

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar

Editör: Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ



Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar

Editör:

Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguruyinlari.com

✉ info@ozguruyinlari.com

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar

Editor: Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-00-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1125>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Aladağ, Ö. F. (ed) (2025). *Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1125>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguruyinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, stratejik yönetimin kuramsal temellerini güncel örgütsel uygulamalarla buluşturan bir tartışma alanı sunmayı amaçlamaktadır. Bir yandan strateji literatürünün temel sorularına sistematik yanıtlar üretirken, diğer yandan ülkeler, sektörler ve kurum türleri arasındaki farklılaşmaları görünür kılarak okuyucuya karşılaştırmalı bir bakış kazandırmaktadır. Kitabı oluşturan bölümler, firma stratejisinden örgütsel tasarıma, insan kaynağı ve kültürden dönüşüm süreçlerine, performans göstergelerinden ittifak dinamiklerine uzanan geniş bir tematik yelpazeye odaklanmaktadır.

Bu kitap, lisansüstü öğrenciler, akademisyenler ve uygulayıcılar için hem kavramsal derinlik hem de bağlamsal farkındalık sağlayan, stratejik yönetimi çok boyutlu bir yönetim ve değer yaratma pratiği olarak yeniden düşünmeye davet eden bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Diversification Strategy-Organizational Performance Relationship: A Theoretical Study to Compare Developed and Developing Countries	1
<i>İhsan Yiğit</i>	

Bölüm 2

Güncel Stratejik Yönetim Uygulamaları	27
<i>Duygu Hıdıroğlu</i>	

Bölüm 3

Şirketlerde Kurumsal Yasallık ve Kurumsal Kültür Hükümlerinin Önemi – Bir Genel Bakış	47
<i>Mustafa Avcın</i>	

Bölüm 4

Yetenek Yönetiminin Stratejik Rolü: Rekabet Stratejilerinde Üstünlük Yaratma Perspektifi	73
<i>Duygu Kızıldağ</i>	

Bölüm 5

Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dönüşüm	93
<i>Neşe Öner Şeker</i>	

Bölüm 6

Kamu Yönetiminde Bir Stratejik Yönetim Olgusu Olarak Stratejik Çeviklik 125

Muhammed Enes Kan

Eda Mert

Bölüm 7

Stratejik İttifakların Kilit Başarı Faktörü: Sosyal Sermaye 159

Yunus Emre Taşgıt

Merve Taşkın

Bölüm 8

Jenerik Rekabet Stratejileri 191

Ayşeşüül Düzgün

Bölüm 9

Stratejik Düşüncenin Kuramsal Temelleri ve Strateji Oluşumu 213

Elif Genç-Tetik

Diversification Strategy-Organizational Performance Relationship: A Theoretical Study to Compare Developed and Developing Countries

İhsan Yiğit¹

Abstract

Researchers have long debated whether diversification strategy enhance firm performance or whether it instead reduce performance results. Diversification strategy involves spreading firm resources and investments across a variety of sectors or markets to reduce risk and increase firm performance. The relationship between diversification and performance has been a subject of significant academic debate, offering different conclusions on how diversification impacts financial performance. Diversification strategy is a critical decision for firms aiming to grow, reduce risk, and enhance competitive advantage. The purpose of this study is to explore the relationship between diversification strategies and firm performance in Turkey as an emerging country.

INTRODUCTION

The survival, growth and development of businesses are accepted as the basic tools for businesses to achieve their profit goals today (Şimşek, 2001, p.44; Özgen et al., 2001, p.25; Mucuk, 2000, p.30). Businesses should have the desire to develop and grow more in order to improve their status in the sectors they operate and to make more profits by using their existing assets and capabilities (Ülgen and Mirze, 2004, p.200). Growth, in its most general sense, refers to an increase in volume or a quantitative increase (Eren, 2000, p.77). According to another perspective, growth means sales or expansion in the market that can create added value (Wright and Kroll, 1998, p.92).

1 Assoc. Prof. Dr, Marmara University, Business Faculty, ihsanyigit@marmara.edu.tr
ORCID: 0000-0002-9053-9717

It is generally accepted that firms start their operations as enterprises focused on a single business area serving primarily the local or regional market, and that their strategic emphasis is on growing the business they are in (increasing sales, increasing market share, creating a loyal customer portfolio, expanding resources and product lines to increase the competitive capacity of profits, etc.) (Thompson and Strickland, 1999, p.85). After this stage, it is normally observed that the firm grows geographically (from local to regional, from regions to internationalization) (Rugman and Hodgetts, 2000, p.54; Thompson and Strickland, 1999, p.85) and vertically at some point in these stages (Thompson and Strickland, 1999, p.86). If it is not possible for the firm to grow profitably in its current business area or if above-average profitability is expected in a different market, differentiation is needed. In this case, the firm may enter a related business area or an unrelated business area, or even choose to achieve both related and unrelated growth (Thompson and Strickland, 1999, p.86). The choice here may vary depending on which of the fundamental paradoxes in the firms' corporate strategies is preferred. At this point, managers must decide whether to manage their companies as an institution that collects profitable business areas in its portfolio, draws its strength from financial synergy and spreads risks, or whether to focus on its core competencies and determine its growth direction (De Witt and Meyer, 1999, p.94).

This study aims to present a theoretical approach to the diversification strategy-organizational performance relationship. For this purpose, first of all, what diversification strategy is will be explained, then the theoretical framework for the diversification strategy-organizational performance relationship will be emphasized. For this purpose, first of all, a literature review will be conducted on the diversification strategy-organizational performance relationship, then the possible advantages of diversification strategy will be explained under the title of diversification strategy, capabilities, resources and organizational performance. In the next title, the concept of synergy will be examined in terms of the diversification strategy-organizational performance relationship. Following this, the disadvantages of diversification strategy and the diversification strategy-organizational performance relationship in developing countries will be explained and the questions that form the basis of the problem will be stated.

1. DIVERSIFICATION STRATEGY

The studies of Chandler (1962) and Ansoff (1965) on the reasons for diversification, "the nature of diversified firms" stand out as the first studies

in the field. Wrigley contributed to these with his study in 1970 (Prahalad and Bettis, 1986, p.486).

The aim of the diversification strategy, which is expressed as “diversification” in English, is for the company to focus on new business areas or new businesses that can generate income. In order to say that a company implements a diversification strategy; in addition to its current businesses, the company must be interested in new business areas in which it operates and/or different business areas and have decisions and applications on this subject. It can be said that the diversification strategy is the basic growth strategy because it causes a numerical increase in the company’s activities (Ülgen and Mirze, 2004, p.224). It should be stated that the diversification strategy is a corporate strategy because it needs to be implemented in companies operating in more than one business area and is based on the combination of strategies at the business level (Bakoğlu, 2010, p.43).

Diversification as a strategy can be defined as “entering new business areas within the framework of markets, products or capabilities that are different from the current field of activity of the company” (Jhonson and Scholes, 2002, p.373; Rumelt, 1982, p.362). According to another definition, diversification strategy is “a top management growth strategy implemented in companies that want to enter a new business area and obtain above-average returns by taking advantage of the opportunities there” (Ülgen and Mirze, 2004, p.224).

As is known, there are two basic types of diversification or growth: related and unrelated. In related diversification, the company moves towards areas where it can use its own basic resources and capacities, and thus aims to increase economies of scale (by balancing and sharing core competencies) and market power (by higher marketing power and vertical integration) (Dess et al., 2004, p.178). When companies choose to diversify unrelatedly, they enter a different market or production than the current product market. Here, synergy is provided by the vertical relationship between the company’s central office and the affiliated business units; basically, ways of creating value are tried to be found by using portfolio analysis techniques, restructuring the company and establishing partnership relationships (Dess et al., 2004, p.178).

1.1. Related Diversification

It can be defined as expanding into new areas that are different from the current product and market, but within the sector where the current product and market are located (Jhonson and Scholes, 1999, p.323). It is possible to

divide the related diversification strategy into two types: Horizontal Related Diversification and Vertical Related Diversification. Accordingly;

Horizontal Related Diversification: It is the name given to diversification outside the operational area in which it operates but related to the core competence of the company (Wright et al., 1998, p.95). The newly entered production area can be a complementary product of the existing company, a by-product of the existing product or another related product that will contribute to the competition (Jhonson and Scholes, 1999, p.322). The basis of the horizontal related diversification strategy is synergy and advantages related to core competence. As synergistic advantage, horizontal scope economy, horizontal scope creativity and a possible combination of both emerge. While horizontal scope economy refers to the advantage obtained from the use of purchasing, research and development, marketing and other functional activities at the company level, horizontal scope creativity is the advantage obtained from the use of transferable or shared capabilities at the company level (Wright et al., 1998, p.95).

Vertically Related Diversification: In cases where the production process is carried out in more than one step, it can be defined as the company performing one of these steps with its own means. Vertical merger can be forward or backward. If there is a merger towards raw materials within the value chain, it will be a backward vertical diversification, and if there is a merger towards the final consumer, it will be a forward vertical diversification (Wright et al., 1998, p.99). In cases where the company's existing suppliers or buyers do not meet the expectations of the final customer from the product, the customer's expectations from the product produced do not change very frequently, and the vertical merger is compatible with the strategic position of the company, it will be advantageous for the company to prefer vertical merger in competition (Miller and Dess, 1996, pp.249-250).

1.2. Unrelated Diversification

In unrelated diversification, which resembles the structure of holdings in Turkey, there is no connection between the newly entered business area and the existing business. Although the new business is independent from the other in terms of technology, production and market, there may be a potential connection between the businesses (Craig and Grant, 1993, p.109). While the expectation in related horizontal diversification is a strategic management and coordination relationship in order to create synergy, the primary expectation for unrelated diversification is financial investment (Wright et al., 1998, p.97). By making unrelated diversification, businesses

will have advantages such as growing in other areas and reducing the risk of the existing company, being economical in common services such as public relations, legal services, financial issues, internal balance sheet, although unrelated, reducing transaction costs, and benefiting from the management skills of the existing company (Craig and Grant, 1993, pp.110-113).

2. DIVERSIFICATION STRATEGY, RESOURCES, CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE RELATIONSHIP OF BUSINESSES

In this title, the relationship between related and unrelated diversification performance will be discussed separately.

2.1. Unrelated Diversification, Resources, Capabilities and Organizational Performance Relationship of Businesses

As stated above, in unrelated diversification, there is no business relationship between the strategic business units of the company in terms of technology or market. So why do companies prefer unrelated growth in such cases? Can the company create any value by making unrelated diversification? (Craig and Grant, 1993, p.110). There are 5 basic factors that can be the answer to these and similar questions. These are;

Risk Reduction: Businesses in the decline phase of the product life cycle or where the life of the product is threatened by environmental uncertainty can diversify their risks arising from the current sector by making unrelated diversification. By expanding their activities in different sectors where environmental uncertainty is less and profitability is higher, the company will be able to make its life longer, thus making its cash flow more reliable (Sirmon and others, 2007, p.186).

Reducing Transaction Cost: According to the transaction cost approach, decision makers may have limited rationality regarding the decision they want to make. For example, managers may make decisions about the company in their own interests. Decisions may be affected by environmental uncertainty and complexity; there may be a lack of information; bargaining may be done for small amounts, and managers may have difficulty in accessing information that may be important to them. For these reasons, there may be a transaction cost for decision makers (Jones and Hill, 1988, p.160). If it is considered that each strategic business unit of companies that have made unrelated diversification is an independent profit center and if the fact that the top management monitors each strategic business unit is taken into account, the top management will be able to access the desired

information about each independent unit and the company as a whole in a way that will minimize the transaction cost (Craig and Grant, 1993, p.111). One of these information is related to capital control. Internal capital control will cause less transaction cost in unrelated diversification than in related diversification. For example, when the manager needs financial resources from the company or one of the strategic business units, he/she can obtain this financial resource from any of the strategic business units that have all the information within the company without any transaction costs (Hill, 1988, p.68).

Another area where transaction costs can be reduced is in employee transfers. Whether related or unrelated diversification, the company can transfer the personnel it needs - especially managers and technical experts - between strategic business units. When a strategic business unit that has entered a new business area or wants to develop an existing one chooses to provide the personnel it may need from external sources, since the process of hiring new personnel can be costly, it can instead reduce costs by obtaining them from its own internal resources (Grant, 2008, p.403).

Reduction in Service Costs: Some activities such as legal services, public relations, security of company funds, internal auditing, and investment decisions can be performed centrally for all strategic business units at the company level. Even if there is no operational connection, there may be an advantage in an unrelated diversification strategy in terms of cost savings in such activities (Craig and Grant, 1993, p.111).

Access to Management Capabilities: This view, which is based on the view that those who do management work have a talent that is difficult to access and requires scientific support (Craig and Grant, 1993, p.112), supports the idea that successful managers of unrelated diversified companies will also be successful in new investments (Markides, 1995, p.103). When viewed from this perspective, a manager who has the knowledge and skills to manage a single company well will also have the skills to manage more than one company at the same time. This will be an advantage for the diversified company and contribute to its profitability (Miller and Dess, 1996, p.243).

Exploiting inefficiencies in the model's valuation of companies: From time to time, the environment may present opportunities to companies. In some cases, these opportunities can be determined by rational measures, while in other cases they may be based on intuition. A manager who thinks he has sufficient environmental knowledge can find opportunities to make very high profits by investing in a new field that he thinks is profitable as a result of his intuition (Craig and Grant, 1993, p.113).

Unrelated diversification can teach company managers how to create value in different areas. For example, an unrelated, grown company manager who has sufficient environmental knowledge can buy another business that he sees as profitable, restructure it and resell this company (Hill and Ireland, 2007, p.182). In this context, an opportunity that unrelated diversification will bring may be the opportunity to invest in different sectors that may be more profitable. For example, a company operating in the tourism sector will be able to make energy investments that he thinks will be profitable.

2.2. Relationship Between Related Diversification, Resources, Capabilities and Organizational Performance of Businesses

According to Craig and Grant, related diversification competitive advantage, sharing of physical and non-physical resources, and spreading some management skills to strategic business units will be possible (Craig and Grant, 1993, p.115).

2.2.1. Sharing Physical Resources

In related diversification, physical resource-based performance effect occurs in two ways. First, the potential relationship between strategic business units can be defined and the benefit of the resource that can be used can be expanded and brought to a situation where strategic business units can use it together. Second, especially in the production process, joint use of complementary products that already exist can be provided. In both cases, the joint use of physical resources can help strategic business units achieve cost savings (Farjoun, 1998, p.615). Physical resources that can be an advantage for a business that has made related diversification refer to resources that can be used in more than one area, such as production areas and equipment that can be used together and have flexibility. In order for these resources to be used jointly, the industries in which they operate must be similar or related (Chatterjee and Wernerfelt, 1991, p.35).

When viewed from a resource-based perspective, the concept of organizational slack emerges as one of the advantages of the related diversification strategy. Organizational slack is defined as organizational resources that exist in businesses but cannot be used, and can be made useful when used. There may be many types of organizational slack, similar to financial slack. The portfolio manager of a business that has implemented a diversification strategy can manage the financial resources that one of the strategic business units needs and the surplus of the other in a balanced manner. Otherwise, organizations will not be able to make this resource useful (Harrison and John, 1994, p.187). Another example of organizational

slack is the usable space that may be in the distribution channel. Procter and Gamble uses a common distribution channel for toilet paper and diapers (Porter, 1988, p.56).

2.2.2. Sharing Intangible Resources and Transfer of Talent

In this title, where it is claimed that even a simple transfer between units will benefit the strategic business units of companies that have made related diversification, the sharing of non-physical resources and the transfer of capabilities will be examined. As non-physical resources, they will be examined under the concepts of brand, reputation, technology, marketing ability and operational.

Brand: The known brand value of the company contributes positively to the performance of strategic business units in related products. Because the customer has prior knowledge about the product produced by the current strategic business unit (Cohen, 2005, p.22).

Reputation: Independent of the brand, reputation refers to the awareness of issues such as quality, taste etc. If a company with such a reputation expands in the related field, it will be able to have a competitive advantage with the contribution of this feature (Craig and Grant, 1993, p.116).

Technology: It refers to the company's growth in different areas by evaluating its existing technological capability and contributing to its competitive advantage. Businesses that are aware of their technological superiority can analyze where and how to use this superiority and then turn to new investment areas (Chiu et al., 2008, p.877). This method, especially applied by Japanese technology companies, can be given as an example by giant companies such as Canon, Matsushita, Fujitsu, Toshiba, and Sony. Canon is notable among these companies. Because Canon has achieved great growth by using its technological capability in the last twenty years (Watanabe et al., 2005, p.12).

Marketing Capability: Businesses can also transfer their marketing capabilities along with the transfer of their brand name. Diversified businesses related to areas such as marketing research capability, distribution channel management, and new product entry into the market can gain competitive advantage. For example, Philip Morris' diversification from tobacco products into beer, soft drinks (Seven Up), and processed foods (Kraft and General Foods) was based on strong brand management, international marketing, and market segmentation (Craig and Grant, 1993, p.117).

Operational Capability: It refers to the transfer of the production capability of one of the strategic business units to another strategic business unit diversified in the related field. In other words, the capability of one of the strategic business units with similar production processes can be used in other business units (Helfat and Eisenheart, 2004, p.1227). For example, it is stated that there are serious increases in performance due to the transfer of operational capabilities (camera, copier, printer) between units in Canon (Watanabe et al., 2005, p.15).

2.2.3. Sharing General Management Skills

In case of sharing or transferring resources and capabilities between strategic business units of related diversified companies, some technical or market connections between the companies are needed. These transferred capabilities are not only functional capabilities, but also these transfers are related to general management capabilities. Top management can suggest some general management capabilities to strategic business units. In order to make this suggestion, it is not necessary for there to be any customer or technical connection between strategic business units, in other words, related diversification. General management capabilities indicate that company and strategic business unit managers may have some similar management capabilities due to sharing (Craig and Grant, 1993, pp.117-118).

2.3. Diversification Strategy, Synergy and Organizational Performance Relationship

Synergy will provide a positive leverage effect to the company in diversified companies. This means that rather than each business unit making a definite contribution with the synergy effect, the entire company will gain an advantage in competition. From here, it is necessary to understand in which areas synergy has an effect (Knoll, 2008, p.18). The resource-based view states that in order for synergy to have a competitive advantage, the company resource must be valuable, rare and difficult to imitate (Grant, 2008, p.402). Barney states that the resource must provide an effect that eliminates threats from the environment and evaluates opportunities (Barney, 2001, pp.103-104). Knoll examined the contribution of synergy to performance in diversified companies by classifying synergy in four different ways (Knoll, 2008, pp.24-106).

2.3.1. Market Synergy

In this type of synergy, related products are formed as a result of the opportunity to be sold in the same store, to use the same distribution channel

or the same warehouse (Smith, 1985, p.70). Joint advertising of strategic business units, other promotional and sales-increasing activities together reduce costs at the company and strategic business unit level, and as a result, multifaceted profit opportunities are obtained (Dilsiz, 2007, p.27). For example, magazines can be sold at a dealership where newspapers are sold. In this case, no additional rent and electricity fees will be paid for magazine sales, and an advantage will be gained from some of the costs by selling them together with newspapers.

When several companies realize a significant portion of the sales of an industry, it is possible to conclude that the company has penetrated the market. It is the type of synergy obtained when the newly launched activity has the same market as the old activity (Kargin, 2007, p.62). While this situation means an unspoken agreement between the companies, it also means that they will include profits and monopolistic rent. In reality, market sharing can only be created as a result of a long-term strategy with organizational effect (Gotz and Sanz, 2002, p.65). Market synergy, which is claimed to provide advantages to diversified companies with this synergy dimension compared to those operating in a single field and contribute to organizational performance, is divided into 4 subtypes by Knoll, each of which is explained as follows (Knoll, 2008, pp.35-37):

Predatory Pricing: Predatory pricing means that the company keeps its prices low for a short time in order to gain an advantage in competition (Wazzan and Frech 2009, p.653). Although the company that implements predatory pricing experiences losses in the short term, it thinks that it can gain an advantage in competition in the long term by affecting the product price in the market (Jackson, 2009, p.97). Compared to companies operating in a single field, companies operating in more than one field, that is, diversified, can gain a greater competitive advantage over their competitors by reducing prices (Knoll, 2008, p.36).

Free Product Giving (Bundling): Bundling, which means giving another product together with the main product, eliminates the need for the customer to do new research for the second product and thus reduces transaction costs (Basu and Vitharana, 2009, p.792). Businesses that diversify their products in terms of creating market synergy can gain a significant competitive advantage by giving the other product along with the main product (Knoll, 2008, p.36). Supermarkets offering discounts on fuel can increase sales, credit card companies offering discounts on some purchases can increase spending (Thannassoulus, 2007, p.437) or, as in our country, giving small

gifts at gas stations for purchases over a certain limit, giving cleaners together with detergent can be given as examples of bundling.

Reciprocal buying and selling: It is a type of synergy that occurs when each of the group companies is a supplier or customer of the other (Knoll, 2008, p.36). It is the situation where one of the strategic business units of a company operating in more than one field is the buyer of the other.

Mutual Forbearance: While a holding company competes with others, two of them may face each other in many markets. The multitude of their relationships may become a disadvantage for them in competition. In this case, the holding units can reduce this disadvantage in competition by making agreements among themselves (Grant, 2005, p.456). It is an implicit agreement made by diversified companies among themselves in order to gain a competitive advantage by keeping prices low (Knoll, 2008, p.37). For example, both companies can support the other by not operating in the same market with the same product (Grant, 2005, p.456).

2.3.2. Financial Synergy

In general, the financial dimension of the contribution created by synergy constitutes the content of financial synergy. Financial synergy refers to the synergy obtained by reducing costs in the business (Kargın, 2007, p.54). Financial synergy can generally be expressed as the formation of financial scale economies as a result of mergers or diversification of businesses, the increase in company profits, the stability of cash flows compared to their previous states, the decrease in risks and the more compatible investment opportunities with internal funds. With financial synergy, the business is expected to have a lower capital cost (Öndeş, 2007, p.304). Financial synergy emerges with benefits such as increased liquidity, increased earnings per share and tax advantages (Ada et al., 2006, p.30). The effect of financial synergy on organizational performance for diversified businesses has been divided into three subtypes by Knoll, each of which is explained as follows (Knoll, 2008, pp. 39-43).

Reducing Corporate Risk: Reducing corporate risk is possible in two ways (Knoll, 2008, p.39). First, the cash flow risk of diversified companies is negatively correlated with those that have not. Since a company operating in more than one field can use the resources of another company in case of a cash flow problem, it will experience cash flow problems less than companies operating in a single field (Got and Sanz, 2002, p.37). Second, it can be done through managerial actions. Managerial actions can be possible by reducing the risk of bankruptcy of the company (coinsurance

effect) and increasing the willingness of stakeholders to invest or do business with diversified companies (Knoll, 2008, p.39). It can be thought that any problem that may occur in the subsidiaries of diversified companies and the transfer of resources from one company to another company can reduce the bankruptcy risk of the company. In addition, since the size image of these companies will increase the trust in them, it can be expected to increase the willingness of capital owners to invest.

Internal Capital Market and Financial Scale Economy: Another factor that increases financial synergy is the advantage of internal financial resources. According to Hill, it is less costly for businesses to obtain the necessary financial resources with their own means than to obtain them from outside (Hill, 1988, p.68). Williamson supports this view with the transaction cost approach perspective. According to him, resources obtained with their own means will cause less transaction costs than external sources (Williamson, 2009, p.9). The adequacy of internal financial resources is an important factor for the growth of businesses. In cases of growth or financial resource needs, businesses that have diversified can solve this problem with less cost with the effect of financial synergy. Because, business managers will have sufficient information stock regarding the company's financial resources and will be able to compare with external sources (Liebeskind, 2000, p.65). In another dimension, internal financial resources can provide access to resources that may be necessary for projects that may be more important in some periods, at the right place and time. This opportunity can sometimes provide very important advantages for businesses in competition (Knoll, 2008, p. 43).

According to Scott, there are two ways to gain tax advantage in diversified companies. First; if tax laws allow/allow, services between companies can be shown as expenses by the company providing the service and these can be deducted from tax (Scott, 1977, p.1). For Turkey, when deducted, for example, holding companies can show activities such as research and development, marketing and distribution, and preparation of investment projects among their own subsidiaries as expenses (Akça, 2010, p.214) and gain tax advantage. Another tax advantage is; if interest payments reduce tax, diversified companies can reduce tax payments by increasing borrowing among themselves (Stapelton, 1982, p.2).

2.3.3. Operational Synergy:

In related diversification, the leverage effect of operational synergy has been discussed by many authors (Dundas and Richardson, 1980, pp.183-

185; Markides and Williamson, 1994, pp.154-156; Jones and Hill, 1988, pp.161-163). Grant defined operational synergy as the performance advantage gained by diversified companies by using or producing a resource among themselves rather than obtaining it from outside (Grant, 2005, p.456), while Knoll divided this synergy into two groups as productivity and growth synergy (Knoll, 2008, p. 26).

Productivity Synergy: This type of synergy is expressed as the type of synergy that occurs as a result of the joint use of factories, machinery, facilities and equipment for different goods, the joint use and joint supply of raw material stocks, and the transfer of R&D expenses from one product to another (Pinar, 2005, p.19). Productivity synergy is the productivity advantage that related diversified businesses obtain from their own operational activities (Knoll, 2008, p.26). Panzar and Willig explain productivity synergy on the basis of economies of scope. According to him, scope economy or efficiency synergy; when a production area or input is used for the production of more than one product, the cost of each product produced will be lower than when used for only one product (Chang and Choi, 1988, p.148; Panzar, Willig, 1981, p.268). The intention in scope economy is not the decrease in unit cost due to the overproduction of the product produced, as in scale economy, but the use of the production line of the product produced in the production of different products (Grant, 2005, p.456).

In order to talk about the cost advantage arising from scope economy in businesses producing more than one product, it is not necessary to use only the product line jointly in more than one production. This is the visible side of the advantage and will also cause a cost advantage in invisible factors such as transaction costs and reduction of market errors. However, in order to have a cost advantage, there must be a relationship in the processes of the products produced. It is not possible to talk about this cost advantage in unrelated diversifications (Panzar, Willig, 1981, p.268). According to Knoll, economies of scale may cause costs to decrease, but since this cost decrease can also occur in businesses operating in a single field, it will not be accepted as an efficiency synergy for businesses that have diversified (Knoll, 2008, p. 27). In addition, the advantage obtained is not only cost-focused, but should be considered as an input of the production line from sources such as the development of the firm's business culture and managerial skills (Chang and Choi, 1988, p.147).

Growth synergy: It is a type of synergy that is gained by combining common overheads, personnel that can be employed in common works, purchasing and training powers for many products (Eren, 2000, p.201).

Knoll defines growth synergy as “profitable growth advantages resulting from the ability to transfer complementary operational resources among diversified businesses” (Knoll, 2008, p.28). There must be a resource relationship between each unit of a diversified business that aims to grow (Tanriverdi and Venkatraman, 2005, p.100).

2.3.4. Management Synergy

The results of the transfer of managerial skills between units in solving strategic, organizational and operational problems. It is the ability of the company to easily adapt to new jobs from its past experiences and accumulations in organizational and control problems (Eren, 2000, p.201; Pinar, 2005, p.19). If the newly initiated activity is similar to its previous activity, the synergy effect will be greater since the company will have the opportunity to benefit from the planning function of the new activity. Because, the existing personnel will be able to act rationally in the decision-making phase with their previous experiences and accumulations and will be able to solve the problems in a shorter time (Eren, 2000, p.201). Knoll defined management synergy as “the leverage effect in favor of the diversified company obtained from the company’s management abilities” in terms of diversified companies (Knoll, 2008, p.48).

When the literature is examined, there is no common view on the content of management synergy in terms of diversified businesses. Hill and Jones touched on organizational capability while explaining the benefits of diversification strategy and stated that the effect of upper-level management in the context of functional expertise and skills is very important in the transfer of organizational capabilities. Hill and Jones grouped organizational capabilities into 3 groups and expressed them as follows (Hill and Johes, 2007, p.346).

Entrepreneurial Capabilities: Risk-taking capabilities, directing resources to creative ideas, balancing excessive risk that may cause failure.

Capabilities in Organizational Design: Organizational design capabilities, organization of structure, culture and control systems in a way that coordinates and motivates employees, structure being an explorer and effective user of capabilities and ensuring that the harmony of strategy, structure and environment is maintained.

Superior Strategic Capabilities: The fact that each business unit of abstract, conceptual management capabilities has an effect that increases the total profitability of the company.

Management synergy focuses on the vertical relationship between the company and the business unit. This management relationship includes a strategic rather than operational dimension. For example, General Electric has a strong technological and operational capability at the business level. However, General Electric's basic capability is not operational and technological, but motivation and development, external strategic and financial management, strengthened central control as opposed to decentralized decision making, and general management covering the international level. This provides it with gains in terms of management synergy (Grant, 2008, p.403).

2.4. Risks and Disadvantages of Diversification Strategy

Diversification strategy has disadvantages and risks as well as the advantages mentioned above. As a result of Porter's study on 33 large US corporate diversified companies operating between 1950-1986, it was observed that while a significant portion of these companies were expected to create added value, diversification had negative effects on the contrary (Porter, 1988, p.35).

2.4.1. Bureaucratic Costs

Bureaucratic costs are one of the reasons why corporate diversification strategies fail. Bureaucratic costs can be examined under two main headings. These will be the number of companies in the portfolio and coordination costs between companies (Hill and Jones, 1998, p.300).

Number of Businesses: An increase in the number of businesses in a company's portfolio may cause the top manager's control over the company as a whole to decrease and performance losses. The main reason for this loss of control is the concept of bounded rationality. As it is known, bounded rationality refers to the decision makers' inability to have all the information that will affect their rational decision-making on the issue they want to decide on. An increase in the number of businesses in the portfolio will reduce the top manager's ability to have enough information to make rational decisions about all units of the company (Hoskisson et al., 1991, p.301). A top manager who does not have enough information will not be able to distribute the resources he has as needed. For example, while allocating extra resources to one of the strategic business units, he will not be able to provide the resources needed to the other strategic business unit (Hill and Jones, 1998, p.301).

Coordination between Businesses: Another bureaucratic cost element is the coordination problem between businesses. We stated under the heading of resources that the concepts of resource sharing, transfer and economy of scope can be an advantage for businesses. The transfer and sharing of resources between strategic business units requires an effective coordination system. The increase in the number of businesses in the company portfolio makes it difficult to determine, transfer and share the resources required by the units. Because these processes will be full of bureaucratic procedures. Perhaps the most problematic point in this process is that while the aim is to determine resources and use economy of scope, the exact opposite situation can occur, in other words, it can cause all strategic business units to benefit from the mentioned resources at the least (Hill and Jones, 1998, p.301).

Another cost element of bureaucratic procedures is routine activities and procedures. In growing organizations, the multitude of routine activities and procedures are cost elements, and the difficulty of their change process can cause performance losses in businesses. For example, changes in processes, strategies, products, structures within the company and changes towards innovation and creativity may require fundamental changes in the operational activities of strategic business units, which will bring about a separate coordination problem (Hoskisson et al., 1991, p.298). With the effect of these fundamental changes, these problems will deepen and may cause them to become inextricable (Hill and Jones, 1998, p.302).

2.4.2. Agency Problem

One of the predictions of agency theory is that managers will act selfishly if they are not closely monitored. In this case, the company's board of directors or stakeholders will want to control managers for their own interests, but the managers who receive the agency will oppose this control. The increase in the number of strategic business units with the corporate diversification strategy will make it difficult for the units to be controlled by the top management and stakeholders. The reasons for this problem, which is based on the agency problem, can be briefly summarized as follows. First, managers and stakeholders will want to increase their own interests separately. In fact, the problem will start at this point. For example, the manager who is responsible to the stakeholders may sometimes show the company as more profitable than it is, may prefer short-term benefits instead of strategic benefits, or may behave immorally in order to prioritize their individual interests. For such reasons, the company ownership structure is an important problem. Research shows that the ownership structure is effective on the diversification strategy, and that diversified companies

with agency problems experience performance problems (Lane et al., 1998, p.557; Denis et al., 1999, p.1072).

2.4.3. Stock Return Risk

When the studies are examined, it is determined that related diversification provides significant performance advantages and that the risk of related investments is lower and the return is higher than unrelated diversification (Chiu, 2007, p.2). However, the fact that the risk of related diversification strategy is low and the return is high does not guarantee that this situation will always occur, and studies show that related diversification can also cause undesirable results (Bettis and Mahajan, 1985, pp.787-788). Every diversification strategy, whether related or unrelated, will have a risk-return problem, albeit at different rates. The difference in risk-return ratios will vary according to the sector, the size of the company, the number of businesses within the company, and the degree of related diversification of the company (Chang and Thomas, 1989, p.152).

One of the reasons for the possible risks of diversification strategy is that some companies base their diversification strategies on wrong reasons. If managers who decide on a diversification strategy base their analysis on incorrect foundations, such as ignoring the product life cycle, the diversification strategy may fail (Hill and Jones, 1998, p.303).

3. DIVERSIFICATION STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE RELATIONSHIP IN DEVELOPING COUNTRIES

According to the findings of recent studies conducted in developed countries such as America, Germany, England and Japan, diversification strategies do not increase firm value, on the contrary, it is understood that their costs are higher than their benefits. On the other hand, in developing markets, apart from the possible benefits and costs that may arise from diversification, other criteria may also affect performance (Lins and Servaes, 2002, p.6). According to Khanna and Palepu, unlike developed countries, institutional environmental factors such as gaps in developing country markets, business-government relations, production markets, and labor markets can be effective for businesses that have implemented a diversification strategy (Khanna and Palepu, 1997, p.43). The possible effects of these and other environmental factors on the diversification strategy and organizational performance relationship in developing countries can be expressed as follows.

Political and Economic Systems: The political and economic systems and regulatory decisions of each country will affect the labor system, market structure, and capital markets of that country. For example, since workers in China cannot form independent labor unions and cannot organize, their wage levels may be affected. The South African government supports the transfer of resources from their own country in a way that has not been the case in its history (Khanna et al., 2005, p.66).

Market Impairments: The concept of market imperfections is discussed in terms of obtaining 3 basic information that buyers and sellers have problems with. These are; First, the communication infrastructure in developing countries is not sufficiently reliable, fast and developed. Second, manufacturers have problems in conveying information about the product they produce to the customer. Finally, the mechanisms for customers to check the accuracy of the information about the product delivered to them are not sufficient (Khanna and Palepu, 1997, p.42). The lack of perfect competition conditions in underdeveloped countries may direct businesses to unrelated diversification instead of related diversification. Instead of benefiting from the advantage of related diversification, sectors that have been left empty due to the underdevelopment of the market will create advantageous conditions for unrelated diversification.

Government-Business Relations: There are various differences in the implementation of government policies in developing countries and developed countries that may affect the relationship between government policies, diversification strategy and organizational performance. As in our country during privatization periods, the laws of developing countries may sometimes prevent, encourage or force businesses from entering new areas. It may cause businesses that want to invest in any area to reconsider their investment decisions. On the other hand, in developing countries, relations with the government may be important in order to overcome and facilitate some bureaucratic problems (Khanna and Palepu, 1997, p.45).

Financial Markets: In developing countries, such as our country, inadequate financial controls and unrealistic financial statements will affect the diversification-performance relationship. In addition, since intermediary elements such as financial analysts, investment funds, investment banks, and venture capitals that are effective in the markets are inadequate in developing countries, firms are forced to prefer investments under their control. In this case, since there are suitable conditions, whether related or unrelated, diversification option comes to the agenda (Khanna and Palepu, 2000, p.868; Khanna and Palepu, 2000, p. 26). Such factors, which arise from

the underdevelopment of financial markets, are seen as deterrent factors for creating effective venture capital conditions in developing countries and new entries into the market (Mishra and Akbar, 2007, p.24).

Labor Market: Another factor that may affect the diversification strategy-organizational performance relationship in developing countries is the labor market. The difficulty of finding well-educated and experienced employees, which is needed by businesses, is a factor that makes diversification difficult in developing countries. On the other hand, high unemployment rates (while not making it easier to find qualified employees) may cause the cost of unqualified employees to decrease. The absence or inadequacy of laws regarding the labor market may affect factors such as job security, employee wages, and unemployment insurance. While it becomes difficult for a growing business to find the employees it needs due to the factors mentioned, employee continuity may be problematic due to incomplete or ineffective legal regulations and practices (Khanna and Palepu, 1997, p.45).

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

This study aimed to investigate the relationship between “diversification strategy and organizational performance”. The results obtained were compared with international studies and the following evaluations were reached. When the results were compared with international studies, it was understood that there were various problems.

When the distribution of firms according to diversification measures is evaluated by country, it is understood that there are serious differences in terms of diversification levels between Turkey and the USA and England. It is observed that there are high rates of diversified businesses in England and America, while there are high rates of concentrated businesses in Turkey. The reason for this distribution can be shown as a shift from concentrated and core business-based businesses to diversified businesses in the early stages of industrialization in the USA and England. It can be said that the conditions experienced by developed countries in the 1950s were similar to the periods when this research was conducted in our country and that similar trends will be experienced in our country by observing the relationship between diversification and profitability. In addition, the fact that the rate of listing on the ISE is not high in Turkey, the incentives provided for the development of sectors, the fact that business or certain sectors are not sufficiently developed in Turkey or the economic and political preferences of the government regarding the distribution of public resources for business activities in Turkey can be shown. Problems related to comparing firm behaviors shaped

by different preferences and macroeconomic variables in different periods also make the interpretation of the results of this study problematic (Yiğit, 2010, p.109).

On the other hand, Chakrabarti et al. found that the relationship between diversification strategy and organizational performance varies by country, covering six Asian countries. According to this study; while it was determined that there was a positive relationship between diversification and performance in India, a negative relationship in Korea and Japan, and that this relationship was statistically significant in three countries, it was found that institutional environmental factors such as national income and sectoral ROA affected this relationship in Malaysia and Thailand, which are developing countries. It was understood that the existence of the relationship was not statistically supported in Singapore (Chakrabarti et al., 2007, p.111). Another study supporting the findings of Chakrabarti et al. regarding the lack of significant results in developing countries is the Tobin's q-based study conducted in Taiwan. According to this study, there is no statistically significant difference between the diversification strategy and each of the organizational performance measures (Shyu and Chen, 2009, p.65). It is thought that factors such as some privatization policies in Turkey, working conditions, crisis conditions due to the period in which the research was conducted, the lack of full competition conditions in all sectors in Turkey, and the fact that some sectors are at the end of the product life cycle in developing countries but at the entry point in Turkey may affect the diversification-performance relationship.

References

- Ada, Erhan, Dilek Demirhan ve Füsun Gökalp (2006). *Şirket Birleşme ve Satın Almaların Stratejik Önemi ve İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi Muhasebe Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi. **Cilt 6**, Sayı:15.
- Akça, Haşim (2010). Vergisel Açıdan Holdinglerin Durumu. *Sayıştay Dergisi*. **Sayı:30**. www.Sayistay.Gov.Tr/Dergi/Default_4_Yazdir.Asp?Id=214(Erişim:24.08.2010).
- Bakoğlu, Refika (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Barney, J.B. (2001) Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Basu Amiya & Padmal Vitharana, 2009. "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy," *Marketing Science*, INFORMS, vol. 28(4), p.p 792-801,
- Bettis, Richard A. and Vijay Mahajan (1985). Risk/Return Performance of Diversified Firms, *Management Science*. **Vol:31**, No:7.
- Chakrabarti, Abhirup, Kulwant Singh and Ishtiaq Mahmood (2007), Diversification and Performance: Evidence From East Asian Firms. *Strategic Management Journal*. **Vol:28**.
- Chatterjee, Sayan and Birger Wernerfelt (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*. **Vol:12**.
- Chang, Yegmin and Howard Thomas (1989). The Impact of Diversification Strategy on Risk-Return Performance. *Strategic Management Journal*. **Vol:10**.
- Chang, S.-J. and Choi, U. (1988) Strategy, Structure, and Performance of Korean Business Groups: A Transaction Cost Approach. *Journal of Industrial Economics*, 37, 141-158. <https://doi.org/10.2307/2098561>
- Chiu, Yen-Chen (2007). Corporate Diversification and Risk Management: Methodological Approach. *Journal of Financial Management and Analysis*. **Vol:20**, No:2.
- Chiu, Yi-Chia, Hsien-Che Lai, Tai-Yu Lee and Yi-Ching Liaw (2008). Technological Diversification, Complementary Assets, and Performance. *Technological Forecasting & Social Change*. **75**.
- Craig, James C. and Robert M. Grant (1993), *Strategic Management*. London; Kogan Page Limited.

- Cohen, Jeffrey (2005). *Intangible Assets; Valuation and Economic Benefit*. Canada; John Wiley & Sons.
- Dilsiz, Cengiz (2007). *Sinerjik Etki Yaratma Açısından Şirket Birleşmeleri ve Ko-bi'ler Üzerine Bir Araştırma*. Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- De Witt, B. and Meyer, R. (1999), *Strategy: Process, Content, Context*. Londra; International Thompson Business Press, 2. Baskı.
- Denis, David J., Diane K. Denis and Atulya Sarin (1999), Agency Theory and the Influence of Equity Ownership Structure on Corporatediversification Strategies. *Strategic Management Journal*. **Vol:20**.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Taylor, Marilyn L. (2004). *Strategic Management: Text And Cases*. New York; McGraw-Hill, International Edition.
- Dundas, K. N.M. and Richardson, P. R. (1980). Corporate Strategy and the Concept of Market Failure. *Strategic Management Journal*. **Vol: 1**.
- Eren, Duygu (2007). *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eren, Erol (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul;. Beta Yayınları.
- Farjoun, Moshe (1998). The Independent and Joint Effects of The Skill and Physical Bases of Relatedness in Diversification. *Strategic Management Journal*. **Vol: 19**.
- Got, E. and Sanz, F. (2002). *Mergers & Acquisitions: Avoiding the Path of Decay*. Sweden, Linköping Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, Blacwkwell Publishing, Fifth Edition, , 04.09.2010).
- Grant, Robert M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, Blacwkwell Publishing, Sixth Edition.
- Harrison Jeffrey S. and Caron H. St. John (1994). *Strategic Management of Organization and Stakeholders Theory and Cases*. Newyork; West Publishing Company.
- Helfat, S. and Eisenhardt, K. (2004). Inter-Temporal Economies of Scope, Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification. *Strategic Management Journal*. **Vol:25**.
- Hill, Charles W.L. (1988). Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms. *The Journal of Endustrial Economics*, **Vol:37**, No:1.
- Hill, L.Charles and Jones, Gareth R. (1998). *Strategic Management – An Integrated Approach*. 7th Ed. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

- Hill, L.Charles and Jones, Gareth R. (2007). *Strategic Management – An Integrated Approach*. 7th Ed. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hoskisson, Robert E. , Michael A. Hitt and Charles W. L. Hill (1991). Managerial Risk Taking in Diversified Firms: An Evolutionary Perspective, *Organization Science*. **Vol:2**, No. 3.
- Jackson, Raymond (2009). Predatory Pricing and the Recoupment Period: An Investment Model, *Journal Of International Business and Economics*. **Vol: 9**, No: 3.
- Johnson, Gery, Kevan Scholes (2002). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, Edinburg: Pearson Education Press.
- Jones, Gareth R. and Charles W. L Hill (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, **Vol:9**.
- Kargın, Mahmut (2007). *Finansal Sinergi Artırıcı Bir Etki Olarak İşletme Birleşmeleri*. Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Khanna, Tarun and Krishna Palepu (1997). Why Focused Strategies May be Wrong For Emerging Markets. *Harvard Business Review*. **July-August**.
- Khanna, Tarun and Krishna Palepu (2000). Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Group. *The Journal of Finans*. **Vol:LV**, No:2.
- Khanna, Tarun and Krishna Palepu (2005). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*. **June**.
- Knoll, Sebastian (2008). *Cross-Business Synergies a Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Lane, Peter J., Albert A. Cannella, Jr., and Michael H. Lubatkin (1998). Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered. *Strategic Management Journal*. **Vol:19**.
- Liebeskind, Julia Porter (2000). Internal Capital Markets: Benefits, Costs, and Organizational Arrangements, *Organizational Science*. **Vol:11**, No:1.
- Lins Karl V and Henri Servaes (2002), Is Corporate Diversification Beneficial in Emerging Markets?. *Financial Management*. **Vol:31**, No:2.
- Markides Constantinos C. and Peter J. Williamson (1994). Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*. **Vol:15**.
- Markides Constantinos C. (1995). Diversification, Restructuring and Economic Performance. *Strategic Management Journal*. **Vol:16**.
- Miller, Alex and Gregory, G. Dess (1996), *Strategic Management*. The McGraw-Hill Companies, Second Edition.

- Mishra Anurag and M. Akbar (2007). Empirical Examination of Diversification Strategies in Business Groups Evidence From Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*. **Vol:2**, No.1
- Mucuk, İsmet (1999). *Modern İşletmecilik*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Öndeş, Turan (2007). Finansal Sineerji- Kobi'lere Ortaklık Önerisi. *EKEV Akademi Dergisi*. Yıl:11, **Sayı:30**
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana, Nobel Kitabevi.
- Panzar, John C. and Robert D. Willig (1981). Sustainability Analysis Economics of Scope. *American Economic Review*. **Vol: 71**, No:2
- Pınar, A. Haluk (2005). *Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim'in Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Porter, Michael E. (1988). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. **May-June 1987**.
- Prahalad, C.K. and Richard A. Bettis (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*. **Vol:7**
- Rugman, A. M., and Hodgetts, R. M. (2000). *International Business: A Strategic Management Approach*. Londra, FT Prentice Hall, 2. Baskı.
- Rumelt, Richard P. (1982). Diversification, Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*. **Vol: 3**.
- Scott, D.F. (1977). Bankruptcy, Secured Debt, and Optimal Capital Structure. *Journal of Finance*. **Vol:32**.
- Shyu J. and Yen-Luan Chen (2014). Diversification, Performance, and the Corporate Life Cycle, *Emerging Markets Finance and Trade* 45(6), **pp.57-68**
- Smith, John Grieve (1985). *Business Strategy: An Introduction*. London; Basil Blackwel and the Economist Publicement.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007) Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Stapelton, R. (1982). *Mergers, Debt Capacity, and the Evaluation of Corporate Loan.*, in M. Keenan; L.J. White, Eds., *Mergers and Acquisitions* (Chapter 2). Lexington, MA: D.C. Heath.
- Şimşek, M. Şerif (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya, Günay Ofset, 8. Baskı.
- Tanriverdi, Hüseyin and Venkatraman, N. (2005). Knowledge Relatedness and the Performance of the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, **Vol:26**.

