının çalışan ilişkileri performansı üzerinde anlamlı bir farklılığa ($F(2,91) = 6,003$; $p < .05$) sahip olduklarını

ortaya koymaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında söz konusu olduğunun saptanabilmesi amacıyla Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinin gerçekleştirilmesi gerekli görülmüştür. Varyansların homojenliğini test eden Levene Testi neticesinde elde edilen sonuçlar ($\text{sig} = .810 > .05$) anakütle varyanslarının homojen olduğunu göstermektedir. Bundan ötürü çoklu karşılaştırmalarda Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde savunmacı iş stratejisinin ve öncü iş stratejisinin çalışan ilişkileri performansı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre öncü stratejiyi uygulayan işletmelerin, analizci stratejiyi uygulayan işletmelere göre ve analizci stratejiyi uygulayan işletmelerin savunmacı stratejiyi uygulayan işletmelere göre çalışan ilişkileri performansında yüksek değerler aldıkları görülmüştür.

Ek analizler kapsamı altında örneklem birimleri olan işletmelerin Miles ve Snow (1978)'un strateji tipoloji çerçevesinde benimsedikleri savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerindeki etkileri gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiştir. Regresyon analizine ilişkin bulgulara Tablo 26' da yer verilmektedir.

Tablo 26*Çoklu Regresyon Analizleri*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	ΔR ²	F	df1	df2	Sig F Change	Durbin-Watson	b	SE (b)	β	t	p
		0,21	0,18	8,305	3	94	0,000*	2,064					
Çalışan İlişkileri Performansı	Savunmacı								1,185	0,452	0,569	2,621	0,010*
	Öncü								1,905	0,444	0,993	4,288	0,000*
	Analizci								1,517	0,449	0,752	3,375	0,001*
		0,11	0,08	3,735	3	94	0,010*	1,987					
Ürün Hizmet Performansı	Savunmacı								0,926	0,37	0,579	2,504	0,014*
	Öncü								1,135	0,363	0,77	3,125	0,002*
	Analizci								1,144	0,367	0,738	3,115	0,002*
		0,13	0,11	4,798	3	94	0,004*	1,948					
Algılanan Pazar Performansı	Savunmacı								0,87	0,406	0,488	2,146	0,034*
	Öncü								1,236	0,398	0,753	3,103	0,003*
	Analizci								1,308	0,403	0,757	3,247	0,002*

*p<.05

Algılanan pazar performansının sonuç değişkeni (bağımlı değişken), savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin tahmin edici değişkenler (bağımsız değişkenler) olarak yer aldıkları regresyon modelinin test edilmesi ile elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı [$F(3,94) = 4,798, p < .05$] olduğu görülmektedir. Algılanan pazar performansındaki %11'lik varyans, çalışmanın tahmin edici değişkenleri olan savunmacı strateji, öncü strateji ve analizci strateji tarafından açıklanmaktadır. Algılanan pazar performansını açıklamada savunmacı strateji ($\beta = 0.488, p < .05$), öncü strateji ($\beta = 0.753, p < .01$) ve analizci strateji ($\beta = 0.757, p < .01$) tarafından sağlanan katkılar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İkinci olarak ürün hizmet performansının sonuç değişkeni, savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin tahmin edici değişkenler olarak yer aldıkları regresyon modelinin test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlı [$F(3,94) = 3,735, p < .05$] elde edilmiştir. Ürün hizmet performansındaki %8'lik varyans savunmacı, öncü ve analizci stratejik tipler tarafından açıklanmaktadır. Ürün hizmet performansını açıklamada savunmacı strateji ($\beta = 0.579, p < .05$), öncü strateji ($\beta = 0.770, p < .01$) ve analizci strateji ($\beta = 0.738, p < .01$) tarafından sağlanan katkılar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Üçüncü regresyon modelinde algılanan örgütsel performansın alt boyutlarından çalışan ilişkileri performansı sonuç değişkeni ve savunmacı, öncü ve analizci stratejiler tahmin edici değişken olarak yer almaktadır. Regresyon modelinin test edilmesi neticesinde sağlanan bulguların istatistiksel olarak anlamlı [$F(3,94) = 8,305, p < .05$] olduğu görülmektedir. Çalışan ilişkileri performansındaki %18 oranındaki varyans savunmacı, öncü ve analizci stratejiler tarafından açıklanmaktadır. Çalışan ilişkileri performansını açıklamada savunmacı stratejinin ($\beta = 0.569, p < .05$), öncü stratejinin ($\beta = 0.993, p < .01$) ve analizci stratejinin ($\beta = 0.752, p < .01$) katkıları ayrı ayrı anlamlı bulunmuştur.

2.3. TARTIŞMA

Çalışmanın bu başlığı kapsamında öncelikle araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Bulguların yorumlanmasında hipotezlerin dayandırıldığı kuramsal çerçeve ve önceki araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır. Tartışma başlığı altında ikinci olarak ek analizlere ilişkin hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerin bulguları yorumlanacaktır. Elde edilen bulguların yorumlanmasında geliştirilen hipotezlerin dayandırıldığı teori ve önermeler ile alan yazınında yer alan benzer çalışmaların bulgu ve sonuçlarından faydalanılmaktadır. Son olarak başlık kapsamında çalışmanın bütünsel olarak sahip olduğu kısıtlar ifade edilecek ve söz konusu kısıtların sonuçlar üzerindeki olası etkileri değerlendirilecektir. Tartışma başlığı çalışmanın esas aldığı değişken ve ilişkilere dair gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik olarak araştırmacılara sunulan öneriler ile birlikte tamamlanacaktır.

2.3.1. Sonuçların Yorumlanması

Türkiye’ de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada işletmelerin, büyük oranda iş stratejileri ile İK stratejileri arasında stratejik uyum gösterdikleri görülmüştür. Bu uyumun farklı dinamiklerinin (sıkı uyum, minimal uyum, uyumsuzluk), işletmelerin algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı, algılanan örgütsel performansın farklı stratejik uyum dinamiklerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada toplam çalışan sayısı temelinde kategorize edilen işletme büyüklüğünün, stratejik uyum dinamikleri ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilere ise düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

Çalışma, öne çıkan iki temel soruyu yanıtlamayı amaçlamaktadır. Bu sorulardan ilki, iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki tutarlılığı ifade eden stratejik uyumun farklı seviyelerinin, algılanan örgütsel performans üzerinde farklı etkiler yaratıp yaratmadığına ilişkindir. Yanıtlanması amaçlanan ikinci soru işletme büyüklüğünün, stratejik uyum dinamikleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere düzenleyici etki bağlamında bir

rolünün olup olmadığına ilişkindir. Soruların yanıtlarına ulaşmak üzere yapılan analizlerin bulgularını yorumlamadan evvel, çalışmanın örneklemini oluşturan büyük ölçekli işletmelerde iş stratejilerinin ve İK stratejilerinin dağılımının anlaşılması önemlidir. Bilindiği üzere işletmelerde Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi çerçevesinde iş stratejilerinin belirlenmesinde biri kategorik yapıda olan Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği, diğeri ise sürekli yapıda olan Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. İşletmelerin iş stratejileri esas olarak Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği doğrultusunda belirlenmiş, çoğunluk kuralı uygulanırken eşitlik hallerinde veri kaybı olmaması amacıyla Segev (1987) ölçeğinden destek alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin büyük bir kısmının Miles ve Snow (1978)' un uygulanabilir stratejiler olarak adlandırdıkları savunmacı (n=27), öncü (n=37) ve analizci (n=30) stratejileri benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Çok az sayıda işletmenin ise tepkici (n=4) stratejik tipi gösterdiği görülmüştür. Bu bulgular, Miles ve Snow (1978)' un ortaya koyduğu stratejik davranış tiplerinin, örneklem birimleri olan işletmelerde elde edilen veriler üzerinden tanımlandığını göstermektedir. Dolayısıyla bulgular, strateji tipolojisinin evrensel geçerliliği, kabul edilirliliği ve yerleşmişliğine ilişkin alan yazınında yer alan önceki araştırmaların bulgularını desteklemektedir. Örneklemin büyük oranda (%95,9) uygulanabilir stratejileri benimsemiş olması, Türkiye' de yıllardır faaliyet gösteren, ISO 500 ve FORTUNE 500 Türkiye gibi önemli listelere girmeye hak kazanan büyük ölçekli işletmelerin ürün-pazar ortamlarında, rekabete yanıt vermede ve değişime adapte olmada istikrarlı, tutarlı ve güvenilir tepki mekanizmalarına sahip olduklarına işaret etmektedir.

Örneklemini oluşturan işletmeler spesifik bir sektörde faaliyette bulunan işletmeler değildirler. İşletmeler çok çeşitli sektörlerde (gıda, makine-metal, mobilya-dokuma-tekstil, inşaat-toprak, kimya, otomotiv, plastik, telekomünikasyon, perakende, yazılım ve savunma) faaliyet gösterdiklerinden, benimsenen stratejik tip ile faaliyette bulunan sektör arasında bir yorumlamada bulunmak makul görülmemektedir. Spesifik bir sektör sınırlaması yapılmadan gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmelerin çoğunluğunun (%37,8) öncü stratejiyi benimsedikleri bulgusu dikkat çekicidir. Bu sonuç, sektörlerinin önde gelenleri olan işletmelerin, sektörlerinde yeniliklerin öncüsü olma eğilim ve girişimlerini ortaya koymaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye' de de korona virüs

kaynaklı pandemi döneminin işletmeler dünyasındaki olumsuz etkilerini sürdürdüğü bir dönemde, işletmeler belirsizlik ve risk taşımasına rağmen yenilikçi davranışlarını devam ettirmişlerdir. Bu değerlendirme yalnızca örneklemin çoğunluğunun öncü stratejiyi benimsemiş olması ile değil, ikinci sırada analizci tipi göstermiş olması ile de desteklenmektedir. Analizci stratejiyi benimseyen işletmeler değişimin başlatıcısı olmasalar da öncüler tarafından geliştirilen yenilikler arasından, gelecek vadedenlerin sıkı birer takipçisidirler. Pazardaki yeniliklere ilişkin fırsatları iyi analiz ederler ve başarılı bir şekilde uyarlarlar. Alan yazınında, Türkiye’ de faaliyet gösteren işletmelerde Miles ve Snow (1978)’ un stratejik tiplerine ilişkin profil ortaya koymuş olan çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar arasında dikkat çekici bir tanesi olan Saraç vd. (2014) tarafından yapılmış çalışmada, Borsa İstanbul 100 endeksinde listelenen 190 işletme incelenmiştir. Bu işletmelerin çoğunluk olarak analizci stratejik tipi benimsedikleri tespit edilmiştir. Saraç vd. (2014) öne çıkan stratejik tipte, ekonomik yapıdaki durgunluğun, işletmelerde savunmacı ve öncü tipleri benimsemek yerine, bu stratejilerin bir karması niteliğinde olan analizci tipin benimsenmesinde etkili olmuş olabileceğini ifade etmektedir. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde, işletmelerin risk azaltma amacı doğrultusunda maliyet hassasiyeti gösterme ve optimal davranma yönünde hareket ettiklerini ifade etmişlerdir (Saraç vd., 2014). Dolayısıyla içinde bulunulan ekonomik dönem, işletme ölçeği, faaliyet gösterilen sektör, performans değerlendirmede kullanılan ölçütler gibi birçok bağlam, işletmelerde farklı stratejik tiplerin çoğunluk olarak öne çıkmasında etkili olabilmektedir.

İş stratejisi olarak en çok öncü stratejiyi benimsemiş olan işletmelerin, İK stratejileri bakımından baskın çoğunlukta olmak üzere analizci stratejiyi benimsedikleri görülmektedir. İşletmelerin İK stratejilerinin değerlendirilmesinde Christiansen ve Higgs (2008) tarafından geliştirilen ve İK uygulamalarının savunmacı, öncü ve analizci stratejiler kapsamında sınıflandırılmasını sağlayan ölçek kullanılmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%69,4) İK stratejilerinde analizci stratejiyi (n=68) benimsemiştir. Analizci stratejiyi benimseyenleri, savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler (%20,4) ve öncü stratejiyi benimseyen işletmeler (%6,1) takip etmiştir. Örneklem birimlerinin uygulanabilir stratejiler benimsemelerinin yanı sıra iş stratejileri ile tutarlı bir şekilde tasarlanmış İK stratejilerine sahip oldukları, bir başka ifade ile iş stratejileri ve İK

stratejileri arasından stratejik uyumun söz konusu olduğu, stratejik uyum kategorilerine ilişkin elde edilen sonuçlardan görülebilmektedir. Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeği esas alınarak ulaşılan stratejik uyum değişkenine göre işletmelerin %38,8' i (n=37) sıkı uyum, %46,9' u (n=46) minimal uyum göstermektedir. Stratejik uyum kategorilerine bir de Segev (1987) iş stratejileri ölçeği esas alınarak ulaşılan stratejik uyum değişkeni üzerinden bakılmıştır. Buna göre işletmelerin %22,4' ünün (n=22) sıkı uyum, %62,2' sinin (n=61) minimal uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi her iki iş stratejileri ölçeği üzerinden ulaşılan stratejik uyum değişkenlerine göre, örneklem birimlerinin çok büyük bir kısmının sıkı uyum ve minimal uyum olmak üzere stratejik uyum gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Bu sonuçların, Türkiye' de faaliyet gösteren farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmelerin, stratejik İKY'nin gelişimi konusunda umut vadeci gösterge ve yorumlara sahip olan CRANET-G raporunu bir anlamda destekleyici nitelikte oldukları söylenebilir.