- Thannassoulus, John (2007). Competitive Mixed Bundling and Consumer Surplus, *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol:16, No: 2.
- Thompson, Arthur A. and Strickland, S. J (Lonnie) (1999). *Strategic Management: Concept and Cases*. Boston, Irwin Mcgraw-Hill, International Edition.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul, Literatür Yayınları.
- Watanabe, Chihiro and Jae Yong Hur, Kiyofumi Matsumoto (2005). Technological Diversification and Firm's Techno-Economic Structure: An Assessment of Canon's Sustainable Growth Trajectory. *Technological Forecasting & Social Change*, 72.
- Wazzan, C. Paul and H.E. Frech III (2009). Allocating Cost in Ninth Circuit Predatory Prices Cases; Marsan Co. V. Brammall, inc and Its Problematic Progeny, *the Antitrust Bulletin*, Vol:54, No. 3.
- Williamson, Oliver E. (2008). *Transaction Cost Economics: Theprecursors*, *Journal Compilation Institute of Economic Affairs*. Published by Blackwell Publishing, Oxford.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll and John A. Parnell (1998). *Strategic Management Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Yiğit, İhsan(2010), Çeşitlendirme Stratejisi Örgütsel Performans İlişkisi;İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına Kayıtlı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Doktora Tezi.

Güncel Stratejik Yönetim Uygulamaları 8

Duygu Hıdıroğlu¹

Özet

Strateji, işletmenin kaynaklarını ve temel yeteneklerini, hedeflerine ulaşmak için bulunduğu çevreyle uyumlu hale getirmektir. Stratejik planlama ise kuruluşun hedefleri ve yetenekleri ile değişen pazarlama fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirme ve sürdürme süreci olarak ifade edilmektedir. Değişen koşullar ve yeni ihtiyaçlar neticesinde, şirketlerin stratejik planlarını değiştirmeleri ve yeni dinamiklere uygun uzmanlıklara başvurmaları gerekmektedir.

Bilgi önemlidir, ancak bilgi uzmanlığı bilginin kendisinden daha önemlidir. Bilgi uzmanlığı bilgiyi elde etmekle sınırlı kalmaz aynı zamanda bilginin ihtiyaca yönelik biçimde analiz edilerek stratejik planlamalar dahilinde doğru biçimde kullanılmasını da kapsar. Günümüzde bilgi, mükemmel bir stratejik yönetim için olmazsa olmazdır. İş stratejilerini başarıyla yönetmek, ancak iç ve dış bilgileri doğru bir şekilde yönetmek ve işletme tesislerinde bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanmakla mümkündür.

Bu bağlamda bölümde, güncel stratejik yönetim uygulamaları sırasıyla strateji, stratejik planlama, misyon, iş modeli, iş dünyasında güncel yaklaşımlar, güncel stratejik yönetim araçları, küresel ticarete güncel stratejik yönetim uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları ve son olarak yeşil stratejik yönetim uygulamaları başlıklarında değinilen kıymetli bilgiler ışığında detaylıca incelenmiştir. Başlıklar altında güncel ve iyi stratejik uygulama örneklerine yer verilerek; okuyucunun stratejik yönetimde yeni uygulama ve yaklaşımlar hakkında güncel bilgiler edinmesi hususunda gayret gösterilmiştir.

1 Doç. Dr., Turizm Fakültesi, Mersin Üniversitesi, duyguhdr@mersin.edu.tr
ORCID 0000-0003-2647-8750

1. Giriş

Küresel pazarda her geçen gün önemli değişimler yaşanmaktadır. Günümüz iş dünyasında değişimin hızı ise çok yüksektir ve bilgiye ulaşmak firmalar için hayatı önem taşımaktadır Şirketlerin değişime ayak uydurabilme becerisi, onlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Geleceğin iş yapış biçimleri geçmiştekilerle aynı değildir ve artık bilgi çağında olan insan değişken piyasa koşullarıyla başa çıkabilmek için sahip olduğu bilgileri her geçen gün güncellemek zorundadır.

Günümüzde şirketlerin karar vericileri, sürekli değişen bilgiler ışığında pazara hizmet vermekte ve şirketler, organizasyon yapılarını sürekli gelişen ve değişken ortama uyarlamak zorundadır. Bilgi yönetiminin hakimiyeti firmalar için kilit bir rol oynamaktadır. Bilginin artık işletmelerde stratejik yönetim konularının en önemli parçası olması kaçınılmazdır.

Son zamanlarda strateji kavramı, işletme yönetimi disiplininin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bilgi sürekli değiştiği için stratejik planlama konuları ve iş planlarının stratejik yönetimi de eş zamanlı olarak değişmiştir. Küreselleşme, çeşitli sektörlerdeki firmalar arasındaki rekabeti artırmaktadır. Küreselleşme, internet akışını ve kullanımını artırmış, internet üzerinden bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve bilgi paylaşımını geliştirmiştir. Şirketler artık ticari faaliyetlerini e-ticaret üzerinden yürütebilmektedir ve bu gelişmeler, günümüz işletmelerinde bilgi yönetimine dayalı stratejik yönetimin önemini ortaya koymuştur (Hıdıroğlu, 2020). Ayrıca, işletmelerdeki yenilikçi bilgi akışları ışığında yapılan yenilikler sonucunda, 1980'den bu yana işletmelerin organizasyonel yapıları ve faaliyetlerinde önemli bir değişim yaşanmıştır. Bu tarihten itibaren, yerel pazarlar ve firmalar, iş süreçlerini küreselleşen piyasa koşullarına hızla uyarlamak için harekete geçmiştir (Argyres, Rios ve Silverman, 2020).

Bu bölümde, şirket stratejisine meydan okuyan ve kuruluşların yıllar içinde planlanan stratejileri değiştirerek yeni stratejik planlar oluşturmaya olanak tanıyan bilgi akışı aracılığıyla temel eğilimler ve güçlü yönler incelenmektedir. Bölümde ayrıca güncel stratejik yönetim uygulamaları ele alınırken ilk olarak bilginin öneminden, stratejiden, misyon ve iş modeli belirlemeden, daha sonra ise güncel stratejik yönetim araçlarından bahsedilecektir. Devam eden kısımda ise küresel ticarete stratejik yönetiminin önemi değerlendirilecektir. Stratejik yönetimde güncel çalışmalardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları değerlendirilerek; yeşil stratejik yönetim başlığında yeşil stratejistlerin sürdürülebilirlik odağında gerçekleştirdiği stratejik yönetim uygulamaları tartışıldıktan sonra bölüme sonuç bölümü ile son verilecektir.

2. Strateji

Strateji, işletmenin kaynaklarını ve temel yeteneklerini, hedeflerine ulaşmak için bulunduğu çevreyle uyumlu hale getirmektir (Shams, vd., 2021). Stratejiler uzun vadeli ve yüksek maliyetli planlardır. Taktikler ise, işletmelerin karşılaştıkları sorunlara geçici çözümler buldukları kısa vadeli planlardır (Bhattacharyya ve Thakre, 2021). Stratejiyi, rakiplere karşı tasarlanmış planlar olarak algılamak bütünsel bir yaklaşımdır. İşletmelerin geliştirdiği stratejilerin bazıları rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak olsa da, diğer işletmelerle iş birliği yapmak için geliştirilen stratejiler de vardır.

3. Stratejik Planlama

Şirketlerin stratejik planlar hazırlayabilmeleri için, iç organizasyonel faaliyetleri ve yetenekleri ile şirket çevresinin dinamiklerini detaylı bir şekilde analiz etmeleri, hazırladıkları stratejik planın başarısını doğrudan etkileyecektir. Literatüre önemli katkılarda bulunan araştırmacıların, işletmelerin bu iç ve dış dinamikleri analiz etmesini kolaylaştıran çeşitli analiz araçları bulunmaktadır.

Bu analiz araçlarının en bilinenleri SWOT Analizi ve Porter'ın 5 Kuvvet Analizi'dir (Pangarkar v Prabhudesai, 2024). SWOT Analizi ile firmanın iç dinamikleri, yani güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, firmanın faydalanabileceği fırsatlar ve faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek tehditler de belirlenebilir (Hıdıroğlu, 2021). Porter'ın 5 Kuvvet Analizi, adından da anlaşılacağı gibi, 1) Potansiyel Rakipler, 2) Mevcut Rakipler, 3) İkameler, 4) Tedarikçiler ve 5) Müşteriler olmak üzere 5 önemli faktöre sahiptir (Hıdıroğlu, 2019).

Stratejik planlama, kuruluşun hedefleri ve yetenekleri ile değişen pazarlama fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirme ve sürdürme süreci olarak tanımlanır. Stratejik planlamanın bir diğer tanımı ise, bir işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması için üst düzey yönetim tarafından planlanan uzun vadeli planlardır.

4. Misyon

Şirket misyonunu belirlemek için bir karar verici şu soruları yanıtlamalıdır: “İşimiz nedir?”, “Müşteri kimdir?”, “Tüketicilerin değeri nedir?”, “İşimiz ne olmalıdır?” (Akter, 2021).

Şirket misyonu ne çok dar ne de çok geniş olmalıdır. Şirketin misyonu, şirketin bulunduğu pazara göre şekillendirilmeli ve şirketin sahip olduğu diğer şirketlerden ayırt edici özelliklerini vurgulamalıdır. Son olarak, şirketin

misyonu hem şirket içi çalışanları hem de dış paydaşları motive etmelidir (Schaap, 2022).

5. İş Modeli

İş portföyü, şirketlerin süreçlerini düzenleyen işletmeler ve ürünlerin toplamıdır (Hedley, 1977). İş portföyünün tasarımı, stratejik planlama sürecinde önemli bir adımdır. Portföy tasarım sürecinin ilk adımı, mevcut iş portföyünün analiz edilmesiyle başlar. Sürecin ikinci adımı, gelecekteki iş portföyünün şekillendirilmesidir. Bir sonraki adım, stratejik iş birliklerinin belirlenmesidir. Bunun için öncelik, stratejik iş birliklerinin değerlendirilmesidir.

Hazırlanan stratejik planın, sürdürülebilir rakiplere kıyasla şirkete rekabet avantajı sağlaması, taklitçi değil, firmanın iç ve dış paydaşları tarafından tam olarak benimsenmesine bağlıdır. Firmanın iç dinamikleri ve organizasyon yapısı, hazırlanan stratejik planla uyumlu olacaktır.

Planlanan strateji, yeni girenler veya mevcut rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiğinden, pazardaki rekabeti artırabilir, fiyatları düşürebilir ve kârlılığı azaltabilir. Bu nedenle, planlanan stratejilerin taklit edilememesi oldukça önemlidir. Uzun vadede, taklitçi stratejik planlar uygulayan şirketlerin performansları düşmektedir. Bu nedenle, şirketler planlanan stratejilerle şirketlerine değer katarak rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, bu stratejilerin benzersiz ve taklit edilmesi neredeyse imkansız olmalıdır.

Bu çağda, şirketlerin stratejik yönetim konularında en çok tercih ettikleri stratejik yöntem; diğer şirketlerin uygulamalarını taklit ederek öğrenmek veya eğitim danışmanlık hizmetleri alarak aynı veya benzer sektördeki şirketlerin operasyonları ve temel yetenekleriyle ilgili kendi iç süreçlerini revize etmektir. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yetkilendirme, Altı Sigma, Tam Zamanında Üretim (JIT), Yeniden Mühendislik ve Kıyaslama (Reed, Lemak ve Mero, 2000) gibi uygulamalar, bu yeni benzersiz stratejileri ilk geliştiren ve kendi organizasyonel faaliyetlerini sürdürmek için uygulayan şirket tarafından taklit edilmiştir. Diğer şirketler tarafından taklit edildikten sonra, bu stratejiler günümüzde birçok işletme tarafından kullanılan yaygın yönetim ve süreç uygulamaları haline gelmiştir.

6. İş Dünyasında Güncel Yaklaşımlar

Bu çağda, hızla değişen teknolojik ortam nedeniyle sosyal ve ekonomik bağlamda birçok süreç yeniden şekillenmiştir. İşletmeleri değişim hızına uyum sağlayacak stratejiler geliştirmek ve bu revize edilmiş süreçleri başarıyla yönetmek, işletmelerin stratejik yönetim konuları açısından hayati önem

taşımaktadır. Uyumluluğu sağlayan başarılı stratejiler geliştirirken, işletmeler ve yöneticiler eskisinden daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Başka bir deyişle, işletmeler günümüzde sürdürülebilirliklerini sağlamak için bilgiye daha fazla bağımlı hale gelmiştir.

Bilginin doğru kaynaktan sağlanması ve organizasyon yapısında en üst seviyeden en alt seviyeye doğru bilgi akışının sağlanması, işletme karar vericileri üzerinde ciddi bir sorumluluk ve stres gerektirmektedir. Günümüzde bilginin işletmeler için önemi nedeniyle, bilgi yönetimi son zamanlarda akademik yönetim literatüründe ilk sıralarda yer alan yeni işletme yönetimi disiplinlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi, belirli bir durum veya durumlar hakkında iletilen veya elde edilen gerçekler veya haberler olarak tanımlanabilir. Bilgi aynı zamanda yollarla elde edilen gerçek veriler olarak da tanımlanır. Bilginin doğru kullanımı, çeşitli ülkelerin ekonomileri için çok önemlidir ve bilgi kötüye kullanıldığında ekonomik refahın önünde engeller oluşturabilir. Bilgi, kurumsal iletişim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri vb. gibi işletme çalışmalarının her aşamasının bir parçasıdır. Günümüzde işletmelerin kârlılığı ve başarısı, nakit akışı gibi finansal verilerin kullanımından ziyade bilgiye erişim yetenekleriyle ölçülmektedir. Dahası, bu işletmelerin yeni bilgileri iş süreçlerine ne ölçüde uyarlayabildikleri, işletmelerin başarısını belirleyen temel bir kriterdir (Saleem, vd., 2020).

Bilgi önemlidir, ancak bilgi uzmanlığı bilginin kendisinden bile daha önemlidir. Günümüzde işletmeler ne kadar faydalı bilgiye sahipse, o kadar güçlüdür. Bilgiye erişim ve iletişim başarısı (sosyal ağlarda başarı), işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel becerilerdir.

Günümüz gelişmiş ekonomilerinde ve Batı toplumlarında, bilgi toplama, paylaşma ve kullanma alanında uzmanlaşmış mesleklerin diğer mesleklere göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Yeni istihdam arayan şirketler giderek daha fazla bilgi odaklı mesleklere yönelmektedir. Bilgisayar alımları her geçen gün artmakta ve fiber, mil ve manyetik sinyaller insanları, bilgisayarlarını ve çok çeşitli bilgi işlem cihazlarını çok uzun mesafelerde birbirine bağlamaktadır (Vijayalakshmi ve Muruganand, 2022). Toplumlar daha bilgi odaklı hale gelmiş ve insanlar bilgi çağında daha fazla yerleşmiş ve uyum sağlayabilmiştir.

Bu bilgi çağında, hem sosyal hem de ekonomik açıdan birçok zorluk yaşanmaktadır. Bu zorluklar genellikle bilgiye erişimin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Bilgi, çoğunlukla entelektüel faaliyetlerde kullanılan bir girdinin sonucu olarak entelektüel tasarımın sonunda ulaşılan olgu olarak tanımlanırken, bilginin yayılma ve kullanım kapasitesi de artmaktadır.

(Schiller, 2024). Dolayısıyla bilgi, insanların yaşam kalitelerini korudukları entelektüel sermayeyi ve işletmelerin ürettiği değerleri oluşturmaktadır.

Teknolojideki son gelişmeler ve teknolojik patlamayla birlikte, “Bilgi Çağı” adı verilen yeni bir dijital çağ başlamıştır (Hıdıroğlu, 2022). Bilgisayar kullanımı, telekomünikasyon, bilgi paylaşımı, ulaşım ve diğer teknolojilerdeki ani büyüme, şirketlerin katma değerli stratejileri üzerinde de büyük bir etkiye sahip olmuştur (Hıdıroğlu, 2022).

7. Güncel Stratejik Yönetim Araçları

Değişen dünya dinamikleriyle birlikte, şirketlerin stratejik planlarını değiştirmeleri ve şirketlerin stratejik yönetimlerini bu dinamiklere göre uzmanlaştırmaları gerektiği fikri geniş bir kesim tarafından benimsenmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı, veri toplama ve bu verileri iç faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanmak için stratejik planlar oluşturma becerilerine bağlıdır.

Bilgiye uyumu sağlamak için geliştirilen stratejik yönetim faktörlerinden ilki, örgütsel yapıları bilgiye dayalı bir yapıya dönüştürmeyi amaçlayan stratejiler geliştirmektir. Örgütsel yapıyı şekillendiren çalışanların verimliliğini artırması beklenen stratejilerin amacı, belirli güvenlik ve gizlilik yükümlülükleriyle sınırlı iç bilgilere ve işletmeleri etkileyen kurum dışı bilgilere erişimi kolaylaştırmaktır (Chen, vd., 2021). Bu sayede, çalışanların öğrenmesinin önündeki engeller ortadan kaldırılırken, yenilikçilik, çalışkanlık ve çalışma motivasyonları ile çalışanların aidiyet duygusu, işletme stratejileriyle geliştirilecektir (Hıdıroğlu, 2021).

Bilgi akışının sorunsuz olduğu bir örgütsel yapıda, hangi işlerin yapıldığı ve hangi iş yapma biçiminin en etkili olduğu konusunda geri bildirim alındıktan sonra en doğru iş yapma biçimi kolayca belirlenebilir. En uygun yol belirlendikten sonra, insan kaynakları departmanı, çalışanlardan toplanan bilgiler doğrultusunda doğru stratejik performans analizini kullanabilir (Hıdıroğlu, 2019). Örgütsel geri bildirim verileri doğrultusunda bir strateji geliştiren insan kaynakları departmanı, hem çalışanların gelişimi hem de üstün şirket performansı için ulaşılabilir hedefler belirleyebilir (Hıdıroğlu, 2021).

Ayrıca, bilgiye kolay erişimin sağlandığı kuruluşlarda, bitmiş iş sonuçları kolayca kontrol edilebilir. Tüm süreçlerin neredeyse iyi işlediği kuruluşlarda, kimin neyi yaptığı, çalışanların sorumluluklarını ne kadar etkili ve verimli bir şekilde tamamladığı konularında denetim mekanizması daha gerçekçi bir şekilde işletilebilir (Hıdıroğlu, 2020). “Çalışanlar daha iyi performans göstermeye nasıl teşvik edilebilir?” sorusunun cevabı, çalışanların mevcut

performans sonuçları hakkında veri toplanarak da verilebilir. İyi iş çıkaran çalışanlar, iyi performans göstermenin sürdürülebilirliğini sağlamak için ödül ve teşvik stratejileriyle desteklenebilir. Bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışanların bireysel performanslarındaki iyileşme, işletmelerin şirketlerin genel performans sonuçlarında iyileşme elde etmesini sağlayacaktır (Hıdıroğlu, 2019). Bir kuruluş içinde bilgi paylaşımı iyi yapıldığında, performans göstergeleri yalnızca olumlu etkilenen faktörler olmakla kalmaz, aynı zamanda motivasyon, bağımlılık gibi insan kaynakları göstergeleri de bu konuyla ilişkilidir.

Ayrıca, üretim süreçlerinin akışı hakkında bilgi paylaşımı net bir şekilde yapıldığında, üretim süreçlerinde olası bir aksaklık ve kritik sorun ortaya çıktığında stratejik olarak müdahale etmek daha kolay olacaktır. Üretim süreçleriyle ilgili bilgi paylaşımının anlaşılır ve kolay olması, hem stratejik üretim süreçlerinin verimliliğini artırması, hem aksaklıklardan kaynaklanan maliyetleri en aza indirmesi, hem de sorun çözümüne harcanan süreyi kısaltması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bilginin işletme stratejilerine sağladığı bir diğer fayda ise kalite yönetimidir. Kalite konusu, işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek için dikkat etmesi gereken önemli bir konudur. Stratejik yönetim araçlarından biri olan kalite, bir işletmenin diğer işletmelerden sıyrılmasını ve tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlar (Schonberger, 1992). Bu bağlamda, işletmelerin belirli kalite standartlarını getirerek belirli süreçleri yenilemeleri ve dış çevreden gelen bilgiler doğrultusunda kuruluşlarını kalite açısından optimum seviyeye taşıyacak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde bilgi sürekli güncelliğini yitirmekte ve güncel bilgiler hızla eski bilgilerin yerini almaktadır. Bilginin güncellenme hızına uygun stratejiler geliştirmek esastır. Bu bağlamda, işletme stratejileri yeni kalite yaklaşımlarına eş zamanlı olarak uyarlanmalıdır. Bu nedenle, kaliteyi korumak için geliştirilen çoğu stratejinin kısa vadeli olması kaçınılmazdır. Güncel ve doğru bilgiye erişimle oluşturulan kalite yönetimi stratejileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve tüketici sadakatini artırarak işletmelere uzun vadede kârlılık sağlar (Khan, vd., 2022).

Bilginin doğru stratejik yönetimiyle çalışanların verimliliği artar ve pazardaki müşteri ve tedarikçilerin verilerine hızla ulaşılabilir (Pearlson, Saunders ve Galletta, 2024). İşletmeler, müşteri taleplerini karşılamak için müşterilerinden doğru geri bildirim alabilir. Yine, birçok işin kısa sürede tamamlanmasını sağlayarak, şirket içi bilgi paylaşımı, bir kuruluştaki tüm çalışanların verimliliğini artırır ve maliyetleri düşürebilir. Bilgi, farklı departmanlardaki çalışanların kuruluş içinde iş birliği yapmasını sağlar.

Günümüzde bilgi, mükemmel bir stratejik yönetim için olmazsa olmazdır. İş stratejilerini başarıyla yönetmek, ancak iç ve dış bilgileri doğru bir şekilde yönetmek ve işletme tesislerinde bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanmakla mümkündür.

8. Küresel Ticarete Güncel Stratejik Yönetim Uygulamaları

İşletmelerin tüm temel stratejik süreçleri bazı bilgisel özellikler gerektirir. Şirketlerin stratejik yönetiminin başarısı doğrudan bu temel özelliklere bağlıdır. Bu özellikler, bilginin ayrılabilirliği ve bilginin gerçekliğine dayanır.

Bilgi, uluslararası şirketlerin organizasyon yapılarını değiştirme fırsatı sunar. Bilgi, uluslararası pazar aktörlerinin, inovasyonu teşvik etmeye dayalı yeni sanal organizasyon yapılarında küresel rekabette güç kazanmalarını sağlamaktadır (Hıdıroğlu, 2021). Şirketlerin bilgi ve temel bilgilerini daha iyi paylaşmak için bazı şirketler ortak girişimler veya stratejik uyumlar gibi fikir birliği oluştururlar. Her iki şirket de, işletmeler arası ağ paylaşımı, tedarikçi yönetim sistemi yetkinliklerinin paylaşımı ve müşteri bilgi veritabanlarının bu fikir birliğinin paylaşımı gibi avantajlardan yararlanabilmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Bu stratejik iş birlikleri aynı zamanda farklı değer zinciri faaliyetleri arasında bağlantı sağlar.

Bilgi çağında, uluslararası faaliyet gösteren şirketler için rekabet avantajı, sektör yoğunluğunun doğru analizi, işletmelerin doğru konumlandırılması (Saqib ve Satar, 2021), iş ürünlerinin ilgili pazara göre doğru şekilde çeşitlendirilmesi, yenilikçi süreçlerin oluşturulması ve yeniliklerin takip edilmesidir (Hıdıroğlu, 2021). Uluslararası rekabet ortamında, firmaları çevreleyen çevresel ve endüstriyel koşulları doğru bir şekilde anlamak neredeyse imkansızdır, ancak doğru bilgiyi toplama becerisiyle bu mümkündür. Doğru ve uygulanabilir şirket stratejilerinin varlığı, şirketlerin stratejik planlama sürecinde ne kadar bilgi kullandıklarına bağlıdır.

Ayrıca, küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasında bir tür görünmez sınırlar oluşmuştur. Bu durum, bilginin dünya çapında kolayca yayılmasının yanı sıra bilgi ve beceriye sahip bireylerin istihdamını da kolaylaştırmıştır. Örneğin, bilginin stratejik bir yönetim aracı olarak düzenlenmesiyle, farklı ülkelerden yüksek teknik bilgi ve beceriye sahip bireylerin istihdam edilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece, yüksek teknoloji üreten BT şirketleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ara vermeden devam edebilmektedir (Fajaryati, vd., 2020).

Şirketlerin insan kaynaklarını çeşitlendirmek, kurum kültürünü zenginleştirir ve iş faaliyetlerine farklı bakış açıları kazandırır (Holbeche, 2022). Öte yandan, farklı ülkelerden, farklı bilgi ve deneyime sahip çalışanlar

için yeni stratejiler geliştirmek de yöneticilerden ek sorumluluk gerektirir. Ayrıca, bilgi düzeyi yüksek çalışanlar bir süre sonra işlerinden ayrılırsa, kurum içinde bilgi kaybı yaşanır. Böyle riskli bir durumu önlemek için, karar vericilerin literatürde önerilen organizasyonlarında uygulayabilecekleri bazı işlevsel organizasyon yapıları mevcuttur.

Uluslararası pazarlarda rekabet eden ve çok uluslu çalışanlara sahip olan veya çok uluslu bir şirketle stratejik ortaklık kuran şirketlerin, öğrenen organizasyon yapısını organizasyonlarında uygulamaları önerilir. Böyle bir organizasyon yapısında, çalışanların beklenmedik bir durumda aniden işten ayrılması veya stratejik ortaklık kurulan bir şirkette beklenmedik nedenlerle ortaklığın sona erdirilmesi durumunda bilgi göçü gerçekleşmez (Porter, 2023).

Çünkü bu organizasyon yapılarında en önemli şey iç öğrenmedir ve bu tür organizasyon yapılarında farklı departmanlar arasındaki bilgi akışı oldukça hızlıdır. Bu durumda, öğrenme faaliyeti şirket içinde birinden diğerine, her koşulda ve her an üstlerden, astlardan, tedarikçilerden ve müşterilerden gerçekleştirilebilir. Kısacası, işletmenin temas halinde olduğu tüm iç ve dış paydaşlardan her zaman öğrenilecek bir şeyler vardır ve bu tür organizasyon yapılarında bilgi paylaşımı sınırsızdır.

9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Odağında Stratejik Yönetim Uygulamaları

Doğrudan kurumsal bilgi akışı, hem genel merkez ve departmanlar hem de departmanlar ve dış stratejik ortaklar arasındaki ilişkileri yönetmekle ilişkili bürokratik külfet ve maliyetleri azaltabilir. Kurumsal düzeydeki bilgiler, departmanlar arasındaki iletişimi iyileştirerek daha fazla iç ve dış süreçleri daha etkili ve verimli hale getirmiştir.

Şirketler, bilgiye kolay erişim imkânı sayesinde diğerlerine göre daha fazla yenilikçi faaliyeti kolaylaştırmaktadır. Şirketlerde yeni bir buluş geliştirildiğinde veya yenilikçi bir yaklaşım keşfedildiğinde, bu yeni inovasyon yaklaşımlarını gizli tutmak son derece önemlidir. Şirketler, bilgi paylaşımının yoğun ve aktif olduğu yenilikçi faaliyetlere büyük önem vermektedir. (Cooper, 2021). Araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi yenilikçi faaliyetlere odaklanan şirketlerdeki çalışanların sorumluluğu, yenilikçi faaliyetlere değer vermeyen şirketlere göre daha yüksektir. Bu tür şirketler, çalışanların kurumsal yenilikçi bilgileri paylaşmasının yarattığı tehdidin ve diğer rakip şirketler tarafından taklit edilme olasılığının farkında oldukları için yenilikçi stratejiler planlamazlar (Suto ve Takehara, 2022). Diğer şirketlerden taklit edilmesi durumunda, yenilikçi yaklaşımlar ve buluşlar avantajlı olmayacaktır.

Bu tür şirketler, buluşlarının ve yenilikçi iş stratejilerinin gizli tutulmasını sağlamalıdır (Hıdıroğlu, 2020). Bu hem şirket yöneticilerine hem de çalışanlarına belirli etik ve sosyal sorumluluklar yükler. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ancak doğru planlanmış stratejilerle sağlanabilir.

İç bilgi paylaşımının birçok olumlu sonucu olmasına rağmen, bilgi paylaşımı sırasında dikkatle korunması gereken güvenlik ve gizlilik konuları firmalar için kritik öneme sahiptir (Laitinen ve Sivunen, 2021). Belirtildiği gibi, güvenlik ve gizlilik koşullarının eksikliği nedeniyle bazı istenmeyen sonuçların önlenmesi; bir çalışanın dış kuruluşlarla, özellikle de aynı sektördeki diğer rakip şirketlerin temsilcileriyle bilgi paylaşması mümkündür. Bu noktada, bilgi paylaşımının şirkete beklenen faydadan çok zararı vardır. Bu nedenle, şirketin kurumsal bilgi birikimini ve ayırt edici bilgi birikimini yönetirken, güvenlik ve gizlilik politikaları konusunda suistimal edilebilecek tek bir noktayı bile gözden kaçırmadan, hukuki danışmanlıktan yararlanarak haklarını koruması çok önemlidir (Nissenbaum, 2020).

10. Yeşil Stratejik Yönetim Uygulamaları

Yeşil stratejistler, iş çevrelerinin kalitesini iyileştirmeli ve müşteri memnuniyetini korumalıdır. Yeşil stratejistler, tüketicileri yeşil olmayan faydalara ikna eden yeşil pazarlama miyopluğundan kaçınmalıdır. Her şeyden önce, yeşil stratejistler müşteri algısı açısından güvenilir olmaya önem vermelidir. Bunun için, yeşil ürün veya hizmetlerde doğaya duyarlı satış ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Savale, vd., 2023).

Yeşil stratejiler enerji verimliliği ve mali tasarrufa odaklanmalıdır. Örneğin, bir yeşil işletme, müşterilerine daha uzun pil ömrü sunarak şarj edilebilir piller üretmeli ve sağlık ve geri dönüşüm konularına önem vermelidir (Fleischmann, vd., 2023). Bu yeşil işletme, çevre dostu iş stratejileri geliştirerek vizyonunu bu faaliyetleri ile kolaylıkla açıklayabilmektedir.

Öte yandan yeşil girişimcilikte girişimciler gerçek ve istenen ürün değerini oluşturmalıdır. Başka bir deyişle, girişimciler potansiyel müşterilerini, çoğunlukla doğaya ve insan sağlığına dair yüksek bir görüşe sahip olduklarını vurgulayan, benzeri görülmemiş bir ürün veya hizmet değeri sunarak ikna etmektedir (Islam, 2024). Örneğin, yeşil girişimlere yatırım yapan girişimciler, bazı ürün iddialarında bulunabilmektedir. Yeşil ürün ve hizmetleriyle sosyal ağlardan yararlanabilmektedirler. Yeşil girişimciler, özel müşterilerine arzu edilen temel ürün avantajları sunabilmekte ve müşterilere özel teklifler, yeşil girişimcilik faaliyetleriyle ilgilenen girişimcilere güvenilirliklerini pekiştirme şansı verebilmektedir (Adomako ve Tran, 2025). İç ve dış paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak ve onların ihtiyaç ve beklentilerine göre ürün ve

hizmetler geliştirmek, arzu edilen ve çekici yeşil girişimcilik sonuçları elde etmenin bir diğeri yolu olabilir (Abumalloh, vd., 2024).

Yeşil stratejistler salgın gibi birçok krizin ardından geleceğeri umut verici bir şekilde şekillendirecek insanileştirici çabalara sahip öncülerdir. Yeşil stratejistler sağığa odaklanmalı ve “Pestisitsiz daha sağıklıdır” inancını savunmalıdır (Hıdıroğlu, 2021). Yeşil stratejistler, doğanın korunmasının hayati önemi konusunda farkındalık geliştirmek ve sınırlı doğal kaynaklardan bilinçli bir şekilde yararlanmak için potansiyel ve mevcut tüketicileri eğitmektedir. Örneğiri, COVID-19 salgını yeşil stratejistler tarafından bertaraf edildiğinden önemli bir soru ortaya çıkmıştır: “İklim koşullarındaki baş döndürücü değışiklikler sorunuyla başa çıkarken ekonomiyi nasıl yeniden şekillendirebilir ve normal koşullara nasıl dönebiliriz?”. Doğadan alınan mesajlar her dönemde çok netti ve pandemi sonrası bu mesajlar daha da görünür hale gelmiştir. Bu mesajlardan biri de karbon emisyonu ile ilgidir.

Düşük karbon emisyonunu sürdürmek için farkındalığı artırmaya büyük ihtiyaç vardır. İnsanlar uzun vadeli iklim hedeflerine odaklanan yüksek karbon emisyonunu önlemek ve sınırlamak için altyapı oluşturmayı ve yeni finansal kaynaklar oluşturmayı bırakmalıdır (Wu, Martens ve Krafft, 2022). Yeşil girişimcilik ile uğraşan girişimcilere, yeşil girişimciler için vergisiz düzenlemeler, düşük maliyetli finansmana erişim ve esnek çalışma saatleri gibi girişimcilik uygulamaları için gereken finansman sağılanmalı ve yenilenebilir enerji, yeşil girişimcilerin hayatta kalması için elzemdir ve korunmaktadır. Düşük karbonlu faaliyetlerin, yatırımların ve yeniliklerin sürdürülebilirliğini ve daha kesin uzun vadeli istikrarı sağılamak için karbon fiyatları, emisyon standartları, çevre vergileri yeniden düzenlenmelidir (Wang, vd., 2022). Bu tür destekleyici mali düzenlemelere ek olarak, yaptırımlar yoluyla daha güçlü çevre standartları belirlenmelidir.

Yeşil girişimcilik, salgın toplumların eşitsizliğini ve kırılganlığını da ortaya koymuştur (Llorente-Marrón ve Díaz-Fernández, 2025). COVID-19 salgını sırasında gelişmiş ülkelerdeki hanelerin %45’i yoksulluk sınırında dolaşmıştır (Valensisi, 2020). Gelişmekte olan ülkelerde ise yoksulluk gelişmiş ülkelerden daha da fazla yayılmıştır (Rentschler, Salhab ve Jafino, 2022). Çocuklar ve savunmasız gençler, COVID-19 salgını döneminde genellikle en şanssız olanlar olmuştur (Jones, vd., 2020).

COVID-19 salgını sonrası toparlanmanın iklim ve biyolojik çeşitliliğeri dikkate aldığından emin olmak önemli hale gelmiştir (McNeely, 2021). Günümüzde gelecek nesiller, yalnızca biriken sorunları telafi etmekle kalmayıp aynı zamanda iklimle ilgili gelecekteki krizlerle başa çıkma yükünü de üstlenmelidir. Koşullardaki değışim ve biyolojik çeşitlilik kaybı derhal

önlenmelidir. Çünkü zamanla yoksulluk ve gelir eşitsizliği daha da artabilir. COVID-19 salgını dönemi, özellikle gençler olmak üzere, insanlara önceki nesillerden daha ileriye gitme şansı vermektedir (Hıdıroğlu, 2020).

COVID-19 döneminde insanlar, insan hayatındaki en önemli şeyin insan sağlığı olduğunu öğrenmişlerdir. Sağlıklı olmanın sürdürülebilirliği amacıyla, çoğu insan tüketim alışkanlıklarını değiştirmiş ve sağlıklı yiyecek ve atıştırmalıklara yönelmiştir (Gordon-Wilson, 2022). Birçok insan çevrelerine ve doğa kavramına dikkat etmeye başlamıştır (Hıdıroğlu, 2020). Doğayı bozduklarına ve doğanın da insanları COVID-19 salgını gibi çeşitli krizler ve salgın hastalıklarla cezalandırdığına inanmaktadırlar (Hıdıroğlu, 2020). Dolayısıyla, doğaya borçlu olduklarını geri ödemeye karar verirlerse, kaybettikleri şeylerin çoğunu geri kazanabileceklerdir (Lu, vd., 2020). Doğaya borç ödemenin en iyi yollarından biri de yeşil girişimcilik faaliyetlerini artırmaktır. Yeşil girişimciliği kolaylaştırarak girişimciler satışlarını artırabilmekte ve fark yaratabilmektedirler. Dahası, bu farklılaşma itibarlarını ve saygınlıklarını artırmakta ve tüketici sadakati üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Sonuçta, bu olumlu domino etkileri, diğer girişimcilik uygulamalarına göre çok daha kolay bir şekilde gelişmiş bir marka değerine ulaşabilmektedir (Oyedele, Marcus ve Ahungwa, 2023).

COVID-19 salgını gibi krizlerden edinilen deneyimler, tüm kurumsal uygulamalara ve girişimcilik faaliyetlerine derhal uygulanmalıdır (Kuckertz, vd., 2020). Geçmişte uygulanmış ancak dolaşımdan kalkmış girişimcilik uygulamalarının yeniden canlandırılmaya başlanması ve yanlış yaklaşımlardan mümkün olan en kısa sürede kaçınılması gerekmektedir. Adil ve düşük karbonlu yeşil girişimciliği hızlandırmak için COVID-19 salgınının ilk aşamasında dikkate alınması gereken birkaç strateji bulunmaktadır (Mohideen, vd., 2021): Kısa vadeli acil durum müdahalelerinin, uzun vadeli ekonomik ve çevresel hedeflere ve toplumların dünya çapındaki yükümlülüklerine uyarlanması gerekmektedir. Bu kısa vadeli müdahalelerde, kirlenici faaliyetlerden ve koşulsuz sübvansiyonlardan kaçınmak, iş güvenliğini aksatmamak temel hedef olmalıdır (Jones ve Gettinger, 2016).

Ayrıca, hem yüksek emisyonlu faaliyetleri azaltmak hem de gelir dağılımının en az %40 seviyesinde kalmasını sağlamak esastır. COVID-19 salgını, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerdeki savunmasız grupların ekonomik koşulları üzerinde olumsuz bir etki oluşturmuştur (Shan, vd., 2021). Kapsayıcı ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için düşük karbonlu yeşil üretime ve yeşil girişimciliği vurgulayan bir ekonomiye geçiş yapmak gerekmektedir (Odeyemi, vd., 2024). COVID-19 salgını döneminde, yeşil girişimcilik yapmaya karar veren girişimciler, girişimcilik

faaliyetlerinin verimliliğini ve girişimlerinin duyarlılığını artırmak için değişken ödülleri, promosyonlar ve yeşil pazarlama kampanyaları başlatarak işe başlamalıdır.

COVID-19 salgını döneminde hükümetler, mal ve hizmetlerin sağlık koşullarıyla daha fazla ilgilenip sağlık hizmetleri konusunda titiz davrandığından, eko-etiket haklarını almak son dönemde her zamankinden daha zor hale gelmiştir (Meis-Harris, vd., 2021). Böylece girişimciler, yeşil ürün ve hizmetlerini bazı devlet kurumlarına tanıtabilir ve bunun sonucunda girişimciler, yeşil ürün ve hizmetleri için kolayca yeni eko-etiket hakkı elde edebilmektedirler. Ayrıca, girişimciler, eko-inovasyon olarak adlandırılan daha yeşil ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlamak için yeni değer kaynakları keşfedebilirler (Mady, vd., 2022).

Girişimciler, tüm organizasyonel düzeylerde yeşile yönelmeyi hedeflerlerse, iyi yapılandırılmış organizasyonel süreçleri geliştirebilir ve uzman tavsiyelerini dikkate alarak uzun vadeli stratejiler planlayabilirler. Yeşil pazarlama stratejileri oluşturma açısından, girişimciler yeşil mağazalarını veya çevrimiçi yeşil alışveriş sitelerini genel pratisyenlerinden farklılaştırabilirler; bu da yeşil konusunda daha bilgili olduklarını göstermektedir (Gelderman, vd., 2021). Girişimciler, yeşil ürün ve hizmetlerinin kayda değer finansal faydalarını üstlerine ve astlarına gerçekten aktarırlarsa, kuruluşların yeşil girişimlere katılımını sağlayabilirler (Amorim, vd., 2023).

Son olarak, gelirleri ve müşteri sayısını artırmanın yanı sıra, girişimciler yeşil girişimcilik tesislerinin doğaya duyarlı üstler ve tüm hissedarlar olarak doğaya duyarlı mevcut çalışanların motivasyonunu artırabileceği konusunu netleştirmelidir. Bunu yapmak için, özellikle COVID-19 salgını döneminde yeşil girişimcilik tesislerinde başarıya ulaşabilirler.

11. Sonuç

Yıllardır süregelen geleneksel stratejik yönetim uygulama ve yaklaşımları ile günümüz iş dünyasının ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmek neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu bakımdan stratejik yönetimde yeni dünya düzenine uygun ve iş dünyası beklentilerini karşılayan yeni strateji haritalarının oluşturulması ve yol göstericilere uygun yeni uygulamaların hayata geçirilmesi elzem olmuştur. Bu bağlamda stratejik yönetimde güncel uygulamaları incelemek ve iyi uygulamalar ışığında stratejileri belirlemek öncelikli olarak hemen hemen her sektörde firmanın önceliği haline gelmiştir. Hazırlanan bu bölümde belirlenen başlıklar özellikle stratejik yönetim alanında güncel konulardan oluşmaktadır.

Bu bağlamda bölümde, güncel stratejik yönetim uygulamaları sırasıyla strateji, stratejik planlama, misyon, iş modeli, iş dünyasında güncel yaklaşımlar, güncel stratejik yönetim araçları, küresel ticarete güncel stratejik yönetim uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları ve son olarak yeşil stratejik yönetim uygulamaları başlıklarında detaylıca incelenmiştir. Başlıklar altında iyi uygulama örneklerine yer verilmiş ve okuyucuya stratejik yönetimde yeni uygulama ve yaklaşımlar hakkında güncel bilgiler sunulmaya gayret edilmiştir.

Kaynakça

- Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Ooi, K. B., Wei-Han, G., Cham, T. H., Dwivedi, Y. K., & Hughes, L. (2024). The adoption of metaverse in the retail industry and its impact on sustainable competitive advantage: moderating impact of sustainability commitment. *Annals of Operations Research*, 342(1), 5-46.
- Adomako, S., & Tran, M. D. (2025). Responsible Entrepreneurship and Social Legitimacy in Turbulent and Demanding Market Environments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3278-3289.
- Akter, S. (2021). Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(4), 343-355.
- Amorim, P. G., Mathias, M. A. S., Rocha, A. B. T. D., & Oliveira, O. J. D. (2023). Understanding and implementing environmental management in small entrepreneurial ventures: supply chain management, production and design. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1445-1475.
- Argyres, N., Rios, L. A., & Silverman, B. S. (2020). Organizational change and the dynamics of innovation: Formal R&D structure and intrafirm inventor networks. *Strategic Management Journal*, 41(11), 2015-2049.
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240-1268.
- Chen, H., Li, Y., Chen, L., & Yin, J. (2021). Understanding employees' adoption of the Bring-Your-Own-Device (BYOD): the roles of information security-related conflict and fatigue. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 770-792.
- Cooper, R. G. (2021). Accelerating innovation: Some lessons from the pandemic. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 221-232.
- Fajaryati, N., Budiyo, Akhyar, M., & Wiranto. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595-603.
- Fleischmann, J., Hanicke, M., Horetsky, E., Ibrahim, D., Jautelat, S., Linder, M., ... & van de Rijdt, A. (2023). Battery 2030: Resilient, sustainable, and circular. *McKinsey & Company*, 16, 2023.
- Gordon-Wilson, S. (2022). Consumption practices during the COVID-19 crisis. *International Journal of Consumer Studies*, 46(2), 575-588.
- Hıdıroğlu, D. (2019). An Application of SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool: A Case of Cadbury, Inc. in Confectionery Industry. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (25), 153-164.

- Hıdıroğlu, D. (2019). Self-assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages. *Procedia Computer Science*, 158, 844-851.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *COVID-19 Döneminde Yönetim ve Girişimcilik*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Sağlık İşletmeleri Yönetimi ve Nükleer Tıp İlaçlarında Fiyatlandırma Stratejileri: Eczacıbaşı Holding Monrol Örneği. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(8).
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in the Period of Covid-19 Epidemic. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(4).
- Hıdıroğlu, D. (2020). The Strategic Management of Innovative Entrepreneurship in Turkey: A Workshop within The Scope of "YouthatworkEU". *Gender and Immigration*. 197.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Management in The Information Age. *Data, Information and Knowledge Management. Chapter No, 6*, 113-128.
- Hıdıroğlu, D. (2020). The contributions of groupware systems to organizational communication and strategic management in covid-19 epidemic period. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 169-177.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Yüksek Düzey Yöneticilerin Ödenekleri ve Firma Performansı İlişkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 145-161.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Entrance level business strategies in export for beginner exporters: a field study in Turkey. *PressAcademia Procedia*, 13(1), 84-90.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Green Management and Sustainability: Risk Management, Stakeholder Relationsions, Finance and Innovation. *Global Agenda in Social Sciences*, 85.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(2), 112-120.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Veriye Dayalı Değişim Yönetimi. *Veriye Dayalı İşletme Yönetimi*, (1), 53-65. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Sustainability in Businesses: Effective Innovative Leadership and Entrepreneurship. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(10), 165-175.
- Hıdıroğlu, D. (2021). The Strategies in Global Semiconductor Industry: The SWOT Analysis of Samsung Electronics Company. *American Journal of Management*, 21(2).
- Hıdıroğlu, D. (2022). Digital sustainability in businesses. In *Conflict Management in Digital Business*. 241-257. Emerald Publishing Limited.

- Hüdüroğlu, D. (2022). Digital workplace entrepreneurship. In *Managing the Digital Workplace in the Post-Pandemic*. 148-159. Routledge.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Islam, R. (2024). Sustainable Entrepreneurship in the Digital Age: The Role of AI in Green Business Practices.
- Jones, B., Woolfenden, S., Pengilly, S., Breen, C., Cohn, R., Biviano, L., ... & Zwi, K. (2020). COVID-19 pandemic: The impact on vulnerable children and young people in Australia. *Journal of paediatrics and child health*, 56(12), 1851-1855.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Laitinen, K., & Sivunen, A. (2021). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology & People*, 34(2), 642-665.
- Llorente-Marrón, M., & Díaz-Fernández, M. (2025). Disasters of natural origin, gender inequality, entrepreneurship and state fragility. A regional vision for Latin America and the Caribbean. *Sustainable Futures*, 100798.
- Lu, Y., Brommer, B., Tian, X., Krishnan, A., Meer, M., Wang, C., ... & Sinclair, D. A. (2020). Reprogramming to recover youthful epigenetic information and restore vision. *Nature*, 588(7836), 124-129.
- Mady, K., Abdul Halim, M. A. S., & Omar, K. (2022). Drivers of multiple eco-innovation and the impact on sustainable competitive advantage: evidence from manufacturing SMEs in Egypt. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 40-61.
- McNeely, J. A. (2021). Nature and COVID-19: The pandemic, the environment, and the way ahead. *Ambio*, 50(4), 767-781.
- Meis-Harris, J., Klemm, C., Kaufman, S., Curtis, J., Borg, K., & Bragge, P. (2021). What is the role of eco-labels for a circular economy? A rapid review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 306, 127134.
- Nissenbaum, H. (2020). Protecting privacy in an information age: The problem of privacy in public. In *The ethics of information technologies* (pp. 141-178). Routledge.
- Odeyemi, O., Usman, F. O., Mhlongo, N. Z., Elufioye, O. A., & Ike, C. U. (2024). Sustainable entrepreneurship: A review of green business prac-

- tices and environmental impact. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 346-358.
- Oyedele, M. O., Marcus, G. O., & Ahungwa, A. I. (2023). Do consumers care about green marketing practices? Insight from a developing nation. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI Journal)*, 6(3), 1424-1436.
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24-34.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2023). Changing patterns of international competition. In *International Strategic Management*. 61-86. Routledge.
- Rentschler, J., Salhab, M., & Jafino, B. A. (2022). Flood exposure and poverty in 188 countries. *Nature communications*, 13(1), 3527.
- Savale, T. K., Byram Anand, P., Perumalla Varalaxmi, A. B., & Quaye, J. A. (2023). Green Marketing Strategies: Assessing Consumer Perception and Adoption of Eco-friendly Products. *Remittances Review*, 8(4).
- Saleem, F., Salim, N., Altalhi, A. H., Ullah, Z., AL-Malaise AL-Ghamdi, A., & Mahmood Khan, Z. (2020). Assessing the effects of information and communication technologies on organizational development: business values perspectives. *Information Technology for Development*, 26(1), 54-88.
- Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 477-491.
- Schaap, J. L. (2022). Do Fortune 50 companies have compelling mission statements? We will let you decide!. *Southern University College of Business E-Journal*, 15(3), 2.
- Schiller, D. (2024). *How to think about information*. University of Illinois Press.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Shan, Y., Ou, J., Wang, D., Zeng, Z., Zhang, S., Guan, D., & Hubacek, K. (2021). Impacts of COVID-19 and fiscal stimuli on global emissions and the Paris Agreement. *Nature Climate Change*, 11(3), 200-206.
- Suto, M., & Takehara, H. (2022). Employee-oriented corporate social responsibility, innovation, and firm value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 765-778.
- Valensisi, G. (2020). COVID-19 and global poverty: Are LDCs being left behind?. *The European journal of development research*, 32(5), 1535.

- Vijayalakshmi, S. R., & Muruganand, S. (2022). Electronics in 2030. In *Industry 4.0 Technologies for Education* (pp. 303-324). Auerbach Publications.
- Wang, X., Khurshid, A., Qayyum, S., & Calin, A. C. (2022). The role of green innovations, environmental policies and carbon taxes in achieving the sustainable development goals of carbon neutrality. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(6), 8393-8407.
- Wu, Y., Martens, P., & Krafft, T. (2022). Public awareness, lifestyle and low-carbon city transformation in China: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(16), 10121.

Şirketlerde Kurumsal Yasallık ve Kurumsal Kültür Hükümlerinin Önemi – Bir Genel Bakış

Mustafa Avcın¹

Özet

Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yeni kurumsal yönetim modeli, sekiz temel unsuru ifade eden kurumsal meşruiyet (dış yönetim - sermaye piyasası bazlı performans) ve kurum kültürü (iç yönetim - şirket bazlı performans) hükümlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ortaya koymuştur. 89 hükme ek olarak ve 32 zorunlu hükme dayalı G15 ve G17 endekslerinin dahil edilmesi, ulusal ve işletme düzeylerinde uzun vadeli performans için gereklidir. İlk çalışmada, öz sermaye getirisi, varlık getirisi ve Tobin's q'nun yanı sıra, ilk ampirik sonuçlar, kurumsal başarının hem iç hem de dış yönetim performansını olumlu yönde etkilediği fikrini doğrulamıştır. İkinci çalışma, sermaye piyasası tabanlı düzenlemelerin ve gerekliliklerin uygulanmasının, firmaların genel ortalama kurumsal yönetim puanını artırdığını ve bunun da bankacılık sektöründe daha iyi liderliğe yol açtığını ve finansal yenilikleri teşvik ettiğini göstermiştir. Daha sonraki çalışmalarda, hem kurumsal yasallık unsurlarının hem de kurumsal kültür unsurlarının değeri vurgulanmış ve zorunlu kurumsal yasallık hükümlerinin (dış yönetim hükümleri) - G15 endeksinin döviz kuru riski, uluslararası ticaret ve korunma üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

1. Giriş

Geçtiğimiz yirmiyılda, birçok kurumsal başarısızlık ve tanınmış işletmelerin çöküşü, kanun koyucuları ve düzenleyicileri kurumsal yönetimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar yeniden değerlendirmeler tasarlamaya zorladı. ABD'de yürürlüğe giren 2002 Sarbanes-Oxley Yasası, (SOX) siyasetin ve hukukun (yani yasalar ve düzenlemelerin) işletmelerin nasıl yönetildiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterdi. Yine aynı şekilde Finansal Raporlama

1 Sorumlu yazar; Dr. Öğr. Üyesi; Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, KKTC Yerleşkesi, Haspolat, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü; Mustafa.avcin @asbu.edu.tr; mavcin@hotmail.com. ORCID ID Mustafa Avcın <https://orcid.org/0000-0003-2134-7049>

Konseyi (FRC), 2012’de ve ardından 2014’de İngiltere’de işletmelerin uzun vadede verimli ve başarılı bir şekilde yönetilmesini desteklemek için bir kurumsal yönetim uygulama kodu yayınladı. Daha sonra Avrupa Komisyonu (EC) 740 nihai eylem planı (2012) ve EC-IP/14/396 (2014) yönetim raporlaması ile şirketlerde “ücret konusunda söz sahibi olma” ve “uyuma ve açıklama” yoluyla hissedar katılımının güçlendirilmesini uygulamanın temeli olarak önermiştir. Öte yandan, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu (TSPK) kurumsal yönetim standartları konusunda (1) Hissedar katılımı ve oy hakları; (2) Bilginin açıklanması ve şeffaflığı; (3) Paydaşların ve hissedarların korunması; (4) Yönetim Kurulunun sorumlulukları ve görevleri olmak üzere dört temel standard tanımlamıştır. İlk çalışmanın temel argümanı yüksek kaliteli kurumsal kültür davranışını (şirket tabanlı performans) ve kurumsal sermaye piyasası kültür davranışını (sermaye piyasası tabanlı performans) belirlemek için, temeli kurumsal yasallık ve kurumsal kültür unsurlarının oynadığı rolleri Avcın (2017:199) ve Türkiye sermaye Piyasası Kurulu (TSPK) tarafından uygulamaya konulan kurumsal yönetim standartlarıyla karşılaştırmaktı. Argümanlar ve sonuçlar bölüm 1’de gösterilmektedir.

İkinci çalışmanın ampirik sonuçları, sermaye piyasası temelli kuralların ve kurumsal standartların ve şartnamelerin güçlendirilmesi ve uygulanmasının genel ortalama kurumsal yönetim puanını yükselttiğini, bunun da bankacılık sektörünün liderliğinin etkinliğini artırdığını ve finansal yenilikleri teşvik ettiğini gösterdi, Avcın (2019). Şirketler düzeyindeki başarıya ilişkin çok sayıda çalışmada yönetsel disiplin, şeffaflık, bağımsızlık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adalet ve sosyal farkındalık gibi kurumsal yönetim ilkeleri gerekliliği ele alınarak araştırmalar yapıldı (Klapper ve Love, 2004). Bunun yanında, Bebchuk ve diğerleri, (2004) “kademeli yönetim kurulları, hissedar tüzüğü değişikliklerine ait sınırlamalar, altın paraşütler, birleşmeler ve tüzük değişiklikleri için süper çoğunluk gereklilikleri” unsurlarının şirketlerin performansı ve yönetim arasında negatif bir korelasyon bulmuştur. Borç ve temsilcilik maliyetleri, yönetim kurulu yapısı, yöneticiler ve memurlar, işgücü piyasaları, dolandırıcılık, davalar, mülkiyet yapısı ve düzenleme, kültür, liderlik ve kurumsal yönetim çerçevelerinin modellerinin oluşturulması dahil olmak üzere kurumsal yönetimin hemen hemen her yönü, diğer araştırmacıların çalışmalarından etkilenmiştir (Gillan, 2006). Ayrıca, kurumsal yönetim stratejisi, hissedarlarla ilişkileri yöneten ve liderlik, hesap verebilirlik ve tazminat sağlayan etkili bir yönetim kurulu ile ilişkilendirilmiştir (Finansal Raporlama Konseyi - Financial Reporting Council, FRC, 2014). Ancak, finansal piyasalarda herhangi bir finansal yenilik öncesinde işletmelerin etkili liderlik geliştirmesine yardımcı olacak kurumsal kültür ve kurumsal yasallık

provizyonlarının önemi belirtilmiştir Avcın (2019). Argümanlar ve sonuçlar 2. bölümde yer almaktadır.

Cadbury Raporu'na (1992) belirtildiği gibi kurumsal yönetim, bir şirketin hissedarlar tarafından seçilen yöneticiler tarafından yönetildiği ve kontrol edildiği süreçtir ve yönetim kurulu, gözetim ve idare sağlama dahil olmak üzere bir yönlendirme ve kontrol sistemi kurmakla görevlendirilir. Shleifer ve Vishny (1979), kurumsal yönetimi, firmaların ve yatırımcıların bir getiri oranı elde ettiği sistem olarak nitelendirir. Öte yandan, Gillan ve Starks (2000) ve Gillan (2006) tarafından bir işletmeleri nasıl işlediğini kontrol eden bir yasa, kural ve düzenleme sistemi olarak tanımlar. Özellikle Batı'da çok sayıda şirketin çöküşüne neden olan 2002 borsa çöküşünden sonra ardından AB ve ABD , şirketler hukuku için mevcut çerçeveyi yeniden düzenleme çabaları içine girdi. AB üç temel eylemi özetlemek suretiyle: şeffaflığı artırmak, hissedarları dahil etmek ve şirketlerin büyümesine ve rekabetçi olmasına yardımcı olacak nihai eylem planı duyurdu. Tüm bunlara ek olarak, (Licht, ve diğerleri., 2005) akademisyenlerin ve politikacıların kurumsal yönetimin ulusal kültürü yansıttığını yaygın olarak kabul ettiklerine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, kültür ve hukuk arasındaki ilişki söz konusu olduğunda, kültür güçlü bir motivasyon kaynağı olarak hizmet eder ve işletmelerin politikalarını ve prosedürlerini ve ayrıca karar verme görevi verilen bireylerin önem düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Dahası, LLSV'nin (Porta, Lopezde-Silanes, Shleifer ve Vishny; 1997) belirttiği gibi, birçok ulusun çeşitli hukuk sistemleri vardır ve bu uluslar toplumsal yönetim için çerçeve olarak resmi yasal düzenler oluşturdular. Öte yandan, Avcın ve Balcıoğlu (2017), tüm toplumun taleplerine ve finansal manzaradaki hızlı değişikliklere uyum sağlayabilen bir "kurumsal yönetim sistemi" gerekliliğine odaklanılması ve daha fazla paydaş katılımının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Kurumsal davranış ve kültür hayati öneme sahiptir ve şirketler, hem finansal hem de sosyal değer üretmek için sağlam kurumsal yönetim politikaları ve provizyonları sunmalıdır. Şirketin kurumsal kültür ve kurumsal yasallık provizyonlarının birbirini tamamlayıcı olduğunu sosyal ve finansal değerlerin yaratılmasına katkıda bulunan uygun yönlendirme ve kontrolü gösterdiğini belirtmişlerdir. Argümanlar ve sonuçlar 3. bölümde gösterilmiştir.

(Avcın, 2018; 2019)' göre çağdaş kurumsal yönetim çerçevelerinin yapılandırılmış kapsamlı modellerinin bileşenleri, hem iç hem de dış yönetim davranışını iyileştiren ve olumsuz etkilerini yönetmeye yardımcı olan temel bileşenleri içerir. Örneğin, Youssef ve Diab (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, şirketlerin hesap verebilir olmasının aksine, iyi yönetimin mutluluğu artırdığını ve yolsuzluğun kontrol edilmesine izin verdiğini,

bunun da sosyal ve ekonomik istikrarla sonuçlandığını iddia etmişlerdir. Buna ek olarak, Najaf ve Najaf (2021), iyi siyasi etkileşimin ve sağlam ekonomik politikaların uygulanmasının kurumsal değeri ve performansı artırabileceğini ve devlet ile şirket arasındaki bağlantının hayati önem taşıdığını ileri sürmektedirler. İş dünyası-devlet ilişkisi önemlidir çünkü devletin ekonomik politika uygulamaları ve iş dünyası-devlet ilişkisinin kendisi, şirketlerin mali ve sosyal değerlerini artıracak potansiyel kaynakları geliştirerek daha iyi yönetim sergilemeleri gerektiğini göstermektedir ve bu genel bakış aynı zamanda daha iyi şirket yönetimine olan ihtiyacı vurgulamaktadır (Najaf ve Najaf, 2021).

Avcın'ın 2017, 2018, 2019 ve 2023 tarihli çalışmaları, kurumsal yasallığın temel bileşenleri ile işletmelerin dış yönetim davranışları (sermaye piyasası kültürü) arasında pozitif bir korelasyon ve kurumsal kültürün temel bileşenleri ile iç yönetim davranışları (piyasa kültürü) arasında pozitif bir ilişki olduğunu açıkça göstermektedir. Avcın (2023), aile mülkiyetinin yaygın olduğunu ve Kıbrıslı Türklerin ekonomisi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu ileri sürmekte ve ayrıca bu ortamda, Kuzey Kıbrıs'ın küresel olarak sosyal, kültürel, politik ve düzenleyici bağlamlarından hiçbir farkı olmadığını, çünkü Kuzey Kıbrıs'ın serbest ve açık bir piyasa ekonomisine sahip olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, G15 ve G17 zorunlu yönetim endekslerinin etkileri üzerinde bir analiz yürütülmüş ve bir şirketin döviz kuru maruziyeti, uluslararası ticaret ve Kuzey Kıbrıs'ın açık ekonomisinde korunma gibi finansal karmaşıklıklarla mücadele etmek için nasıl bir şekilde düzenlemenin gerektiğini belirleme ihtiyacı vurgulanmıştır. Ayrıca, bu makalenin amacı, Kuzey Kıbrıs'taki finansal olmayan şirketlerin yönetim çerçevesine zorunlu kurumsal yönetim endekslerinin dahil edilmesini desteklemektir. Bu şirketler, öncelikle aile işletmeleridir ve dış finansal karmaşıklıkları azaltmayı amaçlar ve bu finansal karmaşıklıkların kurumsal yönetimdeki değişikliklere duyarlılığının sonuçlarını gösterir. Ayrıca, çalışma, kurumsal yönetimdeki uygun değişikliklerin döviz kuru risklerini, ticareti ve korunmayı belirleyip belirlemediğini, finansal olmayan şirketlerin kurumsal yönetim hükümlerindeki değişikliklere farklı döviz kurlarına ne ölçüde yanıt verdiğini inceleyerek gösterir (Avcın, 2023). Argümanlar ve sonuçlar 4. bölümde gösterilmiştir. G15 ve G17 (*lutfen Ek'e bakınız*).

2. Literatüre İncelemesi

Kurumsal başarı ile sağlam kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemek için küresel çapta birçok çalışma yürütülmüştür. En son olarak Klapper ve Love (2004), işletme düzeyinde işletme performansı ile sağlam kurumsal yönetim arasında bir korelasyon keşfetmiştir. Ayrıca, Şengür (2012),

kurumsal yönetim kavramlarının doğru uygulanmasının hem endeks hem de endeks dışı bir firmanın başarısını etkileyeceğini ileri sürmüş ve bu şirketlerin Varlık Getirisi (Return on Assets- ROA) ile Piyasa-Defter Değeri (Market-to-Book Value - MBV - Tobin'in q) karşılaştırıldığında fark edilebilir bir fark olmadığını keşfetmiştir. Avcın'a (2017) göre, kurum kültürü, Kurumsal Yasallık Çerçevesi'nin – (Corporate Legality Framework), (Gillan, 2006) ve Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'nin – (Computing Values Framework), (Cameron ve diğerleri., 2006) ana unsurlarında iyi bir yönelimdir ve bu da kurumsal performansın iyileştirilmesine yol açar. Bir işletme geliştiğinde, kurucunun kişiliği, organizasyonun normları ve değerleriyle başlayan kültüre yerleşir (Robbins & Judge 2012). Dahası, Avcın (2017) göre, bir şirket rekabet edebiliyorsa bir piyasa kültürü yaratabilir. Sonuç olarak, rekabetçi yön, uygun kontrol, yenilik ve işbirliğini destekleyerek şekillenen piyasa kültürüyle uyumludur. Bu nedenle, bir şirket dış dünyayla rekabet edebiliyorsa, bir sermaye piyasası kültürü geliştirecektir. Sonuç olarak sermaye piyasası unsuru, kurallar ve düzenlemeler, uygun bir yönetim kurulu ve yönetsel teşviklerin sürdürülmesi, sermaye yapısı hükümleri ve kontrol sistemleri ile şekillenen sermaye piyasası kültürüyle örtüşmektedir. Kurumsal kültür yönlerinin sağlanmasındaki iyileştirmeler birlikte üretim ve değer üretir (Cameron ve diğerleri., 2006). Bu değer, her paydaş daha iyi duruma getirildiğinde” yaratılır ve bu nedenle, kurumsal yönetim çerçevelerine kurumsal yasallık bileşenlerinin eklenmesi, şirketlerin yönetimle ilgili konularda dış çevreyi yönetmelerine yardımcı olacaktır (Gillan, 2006). Bununla birlikte, örgütlerde değer yaratılmasına katkıda bulunan bir dizi örgütsel etkinlik göstergesi (kriter) liderlik etkinliğiyle bağlantılıdır ve bu ilişki, gerekli olan önemli iç ve dış ayarlamaları belirlemeye yardımcı olur. İnsan kaynaklarını yönetme ve kalite yönetimini organize etme rollerinin evrimini tanımaya yardımcı olur (Cameron ve Quinn, 2006). Robins ve Judge'a (2012) göre örgütsel kültür, çalışanların ve hissedarların iç işyerleriyle ilgili olarak sahip oldukları paylaşılan beceriler ve inançlar kümesidir. Kültürün bu yönü, bir ekip olarak birlikte çalışmak, tutarlı bir zihniyete sahip olmak ve genel olarak bireysel parçaların tutumlarının toplamından daha fazlasının bir parçası gibi hissetmekle ilgilidir. Bu nedenle, Rekabet Eden Değerler Çerçevesi – Computing Values Framework (RDÇ-CVF) hem örgütsel başarıyı hem de kültür değişimini teşvik etmek için yararlı bir kılavuzdur (Cameron ve Quinn, 2006). Dolayısıyla, kurum kültürü fark yaratır, organizasyonları birbirinden ayırmaya yardımcı olur, kişisel çıkarlardan daha fazla özveriyi teşvik eder, sosyal sistem istikrarına ulaşmaya yardımcı olur, organizasyonun kimliğini iletir ve her çalışanın rollerini ve sorumluluklarını ana hatlarıyla belirleyerek içindeki birliği korur Robins ve Judge (2012).

İşletmeyi etkili bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek için yöneticiler kişisel çıkarlar yerine iş birliği içinde hareket etmelidir (Jensen ve Meckling, 1976). Bu nedenle kendi çıkarları yerine organizasyonun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler (Donaldson ve Davis, 1991; 1993; Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Yöneticiler, tüm hissedarlar da dahil olmak üzere tüm paydaşların temsilcisidir. Davis ve diğerleri, (1997) göre, iş birlikçi bir tutum morali iyileştirir, çalışanları organizasyonun kültürüyle uyumlu bir şekilde etkileşime girmeye teşvik eder ve kişisel çıkarıcı bir tutumdan daha yüksek getiri sağlar. Dandapani ve Shahrokhi (2022), kurumsal yönetim uygulamalarının hem iç hem de dış yönetimi içerdiğini açıklamıştır. İç yönetim, yönetim kurulunun teşviklerini ve yapısını ifade ederken, dış yönetim, değer yaratmak ve hesap verebilir olmak için yönetimin dış çevre ile etkileşimini vurgular.

Avcın'a (2023) göre 89 yönetim provizyonuna ek olarak G15 ve G17 zorunlu yönetim provizyonlarının de dahil edilmesiyle ideal kurumsal yönetim yapısının geliştirilmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Birçok araştırmacı akademisyenin de belirttiği gibi döviz riski yönetimi konusunda daha fazla yönetim reformunun gerekli olduğunu açıkça ortaya koymaları zorunlu yönetim provizyonlarının varlığını teyit etmektedir. Örneğin; Finans üzerine bir dizi çalışma yapan Hege ve diğerleri., (2018), makalelerinde zorunlu yönetim provizyonlarının kabulünün ve gelişmelerinin devamının döviz kuru duyarlılığını büyük ölçüde azalttığını bulmuşlardır. Bunun yanında, ek denetim komitelerinin varlığının mükemmel kurumsal yönetimin uygulanmasıyla ilişkili olduğunu keşfettiler ve şirketin faaliyetinin ve karlılığının artmasına yol açtığını buldular. Denetimler bu komitelere ve organizasyon yapılarına ne kadar sıkı atanırsa, şirketin paydaşlarıyla daha fazla karı bölüşebileceklerini belirttiler.

Öte yandan, kârlılık ölçütleri olarak öz sermaye getirisi (ROE) ve varlık getirisi (ROA) kullanılarak, ülkedeki özel bankalar, örneğin Almqvist ve diğerleri., (2020) kamu bankalarından daha iyi performans gösterdiğini buldular. Ayrıca, kurumsal yönetim ile şirket performansı arasında önemli bir korelasyon keşfettiler. Kurumsal performans, paranın piyasa dolaşımından çekilmesiyle önemli ölçüde olumsuz etkilendi. Bu, tehlikeyi ortadan kaldırmak için, politika yapıcılarının kurumsal yönetim mekanizmalarını geliştirmeleri, sermaye piyasalarını daha iyi düzenlemeleri ve daha fazla hesap verebilirlik ve şeffaflığı teşvik eden düzenlemeler yürürlüğe koymaları gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın 3. Bölümündeki Şekil 1 ve 2'de gösterildiği gibi, uygun iç ve dış yönetim gereklilikleri, çağdaş kurumsal yönetim çerçevelerinin iki modeline dayanarak şirket performansı ve kârlılığı ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca iyi iç ve dış yönetim mekanizmaları

ve sermaye piyasası düzenlemeleri kurmanın, firmaların belirsizliğe ve her türlü finansal krize karşı hazır olmasına yardımcı olduğu öngörüsüyle tutarlı kanıtlar bulmuştur Avcın (2019).

2.2. Kurumsal Yasallık ve Kurumsal Kültür Karşısında Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türk sermaye piyasaları son yirmi yılda gelişmiştir ve kurumsal yönetim, Türkiye'deki düzenleyiciler, firmalar ve politika yapımcıların önemli ilgisini çekmiş ve onları çağdaş kurumsal uygulama kodları oluşturmaya ve benimsemeye yöneltmiştir, Coşkun ve Sayılır (2012). Bu eğilimin, dünya çapında muhasebe ve denetim standartları oluşturma çabalarının yanı sıra AB üyelik müzakerelerindeki reformlarla bağlantılı olduğu iddia edilmektedir. Ancak Ararat ve Uğur (2003), Türkiye'nin sermaye piyasasının düşük şirket değeri, zayıf likidite ve taze sermaye yaratma yeteneğinin kısıtlı olmasıyla karakterize edildiğini iddia etmektedir. Bunu yanında, kısa vadeliçilik ve aile hakimiyetindeki karar alma nedeniyle, paternalist bir mirasa sahip olan Türk işletmelerinin büyük çoğunluğunda mülkiyet ve kontrol ayrılmamıştır, Coşkun ve Sayılır'ın (2012). Öte yandan, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB-ISEX100) kurumsal yönetim uygulayan şirketler, dört kurumsal yönetim standardına göre bağımsız kurumsal derecelendirme kuruluşları tarafından değerlendirilmekte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından kurumsal yönetim puanları verilmektedir.

Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu, bu derecelendirmeleri oluşturmak için kullanılan şu ağırlıkları tanımlamıştır: (1) hissedarların %25'i; (2) açıklama ve şeffaflığın %35'i; (3) paydaşların %15'i; ve (4) yönetim kurulunun %25'i. Kurumsal yönetim kurallarına uyumun toplam seviyesi 1 ile 10 arasında bir ölçekte derecelendirilir. En düşük profil 1 (bir) derecesiyle, en yüksek kalite ise 10 (on) derecesiyle temsil edilir. İstanbul Borsası Endeksi'ne (İBE-ISE-CGIndex) dahil olmak için bir şirketin altı veya üzeri bir derecelendirme alması gerekir. Borsa İstanbul'da (BIST) şirketlere puan veren bağımsız kuruluş Saha Rating'dir (Erişim tarihi: 04 Şubat 2024). Tablo 1, uygun derecelendirme tanımlarıyla eşleşen kurumsal yönetim puanlarını göstermektedir.

Tablo 1. Derecelendirmeler ve tanımlar

9 - 10 Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri açısından çok iyi performans göstermektedir. Şirketin performansının en iyi uygulamayı temsil ettiği düşünülmektedir ve derecelendirilen alanların hiçbirinde neredeyse hiç eksikliği yoktur.

7 - 8 Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri açısından iyi performans göstermektedir. Derecelendirme süreci sırasında derecelendirilen alanlardan bir veya ikisinde küçük eksiklikler bulunmuştur.

6 Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri açısından orta düzeyde performans göstermektedir. Yönetim sorumluluğu ulusal standartlara uygun olarak değerlendirilmektedir ancak uluslararası en iyi uygulamaların gerisinde kalabilir.

4 - 5 Şirket, zayıf kurumsal yönetim politikaları ve uygulamaları nedeniyle zayıf performans göstermektedir. Güvence mekanizmaları zayıftır. Derecelendirme, derecelendirilen alanların birçoğunda (ancak çoğunda değil) önemli eksiklikler tespit etmiştir.

<4 Şirket çok zayıf performans göstermektedir ve kurumsal yönetim politikaları ve uygulamaları genel olarak çok zayıftır. Derecelendirilen alanların çoğunda belirgin

Kaynak: Saha Derecelendirme. (04 Şubat 2024).

60 gözlem içeren veri seti, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından raporlanan 2013 ve 2014 yılları için 30 şirketin kurumsal yönetim puanlarını içeriyordu. Çalışmanın kapsamını genişletmek için, Tablo 2 ve 3'te gösterildiği gibi kurumsal yönetim puanlarını (KYP), piyasa-defter değeri (MBV), varlık getirisini (ROA) ve öz sermaye getirisini (ROE) değerlendirmek için iki panelli veri setleri oluşturuldu. (*Ek'e bakınız lütfen*). Öte yandan, Kuzey Kıbrıs için tüm varsayımlar, halka açık olmayan işletmelerin anketinden toplanan veriler kullanılarak test edilmiştir.

2.2.2. Hipotezler

H1. ISE 100 (ISEX100) şirketlerinin ortalama kurumsal yönetim puanları ile öz sermaye getirisi ve varlık getirisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2. ISE 100 (ISEX100) şirketlerinin ortalama kurumsal yönetim puanları ile Piyasalar/Defter Değeri (Tobin's q) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3. ISE 100 (ISEX100) şirketleri için daha yüksek piyasa/defter değeri (Tobin's q) daha yüksek öz sermaye ve varlık getirileriyle bağlantılıdır.

H4. ISE 100'deki (ISEX100) şirketler için daha güçlü kurumsal yönetim puanları daha yüksek öz sermaye getirisi ve varlık getirisiyle bağlantılıdır.

H5. Öz sermaye getirisi, varlık getirisi ve Tobin's q şirket performans davranışının ve sermaye tabanlı performans davranışının iyi tahmin edicileri değildir.

Tablo 2. Hipotez 1 ve 2 Regresyon sonuçları

Bağımlı değişken: Ortalama Kurumsal Yönetim Puanları (OKYP)							
	Hip.	Intersept	R2	F İstat.	t	p-değeri	Standardize β katsayıları
Varlık getirisi (ROA)					0,606	0,550	0,366
Öz Sermaye Getirisi (ROE)	H1	9,077	0,014	0,192	0,005	0,996	0,011
Piyasa/Defter Değeri (Tobin q) (MBV) 2014	H2	9,098	0,002	0,069	0,263	0,970	0,004
Piyasa/Defter Değeri (Tobin's q) (MBV) 2015		9,097	0,002	0,034	0,024	0,981	0,002
Gözlem sayısı 30							

Tablo 2’de görülen regresyon sonuçları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın (ISEX100) ortalama kurumsal yönetim puanları ile borsada işlem gören şirketler ve öz sermaye getirisi, varlık getirisi ve piyasa-defter değeri (Tobin’s q) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ve hipotez 1 ve 2’nin reddedildiğini göstermektedir.

Tablo 3. Hipotez 3 ve 4 Regresyon sonuçları

Bağımlı değişken: Piyasa/Defter Değeri (Tobin’s q) (PDD)							
	Hip.	Intersept	R2	F İstat.	t	p-değeri	Standardize β katsayıları
Varlık Getirisi (ROA)	H3	1,690			1,028	0,313	5,244
Öz Sermaye Getirisi (ROE)			0,040	0,566	0,064	0,949	1,247
Gözlem sayısı 30							
Bağımlı değişkenler: Kurumsal Yönetim Puanları 2013 yılı ve 2014 yılı (CGS13) ve (CGS14)							
Varlık Getirisi (ROA)	H4	9,131	0,029	0,262	-0,343	0,735	-0,224
Öz Sermaye Getirisi (ROE)					0,868	0,393	2,117
Piyasa/Defter Değeri (Tobin’s q) (MTBV)					0,010	0,992	0,002
Gözlem sayısı 30							

Tablo 3’de görülen regresyon sonuçları, 2013 ve 2014 yılları için ortalama kurumsal yönetim puanları (OKYP) ile borsada işlem gören şirketlerin öz sermaye getirisi (ROE) ve varlık getirisi (ROA) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ve hipotez 3 ve 4’ün reddedildiğini göstermektedir.

*Tablo 4. 2015 yılı Kurumsal Yönetim Endeksi dışı şirketlerinin regresyon sonuçları
(Çoklu faktörler) – Kuzey Kıbrıs firmaları*

Bağımlı değişken: Pazar Kültürü (MC)	Hip.	Intersept	R	R2	F İstat.	t	p-değeri	Standartdize β katsayıları
İş Birliği (CL)						4,289	0,000	0,300
Kontrol (CT)	<i>H5</i>	0,251	0,709	0,502	61,501	5,279	0,000	0,340
Yaratıcılık (CR)						4,393	0,000	0,203
Gözlem sayısı 188								
Bağımlı değişken: Sermaye Piyasası Kültürü (CMC)	Hip.	Intersept	R	R2	F İstat.	t	p-değeri	Standardize β katsayıları
Yönetim Kurulu ve Yönetimsel Teşvikler (BDMI)						5,991		0,341
Sermaye Yapısı	<i>H5</i>	- 0,510	0,928	0,862	265,557		0,000	
Hükümler ve Kontrol Sistemleri (CSCS)						12,162		0,833
Yasa ve Yönetmelikler (LR)						3,541		0,230
Gözlem sayısı 132								

Hipotez 5'in araştırılması çalışmanın kapsamını daha da genişletti. Çok faktörlü bir regresyon modeli kullanılarak, kurumsal yasallık ve kurumsal kültür ile sermaye ve şirket tabanlı performans davranışı arasındaki pozitif ilişki araştırıldı. Kurumsal yasallık ve kurumsal kültür hükümlerinin, şirket tabanlı performans ve sermaye tabanlı performans davranışının, varlık getirisi, öz sermaye getirisi ve Tobin's q ya göre daha iyi öngörücüler olduğu bulundu. Bulgular, tüm toplum için sosyal değer ve finansal değer üretmek için kurumsal kültür ve yasallık provizonlarının kurumsal pazar kültürü (MC) davranışı (şirket tabanlı performans) ve kurumsal sermaye pazar kültürü (CMC) davranışı (sermaye piyasası tabanlı performans) ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar tablo 4'te gösterilmiştir.

3. Daha İyi Liderlik Etkinliğinin Yaratılması ve Finansal Yenilikler

Avcın (2015), kurumsal yasallık ve kurumsal kültür hükümlerinin uygulanmasının ve yürürlüğe konulmasının iş performansını artıracak, bunun da liderlik etkinliğini artıracak ve bankacılık sektöründe finansal yenilikleri teşvik edeceğini savundu. 2015 yılında kurumsal yönetim uygulamaları üzerine yapılan bir anketten elde edilen ayrıntılı, elle toplanan veriler, Kuzey Kıbrıs'taki bankacılık sektörünü olumlu yönde etkileyecek ve sektörün karşı karşıya olduğu çıkmaza ışık tutacak ve hangi argümanların ampirik sonuçlarla en iyi şekilde desteklendiğini belirleyecektir. Kuzey Kıbrıs'taki bankacılık sektörünün etkisiz işleyişine katkıda bulunan birçok neden olduğu söylenmektedir; bunlar arasında yetersiz iç kontrol sistemleri,

risk değerlendirmesi, sermaye mevcudiyeti, kredi verme uygulamaları, kötü yönetim ve yönetim bulunmaktadır (Şafaklı, 2003). Kuzey Kıbrıs'taki bankacılık sektörü için en önemli şey, bankaların finansal piyasaları ve insan sermayesini yönetmek için uygun ve etkili çözümler sunmak amacıyla hem iç hem de dış çevrenin karmaşıklıklarıyla başa çıkmaya hazır olmaları gerektiğidir. Bu nedenle, Avcın (2019) göre bankacılık sektörünün uygun vizyonu belirlemek ve bu tür yönetim komplikasyonlarının üstesinden gelmeye yardımcı olacak önlemleri dahil etmek için hem finansal hem de sosyal değer yaratmada etkili olmak için güçlü liderlik uygulamalarına ihtiyaç duyduğunu bu nedenle, herhangi bir finansal yeniliği uygulamadan önce içeride güçlü bir liderlik etkinliği oluşturmak gerektiğini savunmaktadır. Dahası, Cameron ve Quinn (2006) göre iç ve dış çevre koşullarının yanı sıra organizasyonun değişen kültürünün hangi yöneticilerin en etkili görüldüğünü belirlediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yetenekli liderler, durumlarına en uygun bireyleri tanıyarak değer yaratırlar (Cameron ve diğerleri., 2006). O halde gerçek tartışma, bankacılık sektörünün öngörülen geleceği için ideal kurumsal kültürü geliştirebilmek adına güçlü yöneticilere mi yoksa güçlü liderlere mi ihtiyacımız olduğudur. Avcın (2017; 2019), tüm firmaların hem iç hem de dış zorlukları ele almak için uygun bir kurumsal mekanizma kurmaları için gerekli özellikleri sunan eksiksiz ve modern bir kurumsal yönetim modeli önermiştir. Öte yandan Şafaklı (2003), bankacılık sektöründeki yasa koyucuların ve kuruluşların önceden proaktif adımlar atmak için uygun kurumsal takdire sahip olmadıklarını ileri sürmektedir. Sonuç olarak, dış dünyanın olumsuz etkileri ve karmaşıklığıyla başa çıkamamışlardır. Avcın (2015) tarafından yapılan ankete göre, katılımcıların çoğunluğu kurumsal kültür ve yasallığın ana noktalarına katılmadıklarını belirtti. Bulgular, daha fazla “HAYIR” yanıtını “EVET” yanıtlarına dönüştürmenin, dış ve iç çevrenin olumsuz etkilerini ele almak için güçlü kurumsal yönetim mekanizmaları geliştirmenin kurumsal değerini artıracakını göstermektedir. Tablo 5, şirket düzeyinde kurumsal yönetimin sonuçlarını göstermektedir - “HAYIR” yanıtlarının frekansları. Bu sorunu ele almak için Avcın (2019), araştırma bulgularını yeni ampirik hipotezle desteklemiştir.

Tablo 5. Şirket düzeyinde kurumsal yönetim – “HAYIR” yanıtlarının frekansları

Özet İstatistikler							
Panel D: Şirket düzeyinde kurumsal yönetim – kurumsal pazar kültürü (iç yönetim) ve kurumsal yasallık (dış yönetim) için “HAYIR” yanıtlarının frekansları							
İş Birliği	Kontrol	Yaratıcılık	Rekabet	Yönetim Kurulu Ve Yönetimsel Teşvikler	Sermaye Yapısı Ve Kontrol Sistemleri	Kanun Ve Yönetmelikler	Sermaye Piyasaları
S5 70,70	S8 36,20	S5 52,60	S7 59,90	S1 67,70	S1 83,30	S8 50,00	S7 58,30
S6 54,30	S9 45,20	S6 58,50	S8 69,60	S2 59,30	S2 91,70	S11 41,70	S8 67,70
S8 77,70	.	S8 62,70	S9 52,60	S4 59,30	S9 58,30	.	S9 75,00
S10 50,50	.	S9 52,60	S10 79,20	S8 91,70	.	.	S10 59,30
S11 93,10	.	10 58,00	S11. 89,80	S12 67,70	.	.	S11 91,70
AO 69,26	40,70	56,88	70,22	69,14	77,76	45,85	70,40
TO 346,30	81,40	284,40	351,10	345,70	233,30	91,70	352,00

Gözlem sayısı 320

a. İlk 100 vaka ile sınırlıdır.

Notlar: İç yönetime katkıda bulunacak ortalama katma değer, $(69,26\% + \%40,70\% + \%56,88\% + 70,22\% / 4) = 59,27\%$ ortalama değerlerinin ağırlıklı ortalamasıdır ve bu da İşbirliği, Kontrol, Yaratıcılık ve Rekabet unsurlarını temsil eder. Dolayısıyla, dış yönetime katkıda bulunacak ortalama katma değer, $(69,14\% + 77,76\% + 45,85\% + 70,40\% / 4) = 65,79\%$ ortalama değerlerinin ağırlıklı ortalamasıdır ve bu da Yönetim Kurulu ve Yönetim Teşvikleri, Sermaye Yapısı ve Kontrol Sistemleri, Kanun ve Yönetmelikler ve Sermaye Piyasalarını temsil eder. Ağırlıklı ortalama değerler, sırasıyla “EVET” yanıtlarının etkisini gösteren Kurumsal Yönetim Puanı (KYP- CGOV) puan endeksine katma değer olarak eklenmiştir. Sonuçlar Panel C ve G’de sunulmuştur.

Kaynak: SPSS. Yazarın kendi.

3.1. Hipotezler

H1. Kurumsal Pazar Kültürü (dahili yönetim) ve Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü (harici yönetim) unsurları birbirini tamamlayıcıdır ve kurumsal performansla pozitif ilişkilidir ve hükümlerdeki herhangi bir iyileştirme daha iyi kurumsal performansa yol açacaktır.

H2. Kurumsal pazar kültüründeki ve kurumsal sermaye pazarı kültürü davranışındaki iyileştirmeler genel kurumsal yönetim performansını pozitif etkiler ve daha iyi yönetilen şirketlere yol açar.

H3. İlgili hükümlere verilen evet yanıtları hayır yanıtları finansal kurumlar üzerinde pozitif bir etki yaratacak ve daha iyi liderlik etkinliğine ve finansal yeniliklere yol açacaktır.

Tablo 6. Hipotez 1 için Regresyon Sonuçları

Bağımlı değişken: Kurumsal Pazar Kültürü (CMC) – iç yönetim							
	Hip	Intersept	R2	F stat	t	p-değeri	Standartlaştırılmamış B Katsayılar
Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü (KSPK- CCMC) (Dış yönetim)	H1	0,539	0,74	379,558	19,482	0,000	0,621
Gözlem sayısı 320							
Notlar: Tüm regresyonlardaki bağımlı değişken, İşbirliği, Kontrol ve Yaratıcılık kültürel unsurları tarafından belirlenen Kurumsal Pazar Kültürü-İç yönetimidir. Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü Dış yönetim, Yönetim Kurulu ve Yönetim Teşvikleri; Sermaye Yapısı Hükümleri ve Kontrol Sistemleri; ve Kanun ve Yönetmelikler yasallık unsurları tarafından belirlenir. Şirket verileri, 2015 yılında 13 şirket için toplam 320 örneklem için anket sonuçlarından elde edilmiştir. Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü değişkenindeki değişim veya varyasyon, bağımlı değişken Kurumsal Pazar Kültürü ile ilişkili olarak tahmin edilecektir ve pozitif bir ilişki vardır. Ağırlıklar şu şekildedir: Kurumsal Pazar Kültürü = 0,539 (sabit terim) +0,621 (Standartlaştırılmamış Betalar Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü) × Kurumsal Sermaye Pazar Kültürü + 0,032 (hata terimi). 0,05'in altındaki p değeri sırasıyla %10, %5 ve %1'lik anlamlılığı gösterir.							

Kaynak: SPSS. Yazarın kendi.

Tablo 7. Hipotez 2 ve 3 için Regresyon Sonuçları

Bağımlı değişken: Kurumsal Yönetim Puanı (CGOV)							
	Hip	Intersept	R2	F stat	t	p-değeri	Standartlaştırılmamış β Katsayılar
Kurumsal Pazar Kültürü (KPK-CMC)	H2	3,21	0,93	146,32	12,09	0,000	0,110
Kurumsal Sermaye Pazarı Kültürü (KSPK-CCMC)	H3	1,06	0,25	3,76	1,93	0,079	0,179
Gözlem sayısı 320							
Notlar: Tüm örnek kurumsal yönetim puanı ortalaması kurumsal piyasa kültürü unsurları ve kurumsal sermaye piyasası unsurları tarafından belirlenmiştir. Ağırlıklar şu şekildedir: Ortalama Kurumsal Yönetim Puanı = 3,217 (sabit terim) + 0,110 ((kurumsal piyasa kültürü unsurları için Standardlaştırılmamış Betalar) + 0,236 (hata terimi). Ortalama Kurumsal Yönetim Puanı = 1,068 (sabit terim) + 0,179 ((kurumsal sermaye piyasası kültürü unsurları için Standardlaştırılmamış Betalar) + 2,557 (hata terimi). 0,05'in altındaki p değerleri sırasıyla %10, %5 ve %1 oranında anlamlılığı göstermektedir.							

Kaynak: SPSS. Yazarın kendi.

Dolayısıyla, Tablo 6, ve 7 deki ampirik sonuçlar ve tablo 8 ve 9’da sunulan bulgular ışığında, kurumsal düzeyde iyileştirilmiş kurumsal yönetimin, sermaye piyasasının gelişmesi ve finansal düzenlemelerin güçlü liderlik etkinliği ile uzun vadeli yatırım ve finansal piyasa yeniliklerini oluşturacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 8. Şirket düzeyinde KY- CGOV endeksleri

Genel Özet istatistikleri

Yasallık unsurları için 132 ve kültürel unsurlar için 188 gözlem elde edildi. Genel ortalama KY-CGOV sıralamaları %53,43’tür ve %40,44’lük şirket ortalamasından %60,43’e kadar değişmektedir. Kurumsal yönetim sıralaması sırasıyla %22,00’dan %82’ye kadar değişmektedir.

Panel C: Şirket düzeyinde kurumsal yönetim endeksleri (KY- CGOV)

FIRMS	Gözlem Sayısı	Ortalama	Medyan	Minimum	Maksimum	Standart sapma
Tüm örneklem	320	53,43	51,15	27,68	77,45	16,60
1	25	58,83	58,00	43,00	80,00	13,65
2*	26	54,83	55,00	33,00	76,00	15,02
3*	26	54,29	51,00	31,00	75,00	13,99
4	25	49,10	46,50	24,00	74,00	16,08
5	25	52,80	51,00	22,00	81,00	21,43
6	25	54,66	53,50	33,00	81,00	16,40
7	25	60,43	60,00	25,00	78,00	15,60
8	25	57,60	57,00	22,00	80,00	18,48
9	25	49,40	47,00	25,00	70,00	15,06
10	25	49,26	47,50	24,00	74,00	16,28
11	25	56,66	52,50	26,00	82,00	17,81
12	25	56,36	51,00	30,00	81,00	16,63
13*	18	40,44	35,00	22,00	75,00	20,21

Notlar: Kuzey Kıbrıs’taki firmalar arasında KY-CGOV endeksinin dağılımı %53,43 olmuştur ve gösterildiği gibi örneklem firmalar arasında neredeyse eşit olarak dağılmıştır. Bu özet istatistikler, firma kurumsal yönetim uygulamalarının değiştiğini ve Kuzey Kıbrıs’taki firmaların ortalama olarak daha düşük yönetim sıralamalarına sahip olduğunu, çünkü genel yasal çerçevenin verimsiz olduğunu göstermektedir.

Kaynak: SPSS. Yazarın kendi.

Tablo 9. Şirket düzeyinde KY- CGOV endeksleri**Genel Özet istatistikleri**

Yasallık unsurları için 132 ve kültürel unsurlar için 188 gözlem elde edildi. Genel ortalama KY-CGOV katma değer sıralamaları %86,58'dir ve %61,75'lik bir firma ortalamasından %98,14'e kadar değişmektedir. Kurumsal yönetim sıralaması sırasıyla %36,08'den %133,13'e kadar değişmektedir.

Panel G: Şirket düzeyinde kurumsal yönetim endeksleri (KY- CGOV) katma değer

FIRMS	Gözlem Sayısı	Ortalama	Medyan	Minimum	Maksimum	Standart sapma
1	25	95,40	94,00	69,52	129,89	7,31
2*	26	89,05	89,22	53,59	123,58	10,20
3*	26	88,39	82,98	50,41	122,05	9,79
4	25	79,95	75,72	39,26	120,39	12,01
5	25	85,93	82,98	36,08	131,48	19,55
6	25	88,74	86,87	53,59	131,54	13,78
7	25	98,14	97,32	40,92	126,76	11,71
8	25	93,71	92,54	36,08	130,01	16,94
9	25	80,51	76,61	40,85	113,96	9,41
10	25	80,22	77,31	39,26	120,39	11,91
11	25	92,06	85,27	42,51	133,13	16,13
12	25	91,73	82,98	48,82	131,61	13,92
13*	18	61,76	55,78	36,08	117,15	15,41

Tüm Örneklem	320	86,58	83,05	45,15	125,53	26,80
---------------------	------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------

Notlar: Kuzey Kıbrıs'taki firmalar arasında KY- CGOV katma değer endeksinin dağılımı %86,58 olmuştur ve örneklem neredeyse firmalar arasında eşit olarak dağılmıştır. Bu özet istatistikler, Kuzey Kıbrıs'taki firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının genel yasal çerçevenin iyileştirilmesi nedeniyle ortalama olarak daha iyi yönetim sıralamalarına sahip olduğunu göstermektedir.

Kaynak: SPSS. Yazarın kendi.