Çalışmada Miles ve Snow (1978, 1984a, 1984b, 1994)' un stratejik uyum çerçevesine ilişkin önermeleri, durumsallık teorisi, kaynak temelli yaklaşım ve daha önce yapılmış araştırmaların bulgu ve sonuçları doğrultusunda, algılanan örgütsel performansın, stratejik uyumun farklı dinamiklerine göre farklılık göstereceği öngörülmüştür. Araştırma hipotezleri, iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyumun daha iyi düzeyde olmasının, örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisinin daha güçlü olacağı yönünde geliştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada sıkı uyum gösteren işletmelerde, minimal uyum ve uyumsuzluk gösteren işletmelere göre örgütsel performansın daha yüksek düzeyde gerçekleşeceği; minimal uyum gösteren işletmelerde ise uyumsuzluk gösteren işletmelere göre örgütsel performansın daha yüksek düzeyde gerçekleşeceği beklenmiştir. Beklentilerin aksine algılanan örgütsel performans değişkenleri, farklı stratejik uyum kategorilerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bir başka deyişle, farklı stratejik uyum dinamikleri, algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu beklenmedik bulguyu, aslında Miles ve Snow (1984a, 1984b)' un işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak düzeyde olmakla birlikte, dinamiği fark etmeksizin stratejik uyumun varlığının iyi bir örgütsel performans elde edilmesinde yeterli olduğunu belirten önermesi ile birlikte değerlendirmek doğru olacaktır. İş stratejileri ile İK stratejileri arasındaki tutarlılığın gücü ne olursa olsun, söz konusu

stratejiler arasında bir uyumdan bahsedilebiliyorsa uzun vadede arzu edilen örgütsel performansa ulaşmada yeterli görülebilmektedir. Ortaya çıktığından bu yana stratejik uyumun, örgütsel performans üzerinde yarattığı olumlu etki ile birlikte anılması, araştırmacıları daha iyi, daha tutarlı ve daha sıkı bir uyumun varlığının, daha yüksek seviyede örgütsel performansla sonuçlanacağı düşüncesine sevk etmiştir. Esasında Miles ve Snow (1984a) savunmacı, öncü ve analizci iş stratejilerinin gerektirdiği, dolayısıyla bu stratejilerin benimsenmesi halinde tasarlanması gereken İK strateji ve uygulamalarına yönelik bir çerçeve çizmişlerdir. Örneğin savunmacı iş stratejisi benimseyen bir işletme için, bu iş stratejisi ile uyumlu bir şekilde tasarlanmış işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme, iş planlaması ve temel İK stratejisi olmak üzere İK uygulamaları önermişlerdir. Savunmacı işletmenin, bu İK uygulamalarını tasarlaması halinde daha yüksek bir örgütsel performansa sahip olacağını ifade etmişlerdir. Ortaya koydukları çerçevede, uyum dinamikleri arasında örgütsel performans üzerindeki etkileri bakımından bir üstünlük sıralamasında bulunmamışlardır. Dolayısıyla çalışmada H1 ve H2 hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi neticesinde elde edilen bulgular hipotezleri doğrulamamakta, ancak Miles ve Snow (1984a)' un önermesini destekleyebilecek bir sonuca işaret etmektedir. Sıkı uyum ya da minimal uyum, örgütsel performansı farklı şekillerde etkilememektedir. Araştırmacıların ifade ettikleri gibi, derecesi ne olursa olsun iş stratejileri ile İK stratejileri arasındaki uyum, örgütsel performansı olumlu yönde etkiliyor gibi görünmektedir.

Tek yönlü varyans analizi bulgularına bakıldığında (bkz. Tablo 22), algılanan örgütsel performansın alt boyutlarından algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı değişkenleri için ortalama değerlerin karşılaştırılması, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiş olsa da bir trendin varlığına işaret etmektedir. Algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı değişkenleri kapsamında, sıkı uyum ve minimal uyuma ilişkin ortalama değerler karşılaştırıldığında, sıkı uyumun her iki performans değişkeninde, minimal uyumdan daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Burada ortaya çıkan eğilim, durumsallık yaklaşımının öncülleri ile açıklanabilir. Yaklaşım, işletmelerin benimsedikleri iş stratejisine uygun düşen İK stratejilerini tasarladıklarını ve iki stratejiyi tutarlı hale getirmenin örgütsel düzeyde daha

etkili sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir. İşletmeler stratejileri ile uyum sağlaması açısından doğru İK stratejisini tasarlayarak, iş stratejisinin başarısı için gerekli olan çalışan davranışlarını destekleyebilmektedirler. İstatistiksel bakımdan anlamsız olmakla birlikte gözlemlenen eğilimler, algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı boyutlarında, iş ve İK stratejileri arasında daha güçlü bir uyumun, örgütsel başarı açısından faydalı olabileceğini düşündürmektedir. Tablo 22' de algılanan örgütsel performans değişkenlerinde uyumsuzluk kategorisinin ortalama değerinin, çalışan ilişkileri performansı değişkeninde sıkı uyumdan, ürün hizmet performansı değişkeninde minimal uyumdan ve algılanan pazar performansı değişkeninde her iki uyum dinamiğinden daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Ancak uyumsuzluk kategorisinde yer alan işletmelerin sayısının (n=7) oldukça düşük olması nedeniyle, uyumsuzluk kategorisine ilişkin performans değişkenleri hakkında çıkarımlarda bulunmak yanıltıcı olacaktır. Fakat, İK uygulamaları ile örgütsel faaliyetler arasındaki uyumsuzluk göz önünde bulundurulduğunda, uyumsuzluğun varlığının örgütsel performansı önemli ölçüde azaltabileceği hala düşünülmektedir.

Çalışmada yanıt aranması amaçlanan ikinci soru iş stratejileri ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkilerde, işletme büyüklüğünün rolünün düzenleyicilik bağlamında incelenmesine ilişkindir. Çalışmada, çalışan sayısı doğrultusunda belirlenen işletme büyüklüğünün artmasının hem sıkı uyum hem de minimal uyum dinamiğinin algılanan örgütsel performans ile olan ilişkisini güçlendireceği beklenmektedir. Bu beklenti neticesinde geliştirilen H3 ve H4 hipotezlerinin doğruluğunun test edilmesi amacıyla düzenleyicilik analizi yapılmıştır. Düzenleyici etkinin hiçbir algılanan örgütsel performans değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonucun ardında çeşitli metodolojik ve bağlamsal faktörlerin yer aldığı düşünülmektedir. Çalışmada işletme büyüklüğünün belirlenmesinde kriter olarak çalışan sayısı esas alınmıştır. Bu kriter çalışmalarda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, katılımcı işletmelerin halihazırda 2020 yılı ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE 500 Türkiye listelerinde yer alan büyük ölçekli işletmeler olması nedeniyle sağladığı fayda sınırlı kalmaktadır. İşletmeler bu listelerde üretimden satışlar, çalışan sayısı gibi faktörlerin büyüklüğüne göre yıllık olarak sıralanmaktadırlar. Katılımcı işletmeler çalışan büyüklüğü kategorisi temelinde birbirlerine göre farklılık gösterebilirler, aslında tamamı

karşılaştırılabilir yıllık net satış ve faaliyet karlarına sahip olan büyük ölçekli kuruluşlardır. Bu durum işletme büyüklüğünün olası etkisini hafifletmiş, hatta ortadan kaldırmış olabilir. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra küçük ve orta ölçekte işletmelerin de yer verileceği bir çalışmada, stratejik uyum ve örgütsel performans ilişkisinde işletme büyüklüğünün düzenleyici etkisinin anlamlı olacağı düşünülebilir.

Çalışmada yanıtlanması amaçlanan üçüncü soru, gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye’de iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyum, stratejik uyum dinamikleri, algılanan örgütsel performans, işletme büyüklüğü kavramları arasındaki ilişkilerin ülkeye özgü bir özellik gösterip göstermediklerine dair meraktan ileri gelmektedir. Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde Batı kökenli yaklaşım ve uygulamalar yaygın biçimde benimsense de her zaman benzer nitelikte sonuçlar elde edilememektedir. Ekonomik yapıdaki farklılıkların yanı sıra sosyal, demografik ve kültürel farklılıklar ve Türkiye’de işletmelerde stratejik İKY uygulamalarının kullanımındaki kısıtlamalar elde edilen farklı sonuçlar üzerinde etkili olabilmektedir (Aycan, 2001). 1995 yılından 2015 yılına kadar 4 dönemde (1995, 2000, 2005, 2015) gerçekleştirilen CRANET-G araştırmasının sonuçları, Türkiye’de stratejik İKY’nin gelişmekte olduğunu göstermektedir. Araştırma raporunda ortaya koyulan sonuçlar arasından dikkat çekici olanlara değinmekte yarar vardır. Rapora göre İK işlevinin işletmelerde üst kurullarda temsil yüzdesi 1995 yılında %39 iken, 2015 yılında %44’e yükselmiştir. İK’nın üst kurullarda temsil oranı yıllara göre artış göstermekte olduğu stratejik İKY’nin varlığı ve gelişimi açısından olumlu bir değişimdir. Raporda üst düzey İK yöneticisinin temsil edildiği kaynakların yıllar içinde oransal değişimine de yer verilmektedir. Üst düzey İK yöneticisinin işletme dışındaki İK uzmanları arasından temin edilme yüzdesi 1995 yılında %26 iken, 2015 yılında %44’e yükselmiştir. Üst düzey İK yöneticisinin İK departmanı içerisinden temin edilme yüzdesi ise 1995 yılında %30 iken, 2015 yılında %37’ye yükselmiştir. İncelenen işletmeler arasında yazılı misyonu olanların oranı %49’dan 2015 yılında %97’ye yükselmiştir. Yazılı işletme stratejisi olan işletmelerin oranında yine büyük bir artış yaşanmış ve %44’ten %87’ye çıkmıştır. Raporda çeşitli fonksiyonlar açısından İK stratejileri benimseyen işletmelerin oranlarına ilişkin detaylara da yer verilmiştir. Ancak bu konuda 1995, 2000 ve 2005 yıllarına ait bir değer yer almamaktadır. 2015 yılında ise İK temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme,

kurumsal sosyal sorumluluk, farklılıkların yönetimi fonksiyonları açısından İK stratejileri olan işletmelerin oranı sırası ile %85, %80, %74 ve %50 olarak bildirilmiştir. Bu oranlar göstermektedir ki işletmeler İK fonksiyonlarını yerine getirmede benimsedikleri stratejiler doğrultusunda hareket etmektedirler. Raporda Türkiye’ de faaliyet gösteren işletmeler açısından stratejik İKY’nin gelişimi için önemli bir göstergeye de yer verilmiştir. Dört dönem için işletme stratejisinin geliştirilmesine İK işlevinden sorumlu kişi ya da kişilerin katılım oranlarına yer verilmiştir. Bu gösterge aynı zamanda bu araştırmanın konusu ve sorunsalı ile de yakından ilişki içerisindedir. İK işlevinden sorumlu kişinin stratejilerin oluşturulmasına en başından itibaren katılma oranları %57’ den %13’ e düşmüştür. İK işlevinden sorumlu kişinin stratejilerin geliştirilmesine danışman olarak katılım oranı %18’ den %11’ e düşmüştür. İK işlevinden sorumlu kişinin stratejilerin uygulanmasına katılım oranı ise önemli bir artış göstermiş ve %21’ den %55’ e yükselmiştir. Stratejilerin geliştirilmesinde İK sorumlusuna danışılmayan işletmelerin oranı ise %4’ ten %21’ e yükselmiştir. Sonuçlar, Türkiye’ de stratejik İKY’nin gelişimi açısından olumlu olduğu kadar olumsuz nitelik göstermektedir. İK profesyonellerinin yalnızca küçük bir kısmının işletme stratejilerinin oluşturulmasında aktif olarak yer aldıkları ya da katkı sağladıkları görülmektedir. İşletmelerin yalnızca %55’ inde İK departmanının stratejilerin uygulanmasına katılım göstermesi, Türkiye’ de büyük ölçekli işletmelerde İK’ nin stratejik İKY’ ye dönüşüm sürecini henüz tamamlamadığını düşündürmektedir. Ancak bu çalışmanın sonuçları tarafından ortaya koyulduğu üzere işletmelerin büyük oranda stratejik uyum göstermeleri, Türkiye’ de büyük ölçekli işletmelerde stratejik İKY konusundaki eğilim ve farkındalığın gelişimine yönelik önemli bir göstergedir. Çalışmanın bu anlamdaki katkısı kıymetlidir. İşletmeler iş stratejileri ve İK uygulamaları arasında tutarlılık sağlamak ve stratejik İKY ilkelerini benimsemek için istekli ve gayretlidirler. Öyle görünüyor ki işletmeler iş stratejileri ile uyumlu İK uygulamalarının örgütsel sonuçlara olumlu yönde etki edeceğinin bilincindedirler. Ancak bu bilinci stratejik uyum olarak isimlendirmeden, iş stratejileri ve İK uygulamaları uyumunu yakalamak üzere çaba göstermektedirler. Bunun yanı sıra işletmelerin ağırlıklı olarak analizci İK stratejisini izliyor olmaları, İK uygulamalarında istikrar ve yenilikçiliği birlikte benimsemekte olduklarını ve hibrit bir politika izlediklerini göstermektedir. Bu sonuçlar, işletme yönetimlerinin çalışanlarını iş stratejilerinin gereklerini yerine getirmelerinde eğitime, geliştirme ve motive etme konusundaki istekliliğini

göstermektedir. İşletmeler açısından çalışan ilişkileri, kilit çalışanların işe alınmaları ve elde tutulmaları örgütsel başarı temelinde hayati öneme sahip görünmektedir.

Çalışma bulguları makro açıdan değerlendirilebilir. Belirtildiği üzere örneklem birimleri Türkiye’ de faaliyet gösteren 2020 yılı ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE 500 Türkiye listelerine girmeye hak kazanmış büyük ölçekli işletmelerdir. ISO 500 listelerinde yer alan sanayi sektöründen işletmeler, üretimde satışlar büyüklüğüne göre sıralanmaktadır. FORTUNE 500 Türkiye listesinde yer alan imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerinden işletmeler net satış büyüklüklerine göre sıralanmaktadır. Dolayısıyla bu listelerde yer alan işletmeler, listelere girebilmek için belirli birtakım başarı kriterlerini halihazırda karşılamış durumdadırlar. Bu listelerde yer alan ve araştırmanın örneklem birimleri olan işletmelerde uyum dinamikleri ile performans değişkenleri arasında anlamlı bir sonuç elde edilememiş olsa da stratejik uyumun varlığı ortaya koyulmuştur. Stratejik uyumun sağlanmış olmasının, işletmelerin bu listelere girmelerinde gerekli başarı kriterlerini sağlamalarında etkili bir katkısı olmuş olabilir. Algılanan örgütsel performans ekonomik faktörlerden endüstriyel dinamiklere kadar çok fazla unsurdan etkilenebilen çok yönlü bir kavramdır. Bu çerçeveden bakıldığında Covid-19 salgınının da çalışma bulguları üzerinde etkili olmuş olabileceği ileri düşünülebilir. 2020 yılı ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE 500 Türkiye listeleri, işletmelerin Covid-19 salgını öncesindeki 2019 yılına ilişkin faaliyet sonuçları neticesinde hazırlanmıştır. Araştırma verileri Temmuz ve Ekim 2021 arasında toplanmıştır. Daha açık bir ifadeyle örneklem birimleri 2019 yılına ilişkin faaliyet sonuçları doğrultusunda 2020 yılı ISO ve FORTUNE Türkiye listelerine girmeye hak kazanmış, çalışmada 2020 yılı listeleri araştırma evreni olarak belirlenmiş ve verilerin toplanması amacıyla araştırma evrenindeki işletmelerin İK profesyonellerine 2021 yılında (Temmuz-Ekim) anket formu ulaştırılmıştır. Verilerin toplandığı zaman dilimi işletmelerde Covid-19 salgınına bağlı olarak üretimde durma ya da yavaşlamanın olduğu, tesis kapanmalarının yaşandığı, esnek çalışma ve uzaktan çalışma sistemlerinin uygulandığı bir dönemdir. Bu özel dönem ve uygulamalar, katılımcıların algılanan örgütsel performansa ilişkin algı ve değerlendirmelerini olumsuz etkilemiş olabilir. Öte yandan stratejik uyum ve örgütsel performans değişkenlerinin psikometrik özelliklerinden ötürü, stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisi tek başına tespit edilemeyebilir. Çalışmada stratejik uyum,

örgütsel performansa kıyasla, nispeten daha dar bir kapsamda kavramsallaştırılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasındaki bant genişliğinin uygun olmaması sorununu gündeme getirebilir. Bu soruna göre yalnızca belirli/dar kapsamlı ölçümler, belirli bir kriterdeki karmaşıklıkları doğru bir şekilde yakalayabilmekte ve dolayısıyla belirli/dar kapsamlı bir kriteri daha iyi tahmin edebilmektedir. Algılanan örgütsel performansın daha spesifik ölçütler ya da göstergeler kullanılarak ölçülmesi, farklı stratejik uyum kategorilerinin etkisini değerlendirirken anlamlı sonuçlar alınmasını mümkün kılabilir. Bu bakış açısına paralel olarak Bird ve Beechler (1995)' in belirttiği gibi stratejik uyum dinamiklerinin genel örgütsel performanstan ziyade, üretim, AR-GE, satış departmanları gibi fonksiyonel birimlerdeki performansı doğrudan etkilediği görülmektedir. Wang ve Shyu (2008), stratejik uyumun varlığının İK uygulamalarını daha etkin kıldığını ve etkili İK uygulamalarının da işletmeleri daha etkili ve başarılı bir noktaya taşıdığını bildirmişlerdir.

Alan yazınında nispeten az sayıda ampirik çalışma stratejik uyum konusundaki kuramsal tartışmaları ele almıştır. Bu araştırma boşluğu, stratejik uyum kavramını ve örgütsel sonuçlarını, belirsizlikler ve bilinmeyenlerle karakterize edilen bir kara kutu haline getirmektedir. Her ne kadar bu çalışma sözü edilen kara kutuyu tam olarak açıklayamasa da stratejik uyumun ve teorik olarak bilinen ancak sıklıkla test edilmeyen algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin, ampirik bir değerlendirmesini sunması açısından değerlidir. Elde edilen bulgular stratejik İKY alan yazınında iş stratejileri ve İK stratejilerinin uyumlaştırılmasının önemini vurgulayan durumsallık yaklaşımının geçerliliğine destek sağlamaktadır. Teorik katkıları bakımından ayrıca bu çalışma gelişmekte olan bir ülkedeki İK uygulamalarına ışık tutarak alan yazınındaki yakınsama-ıraksama çalışmalarına da katkı sunmaktadır. Türkiye' de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunun sıkı uyum ya da minimal uyuma sahip oldukları, dolayısıyla işletmelerin iş stratejileri ile İK stratejilerini uyumlu hale getirmeye çalıştıkları saptanmıştır. Sonuçlar genel itibariyle değerlendirildiğinde stratejik İKY'nin Türkiye' de gelişmekte olan bir disiplin olduğunu göstermektedir. Buna göre Türkiye' deki İK faaliyetleri ve eğilimlerinin, gelişmiş Batılı ülkelerdekiler ile benzer nitelikler taşıdığını ve yakınsama paradigmasını desteklediğini söylemek mümkündür. Ancak Türkiye' deki ürün pazar ortamlarında stratejik uyumun, örgütsel performans üzerindeki etkileri konusunda açık ve net değerlendirmeler yapmak henüz zordur. Yakınsama-

ırsaksama tartışmasını ele almak için araştırmacıların, diğer ülkelerde ortaya çıkan yaklaşımları benimsemek yerine, ekonomik koşullar ve düzenlemeler gibi bağlamsal faktörlere daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir. Mevcut araştırmanın farklı kurumsal ve kültürel özelliklere sahip bir ülkede stratejik uyum kavramını ve örgütsel performans ile ilişkisini inceleyerek kuramsal çıkarımlarda bulunulmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Hala üç konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu konulardan birincisi örgütsel başarı ve performansa ulaşmada ideal uyum düzeyinin olup olmadığına ilişkindir. İkinci soru örgütsel başarı ve performansa ulaşmada ideal uyum düzeyinin (sıkı uyum, minimal uyum) ne olduğuna yöneliktir. Üçüncü ve son soru ise stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisinin gelişmişlik seviyeleri ve ekonomik yapıları farklı ülkelerde bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkindir.

2.3.2. Ek Analizlere İlişkin Sonuçların Yorumlanması

Strateji ve performans ilişkisi üzerine çalışan araştırmacılar genel olarak işletmelerde rasyonel çerçevede tercih edilen, benimsenen ve etkili bir şekilde uygulanan herhangi bir iş stratejisinin, uzun vadede arzu edilen örgütsel sonuçlar sağladığını belirtmektedirler. Örgütsel performans ve başarıda, istenilen düzeyin sağlanamamasını ise iş stratejileri ile çevre, örgüt yapısı ve süreçler arasındaki tutarlılık ve uyumun yokluğu ile ilişkilendirmektedirler (Ingram vd., 2016). Rekabet etmede ve adaptasyon sürecinde işletmelerin benimsedikleri stratejik davranışlara ilişkin bir tipoloji ortaya koyan Miles ve Snow (1978), uygulanabilir stratejiler arasından işletmelerin kendi gereksinim ve koşullarına en uygun olanı benimseyerek, strateji, örgütsel yapı ve süreç arasındaki ilişkilerde optimal bir bütünlük sağlanabileceğini ifade etmişlerdir (Walker, 2013). Dolayısıyla hangi stratejik tipin hangi durumlarda etkili olduğuna değinmemişler, stratejiye karar vermede çevre, yapı ve süreçlerin göz önünde bulundurulmasına dikkat çekmişlerdir. Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyetlerini yürüten büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, Miles ve Snow (1978)’un ortaya koyduğu iş stratejilerinin (savunmacı, öncü, analizci), algılanan örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etki yarattıkları saptanmıştır. Algılanan örgütsel performans değişkenlerinden çalışan ilişkileri performansının, farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna varılmıştır.

Çalışma sonuçları savunmacı, öncü ve analizci tiplerin birbirlerine yakın yüzdelerde olduklarını göstermektedir. Aslında bu yakın yüzdeler çalışmanın beklenen bir bulgusudur denilebilir. Örneklem birimleri olan işletmeler, Türkiye’ de uzun yıllardır çeşitli sektörlerde faaliyetlerde bulunan büyük ölçekli işletmelerdir. Uzun faaliyet yıllarına sahip olmaları, sektörlerinde tecrübeli, köklü kuruluşlar olduklarına ve çevresel ve dönemselsel değişikliklere tutarlı davranışlar ile yanıt verdiklerine işaret etmektedir. Çalışmada savunmacı, öncü ve analizci tiplerin, işletmelerin algılanan örgütsel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaları beklenmektedir. Aynı zamanda algılanan örgütsel performans değişkenlerinin, farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık göstermesi öngörülmektedir. Çalışmada bu beklentiler doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde, çoklu regresyon ve tek yönlü varyans analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler neticesinde elde edilen bulgular, örgütsel performansın stratejik tiplerden etkilendiğini göstermiştir. Buna göre savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, algılanan örgütsel performansın alt boyutları olan çalışan ilişkileri performansı, algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yönde etki yarattıkları saptanmıştır. Çoklu regresyon analizi neticesinde elde edilen sonuçlar, kuramsal çerçevede sunulan eşsonluluk kavramına yönelik değerlendirmeleri destekleyici niteliktedir. Eşsonluluk kavramı, bir sistemin farklı başlangıç noktalarından yola çıkarak ve farklı yolları kullanarak aynı nihai duruma ulaşabilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir (Gresov ve Drazin, 1997). Çalışma sonuçları toplam çalışan sayısı bakımından farklı büyüklük kategorilerinde yer alan ve birbirlerinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, aynı son duruma farklı şartlar ve yollar üzerinden varabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç hedeflenen örgütsel performans düzeyinin sağlanmasında, her durum ve koşulda geçerli en iyi tek strateji-performans ikililerinin olmadığını göstermektedir. Zira, Miles ve Snow (1978)’ un çerçevesi, uyum ve eşsonluluk kavramlarına dayanan argümanlar ortaya koymaktadır (Doty vd., 1993). Araştırma bulguları Miles ve Snow (1978)’ un, etkili bir şekilde uygulanmaları halinde uygulanabilir saf stratejilerin, sektör gözetilmeksizin performans üzerinde olumlu sonuçlar alınmasını mümkün kılacağına (Hambrick, 1983) ilişkin önermelerini desteklemektedir. Savunmacı, öncü ve analizci stratejiler işletmelerin çevresel faktörlere yönelik verdikleri tutarlı tepki ve yanıtları içerdiğinden Miles ve Snow (1978) tarafından etkili örgütlenme biçimleri olarak da ifade

edilmektedirler (Doty vd., 1993). Haliyle bu stratejilerin benimsenmesinin, örgütsel performans üzerinde doğuracağı olumlu sonuçlar beklentiler dahilindedir (Jennings vd., 2003).

Araştırmaya katılan İK profesyonelleri, algılanan örgütsel performans değişkenlerinden çalışan ilişkileri performansını, kuruluşlarını aynı/benzer ürün ve hizmet sunan işletmelere kıyasla, kilit öneme sahip personelin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, yönetim kademesi ile işletme personeli arasındaki ilişkiler ve örgüt genelinde çalışanlar arasındaki ilişkiler bakımından karşılaştırarak değerlendirmişlerdir. Çalışan ilişkileri performansı üzerinde savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin her birinin etkisi anlamlı ve pozitif yönde elde edilmiştir. Algılanan örgütsel performansın bu alt boyutu esasında örgütlerdeki insan varlığına verilen öneme vurgu yapmaktadır. Savunmacı tip, *insan kaynaklarının oluşturulması* temel stratejisini benimsemektedir. Savunmacılarda aday ayıklama temelinde bir seçme politikası yürütülmekte ve giriş seviyesinin üzerindeki pozisyonlarda sınırlı istihdamda bulunmaktadır. Yeteneklerin inşasına odaklanan savunmacı örgütlerde, çalışanlar için yaygın eğitim programları sunulmaktadır. Öncü işletmelerde temel İK stratejisi *insan kaynaklarının edinilmesidir*. Bu işletmelerde her seviyede sofistike istihdamda bulunmaktadır. Adaylar istihdam öncesi psikolojik testlere tabi tutulmaktadırlar. Sektörlerinde yenilik ve değişimin öncüsü olan bu işletmelerde, stratejinin bir gereği olarak yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip adaylar istihdam edilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla savunmacılara kıyasla eğitim programlarının kapsamının daha dar olduğu söylenebilir. Uygulanabilir stratejilerin üçüncüsü olan analizci stratejide, işletmenin temel İK stratejisi *insan kaynaklarının tahsisidir*. İşe alma, seçme ve istihdam politikaları savunmacı ve öncü örgütlerin karışımı şeklinde yürütülmektedir. Dışarıdan istihdam sınırlı tutulmaktadır. Analizciler yeteneklerin inşası ve yeteneklerin edinilmesine odaklı olduklarından, yaygın eğitim programları sunmaktadırlar (Miles ve Snow, 1984a). Uygulanabilir stratejilerin her üçünde de görüleceği üzere insan unsuru önemli görülmektedir. Uygulanabilir stratejilerin örgütsel başarı üzerindeki olumlu etkilerinin ardında yatan temel unsurlardan biri de insan varlığına attedikleri bu önemdir. İş stratejisinin başarıya ulaşmasında çevre, yapı ve süreç ile gösterdiği tutarlılığın yanı sıra, örgütteki çalışanların stratejinin hayata geçirilmesi konusunda bilgi ve beceri düzeyleri etkili olmaktadır. Araştırmanın örneklem

birimlerine bakıldığında hepsi kurumsal büyük ölçekli işletmeler olarak fonksiyonların profesyonel bir şekilde yürütüldüğü İK departmanlarına sahiptirler. Katılımcıların bu işletmelerde çalışan İK profesyonelleri oldukları göz önünde bulundurulduğunda, savunmacı, öncü ve analizci tiplerin çalışan ilişkileri performansı üzerindeki olumlu etkisi çalışmanın beklenen bir bulgusudur. Bu bulgu Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve sektörlerinin önde gelenleri olarak önemli listelere girmeye hak kazanmış olan büyük ölçekli işletmelerde, farklı yöntemler uygulansa bile nitelikli adayların cezbedilmesi, elde tutulması, yöneticilerin çalışanlar ile iyi ilişkiler kurması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin genel itibarıyla iyi olması önemsenmekte ve tüm bu uygulamaların performansa pozitif yönde yansıdığı görülmektedir.