4. G15 ve G17 endekslerinin oluşturulması ve dahil edilmesi

Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF) (Cameron ve diğerleri, 2006, s. 40) ve Kurumsal Yasallık Çerçevesi (CLF) (Gillan, 2006, s. 384) teorileri, kurumsal değer ve performansı tahmin etmek ve değerlendirmek için kapsamlı bir yöntem sunar ve hipotezlerin geliştirilmesinin temelini oluşturur. Genel iş performansını iyileştiren yönetim iyileştirmesi hakkındaki bir ankete verilen 'EVET' yanıtları, GOV15 ve GOV17 endekslerinin oluşturulmasının temelini oluşturdu. Bir şirket dış çevreyle rekabet edebiliyorsa, iyi kurumsal yasallık uygulamaları geliştirecektir. Bu rekabet gücü, sermaye yapısı, kontrol sistemleri, yönetim teşvikleri ve yasalara ve düzenlemelere uyum (dış yönetim) dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenecektir. Bu

Panel B: G15 ve G17 endekslerinin dahil edilmesinden sonra şirket düzeyinde performans, kur riski hisse senedi getirileri ve net ticaretin test sonuçları.

a. Bağımlı Değişken: Ortalama Kurumsal Yönetim Puanı Katma Değer (OKYPKD)							
	Hip.	Intersept	R2	F İstat.	t	p-değeri	Standartlaştırılmamış β Katsayılar
Kur riski	H5	2,933	0,993	302,302	-17,387	0,003	-0,499
Hisse senedi getirileri		-12,597	0,294	4,570	2,138	0,056	14,472
Net Ticaret		1,891	0,405	4,769	-2,184	0,065	-0,003

Gözlem sayısı 320

Notlar: Tüm örnek ortalama kurumsal yönetim puanları, harici yönetim ve dahili yönetim unsurları tarafından belirlenmiştir. Ağırlıklar şu şekildedir: Kurumsal Yönetim Katma Değeri = 2.933 (sabit dönem) + -0.499 (finansal maruziyet için Standardlaştırılmamış Betalar) + 0.029 (hata terimi). Kurumsal Yönetim Katma Değeri = -12.597 (sabit dönem) + 14.472 (hisse senedi getirileri için Standardlaştırılmamış Betalar) + 6.770 (hata terimi). Kurumsal Yönetim Katma Değeri = -1.891 (sabit dönem) + -0.003 (net ticaret için Standardlaştırılmamış Betalar) + 0.001 (hata terimi). Değişkenler mutlak değerlerdir. 0,05'in altındaki p değerleri sırasıyla %10, %5 ve %1'lik anlamlılığı göstermektedir.

Yukarıdaki regresyon sonuçlarını doğrulamak için, zorunlu yönetişim endekleri ile kur riski, hisse sendi getirisi ve net ticaret arasındaki etkileşimi görmek amacıyla eşleştirilmiş farklılıklara ilişkin eşleştirilmiş örneklem t testi yapılmıştır; örneğin, yönetişim endekslerindeki herhangi bir iyileşmeden önce döviz kurlarının Türk lirasına karşı değer kazanması daha azdı ve döviz kuru riskine maruz kalma daha yüksekti. G15 ve G17 zorunlu hükümlerin uygulanmasının ardından, halka açık olmayan şirketlerin yönetim performansında katma değer görüldü, net ticaret arttı ve döviz kuru riski azaldı. Tablo 11 bu sonuçları göstermektedir.

Table 11 Eşleştirilmiş Örnekler t - Testi sonuçları

	Çift Farklılıklar					t	sd	Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Farkın Aralığı	%95 Güven			
			Ortalama	En düşük	Üst			
OOKYP – Net Ticaret	,9671211	,4521218	,1507073	,6195895	1,31465	6,417	8	,000
OOKYP – Kur Riski	,5235861	,0499602	,0144223	,4918429	,55532	36,304	11	,000
OKYPKD – Net Ticaret	1,3093211	,4560315	,1520105	,9587843	1,65985	8,613	8	,000
OKYPKD – Kur Riski	,8523528	,0911991	,0263269	,7944077	,91029	32,376	11	,000

Notlar: Tablo, eşleştirilmiş örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tablo, OKYP, Net Ticaret ve Kur Riski'nin ortalama puanlarının farkını göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçlar ortalamalar arasındaki farkların standart sapmasını ve firmaların OKYP, Net Ticaret ve Kur Riski arasındaki farkların standart hatasını göstermektedir. Dahası, t değerleri, firmaların kurumsal yönetim performansındaki iyileştirmelerin daha pozitif bir net ticarete ve daha az

döviz kuru maruziyetine yol açtığını göstermektedir. OKYP ve Net Ticaret için iki kuyruklu olasılık, OKYP ve Net Ticaret arasında firmaların ortalamalarında anlamlı bir fark olduğunu, burada $t(8) = 6,41$, $p.000$ OKYPKD ve Net Ticaret için $t(8) = 8,61$, $p.000$ ve benzer şekilde OKYP ve Kur Riski arasında şirketlerin ortalamalarında anlamlı bir fark olduğunu, burada $t(11) = 36,30$, $p.000$ ve OKYPKD ve Kur Riski için $t(11) = 32,37$, $p.000$, sıfır hipotezinin reddedildiğini doğrulamaktadır. Bu nedenle, iyi yönetişimin Kıbrıs'taki halka açık olmayan şirketlerin daha fazla dış ticaretine ve daha az döviz kuru maruziyetine yol açtığını belirten alternatif hipotez 5 doğrulanmıştır.

Ampirik sonuçlar, zorunlu kurumsal kültür ve yasallık provizyonlarının dahil edilmesiyle şirket performansını iyileştirdiği, şirket değerinin arttığını ve dolayısıyla ticaretin iyileşmesine ve döviz kuru riskinin azalmasına yol açtığı yönündeki yukarıdaki hipotezleri desteklemektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Çalışmaların birincil sonuçları, Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının aksine, kurumsal davranışın uygun şekilde düzenlenmesinin, kurumsal kültürün ve kurumsal yasallığın temel bileşenlerinin tamamlayıcılığına bağlı olduğunu göstermektedir. Bulgular, Tobin'in q'sunun, öz sermaye getirisinin (ROA) ve varlık getirisinin (ROE), sermaye tabanlı performans davranışını ve şirket performans davranışını ölçmek için Kurumsal Yasallık Çerçevesi (CLF) ve Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'nin (CVF) temel bileşenleri kadar iyi öngörücü değişkenler olmadığını göstermektedir.

Çalışmaların ikinci kısmında, kurumsal yasallık ve kurumsal kültür provizyonlarının işletmelerin etkili kurumsal yönetim (CG) sistemleri geliştirmesine yardımcı olduğunu iddia ediyor. Bu provizyonların işletmelerin nasıl davrandığını etkilediği ve uyulmaması durumunda işletme performansının zarar göreceği keşfedildi. Sonuç olarak, finansal piyasalarla etkileşim sırasında sorunlar ortaya çıktığında işletmelerin ihtiyaç duymaları halinde kullanabilecekleri ve değiştirebilecekleri ilgili hükümlerde yönelim için uygun değer sürücülerine sahiptir. Ek olarak, çalışma, tüm toplumun taleplerine ve ekonomik ortamın hızlı değişimine göre etkili bir yasa ile uyarlanmış çağdaş ve etkili bir kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) ve kurumsal yönetim (CG) sisteminin gerekliliğini vurgulanmıştır.

Ampirik bulgular, (1) kurumsal kültür hükümlerinin unsurları ile iç yönetim davranışının pozitif doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. (2) Kurumsal yasallık hükümlerinin unsurları ile dış yönetim davranışının önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. (3) Unsurların hükümlerindeki uygun yönelim, çağdaş yasal ortamda iyi kurumsal güce

yol açar. (4) Şirketler, yüksek kaliteli kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) ve doğru kurumsal yönetim (CG)'yi entegre ederek finansal piyasaları ve şirket performansını olumlu yönde etkileyen uygun kurumsal kültürü ve kurumsal yasal davranışı oluşturabilir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, hem dış hem de iç yönetimin temel bileşenlerinin bir şirketin genel davranışını nasıl etkilediğini göstermektedir. Çalışma ayrıca uygun kurumsal davranışa dayalı yönetim konusunu da inceliyor ve gelişme fırsatları sunuyor. Ayrıca, uygun kurumsal davranışın kurumsal faaliyetleri kısıtlamaya ve yasaklamaya hizmet ettiğini ve Kuzey Kıbrıs kurumlarında belirli yönetim düzenlemelerini gerektirdiğini kabul ediyor. Dolayısıyla, bulgular, sermaye piyasasının potansiyel hedeflerden biri olduğu kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek ve değiştirmek için kullanılabilir.

Özetle, G15 ve G17, zorunlu kurumsal yönetim önlemlerinin, tüm tarafların yararına olacak şekilde kurumsal yönetimde uygun iyileştirmeleri teşvik etmektedir. İşletme yasallığıyla ilgili önlemler (G17 endeksi), döviz kuru riskini düşürmede, net ticareti artırmada ve korunmada kurumsal kültürden (G15 endeksi) daha etkiliydi. Her iki eylem de piyasa risklerinin karmaşıklığını yönetmek ve finansal piyasaların büyümesi için gereklidir. Sonuç olarak, döviz kuru riski, net ticaret, türev kullanımı ve kurumsal yönetim performansı arasındaki bağlantıya vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, ampirik bulgular döviz kuru riskinin uygun kurumsal yönetim iyileştirmelerinden etkilendiğini göstermektedir.

Çıkar Çatışması

Bu araştırma yalnızca yazar tarafından finanse edilmiş ve yürütülmüştür. Diğer araştırmacılar veya kurumsal varlıklarla çıkar çatışması yoktur.

Veri Kullanılabilirliği Beyanı

Makale için çalışmanın bulgularını destekleyen veriler [FTSE 100 Endeksi (FTSE)]'nde [<https://uk.investing.com/indices/uk-100>] adresinde, referans numarası [FTSE 100 Endeksi (FTSE); Investing.com] olarak açıkça mevcuttur.

Kaynakça

- Almaqtari, F. A., Hashid, A., Farhan, N. H. S., Tabash, M. I. ve Al-ahdal, W. M. (2020). Ülke düzeyindeki kurumsal yönetimin Hindistan bankalarının karlılığı üzerindeki etkisinin ampirik incelemesi. *Uluslararası Finans ve Ekonomi Dergisi*, 27, 1912–1932. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2250>.
- Avcın, M. ve Balcıoğlu, H. (2017). Kurumsal Yönetim: Kuzey Kıbrıs ve Türkiye'deki Firmaların Karşılaştırmalı Bir Çalışması. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 2017, cilt 57, s. 182-201.
- Avcın, M. ve Balcıoğlu, H. (2017). Kurumsal Yönetim: Şirketlerin Daha İyi Yönetimi İçin Modern Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Bir Modeli. *Kurumsal Yönetim ve Sorumlulukta Modern Örgütsel Yönetim Gelişmeleri*, Cilt 12, 205-228.
- Avcın, M. (2018). Kurumsal yönetim: Liderlik etkinliği veya finansal yenilikler Kuzey Kıbrıs'taki bankacılık sektöründe bir ikilem. *ICBFP'2018*, 3. Uluslararası Bankacılık ve Finans Perspektifleri Konferansı Konferans Özet Kitabı 2018.
- Avcın, M. (2019). Kurumsal Yönetim: Finansal krizin bulaşıcı etkileriyle başa çıkmak için iyi kurumsal yönetim elde etmek. *Bankacılık ve Finansta Küresel Sorunlar*. 4. Uluslararası Bankacılık ve Finans Perspektifleri Konferansı. Springer İşletme ve Ekonomi Bildirileri
- Ararat, M., & Uğur, M. (2003). "Türkiye'de kurumsal yönetim, genel bir bakış ve bazı politika önerileri" *Kurumsal Yönetim; Uluslararası İşletme ve Toplum Dergisi*, 3, 58-75.
- Bebchuk, L., Cohen, A., Ferrell, A. (2004). Kurumsal Yönetimde Önemli Olan Nedir? Tartışma Belgesi No. 491; 09/2004. The Review of Financial Studies'de yayınlanmak üzere revize edildiği şekliyle Harvard Hukuk Fakültesi Cambridge, MA 02138.
- Cadbury Raporu. (1992). Kurumsal yönetimin finansal yönleri. Londra: Gee (Profesyonel Yayıncılık Ltd.'nin bir bölümü).
- Türkiye Sermaye Piyasaları Kurulu. (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri. Değiştirildi, Şubat, 2005.
- Cameron, K., Quinn, E.R., DeGraff, J., Thakor, J. A. (2006). Rekabet Eden Değerler Liderlik Kuruluşlarda Değer Yaratır. Washington Üniversitesi, ABD: Yönetimde Yeni Ufuklar.
- Türkiye Sermaye Piyasaları Kurulu (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri; Değiştirilmiş, Şubat, 2005.
- Coşkun, M. ve Sayılır, O. (2012). Kurumsal Yönetim ile Türk Şirketlerinin Finansal Performansı Arasındaki İlişki, *Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(14), 59.

- Dandapani, K. ve Shahrokhi, M. (2022). Konuk editör yazısı: Kurumsal yönetim tartışmaları üzerine tarihi perspektifler ve kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik üzerine özel sayıya giriş. *Yönetimsel Finans*, 48(8), 1117-1122. Türkçe: <https://doi.org/10.1108/mf-05-2022-0237>
- Davis, H. J., Schoorman, D. E., & Donaldson, L. (1997). Yönetimin bir vekalet teorisine doğru. *Yönetim Dergisi Akademisi*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, H. J. (1991). Vekalet teorisi veya acente teorisi: CEO yönetimi ve Hissedar getirileri. *Avustralya Yönetim Dergisi*, 16(1). Yeni Güney Galler Üniversitesi.
- Gillan, L.S. (2006). Kurumsal Yönetimdeki Son Gelişmeler *Kurumsal Finans Dergisi*, 12, 381-402.
- Gillan, L. S., & Starks, T. L. (2000). Kurumsal yönetim önerileri ve hissedar aktivizmi: Kurumsal yatırımcıların rolü. *Finansal Ekonomi Dergisi*, 57, 275-305.
- Gurbuz, A. O., Aybars, A. ve Özlem, K. (2010) Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans Kurumsal Sahiplik Perspektifiyle: Türkiye’den Ampirik Kanıtlar. *Uygulamalı Yönetim Muhasebesi Araştırma Dergisi*, 8(2), 21-37.
- Hege, U., Hutson, E. ve Laing, E. (2018). Zorunlu Yönetim Değişikliklerinin Finansal Risk Yönetimi Üzerindeki Etkisi. *Finans Çalışma Belgesi N 552/2018 Şubat. ECGI Finans Çalışma Belgesi Dizisi*.
http://ssrn.com/abstract_id= 3117801.
- Jensen, C. M. ve Meckling, H. W. (1976). Firma teorisi: Yönetimsel davranış, temsilci maliyetleri ve sahiplik yapısı. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Klapper, F.L., & Love, I. (2004). Kurumsal yönetim, yatırımcı koruması ve gelişmekte olan piyasalarda performans; *Journal of Corporate Finance*, 10, 703-728
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, W. R. (1997). Dış Finansın yasal belirleyicileri. *Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- Licht, N. A., Goldschmidt, C., & Schwartz, H. S. (2005). Kültür, hukuk ve kurumsal yönetim. *International Review of Law and Economics*, 25, 229-255.
- Najaf, R., & Najaf, K. (2021). Politik bağlar ve kurumsal performans: Verimlilik neden önemlidir? *Journal Of Business And Socioeconomic Development*, 1(2), 182-196. <https://doi.org/10.1108/Jbsed-03-2021-0023>.
- Robbins P.S., & Judge, A.T. (2012). *Organizational Behaviour* Pearson 15. Baskı.
- Şafaklı, O. (2003). Proaktif ve Reaktif Stratejilere Kısmen Vurgu Yapılarak KKTC’deki Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (2) 2003, 217-232.

- Sengur, D.E. (2012). Kurumsal Yönetim Endeksi Şirketleri Başkalarından Daha İyi Performans Gösteriyor mu? Türkiye’den Kanıtlar. *Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(14), 254-260.
- İngiltere, Finansal Raporlama Konseyi. (2014). Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kodu Danışma Belgesi’nde Önerilen Revizyonlar: Aldwych House, 71-91 Aldwych, Londra WC2B 4HN.
- Widyasti, I. G. A. V. ve Putri, I. G. A. M. A. D. (2021). Kârlılık, likidite, kaldıraç, serbest nakit akışı ve iyi kurumsal yönetimin temettü politikaları üzerindeki etkisi (Endonezya borsasında listelenen Üretim şirketleri üzerinde 2017-2019 yılları arasında yapılan ampirik çalışma). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 269–278.
- Yang, T., Linck, J. ve Netter, J. (2008). Sarbanes-Oxley yasasının yöneticilere olan arz ve talep üzerindeki etkileri ve beklenmeyen sonuçları. *The Review of Financial Studies*, 22, 3287–3328

EKLER

Tablo 2: Bu tablo, Aralık 2014 itibarıyla İstanbul Borsası'nda (ISEX100) listelenen şirketler için oluşturulmuş panel verilerini göstermektedir.

BISTX100	Şirket Yönetim Puanı 2013 CGS13	Şirket Yönetim Puanı 2014 CGS14	Piyasa/ Defter Değeri Tobins Q MTBTQ 2014	BETA 2014	Varlıkların Getirisi ROA 2014	Özkaynak Getirisi ROE 2014
AKSA	9,10	9,22	1,84	0,85	0,067	0,024
A EFES	9,33	9,42	1,74	0,42	0,10	-0,005
AKBANK.	9,24	9,48	1,29	1,42	0,043	0,023
ARÇELİK	9,28	9,41	2,24	0,63	0,205	0,015
ASELSAN	9,07	9,09	2,98	0,62	0,073	-0,006
AYGAZ	9,27	9,29	1,32	0,61	0,063	0,017
C COLA	9,20	9,25	3,32	0,57	0,127	-0,008
DOGAN HOL.	9,18	9,35	0,61	0,42	0,07	-0,026
ENKA	9,20	9,02	1,47	0,45	0,04	0,016
EGELI A.S.	9,08	9,24	0,56	0,53	0,005	-0,004
GLOBAL YAT.	8,86	8,88	0,84	0,36	-0,05	-0,077
HURRIYET A.Ş	9,09	9,30	0,91	0,63	0,149	0,016
IS Y. O.	9,11	9,07	0,64	0,37	0,007	0,008
IHLAS HOL	8,15	7,84	0,38	0,54	0,046	0,013
IS GAYRI M.	8,89	9,09	1,04	0,82	0,014	0,005
OTOKAR	9,10	9,20	12,76	1,03	0,017	-0,001
PEGASUS	8,13	8,80	2,32	1,01	-0,032	-0,029
PETKIM	8,91	9,10	1,71	0,69	0,038	0,012
SEKERBANK	9,09	9,10	0,82	0,44	0,162	0,015
TURKIYE GB	9,09	9,20	1,32	1,52	0,073	0,022
TURKIYE HB	9,21	9,19	0,88	1,52	0,129	0,037
TURKIYE Ş.C.	9,10	9,28	0,98	1,05	0,083	0,024
TOFAS	9,14	9,01	4,42	0,68	0,143	0,022
TUPRAS	9,34	9,31	2,57	0,85	0,08	0,037
T.TELECOM.	8,80	8,72	5,49	0,65	0,387	0,024
TSKBK	9,40	9,44	1,34	0,58	0,086	0
T. TRAKTOR	9,40	9,05	6,61	0,48	0,214	0,011
YAPI K.B.	9,32	9,25	0,87	1,31	0,072	0,031
YAZICILAR	9,07	9,13	0,91	0,35	0,032	-0,004
VESTEL	9,95	8,95	1,15	1,66	0,308	-0,046

Kaynak: SAHA Rating kuruluşundan ve Borsa/hisse fiyatları-/detay/finansal-tablolarından uyarlanmıştır. Erişim tarihi: 04 Şubat 2024.

Tablo 3: Bu tablo, Aralık 2015 itibarıyla İstanbul Borsası'nda (ISEX100) işlem gören şirketlere ait oluşturulmuş panel verilerini göstermektedir.

BISTX100	Şirket Yönetim Puanı 2013 CGS13	Şirket Yönetim Puanı 2014 CGS14	Piyasa/ Defter Değeri Tobins Q MTBTQ 2015	BETA 2015	Varlıkların Getirisi ROA 2015	Özkaynak Getirisi ROE 2015
AKSA	9,10	9,22	1,81	0,99	0,24	0,07
ANADOLU EF.	9,33	9,42	2,21	1,02	0,42	-0,02
AKBANK A.S.	9,24	9,48	1,06	1,26	0,13	0,08
ARÇELİK	9,28	9,41	2,96	0,82	0,68	0,07
ASELSAN	9,07	9,09	4,65	0,80	0,21	-0,01
AYGAZ	9,27	9,29	1,40	0,76	0,20	0,09
COCA COLA	9,20	9,25	3,47	0,86	0,52	0,01
DOGAN HOL.	9,18	9,35	1,14	0,12	0,27	-0,18
ENKA	9,20	9,02	1,31	0,57	0,11	0,07
EGELİ T.G.Y.O	9,08	9,24	0,80	0,47	-0,01	-0,11
GLOBAL YAT.	8,86	8,88	0,40	0,61	0,48	-0,19
HURRIYET A.S.	9,09	9,30	1,15	0,54	-0,44	0,00
IS YO LEASING	9,11	9,07	0,47	0,30	0,04	0,03
IHLAS HOL.	8,15	7,84	2,22	0,88	0,22	-0,70
IS GAYRI M	8,89	9,09	0,75	0,84	0,05	0,18
OTOKAR	9,10	9,20	14,11	0,74	1,17	0,01
PEGASUS A. S	8,13	8,80	2,07	1,14	0,28	0,12
PETKIM A.S	8,91	9,10	1,90	0,75	0,03	0,11
SEKERBANK	9,09	9,10	0,81	0,91	0,31	0,04
GARANTI	9,09	9,20	1,05	1,35	0,23	0,09
HALK BANK	9,21	9,19	0,85	1,56	0,23	0,13
SISE CAM A.S.	9,10	9,28	1,55	0,98	0,26	0,11
TOFAS A. S.	9,14	9,01	5,59	0,88	0,42	0,06
TUPRAS	9,34	9,31	3,68	0,70	0,40	0,10
TURK TEL. A.S.	8,80	8,72	7,82	0,74	1,31	-0,01
TSKBK SINAI	9,40	9,44	1,06	1,08	0,19	0,12
T. TRAKTOR A.	9,40	9,05	6,13	0,80	0,65	0,05
YAPI KREDİ	9,32	9,25	0,85	1,28	0,22	0,09
YAZICILAR.A.S	9,07	9,13	1,38	0,87	0,12	-0,16
VESTEL	9,95	8,95	1,96	1,88	1,14	-0,05

Kaynak: SAHA Rating kuruluşundan ve Borsa/bisse fiyatları/-detay/finansal-tablolardan uyarlanmıştır. Erişim tarihi: 04 Şubat 2024.

G15 endeks zorunlu provizyonlar

1. Kuruluşunuzda, yönetim ve kontrol hükümlerine aktif olarak katılan bağımsız yönetim kurulu üyeleri vardır.
2. Kuruluşunuz, yatırımcılara ve tüm paydaşlara, finansal durum ve yatırım hedefleri ile ilgili mevcut durumla tutarlı bir tavsiye sistemi sürdürmektedir.
3. Şirketinizde aktif olarak kullanılan tazminat düzenlemeleri vardır.
4. Kuruluşunuz, borç ve oy hakları açısından daha fazla hissedar ve çalışan katılımına izin vermektedir.
5. Hissedarlar, yönetim kurulu boyutunu artırmak ve azaltmak ve tüzüğü/ yönetmeliği değiştirmek için kümülatif oy haklarına sahiptir.
6. Şirketinizin şu anda borç piyasasında ödenmemiş borçlanma araçları bulunmaktadır.
7. Şirketinizin hisse senedi piyasasında ödenmemiş kurumsal hisse senetleri bulunmaktadır.
8. Şirketinizin bir strateji yatırım finansman komitesi vardır.
9. Kuruluşunuzun bir ödül sistemi vardır.
10. Şirketinizin, dış kaynaklardan bilgi toplayan ve işleri ilk ve hızlı bir şekilde yapmak için mevcut piyasa durumlarını analiz eden ekipleri ve yöneticileri vardır.
11. Şirketinizin bir temettü ve kamu bilgilendirme politikası vardır. 12. Kuruluşunuzun, sermaye piyasası araçları (finansal yenilikler) ile ilgili yeni gelişmeleri yürürlükteki yasalara uygun olarak uygulama ve kullanma biçimi hakkında kamuoyunu bilgilendiren bir bilgilendirme politikası vardır.
13. Şirketiniz, yurtdışında, örneğin yabancı bir menkul kıymetler borsasında kullanılan sermaye piyasası araçlarının sonuçlarını ve faaliyetlerinin mali durumunu kanıtlarla birlikte açıklar.
14. Şirketiniz, yürürlükteki yasalara göre toplam sermayesi ve oy hakları hakkında bilgi sağlar.
15. Yönetim Kurulu tarafından gerçekleştirilen tüm işlemler kamuoyuna açıklanır.

G17 endeks zorunlu provizyonlar

1. Kuruluşta, departmanlar çalışanlara mülkiyet çıkarları ve kar paylaşım hakları hakkında doğru bilgi sağlar.

2. Tüm çalışanlara güç müzakere etme ve açıkça işbirlikçi kararlara ulaşma hakkı verilir.

3. Departmanlardaki çalışanlara bir proje üzerinde çalışmak üzere atanır.

4. Çalışanlar, ödül sisteminin ve davranış biçimleri hükümlerinin kuruluştaki uygulanma biçiminden memnundur.

Çalışanların şirketlerinde hisse sahibi olmalarına izin verilir.

6. Kuruluşunuzun, ortamda rekabet avantajını korumaya yardımcı olmak için bir yönetim stratejisi (Misyon Beyanı) vardır.

7. Kuruluşunuzun, mükemmel müşteri hizmeti sağlamak için bir Müşteri Sözleşmesi (CC) politikası (standartlaştırılmış kuralların sayısı) vardır.

8. Kuruluşunuz şu anda bir yenilik üzerinde çalışmaktadır.

9. Kuruluşunuz yakın zamanda yeni bir ürün piyasaya sürdü.

10. Kuruluşunuz, yeni ürün benzersizliğini oluşturmak için yeni kaynaklar edinir.

11. Kuruluşunuz, dış takdir yetkisini korumak için işleri ilk önce yapma yönetim stratejisini sürdürür.

12. Kuruluşunuzun ürün inovasyonu hakkında bilgi bulmaya yardımcı olmak için bir Pazar Araştırması (MR) ekibi var.

13. Kuruluşunuz müşterilere geri bildirim formları sağlıyor.

14. Kuruluşunuz son on yılda bir pazar ödülü aldı.

15. Kuruluşunuz uluslararası ticaret ve kalite standartlarını takip ediyor (ör. ISO 9000).

16. Kuruluşunuz Avrupa Birliği (AB) gibi bir ticaret bloğunun üyesidir.

17. Son on yılda kuruluşunuzdan bir kar payı aldınız.

Yetenek Yönetiminin Stratejik Rolü: Rekabet Stratejilerinde Üstünlük Yaratma Perspektifi

Duygu Kızıldağ¹

Özet

Küresel rekabet baskılarının yoğunlaştığı ve değişimin süreklilik kazandığı günümüz ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü fiziksel varlıklardan çok stratejik olarak yapılandırılmış insan kaynağının yönetimine dayanmaktadır. Bu çalışma, rekabet avantajını açıklamada yaygın biçimde kullanılan üç temel yaklaşım —Kaynak Temelli Görüş, Stratejik Uyum ve Dinamik Yetenekler— çerçevesinde örgütlerin stratejik insan kaynağına nasıl odaklandığını temel olarak yetenek yönetiminin rolünü analiz etmektedir. Kaynak temelli görüş, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakları rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak tanımlarken, stratejik uyum yaklaşımı bu kaynakların örgütün stratejik yönelimiyle tutarlı bir biçimde hizalanmasının performans için kritik olduğunu ileri sürmektedir. Ancak değişken ve belirsiz çevresel koşullar, rekabet avantajının yalnızca stratejik kaynaklara sahip olmakla değil, bu kaynakları zaman içinde yenileme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesiyle sürdürülebileceğini göstermiştir. Bu noktada dinamik yetenekler kuramı kritik bir tamamlayıcı bakış sunmaktadır. Stratejik bir kaynak olarak insanı merkeze alan yetenek yönetimi ise bu üç kuramsal yaklaşımın kesişim noktasında yer almakta; bir yandan stratejik hedefleri destekleyen davranışsal tutarlılığı sağlarken, diğer yandan örgütün yenilenme kapasitesinin artmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün aracı olarak değil, temel stratejik mekanizması olarak konumlanmaktadır.

1 Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi İ.İ.B.F. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, duygu.kizildag@idu.edu.tr, 0000-0001-5354-7729

1. Giriş

Strateji, bir örgütün genel yönünü, hangi alanlarda faaliyet göstereceğini, kaynaklarını nasıl tahsis edeceğini ve uzun vadeli hedeflerine nasıl ulaşacağını belirleyen üst düzey bir yönlendirme aracıdır. Örgütün “ne yaptığı” kadar “neden yaptığını” da tanımlayan strateji örgütün faaliyet gösterdiği sektör, pazar konumu ve kaynak yapısı ile yakından ilişkili olup, rekabet avantajının temelini oluşturan kararların büyük bir bölümünü şekillendirir (Barney, 1991; Porter, 1980, 1985). Bununla birlikte, stratejinin uygulanabilirliği ise büyük ölçüde bu stratejiyi hayata geçirecek insanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerine bağlıdır. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu; doğru stratejilerin doğru insan kaynağıyla bütünleştirilmesinden geçmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, örgütsel stratejilerin uygulanmasında temel bir itici güç olarak değerlendirilmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005: 129; Silzer ve Dowell, 2010: 13).

1990’lı yıllarda “War for Talent” söylemiyle gündeme taşınan yetenek yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı yaratma biçimlerinde yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiştir (Beechler ve Woodward, 2009: 274). Bu gelişmeyle birlikte yetenek yönetimi, örgütler için değer yaratmayı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan, yüksek potansiyele sahip çalışanların sistematik biçimde yönetilmesine dayalı stratejik bir yaklaşım olarak ele alınmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştırmak ve bağlılıklarını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler olarak tanımlanmıştır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bütüncül bir perspektiften değerlendirildiğinde yetenek yönetimi, örgütsel stratejilerle doğrudan ilişkilendirilmiş bir yapı olup; örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından kritik bir rol oynayan yetenekli çalışanların bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilişkilidir.

Nitekim yetenek yönetimi, iş hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürütülen süreçler sayesinde örgüt kültürünü, çalışan bağlılığını, yetkinlikleri ve kurumsal kapasiteyi güçlendiren; örgütlerin hem kısa hem de uzun vadeli sonuçlar elde etmesine yardımcı olan stratejik bir yaklaşım olarak da görülmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016: 35). Günümüzde ise yetenek yönetimi, kapsamı ve stratejik etkisi genişleyerek örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve stratejik çeviklik gibi rekabet üstünlüğü yaratan süreçlerle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu yönüyle yetenek yönetimi, örgütlerin

rekabet stratejilerini hem destekleyen hem de onlarla uyumlu çalışan stratejik bir mekanizma işlevi görmektedir (Lawler III ve Worley, 2015: 2).

Yetenek yönetimi, yalnızca nitelikli insan kaynağının kuruma kazandırılmasını değil, aynı zamanda bu kaynağın stratejik amaçlar doğrultusunda en etkin biçimde değerlendirilmesini gerektiren bütünsel bir süreçtir. Etkin şekilde tasarlanmış bir yetenek yönetimi sistemi, örgütün rekabet avantajı elde etme kapasitesini güçlendirdiği gibi rekabet stratejilerinin uygulanabilirliğini de artırmaktadır. Bu nedenle örgütlerin uzun vadeli rekabet gücü, stratejik hedeflerle uyumlu, dinamik ve bütünlüklü bir yetenek yönetimi sisteminin varlığına doğrudan bağlıdır.

Bu bölümde yetenek yönetiminin stratejik rolü rekabet stratejileri perspektifinden ele alınmakta; kaynak temelli görüş (Barney, 1991), stratejik uyum yaklaşımı (Miles ve Snow, 1978; Porter, 1985) ve dinamik yetenekler teorisi (Teece vd., 1997) olmak üzere üç temel kuramsal yaklaşım temel dayanaklar olarak incelenmektedir. Bu yaklaşımlar doğrultusunda, yetenek yönetiminin örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıran stratejik bir yapı olarak nasıl konumlandığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

2. Kuramsal Temeller

2.1. Kaynak Temelli Görüş ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Kaynak temelli görüş, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamada stratejik yönetim literatürünün en etkili yaklaşımlarından biridir. Wernerfelt'in (1984) öncül katkısıyla strateji yazınına taşınan ve Barney'in (1991) sistematik biçimde formüle ettiği bu yaklaşım, bir örgütün rekabet gücünün temel belirleyicisinin dış çevresel fırsat ve tehditlerden ziyade, sahip olduğu içsel kaynakların niteliği ve bu kaynakların nasıl kullanıldığı olduğunu savunur. Yaklaşım, yeni bilgi ve deneyim üretmede insan kaynaklarının fiziksel kaynaklardan daha kritik olduğunu ve bu kaynakların kolayca elde edilemez ya da taklit edilemezliğini vurgulayarak, insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasında mantıksal bir bağlantı kurmuştur.

Barney'e (1991) göre örgütler tarafından kontrol edilen varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, firma özellikleri, bilgi ve birikim gibi unsurlar; değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve ikame edilemez (non-substitutable) olduklarında sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturur. Daha sonra bu çerçeveye, kaynağın örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılmasını ifade eden organizasyonel yerleşim (organization) boyutunun eklenmesiyle VRIO modeli geliştirilmiştir (Barney, 1991, 2001; Barney ve Wright, 1998). Buna göre:

- **Değer:** Kaynağın, örgütün çevresel fırsatları değerlendirmesine veya tehditleri etkisizleştirmesine katkı sağlamasıdır.
- **Nadirlik:** Mevcut veya potansiyel rakiplerin çoğunun aynı kaynağa erişememesi durumudur.
- **Taklit edilemezlik:** Diğer firmaların kaynağı kopyalamasının veya yeniden üretmesinin zor ya da maliyetli olmasıdır.
- **İkame edilemezlik:** Aynı faydayı sağlayacak başka kaynakların kullanılamamasıdır.
- **Organizasyon / Örgüt:** Firmanın bu kaynakları etkin biçimde kullanacak yapısal ve yönetsel sistemlere sahip olmasıdır.

Bu boyutlar, rekabet avantajını yalnızca endüstri yapısına ve dışsal konumlanmaya bağlayan geleneksel endüstriyel örgütlenme yaklaşımından (Porter, 1980, 1985) ayrılmakta ve stratejinin odağını çevresel analizden örgütün benzersiz iç kaynaklarına kaydırmaktadır. Bu çerçevede insan kaynağı, örgütler için değer yaratma potansiyeline sahip stratejik bir varlık olarak konumlanmaktadır.

Kaynak temelli görüş, stratejik yönetim araştırmalarının çoğuna temel oluştururken 1990'lardan itibaren insan kaynakları alanına uygulanarak stratejik insan kaynakları yönetimi alanını da şekillendirmiştir. Kaynak temelli görüşün stratejik yönetim alanındaki etkisi, özellikle insan kaynağının stratejik bir varlık olarak tanımlanmasında görülür. Wright ve McMahan (1992), kaynak temelli görüşün stratejik insan kaynakları yönetimi alanında büyük bir potansiyel taşıdığını belirtirken, Barney ve Wright (1998) insan kaynaklarını örgütün rekabet avantajını şekillendiren “stratejik ortak” olarak konumlandırır. Genel anlamda örgütlerin insan kaynaklarının değerinin rekabetçi avantaj için zorunlu fakat yeterli olmadığı görüşü hakimdir. Çalışanların bilgi, beceri, sezgi, ilişki ağları ve problem çözme biçimleri örgüt bağlamında şekillenen; dolayısıyla dışarıdan kolaylıkla taklit edilemeyen ve transfer edilemeyen değerler olup, rakiplerden farklı ve nadir yetenek profilleri olmaları istenir (Wright vd., 1994: 304). Bu nedenle yalnızca “yetenekli çalışanlara sahip olmak” değil, bu çalışanların nasıl seçildiği, geliştirildiği ve elde tutulduğu, yani nasıl yönetildiği rekabet üstünlüğü açısından belirleyici hâle gelmekte ve taklit edilemezliği sağlamaktadır (Barney ve Clark, 2007: 130).

Lepak ve Snell (1999), kaynak temelli görüşü insan kaynakları bağlamında insan kaynakları mimarisi modeline dönüştürmüş; stratejik değeri ve benzersizliği yüksek beşerî sermaye gruplarının, örgüt içinde farklı yönetim sistemleriyle desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. Buna

göre, yüksek özgünlüğe ve stratejik değere sahip çalışanlar örgütün çekirdek yetenek tabanını oluşturur. Bu yeteneklerin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ön koşuludur. Farklı beşerî sermaye türleri (çekirdek yetenekler ve genel beceriler gibi) farklı insan kaynakları mimarileri gerektirir. Bu ayrım, “kilit pozisyonlar” ve “stratejik yetenek havuzları” yaklaşımının kuramsal temelini oluşturur (Becker ve Huselid, 2006: 899; Boudreau ve Ramstad, 2005: 131; Collings ve Mellahi, 2009: 306; Lepak ve Snell, 1999: 34).

Collings ve Mellahi (2009) ise bu anlayışı “stratejik yetenek yönetimi” kavramı ile sistematik hâle getirerek kaynak temelli görüşün insan kaynakları alanındaki somut karşılığını ortaya koymuştur. Stratejik yetenek yönetimi; (1) örgüt içinde stratejik öneme sahip pozisyonların tanımlanması, (2) bu pozisyonları doldurabilecek yüksek potansiyelli bireylerin belirlenmesi ve (3) bu bireylerin performanslarını sürdürerek örgüte bağlılıklarını güçlendirmelerini sağlayacak örgütsel değer önermeleri ile insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesinden oluşan üç aşamalı bir süreçtir. Bu süreç “değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez” kaynak mantığını insan boyutunda somutlaştırmaktadır.

Kaynak temelli görüş, örgütlerin üretkenliği artıracak yetkinlik ve becerilere sahip bu yetenekleri çekme ve geliştirme ihtiyacını vurgular. Rekabetçi iş ortamında pazar nişlerine veya dışsal tehdit ve fırsatlara odaklanmaktan ziyade, örgütlerin sürdürülebilir bir avantaj elde etmek için kendi iç kaynaklarını ve potansiyellerini esas alması gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı VRIO niteliklerine sahip kaynaklarla sağlanabilir ve bu avantaj yetenekleri dış kaynaklardan teminine dayalı stratejiler ile birlikte içsel yetenek geliştirmeye odaklanan uygulamalarla daha sürdürülebilir hâle gelebilir (Kaliannan vd., 2023: 2). Rekabet avantajı için bu tür koşulları güvence altına almak amacıyla Wright vd. (1994), bir örgüt içinde yüksek vasıflı ve yüksek motivasyonlu çalışanlardan oluşan bir havuz oluşturulmasını ve insan kaynaklarına sürekli yatırım yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamaları —seçme–yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans ve ödüllendirme, kariyer yönetimi, mentorluk ve rotasyon programları— kaynak temelli görüşün öngördüğü nitelikli insan kaynağını üretir ve korur. Bu uygulamalar yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz; bireysel bilgi ve becerilerin örgütsel öğrenme süreçleri aracılığıyla kolektif bilgi hâline dönüşmesini sağlar. Nahapiet ve Ghoshal’ın (1998) vurguladığı gibi, bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin örgütsel düzeyde değer yaratması, sosyal sermaye ve örgüt içi ilişki ağları aracılığıyla

gerçekleşmektedir. Yetenek yönetimi bu dönüşümün temel aracıdır; mentorluk, rotasyon ve proje temelli görevler gibi uygulamalar yoluyla da bireysel yetkinliklerin kolektif bilgiye dönüşmesini destekler.

Sonuç olarak kaynak temelli görüş, yetenek yönetiminin stratejik değerini üç temel düzlemde açıklar. İlk olarak, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma kapasitesinin, sahip oldukları beşerî sermayenin niteliğiyle belirlendiğini savunur (Barney, 1991: 106). İkinci olarak, bu beşerî sermayenin stratejik değerinin ancak sistematik, bütünleşik ve uzun vadeli yönetim süreçleriyle korunabileceğini vurgular (Wright ve McMahan, 2011: 98). Üçüncü olarak ise, yetenek yönetimini bu stratejik süreçleri koordine eden ve örgütün nitelikli insan kaynağı üretip sürdürülebilir kılan temel bir mekanizma olarak konumlandırır (Collings ve Mellahi, 2009: 304; Wright vd., 1994: 322). Bu çerçevede yetenek yönetimi, kaynak temelli görüşün kuramsal omurgasını pratik düzeye taşıyarak örgütlerin benzersiz bilgi, beceri ve ilişki ağlarını oluşturmalarını sağlar ve böylelikle taklit edilmesi son derece güç bir rekabet avantajı yaratır. İnsan bu noktada yalnızca bir üretim faktörü olmaktan çıkar; örgütün stratejik rekabet gücünü şekillendiren, sosyal olarak gömülü ve yüksek düzeyde özgün bir değer yaratan yeteneğe, yetenek yönetimi ise bir uygulama alanına dönüşür (Allen ve Wright, 2006: 7; Lepak ve Snell, 1999: 34).

2.2. Stratejik Uyum ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Stratejik uyum yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetimi yazınında örgütsel stratejiler ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklayan temel çerçevelerden biridir. Bu yaklaşımın kuramsal kökeni, örgüt-çevre ilişkilerini konu alan Lawrence ve Lorsch'un (1967) örgüt-çevre uyumu teorisi ile Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipolojisine dayanmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967), örgütlerin farklı çevresel koşullar altında başarılı olabilmeleri için iç yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini çevrelerine göre uyarlamaları gerektiğini ileri sürmüştür. Miles ve Snow (1978) ise çevresel belirsizliklere verilen stratejik tepkileri savunucu, araştırmacı, analizci ve tepkici tipolojileriyle açıklamış ve her stratejik yönelimin farklı yapısal ve yönetsel sistemler gerektirdiğini savunmuştur. Bu temele dayanarak Schuler ve Jackson (1987), örgütlerin elinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları "menüsü" bulunduğunu; farklı örgüt stratejilerinin farklı rol davranışları gerektirdiğini ve bu nedenle örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını seçtikleri stratejiyi uygulamak için gereken çalışan davranışlarını ortaya çıkaracak şekilde şekillendirdiğini öne sürmektedir.

İlgili yazın, daha sonra stratejik uyum çalışmalarının temelini oluşturmış; insan kaynakları sistemlerinin de tıpkı örgütsel yapılar gibi çevreye ve örgüt stratejisine uygun biçimde tasarlanması gerektiği kabul edilmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 117; Venkatraman, 1989: 424). Böylece stratejik uyum, insan kaynakları stratejisinin örgütsel strateji ve çevresel yapı ile bütünleşik ve tutarlı hale getirilmesi gerektiğini vurgulayan bir yaklaşım olarak konumlanmıştır. Uyum, bir organizasyondaki iki bileşenin —örneğin strateji, yapı, kültür, süreçler, insanlar gibi— birbirini ne kadar desteklediğini ifade eder. Bir bileşenin ihtiyaçlarının, taleplerinin, hedeflerinin, amaçlarının ve/veya yapılarının; diğer bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri, amaçları ve/veya yapılarıyla ne ölçüde tutarlı olduğu uyum olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Tushman, 1980: 45). Bu tanım, stratejik uyum yaklaşımının, rekabet stratejilerinin etkin uygulanabilmesi için bu stratejileri destekleyen insan kaynakları politikalarının gerekli olduğuna ilişkin temel varsayımını da desteklemektedir. Başarılı bir strateji uygulaması, dış çevreye bağımlılıklar ve iç yetenekler arasındaki etkileşime dayalı bir “uyum” oluşturulmasını gerektirir (Hsieh ve Chen, 2011: 17; Snow ve Hrebiniak, 1980: 333).

Stratejik uyum yaklaşımı ile kaynak temelli görüş arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Kaynak temelli görüş örgütlerin hangi stratejik kaynaklara sahip olması gerektiğini vurgularken, stratejik uyum bu kaynakların hangi stratejik bağlamda, nasıl hizalanacağını gösterir (Delery ve Doty, 1996: 803; Wright ve McMahan, 1992: 301). Yetenek yönetimi ise bu iki bakışı pratik düzeyde birleştirir: bir yandan değerli, nadir ve zor taklit edilebilir yetenek havuzlarının oluşturulmasını üstlenirken; diğer yandan bu havuzların seçilen rekabet stratejisiyle tutarlı biçimde konumlanmasını ve kullanımını sağlar. Böylece yetenek yönetimi, stratejik uyum aracılığıyla rekabet üstünlüğünün hem üretici hem de uygulayıcı gücü haline gelir.

Stratejik uyum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin bağlama özgü olduğunu savunan “en iyi uyum” (best fit) yaklaşımı altında değerlendirilmektedir. Buna göre insan kaynakları yönetimi stratejileri, bağlama, yapıya ve koşullara bağlı olarak şekillenmelidir (Brewster ve Bennett, 2010: 2570; Crowley vd., 2019: 12; Özçelik ve Uyargil, 2023: 330). Örgüt stratejileriyle yetenek yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarının uyumlu olması kritiktir (Wright ve McMahan, 1992: 298); ancak değişen çevre koşulları bu uyumu zorlaştırır. Bu nedenle örgütlerin, stratejik uyumu sürdürmenin yanı sıra esneklik ve uyum sağlayabilme kapasitesi geliştirmesi önemlidir (Wright ve Snell, 1998: 758). Çalışanlara çeşitli beceriler kazandırmak ve yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek, örgüte rekabet avantajı ve hareket alanı kazandırır.

Literatürde stratejik uyum çoğunlukla dışsal ve içsel uyum olmak üzere incelenmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116; Huselid, 1995: 643; Venkatraman ve Camillus, 1984: 513). Baird ve Meshoulam (1988), dışsal uyumu birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olması; içsel uyumu ise birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklamışlardır. Bu çerçevede dışsal uyum literatürde “dikey uyum”, içsel uyum ise “yatay uyum” şeklinde de adlandırılmaktadır. Dikey uyum, insan kaynakları stratejisi ile örgüt stratejisi arasındaki tutarlılığı; yatay uyum ise seçme, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyecek şekilde bütünleşmesini ifade etmektedir (Boxall ve Purcell, 2000: 187; Delery, 1998: 291; Ericksen ve Dyer, 2005: 907; Schuler ve Jackson, 1987: 213).