Algılanan örgütsel performansın bir diğer boyutu olan ürün hizmet performansı değişkeni kapsamında katılımcılar ürünlerin, hizmetlerin ve programların kalitesi, geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması bakımından, kuruluşlarını aynı/benzer ürün ve hizmetleri sunan rakip işletmeler ile karşılaştırarak değerlendirmişlerdir. Çoklu regresyon analizi üç stratejik tipin ürün hizmet performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduklarını ortaya koymuştur. Savunmacılar niş, ancak verimli bir pazarda faaliyetlerini müşteri memnuniyeti gözeterek yürütmektedirler. Müşteri memnuniyetine oldukça önem atfeden savunmacılar, sistemli bir ürün akışı sağlamaya çalışmaktadırlar. Kalite konusundaki hassasiyetleri, pazara iyi ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktadır (Miles ve Snow, 2003). Öncü işletmeler faaliyet gösterdikleri endüstride yenilik ve değişimin öncüsü olma gayesi gütmektedirler. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmeye çalışmakta ve bu nedenle yoğun ve kapsamlı pazar araştırmaları gerçekleştirmektedirler. Geliştirdikleri yenilikler ile birlikte müşteri memnuniyeti kazanmaları, stratejinin ürün hizmet performansı üzerindeki etkisini pozitif kılmaktadır. Analizci stratejiyi benimseyen işletmeler, öncüler tarafından ortaya koyulan yenilikleri sıkı bir şekilde takip etmektedirler. Bu yeniliklerden gelecek vadedenleri tespit etmekte ve uyarlamaktadırlar. Böylelikle yeniliklerin araştırılması ve geliştirilmesi ile ilgili yüklü maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan faaliyetlerini yürütmektedirler. Maliyetleri öncü örgütlere göre düşük olduğundan, ürün ve hizmetleri pazara daha düşük satış fiyatı ile sunmakta ve böylece müşteri memnuniyeti kazanmaktadırlar. Stratejik tipler ürün ve hizmet performansı sağlama bakımından birbirlerinden farklı odaklara sahip olsalar da sundukları ürün ve

hizmetlerin rekabet üstünlüğü ve başarı sağlamalarında etkisi önemlidir. Benimsenen strateji doğru ve etkili bir biçimde uygulandığında işletmelerin ürün ve hizmet performansı üzerindeki etkisi olumlu olmaktadır.

Algılanan örgütsel performansın üçüncü boyutu olan algılanan pazar performansı değişkeni çerçevesinde katılımcılar pazarlama, satışlarda büyüme, karlılık ve pazar payı kriterleri bakımından kuruluşlarının son 3 yılda gösterdikleri performansı, aynı/benzer ürün ve hizmeti sağlayan işletmeleri baz alarak değerlendirmişlerdir. Savunmacı işletmeler ürün ve hizmetlerin en verimli şekilde üretim ve dağıtımına odaklanmışlardır. Savunmacılarda bilindiği üzere karlılık temel göstergelerdendir (Miles ve Snow, 1978). Öncü işletmelerde yenilikçi olmak temel odak noktasıdır. Öncülerin geliştirdikleri yenilikler bakımından pazarda ilk olmaları, önemli bir pazar payı elde etmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla öncülerde yenilikçi olma, yüksek karlılık kadar önem taşımaktadır. Yenilikleri sıkı bir şekilde takip eden analizciler, öncü örgütlerin ortaya koydukları yeni ürün ve hizmetlerin, uyarlanmış versiyonlarını daha düşük satış fiyatından pazara sunarak karlılık sağlamaya çalışmaktadırlar. Her üç stratejik tip farklı düzeylerde olsa da faaliyetlerinde karlılık çabası gütmektedirler. Dolayısıyla algılanan pazar performansı üzerinde olumlu etki yaratmaları beklenen bir sonuçtur. Görüldüğü üzere uygulanabilir stratejik tipler algılanan örgütsel performansın her üç boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu pozitif etkinin ardında örgüt düzeyinde benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilen uyumlu bir strateji bulunmaktadır. Tüm performans değişkenleri üzerinde yarattıkları pozitif etki stratejilerin işletmeler için uygun olduklarını ve etkili bir şekilde uygulandıklarını düşündürmektedir. Sonuçlar, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin, iş stratejilerini doğru bir şekilde benimsediklerine ve performans üzerindeki etkilerini önemsediklerine işaret etmektedir. Önceki araştırmaların sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin, stratejilerin belirlenmesi sürecinde titiz ve detaycı davrandıkları ve bu sürece yeterince vakit ayırdıklarını ifade etmektedir (Dincer vd., 2006). Bu sonuçlar bir açıdan yöneticilerin pazardaki ve sektördeki rakiplerini iyi analiz ettiklerini göstermektedir. Bu sayede işletmeler stratejik netlik kazanmaktadırlar. Örneklemde stratejik netliği, örgütsel performans üzerinde etkisini göstermiştir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler

üzerinde yapılan araştırmalar da stratejik netliğin, örgütsel performans üzerindeki olumlu sonuçlarını ortaya koymuştur (Parnell vd., 2015).

Ek analizler kapsamında ikinci olarak örgütsel performans değişkenlerinin, farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı, stratejilere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre savunmacı öncü ve analizci stratejiler, bu iki örgütsel performans değişkeni üzerinde benzer derecede etkilere sahiptirler. Savunmacı, öncü ve analizci tiplerin algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı üzerinde benzer düzeyde etkili olmaları eşsonluluk kavramı ve önceki araştırmaların bulguları ile desteklenmektedir (Jennings vd., 2003). Uygulanabilir stratejileri benimseyen farklı sektörlerden ve çalışan sayısına göre farklı büyüklüklerden işletmelerin algılanan pazar performansları ve ürün hizmet performansları birbirleri ile benzer düzeydedir. Ayrıca Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü ve analizci tiplerin uzun vadede birbirlerine eşit ya da oldukça yakın düzeyde performans sergiledikleri önermesi desteklenmektedir. Araştırmacılar hangi stratejik tipin benimseneceğinden ziyade, esas olanın benimsenen stratejinin çevre, yapı ve süreç ile ilişkilerinin tutarlılığı olduğunu öne sürmektedirler (Saraç vd., 2014; Smith vd., 1989). Dolayısıyla araştırma hipotezlerini istatistiksel açıdan doğrulamamış olsa da varyans analizi bulguları eşsonluluk kavramı, Miles ve Snow (1978)' un önermesi ve konu ile ilgili olarak araştırmacıların öne sürdüğü argümanlar ile tutarlıdır. Varyans analizi sonuçlarına göre algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansında, savunmacı stratejiden analizci stratejiye doğru ortalama değerler incelendiğinde artış eğilimi gözlemlenmektedir. İstatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiş olsa da gözlemlenen trende dayalı olarak, analizci tipin diğer iki tipe göre algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı üzerinde daha etkili olduğu yorumu yapılabilir. Varyans analizi bulguları algılanan örgütsel performansın üçüncü alt boyutu olan çalışan ilişkileri performansının, savunmacı, öncü ve analizci tiplere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örneklemin tamamı sektörlerinin önde gelenleri olan kurumsal, büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu kurumlar profesyonel İK departmanlarına sahiptirler. Faaliyet yılları göz önünde

bulundurulduğunda örnekleme oluşturan işletmelerin iş stratejileri ve İK stratejileri örgüt bütününde yerleşmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Profesyonel işleyen İK departmanı ve İK profesyonelleri olan bu işletmelerde, İK uygulamaları iş stratejileri ile tutarlı bir şekilde tasarlanmakta ve iş stratejilerinin gereklerinin İK uygulamaları aracılığıyla yerine getirilmesi mümkün kılınmaktadır. Bu doğrultuda İK profesyonelleri her kademedeki örgüt çalışanlarının iş stratejilerinin gerekleri doğrultusunda hareket edebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim ve geliştirme programları düzenlemekte, motivasyonlarını ve iş ile olan uyumlarını sağlamaya çalışmaktadır. Örneklem diğer tipler ile aradaki fark fazla olmasa da en yüksek oranda öncü tipi göstermiştir. Bu bulgu şu şekilde yorumlanabilir. Öncü strateji teknoloji ve mühendislik alanları başta olmak üzere yenilik ve değişime önderlik etmeyi gerektirmektedir. Yenilik ve değişim ise çevreyi iyi analiz etmeyi, fırsatları öngörebilmeyi gerektirdiğinden algı ve farkındalığın yüksek olmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle öncü stratejiyi benimseyen işletmeler bilgi ve beceri düzeyi yüksek, nitelikli adayları çekmeye, istihdam etmeye ve elde tutmaya odaklanmaktadır. Aynı zamanda her yenilik ve değişim farklı bilgi ve beceri gerektirdiğinden, bilgi ve beceri düzeyini dinamik şekilde geliştirmeye devam etmek zorunda olduğundan örgüt içi eğitim programları İK'nın en önemli görevlerindedir. Yenilikçi olmak sürekli iletişimi, bilgi paylaşımını ve kolektif gelişimi teşvik etmektedir. Bu nedenle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların birbirleri ile ilişkileri ve iletişim öncüler için kritik öneme sahiptir.

Strateji ve performans ilişkisi uzun yıllardır stratejik yönetim alan yazınında araştırmacıların gündemini meşgul etmeye devam etmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış oldukça fazla çalışma görmek mümkündür. Bu çalışmalar incelendiğinde farklı ekonomilerde, farklı kültürlerde, farklı endüstrilerde faaliyetlerini yürüten, daha birçok kriter bakımından farklılıklara sahip olan işletmelerin strateji-performans ilişkilerinin incelendiği görülmektedir (Parnell vd., 2006). Çalışmalarda örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerin çeşitliliği bile başlı başına önemli bir farklılıktır (Ingram vd., 2016). Oldukça kapsamlı bir kavram olan örgütsel performansın değerlendirilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir tutarlılık ya da görüş birliği bulunmamaktadır. Performans konusunda sınırları keskin bir çerçeve çizmek günümüz işletmeler dünyasında mümkün görünmemektedir. Çalışmalarda

performansa yönelik bakış açısı ve değerlendirme kriterleri araştırmacının incelediği konu ve sorunsal çerçevesinde şekillenmektedir. Ortaya çıkan sonuçların farklılık teşkil etmelerinin ardında sözü edilen bu unsurların hepsi etkili olmaktadır. Özellikler kültürel unsurlar farklılıkların ortaya çıkmasında başat faktörlerdir. Kültür sosyal yaşam, demografik ve ekonomik yapı üzerinde farklılıkları doğurmaktadır (Aycan, 2001). Strateji-performans ilişkilerini araştıran çalışmaların ağırlıklı olarak ABD ve Birleşik Krallık başta olmak üzere gelişmiş ekonomilere sahip Batılı ülkelerde yapıldığı görülmektedir (Ingram vd., 2016; Parnell vd., 2015). Batının bakış açısı doğrultusunda geliştirilmiş olan strateji tipolojileri ve strateji tipleri, ülkeler arasında farklı kavramsallaştırma ve yorumlamalara maruz kalmaktadır (Parnell vd., 2015). Dolayısıyla uygulama bağlamlarının farklılıkları ile birlikte bu durum da sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Batı kökenli teori, kavram, ölçek ve uygulamalar Türkiye’ de yapılan çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılmakta ancak beklenen sonuçlara çoğunlukla ulaşılamamaktadır. Burada temel problem küresel olanın yerel olana uygulanmasında optimal denge yakalama ve uyumu sağlamanın zorluğuna ilişkindir. Gelişmiş ekonomilerde ortaya koyulan yapılar ve perspektifler, uluslararası anlamda metodolojik tutarlılığın sağlanması ve desteklenmesi adına gelişmekte olan ekonomilerde test edilmekte ancak uygunluğun yakalanamadığı durumlar ile karşılaşabilmektedir (Parnell vd., 2012). Bu noktada makro unsurlar ve Türkiye’ ye yönelik yerel ve özgün perspektiflerin geliştirilmesindeki engeller etkili olmaktadır. Ekonomik olarak gelişmekte olan ülkeler, büyük ve çekici pazarlara sahiptirler, ancak aynı zamanda çevresel faktörler bakımından risk de barındırmaktadırlar. Ekonomik gelişmişlik düzeyi hepsinden önce işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, kaynaklara erişim zorlukları, finansman problemleri, destek ve teşvik olanakları gibi önemli konular üzerinde etkili olmaktadır. Sözü edilen bu konular ise işletmelerde doğrudan istikrarı etkilemektedir. Örneğin kaynak düzensizliği, işletmenin geleceğe ilişkin öngörülerini ve stratejik planlamalarını istikrarsızlık ile tehdit edebilmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında gelişmiş ekonomilerde yapılan çalışmalar neticesinde sağlanan bulgu ve sonuçların, gelişmekte olan ekonomilerde elde edilememesi durumu söz konusu olabilmektedir (Anwar ve Hasnu, 2016). Uygulanabilir stratejiler her ne kadar örgüt bütününde yerleşmiş ve benimsenmiş olsa da beklenmeyen gelişmeler içinde bulunan faaliyet dönemini birçok açıdan etkileyebilmektedir. Dönemsel öngörülemezlikler zaman zaman işletmeleri

stratejik davranışlarını değiştirmeye mecbur bırakabilmektedir. Ekonomide büyüme ve refahın olduğu dönemlerde öncü davranışlarını sürdüren bir işletme, ekonomik durgunluk ya da kriz dönemlerinde artan riskler nedeniyle yenilikçi girişimlere ara verebilir, örneğin bir analizi gibi davranış sergileyebilir.

Faaliyet gösterilen ülke, kültür, ekonomik yapı, sektör, işletme büyüklüğü ve daha birçok bağlamsal unsura ilişkin koşullar nasıl olursa olsun önemli olan işletmelerin rekabet etmede ve çevreye yanıt vermede nasıl bir davranış türüne sahip olması gerektiğinin farkında olmalarıdır. Bu farkındalık ise faaliyetlerini yürüttükleri çevresel ortamın aktörlerini iyi tanımaları ve rekabet yapısını iyi analiz etmelerini gerektirmektedir (Lin vd., 2020). Stratejiler kısa vadede örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini göstermemektedirler. Ancak orta ve uzun vadede mevcut stratejinin arzu edilen sonuçları sağlamadığının algılanmasıyla birlikte, stratejinin çevre, yapı ve süreç ile arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ancak her zaman örgütsel başarı sağlanamamasında sorumlu iş stratejisi olmamaktadır. Stratejinin uygunluğunun araştırılması ile birlikte örneğin işletmeler yalnızca objektif performans ölçütlerini değil subjektif ölçütleri de göz önünde tutmalıdırlar (Jusoh ve Parnell, 2008). Son olarak başarılı işletmelerde, bu başarının ardında işletmenin stratejiyi, sözü edilen koşullar ile uyumlu bir şekilde tasarlayabilme yeteneğinin yer aldığı bilinmesi de önem arz etmektedir.

2.3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmanın benimsediği teorik varsayımları ve uygulanan yöntemden kaynaklanan kısıtları bulunmaktadır. Çalışma kapsamına Türkiye’ de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerden ISO İlk 500, ISO İkinci 500 ve FORTUNE 500 Türkiye 2020 yılı listelerinde yer alan işletmeler alınmıştır. Dolayısıyla araştırma evreni oldukça sınırlı tutulmuştur. Sonraki araştırmalarda araştırma evreni daha geniş tutularak, daha büyük bir örneklem elde edilmesi ve daha fazla işletmenin incelenmesi sağlanabilir. Daha büyük bir örneklem ile çalışmak, elde edilen bulguların ve sonuçların genellenebilir niteliğini daha güçlü kılabilir. Bunun yanı sıra küçük ve orta ölçekli işletmelerin de

araştırma evrenine dahil edilmesi daha büyük bir örnekleme ulaşılmasında araştırmacılara kolaylık sağlayacaktır. Alan yazınında yer alan mevcut çalışmalarda ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmelerin incelendiği görülmektedir (Parnell vd., 2015). Bu eğilimin ardında büyük ölçekli işletmelerde, performans değerlendirme sistem ve ölçütlerin sistematik ve güvenilir olduğu algısı yatmaktadır. Farklı büyüklüklerden işletmelerin incelenmesi, daha büyük bir örneklem elde edilmesine ek olarak, ölçeğin strateji ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerde bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışmanın örneklem birimleri farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Stratejik tipler ve stratejik uyum dinamikleri ile performans ilişkilerinin incelendiği bir çalışmada, sektörel farklılıklar ya da spesifik sektörler, sonuçlar üzerinde etkili olabilir. Bazı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde belirli nitelikler ve dolayısıyla belirli stratejik tipler ön plana çıkabilir. Örneğin yazılım sektörü için teknoloji değişimin önemi göz önünde tutulacak olursa, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçi nitelik belirgin olabilir. Haliyle bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerde öncü stratejiyi benimseyenler, daha iyi düzeyde bir performans elde edebilirler. Gelecek çalışmalarda belli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler incelenebilir. Hatta, birden fazla sektör belirlenerek, karşılaştırmalarda bulunulabilir. Bu sayede daha etkili ve daha çeşitli sonuçlar elde edilmesi mümkün olacaktır. Aynı zamanda hangi sektörlerde hangi stratejilerin daha fazla benimsendiğine ve örgütsel performans ile olan ilişkilerine ilişkin detaylı bulgular elde edilebilecektir.

Kuramsal olarak çalışma Miles ve Snow (1978, 1984a, 1984b, 1994)' un strateji tipolojisi, stratejik uyum dinamikleri ve iş stratejileri ile uyumlu İK stratejileri çerçevesine dayanmaktadır. Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü ve analizci tiplerinin, Türkiye' de faaliyet gösteren farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmelerde tanımlanabilirliği sınanmıştır. Tipolojide yer alan dördüncü tip olan tepkici strateji, bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Tepkici tipe yer verilmemesinden ötürü çalışmada Miles ve Snow (1978)' un tepkici tipin örgütsel performans üzerindeki etkisinin, uygulanabilir stratejilere göre zayıf olduğuna yönelik önermesi test

edilememiştir. Sonraki araştırmalar araştırma kapsamına çalışma evrenini genişleterek tepkici tipi dahil edebilir ve Miles ve Snow (1978)' un ilgili önermesini sınaıma imkânı elde edebilirler.

Stratejik uyumu, iş stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyum olarak kapsamına alan bu çalışma yalnızca dikey uyuma odaklanmaktadır. Ancak rgtsel performans ve başarının sağlanması, İK uygulama ve politikalarının kendi içerisindeki uyumunu ifade eden yatay uyum, dikey uyum kadar önemli olabilir. Bu doğrultuda yatay ve dikey uyumun performans üzerindeki ortak etkilerinin araştırılması, performans ile stratejik uyum ilişkisine daha bütünsel bir bakış açısı getirebilir. Çalışmada Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi doğrultusunda, işletmelerin tek bir stratejiyi benimsediği varsayımıyla stratejik uyum kategorileri tespit edilmiştir. Ancak birden fazla ürün pazar alanında ve sektörde faaliyetlerde bulunan büyük ölçekli birçok işletme, tek bir stratejiyi benimsemek yerine, birden fazla stratejiyi ihtiva eden hibrit bir formu uygulayabilmektedir. Tek bir stratejik tipe ilişkin sınıflandırma, bir işletmenin stratejik perspektifini yeteri kadar karakterize edemeyebilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda, işletmelerin birden fazla iş stratejisini benimseyebileceği öngörüsü doğrultusunda stratejik uyum kategorilerinin belirlenmesi önerilmektedir.

Araştırmada kuramsal temelli kısıtların yanı sıra kullanılan veri toplama tekniğinden, örnekleme seçiminden ve araştırmada yer alan ve yer almayan değişkenlerden kaynaklanan kısıtlamalar da söz konusudur. Araştırma verileri büyük ölçekli işletmelerin İK profesyonellerine gönderilen anket formu ile elde edilmiştir. Dolayısıyla veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Her işletmeden yalnızca bir İK profesyonelinin anket formunu yanıtlanması sağlanmıştır. Katılımcıların anket sorularını yanıtlanmaları konusunda yetkin olduklarından emin olmak adına, amaçlı örnekleme kullanılmış olsa da tek bir kişiden tek bir zamanda veri toplanmış olması nedeniyle ortak varyans sorununun ortaya çıkması ihtimali göz önünde tutulmalıdır. Gelecek araştırmalarda bu olasılığı azaltmak ya da ortadan kaldırmak adına iş stratejilerini ölçen maddelerin işletmede stratejilere hâkim st düzey bir yönetici tarafından, İK stratejilerini ölçen maddelerin ise İK profesyonelleri tarafından yanıtlanmasının sağlanması önerilmektedir. Bu durumda

ortak varyans probleminin önüne geçilebilir. Ortak varyans probleminin yanı sıra verilerin tek bir kaynaktan toplanması, sonuçların kişisel faktörler ve algılarla bulanıklaşmasına sebep olabilecek bir öz raporlama problemine neden olmuş olabilir. Gelecek çalışmalarda böyle olası bir sorunun önüne geçmek adına araştırmacıların İK profesyonellerinin yanı sıra departman/birim üst düzey yöneticisi gibi kaynaklardan da veri sağlamaları önerilmektedir. Özellikle örgütsel performansın niteliksel (subjektif) perspektiften değerlendirildiği durumlarda, farklı kaynaklardan görüşlerin bütünlüğünün mümkün olduğunca sağlanması, performans ve stratejiler hakkında daha gerçekçi ve kapsamlı verilerin elde edilmesini mümkün kılabilir.

Alan yazınında yer alan birçok çalışmada iş stratejileri, stratejik uyum, örgütsel performans, işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiler işletmeler üzerinde kısa bir zaman dilimi çerçevesinde incelenmiştir (Parnell vd., 2012). Mevcut çalışmada da araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ihtiyaç duyulan veriler tek seferde elde edilmiştir. Dolayısıyla bu açıdan çalışma kesitsel bir nitelik göstermektedir. Araştırma verilerinin tek seferde sağlanmış olması, döneme özgü (ör., ekonomik durgunluk, salgın hastalıklar vb.) ulusal ve uluslararası piyasalarda öngörülemeyen, kontrol edilemeyen ve istenmeyen durumların araştırma sonuçları üzerinde etki yaratmasına sebep olmuş olabilir. Bu olağandışı durumlarda işletmeler belirsizliği yönetebilmek adına kısa bir süreliğine de olsa stratejik davranışlarını değiştirebilmektedirler. Bu değişiklik algılanan performans göstergeleri üzerinde beklenmeyen etkiler yaratabilmektedir.

Sonraki çalışmalarda verilerin belli aralıklar çerçevesinde birden fazla uygulamalarda bulunularak elde edilmesi (ör., Anwar vd., 2016), döneme özgü durumların bulgular üzerindeki etkisini bertaraf etmede faydalı olacaktır (Zamani vd., 2013). Verinin boylamsal bir yöntem ile toplanması, işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde stratejileri benimseyip benimsemediklerini anlamak ve genellenebilirlik açısından daha nitelikli sonuçlar elde etmek açısından fayda sağlayabilir.

Bu çalışmada örgütsel performans, algılanan örgütsel performans olarak ele alınmış ve performansa niteliksel bir pencereden bakılmıştır. Örneklem birimleri arasında halka açık işletme sayısı oldukça küçük olduğundan, işletmelerin çoğunluğunun mali tablolarına erişim sağlamak mümkün olmamıştır. Bu nedenle finansal performans ölçütlerine (ör., ROA, ROI vb.) göre performansın değerlendirilmesi imkânı elde edilememiştir. Objektif (niceliksel) performans çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Gelecek çalışmalarda araştırmacıların örgütsel performansı yalnızca niteliksel (algısal) olarak değil, niceliksel (objektif) göstergelerle de değerlendirmeleri ve bütüncül olarak ele almaları önerilmektedir. Aynı zamanda sonraki çalışmalarda performans değerlemesi departman (ör., üretim, pazarlama vb.) ya da birim bazında esas alınarak araştırma modeline dahil edilebilir. Miles ve Snow (1978) da strateji tipolojisini ortaya koyarlarken üretim, pazarlama ve araştırma ve geliştirme departmanlarını detaylı olarak incelemiştir. Araştırmalara farklı departmanların dahil edilmesi benimsenen stratejik tiplerin hangi departman ya da departmanlara ilişkin performans üzerinde etkili olduğu konusunda bilgi sağlayabilir. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde nesnel ve algısal ölçütlerin birlikte kullanılması, öz raporlamanın etkisini azaltmakta ve daha doğru ve karşılaştırılabilir sonuçlar elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri, örneklem birimleri olan işletmelerin ölçeklerine ilişkindir. Çalışma kapsamına yalnızca Türkiye’ de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler alınmıştır. Örneklem kapsamı, araştırma bulgularının Türkiye’ de ve diğer ülkelerde, farklı ölçeklerdeki işletmeler üzerinde gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilecek olan çalışmalar ile karşılaştırılabilirliği konusunda endişeye sebebiyet verebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışma kapsamına sadece büyük ölçekli işletmelerin dahil edilmiş olması, stratejik uyum ve performans ilişkilerinde işletme büyüklüğünün düzenleyici etkisini önemsiz hale getirmiş olabilir. Çalışmada işletme büyüklüğü, yaygın kullanılan bir yol olan çalışan sayısına göre belirlenmiş ve kategorize edilmiştir. Örnekleme oluşturan işletmelerin çalışan sayıları birbirlerinden farklı olmakla birlikte, bu işletmeler finansal güç ve pazar hakimiyeti bakımından birtakım kriterler doğrultusunda benzeşmektedirler. Bu kriterler (ör., üretimden satışlar, net satış hasılatı, çalışan sayısı vb.) işletmelerin tamamının büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla söz konusu olan benzerlikler, işletme büyüklüğünün

düzenleyici etkisini ortadan kaldırmış olabilir. İşletme büyüklüğünün farklı kriterler (ör., yıllık net satış geliri) kullanılarak tespit edileceği gelecekte çalışmalarda, işletme ölçeğinin düzenleyici etkisi anlamlı elde edilebilir. Bu nedenle araştırmacılara işletme büyüklüğünü farklı kriterler kullanarak kategorize etmeleri önerilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra küçük ve orta ölçekli işletmelerden de veri sağlanması, işletme büyüklüğünün değişkenler üzerindeki etkisinin ve rolünün tespit edilmesi açısından yararlı olacaktır.

Çalışma ile ilgili şimdiye kadar sözü edilen kısıtlamalara ek olarak değişkenlere ilişkin kafa karıştırıcı bazı durumlar endojenite (içsellik) problemine yol açmış olabilir. İşletmelerde stratejik kararlar rastgele alınmamakta, daha ziyade gelecekteki örgütsel performansa yönelik beklentilere dayalı olarak alınmaya çalışılmaktadır (Hamilton ve Nickerson, 2003; Shaver, 1998). Stratejik yönetim ve stratejik İKY, temel olarak işletme yönetiminin kararlarının geleceğe dair beklenen sonuçlara içsel olduğu argümanına dayanmaktadır. Dolayısıyla iş stratejileri ve İK stratejileri, stratejik uyum dinamikleri, kontrol edilemeyen ve modele dahil edilmeyen değişkenlerden etkilenebilmektedir. Endojenite, bağımsız değişkenin hesaba katılmayan değişkenlerle ilişkilendirilmesine ve yanlış tahminlerin ortaya koyulmasına sebep olabileceğinden, stratejik yönetim araştırmaları için önemli bir endişe kaynağı olabilmektedir (Bascle, 2008). Araştırmacılar, endojenite sorununu ele almak için, bağımlı değişken üzerinde etkili olabilecek araçsal değişkenlerin analizlere dahil edilmesini önermektedirler. Araçsal değişkenler aracılığıyla araştırmacılara, endojenitenin söz konusu olması halinde nedensel ilişkileri tahmin etmeleri tavsiye edilmektedir (Bascle, 2008). Bu çalışmada, endojenitenin önemli bir sorun oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla iş stratejisi ve işletme faaliyet yılı araçsal değişkenler olarak kullanılmıştır. Stratejik uyum ile algılanan örgütsel performans değişkenleri arasındaki varsayılan ilişkilerin, stratejik uyum kategorilerini tahmin etmek için araçsal değişkenler kullanıldığında benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bu benzerlikten ötürü endojenite probleminin sonuçlara etkisinin sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak gelecek çalışmalarda araştırmacılara, incelenen bir işletmedeki İK faaliyetleri başlangıç, büyüme ve olgunluk aşamalarında farklılık gösterebileceğinden, örgütsel performansı etkileyebilecek ve anlamlı olabilecek diğer değişkenleri de dikkate almaları önerilmektedir. Örneğin

normalde çok kısıtlı düzeyde eğitim programına sahip bir işletme, büyüme aşamasında daha kapsamlı eğitim programlarına ihtiyaç duyabilir. İşletme yaşam döngüsü aşamaları İK uygulamalarının iş stratejileriyle tutarlılığını etkileyebileceğinden ve dolayısıyla stratejik uyumun dinamiğini değiştirebileceğinden, gelecekteki çalışmalarda yaşam döngüsünün düzenleyici bir değişken olarak modele dahil edilmesi önerilmektedir.

Çoklu bağlantı sorunu bu çalışma için söz konusu olmadığından endişe yaratmamaktadır. Ancak stratejik uyum ile diğer değişkenler arasındaki öngörülemeyen ilişkiler eksik tahminlerde bulunulmasına yol açabilir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara çoklu bağlantısallık sorunu yaşamamaları için araştırmalarından stratejik uyum ile güçlü korelasyona sahip olabilecek değişkenleri çıkarmaları veya bu değişkenleri birleştirme yoluna gitmeleri önerilmektedir. Alternatif bir çözüm olarak ise, söz konusu değişkenlerin çalışma 1 ve çalışma 2 gibi, farklı çalışmalarda ayrı ayrı test edilmeleri tavsiye edilebilir.