Schuler ve Jackson (1987) modellerinde bu iki boyutu sistematik bir çerçeveye kavuşturmuş ve Porter’ın (1985) rekabet stratejilerini bağlamsal bir örnek olarak kullanmıştır. Stratejik uyumun özü, seçilen rekabet stratejisini destekleyecek davranış kalıplarını teşvik eden insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının geliştirilmesidir. Bu modele göre maliyet liderliği stratejisi verimlilik, süreç kontrolü ve riskten kaçınma gibi davranışlara dayalı insan kaynakları uygulamalarını gerektirir (Arthur, 1992: 489; Schuler ve Jackson, 1987: 213). Yetenek yönetimi daha operasyonel olarak; istikrarlı işgücü, dar fakat derin teknik beceriler, sıkı performans ölçümü ve çıktı kontrolüne dayalı ödül sistemleri etrafında şekillenmelidir. Farklılaşma stratejisi yenilikçilik, yaratıcılık, öğrenmeye açıklık ve müşteri odaklılık gibi davranışları destekleyen esnek yapıların önem kazandığı bir çerçeve sunar (Panayotopoulou vd., 2003: 686). Yetenek yönetimi inovasyon odaklı olarak; esnek görev tanımları, takım temelli çalışma, öğrenme odaklı eğitim programları, etkileşimli performans değerlendirme ve teşvik edici ödül sistemleriyle desteklenmelidir. Odaklanma stratejisi ise belirli bir pazar nişine yönelik uzmanlık ve uzun dönemli müşteri bağlılığına dayalı yetenek yönetimi uygulamalarını öne çıkarır (Schuler ve Jackson, 1987: 213). Bu kapsamda yetenek yönetimi, müşteri bilgisi, niş pazarlara hizmet eden uzmanlık ve çalışan sadakatini ödüllendiren mekanizmaları içerir. (Lewis ve Heckman, 2006: 144). Huselid (1995), Becker ve Gerhart (1996) ve Becker ve Huselid (1998), stratejiyle uyumlu biçimde tasarlanan bu sistem ve uygulamaların üretkenlik, kârlılık ve pazar değeri üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik uyum zaman içinde durağan bir yapıda değerlendirilmekten çıkarak dinamik bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Thompson (1967) stratejik uyumu “hareketli bir hedef” olarak tanımlarken, Jarvenpaa

ve Ives (1993) uyumun ortaya çıkan (emergent) bir süreç olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Wright ve Snell (1998), bu bakışı “uyum-esneklik” çerçevesiyle sistematikleştirerek, insan kaynakları yönetiminin kısa vadede mevcut stratejilere uygun çalışan davranışlarını desteklemek, uzun vadede ise çevresel değişime uyum sağlayabilecek geniş beceri ve davranış repertuarına sahip insan kaynağının esnekliğini geliştirmek olmak üzere iki yönlü bir rol üstlendiğini öne sürmektedir. Bu durum hem uyumu hem de esnekliği aynı anda destekleyen yetenek yönetimi uygulamalarının daha çok öne çıkmasını sağlamaktadır (Schuler ve Jackson, 1987: 211). Yetenek yönetimi statik bir “doğru insan-doğru iş” eşleştirmesinin ötesine taşınarak örgütün uzun vadeli stratejik dönüşümlerini mümkün kılan dinamik bir kapasite haline gelmektedir.

Stratejik uyum perspektifi, yetenek yönetiminin stratejik rolünü açıklamak için güçlü bir arka plan sağlar. Yetenek yönetimi, örgütün stratejik yönelimiyle tutarlı biçimde hangi yeteneklerin değerli olduğunun tanımlanması, bu yeteneklerin örgüt içinde geliştirilmesi ve elde tutulması sürecidir. Tarique ve Schuler’in (2010) çalışmasında yetenek yönetimi, örgütün stratejik yönleriyle uyumlu olarak, dinamik, rekabetçi ve küresel bir ortamda hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kritik insan kaynağının çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik bütünlük bir sistem olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede stratejik uyum kuramı “ne yapılmalı?” sorusuna yanıt verirken, yetenek yönetimi “nasıl yapılmalı?” sorusuna yanıt verir. Stratejik uyum yaklaşımının temel önermesi, örgütlerin hangi stratejiyi izlediklerinden ziyade, bu stratejiyi destekleyecek davranış kalıplarını nasıl ürettikleriyle ilgilidir. Yetenek yönetimi, tam da bu noktada stratejik uyumun insan boyutunu temsil eder. Örgütlerin stratejik hedefleri, bireysel davranışlar aracılığıyla hayata geçer; bu davranışları üretmek ise, uygun yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmakla mümkündür. Wright ve McMahan (1992) bu ilişkiyi stratejik insan kaynakları yönetiminin teorik temellerini açıklarken ele almış, insan kaynakları sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt stratejileriyle bütünleşmesinin performansı artıracaklarını savunmuştur.

Bu bağlamda, stratejik uyum yaklaşımı ile yetenek yönetimi arasında çift yönlü ve tamamlayıcı bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik uyum bir yandan yetenek yönetiminin hangi stratejik bağlamda nasıl biçimlenmesi gerektiğini belirlerken; diğer yandan yetenek yönetimi, stratejik uyumun örgüt içinde hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu bütünlük, örgütlerin rekabet stratejilerini insan sermayesi düzeyinde somutlaştırmasına olanak tanımaktadır. Stratejik uyum yaklaşımı, yetenek yönetiminin yalnızca kaynak yaratmakla değil, aynı zamanda bu kaynakları örgüt stratejileriyle hizalamakla stratejik değer kazandığını savunur (Schuler ve Jackson, 1987: 208; Wright ve Snell,

1998: 758). Bu perspektife göre örgütsel performans, insan kaynakları yönetimi sistemleriyle genel stratejik yönelimler arasındaki dikey uyumun yanı sıra, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki yatay tutarlılığın sağlanmasına da bağlıdır (Delery ve Doty, 1996: 808). Yetenek yönetimi bu iki uyumu bütünleştirerek, dikey düzeyde stratejik yönetim süreciyle bağlantı kurmakta; yatay düzeyde ise planlı faaliyetler aracılığıyla diğer insan kaynakları uygulamalarıyla koordinasyonu sağlayarak stratejik hedeflerin davranışsal olarak gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

2.3. Dinamik Yetenekler ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Dinamik yetenekler kavramı, rekabet üstünlüğünü açıklamada uzun süre hâkim olan Porter'ın (1985) rekabetçi güçler yaklaşımı ile Barney'nin (1991) kaynak temelli görüşündeki yetersiz kalan noktaları tamamlayan bir perspektif sunmuştur. Porter (1985) rekabet üstünlüğünü sektör yapısı ve konumlanma üzerinden, Barney (1991) ise örgütlerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olması üzerinden açıklamıştır. Ancak her iki yaklaşımın, özellikle de kaynak temelli görüşün statikliği, örgütlerin hızla değişen çevresel koşullar altında bu üstünlüğü nasıl sürdürebildiklerini açıklamada yetersiz kalmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106). Bu eksiklik, Teece, Pisano ve Shuen'in (1997) geliştirdiği "Dinamik Yetenekler Teorisi" ile giderilmiş; rekabet avantajının, örgütlerin değişime uyum sağlamak üzere kaynaklarını yenileme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesine dayandığı ortaya konmuştur. Dinamik yetenekler, neden bazı örgütlerin kaynakları ile değişen çevre arasındaki uyumu sistematik olarak koruyabildikleri ve başarılı oldukları sorusuna bir cevap olarak önerilmiştir (Arend ve Bromiley, 2009: 75).

Dinamik yetenekler teriminde yer alan "dinamik" kelimesi, değişen ortamlara yanıt olarak uyum sağlamak için mevcut yeterlilikleri yeniden üretme kapasitesini ifade eder (Teece vd., 1997: 510). Olağan yetenekler, örgütün etkili bir şekilde çalışmasından sorumludur. Buna karşılık dinamik yetenekler, yeni iş fırsatlarını algılamaktan ve değerlendirmekten, fırsatlar yaratmak için olağan operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırmaktan sorumludur (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Schumpeter'in yaratıcı yıkım yaklaşımından beslenen bu teori, yenilik baskısının yüksek, verimlilik artışlarının belirleyici olduğu sektörlerde önem kazanır (Teece vd., 1997: 509).

Teece (2007), dinamik yetenekleri örgütlerin çevresel değişimi "algılama (sensing), yakalama (seizing) ve dönüştürme (transforming)" süreçleri

olarak sistematikleştirmiştir. Eisenhardt ve Martin (2000) bu süreçlerin tekrarlanabilir olsa da örgüte özel olarak somutlaştığını, benzer ilkelerin örgütlerde farklı biçimlerde işlediğini ve taklidi zorlaştığını belirtmektedir. Böylece dinamik yetenekler her örgütte benzer mekanizmalara dayansa da sonuçları örgüte özgü bir nitelik kazanır. Kaynak temelli görüşün sunduğu kaynağa dayalı avantaj ve stratejik uyumun sağladığı hedefe dayalı avantaj dinamik yetenekler aracılığıyla zaman içinde sürdürülebilir hale gelir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107; Teece, 2007: 1344).

Barreto (2010) da benzer şekilde, dinamik yeteneklerin dışarıdan satın alınamayacağını, örgüt içinde geliştirilen ve örgütsel süreçlere gömülü bir yapı olduğunu ifade eder. Bu nedenle dinamik yetenekler, örgütlerin yalnızca değişime uyum sağlama kapasitesini değil, aynı zamanda değişimi yaratabilme ve yönlendirebilme kapasitesini de temsil eder.

Dinamik yeteneklerin üçlü çerçevesi, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarını kullanmasını değil, aynı zamanda bu kaynakları yeni kombinasyonlarla yeniden yapılandırabilmesini de kapsar. Ayrıca insan kaynağı dinamik yetenekler çerçevesinin her aşamasında merkezi bir rol oynadığından, yetenek yönetimi bu yeteneklerin kurumsal taşıyıcısı olarak değerlendirilebilir. Yetenek yönetimi, çevresel değişime yanıt verebilen, yeni beceriler geliştirebilen ve öğrenmeyi örgüt geneline yayan bir insan kaynakları sistemi oluşturarak dinamik yeteneklerin uygulanmasını sağlar (Teece, 2007: 1341; Teece, 2018: 43-44; Teece vd., 2016: 15).

- **Algılama (Sensing):** Çevredeki fırsat ve tehditleri fark etme, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik değişimleri izleme kapasitesidir. Yeni fırsatların farkına varmak için örgüt içinde bilişsel çeşitliliğe, analitik düşünceye, yaratıcılığa ve dış çevreyi okuyabilecek çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu aşama, yeteneklerin tespit edilmesi ve çekilmesi süreçleriyle ilgilidir.
- **Yakalama (Seizing):** Fırsatları değerlendirecek stratejiler geliştirme ve kaynak tahsisini hızla gerçekleştirme yeteneğidir. Fırsatları değerlendirmek için çevik karar alma mekanizmaları, uygulama becerileri ve güçlü liderlik gerekir. Bu liderlik gelişimi, kritik yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması, performans yönetimi ve esnek kariyer yollarının oluşturulmasıyla ilgilidir.
- **Dönüştürme (Transforming):** Örgütün kaynaklarını ve süreçlerini değişen koşullara uyacak biçimde yenileme becerisidir. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, çalışanların yeni beceriler kazanması (reskilling, upskilling), öğrenme kültürünün ve bilgi

paylaşımının desteklenmesiyle mümkündür. Bu, yetenek geliştirme stratejilerinin doğrudan alanıdır.

Helfat vd. (2007), dinamik yeteneklerin örgütlerdeki öğrenme mekanizmaları, tekrar eden uygulamalar ve örgütsel rutinler yoluyla oluştuğunu belirtmektedir. Bu yetenekler, kısmen örgütsel öğrenmeden, kısmen de örgütün tarihsel birikimi ve geçmiş deneyimlerinden doğar. Deneme yanılmaya dayalı deneyimsel öğrenmenin bir sonucu olan rutinler, geçmişte işe yarayan davranışların seçilip korunmasıyla oluşan deneyimsel bilgelik ile örtük bilginin birikimini yansıtır (Zollo ve Winter, 2002: 341). Örgüt içi ve örgüt dışı bilginin entegrasyonu, öğrenme süreçlerinin şekillendirilmesi ve bilgi paylaşımı prosedürleri örgütlerin performansı açısından kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler perspektifine göre örgütlerin başarısı sahip oldukları tüm bilgiyi rekabetçi davranışlara dönüştürebilmelerine bağlıdır.

Bu doğrultuda yetenek yönetimi, örgütlerde kritik pozisyonlarda çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini sistematik biçimde geliştirmeyi ve bu birikimi örgüt geneline yaymayı amaçlayan stratejik bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreç, özellikle çalışanlarda oluşan örtük bilginin görünür hâle getirilmesi, kurum içinde paylaşılması ve kurumsal hafızaya aktarılması için gerekli öğrenme mekanizmalarının oluşturulmasını sağlar (Vaiman ve Vance, 2010: 9). Yetenek yönetimi bu yönüyle yalnızca mevcut stratejileri destekleyen operasyonel bir fonksiyon değil; aynı zamanda stratejik yenilenmeyi mümkün kılan dönüştürücü, değişimi yönlendirici ve de dinamik yetenekleri taşıyıcı bir mekanizma işlevi görür (Zollo ve Winter, 2002: 341). Nitekim dinamik yeteneklerin temelindeki öğrenme, yenilenme ve yeniden yapılanma süreçleri; eğitim, geliştirme, rotasyon, liderlik programları ve mentorluk gibi yetenek yönetimi uygulamalarıyla örtüşmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1114-15). Wright, Dunford ve Snell (2001), dinamik yeteneklerin gelişiminin örgütün bilgi akışını ve bilgi birikimini sağlayan insan kaynakları yönetimi sistemleriyle hızlandırılabileceğini belirtmektedir. Yetenek yönetimi ile ilişkili bu sistem ve uygulamalar dinamik yeteneklerin sürekliliğini güvence altına almaya ve rekabet üstünlüğünün kalıcı hale gelmesine katkı sağlamaktadır.

3. Sonuç: Yetenek Yönetimi Perspektifinden Bütüncül Bir Değerlendirme

Yetenek yönetiminin stratejik gücü, örgütün değerli insan kaynağına sahip olmasının ötesinde, bu kaynağın nasıl yönetildiği ile de ilgilidir. Rekabet üstünlüğü, yeteneklerin örgüte çekilmesiyle başlayan, onların örgüte etkin biçimde dâhil edilmesiyle devam eden, gelişim fırsatlarıyla desteklenen ve

uzun vadeli bağlılıkla sürdürülen bütüncül bir süreçtir. Bu nedenle yetenek yönetiminin; yetenek çekimi, seçim ve entegrasyon, geliştirme ve elde tutma süreçleri bir araya geldiğinde, örgütün rekabet stratejilerini destekleyen, kendini sürekli yenileyebilen sistemler, süreçler ve uygulamaların birleşimi olan bir mimari oluşur (Lewis ve Heckman, 2006: 140; Sparrow ve Makram, 2015: 250). Bu mimarinin temeli ise her örgüt için benzersizdir; stratejik önceliklere bağlı olarak farklı süreçler biçimlenir ve değer yaratmada kritik olan beceri setleri buna göre şekillenir (Lepak ve Snell, 1999: 32).

Yetenek çekimi, örgütün dış çevresine yönelttiği stratejik bir iletişim ve marka yönetimi faaliyetidir. Bu aşamada örgüt, rekabet stratejisini doğrudan işveren markasına yansıtarak, aradığı yetkinlik profilini farklılaştırıcı bir değer önerisiyle tanımlar. Yetenek çekimi, yalnızca nitelikli çalışanı bulma çabası değil, örgütün stratejik kimliğine uygun insan kaynağını seçme süreci haline gelir (Collins ve Kanar, 2013: 285). Örgütler, işveren veya yetenek markası oluşturarak kendi değerleriyle uyumlu bir iç kültür geliştirmeye ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için gerekli örgütsel yetkinlik ve yeterlilikleri sistematik biçimde inşa etmeye yönelir (Silzer ve Dowell, 2010: 28). Bu süreçte örgütün stratejisine uygun olarak, sosyal ağlar temelli işe alım uygulamaları, kampüs ya da yetenek programları, üniversiteler ile yapılan proje iş birlikleri, global yetenek havuzları ve öneri sistemleri de kullanılabilecek araçlar arasında yer alabilir (Cappelli ve Keller, 2014: 322; Collings ve Mellahi, 2009: 307; Maheshwari, 2017: 743).

Seçim ve entegrasyon aşaması, stratejik uyumun ilk somutlaştığı evredir. Yalnızca teknik yetkinliği değil, örgütün kültürel kodlarıyla ve stratejik yönelimiyle uyumlu olarak çalışanların doğru zamanda, doğru pozisyona seçilmesi gerekir. Bu aşamada amaç, seçilen yeteneklerin örgüt kültürünü, değerlerini ve stratejik yönelimini hızla içselleştirmesini sağlamaktır. Örgütler iç ya da dış yetenek havuzlarından yararlanarak ve teknik bilgi, deneyim, potansiyel ve yetkinlik gibi seçim kriterlerinden kendilerine uygun olanları belirleyerek seçim sürecini yönetebilirler (Hatum, 2016: 53). Seçim sonrasında yürütülecek entegrasyon ise, yalnızca oryantasyon eğitimleri ya da mentorluk uygulamalarından ibaret olmayıp, örgütsel öğrenmenin ve kültürel aktarımın başladığı kritik bir aşamadır. Bu süreç örgüte katılan yeni çalışanların stratejik hedeflerle tutarlılık içinde davranış sergilemesini destekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır.

Yetenek geliştirme aşaması, örgütün dinamik yetenek üretme kapasitesinin merkezindedir. Helfat vd.'nin (2007) dinamik yetenekler modeli, rekabet üstünlüğünün ancak sürekli öğrenme, yenilik ve dönüşüm kapasitesiyle sürdürülebileceğini savunur. Bu nedenle gelişim süreci, yalnızca mevcut

becerileri güçlendirmeye değil, geleceğin stratejik ihtiyaçlarını öngören yetkinliklerin oluşturulmasına odaklanmalıdır. Eğitim ve geliştirme programları, analitik düşünme, problem çözme, dijital yetkinlikler, iş birliği ve liderlik becerileri gibi alanlarda yapılandırılabilir. Mentorluk, koçluk, iş rotasyonu, çapraz fonksiyonel projeler, dijital öğrenme platformları ve liderlik geliştirme merkezleri, bireysel potansiyelin örgütsel yenilenmeye dönüşmesine katkıda bulunur. Bu süreç, bireysel becerilerin kolektif öğrenme süreçlerine aktarılmasını destekleyerek örgütün bilgi tabanını genişletir ve çevresel değişimlere uyum sağlama hızını artırarak rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlar (Dries ve Pepermans, 2007: 100; Zollo ve Winter, 2002: 345).

Yeteneği elde tutma süreci, sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasında belirleyici bir unsurdur. Rekabet üstünlüğü Barney'in (1991) öne sürdüğü değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak olan yetenekli çalışanların varlığı ile değil aynı zamanda örgütle kurdukları bağlılıkla mümkündür. Wright ve McMahan (2011), yeteneklerin bağlılığını stratejik performansın en kritik unsurlarından biri olarak değerlendirmiştir. Yeteneklerin elde tutulması, maddi ödüllerden daha çok, psikolojik sözleşme, adalet algısı, gelişim fırsatları ve örgütsel kimlik uyumuyla ilgilidir. Süreçte kullanılan araçlar arasında kariyer yolları tasarımı, esnek çalışma modelleri, iç terfi politikaları, tanıma ve ödüllendirme sistemleri ve geribildirim mekanizmaları da yer alır. Bu uygulamalar, yeteneklerin bağlılığını ve örgüt içinde devamlılığını güvence altına alır, oluşan bağlılık dışarıdan taklit edilmesi güç bir rekabet avantajı yaratır (Dries ve Pepermans, 2007: 100; Johnnesse ve Chou, 2017: 48)

Yetenek yönetimi ile ilgili tüm bu süreçlerin ve uygulamaların örgüt stratejisiyle uyumlu olduğu ve stratejik öncelikler değiştikçe yetenek tanımının da değişeceği birçok örgüt tarafından da kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlamak üzere uygulanacak tek bir evrensel biçimi yoktur ve yetenek yönetimi ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki bağlamsal uygunluk ilkesine dayanır. Her örgüt, kendi sektör dinamikleri, çevresel koşulları, kültürel yapısı ve öğrenme geçmişi doğrultusunda farklı sistemler ve uygulamalar geliştirir. Stratejik yönetim literatürü, özellikle durumsallık kuramı ve örgüt-çevre uyumu yaklaşımlarıyla, her örgütün yapısal, çevresel ve kültürel özelliklerinin farklı kombinasyonlar gerektirdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, yeni yapılanmış örgütlerde yeteneğe yapılan vurgu, yeni ürünleri piyasaya sunmak için gerekli olan yenilikçi veya yaratıcı yetenekten farklıdır. Bu nedenle, örgütü yönlendiren unsurlar değiştikçe, yetenek yönetimi uygulamaları da değişecektir (Morton ve Ashton, 2005: 30). Literatürdeki temel çalışmalar da benzer noktalara dikkat çekmektedir.

Örneğin, Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmasında, örgütlerin çevre karmaşıklığına göre farklılaşması ve entegrasyon biçimlerinin değiştiğini göstermiştir. Miles ve Snow (1978) ise örgütlerin stratejik yönelimlerinin insan kaynakları sistemlerini ve yapılarını farklı biçimlerde şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Teece (2007) rekabet üstünlüğünün örgütün öğrenme süreçleri, yönetsel sezgisi ve kültürel adaptasyon gücüne göre biçimlenen benzersiz süreçlerle sağlandığını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak; kaynak temelli görüşün öngördüğü değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynağı yaratma, stratejik uyum yaklaşımının vurguladığı hedefe yönelik hizalama ve dinamik yetenekler teorisinin önerdiği yenilenme kapasitesinin yetenek yönetimi süreçleri aracılığıyla bütünleştiği söylenebilir. Bu kuramsal çerçeveler, her örgüt için geçerli olan ve rekabet üstünlüğü sağlayacak ideal yetenek yönetimi modelinin olmadığını açıkça göstermektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, tek bir doğruyu izlemekle değil, örgüte özgü sistemler ve uygulamalar geliştirebilmekle ilişkilidir. Rekabet üstünlüğü, yalnızca hangi stratejinin seçildiğine değil, aynı zamanda bu stratejinin örgüte özgü yetenek yönetimi uygulamalarıyla nasıl desteklendiğine bağlıdır.

Kaynakça

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic management and HRM. *CAHRS Working Papers*, CAHRS WP06-04, 1–26.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488–506.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Brewster, C., & Bennett, C. (2010). Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2568–2588.

- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284–297). Oxford University Press.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5–19.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E., & 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.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). “Real” high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907–928.
- Hatum, A. (2016). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Springer.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.
- Hsieh, Y. H., & 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.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1993). Organizing for global competition: The fit of information technology. *Decision Sciences*, 24(3), 547–580.

- Johennesse, L. A. C., & Chou, T. K. (2017). Employee perceptions of talent management effectiveness on retention. *Global Business & Management Research*, 9(3), 46–58.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926, 1-23.
- Lawler, E. E., III, & Worley, C. G. (2015). Organization agility and talent management. *Center for Effective Organizations Research Report*, 871 (April), 1–21.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Pearson Education.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Özçelik, G., & Uyargil, C. (2023). Talent management and boundaryless career orientation: A strategic fit and flexibility perspective. *METU Studies in Development*, 50(2), 323–350.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680–699.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 3–72). Jossey-Bass.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317–336.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw–Hill.
- Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2010). *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing.
- 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., & Camillus, J. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dönüşüm 8

Neşe Öner Şeker¹

Özet

Dünya sistemi anlayışı, rekabet edilebilirlik ve dijitalleşmenin artması, işletmeleri örgütsel sürdürülebilirliklerini ve meydana gelen değişimleri etkin olarak yönetmelerine bağlı bir hale getirmiştir. Değişim yönetimi stratejik bir süreç olarak, örgütlerin, çevresinde meydana gelen yeniden yapılanmalarına uyumunu ve bu uyum sürecinde çalışan katılımını amaçlamaktadır. Bu kapsamdaki örgütsel dönüşümse, yapısal değişikliklerle birlikte çalışanların davranışsal boyutlarını da içine alan, kültürel ve teknolojik ilerlemeler bağlamında bütünsel bir yenilenme süreci olarak ifade edilir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, örgütsel dönüşümü, değişim yönetimi ve onun temel bileşenleriyle birlikte ele alarak, sürecin başarı ve karşılaşılan direnç unsurlarını teorik olarak incelemek ve açıklamaktır. Bulgular, başarılı bir değişim yönetimiyle birlikte bütünsel bir yaklaşım olarak örgütsel dönüşüm sürecinin sürdürülebilir rekabette, önemli stratejik bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Giriş

Mevcut dönemde dünya çapında meydana gelen etkileşimin bir sonucu olan hızlı gelişen teknolojiler, dijital yenilenme süreçleri ve sürdürülebilirlik beklentileriyle ortaya çıkan rekabet baskıları, örgütleri istikrarlı bir dönüşüm ihtiyacıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Değişim, yenileşimle birlikte gelen belirsizlik ve esneklik, bugünkü dünyayı ve örgütlerin faaliyet alanlarını tanımlamak için sık kullanılan kavramlar olmuştur (Predişcana ve Roibanb, 2014). Bu bağlamda örgütler rekabetçiliklerini korumaları için dijital teknolojilere yatırım yapmakta, mevcut kaynak ve yeteneklerini stratejik şekilde kullanarak uygulamalarını ve çalışma modellerini yapısal olarak değiştirme yoluna gitmektedirler (Gong ve Ribiere, 2021). Böylece örgütler, varlıklarını sürdürmeleri için mevcut düzeni korumak yerine eldeki potansiyelleri yeniden yapılandırarak stratejik bir tercihle birlikte

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, neseonerseker@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0003-3014-3259>.

örgütlerin varoluşsal gerekliliği olan sürekli iyiye olan dönüşümlerini de gerçekleştirmektedirler. Bu doğrultuda, değişim yönetimi kuramsal olarak, örgütlerin içsel ve dışsal çevreleriyle birlikte uyum halinde, gelişmeyi sağlayan faktörlerin farkında olup, algılamaları ve anlamaları sürecinde önemli yönetsel bir işlev haline gelmektedir.

Örgütsel değişim, işletmelerin yapı, süreç, yetenek, rol ve sınırlarını yeniden şekillendirilmesini gerektiren çok yönlü bir olgu olarak ifade edilmektedir (Holopainen vd., 2022). Bu değişimler, örgütlere önemli derecede performans iyileştirmeleri sağlamasına karşın (Vial, 2019), özellikle dijital teknolojilerin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar değişimin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu başarısızlıkların en yaygın nedeni çalışan tepkisi olarak direnç, önemli bir engel oluşturmaktadır (Oludapo vd., 2024). Çalışanların bu tepkisi; uyum sürecine ve asıl değişime verilecek kapsamlı bir anlayışa dayanan bilişsel ve davranışsal tepki olarak ifade edilmektedir (Peng vd., 2020). Bu tepkiler, büyük ölçüde, örgüt yöneticilerinin değişimi nasıl başlatmış olduklarıyla ilişkili bir durumdur. Yönetici tarafından değişime karşı verilen olumsuz bir tutum ya da anlayış, değişimin hızlı gerçekleşmesi ya da bütün örgütü kapsamaması durumunda, iş yükünün ve belirsizliğin artacağı anlamı taşımaktadır (Beare vd., 2020). Bu durumdaysa, genel olarak çalışanlarda değişime karşı bir direnç ortaya çıkmaktadır.

Çalışan direncini ortadan kaldırıp başarılı şekilde uygulanması için çalışanların örgütsel değişimle kurduğu ilişkiye bakmak gerekmektedir (Shura vd., 2017). Çalışanları değişim süreçlerine katılmalarını sağlamak, bu tepkilerle yakından ilişkiler kurmak anlamına gelmektedir ve olumlu yönde dönüştürmek muhtemeldir (Albrecht vd., 2020). Değişimi başlatacak olanlar, bunu çalışanların beklentileriyle uyumlu şekilde başlattığında, değişime karşı olumlu bir anlayış tutumuyla sürece bağlı kalma eğilimi yaratmaktadır ve değişime olan direnci de en az seviyeye indirmiş olmaktadır (Helpap, 2016). Bu nedenle değişimi başlatacak ve yönetecek olanların değişime karşı olan inanç, tutum ve algıları sadece yapısal ya da teknolojik bir süreç olduklarını yansıtmaktan ziyade, kültürel çeviklik, örgütsel öğrenme, dijital değişim ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilişkili bir süreç olduğunu vurgulamalıdır.

Alan yazında örgütsel değişimle ilgili yapılan yayınların analiz incelemelerinde, başta liderlik, olmak üzere içinde bulunulan örgütün kültürü, yenilik anlayışları, teknoloji ve dönüşüm kaynakları anahtar kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bunlarla birlikte çevre, örgütsel yapı, başarı, strateji, performans, önlem ve teknik gibi değişkenlerde birlikte ele alınmakta ve bu kavramların değişim yönetimindeki önemini vurgulamaktadır (Kurt ve Han, 2021). Bu çerçevede, örgütsel dönüşümün yapısal bir değişimden ibaret

olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel olarak başta liderliğin öncü olduğu, teknolojik, kültürel, öğrenmeye dayalı, bilişsel ve davranışsal yenilenme süreci olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın ana teması, değişim yönetimi ve zorlukları, değişim süreçlerinde kullanılan kuramsal modellerin güncel literatürle birlikte değerlendirmesi ve beraberinde gelen örgütsel dönüşüm süreci, rekabetçilikle ilişkisi ve işletmelerde meydana gelen değişim yönetimi ve dönüşüm uygulamalarını ilişkileriyle birlikte ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, örgütlerin sürdürülebilir rekabetçilik anlayışı kazanmaları, çevresel esneklik ve belirsizliklere karşı geliştirilen dayanıklılıklarını ve örgüt içi dönüşümlerini başarıyla gerçekleştirmelerine kaynak olması beklenmektedir.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Değişim Yönetimi

Kavramsal olarak değişim yönetimi, başlangıcı ve bitişi belli olan bir program ya da proje olarak tanımlanırken, zamanla değişerek, bu alanda yeni anlayışlar ve ifadeler ortaya çıkmıştır. Mevcut işletme dünyası kapsamında değişim yönetimi, örgütlerin karmaşık ve sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışırken, geçirdikleri dinamik süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, çevresel, yapısal ve teknolojik bütün değişimlerle istikrarlı bir şekilde uyumlu olmalarını ve bu süre boyunca da çalışan ve diğer paydaşların da katılımını gerektiren, örgütün kültürel olarak dönüşümünü hedefleyen yönetsel bir anlayıştır (Awad ve Martin-Rojas, 2024). Kavramsal temelini Lewin'in (1947), çözülme, değişim ve yeniden donma olan üç aşamalı modeliyle atıldığı ifade edilmektedir. Bu modelle, örgüt içerisindeki bilişsel ve davranışsal kalıpların yeniden yapılandırılması temel alınmıştır.

Kotter'in (1996), aciliyet duygusu oluşturma aşamasıyla başlayan, güçlü bir rehberlik servisinin oluşturulması, örgüt vizyonu oluşturulması, bu vizyonun iletilmesi ve buna göre hareket edilmesi, kısa vadeli kazanım oluşturulması, değişim iyileştirmelerini pekiştirme ve yeni anlayışları örgütsel hale getirmeden oluşan sekiz aşamalı maddelerin yönetsel sürece dâhil edilmesiyle değişimi stratejik bir boyuta taşımıştır. Daha sonra ise Jeff Hiatt (2006) tarafından geliştirilen Awareness, farkındalık; Desire, isteklilik; Knowledge, bilgi; Ability, yetenek ve Reinforcement güçlendirme anlamlarına gelen kısaca ADKAR modeli değişimin insan odaklı olduğunu vurgulamıştır. Çünkü bu modelle değişim, kişisel anlamda farkındalık, istek, bilgi, beceri ve pekiştirme faktörlerini içermektedir. Bugünkü çalışmalarda da, değişim yönetimi denilince, teknolojik ilerlemelerle gelen dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik kavramlarıyla anılan rekabetçiliği arttıran

dinamik ve bütünsel bir yönetsel süreçtir (Anusi ve Mutambara, 2022). Bu kapsamda çalışmada, değişim yönetimi kavramının tanımı ve değişimi gerektiren nedenleri incelenecek, değişim ilkeleri, değişimde karşılaşılan zorluklar ve çözüm stratejileri detaylı şekilde açıklanacaktır.

1.1.1. Değişimin Tanımı, Özellikleri ve Çeşitleri

Tanımı

Değişim en temel biçimde, zamanla önceki durumdan sonraki duruma geçiş (Wilbers ve Brankovic, 2023); yapı, süreç, değer ya da örgüt gibi toplumsal unsurlarda bir farklılaşma; kısaca dönüşüm (Onu and Shekwo, 2022); herhangi bir ilerleme ya da gerileme durumu olmadan gerçekleşen olgu (Sodikova and Eryigitova, 2022); bireyi, toplumu ve örgütleri kapsayan bir dönüşüm hareketi, iyileşme ve olgunlaşma süreci (Scott, 2023) şeklinde ifade edilmektedir. Bugünkü bilgi temelli toplumla, daha karmaşık ve dinamik bir yapı haline gelen örgütler de bakış açılarını, uygulamalarını sürekli olarak değişen ve gelişen koşullara uyarlamaya çalışmakta ya da tamamen değiştirmektedir. Böylece, sürekli değişim hareketinin olduğu bir yönetim sürecinde var olmaya; esneklik ve hızlı çalışma şekilleriyle sürdürülebilirlik sağlamaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2021a).

Bu bağlamda, örgütsel olarak değişim, örgütün herhangi bir alanında ve sürecindeki değişimi ya da gerçekleştirilen hareketin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Levovnik ve Gerbec, 2018). Başka bir ifadeye göre, bir örgütün, mevcut durumundan, istenen, amaçlanan rekabetçiliğini arttıran süreç hareketi; istenen durumu gerçekleştirmek için, var olan durumdan diğerine geçme olarak tanımlanmaktadır (Hussain vd., 2018). Bu tanımlardan yola çıkılarak, örgütsel değişim, örgütleri ilgilendiren bütün konularda süregelen bir farklı hale getirme, yeni bir konum, yapı veya sürece geçme, mevcut ve eskisinden farklı; daha iyi olma durumu olarak ifade edilebilmektedir.

Özellikleri

Değişim, bireysel ve örgütsel olmak üzere farklı özellikler gösteren iki yapıda değerlendirilmektedir. Bireysel değişimin temelini, kişilerin sürekli yeni bilgilerle, zihni olarak kendilerini geliştirmeleri, davranışsal farklar yaratarak, yeni iş yapma becerileri geliştirmeleri oluşturmaktadır. Bireylerin yenilikçilik ve yaratıcılık davranışlarıyla ilgili olan bu durumlar, örgütsel değişimlerin de temel faktörlerini oluşturmaktadır. Çalışan bireylerin değişime hazır olması, değişime vereceği tepkiler; destekleyici, çekimser ya da direnç durumları, değişimin bireysel düzeydeki davranışsal ve psikolojik özelliklerini içermektedir (Kozcu, Nezcen ve Özmen, 2021).

Değişimin bireysel alandaki diğer bir özelliği çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesi durumudur. Burada çalışan bireylerin örgütle aralarındaki ilişkiyi ve kariyer durumunu kapsamaktadır. Diğer durumsa, bireyin hisleriyle, çalışılan örgüte olan bağlılığını, sadık olma ya da olamama durumunu ifade etmektedir. Bireysel düzeyde değişim son olarak, örgütle çalışanların kültür ve değerleri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Koçel, 2021b). Çalışan bireylerle içinde bulunduğu örgüt değerleri ne kadar uyuyor ve birbirini tamamlıyorsa değişimin de o derece başarılı olabileceği düşünülmektedir.

Değişimin örgütsel boyuttaki özellikleri olarak öncelikle, bir örgütün değişimi başlatabilme ve sürdürebilme kapasitesi olarak; kaynakları, öğrenme altyapısı, yönetsel beceri özellikleri bakımından değişime hazır olma ve gerçekleştirebilme durumunu ifade etmektedir. Bununla birlikte örgüt yapısı, çalışma süreçleri, insan kaynakları faaliyetleri, örgüt kültürü ve teknoloji olmak üzere birden fazla bileşeni içeren özelliğinin olmasıdır. Çok boyutlu bileşenden oluşan ve etkileşimi sağlayan bu özellik, değişimin planlanma ve yürütülme aşamasında karmaşık hale gelse de, durumlar iyi yönetildiğinde başarılı bir sonuca götürmektedir (Talaja, Skokic and Mise, 2023).

Örgütler için değişim, bugünkü küresel ölçekte aralıklı bir olay olmaktan çıkarak, sürekli, yinelenmeli ve zamanla daha yüksek hızda gerçekleşen bir süreç haline gelmiştir. Değişimin sürekliliği, örgütsel olarak rutinlerin daha sık şekilde ve yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu durumsa örgütlerin belirsizlik düzeyini ve uyumla birlikte dayanıklılık yeteneklerinin önemini de artırmaktadır (Barbosa and Pereira, 2023). Sürekli değişimin gerçekleşmesi durumuyla örgütlerin başarılı olmaları, öğrenme süreçlerini örgütsel düzeye çıkarma, yeni yetenek ve beceriler geliştirmeleri ve sürekli yenileşim seviyelerine bağlı olmaktadır. Bu özelliklerle, değişimin yapısal müdahalelerle sınırlı bir durum olmadığı, örgütün öğrenme şekli ve yeni uygulamaları içselleştirme durumlarını ifade ettiği anlaşılmaktadır (Montreuil, 2023). Örgütsel değişim süreci, geçici olmanın ötesinde, yeni uygulamalar, normlar ve yapıların örgütsel seviyeye çıkarılmasıyla sürdürülebilir bir yönetim anlayışı sağlanmalıdır. Örgütsel öğrenme, inovasyon, çok boyutlu yapısıyla sürdürülebilir bir değişim sürecinin başarısı, bütün bu özelliklerin birbiriyle uyumlaştırılarak sürece dahil edilmesine bağlı bir durum olarak değerlendirilmektedir (Errida and Rotfi, 2021a).

Çeşitleri

Alan yazında, değişim olgusunun niteliğinde meydana gelen gelişmeleri, ne düzeyde etki ettiği ve bu gelişmelerin, değişimlerin ne kadar süreyle gerçekleştiği konularında bir ayırım yapmak oldukça yaygınlaşmıştır. Yapılan

son sistematik incelemelerde çok boyutlu olarak, çalışan tepkisi ve örgütsel başarı bağlamında değişimin; planlı-plansız, mikro-makro, zamana yayılmış-ani, iyileştirme şeklinde adım adım-radikal (köklü), öngörücü-tepkisel, dar-geniş kapsamlı, aktif-pasif ve evrimsel-devrimsel sınıflandırmaların etken unsurlar olduğu vurgulamaktadır. Bu unsurların her biri farklı yönetim, liderlik ve iletişim stratejileri gerektirmektedir (Strid, Juras and Yung, 2023; Walk and Handy, 2023). Bu sınıflandırmaların nitelikleri ve önemi aşağıda sırayla açıklanmaktadır.

Planlı ve Plansız Değişim

Değişimin, hedeflerinin, zamanı ve uygulama adımlarının yönetim tarafından önceden belirlenerek uygulamaya geçirilen ve yürütülen bir süreç olarak değerlendirilen planlı değişim, yüksel ölçüde öngörülebilirlik ve koordinasyon gerektirmektedir. Özellikle geniş kapsamlı yapılacak değişim ve dönüşümlerde planlı yaklaşım sergilenmektedir. Yapılan çalışmalarda planlı gerçekleştirilen değişim süreçlerinin uygulama risklerini azalttığı görülmektedir (Zainol, Kowang, Hee, Fei and Kadir, 2021). Plansız yapılan değişimlerse, önceden belirlenmemiş, dışardan kaynaklanan krizler veya beklenmedik iç dinamikler sonucunda gerçekleşen adaptasyon sürecidir. Bu değişim türü, hızlı karar alma ve esneklik gerektirmeyken, genellikle çalışanların direnç artışıyla da ilişkilendirilmektedir (Mathur, Kapoor and Swami, 2023).

Mikro ve Makro Değişim

Çalışanlar arasında, ekip olarak ya da süreçlerde meydana gelen, sınırlı etkileri olan değişimler, mikro değişimler olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşmesi hızlı ve maliyeti daha düşük olan bu tür, yerel öğrenmeler ve pilot çalışmalar için uygun olduğu söylenmektedir (Harden, Ford, Pattie and Lanier, 2020). Makro değişimler, örgütün büyük bir bölümünü ya da tamamını ilgilendiren, yapısal, stratejik dönüşüm sürecinden oluşmaktadır. Bu tür değişimlerde, kaynak, eş güdüm ve liderlik zorunlu gereksinimlerdendir. Örgütsel bir çabayı, başarı ve başarısızlık sonuçları olmaktadır (Cowen, 2022).

Zamana Yayılmış ve Ani Değişim

Değişimin amacı, konusu ve zaman durumuna göre şekillenen, zamana yayılmış ya da kademeli değişim, daha küçük ve ardışık iyileştirmeler yoluyla gerçekleşmektedir. Bu tür değişimlerde risk oranı düşüktür; uyum ve öğrenme sürecinden oluşmaktadır. Sürekli ya da sürdürülebilir iyileştirme yaklaşımları bu değişim anlayışına örnektir. Ani değişimse, birden gerçekleşerek tüm sistemi sarsabilen ve şok etkisi yaratabilmektedir. Bu tür değişimlerde kriz

yönetimi ve hızlı koordinasyon yeteneği gerektirmektedir. Çalışanlar için stres ve baskı yaratarak, performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Chowdhury and Shil, 2022).

Proaktif ve Reaktif Değişim

Proaktif değişim, örgütlerin gelecek konusunda öngörülerde bulunarak, kendi iradeleriyle gerçekleştirdikleri değişim olarak ifade edilmektedir. Bu tür değişimler, rekabet avantajıyla birlikte stratejik konumlanma amacı taşımaktadırlar. Aynı zamanda proaktif stratejilerin, paydaş katılımını arttırmışından, tüm paydaşlarını bu sürece dâhil etmek istemektedirler. Buna karşın reaktif değişimse, dışarıdan gelen olaylara karşı yapılan tepki olarak gerçekleşen fiiller olarak ifade edilmektedir. Karşılaşılan herhangi bir olaya ya da baskılara verilen yanıt şeklinde yapılan değişimlerdir. Bu tür değişimler, zorunlu ve aceleci kararlar içerebilmektedir bu nedenle uzun dönem etkinliği proaktif anlayışa kıyasla daha düşük olmaktadır (Pertheban ve arkadaşları, 2024).

Geniş, Dar Kapsamlı, Aktif ve Pasif Değişim

Geniş ve dar kapsamlı değişim anlayışını, mikro ve makro değişimle ilişkilendirmek mümkündür. Geniş kapsamlılar, örgütsel stratejinin yeniden tanımlanması, yapılandırılması şeklinde daha karmaşık ve riskli bir süreçken; dar kapsamlı değişimler, tek süreçte iyileştirmeye, daha hedefe odaklı ve yönetilebilir olmaktadır (Bruskin, 2025). Aktif ve pasif değişimse, örgüt eğer çevreyi etkileyebiliyor ve yönlendirme çabasında etkinse aktif değişim olarak tanımlanmaktadır. Sadece çevresel şartlara uyum sağlandığındaysa da bu değişim pasif olarak nitelendirilmektedir. Aktif değişim stratejileri, yenişim ve liderlikle ilişkilendirilirken, pasif değişim stratejileri daha çok riskten kaçınma eğiliminde olmaktadır (Küçüközkan, 2015).

İyileştirme Şeklinde, Radikal, Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Küçük adımlar yoluyla, sürekli öğrenme ve gelişme yoluyla meydana gelen değişimler, iyileştirme şeklinde değişimler olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim türü, kaizen olarak da bilinen değişim yaklaşımı ile bağdaştırılmaktadır (Machuca-Contreras ve arkadaşları, 2023). Radikal değişimlerse, yeni bir iş modelinde, teknolojiye veya kültürde gerçekleştirilecek köklü dönüşümler şeklinde ifade edilmektedir. Süreç geliştirme olarak anılan değişim yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Radikal değişimin yönetilmesi, daha karmaşık ve riskli bir durumdadır (Chen, Xie and Zhou, 2024). Evrimsel ve devrimsel değişimlerse, evrimsel, kademeli değişim anlayışıyla ilişkili özelliklere sahiptir. Devrimselse, daha kısa sürede ve köklü dönüşüm olan radikal değişim anlayışıyla bağdaşmaktadır (Mladenova, 2022).

1.1.2. Değişimin Nedenleri

Değişim örgütsel açıdan, amaçta, yapıyla birlikte süreç ve teknolojiye planlı veya zorunlu şekilde yapılan dönüşümleri ifade etmektedir. Alan yazında değişimi gerektiren, yapılmasını zorunlu kılan etkenler genel olarak iki temel grupta incelenmektedir. Bunlar, örgüt içerisindeki liderlik tarzından, stratejik konumlanma, çalışma süreçlerinin verimliliğini artırma hedefleri olarak içsel etkenler şeklinde ve yasal düzenlemeler, pazar koşulları, teknolojik ilerlemeler, ekonomik krizlerden oluşan dışsal etkenler olarak sıralanmaktadır. Etkenlerin bu şekilde ayrımlarının yapılması, değişimin kaynağının analiz edilmesi ve değişime olacak tepki ve müdahalelere stratejiler geliştirmek için kullanmak gerekmektedir (Iraz ve Efeoğlu, 2023).

1.1.2.1. Dışsal Nedenler

Değişime neden olan dışsal etkenler, örgütün dışında gelişen ve dışarıdaki kaynaklara bağlı olarak örgütün uymak zorunda olduğu faktörleri ifade etmektedir. Bugünkü çalışma koşullarında oldukça hızlı ve çok boyutlu olarak gerçekleşen değişimler örgütlerin sürdürülebilirliği için zorunluluk haline gelmiştir. Uluslar ötesinde gerçekleşen, teknolojik ilerlemelerle meydana gelen rekabet baskısı, tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, yaşanan krizlerle gelen ekonomik dalgalanmalar ve devamında yaşanan yasal reformlar örgütleri direk yaşananlara cevap ya da geleceğe öngörmeye dayalı bir dönüşüm sürecine başlatmaktadır. Örgütlerde uyum sağlamak için özellikle etkinlik ve çeviklikle birlikte sürdürülebilir avantajlar sağlama çabası öne çıkmaktadır (Lee ve Jung, 2025).

Bugünlerde yaşanan çok boyutlu dijitalleşmeyle, yapay zekâ teknolojisi, otomasyon ve veri analitiği gelişmeleri, örgüt süreçlerinin yeniden tasarımı, yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini ve bunun sonucu olarak yeni çalışma modellerini gerektirmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler, dışarıdan kaynaklanan bir etken olmasına rağmen, örgüt içerisinde yeni fırsatlar sunan bir etken olarak ele alınmaktadır. Kolay benimsenmesiyle çalışma yapı, süreç ve örgüt kültüründe önemli değişimlere imkân sağlamaktadır (Hatoum, Nasserredine, Musick and El-Jazzar, 2023).

Teknolojiyle gelen dijital yenilikler beraberinde devlet politikalarında, düzenleyici değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Çalışma yasaları ve vergideki yeniliklerle gelen küresel ticaret dönüşümleri de örgütlerde stratejik olarak değişimleri ani ve zorlayıcı olabilmektedir. Özellikle, sağlık, finans ve enerji sektöründeki örgütlerin yasal olarak uyum zorunluluklarının olması örgütsel yapının bilgi sistemleri ve insan kaynağı uygulamalarındaki dönüşümü hızlandırmaktadır (Errida and Lotfi, 2021b). Bu örgütsel

dönüşümlerle gelen, makroekonomik hareketler de, özellikle örgütün sermaye maliyetlerindeki değişimleri, verecekleri yatırım kararlarını ve maliyet yapılarını etkilemektedir. Farklı özellikte rakiplerin pazara girmesi, arz ve talepteki hareketlilik gibi durumlar örgütü süreç olarak stratejik değişime zorlamaktadır. Pek çok çalışma da ekonomide yaşanan şokların performans ve değişim hızını etkilediğini ortaya koymuştur (Sadıku, 2022).