Çalışmada işletmelerin iş stratejilerinin tespit edilmesinde bilindiği üzere Miles ve Snow (1978)' un strateji tipolojisi kapsamında uygulanabilir stratejiler kullanılmıştır. Strateji ve performans ilişkileri, stratejik uyum ve performans ilişkileri savunmacı, öncü ve analizci iş stratejileri üzerine temellendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda sözü edilen ilişkilere yönelik alan yazınına genel anlamda bir katkı sağlamak amacıyla, stratejik tiplerin saptanmasında farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan (ör., Porter, Mintzberg) tipolojilerin de kullanılması önerilmektedir.

Bu çalışmada araştırma hipotezleri çerçevesinde iş stratejileri, İK stratejileri, stratejik uyum dinamikleri, algılanan örgütsel performans, işletme büyüklüğü değişkenlerinin yanı sıra firma yaşı, katılımcıların tecrübesi, katılımcıların pozisyonu, sektör değişkenleri sonuçların yorumlanmasında bir çerçeve ortaya koyabilmek adına ölçülmüştür. Ancak çevresel koşullar ve örgütsel yeterliliklere ilişkin değişken ya da değişkenlere çalışma kapsamında yer verilmemiştir. Bu alanlarda alan yazını ve teori doğrultusunda etkili olabileceği düşünülen bazı değişkenlerin çalışmaya dahil edilmesi daha arındırılmış sonuçlar elde edilmesinde yararlı olabilir. Çalışmanın kavramsal çerçevesinin sunulduğu

başlıklarda vurgulandığı üzere iş stratejileri, yapı, çevre ve süreç ile tutarlılık gösterdikleri taktirde örgütsel performans üzerinde en iyi sonucu sağlamaktadırlar (Andrews vd., 2008; Jusoh ve Parnell, 2008). Dolayısıyla çevresel ve örgütsel unsurlara ilişkin değişkenlerin, araştırılan ilişkiler üzerindeki etkilerinin kara kutu içerisinde çıkarılmasında daha fazla ve kapsamlı araştırmaya duyulan ihtiyaç devam etmektedir.

Çalışmada iş stratejileri saf stratejiler olarak tespit edilmiştir. Örneklem birimleri yalnızca savunmacı, öncü ve analizeci tipler olarak tespit edilmişlerdir. Yapılan bazı çalışmalarda (ör. Ingram vd., 2016) araştırmacıların hibrit tipleri de çalışma kapsamına aldıkları görülmüştür. Hibrit iş stratejileri, hem bir sonraki aşamada belirlenecek stratejik uyum dinamikleri üzerinde hem de örgütsel performans ile kurulan ilişkilerde etkili olabilir. Hibrit stratejiler, müşteri memnuniyeti, esneklik vb. konular (Anwar vd., 2016) avantaj sağlayabileceğinden, örgütsel performans ilişkilerinin anlamlı ve olumlu elde edilmesini mümkün kılabilir.

Son olarak incelenen alan yazınına göre strateji, uyum ve performans ile ilgili ilişkilerin incelendiği çalışmaların ağırlıklı olarak Batılı ülkelerde gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla değişkenlere ilişkin alan yazını, Batılı ülkelerde yapılan çalışmaların bulgu ve sonuçları tarafından yönlendirilmektedir. Batılı olmayan ve gelişmekte olan ekonomiye sahip ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerin söz konusu ilişkiler bakımından incelenmesi, mevcut sonuçlara farklı bakış açıları kazandırarak katkı sağlayacaktır. Neticede bir çalışmanın sonuçları içinde bulunan kültürden ve kültürün hakimiyetinin olduğu tüm unsurlardan etkilenmektedir. Kültür, yöneticinin bakış açısını etkileyerek işletme yönetimini farklı perspektiflere taşıyabilmektedir. Bu farklı bakış açıları Batıda geliştirilen teori, kavram ve değişkenlerin, kullanıldığı ülkede kavramsallaştırılmalarını farklılaştıracaktır (Parnell vd., 2012, 2015). Dolayısıyla gelişmiş ekonomilerde ve Batılı ülkelerde geliştirilen kavram ve değişkenlerin, yerelde uygulanmasında elde edilen sonuçlarda farklılıkların çıkması riski araştırmacılar tarafından her zaman gözetilmelidir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Miles ve Snow (1984b) örgütlerdeki sıkı uyum, minimal uyum ve uyumsuzluk dinamiklerinin, örgütsel performans üzerindeki etkilerine ilişkin argümanlarını, çok uzun zamandır süren ancak açık bir şekilde ifade edilmeyen uyum arayışının artık 1980'lerde görünür hale gelmesine dayandırmaktadırlar. Bu arayışın sonraki yüzyılda da devam edeceğine inanmaktadırlar. Yöneticiler yeni örgüt sistemleri düşünmekte ve işletmelerinde yeni tasarımların bileşenlerini ve süreçlerini denemektedirler. Bu kaçınılmazdır, çünkü gelecek vadeden yeni örgütlenme biçimleri daima ortaya çıkmıştır ve ortaya çıkmaya devam edecektir. 1980'li yıllarda 21. Yüzyıl için öngörülen bu yeni örgütlenme biçimleri küresel çapta büyük inşaat firmaları, tüketim malları firmaları, elektronik ve bilgisayar firmaları olarak filizlenmiştir. 21. Yüzyılın ilk çeyreğinde de örgütlenme biçimlerine ilişkin durum Miles ve Snow (1984b)' un öngördüğü gibi gerçekleşmiştir. Örgütlenme biçimleri konjonktüre ve koşullara bağlı olarak değişmeye devam etmektedir. Ancak hala geçerli olan örgütlerin başarı arayışlarının devam ediyor olmasıdır.

Çalışma, alan yazınında iş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasındaki stratejik uyum dinamikleri ile örgütsel performans ilişkilerinin daha fazla araştırılması gerektiği yönündeki ihtiyaç ve önerilerin dikkate alınması doğrultusunda yapılmıştır. Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerde farklı stratejik uyum dinamiklerinin, algılanan örgütsel performans üzerindeki etkileri, durumsallık teorisi perspektifinden incelenmiştir. Çalışmanın örneklem birimi olan işletmeler, birtakım başarı kriterlerini sağlamış olduklarından ISO 500 ve FORTUNE 500 Türkiye listelerinde uzun yıllardır art arda yer edinmeyi başarmış işletmelerdir. Nitekim, Türkiye' de faaliyet göstermekle birlikte küresel ekonomiye oldukça fazla dahil olduklarından, batı normlarına ve perspektiflerine uymaları yönünde bir baskının söz konusu olduğu söylenebilir. Ancak elde edilen sonuçlar, yöneticilerin iş stratejileri konusunda hızlı adaptasyon sağlayabildiklerini ve Batılı gelişmiş ekonomilerde faaliyetlerini yürüten işletmelerdekine benzer bir strateji geliştirme süreci ortaya koyduklarına ilişkin görüşleri (Dincer vd., 2006) desteklemektedir.

Uygulamada iş stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasında somut bağlantılar bulmak zor olmakla birlikte, etkili ve başarılı işletmelerin yöneticileri bu iki strateji arasında uyumun gerekliliğini kabul etmektedirler (Nkhwangwa, 2014). Yöneticiler işletmelerin en iyi iş stratejilerini veya en iyi İK uygulamalarını benimsemek ile değil, farklı iş stratejilerinin başarıyla uygulanmasında farklı insan kaynakları stratejileri gerektirdiğinin farkındalığıyla hareket etmekte ve kararlar almaktadırlar. Bu bilincin etkili yönetimi sağlayacağını ve işletmeyi arzu edilen performans düzeyine çıkarmada önemli katkıya sahip olduğunu bilmektedirler (Hsieh ve Lin, 2017). Stratejik uyumun varlığı, insan kaynakları uygulama ve politikalarına rehberlik ederek, çalışan niteliklerini ve kaynakların örgüt içerisindeki tahsisini etkilemektedir. Bu sayede insan kaynaklarının verimsiz kullanımının önüne geçerek, işletmenin kaynak israfını engellemekte ve fırsat ve tehditlere yanıt verme yeteneğinin güçlenmesine imkân tanımaktadır. Stratejik uyumun önemine yönelik farkındalık, örgütsel başarıya ulaşmada İK'nın destekleyici bir konumdan işletme için değer yaratan stratejik bir konuma geçişinin bir zorunluluk olduğunun kabul edilmesi ile kazanılmaktadır (Nkhwangwa, 2014). Bundan ötürü İK yöneticilerinin ve profesyonellerinin iş ortamını ve işin temel stratejik alanlarını kavramak adına daha fazla zaman ve çaba harcamaları, daha detaycı davranmaları gerekmektedir. Stratejiler arasındaki uyum bir defa sağlandıktan sonra sürekliliği kendi haline bırakılacak bir kavram ve süreç değildir. Dinamik bir yapıda olan uyum, sürekli kılınması için devamlı takip, analiz ve çaba gerektirmektedir. İşletmelerin açık sistem olmaları ve rekabetin dinamik yapısı, uyumu her an kaybedilecek kaygan bir zemine oturtmaktadır. Bu nedenle stratejiler arasında arzu edilen tutarlılık sağlandıktan sonra hem İK departmanında hem de üst düzey yönetimde bu tutarlılığın takip edilmesi önem taşımaktadır.

İş stratejilerinin uygulanması özellikle kurumsallaşmış büyük ölçekli işletmelerde, stratejinin gerektirdikleri konusunda bilgili ve yetkili aynı zamanda stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda motive edilmiş insan kaynağını gerektirmektedir. İnsan kaynağının bu noktadaki kritik önemi göz önünde tutulduğunda yöneticilere, mevcut İK sistemlerinin çalışanların algı ve tepkilerini nasıl etkilediğinin ilgili araçlar ve yöntemler aracılığıyla takibi tavsiye edilmektedir. Çalışanların stratejiler konusunda bilgili ve yetkili kılınmaları, stratejilerin gereklerini yerine getirmeleri için güdülenmeleri insan varlığının

daha etkili kullanılmasını sağlamakta ve stratejik İKY'nin uygulanmasına ve gelişimine yönelik anlayışı artırmaktadır.

Mevcut çalışmanın iş stratejileri, insan kaynakları stratejileri, stratejik uyum dinamikleri, işletme büyüklüğü arasındaki ilişkilere dair ortaya koyduğu sonuçları itibariyle mevcut alan yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın, söz konusu değişkenlerin araştırılmasına ilişkin daha fazla ampirik çalışmayı teşvik edeceği ümit edilmektedir. Çalışmada kullanılan strateji tipolojisi ve stratejik uyum dinamiklerine ilişkin çerçeveler alan yazınındaki tek modeller değildirler. Farklı tipolojilerin ve stratejik uyum perspektiflerinin yer verileceği araştırmalar ile strateji-performans ve stratejik uyum-performans ilişkilerinin incelenmesi sağlayacağı teorik katkılar bakımından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Aiko, A. H. (2021). Relationship between Human Resource Strategies and Strategic Fit Realization: A Review of Conceptual and Empirical Literature Perspective from Japan. *Journal of Strategic Management*, 5(2), 8-16.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Allen, R.S., Dawson, G., Wheatley, K. ve White, C.S. (2007), Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
- Allen, R. ve Helms, M. (2002). Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards, and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 115-139.
- Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Alves, I. ve Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127-157.
- Anderson, S. W., Dekker, H. C., Sedatole, K. L. ve Wiersma, E. (2020). When one size does not fit all: using ex post subjective ratings to provide parity in risk-adjusted compensation. *Management Accounting Research*, 49(1), 1–12.
- Andrews, K.R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. ve Walker, R. M. (2008). Organizational strategy, external regulation and public service performance. *Public Administration*, 86(1), 185-203.

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Anwar, J. ve Hasnu, S.A.F. (2016). Strategy-performance linkage: methodological refinements and empirical analysis. *Journal of Asia Business Studies*, 10(3), 303-317.
- Anwar, J. ve Hasnu, S.A.F. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1015-1029.
- Anwar, J., Hasnu, S.A.F., Butt, I. ve Ahmed, N. (2021). Miles and Snow Typology: most influential journals, articles, authors and subject areas. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 385-402.
- Anwar, J., Shah, S. ve Hasnu, S. (2016). Business strategy and organizational performance, *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 97-122.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici, Çev.). Nobel Kitabevi.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Ilr Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Aybas, M. ve Tokucu, F. (2020). Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1107-1136.

- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-261.
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Journal of Management*, 5(1), 7-38.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425.
- Bascle, G. (2008). Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research. *Strategic Organization*, 6(3), 285-327.
- Beck, D. (1991). The rise and fall of great companies. *Journal of Business Strategy*, 12(4), 62-64.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York, National Bureau of Economic Research.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1992). Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 227.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). *High performance work systems and managerial implications*. Rowland, K.M. ve Ferris, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, (ss.53-101). JAI Press, Greenwich, CT.

- Bennett, N., Ketchen, Jr, D. J. ve Schultz, E. B. (1998). An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision making. *Human Resource Management*, 37(1), 3-16.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9.
- Bird, A., ve Beechler, S. (1995). Links between business and transnational human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Bjorkman, I. ve P. Budhwar (2007). When in Rome? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India. *Employee Relations*, 29, 595–610.
- Blackmore, K. ve Nesbitt, K. (2013). Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-size enterprises. *Australian Journal of Management*, 38(1), 171-190.
- Blarr, W. H. (2012). Organizational ambidexterity. *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage* içinde (ss. 57-82). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. ve Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boyd, B.K., Gove, S. ve Hitt, M.A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26, 239-257.

- Burcu Sağlam, E., Öğün Boyacıoğlu, A. ve Gelgeç Bakacak, A. (2018). *Sosyoloji*. Siyasal Kitabevi.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of Organizational Theory*, 10(2), 209-214.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. ve Napier, N.K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. South-Western, Cincinnati, OH.
- Cappelli, P. ve Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. Lewin, D., Mitchell, O. & Scherer, P. (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, (ss. 165 – 192). Madison, WI, Industrial Relations Research Association.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A. ve Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chandler, D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In the History of The American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Christiansen, L. C. ve Higgs, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers. *Journal of General Management*, 33(4), 13-34.

- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- 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(5), 365-383.
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cummings, S. (1995). *Pericles of Athens-Drawing from the Essence of Strategic*. Business Horizons.
- Dai, N. T., Kuang, X. ve Tang, G. (2018). Differential weighting of objective versus subjective measures in performance evaluation: experimental evidence. *European Accounting Review*, 27(1), 129–148.
- Dalton, C.M. (2005). Human resource management in a global environment: keys for personal and organizational success: an interview with Eliza Hermann. *Business Horizons*, 48(3), 193-204.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. ve Wright, P.M. (2005). Human resources management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-47.
- David, F. (2000). *Strategic Management Concepts and Cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.949-969.

- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., 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(1), 47-74.
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B., Jr. (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, 265-273.
- Dincer, O., Tatoglu, E. ve Glaister, K.W. (2006). The strategic planning process: evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206-219.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations (Foundations for Organizational Science)*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Doty, D. H., Glick, W. H. ve Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dowling, P.J. ve Schuler, R.S. (1990). *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston, PWS-Kent.
- Drazin, R. ve Van De Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal Of Business Policy*, 1(1), 3-12.

- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. New York, Harper Business.
- Durmuş Arıcı, E. (2008). *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 156-169.
- Einarsen, K., Salin, D., Einarsen, S.V., Skogstad, A. ve Mykletun, R.J. (2019). Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying: The role of organizational size, perceived financial resources and level of high-quality HRM practices. *Personnel Review*, 48(3), 672-690.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A. ve Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. ve Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 1-21.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. ve Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: the

consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48.

Galbraith, J. R. ve Nathanson, D. A. (1979). The role of organizational structure and process in strategy implementation. *Strategic management: A new view of business policy and planning*, 249-283.

Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4, 153–173.

Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F. ve Sanchez-Gardey, G. (2015). Is double fit a sufficient condition for SHRM success? The missing link between intended and implemented HRM strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 264-284.

Gerhart, B. A. ve Milkovich, G. T. (1991). Employee compensation: Research and practice. Dunnett M.D. ve Hough L.M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 481-569). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Gibbs, M., Merchant, K., Van Der Stede, W. Ve Vargus, M. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409–436.

Gilovich, T., Griffin, D. ve Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.

Ginsberg, A. ve Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.

- Ginsberg, A. ve Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Gollan, P.J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: the challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- González-Benito, Ó. ve González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797-829.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. New York: Wiley.
- Gresov, C. ve Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503–21
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E. ve Hoque, K. (1994). The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 1-14.
- Gurbuz, S. ve Mert, I. S. (2011). Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.

- Güngör, N., (2014). *Rekabet Stratejileri, Çevresel Koşullar ve İnsan Kaynakları Politikaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gürbüz ve Şahin (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 115-118.
- Hambrick, D.C. ve Fredrickson, J. W. (2001). Are You Sure You Have a Strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Hamilton, B. H. ve Nickerson, J. A. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1(1), 51-78.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Harel, G. H. ve Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- Hauff, S., Alewell, D. ve Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: Occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424-441.

- Hax, A.C. ve N.S. Majluf. (1991). *The Strategic Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Hitt, M.A., Boyd, B. ve Li, D. (2004). The state of strategic management research and vision of the future. D.J. Ketchen ve D.D. Bergh (Eds.), (ss.1-31), *Research Methodology in Strategy and Management*. Greenwich, CT, JAI Press.
- Hofer, C. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, West Publishing.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hrebiniak, L. G. ve Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Hsieh, Y. H. ve Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.
- Hsieh, Y. H. ve Lin, K. H. (2017). The difference in strategic fit between Western and Asian countries-evidence from audit firms of Taiwan. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(4), 357-372.
- Huang, T.C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-51.

- Hult, G. T. M., D. J. Ketchen Jr, D. A. Griffith, B. R. Chabowski, M. K. Hamman, B. J. Dykes, W. A. Pollitte ve S. T. Cavusgil (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064–1080.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–72.
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G. ve Głód, W. (2016). Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in polish production companies. *Journal of Management and Business Administration*, Central Europe, (1), 17-45.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. ve Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel psychology*, 42(4), 727-786.
- Jennings, D. F., Rajaratnam, D. ve Lawrence, F. B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: a test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 208-220.
- Jennings, D. F. ve Seaman, S. L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic management journal*, 15(6), 459-475.
- Jensen, M. C ve Meckling, W. (1976). The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Jhajharia, P. ve Kaur, R. (2015). Achieving strategic-fit between business and human resource strategies. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 4(1), 53-61.
- Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2015). All things great and small: organizational size, boundaries of the firm, and a changing environment. *Academy of Management Annals*, 9(1), 715-802.
- Jusoh, R. ve Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Kabanoff, B. ve Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29(2), 149-171.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (2000). *Choices, values and frames*. New York, Cambridge University Press.
- Kaplan, R. S. ve D. P Norton (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Katz, D. ve Kahn. R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley.
- Kaufman, B. E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: Critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540.

- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558.
- King, M. ve Cleland, D. (1978). *Strategic Planning and Policy*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Kotey, B. ve Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kraatz, M. ve Zajac, E. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F. ve Zwieters, M. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-Performance Linkage Be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revue*, 17(3), 223-240.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lengnick-Hall, C. A. Ve Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-30.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1969). *Developing Organisations: Diagnosis and Action* Addison Wesley, USA.

- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. ve Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Liao, Y.S. (2005). Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control. *Personnel Review*, 34(3), 294–309.
- Lillis, B. ve Sweeney, M. (2013). Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*, 31(6), 564-590.
- Lin, C., Chiu, Y. W., Chen, W. C. ve Ting, S. F. (2020). Exploring differences in competitive performance based on Miles and Snow's strategy typology for the semiconductor industry. *Industrial Management & Data Systems*, 120(6), 1125-1148.
- Lin, C.H., Tsai, H.L. ve Wu, J.C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E. ve Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, 4(2), 73-79.
- Lumpkin, G. T. ve G. G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision*, 53(5), 1083-1106.
- March, J.G. ve Sutton, R.I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8, 698-706.

- Martinson, B. ve De Leon, J. (2018). Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 158-181.
- McCall, R. (1999). *Strategic Typology and Process Alignment: A Comparative Analysis of Interrelationships between Strategy and Processes in Selected Business Units in a Multinational Company*. DBA Thesis, Henley Management College/Brunel University.
- McCracken, M. J., T. F. McIlwin ve M. D. Fottler (2001). Measuring organizational performance in the hospital industry: an exploratory comparison of objective and subjective methods. *Health Services Management Research*, 14, 211–219.
- McGuire, J.B., Schneeweis, T. ve Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16, 167-180.
- Merchant, K. A., Stringer, C. ve Theivanthampillai, P. (2010). Relationships between objective and subjective performance ratings. Working paper, University of Southern California.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organization Behavior*. Goodyear, Santa Monica, CA.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Processes*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, R. E. ve Snow, C. (1984a). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 35–52.

- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1984b). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10-28.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1994). *Fit, Failure and The Hall of Fame*. The Free Press, New York, NY.
- Miles, R. E. ve Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer ve H. J. Coleman Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35.
- Miller, A., ve Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of management studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, A. ve Dess, G. (1996). *Strategic Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*, 7(1), 37-55.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24 (9), 934-938.

- Mintzberg, H. T. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987a). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Moore, D. G. (1959). *Industrial man: businessmen and business organizations*. New York: Harper & Row.
- Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704.
- Murray Janet Y. ve Kotabe Masaaki (2005). Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms. *Journal of Business Research*, 58(11), 1525–33.
- Murray, J. Y., Kotabe, M. ve Westjohn, S. A. (2009). Global sourcing strategy and performance of knowledge-intensive business services: a two-stage strategic fit model. *Journal of International Marketing*, 17(4), 90-105.
- Murthi, B. P. S., Rasheed, A. A. ve Goll, I. (2013). An empirical analysis of strategic groups in the airline industry using latent class regressions. *Managerial and Decision Economics*, 34(2), 59-73.

- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Nkhwangwa, L. C. (2014). Achieving strategic fit/integration between business strategies and human resource management (HRM) strategies in the banking sector: an assessment of the commercial banks in Malawi. *International Journal of Social Sciences and Management*, 1(4), 143-159.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York. McGraw-Hill.
- O'Connor R.J., Cano S.J., Thompson A.J. ve Hobart J.C. (2004). Exploring rating scale responsiveness: Does the total score reflect the sum of its parts? *Neurology*, 62, 1843–1844.
- Oliver, R.W. (2001) Real-Time Strategy: What Is Strategy, Anyway? *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7-10.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.
- Paauwe, J. ve Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

- Parnell, J. A. (2008). Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. *Management Decision*, 46(9), 1277-1298.
- Parnell, J.A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Long, Z. ve Spillan, J. E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91-117.
- Parnell, J.A., Lester, D.L. ve Menefee, M.L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530.
- Parnell, J.A., Long, Z. ve Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431.
- Parnell, J.A., O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2006). Measuring performance in competitive strategy research. *International Journal of Management and Decision Making*, 7, 408-17.
- 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(1), 29-36.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. ve Cohen, Y. (1984). Determinants of internal labor markets in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 550-572.

- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April, 137-45.
- Porter, M., (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May/June, 43-59.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November/December, 61-78.
- Porter, M. (2015). *Rekabet Stratejileri*. Aura Kitapları.
- Powell, T. C. (1992). Organisational alignment as a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. ve Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rodríguez, J. M. ve Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206-1226.

- Rodwell, J. J. ve Teo, S. T. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825-1841.
- Rowe, W.G., Cannella, A.A., Jr., Harris, I.C. ve Francolini, T. (2003). In search of meaning: Does the Fortune reputation survey alter performance expectations? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 187-195.
- Rowe, W. G., Morrow J. L. ve Finch J. F. (1995). *Accounting, market, and subjective measures of firm performance: three sides of the same coin?* Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Vancouver.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, Harvard University Press.
- Rumelt, R. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm in Competitive Strategic Management*. Engelwood Cliffs, NJ, RB Lamb.
- Russell, J. S., Terborg, J. R. ve Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.
- Saraç, M., Ertan, Y. ve Yücel, E. (2014). How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation on Borsa Istanbul 100 Index. *Journal of Accounting & Finance*, (61), 121-134.
- Segev, E. (1987). Strategy, strategy-making, and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, 8(6), 565-577.
- Schelling, Thomas C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge and London, Harvard University Press.

- Schendel, D.E. ve Hofer, C.W. (1979). *A new view of business policy and planning*. Strategic Management, Little, Brown, Boston.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C. ve Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 609.
- Schuler, R.S. (1989). Strategic human resource management and industrial relation. *Human Relations*, 42(2), 157-84.
- Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125-42.
- Shaver, J. M. (1998). Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: Does entry mode choice affect FDI survival? *Management Science*, 44(4), 571-585.
- Shea, T., Cooper, B. K., De Cieri, H. ve Sheehan, C. (2012). Evaluation of a perceived organisational performance scale using Rasch model analysis. *Australian Journal of Management*, 37(3), 507-522.
- Sheehan, C. ve Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P. ve Cieri, H. D. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 611-629.

- 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.
- Simons, R., Shadur, M. ve Kienzle, R. (1999). Explanations for the Relationship between Human Resource Practices and Organisational Strategy in the Australian Mining Industry. *International Journal of Employment Studies*, 7(1), 17-32.
- Singh, S., Darwish, T. K. ve Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British journal of management*, 27(1), 214-224.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P. ve Chen, M. J. (1986). Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance, *Academy of Management Proceedings*, 1986(1), 45-49. Briarcliff Manor, NY 10510, Academy of Management.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P. ve Chen, M. J. (1989). Strategy, size and performance. *Organization Studies*, 10(1), 63-81.
- Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- St-Onge S., Haines V.Y. III, Klarsfeld A. (2004). La rémunération basée sur les compétences déterminants et incidences. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 59, 651–680.

- Stonehouse, G. ve Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1980). *Readings in Organizational Behavior and Performance*. Santa Monica, Calif: Goodyear Pub. Co.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA, Pearson.
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56.
- Tayfur, O. (2013). Convergence or divergence? Evaluation of human resource practices in Turkey. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(9), 625-638.
- Treacy, M. ve Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), 84-93.
- Tregaskis, O., C. Mahoney ve S. Atterbury (2004). International survey methodology: experiences from the Cranet network. C. Brewster, W. Mayrhofer ve M. Morley (Eds.), (ss. 437-450), *Human Resource Management in Europe*. Amsterdam: Elsevier.
- Tushman, M. L. ve Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), (ss. 171-222). *Research In Organizational Behavior*. Greenwich, JAI Press.

- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim (9. Baskı)*. Beta Yayınları.
- Van de Ven, A. H. ve Drazin, R. (1984). *The concept of fit in contingency theory* (No. 19). Strategic Management Research Center.
- 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 Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academic of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13, 109-122.
- Verburg, R. M., Hartog, D. N. D. ve Koopman, P. L. (2007). Configurations of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111, 23-29.

- Von Bertalanffy, L. (1960). Some Biological Considerations of The Problems of Mental Illness.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C. ve West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Wang, D. ve Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whicker, L.M. ve Andrews, K.M. (2004). HRM in the knowledge economy realising the potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 156-66.
- Wilson Odiyo, D. R. C. ve Ochieng, I. (2013). Achieving Strategic-Fit between Business and Human Resource Strategies in the Agricultural sector. An Assessment of Transnational Tea Firms in Kenya. *International Journal of Research in Management*, 1(3), 1-18.
- Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic management journal*, 8(1), 93-101.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

- Wright, P. M. ve Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W. ve Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. ve Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-455.
- Zajac, E. J. ve Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10(5), 413-430.
- Zamani, S., Parnell, J. A., Labbaf, H. ve O'Regan, N. (2013). Strategic change and decision making in an emerging nation: An exploratory assessment of Iranian manufacturing firms. *Strategic Change*, 22(5-6), 355-370.
- Zhang, B., Chen, J. X., Tian, A. W., Tang, F., Niu, Y. ve Zeng, Q. (2022). The effects of industry dynamism, firm size, and ownership on HR strategic integration in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1782-1811.