1.1.2.2. İçsel Nedenler

Değişimi gerektiren örgüt içi faktörler olarak, liderlik tarzı ve stratejik karar mekanizması, örgüt kültürü, yetenekler, kaynaklar, çalışanlar arası iletişim ve tutumları, performans baskıları, yeni ürün ve hizmet geliştirme kapasiteleri şeklinde sıralanmaktadır. Bu faktörler, gerçekleşecek olan değişimi planlı ve kontrollü bir şekilde başlatılmasına olanak vermektedir. Bunun içinse örgüt içerisindeki çalışanlar arası iletişim, çalışanların kararlara katılımı, eğitimi ve liderlik destekleri doğru şekilde sağlanmalıdır (Çıtır, 2023). Çünkü örgüt bağlamında değişim, öncelikle üst yönetim biriminde çalışanların stratejik vizyonu, liderlik davranışları ve özellikleriyle bu değişime verdikleri desteklerle başlayabilmektedir.

Liderler, değişim girişimi sırasında amaca uygun stratejilerin ileri sürülmesi, kaynakların sağlanması ve çalışan rollerini yeniden tanımlayarak değişimi başlatmış olmaktadır. Yapılan çoğu çalışmada da örgütsel liderlik tarzlarıyla değişim seviyesi ve başarısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Bagga, Gera and Haque, 2023). Bu bakımdan da yönetici ve diğer üst yönetimden sorumlu çalışanların liderlik etme özellikleri değişimin başlatılması, devamı ve başarıya ulaşması için önem arz etmektedir. Değişimde etkili faktörlerden, örgütsel değerler, inançlar ve iş akışları değişimde taleple birlikte engel de oluşturabilmektedir. Değerler ve kültür açısından yeni düşünce ve fikirlerin benimsenmesiyle birlikte meydana gelebilecek hatalara bakış açıları ve çalışma biçimlerinin de farklı boyutlara ulaşması değişim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve başlayan bu değişimi hızlandırmaktadır (Abawari, Debela and Abegaz, 2024).

Ar-ge kapasitelerinin artmasıyla birlikte gelen dijital becerilerin ortaya çıkması ve olması beklenen yeni yetkinlikler, süreçlerde boşluklar oluşturarak yeni beceriler gerektirmektedir. Bu gereksinimlerde de örgütsel değişime gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Harekete geçirici bu unsurlar, değişimle uyumlu örgütsel yeteneklerin olmaması veya yeni becerilerin edinilmesi gerektiği ihtiyacı olarak algılanmaktadır (Supriharyanti and Sukoco, 2023). Bu durumda çalışan algıları, tutumları ve göstermiş olduğu değişime karşı direnç süreci şekillendirmede oldukça etkili olmaktadır. Özellikle

işin güvencesine karşı duyulan endişeler, yaşanan belirsizlik algısı ya da çalışanlar arası iletişim eksikliği örgütsel olarak değişimi başlatmakla birlikte yönlendirmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği ve çalışanların kararlara katılımı içsel kaynaklı değişimlerin başarısında anahtar rol oynamaktadır.

Değişimi tetikleyen içsel faktör olarak, örgütün stratejik hedeflerinde meydana gelen sapmalar, istenilen performans hedefine ulaşamaması da yeniden yapılanma gereksinimlerini arttırmaktadır. Bunların beraberinde geride kalınan finansal hedeflerle, kârlılığın düşüşü ve stratejik olarak yaşanan uyumsuzluklar üst yönetim birimini harekete geçirmekte ve örgütsel yapı süreçlerini ve politikalarını değiştirmeyi gerektirmektedir (Christou and Piller, 2024). Süreçlerin yeniden yapılandırılmasını; hiyerarşiyle birlikte, çalışanlar arası yapılan iş bölümleri, biriktirilen bilgi akışlarında meydana gelen tıkanmalar ve verimsizlikler de zorunlu kılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, bunlara ek olarak karar vermede gecikmelerin yaşanması, yatay koordinasyon eksiklikleri de içsel değişimin sürekli hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir (Baddah, 2017). Yaşanan değişimler sürekli olduğu takdirde gerçek anlamda örgütsel bir dönüşümün gerçekleşeceği düşünülmektedir.

1.1.3. Değişim Yönetimindeki Zorluklar ve Çözüm Önerileri

Değişimin, yapılan pek araştırmada kolay bir süreç olmadığı ve neredeyse %70'den fazlasının başlangıcında sonlandığını ve istenilen hedefe ulaşamadığı ifade edilmektedir (Boonstra, 2004). Bu zorlukların sebebiyse; öncelikle örgüte ait değişim modelinin ve değişimi başlatıp, yönetecek bir liderin olmamasıyla birlikte, diğer örgüt içerisindeki insan, çalışma, araç-gereç ve teknoloji boyutları, örgütsel vizyon eksikliği ve en önemli zorluk olarak görülen değişime karşı direnç boyutlarından oluşmaktadır. Değişim yönetiminde karşılaşılan zorluklardan, ona karşı verilen tepkiler olarak nitelendirilen çalışan direncinin bireysel, sosyal ve örgütsel boyutlardan oluşmaktadır (Koçel, 2021).

Uyum ve değişime yönelik tepkiler, örgüt çalışanlarının gerçekleşen değişimi zihinsel kavrama biçimlerine ve paralel olarak ortaya koydukları bu tepkilerin davranışsal boyutuyla ilişkilendirilmektedir (Peng ve arkadaşları, 2020). Büyük ölçüde örgüt içerisinde bir değişim modelinin olmamasıyla birlikte bu değişimi başlatacak ve yönetecek liderin de olmaması durumu etkilemektedir. Ayrıca var olan yöneticilerin de liderlik tarzlarına ve diğerlerinin değişimlere ne ölçüde ve nasıl tepki verdiğiyle ilişkilendirilmektedir. Değişime verilen olumsuz tepkilerin önemli bölümü, hızlı gelişen değişimler karşısında örgütün büyük bir bölümünü ya da

tamamını kapsamaması durumunda, iş yükünün fazlalığı, yoğun belirsizlik ve yorgunlukla sonuçlanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Beare vd., 2020).

Değişime verilen tepkilerin, meydana gelen değişimin çalışanlardaki etkilerine yönelik, algı ve değerlendirmesiyle bağdaştığı ifade edilmektedir. Bu tepkiler, çalışanların değişime yönelik kişisel tutum, inanç ve duygularıyla gelişmektedir (Shura vd., 2017). İnsani boyutunu ifade eden bu olgular, bireylerin değişimle bilinen durumdan uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışılmış olandan vazgeçememe durumuna tepkilerini ifade etmektedir. Gerçekleşen değişimin başarılı olması, çalışanların örgüt içerisindeki değişimle kurduğu etkileşime bağlı olduğu söylenmektedir (Albrecht vd., 2020). Aşağıda değişim yönetiminde en sık karşılaşılan zorluklar olarak, çalışan direnci boyutlarıyla bitlikte açıklanmış ve bu engellere karşı geliştirilen çözüm stratejileri incelenmiştir.

1.1.3.1. Çalışan Direnci

Kavramsal olarak direnç, bireyin içinde bulunduğu durumu korumaya yönelik algılanan veya gerçek bir tehdide cevap olarak gösterilen gayrı resmi ve gizli davranış olarak tanımlanmaktadır (Mares, 2018). Örgütsel bağlamda, çalışanların bireysel veya grup olarak, değişime karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tepkilerin temelinde genelde belirsizlik yatmaktadır ve bu belirsizliklerle kontrol kaybı yaşayacağını düşünen çalışanların kaygıları artmakta ve örgütsel güven duygularında düşüşler olmaktadır (Khaw, 2022). Tepkilerse çoğunlukla hayır şeklinde bir cevap niteliğinde olmayıp, çalışanlar duruma pasif rıza göstermekte ya da güvensizlikle gelen bir performans düşüklüğü yaşamaktadırlar. Gösterilen bu direnç, bireysel düzeyde duyulan güvensizlik, kaygı ve motivasyon düşüklüğü ile başlayıp örgütsel düzeyde çalışanlar arasında mevcut durumun korunması ya da kültürel bir dirence dönüşebilmektedir (Khaw, Alnoor, Al-Abrow, Tiberius, Ganesan and Atshan, 2023).

Bu bağlamda çalışan direncinin, bireysel anlamda da davranışsal, bilişsel ve psikolojik olarak çok boyutlu olduğu; örgütsel anlamdaysa çalışanlar arası iletişim, kültür ve örgüt yapılarının belirleyici roller üstlendiği görülmektedir. Nedenlerini çok boyutlu yapısı itibarıyla; belirsizlik, kayıp algısı ve önceki deneyimlerden kaynaklanan bireysel faktörler, çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğu, liderlik tarzı ve örgütsel güven eksikliğinden oluşan ilişki düzeyleri ve kaynakların eksikliği, değişimin hızı ve yapısıyla birlikte örgütsel kültürden oluşan örgütsel faktörler şeklinde açıklanmaktadır (Cheraghi, Ebrahimi, Kheibar, and Sahebihagh, 2023). Bu direnç faktörleri,

değişimin uygulanmasını geciktirirken, çalışan bağlılığını zayıflatmakta, kalite ve performans düşüşlerine neden olarak değişimin başarısını da olumsuz şekilde etkilemektedir.

Çalışanların direnç faktörlerini bir engel olmanın ötesinde önemli birer geri bildirim şeklinde algılanması durumunda fırsatlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Direnç faktörleri doğru şekilde algılanıp, yönetilebildiğinde tepkilerden öğrenme yoluyla örgütsel yeniden yapılanmanın başlatılacağı ve değişimin yapısının şekillenebileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetici ve liderlerin çalışan direncine karşı yaklaşımları bir bastırma ya da geçiştirme şeklinde değil de, durumu anlamayla birlikte çalışan katılımını destekleyerek artırılması gerektiği ifade edilmektedir (Warrick, 2023).

Direnci doğru yönetmede etkili uygulamalarsa öncelikle çalışanlar arasında açık ve sürekli bir iletişim sisteminin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte değişime katılımı arttırmada teşvik uygulamaları, dönüştürücü liderlik davranışlarının güçlendirilmesi, örgütsel güven ve adaletin iyileştirilmesiyle amaca yönelik eğitim ve destek programlarının yer almasını gerektirmektedir. Güncel değişim türü olan teknolojik dijital dönüşümlerde yeni beceriler geliştirme ve teknolojik güvenlik için teknik ve psiko-sosyal desteklere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel güvene dayalı liderlik tarzı ve çalışan katılımının direnç düzeylerini önemli ölçüde azalttığı belirtilmektedir. Bu örgütsel anlayışlar değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırırken dönüşümü de hızlandırmakta ve böylece çalışanların ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri sınırlandırarak, örgütsel bağlılık, iş tatminlerini de arttırmaktadır (Valtonen, 2024).

1.1.3.2. Çözüm Stratejileri

Değişimin yönetilmesi, bugünkü çalışma koşullarında örgütsel sürdürülebilirlikle birlikte rekabet avantajını da koruyabilmesi için işletmeler açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu değişimin uygulaması aşamasında çok sayıda bireysel başta olmak üzere, yapısal ve örgütsel zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların da temeli, bilinmeyen bir duruma doğru ilerlemeden kaynaklanan belirsizlik algısıyla ortaya çıkan değişime direnç, çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, örgütsel liderlik desteğinin yetersizliği ve değişimin kültürel boyutundaki uyumsuzluk yer almaktadır (Kotter, 2012). Önceki çalışmalarda ifade edilen değişim süreçlerinin başarısız olmasının %60-70 oranında olduğu ve bu durumun güncel çalışmalarda da değişmediği görülmektedir. bunun en önemli nedeni olarak da insan faktörünün doğru şekilde yönetilememesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Vakola, 2023). Buradan değişimi yönetme sürecinin

yapısal dönüşümle birlikte davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları olan bütüncül bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, değişime karşı yaşanan zorluklarla mücadele etmede, öncü stratejilerden biri, çalışanlar arasında oluşturulması gereken açık ve çift yönlü iletişim sistemidir. Çünkü etkili bir iletişim sisteminin kurulmasıyla çalışanlar, değişimin nedenlerini, hedefini ve bu süreçte kendilerine düşen rolleri anlamalarını sağlamaktadır. Böylece bilenmeyen durumdan kaynaklanarak ortaya çıkan belirsizlik ve kaygı düzeyleri de azaltılmış olmaktadır. Bununla birlikte değişim sürecine katılımın teşvik edilmesiyle, çalışanların kontrol ve aidiyet hissini daha güçlü hissetmeleri sağlanmaktadır ve böylece değişime karşı dirençte azalmaktadır (Bass and Riggio, 2021). Burada yöneticilerin liderlik anlayışları kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütsel liderin öncelikle vizyon sahibi, güven veren ve destekleyen tutumlar sergilemesi, örgüt çalışanlarının değişimle olan ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir. Bunların yanı sıra, değişim başlamadan kültürel bir analiz yapılmasıyla var olan örgüt kültürüyle yeni değerlerin uyumlanması, değişim sürecinin sürdürülebilirliğini artıran önemli bir strateji olarak ifade edilmektedir (Armenakis and Harris, 2022).

Bununla ilgili yapılmış olan 2023'teki "How Practitioners Promote Organizational Change: Contemporary Approaches to Change Management" isimli araştırma değişimi uygulayacak olan liderlerin bunu desteklemeleri için iletişim, çalışan katılımı ve kültürel faktörlerin dikkate alınması stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte farklı bir çalışmada, liderlerin vizyon yaratmaları ve çalışanları motive etmeleriyle değişimi iletişimle yayma görevinin kritik olduğu ifade edilmiştir (Philips ve Klein, 2023). Buradan değişimin ve yönetiminin teknolojik gelişmeler ve süreçlerle birlikte, çalışanların algıları, inançları ve davranış biçimleriyle ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Değişim yönetimi içerisinde, sürdürülebilirlikle çevresel, sosyal, kültürel ve toplumsal ilişkilerin de önemli faktörler olduğu görülmektedir. "Organizational Change Management for Sustainability in Higher Education Institutions: A Systematic Quantitative Literature Review" isimli yükseköğretimde yapılan çalışma, sürdürülebilirlik temelli değişim yönetiminin, insan boyutuna, örgütsel vizyon ve stratejilerine ve çalışanların sürece katılımlarına odaklanıldığı ortaya konulmuştur (Rieg, Gatersleben and Christie, 2021). Buradansa, değişim yönetiminin içsel verimlilik ve maliyet yönelimli olmasının yanı sıra çevresel, sosyal ve kültürel boyutlarla da uyumlandırılması gerektiğini göstermektedir.

Gerekli liderlik, kültürel uyum çalışmaları yapılarak ardından değişim yönetiminin ilişkisine duyarlı ve esnek olabilecek stratejiler gerekmektedir. Örgütsel anlamda bir değişim yönetimi stratejisi, örgütün sektör, kültür, teknoloji düzeyi ve çevre koşullarıyla özelleştirilmelidir (Orabi, Alfalayeh, Alhyasat and Ababne, 2023). Dijital dönüşümlerle, çevik yönetim ve hibrit çalışma modelleri yaklaşımlarının, değişim yönetiminde karşılaşılan zorluklara yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunduğu görülmektedir. Burada çevik yönetim yaklaşımları daha hızlı geri bildirim sağlamasıyla çalışanların uyum becerilerini artırmaktadır. Beraberinde gelişen öğrenen örgüt yapılarıyla, bilgi paylaşımı ve yenilik kültürü de güçlenmektedir. Bunlarla birlikte değişim sürecinde veri dayalı karar verme, psikolojik güven ortamı ve sürekli öğrenme stratejileriyle birey ve örgütler değişime daha az ya da direnç göstermeden uyum sağlayabilmektedirler (Hiatt, 2022). Bu çerçevede, başarılı değişim süreci stratejileri, planlama ve uygulama süreçleriyle birlikte örgütsel öğrenme, çalışan katılımı ve duygusal bağlılığı kuvvetlendirerek, sürdürülebilir bir dönüşüm kültürünü gerektirmektedir.

1.2. Değişim Yönetimi Modelleri

1.2.1.Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Modelin ilk aşaması çözülme, örgütsel bağlamda içinde bulunulan mevcut durumu gözden geçirmeyi, sorgulayarak gereken değişim için hazırlık yapılmasını temsil etmektedir. Lewin'in nezdinde bu durumdaki bireyler ve gruplar içinde bulundukları duruma alışmıştır. Değişimi gerektiren bu durum kuasi-statik denge olarak tanımlanmaktadır. Buradaki değişime iten ilk şart, var olan dengeyi bozarak, çalışanları alışmış oldukları süreçlerdeki, davranış ve düşüncelere açık hâle getirmektir. Bu aşamada yapılması gerekenlerden en önemlisi, örgütün içinde bulunduğu durumdaki uygulamaların sürdürülemez olduğunun altında yatan sebeplerinin, güçlü bir farkındalıkla açıklanması gerektiridir. Böylece çalışanların süregelen ve direnç gösterebileceği alışkanlıklarının, belirsizlik korkularının ve güvenlik ihtiyaçlarının azaltılması gerekmektedir. Bunların aksine değişim yönündeki itici kuvvet artırılmalıdır (Burnes, 2020).

İkinci olarak değişim aşaması, çözülme sürecinden sonra gerçekleştirilecek olan yeni davranışlar, yollar ve süreçlerin uygulanmasını kapsamaktadır. burada, meydana gelen belirsizlik durumuyla birlikte geçiş sancısı, çalışanlarda performans düşüşü riskini taşımaktadır. Çünkü her yeni yapı ve yöntemlere geçiş durumu, mevcut alışkanlıkların kırılmasını, farklı öğrenme süreçlerini gerektirmektedir. Bu süreçte önemli olan faktörler, örgütsel liderlik tarzları, çalışanların katılımı ve çalışanlar arası iletişimin kalitesi olmaktadır. Örgütün,

çalışanları için yeniden yapılanma sürecindeki durumları anlamaları, kararlara katılmaları ve değişimi kendilerinin tecrübe ederek öğrenmeleri için ortam oluşturmaları gerekmektedir (Cummings, S., Bridgman, T., ve Brown, 2016). Kısaca ikinci aşama olan değişimin başlaması, örgütün teknik uygulamalarla birlikte sürekli öğrenme, uyum ve destek süreçlerini içerdği üzerinde durmaktadır.

Yeniden donma modelin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır ve değişimin kalıcı hale gelmesini; yeni yapılandırılan davranış ve süreçlerin örgüt kültürüne uyumlaştırılmasıyla ilgili bir durumdur. Bu aşamanın amacı, değiştirilen duruma yeniden dönmeyi önleyerek, yeni örgütsel davranış kalıplarının yerleşmesini sağlamaktır. Böylece, standart ve politikaların yenilenmesi, ödüllendirmeye performans iyileşmesi gösteren çalışanların teşviki, yeni tutum ve alışkanlıkların pekiştirilmesi mekanizmaları devreye girmiş olmaktadır (İslam, 2023).

Modelin en önemli avantajı, basit, anlaşılır düzeyde kavramsal yapısıyla, değişim yönetimi süreçlerine yapısallık kazandırması durumudur. Ancak, günümüzde hız teknolojisiyle yaşanan dijital dönüşüm ve sürekli çevikliğin gerekmesi, yeniden donma aşamasında uygulama olarak yetersiz kalınacağı düşünülmektedir. Bugünkü örgütsel yapıların doğası, daha dinamik, esnek ve sürekli değişimi gerektiren yapıdadır. Sürekli değişen, akışkan ve döngüsel bir süreçte olan örgütler için belirli bir başlangıcı ve bitiş olan bir sürecin uygulanması oldukça zor görülmektedir (Da Ros, Vainieri and Belle, 2024). Hızlı bir değişim ve dönüşümün içinde, değişim tek seferlik süreç olmaktan çıkarak, sürdürülebilir, döngüsel bir süreç hâline gelmektedir.

1.2.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Uygulama Modeli

John P. Kotter tarafından, değişim yönetiminin ve örgütsel dönüşümlerin başarısız olma nedenlerini inceleyen ampirik gözlemlerden türetilmiş bir çalışmadır. İlk Harvard Business Review'da yayımlanan çalışmada Kotter, değişim yönetiminin zorluklarını ve çözüm stratejilerini açıklamak için eriyen bir buzdağıyla mücadele eden penguenlerle ilgili bir masaldan yararlanmaktadır (Engmann, Eluerkeh and Ngwakwe, 2024). Sekiz adımlı bu süreçte Kotter, örgütsel değişimde meydana gelen sekiz önemli hatayı sıralamaktadır. Bunlar, aciliyeti göz ardı etmek, liderlik desteğinin yetersiz kalması, vizyonun gücünü küçümsemek ve onu karşı tarafa yeterince iletememek, yeni oluşturulan vizyonun önündeki engelleri kaldırmamak, kısa vadeli kazanımlar elde edememek, zaferi erken ilan etmek ve uzun vadeli başarı için örgüt kültüründe değişiklikleri sağlamayı ihmal etmektir (Kotter, 2014).

Örgütlerin bu hataları göz ardı etmemesi ve üstesinden gelmeleri için Kotter, örgütsel değişim ve dönüşüme öncülük etmeleri için liderlerin sorumluluk alarak bu değişim ve dönüşümde izlemeleri gereken onlara rehberlik edecek sekiz aşamalı bir süreç önermektedir. Modelle, liderlere uygulama rehberliği ve pratik araçlar sunularak adım adım ilerlemeleri imkânı yaratmaktadır. Kotter bu modelle örgütlerde liderlik temelli, yönetsel bir yol haritası çizmektedir. Böylece değişimin tek seferlik uygulamadan ibaret olmadığını, aşamalı ve yönetilebilir bir süreç olarak, doğru sıralanmış bir liderlik uygulamalarından oluştuğunu ve örgütsel olarak dönüşümün başarı oranını artıracaklarını iddia etmektedir. Aşağıda bu modele ilişkin sekiz adımlı uygulama aşamalarının sırayla özetlendiği şekil sunulmaktadır.



Şekil 1: Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Kotter, bu adımların belirtildiği sıraya bağlı kalınması gerektiğini vurgulamaktadır ve değişim için öncelikle dört temel aşama olan; sahnenin hazırlanması, tüm paydaşların değişim ihtiyacını görmelerine yardımcı olunmasını; değişim için vizyon oluşturarak, strateji geliştirmeyi yani ne yapılacağına karar verilmesi gerektiğini; paydaşlar arasındaki iletişimin olduğundan ve tüm katılımcıların değişimdeki rollerini anladıklarından emin olmalarını kısaca, gerçekleştirmeyi ve son olarak, örgütsel yeni bir kültür ve davranış kalıbı yaratmayı yani değişimi kalıcı hale getirmenin gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Nasamu, 2023). Örgüt içerisinde aciliyet duygusu yaratma aşamasında, değişimin gerekli olduğunu; karşılaşılabilecek pazar baskılarıyla, rekabet tehditleri olacağını, müşteri beklentilerini, teknolojik

gelişmeler olan dışsal faktörleri ve bunlarla birlikte yaşanacak olan performans düşüşleri ardından gelebilecek, kalite problemleri ve verimsizlik gibi örgütsel faktörleri açık ve şeffaf şekilde ortaya konulması gerektiği ifade edilmektedir (Fredberg, Prekmarg 2022).

Bu aşamada kısaca amaç örgütteki rahatlık tuzağını kırarak, tüm çalışanlarda şuan harekete geçilmezse, daha büyük sorunlarla karşılaşacağz bilincinin oluşturmaktadır. Böylece meydana gelecek risk, kriz, rekabet baskılarını doğru yöneterek durumu, örgütün güçlü yönlerini fark ettirmeye, bununla da yenilik, büyüme ve rekabet avantajı elde etme motivasyonu yaratmaya teşvik etmektedir (Hughes, 2018). Yapılan güncel çalışmalarda, değişime karşı direnç düzeyinin yüksekliği örgütlerde yeterinde aciliyet hissinin oluşmamasından meydana geldiğini vurgulamaktadır. Çünkü aciliyet güçlü hissedildiğinde çalışanlar değişim uygulamalarına daha aktif katılım sağlayarak, belirsizliği azaltmakta ve böylece değişim hedeflerine ulaşma olasılıklarını arttırmaktadırlar (Whelan-Berry and Somerville, 2020).

Rehber koalisyon olarak adlandırılan ikinci aşama, resmi ve gayri resmi örgütsel yapılardan gelen, etki gücü yüksek olan katılımcılardan oluşmaktadır. Bu koalisyon stratejiyi belirleyerek, değişim sürecini yönlendirmeli, kararlılığı koruyarak değişimi yaymada aktif girişim gücü sağlamalıdır. Örgütsel etki gücü yüksel olan bireylerin kurduğu koalisyon, uzmanlık, itibar ve liderlik yeteneğiyle güçlendirilmektedir. Bunlarla birlikte koalisyon üyeleri arasında karşılıklı güven ve ortak bir amaca bağlı olarak işbirlikçi davranışlar içerisinde olmaları da oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mugambi and Matula, 2025). Örgütün yönlendirici bir vizyon yaratması ve buna uygun stratejiler geliştirmesi, değişimin sonuna kadar doğru bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Burada plan ve bütçe oluşturmanın ötesinde daha geniş bir bakış açısı ile detaylı tartışılması gereken bir süreci kapsamaktadır. Örgütün değişimle nereye geleceğini ve sonrasında nasıl olacağını, ulaşacağı amaçları ve bu amaçların önemini ifade etmektedir (Sibanda, Moyo, Dzinamarira, and Murewanhema, 2024). Böylece aşamayla, değişimin yönü netleşmekte ve koalisyonla örgütteki paydaşlara niçin ve nasıl sorularının tatmin edici yanıtlarını sunmaktadır (Carreno, 2024).

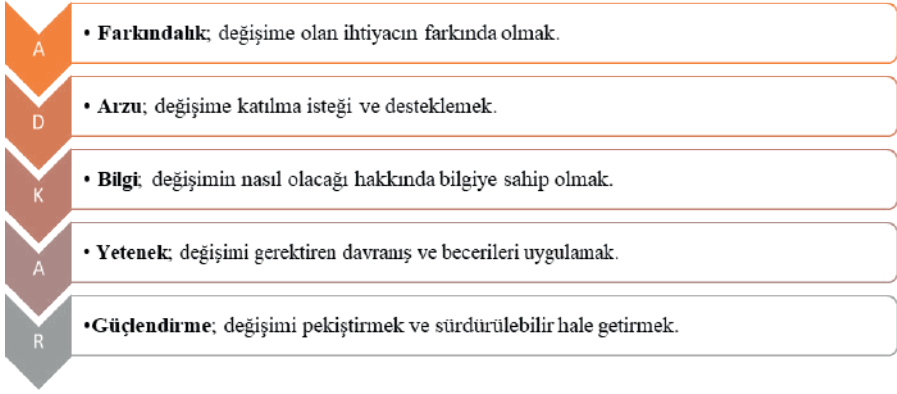
Belirlenen vizyon ve geliştirilen stratejilerin sonraki aşamada bütün çalışanlara var olan tüm iletişim kanallarıyla inandırıcı ve motive edici şekilde aktarılması gerekmektedir. Bu aşamadaki mesajların net, etkili ve sürekli olması değişime desteği arttırmaktadır. Ayrıca iletişimin çift yönlü olması; mesaj gönderildikten sonra çalışanlardan da geri bildirim istenerek, gelecek sorulara açık cevaplar verilmeli ve vizyonun en doğru şekilde anlaşılması sağlanmalıdır (Pollack, 2014). Değişim modelinin beşinci

aşaması olan yaratılan vizyon doğrultusunda hareket etmek kısaca vizyona değişim süreci boyunca bağlı kalmaktır. Vizyonu etkili şekilde iletmek hayati bir önem taşıırken, değişimi benimsemek, benimsetmek ve uygulamaları sürdürmek için ekip çalışmasını teşvik etmek de oldukça önemlidir (Oktavia, 2024). Sonrasında kısa dönemli kazanımlar sağlama aşaması, değişim sürecinin başındaki en somut ve görünür olan başarıları ifade etmektedir. Erken zaferler olarak nitelendirilen bu ilerlemeler, değişimin doğru yönde ilerlediğini göstererek çalışanlara duyurulması halinde motivasyonlarını ve bireysel özgüvenlerini artırmaktadır (Reijers, 2016).

Yedinci değişim modeli aşaması olan elde edilen kazanımları pekiştirip daha büyük değişiklikleri yürütme işlevi, örgütün değişiminde süreç, politika, teknoloji ve insan kaynağı faaliyetlerini etkileyebilecek stratejiyle takip edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu stratejik adımlarsa, öncelikle değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırarak, destekleyici yeni projeler başlatmak, farklı, yeni yatırımlara yönelerek çalışan rol ve sorumluluklarında değişiklikler yaparak bunu yetenek yönetim programlarını, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da vizyonla uyumlu hale getirmeyi gerektirmektedir. Bu aşama kısaca ölçek büyütme dönemi olarak ifade edilmektedir (Appelbaum, 2012). Son aşama artık değişimlerin geçici bir proje olmanın ötesine geçerek örgütün kültürüne, değer sistemine ve günlük çalışma rutinlerine yerleşmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Kotter'a göre değişim örgüt olarak burada işler bu şekilde yapılır anlayışı benimsendiğinde kalıcı hale gelmektedir (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer, and Weinmann, 2022).

1.2.3. ADKAR'ın Değişim Yönetimi Modeli

Jeff Hiatt'ın geliştirmiş olduğu birey temelli bir değişim yönetimidir. Değişimi modelinin amacı, herhangi bir değişimin örgütsel olarak kalıcı olması için her bireyin ardışık çıktı olan; farkındalık, istek, bilgi, yetenek ve pekiştirme yetilerini kazanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda değişimin süreç ve yapı değişiklikleriyle birlikte en temel değişim başarısının kişilerin davranışlarının dönüşümünden geçtiğini vurgulamaktadır (Mouazen and Hernandez-Lara, 2024). Değişimde bu beş unsura odaklanmak, çalışanların yeni davranışlar ve düşünme biçimleri geliştirmelerini ve bunu benimsemeye çalışırken takip edebileceği net bir yol haritasının olmasını sağlamaktadır. Bu değişim yönetimi modeli temelde bireysel değişim için olmasına rağmen, örgütlerin değişiminin de bireysel değişimden geçmesi gerekliliğinden oldukça değerli görülmektedir (Horlick, 2025).



Şekil 2: ADKAR Değişim Modeli

Modeldeki bu beş bileşen, uygulama sürecinde analitik bir teşhis aracı görevi görürken aynı zamanda rehberlik edici bir uygulama adımları da sunmaktadır. İlk aşaması olan farkındalık, örgütsel çerçevede değişime ihtiyaç duyulma sebebini iletmeye odaklanmaktadır. Arzu bireylerin değişime destekleme ve değişime katılma arzusunu ifade ederken; değişimi nasıl gerçekleştirip, sürdüreceği hakkında bilgi sahibi olması, değişim için gereken bilgiyi; yetenek aşaması çalışanların yeni beceriler edinmesi ve bunları uygulayabilmesi için fırsatları ve destekleri ifade etmektedir (Picado Argüello and González-Prida, 2024). Değişimi pekiştirme ve sürdürülebilir hale getirme aşaması olan güçlendirmede, örgütsel olarak değişimin kalıcı olması için yapılması gereken takip, performans ölçümü ve sonrasında ödüllendirme ve süreklilik arz eden bir geri bildirim sistemiyle, bu geri dönüşlerin değerlendirmesini içermektedir (Balluck, Asturi ve Brockman, 2022).

ADKAR değişim modelinin açıklayıcı, güçlü ve uygulanabilir model olduğu belirtilmektedir. Ancak örgütsel düzeyde de tek başına bütün karmaşık etkileşimleri sağlamayacağı da belirtilmektedir. Karşılaştırmalı yapılan çalışmalar, bu modelin kişisel olarak davranışlarda değişimi kuramsallaştırma başarısını vurgulamaktadır ancak örgütsel süreçlerde, liderlik yapıları ve kültürel faktörlerle uyumlanma ihtiyacına da dikkat çekmektedir. Bu nedenle uygulama sürecinde tek başına yeterli olmayacağı ve diğer örgütsel çerçevelerle birlikte uyumlanarak, bireysel ve örgütsel düzeyde etkisini göstermesine ve artırılmasına çalışılmaktadır (Harrison, Fischer, Walpola, Chauhan ve Babalola, 2021).

1.3. Örgütsel Dönüşüm

1.3.1. Tanımı ve Önemi

Tanımı

Örgütsel dönüşüm, örgütün kimlik, değer teklifi, stratejik öncelikleri ve iş yapma rutinlerindeki köklü ve kalıcı bir yeniden yapılandırmayı; kısaca örgütsel anlamda bütünsel dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, belirli zaman ve yapısal değişikliğin ötesinde dönüşümün, nitelik olarak evrimsel uyumlamalardan daha derin ve çerçevesi geniş bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel dönüşümün temel amacı, içinde bulunulan durumu iyileştirmenin ötesine geçilerek, uzun vadeli bir varoluş biçimini; örgütsel vizyonu yeniden tanımlamaktır (Christou ve Piller, 2024). Örgütün stratejisinden, yapısına, çalışma süreçlerinden, becerilerine kadar köklü ve kalıcı bir yeniden düzenleme ve yapılandırılarak performans, rekabet avantajı ve misyonda sürdürülebilir değişimler yaratma sürecini ifade etmektedir (Clack, Smith, and Charns, 2025).

Örgütsel dönüşümlerin, dijitalleşme başta olmak üzere, ulus ötesi bir rekabet sistemi, tüketici beklentilerindeki ani değişimler ve sonucunda oluşan baskılar ve dış faktörlerden kaynaklanan krizler onları temelden yeniden düşünmeye ve yapılandırmaya zorlayan çok yönlü tetikleyicileri bulunmaktadır. Dijital dönüşümler, örgütsel olarak müşteri değeri yaratmada ve uygulama modellerini yeniden tasarlamada katalizör rolü görmektedir (Omol, 2024). Dijital dönüşüm doğru şekilde yönetildiğinde, örgütsel olarak dayanıklılığı ve yenileşim kapasitesini artırma potansiyeline de sahiptir. Ancak fakat kötü yönetildiğinde örgütsel etik problemler, çalışanların tükenmesi ve parçalı fayda yaratma riskleri ortaya çıkmaktadır.

Önemi

Bugünün iş dünyasında hızla değişen teknolojiyle beraberinde ortaya çıkan, dijital rekabet, yapay zekâ ve çevre temelli çalışma modelleri, örgütleri uyum sağlamayla birlikte bütünsel olarak dönüşmeye zorlamaktadır. İşletmelerin yapı, kültür, süreç ve stratejilerini yeniden düzenleyip, tasarlayarak çevresel değişimlere uyum sağlamasıyla birlikte rekabet avantajı yaratmasını içeren bir süreçtir. Bu nedenle başarısı büyük ölçüde insan ve yönetim boyutlarına bağlı bulunmaktadır (Michelotto, E., and Joia, 2024). Örgütsel liderlik vizyonu, çalışanların hazırlıkları ve katılımıyla, değişim uygulamalarının tutarlılığı, örgüt içi öğrenme kapasitelerinde belirleyici rol üstlenmektedirler. Dönüşüm sürecinde çalışanlar arasındaki açık iletişim sistemi, ortak bir amaç oluşturma, eğitim ve yetkinlik geliştirmeye değişime direnç yönetiminin dikkatle yönetilmesi dönüşümün sürekli başarısını

artırdığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşüm stratejik bir kararla birlikte yoğun örgütsel bir öğrenme ve kapasite geliştirme süreci olarak değerlendirilmektedir (Philips ve Klein, 2022).

Bu durumun örgütlerde bir rekabet avantajı yaratması yani işletmelerin rakiplerinden daha sürdürülebilir, üstün performans ortaya koymalarını sağlayan, benzersiz kaynak ve yeteneklerin bütününe kapsamaktadır. Yapılan güncel araştırmaların çoğunda, bugünkü dijital çağda rekabet avantajının kaynağının da değiştiğini ifade etmektedir. McKinsey & Company'nin yayımladığı 2024 yılındaki "Competitive Advantage in the Age of AI" isimli makalede, yapay zekâ çağındaki örgütlerin rekabet avantajlarını veri, dijital çekirdek, öğrenme hızları, yeteneklerin yeniden icadı, dış ortaklıklar ve güven temelli sorumlu yapay zekâ kullanımından oluşan yeni kaynaklardan elde edildiği belirtilmektedir. (Bose, 2025). Bu çerçevede, örgütsel dönüşüm sürecinin yapısal ve kültürel değişimle birlikte dijital yetenek, beceri ve öğrenme kapasitesinin, dış çevreyle olan ilişkilerinin, kısaca dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerdeki stratejik değişimlerin temelini oluşturan dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik, rekabet gücünü uzun vadeli artırmada önemli faktörler arasında yer almaktadır. İmalat sektöründe yapılan bir çalışmada, KOBİ'lerin dijital becerilerini geliştirmeyle sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarında belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Hoanghttps, Hien, Thang, Phuong, ve Duong, 2025). Bununla birlikte, 2024 yılındaki bir çalışmada, dijital dönüşümün teknoloji yatırımı olmakla birlikte, örgütlerin değer yaratma biçimlerini, müşteriyle etkileşimlerini ve çalışma sistemlerini kökten değiştirdiği ifade edilmektedir (Varzaru ve Bocean, 2024). Bu bağlamda, dönüşüm sürecinde örgütsel dönüşümün stratejik hedeflerle uyumlanması, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirme, kültürel değişimi ve çevik çalışmayı benimseyerek, pekiştirmeleri ulus ötesi rekabetin sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel dönüşüm, örgütlerin stratejik yönelimlerini yeniden tanımlayıp, tasarlayarak çevresel, sosyal ve kültürel belirsizliklerle başa çıkma durumlarını kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, başarılı bir örgütsel dönüşüm stratejisi, yapısal değişimin ötesinde, kültürel bir yenilenme, dijital uyum ve stratejik öğrenmeyi kapsayan bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. Kısaca, sadece bir kaynağa sahip olmayı değil de; kaynağı yeniden yapılandırmayı bilinmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır.

1.4. Değişim ve Örgütsel Dönüşümün İlişkisi

Değişim yönetimi, örgütlerin belirlenen bir değişim girişimini planlama, uygulama, karşılaşılan dirençleri yönetme ve sonrasında durumu sürdürülebilir kılma sürecinden oluşmaktadır. Örgütsel dönüşümse, örgütlerin strateji, yapı, kültür, yetenekler ya da iş modellerinde köklü şekilde yeniden tasarlanmasını sağlayan, kapsamlı ve derin bir değişim bütünü olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar, örgütsel dönüşüm sürecinin etkili bir değişim yönetimiyle başarıya ulaşabileceğini vurgulamaktadırlar (Michelotto, 2024; Sacavem, 2025). Örgütsel dönüşüm, örgütlerde vizyon, iş modeli, değer yaratmayla stratejik düzeyde radikal yenilenmeyi ifade etmekteyken, değişim yönetimi, bu radikal yenilenmenin insan, kültür, liderlik, süreç ve iletişim gibi yönlerini koordine ederek ve riskleri azaltmaktadır (Chang, 2025). Kısaca değişim yönetimi, dönüşümün uygulama mimarisi, örgütsel dönüşümse stratejik yön ve hedef olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde kültür, değişim ve örgütsel dönüşüm girişimlerinin aracıları olarak işlev görmektedir. Kültürel uyum, çalışanların bağlılığı ve yenilikçiliğe verilen değer, teknik değişimlerin kalıcı bir örgütsel dönüşümün gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemektedir. Bununla birlikte performans ölçümlerinde geleneksel finans ve uygulama göstergeleriyle birlikte örgütsel öğrenme kapasiteleri, dijital yeterlilikler ve çalışan algılarına ilişkin nitel göstergeler de kullanılmaktadır (Bagga, Gera ve Haque, 2022). Bunların yanı sıra yönetsel açıdan önerilere açık, hedefler teknik uygulamaların ötesine geçerek, kültürel uyumu, yetenek gelişimini ve üst yönetim taahhüdünü gerektirmektedir. Uygulama olarak, küçük ölçekli değişim yönetim uygulamaları olan; şeffaf iletişim, döngüsel öğrenme süreci, katılımcı paydaş yönetimlerini, dönüşüm stratejilerinin merkezine koymak dönüşümdeki riskleri azaltmaktadır. Bütün bu ilişkiyi kapsam, odak noktası, roller, sorumluluklar, riskler, amaçlar ve başarı ölçütleri bağlamında açıklayan ve destekleyen örgütsel değişimle örgütsel dönüşüm arasındaki ilişki tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1: Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dönüşüm İlişki Tablosu

Boyut	Değişim Yönetimi	Örgütsel Dönüşüm	Kaynaklar
Tanımı	Belirli bir değişimi planlı ve kontrollü olarak uygulama sürecidir; süreç, direnç yönetimi ve iletişim odaklıdır.	Örgütün strateji, kültür, yapı ve iş modelini kökten yenileyen geniş kapsamlı dönüşüm sürecidir.	Kotter (2012); Clack (2025).
Kapsam	Genellikle aşamalı ve sınırlı alanlara odaklıdır.	Radikal ve bütüncül bir değişimi kapsayarak, tüm örgütü etkilemektedir.	Clack (2025); Kulichyova (2025).
Odak Noktası	İnsan yönetimi, iletişim, eğitim, katılım, direnç yönetimidir.	Strateji, iş modeli, rekabet avantajı, kültür dönüşümü, teknoloji entegrasyonudur.	Sacavem (2025); Chang (2025).
Zaman Perspektifi	Kısa ve orta vadeli değişimleri yönetmektedir.	Uzun vadeli, kalıcı ve sürdürülebilir dönüşümü hedeflemektedir.	Michelotto (2024).
Liderlik Rolü	Değişim liderleri operasyonel uygulamayı kolaylaştırmaktadır.	Dönüştürücü liderlik ve vizyonerliği kritik rol oynamaktadır.	Sacavem (2025); Anderson and Anderson (2021).
Örgüt Kültürüyle İlişkisi	Kültür direnç faktörü olarak ele alınır, uygun iletişimle yönlendirilmektedir.	Kültür, dönüşümün temel hedeflerinden biridir; kültürel yenilenme zorunludur.	Kulichyova (2025); Clack (2025).
Başarı Ölçütü	Proje hedeflerine ulaşma, çalışan uyumu, değişimin kabulü.	Rekabet avantajı, iş modeli yeniliği, performans sıçraması, örgütsel çeviklik.	Michelotto (2024); Awad (2024).
Riskler	Direnç, iletişim eksikliği, liderlik desteğinin zayıflığı.	Stratejik uyumsuzluk, kültürel çökme, yanlış teknoloji yatırımı, liderliğin vizyon eksikliği.	Chang (2025); Kulichyova (2025).
Yapı ve Süreç	Planlı, adım adım ilerleyen yönetim araçları kullanmaktadır.	Adaptif, çevik ve çoğu zaman yeniden yapılanmayı içeren karmaşık bir süreçtir.	Kotter (2012); Clack (2025).
Amaç	Belirli bir değişikliğin sorunsuz uygulanmasını amaçlamaktadır.	Örgütün kendini yeniden yaratması, geleceğe hazırlanmasını amaçlamaktadır.	Awad (2024); Sacavem (2025).

Sonuç ve Tartışma

Tartışma

Literatürde özellikle 2020 yılı sonrası yapılmış araştırmalarda hızlı teknolojik yeniliklerle gelen dijitalleşme, çalışan ve müşteri beklentilerinin

hızla değişmesiyle örgütlerde artan rekabet baskıları, değişim projelerini yönetmekle birlikte, bunun ötesine geçerek bütüncül bir dönüşüm yaklaşımını benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Örgütsel dönüşüm çerçevesinin genişlemesi değişim yönetiminin önemini de artırmıştır. Bulguların çoğu, değişim yönetiminin ve dönüşümün başarısızlığının büyük ölçüde insan faktörleri, kültürel uyumsuzluklar ve liderlik eksikliklerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda değişim yönetiminin, örgütsel dönüşümün odak noktasında olması gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın en önemli bulgusu, örgütsel dönüşümün teknik ve stratejik yönleriyle, değişim yönetiminin sosyal ve davranışsal yönleri arasında tamamlayıcılık ilişkisinin olmasıdır. Başta dijital dönüşüm olmak üzere, yeni iş modellerine geçişi gerektiren durumlarda teknolojiye olan yatırımın tek başına yeterli olmamasıyla, değişim yönetimi süreçlerinin liderlik, çalışanlar arası iletişim, katılım ve yetkinlik geliştirme alanlarının da devreye girmesini gerektirmektedir. Son olarak, değişim yönetimiyle dönüşüm arasındaki ilişkinin doğrusal olmaktan ziyade, çok boyutlu ve karşılıklı olduğu görülmektedir. Değişim yönetimi dönüşümün uygulamaya koyulmasını sağlarken, dönüşümün geniş kapsamı da değişim yönetiminin araçlarını ve ilkelerini yeniden şekillendirmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, bugünkü örgütlerin uyum ve yeniden yapılanma süreçlerinde çift yönlü dinamik bir sistem oluşturmaktadır.

Sonuç

Bu kavramsal çalışma, değişim yönetimiyle örgütsel dönüşüm ilişkisini bütüncül çerçevede değerlendirmekte ve iki kavramın ayrışan ve birbirini tamamlayan yönlerini ortaya koymaktadır. Buradan örgütsel dönüşümün bütüncül stratejik bir yenilenmeyi ifade ettiğini; değişim yönetimininse, bu stratejik yenilenmenin uygulamaya koyulmasını sağlayan yönetsel altyapılar sunduğunu göstermektedir. Dönüşüm uygulamalarının başarısız olmasının temelinde insan, kültür ve liderlik faktörlerinin yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, değişim yönetiminin uygulama süreci olmakla birlikte, dönüşümün sürdürülebilirliğini sağlayan stratejik bir işlev olduğunu da desteklemektedir. Ayrıca çalışma, değişim yönetimi kapasiteleri yüksek olan örgütlerin, çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlarken, dönüşüm süreçlerinde de yüksek performanslar elde ettiğini göstermektedir. Kısaca, değişim yönetimi olmadan, örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi ve devamında başarıya ulaşması; dönüşüm vizyonu olmadan da değişim yönetiminin anlam kazanması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle iki kavram bütüncül bir yaklaşımla birlikte ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623.
- Abu Orabi, T., Abu Alfalayeh, G., Alhyasat, W. B. A. K., Ababne, A., Alk-hawaldah, R., & Qteishat, M. (2024). Change management in business organization: A literature review. *Human Systems Management*, 43(2), 195-213.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 2854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Al-Qahtani, N., and Al-Khalidi, A. (2025). Cultural moderating effects on change management and employee performance in Saudi industrial firms. *Frontiers in Psychology*, 16(1551902).
- Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69.
- Baddah, A. (2017). The influencing factors of organisational change management: a literature review. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 42-58.
- Bagga, S. K., Gera, S., and Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Balluck, J., Asturi, E., and Brockman, V. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC® change models to navigate staffing model changes during the COVID-19 pandemic. *Nurse leader*, 18(6), 539-546. *Entrepreneurship*, 13(1), 45-60.
- Barbosa, R. G., and Pereira, T. N. F. (2023). Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 22(1), e242224-e242224.
- Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1782085>
- Bogale, A. T., and Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-23.

- Bouwman, J., and Berens, G. (2024). Proactive versus reactive issues management strategies and stakeholder support for a company. *Corporate Reputation Review*, 1-13.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- Burnes, B., and Cooke, B. (2023). Revisiting the theories of change management: Contemporary implications of Lewin's legacy. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 789-804.
- Bruskin, S. (2025). *Micro Changes: A Process Perspective on Organizational Changes*. Oxford University Press.
- Carreno, A. M. (2024). An analytical review of John Kotter's change leadership framework: A modern approach to sustainable organizational transformation. Available at SSRN 5044428.
- Chen, X., Xie, H., and Zhou, H. (2024). Incremental versus radical innovation and sustainable competitive advantage: A moderated mediation model. *Sustainability*, 16(11), 4545.
- Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebihagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: an integrative review. *BMC nursing*, 22(1), 310.
- Christou, E., and Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. *Transformation towards sustainability: A novel interdisciplinary framework from RWTH Aachen University*, 303-330
- Chowdhury, A., and Shil, N. C. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(19), 28-43.
- Clack, L., Smith, J., and Charns, M. (2025). Defining and Measuring Organizational Transformation in Health Care: A Systematic Literature Review. *Medical Care Research and Review*, 10775587251356130.
- Cowen, A. P., Rink, F., Cuypers, I. R., Grégoire, D. A., & Weller, I. (2022). Applying Coleman's boat in management research: Opportunities and challenges in bridging macro and micro theory. *Academy of Management Journal*, 65(1), 1-10.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- Çıtır, Z. (2023). Covid-19 Pandemi Sürecinde Örgütsel Değişim ve Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Da Ros, A., Vainieri, M., and Bellé, N. (2023). An overview of reviews: organizational change management architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113-142.

- Errida, A., and Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Fredberg, T., and Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 55(2), 102091.
- Gong, C. and Ribiere, V. (2021), “Developing a unified definition of digital transformation”, *Technovation*, Vol. 102, 102217, doi: 10.1016/j.technovation.2020.102217.
- Harden, E., Ford, L. R., Pattie, M., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 144-160.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 85-108.
- Hatoum, B., M., Nassereddine, H., Musick, S., & El-Jazzar, M. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment*, 9, 1207564.
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/0021886315617530>
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center.
- Holopainen, M., Ukko, J. and Saunila, M. (2022), “Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations”, *Digital Business*, Vol. 2 No. 2, 100039, doi: 10.1016/j.digbus.2022.100039.
- Hughes, M. (2018). Reflections: studying organizational change leadership as a subfield. *Journal of Change Management*, 18(1), 10-22.
- Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.
- İraz, R., ve Efeoğlu, M. S. (2023). Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 34-53.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kozcu, G. Y., ve Özmen, Ö. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Krajcsak, Z., and Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 630-649.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63, 102466.
- Kurt, Ş., ve Han, F. Ö. (2021). Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 7(3).
- Küçüközkan, Y. (2015). Change management: A theoretical framework. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2(2), 83-92.
- Lee, S. Y., and Jung, S. (2025). Internal and External Drivers That Foster Sustainability—Integrated Innovation Management of Micro and SME Suppliers: A Focus on Corporate Entrepreneurship. *Sustainability*, 17(18), 8458.
- Levkovskyi, B., Betzwieser, B., Löffler, A., and Wittges, H. (2020). Why do organizations change? A literature review on drivers and measures of success for digital transformation.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., and Vildósola, E. (2023). Mapping organizational change management research: A bibliometric analysis (2000–2022). *Sustainability*, 15(2), 1123–1145.
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., and Castro, M. F. (2023). An approach to the concepts of radical, incremental and disruptive innovation in organizations. *Region Científica*, 202324.
- Mares, J. (2018). Resistance of health personnel to changes in healthcare. *Kontakt*, 20(3), 262-272.
- Mathur, M., Kapoor, T., and Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors. *Journal of advances in management research*, 20(4), 730-757.
- Mladenova, I. (2022). Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.

- Michelotto, F., and Joia, L. A. (2024). Organizational digital transformation readiness: An exploratory investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283-3304.
- Montreuil, V. L. (2023). Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research. *Management Decision*, 61(5), 1183-1206.
- Mudjissatyo, Y., Darwin, D., and Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*, 11(1), 2381892.
- Mugambi, M. M., and Matula, P. D. (2025). Application of Kotter's 8-Step Change Management Model and Administrative Strategies for Effective Curriculum Change in Universities: A Systematic Literature Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 3490-3501.
- Oludapo, S., Carroll, N. and Helfert, M. (2024), "Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 174, 114528, doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114528.
- Onu, F. O. and Shekwo, J.,(2022). *Course Guide Des 221: Social Change And Development*.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886320920366,. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>.
- Perenyi, A., and Trajczynski, P. (2020). Incremental or radical development? A dynamic approach to organisational changes and growth of Hungarian ICT SMEs. *Journal of East European Management Studies*, 25(1), 165-193.
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023). The impact of proactive resilience strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector. *Sustainability*, 15(16), 12665.
- Phillips, J., and Klein, J. D. (2023). How practitioners promote organizational change: Contemporary approaches to change management. *Performance Improvement Quarterly*, 36(4), 172-185.
- Picado Argüello, B., and Gonzalez-Prida, V. (2024). Integrating Change Management with a Knowledge Management Framework: A Methodological Proposal. *Information*, 15(7), 406.

- Rieg, N. A., Gatersleben, B., and Christie, I. (2021). Organizational change management for sustainability in higher education institutions: A systematic quantitative literature review. *Sustainability*, 13(13), 7299.
- Rüzgar, N. (2023). Change management in machine mold industry: a research in Bursa. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1443-1457.
- Sadiku, K. M. (2022). External factors and their impact on enterprise strategic management—a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(1).
- Scott, A. (2023). *Ideology and the new social movements*. Routledge.
- Shura, R. D., Rutherford, B. J., Fugett, A., and Lindberg, M. A. (2017). An exploratory study of attachments and posttraumatic stress in combat veterans. *Current Psychology*, 36(1), 110–118. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9390-2>
- Sibanda, M., Moyo, E., Dzinamarira, T., and Murewanhema, G. (2024). Application of Kotter's 8-steps model to reduce maternal mortality due to third delay in sub-Saharan Africa. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20, 100651.
- Silvola, S., Restelli, U., Croce, D., and Basu, D. (2024). Change management for services redesign in healthcare: a conceptual framework. *Journal of preventive medicine and hygiene*, 65(3), E410.
- Strid, M., Juras, A., and Yung, Y. (2023). Managing Radical Change in Young Companies: Insights for Successful Transformation and Growth.
- Sodikova, S., and Eryigitova, L. (2024). Sociological Definition Of The Concept Of Social Changes. *Science and innovation*, 3(B2), 275-281.
- Supriharyanti, E. and Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46-81.
- Talaja, A., Skokic, V., and Mise, N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2279380.
- Tanç, Ş. G., Tanç, A., Çardak, D., and Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki Üniversitelerin Sürdürülebilirlik Çalışmalarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 22(66), 83-100.
- Valtonen, A., and Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38(8), 42-72.
- Vial, G. (2019), Understanding digital transformation: a review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 No. 2, pp. 118-144, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

- Walk M, Handy F. Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2018;54(3):349–370. doi: 10.1177/0021886318777227.
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441.
- Whelan-Berry, K. S., and Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- Wilbers, S., and Brankovic, J. (2023). The emergence of university rankings: a historical-sociological account. *Higher Education*, 86(4), 733-750.
- Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.

Kamu Yönetiminde Bir Stratejik Yönetim Olgusu Olarak Stratejik Çeviklik

Muhammed Enes Kan¹

Eda Mert²

Özet

Bu çalışma, kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının evrimi bağlamında ortaya çıkan “stratejik çeviklik” olgusunu kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla incelemektedir. Geleneksel Weberyen bürokrasi modelinin, artan belirsizlik ve kriz ortamında kamu kurumlarının çevresel değişimlere hızlı ve esnek yanıt verme ihtiyacını tam olarak karşılayamadığı savunulmaktadır. Çalışmada stratejik çeviklik; organizasyonların fırsatları hızla değerlendirme, tehditleri minimize etme ve vizyonlarını dinamik biçimde uyarlama kapasitesi olarak ele alınmakta ve bu kavramın kamu yönetimi bağlamında özgün bir içerik kazandığı vurgulanmaktadır. Stratejik çeviklik bu çerçevede, kamu kurumlarının yapısal esnekliklerini artıran, karar alma ve uygulama süreçlerini hızlandıran ve öğrenme kapasitesini kurumsallaştıran bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası örneklerin karşılaştırmalı analizi, hukuki güvenlik ve hesap verebilirlikten ödün vermeden çevik ve hibrit kamu yapılarının geliştirilebildiğini göstermektedir. Türkiye incelemesinde ise, bir yandan dijital altyapının gelişmesi ve genç nüfusun varlığı gibi dinamiklerin çeviklik potansiyelini yükselttiği, diğer yandan kurumsal kültür, örgütsel alışkanlıklar ve yönetsel pratiklerin bu potansiyelin tam olarak hayata geçirilmesini güçleştirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, özellikle son yıllarda Türkiye’deki çeşitli uygulamaların stratejik çevikliğin temel boyutlarıyla büyük ölçüde örtüştüğü de dikkati çekmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, stratejik çevikliğin sektörel, ampirik ve siyasal değişken odaklı olarak farklı açılardan ele alınarak derinlemesine incelenmesi ve stratejik çevikliğin kamu yönetimi performansı ile vatandaş memnuniyeti üzerindeki somut etkilerinin araştırılması önerilmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, meneskan@bayburt.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-9786-9858
- 2 Öğr. Gör. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Artvin Meslek Yüksekokulu, edamert@artvin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9079-7786

Giriş

21. yüzyılın başlarından itibaren küresel düzeyde yaşanan hızlı teknolojik dönüşümler, ekonomik dalgalanmalar, iklim değişikliği, pandemi gibi beklenmedik krizler ve artan vatandaş beklentileri, kamu yönetimi alanında geleneksel yönetim yaklaşımlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Max Weber'in rasyonel-yasal bürokrasi modeli üzerine inşa edilen geleneksel kamu yönetimi anlayışı, istikrar ve öngörülebilirlik sağlama konusunda başarılı olmasına rağmen, hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır (Özer ve Yıldırım, 2024). Bu durum, kamu sektöründe yeni yönetim paradigmalarının arayışını beraberinde getirmiştir.

Kamu yönetiminde yeni paradigma arayışları aslında 1970'lerin ortasındaki küresel krize kadar götürülebilecektir. 1980'li yıllarda ön plana çıkan Yeni Sağ İdeolojisi, Yeni Kamu Yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir (Leblebici vd., 2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı, 1990'lı yıllardan itibaren özel sektörün başarıyla uyguladığı yönetim tekniklerinin ve yaklaşımlarının kamu sektörüne aktarılmasıyla, devlet kurumlarının etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilebileceğini öne süren bir yaklaşım olmuştur (Öztürk, 2012).

Yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesinden sonra, özel sektöre ait çeşitli uygulamalar kamu yönetimine aktarılmıştır. Bu uygulamalardan biri de stratejik yönetim anlayışıdır. 1950'lerde özel sektörde uygulanmaya başlayan stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamaları yakın geçmişte kamu yönetiminin ilgi odağı haline gelmiştir (Eren vd., 2014). Başlangıçta “uzun dönemli planlama” olarak kavramsallaştırılan stratejik yönetim çevresel belirsizliklerle başa çıkma motivasyonundan türemiştir (Coşkun, 2011). Bu çerçevede, stratejik yönetim, özel sektör, kamu ve kar amacı gütmeyen tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin tasarlanmasını sağlayan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, zamanı ve fırsatları etkin kullanarak değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve örgütün uzun vadeli başarısını garanti altına alma amacı taşır. Çağdaş örgütler hem etkili yönetim anlayışını hayata geçirmek hem de mevcut durumlarını analiz ederek gelecek hedeflerini net bir şekilde tespit etmek amacıyla “stratejik planlama” ve “stratejik yönetim” konseptlerini benimsemeye yönelmekte ve bu kavramları kendi yönetim felsefelerinin ve operasyonel süreçlerinin ayrılmaz bir unsuru olarak konumlandırmaktadırlar (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018).

Stratejik yönetim disiplinde son yıllarda öne çıkan “stratejik çeviklik” kavramı ise, organizasyonların değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilme, fırsatları yakalayabilme ve tehditleri minimize edebilme

yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008a). Özel sektör literatüründe geniş yer bulan bu kavram, kamu yönetimi alanında yeni yeni gündeme geliyor olsa da, kamu kurumlarının vatandaşlara sundukları hizmetlerin kalitesi, etkinliği ve zamanlaması, toplumsal refahın sağlanmasında belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde, bazı ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinin gösterdiği hızlı adaptasyon yeteneği ile diğer ülkelerin nispeten yavaş tepki verme durumu arasındaki fark, stratejik çevikliğin kamu sektöründeki kritik önemini gözler önüne sermiştir. Dünyada birçok ülke dijital altyapısı ve esnek çalışma uygulamalarıyla kısa sürede pandeminin getirdiği koşullara adapte olabilirken, bazıları kamu sektöründe önemli aksamalar yaşamışlardır. Çünkü stratejik çeviklik krizlerle mücadelede oldukça önemli bir yönetim anlayışıdır (Kasnak, 2024).

Bu çalışmanın amacı, stratejik çeviklik kavramının kamu yönetimi bağlamındaki teorik temellerini incelemek, kamu sektörünün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde stratejik çevikliğin boyutlarını analiz etmek ve dünya örnekleri üzerinden kamu kurumlarında stratejik çeviklik uygulamalarının başarı faktörlerini değerlendirmektir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle kavramsal ve kuramsal çerçeve sunulacak, ardından belirsizlik bağlamında çevikliğin yönetim dinamikleri analiz edilecek, daha sonra dünya örnekleri incelenecek ve son olarak bütüncül bir değerlendirme yapılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve: Stratejik Yönetim, Stratejik Çeviklik ve Kamu Yönetimi

2.1. Stratejik Yönetimin Kamu Sektöründeki Evrimi

Stratejik yönetim kavramı, ilk olarak özel sektörde sistematik bir disiplin olarak ortaya çıkmış ve organizasyonların uzun vadeli başarı için nasıl yön belirlemesi gerektiği konusunda teorik çerçeve sunmuştur. Stratejik yönetimin temelleri Igor Ansoff (1965) tarafından atılmıştır. Ansoff tarafından örgütlerde uzun dönemli planlama sürecine analitik bir perspektif kazandırılarak, temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için uygun stratejilerin geliştirilmesine odaklanılmıştır. Rakiplerin yaklaşımları, aktiviteleri ve farklı senaryolarda sergileyebilecekleri davranış biçimleri göz önünde bulundurularak daha esnek ve dinamik bir analiz metodolojisi benimsenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetim “strateji” ve “yönetim” kavramlarının birleşmesiyle oluşan çağdaş bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimde esas olan örgütün arzu edilen hedeflere doğru taşınmasıdır. Bunu başarmak için örgüt içi ve örgüt dışı verilerin analiz edilmesi, ölçme ve değerlendirme çalışmalarının

yapılması, geliştirme uygulamalarının sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Aşgın, 2008). Stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için uygun stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için gerekli tüm önlemlerin alınması ve sürecin etkin bir şekilde yönetilmesini kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, zamanı ve fırsatları verimli kullanmayı, geleceğe yönelik planlı hareket etmeyi, çevresel olumsuzluklara karşı doğru stratejiler geliştirmeyi ve değişen koşullara uyum sağlamayı hedefler (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Stratejik yönetim, yönetim sisteminin tüm düzeylerini içine alan, örgütün her biriminde stratejik vizyonu geliştirmeyi ve yaygınlaştırmayı amaçlayan kapsamlı ve tutarlı bir düşünme yaklaşımıdır (İzci ve Yıldız, 2020). Stratejik yönetim, bir kuruluşun mevcut durumundan ulaşmak istediği hedeflere giden yolu belirleyen, stratejik planlama, denetim, kaynak tahsisi ve hesap verebilirliği kapsayan uzun vadeli bir yönetim anlayışıdır. Kuruluşun vizyon ve misyonunu geleceğe dönük çabalarla somutlaştırır, iç ve dış çevresini değerlendirerek, fırsat ve tehditleri analiz eder. Temel amacı, örgütün performans ve verimliliğini artırmak, ekip çalışmasıyla hedeflere ulaşmak ve çevreyle uyumlu, geleceği öngörebilen bir yönetim yapısı oluşturmaktır (Çetin, 2005).

Kamu sektöründe stratejik yönetimin gelişimi, geleneksel bürokrasinin etkinlik ve verimlilik açısından yetersizliklerinin fark edilmesi ile başlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, kamu kurumlarının özel sektör yönetim tekniklerini benimsemeleri gerektiğini savunmuştur. Çünkü artık gelecek olgusu, modernitenin ortaya koyduğu kesinlik unsurlarından uzaklaşmış ve daha karmaşık bir karaktere bürünmüştür. Bu tür bir çevrede organizasyonların standartlaştırılmış üretim modelleri ile etkin bir yönetim anlayışı sergilemeleri son derece zor gözükmemektedir. Gerçekten de ortaya çıkan yoğun rekabet atmosferi, söz konusu organizasyonlar açısından dönüşümü de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda belirlenen amaçların önceden saptanması ve tüm organizasyonların gelecekteki şartlara kendilerini adapte etmesi kritik bir önem taşımaktadır. Bahsi geçen şartlar dâhilinde stratejik yönetim, organizasyonların değişime ilişkin geliştirdikleri güçlü ve zayıf noktalarına ve ellerinde bulunan kaynaklar doğrultusunda karar alma süreçlerine yönelik bir yaklaşımı temsil etmektedir (Güngör ve Kutlu). Stratejik yönetim ve stratejik planlama ile başlayan bu süreçte, kamu kurumlarının verimlilik ve hesap verebilirlik için stratejik olarak yönetilmesini sağlayacak bir yönetim kültürü oluşturulması amaçlanmaktadır (Demirkaya, 2015).

Stratejik yönetimin en etkili aracı olan stratejik planlama, kurumların mevcut durumunu analiz ederek, geleceğe yönelik daha isabetli kararlar almasını sağlar. Bu süreç, örgütsel amaçların belirlenmesi, bunlara ulaşmak

için stratejilerin oluşturulması ve uygulama sürecinin izlenmesini kapsar. Ayrıca stratejik planlama, kurumun misyonu, değerleri ile iç ve dış çevresine ilişkin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine dayanır (Coşkun ve Almalı, 2020). Stratejik planlama anlayışının kökeni, uzun vadeli planlama yaklaşımına dayanmaktadır. Stratejik planlamanın temeli sayılabilecek bu yaklaşımda geleceğe yönelik öngörüler geçmişteki gelişmeler temel alınarak yapılmaktaydı. Bu anlayış, geleceğin geçmişin doğal bir devamı olduğu varsayımına dayanıyordu (Özgür, 2004). Ancak zamanla değişen çevresel koşullar ve artan belirsizlik, geleceğin yalnızca geçmiş verilere bakılarak öngörülemeyeceğini göstermiştir. Bu noktada stratejik planlama, sürekli değişen çevre koşullarında yaratıcı ve analitik düşünciyi bir arada kullanarak örgütün uzun vadeli yönünü belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gedikkaya ve Akçakaya, 2018). Kamu sektöründe ise, stratejik planlamanın yükselişi, mali disiplinin sağlanması ve kamuya değer üretimi yönündeki artan beklentilerle birlikte hız kazanmakta, performans odaklılık ve hesap verebilirlik talepleri doğrultusunda kurumsal bir nitelik kazanmaktadır (Yolcu ve Önen, 2025).

Sonuç olarak, stratejik yönetimin kamu sektöründeki evrimi, özel sektörde sistematik bir disiplin olarak ortaya çıkışından günümüze kadar uzanan bir dönüşüm sürecini yansıtmaktadır. Bu süreç, geleneksel bürokrasinin katı yapılarından modern kamu yönetiminin dinamik ve performans odaklı yaklaşımlarına doğru radikal bir değişimi temsil etmektedir. Özellikle Yeni Kamu Yönetimi paradigmasının etkisiyle, kamu kurumları artık özel sektörün etkin yönetim tekniklerini benimseyerek, belirsizliklerle dolu bir çevrede rekabet edebilir hale gelme zorunluluğu yaşamaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte, kamu sektörü sadece geçmiş deneyimlere dayalı öngörülerden uzaklaşarak, analitik ve yaratıcı düşünciyi harmanlayan bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu evrim süreci, kamu kurumlarının mali disiplin, hesap verebilirlik ve performans odaklılık gibi temel ilkeler çerçevesinde vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunma kapasitelerini önemli ölçüde artırmış ve modern kamu yönetiminin temellerini oluşturmuştur.

2.2. Stratejik Çeviklik Kavramı

Stratejik çeviklik kavramının literatürdeki gelişimi, Roth'un (1996) doğru ürünü doğru zamanda, yerde ve fiyatla piyasaya sunma yeteneği tanımıyla başlayarak, zaman içinde çok boyutlu ve kapsamlı bir kavrama dönüşmüştür (Yaşar Uğurlu vd., 2019). Stratejik çeviklik kavramı, organizasyonların sürekli değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlayabilme, beklenmedik fırsatları yakalayabilme ve tehditleri etkili bir

şekilde yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008a). Bu kavram, dinamik ve esnek bir stratejik yönetim anlayışını ifade etmektedir. Günümüz iş dünyasında işletmeler, sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için stratejik çevikliğe ihtiyaç duymaktadır. Stratejik çeviklik, işletmelerin ani değişikliklere hem proaktif hem de reaktif şekilde cevap verirken, kaynakları ve bilgiyi etkin kullanarak sadece kısa vadeli rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, sürekli iş modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalma yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Buna göre stratejik çeviklik, işletmelerin karmaşık ve dinamik çevresel koşullara esnek bir şekilde yanıt vererek stratejik yönelimlerini sürekli uyarlamasını sağlayan kritik bir yönetim yaklaşımıdır (Taşgit vd., 2023). Değişen durumlara karşı ani tepki verebilme yeteneği olarak da ifade edilebilecek stratejik çeviklik, örgütlerin yeni oluşan trendleri fark edebilme ve bunlara karşı cesur kararlar alabilme kararlılığını da içermektedir (Gurkov vd., 2017).

Stratejik çeviklik kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazıları ise şunlardır (Bildirici Çalık, 2023);

- *“Bir örgütün gerekli durumlarda hızla değişebilme veya değişime cevap verebilecek şekilde kendini hazır tutması”.*
- *“Örgütlerin iş ortamlarının belirsizliklerinde olası ani değişimlerle rahatça mücadele edebilmeleri için sahip oldukları yetenekler”*
- *“İşletmelerin karmaşık ve düzensiz ortamlara esnek bir şekilde cevap verme yetenekleri”*

Sonuç olarak, stratejik çeviklik kavramı literatürde Roth’un basit tanımından başlayarak, günümüzde çok boyutlu ve karmaşık bir yönetim paradigmasına dönüşmüştür. Bu kavram, modern organizasyonların belirsizlik, karmaşıklık ve sürekli değişimle karakterize edilen iş ortamlarında hayatta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için vazgeçilmez bir yetenek haline gelmiştir. Stratejik çeviklik, yalnızca değişimlere tepki vermeyi değil, aynı zamanda bu değişimleri öngörmeyi, fırsatlara dönüştürmeyi ve sürekli öğrenme ile adaptasyon süreçlerini yönetmeyi kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak, 21. yüzyılın dinamik iş dünyasında organizasyonel başarının temel belirleyicilerinden biri olmaktadır.

2.3. Stratejik Çevikliğin Özellikleri ve Boyutları

Doz ve Kosonen (2008a, 2008b), stratejik çevikliğin üç meta yetenekten oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar; stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliğidir. Bu nedenle, stratejik olarak çevik şirketler iş dönüşümü ve yenilenmesini yönetmenin yeni yollarına, öğrenme ve bilgi aktarım

becerilerinin geliştirilmesine, uyarlanabilir bir kurum kültürüne ve diğer temel yeterliliklere odaklanır (Doz ve Kosonen, 2008a; Doz ve Kosonen, 2010; Weber ve Tarba, 2014). Stratejik duyarlılık, Overby vd. (2006) tarafından vurgulanan değişimi algılama ve buna yanıt verme gibi iki temel çeviklik yeteneğini içerir. Stratejik duyarlılığa ulaşmaya çalışan kuruluşların “deneyimlerden ders çıkarmaları ve onları bırakmaları, ileriye ve geriye bakmaları ve yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya fikirlerle meşgul olmaları” gerekir (Lewis vd. 2014). *Liderlik birliği, hızlı karar almayı ve etkili uygulamayı engelleyen, verimsiz politikalarından ve korumacı davranışlardan uzak olmak anlamına gelir. Liderlik birliği, tüm paydaşlardan anlamlı ve samimi bir bağlılık sağlamayı garantiler. Kaynak akışkanlığı, iş sistemlerini ve süreçlerini hızlı ve kolay bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneğidir. Bu, mevcut operasyonlarda değişiklik yapmak anlamına gelse bile, kaynakları en çok ihtiyaç duyulan yerlere yeniden tahsis etmeye istekli olmayı gerektirir* (Jabnoun, 2025).

Doz ve Kosonen (2010), stratejik çevikliği, üst yönetimin üç “meta-yetenek” arasında “düşünceli ve amaçlı etkileşimi” olarak kavramsallaştırır ve bu her boyut için önerilen alt boyutlar geliştirerek liderlerin bir kuruluşun iş modellerini başarılı bir şekilde yenileme yeteneğine katkıda bulunabileceğini ifade eder. Bu üç meta yetenek ve alt boyutları Tablo I’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İş Modeli Yenilenmesini Hızlandırmak: Liderlik Eylem Gündemi

Stratejik duyarlılık
Öngörme: Öngörü yeteneğini geliştirmek Deneme: Bilgi edinmek, deneme yanılma yoluyla öğrenmek Sosyal mesafe: Bakış açısı kazanmak, çevrenin sesini duymak Özetleme: Genelleşme kazanmak Yeniden çerçeveleme: Yeni iş modelleri hayal etmek
Liderlik birliği
Diyalog kurma: Varsayımları ortaya çıkarma ve paylaşma, bağlamları anlama Ortaya çıkarma: Kişisel güdüler ve istekleri açıkça ifade etmek Bütünleştirme: Karşılıklı bağımlılıklar kurmak Hızalama: Ortak bir ilgi alanını paylaşmak Özen gösterme: Empati ve şefkat göstermek
Kaynak akışkanlığı
Ayrıştırma: Esneklik kazanmak Modülerleştirme: İş sistemlerinin montajı ve demontajı. Ayrışma: Kaynak kullanımını kaynak sahipliğinden ayırmak ve kaynak erişimi ve tahsisi konusunda müzakere etmek. Anahtarlama: Birden fazla iş modeli kullanmak Aşılama: Kendini dönüştürmeyi öğrenmek

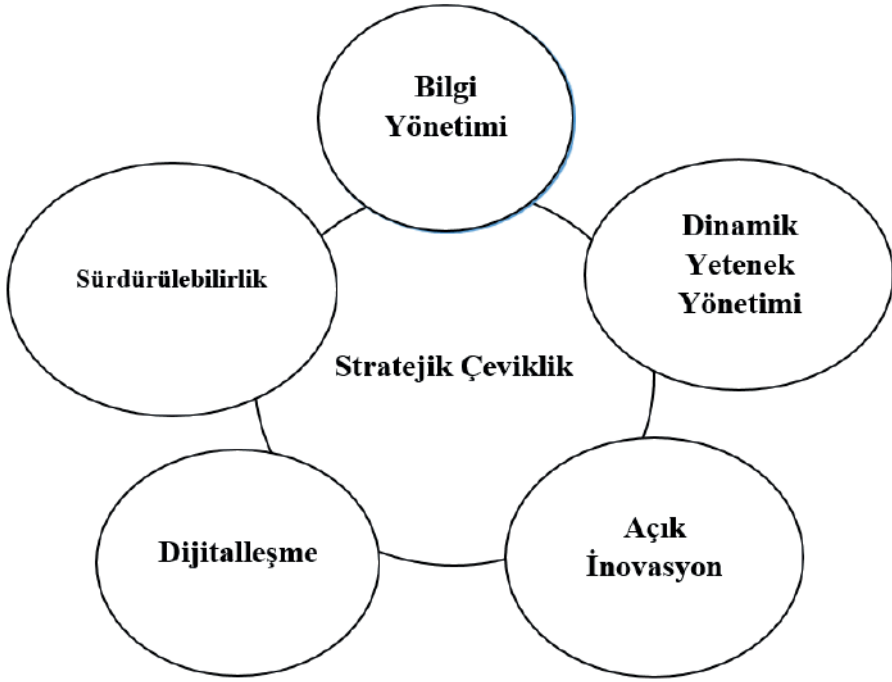
Kaynak: Doz ve Kosonen, 2010.

Shin vd., (2015), geliştirdikleri modelde, stratejik çeviklik için dört temel yetenek boyutuna odaklanmıştır. Bu yetenekler teknoloji yeteneği, iş birliğine dayalı inovasyon, kurumsal öğrenme ve iç uyum olarak modellenmiştir. Model, çeviklik odaklı bir strateji benimseyen örgütlerin, bu dört boyutta daha yüksek düzeyde yetenekler gösterdiği ve toplu olarak iyileştirilen yeteneklerin operasyonel etkinliği artırarak daha iyi bir performans sağladığını göstermiştir.

Sürekli inovasyon ve örgütsel öğrenme kapasitesi, stratejik çevikliğin temel unsurlarındandır. Deneyimlemeyi, çalışanların gelişimini ve teknolojik ilerlemeyi vurgulayan bir kültür geliştiren kuruluşlar, genellikle işgücüyle ilgili zorlukları aşmada ve değişime uyum sağlamada daha beceriklidir (Chakma vd., 2021; Lee ve Kumar, 2022; Aktaran: Alnuaimi ve Eni, 2025).

Örgütsel çevikliğin öncülleri olarak dinamik yetenekler, örgütsel yapı ve müşteri odaklılık araştırılmıştır. Esneklik, çevik örgütler için kritik faktörlerden biri olarak tanımlanmış; ürün hacmi esnekliği, insan kaynakları esnekliği ve örgütsel esneklik olarak genişletilmiştir (Ludviga ve Kalvina, 2023). Obrutsky ve Ertuk, (2017), örgütsel çevikliğin itici güçlerinin yanı sıra, literatürde vurgulanan bazı engelleri de belirtmiştir. Bunlar arasında; örgütsel değişim direnci, örgütün katı çerçevesi, yönetsel açıdan planlama ve kontrolle ilgili endişeler, çevikliği etkili bir şekilde uygulama yeteneğiyle ilgili endişeler ve geçiş döneminin olası maliyetiyle ilgili endişeler yer almaktadır.

Christofi vd. (2024) bilgi yönetimi (BY), bilgi teknolojileri (BT) ve insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik çevikliğe katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Bilgi yönetimi, bilgiyi anında ve etkili bir şekilde üretme, yayma ve uygulama becerisi sağlayarak stratejik çeviklikte başarılı kuruluşlar ortaya çıkmasını sağlar. Stratejik çeviklik, departmanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasında bağlantıyı sağlayan, erişilebilirliği, görünürlüğü ve şeffaflığı artıran bir bilgi teknolojisi altyapısını gerekli kılmaktadır. Son olarak kuruluşlar için insan sermayesi çok değerlidir ve akıllı bir insan kaynakları yönetimi stratejik çevikliğin geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Christofi vd., 2024). Christofi vd. (2024), ek olarak stratejik çeviklik için kapsamlı bir çerçeve oluşturmak amacıyla çeşitli organizasyonel işlevlerin uyumlu hale getirilmesinin oynadığı temel rolü incelemiştir. Bu işlevler sürekli değişen stratejik bir ortamda stratejik çevikliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için ayrılmaz parçalardır. Christofi vd. (2024) derinlemesine deneysel araştırması sonucunda, stratejik çevikliğe ulaşmanın temel taşları olarak beş stratejik en iyi uygulama teması ortaya çıktığını ifade etmektedir Bunlar; bilgi yönetimi, dinamik yetenek yönetimi, açık inovasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirliktir.



Şekil 1: Stratejik çevikliğin geliştirilmesi için önerilen en iyi uygulama çerçevesi.

Kaynak: Christofi vd., 2024

Çeviklik geleneksel bürokratik örgütlerde kültürel bir değişim başlatır. Çevik yönetimler, reformlara, değişen ortama, toplumsal değerlere ve toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlamaya açıktır. Çeviklik, daha etkili ve verimli bir yönetime katkıda bulunur. Bu katkılar şu şekilde özetlenebilir (Mergel vd., 2021):

- *Çeviklik, durumların akışkan olduğunu ve zamanla değiştiğini varsayar:* Yeni sorunlar ve fırsatlar ortaya çıktıkça çeviklik anlayışı süreçleri ve hizmetleri iyileştirmek için güncellemelere giderler.
- *Hiyerarşiler ve silolar üzerindeki çevik ayrıcalıklar, uyarlanabilir yapı:* Geleneksel bürokrasilerde idari bölümler her şeyin temeli iken çeviklik yaklaşımında durum farklıdır. Çevik yaklaşım, şeffaflığı, kaynak paylaşımını ve yetenekleri geliştirmeyi amaçlar.
- *Çeviklik, bürokratik prosedürler yerine sorumlu bireysel takdiri vurgular:* Bu anlayışta çalışanlar sorunları çözmek üzere serbest bırakılırlar. Bireysel katkıya değer verir.

- *Çeviklik, sürekli öz-yansıtıcı öğrenme süreçlerini vurgular:* Çeviklik anlayışı kamu görevlilerinin hata yapmasını ve bu hatalardan dersler çıkarılmasını destekler. Yapılan hatalar geriye dönük olarak değerlendirilerek, süreçlerin nasıl iyileştirilebileceği üzerine düşünülür.
- *Çeviklik, yeni süreçler ve hizmetler için prosedürler ve gereksinimler hakkında bilgiyi artırır:* Çeviklik anlayışını süreçlerine entegre eden kurumlar neye ihtiyaç duydukları ve işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda daha fazla bilgiye sahip olurlar.

2.4. Kamu Sektöründe Stratejik Çevikliğin Özellikleri

Hızlı teknolojik değişim, üretimin ve tüketimin küreselleşmesi, kitlesel özelleştirmeler, rekabet avantajının geçici olduğu, aşırı rekabetçi iş ortamlarına yol açmıştır. Bunun yanı sıra, iklim değişikliği, aşırı hava olayları ve küresel pandemiler gibi ortaya çıkan zorluklar örgütlerin hayatta kalma ve başarıya ulaşması için belirgin zorluklar olarak karşımıza çıkmıştır (Ahammad, vd., 2020).

Günümüzde endüstriyel çağın üretim ekonomisi, bilgi çağının dijital ekonomisine dönüşürken, kamu sektörü kuruluşlarımız sayısız yeni ve artan bir baskı ile karşı karşıyadır. Kamu sektörü liderleri daha az kaynakla daha fazla karmaşık ve genişleyen bir dizi problemi çözmek için üzerlerinde çok fazla baskı hissetmektedir. Bürokratik kamu sektörü kuruluşları hızla değişen bu yapıya ayak uydurmak için daha hızlı ve çevik olmak zorundadır (Dowdy vd., 2017).

Günümüzde yaşanan gelişmeler kamu hizmetlerini sunuş şekline de yansımış, kamu hizmetlerinin bağlamı değişmiş, bu bağlam değişikliği ise, hem kamu görevlilerinin hem de kamu hizmetlerinin bir bütün olarak çalışma şekillerinde değişiklikler gerektirmiştir. Kamu hizmetlerinden etkili ve verimli sonuçlar elde etmek için esnek düzenlemeler, dijital, çevik ve ortak tasarım metodolojileri dahil olmak üzere yeni çalışma yöntemlerinin benimsenmesi ihtiyacı belirlemiştir (Gunn vd., 2021). Maccoby (2007; 2016), geleneksel bürokratik modellerden etkileşimli modellere doğru yeni örgütlenme biçimlerine geçişe dikkatimizi çekmektedir. Bürokratik yapılar içinde gerekli olan çeviklik fikri, statik sistemlerin artık dinamik ortamlarda başarılı olamayacağının fark edilmesinden kaynaklanmıştır. Kamu görevlilerinin artık kâğıt üzerindeki sabit kuralların uygulayıcıları olmak yerine, işbirliğine dayalı problem çözme, esneklik, yaratıcılık, değişime ayak uydurma gibi özelliklere sahip olmaları beklenmektedir (Rojak, 2025). Kurumların yıkıcı değişikliklerle başa çıkmak için kısa sürede uyum sağlamaları beklenir. Ancak birçok kurum, yerleşik yasal düzenlemeler, karar alma ve yönetim kalıpları

sebebiyle etkili ve hızlı bir şekilde uyum sağlayamamaktadır (Janssen ve Van Der Voort, 2016). Kamu yönetimlerindeki bu koşullar (güçlü hiyerarşi, yetersiz iletişim ve değişim konusundaki endişe) kuruluşların yeniliklere uyum yeteneklerini kısıtlamaktadır. Stratejik çeviklik, kamu yönetimlerinde belirtilen bu zorluklar için önemli bir iyileştirme faktörü olabilecektir (Looks vd., 2024).

Stratejik çeviklik, eski iş yapma modellerini terk etmekle ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Gunasekaran, 1999). Hızlı ve öngörülemez değişikliklerin yaşandığı ortamlarda kuruluşların aldığı önlemleri içeren stratejik çeviklik, yıkıcı ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlamayı olağan kılar. Stratejik çeviklikten kaynaklanan değişiklikler ürünlerde, süreçlerde ve kurumların yapılarında sürekli sistematik değişiklikleri gerektirir. Stratejik çeviklik, çevresel tehditlere ve fırsatlara yanıt verebilmek için gerekli olan yüksek esneklik ve hız düzeylerini yakalayabilmek için önemli kaynak yatırımları gerektirir (Weber ve Tarba, 2014). Stratejik olarak çevik örgütler, esnek, uyum sağlama kapasitesi yüksek, değişikliklere hızla cevap veren, belirsiz piyasa koşullarını ve risklerini kontrol etmek için eylemler sunma fırsatına sahiptir (Sherehiy vd., 2007). Stratejik çeviklik örgütlere, kültürünü piyasa koşullarına uyarlama, piyasa değişimini hızla öğrenme, dışsal değişimlerden faydalanma ve ürünlerini değişimlere göre şekillendirme fırsatı sunar (Braunscheidel ve Suresh, 2009).

Daha önce de dile getirildiği gibi, kamu sektöründeki öngörülemeyen, belirsiz durumlar ve zorlu yönetim mekanizmaları, sorunları ele alırken aynı zamanda halka etkili hizmet sunumunu kolaylaştıran, belirsizliklere ve ani değişimlere uyum sağlayabilen bir yönetim geliştirmenin aciliyetini ortaya koymaktadır. Stratejik çevikliğin, bu sorunların çözümü için olumlu bir ortam yarattığı savunulmaktadır (Almazrouei, vd., 2024; OECD, 2015). Ancak, kamu kuruluşları genellikle katı yapılar ve sıkı düzenleyici çerçevelerle kısıtlanmaktadır ve bu da çevik uygulamaların benimsenmesini zorlaştırmaktadır (Jones ve Wagstaff, 2021; Al-Nakib vd., 2020; Aktaran: Alnuaimi ve Eni, 2025).

Kamu sektöründeki politika yapıcılar, hedeflerine ulaşmak ve uygulamada çeviklik kazanmak için çeşitli politika araçlarını birlikte kullanmak durumundadır. Bütçeleme ve insan kaynakları yönetimi gibi bazı araçlar kamu sektörü kültürü ve yönetim uygulamalarını yansıtmaktadır. Ülkeler son yıllarda bu araçlara ciddi yatırımlar yapmış ve mevcut sorunlara yanıt vermek için yeni yöntemler içeren politika deneyimleri uygulamıştır. Bunlar arasında yeni teknolojilerin kullanımı, son teknoloji harcama incelemeleri, performans bütçeleme ve stratejik insan kaynakları yönetimi yer almaktadır.

Özellikle inovasyon ve teknoloji kamu sektörünü dönüştürmektedir (OECD, 2015).

Ancak bu araçlar tek başına stratejik çevikliği sağlamak için yeterli değildir. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için hükümetlerin, kamu sektörünün tüm birimlerinde etkili bir koordinasyon sağlaması gerekir (OECD, 2015). Kamu sektörünün çevik çabalara katılması için gerekli koşullara dair çok az şey bilinmektedir. Örneğin beceriler, kapasite, politikalar, liderlik, çevik yaklaşımın uygun olduğu kamu sektörü sorunları türleri, kamusal yönetimlerin “çevikliğe hazır” olmasının ne anlama geldiği, kamusal yönetimlerin çevik yaklaşımları benimsemesi için olması gereken kritik başarı faktörlerinin neler olduğu hala araştırılmaya devam etmektedir (Mergel, 2024).

Mevcut küresel ortam, kamu sektörü kuruluşları için sistematik ve yapısal reform fırsatları sunmaktadır. Ancak, kamu sektörü kuruluşları esnekliklerini, verimliliklerini ve genel performanslarını sınırlayabilecek çeşitli kısıtlamalarla da karşı karşıyadır (Ludviga ve Kalvina, 2025). Stratejik çeviklik kavramını kamu sektörüne uygularken, kamu sektörünün ve kamu politikalarının belirgin özelliklerinin dikkate alınması gereklidir (OECD, 2015). Kamu politikaları, siyasi bir niteliğe sahiptir. Önceliklerin belirlenmesi ve kararların alınmasında siyasi yapı etkilidir. Kamu sektörü birçok kamu kurum ve kuruluşundan oluşur. Bu kurum ve kuruluşları kamu yararı amacına hizmet edecek şekilde koordine etmek sürekli bir zorunluluktur. Kamu sektöründe politika yapımı ve uygulanması bütçeler, insan kaynakları ve teknoloji gibi politika araçlarının birlikteliğini gerektirir ve bunların hepsi kurallara ve prosedürlere tabidir. En nihayetinde, hükümetler halka karşı sorumludur ve reformları uygulamak için geniş bir kamu desteğini almak durumundadır (OECD, 2015). Kamu sektörü, siyasi etki ve demokratik karar alma zorunluluğu, hesap verme zorunluluğu (Alford ve Greve, 2017), bürokrasinin yapısı, girdiler ve çıktılar arasındaki belirsiz ilişki nedeniyle belirgin zorluklar taşımaktadır (Ludviga ve Kalvina, 2025). Kamu sektörünün sayılan bu özellikleri, kamu sektöründe stratejik çevikliğin uygulanmasının önündeki temel zorlukları oluşturmaktadır.

Dowdy vd. (2017), kamu sektörü kuruluşlarının kriz zamanından önce ve krizler sona erdikten sonra çevikliğini zorlaştıran üç ana direnç gücünden bahsetmiştir. Bunlar; riskten kaçınma kültürü, fonksiyonel silolar ve organizasyonel karmaşıklılıktır. Devlet yetkililerinin yeni modeller önerme, yeni ortaklıklar kurma, yanlış yapmaktan korkma gibi birtakım çekinceleri olduğu görülmektedir. Kamu sektörü kuruluşlarında yöneticiler ancak çok büyük bir kriz durumunda risk almak durumunda kalırlar bunun dışında risk almak istemezler. Fonksiyonel silolardan kasıt ise, kriz durumlarında

çeşitli devlet kurumlarının ve liderlerinin sorunlara birlikte çözüm üretme kapasiteleridir. Krizleri önlemek bir takım işidir. Üçüncü direnç gücü ise, günümüzde en büyük ve en karmaşık kuruluşlar kamu sektörü kuruluşları olarak görülmektedir (Dowdy vd., 2017).

Bürokrasilerde stratejik çevikliği uygulama isteği, üst ve orta düzey yöneticiler tarafından dikkatlice hazırlanmalı ve işbirliği ile tasarlanmalıdır. Böylelikle çevikliği uzun bir davranışsal geri bildirim döngüsünde deneyimleyip, sağladığı olanaklardan yararlanabilirler. Stratejik çeviklik uygulama süreci, çalışma biçimlerini ve nihayetinde yapıları, karar alma süreçlerini ve potansiyel olarak kurum kültürünü değiştirme fırsatı olarak algılanmalarını sağlayabilmektedir (Mergel, 2024).

Araştırmalar kamu kurumlarında çeviklik uygulamalarında liderliğin merkezi bir role sahip olduğunu göstermiştir (Ludviga ve Kalvina, 2025). Liderlerin rolü kuruluşun her kademesindeki personele çeviklik kültürünü benimsetmek ve teşvik etmektir (Ludviga ve Kalvina, 2023).

Kuruluşlarda stratejik çeviklik sağlamak için gereklilikler şunlardır (Muhammad vd., 2020):

- İş arkadaşları arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşturulması.
- Kuruluşun, bilgi sistemlerinin kaynaklarını çeşitlendirebileceği bir veri tabanına sahip olması.
- Kuruluşun tüm birimlerinde roller ve işlerin entegrasyonu.
- Kuruluşun güçlü liderlere sahip olması.
- Ortaklar arasındaki yetki ve güç dengesi ile güven tesis edilmesi, kuruluşların bilgi paylaşmasında rol oynar ve karar verme sürecine katkıda bulunur.
- Güven ve ortaklar arasındaki güç ve yetki dengesi ile ilgili gerekli sosyal faktörlerin mevcut olması ve güvenin, kuruluşların bilgi paylaşımını sağlamada rol oynaması ve karar verme sürecine katkıda bulunan daha fazla bilgi ve veri seçme ve elde etme isteklerini artırması.
- Mükemmelliği, yaratıcılığı ve çevikliği teşvik eden bir kuruluş iklimine duyulan ihtiyaç.
- Destekleyici ve dayanıklı organizasyon kültürü.
- Esnek bir organizasyon yapısına sahip olmak ve süreçleri beklenenden daha fazla iyileştirmek ve geliştirmek.

- Organizasyonun mevcut ve gelecekteki riskler, tehditler ve zorluklarla yüzleşmesini sağlayan temel işleri, yetenekleri ve süreçleri tanımlama becerisi.