EK 1: ETİK KURUL KARARI**T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük**

Sayı : E-35853172-300-00001563670
Konu : Leyla BOY AKDAĞ (Etik Komisyon İzni)

3.05.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 07.04.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001531732 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi **Leyla BOY AKDAĞ**'ın **Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında hazırladığı; **“İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Rekabet Stratejileri Arasındaki Uyum: Bir Alan Araştırması”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **13 Nisan 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 2757811D-2B5D-4259-8FF2-954635EF90E3

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-cbys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik
Ağ: www.hacettepe.edu.tr
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Sevdâ TOPAL
Bilgisayar İşletmeni
Telefon: 03123051008



EK 2: ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Gönüllü Katılım Formu

Sayın yönetici,

Bu araştırma anketi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde, Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ danışmanlığında, doktora öğrencisi ve Arş. Gör. Leyla BOY AKDAĞ tarafından hazırlanan “**İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Rekabet Stratejileri Arasındaki Uyum: Bir Alan Araştırması**” başlıklı doktora tez çalışmasının parçasıdır. Çalışmada, işletmelerin iş stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasındaki uyum düzeyinin tespit edilmesi ve bu uyum düzeyinin, işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında, işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. **Çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izinler alınmıştır.**

Ankete katılım gönüllülük esasına ve katılımcının inisiyatifine dayanmaktadır. Çalışmaya katılmamak sizin açınızdan herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacaktır. Katılım sağlamayı istememeniz halinde, dilediğiniz anda herhangi bir sorumluluk üstlenmeden ve açıklama yapmaksızın ankette yer alan soruları cevaplandırmaktan vazgeçebilirsiniz. Anketten çekilmeniz durumunda, yanıtlarınız yok edilecektir ve çalışmada kullanılmayacaktır. Eğer çalışmaya katılmayı ve tamamlamayı kabul ederseniz, anket sorularını cevaplandırarak sağlamış olduğunuz veriler, yalnızca söz konusu çalışmaya hizmet edecek şekilde bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, değerlendirilecek ve aşağıda isimleri belirtilen araştırmacılar dışında üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz yanıtlar kişiliğiniz ya da işletmeniz ile ilişkilendirilmeyecektir. **Kimliğinizden ve işletmenizin adından çalışma içerisinde kesinlikle bahsedilmeyecek, ilgili bilgiler sadece araştırmacılarda saklı kalacaktır.**

Anket soruları sizi ve işletmenizi rahatsız edecek ya da risk teşkil edecek bir içeriğe sahip değildir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz anketi cevaplamayı sonlandırabilirsiniz. Hiçbir soru için doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, işletmenizin mevcut durumunu en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız.

Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra çalışmaya, anket sorularına ilişkin sorularınızı ve çalışma sonuçlarına yönelik bilgi taleplerinizi, aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara doğrudan e-posta veya telefon aracılığıyla yönlendirebilirsiniz.

Vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar çalışmaya büyük fayda sağlayacaktır.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Basılı Form İçin:

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Kabul ediyorum

Tarih:

Adı Soyadı:

Adres:

Telefon:

İmza:

TEZ DANIşMANI

Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi
Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme
Bölümü
Beytepe Mahallesi ankaya / ANKARA
0312 2978700-152
otayfur@hacettepe.edu.tr

ARAşTIRMACI

Arş. Gör. Leyla Boy Akdağ
Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme
Bölümü
Beytepe Mahallesi ankaya / ANKARA
0312 2978700-144
leylaboy@hacettepe.edu.tr

BÖLÜM I

Sayın yönetici,

Aşağıda 11 ifade yer almaktadır. Her bir ifadede 4 seçenek (a, b, c, d) bulunmaktadır. Bu seçenekler doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmemektedir. Lütfen, **İŞLETMENİZİN MEVCUT DURUMUNU** en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz **YALNIZCA 1 SEÇENEĞİ** işaretleyiniz.

1. Aynı/benzer ürün veya hizmetleri sunan diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında, işletmemizin müşterilerine sunduğu hizmetler en iyi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- (a) İşletme ve pazar alanı genelinde yenilikçi, sürekli değişen ve doğası gereği kapsamlı hizmetler.
- (b) Bazı birimlerde / departmanlarda ve pazarlarda istikrarlı, bazı birimlerde / departmanlarda ve pazarlarda ise yenilikçi olarak tanımlanan hizmetler.
- (c) İşletme ve pazar alanında görece tutarlı, istikrarlı ve odaklanmış olarak tanımlanan hizmetler.
- (d) Geçici nitelikte olan ve çoğunlukla pazar alanından veya organizasyon çevresinden gelen fırsatlara veya tehditlere yanıt verme özelliği gösteren hizmetler.

5. Aynı/benzer ürün veya hizmetleri sunan diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında, işletmemizdeki en önemli hedeflerden biri, aşağıdakine bağlılığımız ve sadakatimizdir:

- a) Giderlerin kontrol altında tutulması.
- b) Giderleri kontrol altında tutmak ve seçici bir şekilde yeni hizmetler üretmek ya da yeni pazarlara girmek için giderlerimizin ve gelirlerimizin dikkatlice incelenmesi.
- c) Yeni hizmetler ve yeni pazarlar geliştirmek için gerekli kişilerin, kaynakların ve donanımın mevcut ve erişilebilir olduğundan emin olunması.
- d) Tehditlere karşı gerekli tüm önlemleri alarak koruma sağlandığından emin olunması.

9. Aynı/benzer ürün ve hizmetleri sunan diğer işletmelere kıyasla, işletmemiz geleceğe şu şekilde hazırlanmaktadır:

- (a) İvedilik gerektiren sorunlara veya zorluklara, olası en iyi çözümleri belirlemeye çalışarak.
- (b) Sektörde yeni olarak nitelendirilen veya pazarda yenilik ifade eden hizmet tekliflerinin yaratılması ile sonuçlanacak trend ve fırsatları belirleyerek.
- (c) Çözülmesi halinde mevcut hizmet tekliflerimizi ve pazardaki mevcut konumumuzu sürdürecektir ve sonrasında iyileştirecek olan problemleri belirleyerek.
- (d) Diğer işletmeler tarafından uzun vadeli potansiyele sahip olduğu ortaya konmuş sektör trendleri belirlenirken, mevcut hizmet tekliflerimize ve mevcut müşteri ihtiyaçlarımıza ilişkin problemleri çözerek.

NOT: Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan iş stratejileri ölçeği Conant vd. (1990)' ne aittir. Ölçeğin çalışma kapsamında kullanımına ilişkin gerekli izin ölçeği geliştiren yazarlardan alınmıştır. 11 maddelik ölçeğin örnek teşkil etmesi amacıyla 3 maddesine yer verilmiştir. İş stratejileri ölçeğinin tamamı Conant vd. (1990)' nin makalesinde yer almaktadır.

BÖLÜM II

Sayın yönetici,

Aşağıda 42 ifade yer almaktadır. Her bir ifade için 7' li cevap skalası bulunmaktadır. Bu skalada,

(1): Bu ifade, işletmem ile hiç uyum göstermemektedir.

(7): Bu ifade, işletmem ile yüksek derecede uyum göstermektedir.

olmak üzere, her bir ifade için lütfen **İŞLETMENİZİN MEVCUT DURUMUNU** en iyi şekilde ifade eden **YALNIZCA BİR** yanıtı işaretleyiniz (cevabınız olan sayıyı yuvarlak içine alınız ya da altındaki boşluğa X koyunuz).

1. İşletme, nispeten istikrarlı bir ürün pazar alanında güvenli bir konum edinmeye (güvenli bir nişe yerleşmeye) çalışmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
6. İşletme, faaliyet gösterdiği nispeten dar bir ürün pazar alanında, en iyi performansı elde etmeye odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
13. İşletme, yeni ürün geliştirme konusunda sektörde ilk olmayı hedeflemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
16. İşletmenin faaliyetleri, çoğunlukla sektörde yeni bir rekabet faaliyetinin başlamasına yol açmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

NOT: Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan iş stratejileri ölçeği Segev (1987)' ee aittir. Ölçeğin çalışma kapsamında kullanımına ilişkin gerekli izin ölçeği geliştiren yazarlardan alınmıştır. 28 maddelik ölçeğin örnek teşkil etmesi amacıyla 4 maddesine yer verilmiştir. İş stratejileri ölçeğinin tamamı Segev (1987)' in makalesinde yer almaktadır.

BÖLÜM III

Sayın yönetici,

Aşağıda 11 ifade yer almaktadır. Her ifadede 3 seçenek (A, B, C) bulunmaktadır. Lütfen, **İŞLETMENİZİN MEVCUT DURUMUNU** en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz **YALNIZCA 1 SEÇENEĞİ** işaretleyiniz.

2.İşletmemiz tarafından benimsenen planlama adımları aşağıdaki gibidir:

- A. Planla-Harekete geç-Değerlendir
- B. Harekete geç- Değerlendir-Planla
- C. Değerlendir-Planla-Harekete geç

6.İşletmemizde performans değerlendirme prosedürü aşağıdaki gibidir:

- A. Süreç odaklı prosedür (Örneğin kritik olaylara, yetkinliklere ya da üretim hedeflerine dayalı)
- B. Sonuç odaklı prosedür (Örneğin amaçlara göre yönetim veya karlılık hedefleri)
- C. Her ikisinin birleşimi

11.İşletmemizde toplam ücretlendirme ağırlıklı olarak aşağıdaki gibidir:

- A. Nakit ödemeler
- B. Teşvikler
- C. Nakit ve teşviklerin birleşimi

NOT: Miles ve Snow (1978)' un savunmacı, öncü ve analizci stratejileri doğrultusunda insan kaynakları stratejilerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan İKY stratejileri ölçeği Christiansen ve Higgs (2008)' e aittir. Ölçeğin çalışma kapsamında kullanımına ilişkin gerekli izin ölçeği geliştiren yazarlardan alınmıştır. 11 maddelik ölçeğin örnek teşkil etmesi amacıyla 3 maddesine yer verilmiştir. İKY stratejileri ölçeğinin tamamı Christiansen ve Higgs (2008)' in makalesinde yer almaktadır.

BÖLÜM IV

Sayın yönetici,

Aşağıda yer alan sorularda, yanıtınız için sunulan 5' li skalada (1: Çok daha kötü, 2: Daha kötü, 3: Aynı/benzer seviyede, 4: Daha iyi, 5: Çok daha iyi), **İŞLETMENİZİN MEVCUT DURUMUNU** en iyi ifade eden **YALNIZCA BİR** yanıtı işaretleyiniz.

Cevabı boşluk doldurma şeklinde olan sorularda, yanıtınızı lütfen **rakam** ile yazınız.

Cevabı EVET/HAYIR olan sorularda, size uygun cevap EVET ise yanındaki kutucuğa, HAYIR ise yanındaki kutucuğa X işareti koyunuz.

SORU 1. İşletmenizin, son 3 yıldaki örgütsel performansını, işletmeniz ile aynı veya benzer ürün ve hizmet sunan diğer işletmelerin performansı ile nasıl karşılaştırırsınız?	Çok Daha Kötü (1)	Daha Kötü (2)	Aynı/Benzer Seviyede (3)	Daha İyi (4)	Çok Daha İyi (5)
Lütfen aşağıdaki ifadeler için <u>YALNIZCA BİR</u> seçeneği işaretleyiniz.					
b. Ürünlerin, hizmetlerin ve programların geliştirilmesi açısından?					
e. Müşterilerin memnuniyeti açısından?					
f. Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından?					

2. Aynı veya benzer ürün ve hizmeti sunan diğer işletmeler ile işletmenizin son 3 yıldaki performansını aşağıdaki açılardan nasıl karşılaştırırsınız?	Çok Daha Kötü (1)	Daha Kötü (2)	Aynı/Benzer Seviyede (3)	Daha İyi (4)	Çok Daha İyi (5)
Lütfen aşağıdaki a, b, c, d seçenekleri için <u>YALNIZCA BİR</u> işaretleme yapınız.					
a. Pazarlama?					

3.Son iki yılda, işletmenizin kritik pozisyonlarındaki her bir eleman açığı için kaç civarında başvuru değerlendirdiniz?

Cevabınız:

6.İşletmeniz son 2 yıl içerisinde, herhangi bir çalışana hizmet içi işbaşında eğitim dışında, iş yeri içerisinde veya dışarısında resmi bir iş eğitimi (işyeri tarafından sistematik olarak planlanmış ve düzenlenmiş/düzenlenmiş olan) sağladı mı?

EVET

HAYIR

8.Genel olarak bakıldığında, çalışan eğitiminizin ne ölçüde etkili olduğunu söyleyebilirsiniz?

1	2	3	4	5
Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Ne Etkili Ne Etkili Değil	Etkili	Çok Etkili

12.Çalışanlar ile üstleri veya çalışanlar ile iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik resmi prosedürler var mıdır?

EVET

HAYIR

NOT: Algılanan örgütsel performansın ölçülmesi amacıyla kullanılan algılanan örgütsel performans ölçeği Delaney ve Huselid (1996)' e aittir. Ölçeğin çalışma kapsamında kullanımına ilişkin gerekli izin ölçeği geliştiren yazarlardan alınmıştır. Örnek teşkil etmesi amacıyla 8 maddesine yer verilmiştir. Algılanan örgütsel performans ölçeğinin tamamı Delaney ve Huselid (1996)' in makalesinde yer almaktadır.

BÖLÜM V

1. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör:

.....

2. İşletmeniz bu sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

.....

3. İşletmenizde ortalama kaç çalışmanız

vardır?.....

4. Bu işletmede kaç yıldır

çalışmaktasınız?.....

Yanıtlarınız ve ayırdığınız vakit için teşekkür ederiz.

EK 3: ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orjinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 26/05/2024

Tez Başlığı: İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Rekabet Stratejileri Arasındaki Uyum: Bir Alan Araştırması

Yukarıda başlığı verilen tezimin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 307 sayfalık kısmına ilişkin, 26/05/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8 'dir.

Uygulanan filtrelemeler**:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezimin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Leyla BOY AKDAĞ

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	LEYLA BOY AKDAĞ	
	Öğrenci No	N18144623	
	Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME	
	Programı	İŞLETME	
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ

*Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION		Date: 26/05/2024
Thesis Title (In English): Alignment Between Human Resources Strategies and Business Competition Strategies: A Field Study		
According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 26/05/2024 for the total of 307 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 8 %.		
Filtering options applied**:		
1. <input checked="" type="checkbox"/> Approval and Declaration sections excluded		
2. <input checked="" type="checkbox"/> References cited excluded		
3. <input checked="" type="checkbox"/> Quotes excluded		
4. <input type="checkbox"/> Quotes included		
5. <input checked="" type="checkbox"/> Match size up to 5 words excluded		
I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.		
I respectfully submit this for approval.		
		Leyla BOY AKDAĞ

Student Information	Name-Surname	LEYLA BOY AKDAĞ	
	Student Number	N18144623	
	Department	BUSINESS ADMINISTRATION	
	Programme	BUSINESS ADMINISTRATION	
	Status	PhD <input checked="" type="checkbox"/>	Combined MA/MSc-PhD <input type="checkbox"/>

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ

**As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.