3. Kamu Yönetiminde Stratejik Çeviklik Uygulama Modelleri: Uluslararası Deneyimler ve Türkiye

3.1. Uluslararası Başarılı Uygulama Modelleri

3.1.1. İskandinav Ülkeleri

İskandinav ülkeleri, stratejik çevikliği organizasyonel kültür ve yönetim felsefeleri düzeyinde benimsemiş örneklerdir. Bu ülkelerdeki başarının temelinde, hiyerarşik yapıların minimum düzeyde tutulması ve karar alma süreçlerinin yerinden yönetim anlayışıyla hızlandırılması bulunmaktadır.

Danimarka'nın "*Adaptive Management*" (WEB1) modeli, politika geliştirme süreçlerinde uyarlanabilir bir yaklaşımı benimsemekte ve önemli bir stratejik çeviklik örneği göstermektedir. Dışişleri bakanlığının modele ilişkin olarak yayınladığı rehber incelendiğinde belirsiz koşullara ani refleks gösterebilme çabası açıkça görülmektedir. Buna göre; Adaptif yönetim, belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu kalkınma ve politika ortamlarında uygulamayı ve karar almayı sürekli öğrenme, deney yapma ve elde edilen kanıtlara göre yönlendirme üzerine kuruludur. Bu yaklaşım proje ve programları önceden tüm ayrıntıları sabitlemek yerine kısa öğrenme döngüleri, hipotez temelli pilot uygulamalar, izleme-öğrenme-değerlendirme süreçleri ve yerel aktörlerle yakın iş birliğiyle tasarlamayı öngörür. Temel ilkeleri (WEB1);

- Yapılacak işlerde ülke veya konu düzeyinde stratejik esneklik sağlama
- Yerel liderlik ve ortakların kapasitesini hesaplayarak göz önünde bulundurma
- Somut ara çıktılar ve "ara aşamalara" odaklanma
- Sistematik öğrenme ve çift döngülü değerlendirme ile veriye dayalı uyarlama
- Hesap verebilirlik ile esneklik gibi ikilemleri açıkça tanıma ve yönetmektir.

Rehberde adaptif yönetimin her projeye otomatik olarak uygulanamayacağı, kaynak, zaman ve yönetim kapasitesi gerektirdiği ve siyasi-hukuki hesap verebilirlik baskıları altında zorlaşabileceği de vurgulanmaktadır. Yerel yetkilendirme ile mali riskler, şeffaflık eksikliği ve

uygulayıcıların öğrenme kültürü geliştirememesi başlıca risklerdir. Adaptif yönetimin faydalı yanları arasında ise, belirsizlikle daha iyi başa çıkma, daha hızlı ve bağlama uygun müdahaleler geliştirme, yerel sahiplenmeyi artırma ve etkili çözümlerin ölçeklendirilmesini hızlandırma özellikleri sıralanmaktadır. Adaptif yönetim, mevcut izleme ve planlama yaklaşımlarını; daha esnek planlama düzenlemeleri, öğrenmeyi merkezine alan izleme, değerlendirme ve öğrenme tasarımları, daha kısa karar döngüleri ve ortak ilişkilerinde rol-otorite dengesini değiştirerek klasik proje yönetiminden kayda değer bir paradigma değişikliği öngörmektedir (WEB1).

Finlandiya’da, kamu yönetiminde stratejik çeviklik kavramı konusunda örnek ülkelerden biridir. Finlandiya, değişken ve karmaşık küresel koşullara yanıt verme konusunda stratejik çeviklik ilkelerini kamu sektörüne uygulamaya çalışan öncü ülkelerden biridir. Finansal krizler ve yapısal dönüşümler karşısında geleneksel bürokratik yönetim modelleri yetersiz kalmaktadır. Bu durumun farkında olan Finlandiya, kamu kurumlarında esneklik, deneysel politika uygulamaları ve birimler arası koordinasyon mekanizmaları geliştirmiştir. Özellikle Sitra (Finlandiya İnovasyon Fonu) gibi kurumlar, kamu politikalarının yenilik kapasitesini artırmak ve stratejik çevikliği desteklemek için özel sektör yaklaşımlarını kamu yönetimine uyarlamaktadır. Finlandiya’nın stratejik çeviklik yaklaşımı, merkeziyetçilikten daha katılımcı ve deneysel yönetim biçimlerine geçişle karakterize edilmektedir. Finlandiya hükümeti, farklı bakanlıklar arası öncelikleri paylaşmak, görev rotasyonu uygulamak ve üst düzey yöneticiler arasında “kolektif sorumluluk” kültürü oluşturmak gibi yöntemlerle kamu yönetiminde çevikliği artırmaya çalışmaktadır. Ayrıca stratejik kararların desteklenmesi için öngörü, değerlendirme ve araştırma faaliyetlerine önem verilmekte; açık strateji süreçleri paydaş katılımını sağlamaktadır. Sonuç olarak Finlandiya örneği, kamuda stratejik çevikliğin yalnızca yapısal düzenlemelerle değil, aynı zamanda öğrenen, katılımcı ve vizyon odaklı bir kamu kültürüyle sürdürülebileceğini göstermektedir (Hamalainen vd., 2012).

Finlandiya’nın bu yönetim tarzının en güzel örneklerinden biri de Finlandiya Maliye Bakanlığı’nın 2022 yılında yayınladığı Ulusal Reform Programı’dır. Bu programda hem stratejik yönetim anlayışının hem de stratejik çevikliğin önemsendiği oldukça belirgindir. Söz konusu programda yeşil ve dijital dönüşüm, istihdam ve sağlık-sosyal hizmetler gibi odak alanlarda net hedefler koyulması; bu hedeflere ulaşmak için mevzuat değişiklikleri, yatırım çağrıları ve AB fonlarıyla uyumlu paketlerin oluşturulması, politika paketlerinin bütüncül bir şekilde tasarlanması, çıktı ve kilometre taşlarının tanımlanması, uygulamanın izlenmesi ve gecikme veya

sapmalar görüldüğünde önceliklerin yeniden düzenlenme mekanizmalarının oluşturulması stratejik yönetim mantığının hâkim olduğunun önemli bir göstergesidir. Programda çok kaynaklı finansman kullanımı (ulusal bütçe, yerel bütçe, AB fonları vb.), paydaşlarla sürekli istişare, pilot ve test uygulamalar ile kanunlarda bırakılan kalibrasyon alanları stratejik çevikliğe örnek teşkil etmektedir. Bakanlıklar, parlamento, yerel yönetimler, iş dünyası ve sendikalar gibi aktörlerle sürekli istişare kanalları kurmak, yerel aktörlerin liderliğini ve geri bildirimini sağlamak uygulamaların hem meşruiyetini hem de yerel uygunluğunu artıracak vurgulanmaktadır. Programda yasal/kurumsal tedbirlerle yönlendirilen esneklik de dikkat çekmektedir. Örneğin: İklim kanunu, enerji vergisi reformu, sosyal güvenlik reformu gibi yasama süreçleri hem net hedef koymakta hem de uygulamada ayarlama ve kalibrasyon imkanı bırakmaktadır (WEB2).

Finlandiya’da stratejik çevikliğin özel sektördeki güzel örneklerden birini ise Nokia gerçekleştirmişti. Şirket 1990’ların sonunda, hızla değişen mobil iletişim sektöründe olağanüstü bir çeviklik göstererek rakiplerinin önüne geçmişti. Şirket, merkezi kontrolü gevşetip birimlere daha fazla özgürlük tanıyarak karar alma süreçlerini hızlandırmıştı. Şirket aynı zamanda stratejik yenilenmeyi destekleyen bir liderlik kültürü oluşturmuştu. Bu yaklaşım, Doz ve Kosonen (2008a)’ın tanımladığı üç temel çeviklik bileşeninden (stratejik duyarlılık, kolektif bağlılık ve kaynak akıcılığı) oluşuyordu. Nokia, pazardaki sinyalleri hızla algılama, yöneticiler arasında ortak vizyon geliştirme ve kaynaklarını yeni fırsatlara akıcı biçimde yönlendirme becerisi sayesinde küresel mobil telefon liderliğini kurmuştu. Tabi ilerleyen yıllarda bu çevikliğini kaybeden şirket akıllı telefon devrimine yanıt veremeyince sektörde arka planda kaldı (Doz ve Kosonen, 2008a).

İsveç’in “*Mission-Oriented Innovation*” (MOI) yönetim modeli, stratejik yönetim ve stratejik çeviklik açısından önemli bir örnektir. MOI politikaları, toplumsal dönüşüm hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yönlendirici ve hedef odaklı bir çerçeve sunar; ancak dinamik ve belirsiz çevrelerde etkili olabilmeleri için yüksek düzeyde stratejik çeviklik gerektirir. Bu yaklaşım yalnızca net bir misyon tanımlamaya dayanmaz; stratejilerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilecek biçimde tasarlanmasını da zorunlu kılar. Politika yapımında öğrenmeye dayalı yönetim, deneysel uygulamalar ve esnek kaynak tahsisi gibi ilkeler, MOI’nin etkinliğini artıran stratejik çeviklik unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Geleneksel hiyerarşik politika modellerinden farklı olarak MOI, sürekli geribildirim ve adaptasyon döngüleri yoluyla kurumsal öğrenmeyi teşvik eder; bu nedenle stratejik çeviklik, görev odaklı yenilik politikalarının

sürdürülebilirliği ve etki kapasitesi açısından temel bir yönetim yetkinliğidir. MOI; kamu politikalarının dönüşümsel misyonlara yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanır ve etkin uygulama için stratejik çevikliğe benzer yönetim özelliklerinin zorunlu olduğu vurgulanır. MOI politikalarının başarısı, hızla değişen toplumsal ve teknolojik koşullara uyum sağlama, ara hedefleri revize etme ve kaynakları yeniden yönlendirme gibi unsurlara bağlıdır; bu da stratejik çevikliğin üç temel boyutu olan stratejik duyarlılık, kolektif bağlılık ve kaynak akıcılığının politika düzeyinde yeniden üretilmesini gerektirir. Görev odaklı yenilik politikalarının katı bir planlama anlayışıyla uygulanması genellikle başarısızlığa yol açar; bu nedenle “adaptive and reflexive governance” (uyarlanabilir ve yansıtıcı yönetim) biçimlerinin tercih edilmesi savunulur. Bu tür yönetim mekanizmaları stratejik çeviklik ilkeleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir (Craens vd., 2022)

3.1.2. Anglo-Sakson Ülkeleri

İngiltere’nin bürokrasiyi sistematik olarak azaltmayı hedefleyen “Red Tape Challenge” girişimi, stratejik çevikliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilecektir. Red Tape Challenge, Nisan 2011’de Birleşik Krallık hükümeti tarafından uygulamaya konulan, iş dünyası ve vatandaşlar üzerindeki düzenleyici yükü azaltmayı amaçlayan katılımcı bir politika girişimidir. Program, sektör bazlı çevrimiçi danışma platformları ve paydaş katkıları aracılığıyla mevcut mevzuatın gözden geçirilmesini, gereksiz görülen düzenlemelerin kaldırılmasını veya sadeleştirilmesini öngörmektedir. Bu çerçevede hükümet, düzenleyici uygulamaların maliyet-etki analizlerini güçlendirmeyi ve yeni düzenlemelerin getireceği net yükü sınırlandırmayı hedeflemiştir. Yapılan düzenlemeler, kısa vadede belirli sektörlerde düzenleyici yüklerin azaltılmasına yönelik somut adımlar içermekte ve düzenleme süreçlerinde şeffaflığı artırmayı amaçlamaktadır (WEB3). Bu girişim, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin nasıl somutlaşabileceğine dair önemli bir örnek oluşturur. Red Tape Challenge, değişen ekonomik koşullara ve paydaş beklentilerine hızla uyum sağlamaya yönelik esnek bir yönetsel yaklaşımı temsil etmektedir. Ayrıca, geribildirim mekanizmalarının kurumsal öğrenmeye katkı sağladığı bu süreç, politika üretiminde uyarlanabilirlik ve yenilenebilirlik ilkelerinin önemini vurgulamaktadır. Böylece, stratejik çeviklik yalnızca özel sektör için değil, kamu yönetimi için de sürdürülebilir bir rekabet ve etkinlik unsuru haline gelmiştir.

İngiltere’nin “Civil Service Fast Stream” programı da kamu personelinin çok disiplinli yetiştirilmesini sağlayan bir stratejik çeviklik uygulaması olarak değerlendirilebilecektir. Civil Service Fast Stream, Birleşik Krallık merkezi yönetiminin yüksek potansiyelli mezun ve genç profesyonelleri yönetici

ve uzman pozisyonlarına hazırlamak üzere tasarlanmış seçkin bir gelişim programıdır. Programın rotasyonel yapısı katılımcılara politika geliştirme, operasyonel yönetim, dijital dönüşüm, ekonomi ve dış hizmetler gibi farklı alanlarda uygulamalı deneyim sağlar; ayrıca liderlik eğitimi, mentorluk ve değerlendirme merkezleri aracılığıyla stratejik düşünme, paydaş yönetimi ve problem çözme gibi yetkinlikleri pekiştirir (WEB4). Fast Stream ile stratejik çeviklik arasındaki ilişki, programın sunduğu çok disiplinli deneyim ve liderlik gelişiminin organizasyonel adaptasyon kapasitesine katkı sağlamasından kaynaklanır. Rotasyonlar ve çapraz-fonksiyonel atamalar, katılımcıların farklı politika alanlarında sistematik bilgi edinmesini ve belirsizlik ortamlarında hızlı, bütüncül kararlar alabilme yeteneğini geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum hızlı öğrenme, esnek kaynak yönlendirme ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini güçlendirir (Teece, 2014). Bu özellikler de stratejik çevikliğin önemli unsurlarını oluşturmaktadır.

Kanada'nın "*Directive on Automated Decision-Making*" (Otomatik Karar Alma Direktifi), yapay zeka ve algoritma kullanımında şeffaflık ile hesap verebilirliği güvence altına alan öncü bir düzenlemedir. Direktif ile çok paydaşlı, interaktif bir yaklaşım benimsenmiş, kamu kurumları, akademi, sivil toplum ve teknoloji uzmanlarının katılımıyla sürekli geri bildirim ve güncelleme süreçleri yürütülmüştür. Bu sayede hükümet, yapay zekayı idari karar alma süreçlerine entegre ederken adalet, tarafsızlık ve hukuka uygunluk gibi temel ilkeleri korumayı hedeflemiştir (WEB5).

Kanada'nın Otomatik Karar Alma Direktifi, yalnızca bir etik kılavuz ya da idari düzenleme olmanın ötesinde, stratejik çevikliğin kurumsal düzeyde nasıl inşa edilebileceğine dair iyi bir örnektir. Kamu kurumları genellikle teknolojik yenilikler karşısında geriden gelir, ancak Kanada'nın bu yaklaşımı, teknolojiyi yönetmeliklerle hapsederek değil, adaptasyon döngüsünün sürekli bir parçası haline getirerek stratejik esneklik kazanılabileceğini göstermektedir. Burada çeviklik, değişimi yalnızca öngörmek değil, onu örgütsel öğrenme sürecine entegre edebilme kapasitesi olarak ortaya çıkar. Stratejik çeviklik, özellikle kamu sektörü gibi geleneksel olarak hiyerarşik yapılarda, yönetim süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Direktifin hazırlanma sürecinde izlenen çok paydaşlı ve aşamalı bu yöntem, teknolojik uzmanlık ile demokratik meşruiyetin nasıl dengelenebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu yaklaşımla birlikte, düzenlemeler artık statik belgeler olmaktan çıkarak dinamik birer referans çerçevesine dönüşür. Böylece kamu kurumları, hem toplumsal güveni güçlendirir hem de değişime direnmek yerine kurumsal öğrenmeyi teşvik eder.

Avustralya'nın Davranışsal Ekonomi Ekibi'ne (Behavioural Economics Team of the Australian Government-BETA) değinmekte fayda vardır. BETA, insanların politika ve programlarla nasıl etkileşim kurduğunu ve bu politikaların Avustralya halkının ihtiyaçlarına daha iyi uyacak şekilde nasıl iyileştirilebileceğini anlamak için Avustralya Hükümeti'nin farklı departmanları ve kurumlarıyla iş birliği yapmaktadır. BETA'nın misyonu, karmaşık politika sorunlarına yenilikçi çözümler bulmak amacıyla davranışsal ve sosyal bilimlerden elde edilen kanıtları üreterek ve uygulayarak Avustralyalıların yaşamlarını iyileştirmektir. Hedefleri ise; insanların politika ve programlarla etkileşimini daha iyi anlamak için araştırmalar yürütmek, kanıta dayalı çözümler tasarlamak ve test etmek, programların ve değişikliklerin etkisini değerlendirmek ve ölçmek, ayrıca Avustralya Kamu Hizmeti'nin davranışsal ve sosyal bilimlerden elde edilen kanıtları politika süreçlerine entegre etme kapasitesini geliştirmektir (WEB6).

Stratejik çeviklik bağlamında değerlendirildiğinde, BETA'nın yaklaşımı kurumların değişen toplumsal ihtiyaçlara hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilmesine olanak tanımaktadır. Kanıta dayalı denemeler ve öğrenme odaklı politika tasarımı, karar alma süreçlerinde çevikliğin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca BETA, farklı paydaşlarla iş birliği yaparak kamu politikalarının sürekli olarak test edilip iyileştirilmesini desteklemektedir. Bu yönüyle, stratejik çevikliğin temel unsurlarından biri olan “öğrenen ve uyum sağlayan kurum kültürü”nün gelişmesine öncülük edebilmektedir.

3.1.3. Kıta Avrupası Almanya Örneği

Almanya'da 2006 yılında kurulan “*Nationaler Normenkontrollrat* (NKR)”, federal düzeyde yasa yapım süreçlerini rasyonelleştirmek, düzenlemelerin idari maliyetlerini ölçmek ve kamu yönetiminde düzenleme kalitesini artırmak amacıyla oluşturulmuş bağımsız bir denetim organıdır. Konsey, doğrudan Federal Şansölyelik nezdinde faaliyet gösterir ve görevi, hükümetin hazırladığı yasa ve yönetmelik taslaklarını bürokratik yük, uygulanabilirlik ve maliyet-etkinlik açısından değerlendirmektir. NKR, yalnızca mevzuatın teknik içeriğini değil, aynı zamanda kamu politikalarının toplumsal ve ekonomik sonuçlarını da inceleyerek, kanıta dayalı karar verme süreçlerini kurumsallaştırmaktadır. Bu yönüyle, Almanya'nın yönetim sisteminde hesap verebilirlik ve politika öğrenmesi mekanizmalarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (WEB7).

Stratejik çeviklik perspektifinden bakıldığında, NKR'nin işlevi kamu yönetiminin değişen çevresel koşullara esnek ve öngörülü biçimde uyum sağlayabilmesinin bir örneğidir. Kurumun, yasa tasarılarının etkilerini

önceden değerlendirme ve dijitalleşme süreçlerine dair geri bildirim üretme kapasitesi, kamu politikalarında “öğrenen sistem” yaklaşımını somutlaştırmaktadır. Bu bağlamda Normenkontrollrat, Almanya’da stratejik çevikliğin yönetişimsel altyapısına katkı sağlayan, bürokratik yükü azaltırken dinamik düzenleme ve dijital dönüşüm arasında denge kuran bir kurumsal adaptasyon aracı olarak değerlendirilebilecektir.

3.2. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Stratejik Yönetim ve Stratejik Çeviklik

Türkiye’de kamu yönetimi, tarihsel süreç içerisinde siyasal, ekonomik ve toplumsal dinamiklerin etkisiyle sürekli bir dönüşüm içinde olmuştur. Özellikle küreselleşme, teknolojik yenilikler ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yönetim anlayışının stratejik boyut kazanmasına ve çeviklik ihtiyacının artmasına yol açmıştır. Geleneksel bürokratik yapılardan stratejik yönetime geçiş, kamu kurumlarının uzun vadeli hedefler doğrultusunda hareket ederken aynı zamanda değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmelerini gerektirmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim, kamu sektöründe planlama, performans ölçümü ve hesap verebilirliğin temelini oluştururken, stratejik çeviklik, bu temeli dinamik bir karar alma ve uygulama kapasitesiyle bütünleştiren bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminin dönüşüm süreci, stratejik yönetim ve stratejik çeviklik arasındaki bu etkileşimi anlamak açısından önemli bir inceleme alanı sunmaktadır. Bu bölümde, söz konusu dönüşümün tarihsel arka planı ve günümüzdeki yansımaları ele alınacak, kamu yönetimi sisteminin çevresel belirsizlikler karşısında nasıl yeniden yapılandığı ve çevik yönetim anlayışının nasıl somutlaştığı tartışılacaktır.

3.2.1. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geçmişten Bugüne Evrimi

Türkiye’de kamu yönetimi, Osmanlı’dan Cumhuriyete, erken Cumhuriyet döneminden çok partili hayata ve planlı kalkınma dönemlerine, ardından 1980 sonrası yeniden yapılanma ve 2000’li yıllardaki kamu yönetimi reformlarına kadar kesintisiz bir dönüşüm süreci izlemiştir (Güler, 2004). Bu dönüşüm, merkeziyetçi planlama yaklaşımlarından strateji ve performans odaklı yönetime doğru bir kaymayı içermektedir. Yerel düzeyde ise, örgütlenme ve hizmet sunumunda yerel reformlar ile e-uygulamaların etkisi görülmeye başlıyordu (Alodalı vd., 2016)

Kamu yönetimi disiplini Türkiye’de özellikle 1940-1950’li yıllarda kurumsallaşma sürecine girmiştir. Akademik ve idari literatürde bu dönem, kamu yönetimi disiplininin kuruluşu ve devletin idari yapılanmasının

şekillenmesi bakımından kritik kabul edilir (Güler, 2008). Bu dönemde merkezi idarenin yetki, görev ve teşkilat kültürü, sonraki planlama dönemlerinin temelini oluşturmuştur. 1960'lardan itibaren devlet planlaması DPT ile kurumsallaşmış, kalkınma planları merkezi politika aracı haline gelmiştir. Bu yapı, merkezi bakanlıklar ve APK (Araştırma-Planlama-Koordinasyon) birimlerinin oluşumunu etkilemiş, kamu idarelerinde planlama kültürünü güçlendirmiştir (Coşkun ve Almalı, 2020).

1980'lerle birlikte Türkiye'de idari yapılanmada, bakanlıkların ve diğer kamu kurumlarının yeniden düzenlenmesi, görev tanımlarının netleştirilmesi ve planlama süreçlerinin yasal altyapısının revize edilmesi yönünde adımlar atılmıştır. Bu bağlamda kamu yönetiminin kurumsal esnekliği ve etkinliği tartışılmıştır. 2000'li yıllarda gerçekleştirilen kamu mali yönetimi reformlarının en önemli unsurlarından biri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Bu kanunla birlikte kamu idarelerinde stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve hesap verebilirlik ilkeleri yasal zemine oturtulmuştur (Aşgın, 2006). Ayrıca, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin de etkisiyle hazırlanan bu kanun, Türk kamu mali yönetim sisteminde mali saydamlık, iç kontrol ve denetim mekanizmalarıyla köklü bir dönüşüm sağlamış, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik kapsamlı bir sistem öngörmüştür (Önen ve Özmen, 2011). Türkiye'de bu dönemde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformları, demokratikleşme süreciyle paralel biçimde katılımcı, şeffaf ve stratejik yönetim anlayışını yerleştirmeyi hedeflemiştir. Böylece devlet merkezli yapıdan vatandaş odaklı yönetim modeline geçişin zemini güçlenmiştir (Sözen, 2011). Bu süreçte stratejik yönetim, sadece kurumların hedef ve performanslarını belirleyen bir araç olmaktan çıkarak, kamu örgütleri arasında uyum, koordinasyon ve bütüncül politika üretimini destekleyen bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir (Gençkaya ve Gündoğdu, 2017).

Stratejik yönetim olgusuna yönelik düzenlemeler yerel yönetim düzeyinde de kendini göstermiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiş; böylece yerel yönetimlerde orta ve uzun vadeli planlamanın, performansa dayalı yönetim anlayışıyla bütünleştirilmesi hedeflenmiştir. Stratejik planlama, belediyelerin kaynak kullanımında etkinliği artırırken, yerel önceliklerin belirlenmesini ve paydaş katılımını kurumsal hale getiren bir mekanizma işlevi görmüştür (Coşkun ve Almalı, 2020).

Belediyelerde stratejik yönetim uygulamaları, özellikle hesap verebilirlik, katılımcı planlama ve performans ölçümü gibi ilkelerin yerel idarelerde hayata geçirilmesine katkı sağlamıştır. Bu çerçevede stratejik planlar, yalnızca

hizmet alanlarının tespiti ve kaynak tahsisi aracı değil, aynı zamanda paydaş katılımını güçlendiren, yerel demokrasi ile yönetsel etkinliği bir araya getiren politika dokümanları haline gelmiştir (Nalcı Arıbaşı, 2013). Belediyelerin stratejik yönetim anlayışıyla, yerel, ulusal ve uluslararası aktörleri yönetim sürecine dahil ederek, kararlılıkla yaptığı faaliyetler toplumun dönüşümüne ve değişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Oktay vd., 2016) Ancak uygulama sürecinde kurumsal kapasite farklılıkları, nitelikli insan kaynağı eksikliği ve stratejik planların izleme-değerlendirme sistemlerine yeterince entegre edilememesi gibi zorluklar da dikkat çekmektedir.

Son yıllarda dijitalleşme süreci, yerel düzeyde stratejik yönetim anlayışını daha şeffaf ve etkileşimli hale getirmiştir. E-belediyecilik uygulamaları, vatandaş katılımını güçlendiren ve performans ölçümünü destekleyen bir dönüşüm yaratmakta, stratejik planlama süreçleriyle entegre biçimde hizmetlerin daha erişilebilir, izlenebilir ve hesap verebilir kılınmasına katkı sunmaktadır (Alodalı vd., 2016). Böylece dijital yönetim pratikleri, stratejik yönetimi teknik bir planlama aracı olmaktan çıkarak, sürdürülebilir yerel kalkınmanın temel bileşeni haline getirmiştir.

Kamu yönetiminin stratejik yönetim anlayışıyla kazanmış olduğu yönetsel vizyon, son yıllarda küresel düzeyde artan belirsizlik, hızlı değişim ve dijital dönüşüm dinamikleriyle birlikte “stratejik çeviklik” kavramı ile yeniden şekillenmektedir. Stratejik çeviklik, kurumların yalnızca uzun vadeli planlar oluşturmakla kalmayıp, çevresel değişimlere hızla yanıt verebilme, kaynaklarını esnek biçimde yeniden konumlandırabilme ve öğrenen organizasyon nitelikleri gösterebilme kapasitesidir (Doz ve Kosonen, 2008a). Bu bağlamda kamu kurumları, çeviklik yaklaşımıyla birlikte, durağan ve hiyerarşik yapıların ötesine geçerek, vatandaş odaklı, yenilikçi ve dinamik bir yönetim anlayışına yönelmektedir (Cepiku ve Meneguzzo, 2011). Türkiye’de kamu yönetimi reformları incelendiğinde, özellikle 2000’li yıllarda geliştirilen stratejik planlama, performans odaklı yönetim ve e-devlet uygulamalarının, çevik yönetim kapasitesinin kurumsal temellerini oluşturduğu görülmektedir.

Türk kamu yönetimi bağlamında stratejik çeviklik, yönetim ilkeleriyle bütünleşmiş bir biçimde, kurumların çevresel değişiklikleri izleme ve bu değişimlere uygun politika alternatifleri geliştirebilme becerisi olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, geleneksel planlama modellerinin sınırlarını aşarak, kamu idarelerine belirsizlik altında karar verme, yenilikçi çözüm üretme ve paydaşlarla hızlı etkileşim kurma yeteneği kazandırmaktadır. Çeviklik anlayışı, performans göstergelerinin yalnızca çıktı odaklı değil, aynı zamanda öğrenme, hız ve adaptasyon kapasitesiyle ilgili unsurları da

içermesini gerektirmektedir. Stratejik çeviklik, kamu yöneticilerinin kriz dönemlerinde (örneğin doğal afetlerde, ekonomik dalgalanmalarda veya pandemi süreçlerinde) daha esnek ve etkin yönetsel refleksler geliştirmesini desteklemektedir.

3.2.2. Türkiye’de Kurumsal Çeviklik Denemeleri

Türkiye’de kamu yönetiminde son yıllarda artan reform hareketleri, yönetim anlayışındaki dönüşüm ve bilgi teknolojilerinin etkili biçimde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, kurumların karar alma ve uygulama süreçlerinde daha çevik yaklaşımların benimsendiği gözlemlenmektedir. Bu gelişmeler, stratejik çeviklik kavramının kamu sektörü bağlamında nasıl somutlaştığını incelemek açısından önemli örnekler sunmaktadır. Kamu kurumları, değişen toplumsal beklentilere, ekonomik dalgalanmalara ve teknolojik yeniliklere hızlı yanıt verebilmek amacıyla çeşitli yeniden yapılanma, dijitalleşme ve performans yönetimi uygulamalarına yönelmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de kamu yönetiminde gerçekleştirilen ve stratejik çeviklik perspektifiyle değerlendirilebilecek seçilmiş uygulama örneklerine yer verilecektir.

3.2.2.1. E -Devlet Uygulaması

E-Devlet, Türkiye’de dijital dönüşüm sürecinin en kapsamlı ve kurumsallaşmış örneklerinden biri olarak, kamu yönetiminde stratejik çeviklik anlayışını somut biçimde yansıtmaktadır. 2008 yılında resmi olarak hayata geçirilen e-Devlet Kapısı (WEB8), kamu hizmetlerinin dijital ortamda bütünleşik bir şekilde sunulmasını sağlayarak, bürokratik işlemleri hızlandırmış ve vatandaş-devlet etkileşimini dönüştürmüştür. Bu platform, kurumlar arası bilgi paylaşımını güçlendirmiş, hizmet sunumunda zaman ve mekân bağımlılığını ortadan kaldırmış ve yönetsel verimlilik açısından önemli kazanımlar sağlamıştır.

Stratejik çeviklik perspektifinden değerlendirildiğinde e-Devlet uygulaması, kamu idarelerinin hizmet süreçlerini yeniden tasarlayarak esneklik, hız ve vatandaş odaklılık ilkelerini öne çıkarmaktadır. Dijital altyapı sayesinde farklı kamu kurumları arasında veri entegrasyonu ve koordinasyon sağlanmakta, bu da kamu yönetiminin bütüncül ve uyumlu bir yapı içinde çalışmasına olanak vermektedir. Özellikle değişen toplumsal ihtiyaçlara anında yanıt verilmesi, yeni hizmetlerin hızla geliştirilmesi ve kullanıcı geri bildirimlerinin dikkate alınması gibi unsurlar, e-Devlet sistemini çevik bir yönetim aracına dönüştürmektedir.

Ayrıca e-Devlet uygulaması, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerini güçlendirerek stratejik yönetimin önemli unsurlarını içinde barındırmaktadır. Pandemi gibi kriz dönemlerinde çevik refleksler sergileyen kamu kurumları, e-Devlet altyapısı sayesinde uzaktan hizmet sunumunu sürdürebilmiş, bu da sistemin esnekliğini ve stratejik dayanıklılığını göstermiştir. Dolayısıyla e-Devlet, kamu yönetiminin öğrenme, uyum sağlama ve yenilik üretme kapasitesini artıran, stratejik çevikliğin kurumsallaşmış bir örneği olarak değerlendirilebilecektir.

3.2.2.2. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)

Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), (WEB9) Türkiye’de kamu yönetiminde vatandaşla doğrudan iletişim kuran en etkili platformlardan biri olarak, stratejik çeviklik anlayışının katılımcı yönetim boyutunu güçlendiren önemli bir uygulamadır. 2015 yılında kurumsal olarak yapılandırılan CİMER, vatandaşların talep, şikâyet, öneri ve bilgi edinme başvurularını dijital ortamda doğrudan kamu kurumlarına iletebilmelerini sağlayarak, devlet-vatandaş iletişiminde şeffaf, hızlı ve etkileşimli bir kanal oluşturmuştur.

Stratejik çeviklik açısından değerlendirildiğinde CİMER, kamu kurumlarının vatandaş geri bildirimlerine dayalı olarak politika, hizmet ve uygulamalarını kısa sürede gözden geçirmesine imkân tanıyan dinamik bir karar destek mekanizması işlevi görmektedir. Vatandaşlardan gelen başvuruların sayısal olarak analiz edilmesi, hizmet süreçlerindeki aksaklıkların tespit edilmesi ve yöneticilere doğrudan raporlanması, kamu yönetiminde veriye dayalı çevik tepki üretme kapasitesini artırmıştır. Böylece CİMER, kamu yönetiminde yalnızca demokratik hesap verebilirliği değil, aynı zamanda hızlı öğrenme ve uyum sağlama süreçlerini de kurumsallaştıran bir dijital platform haline gelmiştir.

Ayrıca CİMER, kamu hizmetlerinin vatandaş beklentilerine göre yeniden şekillendirilmesine olanak tanıyarak, yönetim sürecinde katılımın niteliksel derinliğini artırmaktadır. Bu yönüyle sistem, sadece bir şikâyet ya da dilekçe mekanizması olmaktan çıkarak, kamu kurumlarına stratejik çeviklik kazandıran bir geri bildirim ve öğrenme aracı haline gelmiştir.

3.2.2.3. Covid 19 Pandemisi ve Pandemi Koordinasyon Kurulu

COVID-19 pandemisi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetiminin kriz dönemlerinde ne ölçüde esnek, hızlı ve koordineli biçimde hareket edebildiğini test eden kritik bir dönem olmuştur. Bu süreç, kamu kurumlarının yalnızca planlı rutin işleyişleriyle değil, ani ve belirsiz

gelişmelere karşı stratejik çeviklik düzeyleriyle de değerlendirilmelerine yol açmıştır. Türkiye’de pandeminin ilk evresinden itibaren hükümet, merkezi ve yerel yönetimler arasında bütüncül bir koordinasyon sağlamak üzere hızlı bir örgütlenmeye gitmeye gayret edilmiştir. Bu çerçevede “Koronavirüs Bilim Kurulu”, “Ulusal Pandemi Koordinasyon Kurulu” gibi yapılar oluşturularak karar alma süreçlerinde çevik bir yönetim modeli benimsenmiştir.

Koronavirüs Bilim Kurulu pandeminin ortaya çıktığı ilk günlerde Sağlık Bakanlığı bünyesinde 10 Ocak 2020 tarihinde kurulmuş çeşitli sağlık dallarında uzman akademisyenlerden oluşan bir kuruldur. Pandeminin başlangıcından son dönemine kadar düzenli olarak toplanan Koronavirüs Bilim Kurulu, güncel verileri değerlendirerek Türkiye’nin COVID-19 politikalarının şekillenmesine yön vermiştir (Sarıyıldız, 2025). Özellikle aşı temini, aşılama planlaması, karantina uygulamaları ve sağlık sisteminin yönetimi gibi alanlarda alınan kritik kararların oluşumuna önemli katkılarda bulunmuştur. Benzer şekilde COVID-19 pandemisi zamanında Pandemi Koordinasyon Kurulu da kurulmuş, kamu kurumları, yerel yönetimler, sağlık ve güvenlik birimleriyle birlikte çalışarak hem ulusal düzeyde politika geliştirme hem de bölgesel düzeyde hızlı uygulama kapasitesi artırılmaya çalışılmıştır (WEB10).

Pandemi sürecinde alınan önlemler (örneğin uzaktan çalışma uygulamaları, dijital hizmet altyapısının güçlendirilmesi, e-nabız ve HES Kod sistemleri üzerinden veri akışının sağlanması) kamu yönetiminin teknolojik araçları çevik karar mekanizmalarıyla bütünleştirme yeteneğini ortaya koymuştur. Ayrıca, yerel düzeyde valilikler ve belediyeler aracılığıyla gerçekleştirilen sosyal destek programları ve acil hizmet planlamaları, kamu kurumlarının hem merkezi koordinasyonla uyumlu hem de yerel durumlara özgü esnek çözümler üretme kapasitesini göstermiştir.

Bu çerçevede COVID-19 pandemisi, Türkiye’de kamu yönetiminin stratejik çevikliğe dayalı reflekslerini en somut biçimde ortaya koyan önemli bir deneyim alanı olmuştur. Özellikle Koronavirüs Bilim Kurulu ve Pandemi Koordinasyon Kurulu gibi mekanizmalar sayesinde kamu kesimi, farklı kurumları aynı hedef etrafında hızla hizalayabilmiş, bilgi ve kaynak akışını optimize ederek çevik yönetişimin pratik bir örneğini oluşturmuştur.

3.2.2.4. Tarım ve Orman Bakanlığı Dijital Tarım Pazarı (DİTAP)

Dijital Tarım Pazarı (DİTAP)’da kuruluş amacı ve yapısı bakımında Türk kamu yönetimindeki stratejik çeviklik uygulamalarından biri olarak değerlendirilebilecektir. 2020 yılında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından başlatılan bu proje, üretici, alıcı, araçlar ve finansal kurumlar arasında dijital

bir buluşma yeri oluşturmak amacıyla kurulmuştur. Proje tarım sektöründe verimliliği, şeffaflığı ve sürdürülebilirliği artırma amacı taşımaktadır (WEB11)

DİTAP, stratejik çeviklik açısından incelendiğinde devletin tarım sektöründeki dinamik koşullara daha hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilmesini sağlaması bakımından önemlidir. Platform, geleneksel tarım piyasalarında üretici ve tüketici arasındaki bilgi dengesizliklerini gidererek doğrudan iletişim kurulmasına imkân tanımaktadır. Böylelikle piyasa koşullarındaki değişimlere daha kısa sürede uyum sağlanabilmekte ve arz-talep dengesi veriye dayalı biçimde yönetilebilmektedir. DİTAP üzerinden gerçekleştirilen tüm işlemlerin dijital ortamda kayıt altına alınması ise, kamu yönetimi açısından stratejik planlama süreçlerinde kapsamlı bir veri seti sunmakta ve politika geliştirme aşamalarında daha çevik karar alma yeteneğini güçlendirebilmektedir. Ayrıca DİTAP, kamu-özel sektör işbirliği modeliyle çalışarak yönetimde esnekliği ve çok paydaşlı etkileşimi artırmaktadır. Dijital ortamda tarımsal sözleşmelerin yapılabilmesi, üreticilerin finansmana erişimini kolaylaştırmakta ve süreçlerin bürokratik yükünü azaltmaktadır. Bu yönüyle sistem, yalnızca ekonomik etkinliği değil, aynı zamanda yönetsel çevikliği de güçlendiren bir yenilik olarak değerlendirilebilecektir.

3.2.2.5. Strateji ve Bütçe Başkanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Reformu

Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) Reformu, Türkiye’de kamu mali yönetiminin stratejik yönelimini güçlendiren ve çevik yönetim ilkeleriyle uyumlu bir dönüşüm girişimi olarak değerlendirilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yürütülen bu reform süreci, kamu kaynaklarının daha etkin, verimli ve sonuç odaklı kullanılmasını sağlamak amacıyla 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde temellendirilmiştir (Güleç Solak vd., 2017). Reformun en güncel uygulama çerçevesi ise, Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi ve Kamu İdareleri İçin Performans Programı Hazırlama Kılavuzu ile kurumsallaştırılmıştır.

Stratejik çeviklik bakış açısından değerlendirildiğinde PEB Reformu, kamu idarelerinin bütçe süreçlerinde değişen ekonomik, toplumsal ve yönetsel koşullara esnek biçimde uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, geleneksel girdi odaklı bütçeleme anlayışının yerine, çıktı ve sonuç odaklı bir performans kültürünün yerleştirilmesini hedeflemektedir. Kamu kurumları, yıllık performans programları aracılığıyla hedeflerini daha net tanımlamakta, bu hedeflere ulaşma düzeylerini düzenli olarak ölçebilmekte ve sonuçlara göre stratejilerini güncelleyebilmektedir. Böylece bütçeleme

süreci yalnızca bir kaynak tahsis mekanizması olmaktan çıkarak, dinamik bir stratejik yönetim aracına dönüşmektedir.

Reform kapsamında geliştirilen bütünleşik bilgi sistemleri ve izleme-değerlendirme araçları, kamu idarelerinin politika uygulama performanslarını gerçek zamanlı olarak analiz etmelerine olanak tanımakta ve karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin temel boyutlarından biri olarak görülen öğrenme ve uyum sağlama kapasitesini güçlendirmektedir. Ayrıca performans verilerinin düzenli raporlanması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsallaşmasına katkı sunarak kamu yönetiminde çevik yönetim anlayışını desteklemektedir.

Sonuç olarak Performans Esaslı Bütçeleme Reformu, Türkiye’de kamu mali yönetiminin stratejik yönetim kapasitesini artıran, veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendiren ve kurumların çevik yönetim reflekslerini destekleyen bir uygulama alanı oluşturmuştur. Bu reformun sürdürülebilir şekilde ilerletilmesi, kamu yönetiminin gelecekte karşılaşılabileceği ekonomik ve toplumsal dalgalanmalara uyum sağlayabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

4. Sonuç

Bu çalışmada, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin teorik temelleri, uluslararası uygulama modelleri ve Türkiye deneyimi incelenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede stratejik çevikliğin sadece dijital dönüşüm veya teknolojik yenilik olmadığı, aksine organizasyonel kültür, yönetim yaklaşımları, insan kaynakları politikaları ve süreç tasarımı boyutlarını kapsayan bütünsel bir dönüşüm paradigması olduğu söylenebilecektir.

Kuramsal analiz, stratejik çevikliğin üç temel boyutta ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bunlar; organizasyonel çeviklik (adaptif yapılar, esnek hiyerarşiler, çapraz fonksiyonel takımlar), operasyonel çeviklik (süreç optimizasyonu, bürokrasi azaltma, hızlı karar alma) ve stratejik çeviklik (vizyon adaptasyonu, çevresel değişikliklere yanıt, sürekli öğrenme). Bu boyutlar arasındaki sinerjik ilişki, kamu yönetiminin değişen vatandaş beklentilerine ve çevresel koşullara etkili yanıt verebilme kapasitesini belirlemektedir.

Uluslararası deneyimlerin karşılaştırmalı analizi, farklı kamu yönetimi geleneklerinin kendine özgü çeviklik modelleri geliştirdiğini göstermektedir. Buna rağmen başarılı çeviklik uygulamalarının tümünde, geleneksel bürokrasinin önemli kurallarını esnetmeden, hukuki güvenlik ve hesap verilebilirliği koruyan hibrit yapılar geliştirildiği gözlemlenmektedir.

Türkiye analizi, ülkenin stratejik çeviklik alanında hem önemli potansiyellere hem de yapısal zorluklara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde gösterilen hızlı adaptasyon kapasitesi, yerel yönetimlerdeki yaratıcı uygulamalar ve genç nüfusun teknoloji adaptasyonu, Türkiye'nin çeviklik avantajları olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan, hiyerarşik kamu yönetimi kültürü, kurumlar arası koordinasyon eksiklikleri ve risk almaktan kaçınma eğilimi çeviklik uygulamaları önünde temel engeller olarak söylenebilecektir.

Türkiye için önerilen stratejik çeviklik modeli, ülkenin kendine özgü koşullarını dikkate alarak uluslararası en iyi uygulamaları adapte etmelidir. Bu kapsamda pilot uygulama kültürü yaygınlaştırılmalı ve başarılı yerel deneyimlerin merkezi düzeyde ölçeklendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, kamu personelinin sürekli öğrenme kapasitesi güçlendirilerek çok yönlü ve uyum yeteneği yüksek profiller geliştirilmeli, performans değerlendirme sistemleri ise, yenilikçilik ve risk alma davranışlarını teşvik edecek biçimde yeniden tasarlanmalıdır.

Gelecek araştırmalarda, stratejik çevikliğin farklı sektörel alanlardaki (sağlık, eğitim, adalet vb.) spesifik uygulamalarının derinlemesine analiz edilmesi, çeviklik ölçümü için standart kriterler geliştirilmesi ve vatandaş memnuniyeti ile çeviklik performansı arasındaki ilişkinin ampirik olarak araştırılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir. Ayrıca, siyasal sistem değişkenlerinin (seçim döngüleri, koalisyon hükümetleri, yerel-merkezi ilişkileri vb.) çeviklik kapasitesi üzerindeki etkilerinin sistematik analizi, hem kuramsal hem de pratik açıdan önemli katkılar sunabilecektir.

Kaynakça

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13).
- Alnuaimi, S. M. E. A., & Eni, S. (2025). Strategic agility influencing human resource practices in the UAE Ministry of Interior. *Tropical Scientific Journal*, 4(1), 1-10.
- Arıbaş, N. N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80–100.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde stratejik planlama kavramının gelişmesi. *Türk İdare Dergisi*, (451), 7–21.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB:7. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bildirici Çalık, E. (2023). Stratejik çeviklik literatürünün bibliyometrik analizi. In Ş. Y. Yiğiter (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXIX* (pp. 1–20). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm’s supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, 27(2), 119-140. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
- Cepiku, D., & Meneguzzo, M. (2011). Public administration reform in Italy: A shopping-basket approach to the New Public Management or the New Weberianism? *International Journal of Public Administration*, 34(1–2), 19–25. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.506088>
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Coşkun, B., & Almalı, V. (2020). Belediyeler ve stratejik planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015–2019 yılları stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 15–32. <https://doi.org/10.25069/spmj.657568>

- Coşkun, B., & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de stratejik planlama: Son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1–16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>
- Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: Benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 43–69.
- Craens, J., Frenken, K., & Meelen, T. (2023). Mission-oriented innovation policy: The case of the Swedish “Vision Zero” approach to traffic safety. In B. van Wee, J. Annema, & J. Köhler (Eds.), *Handbook of Innovation Policy for Transformation* (pp. 343–358). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373372.00022>
- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim. *Türk İdare Dergisi*, (449), 93–100.
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic planning in the Turkish public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15–29.
- Dowdy, J., Maxwell, J. R., & Rieckhoff, K. (2017). Organizational agility in the public sector: How to be agile beyond times of crisis. *Washington, DC: McKinsey and Company*.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008a). The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Edinburgh Gate, UK: Wharton School Publishing.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde stratejik planlama süreci: Devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121–143.
- Gedikkaya, M. T., & Akçakaya, M. (2018). Kamu örgütlerinde stratejik planlama: Türkiye İş Kurumu örneği (2008–2017). *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 145–160. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.002>
- Gençkaya, Ö. F., & Gündoğdu, H. G. (2017). Küresel yönetim ekseninde stratejik planlarda koordinasyonun önemi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 5(Özel Sayı), 141–153.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)

- Gunn, J., K. Zwickert, & K. Hilyard. 2021. Reinventing Performance Management in the Public Sector. In *Handbook on Performance Management in the Public Sector* (pp. 1-18). UK: *Edward Elgar Publishing*.
- Gurkov, I., Goldberg, A., & Saidov, Z. (2017). Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 12–19. <https://doi.org/10.1002/joe.21797>
- Güleç Solak, S., Oktay, E., & Pekküçükşen, Ş. (2017). Kamu yönetiminde değişime direnç: İç denetim örneği. *Strategic Public Management Journal*, 3(Özel Sayı), 1–15. <https://doi.org/10.25069/spmj.343054>
- Güler, B. A. (2004). Kamu yönetimi temel kanunu üzerine. *Hukuk ve Adalet Eleştirel Hukuk Dergisi*, 1(2), 1–31.
- Güler, B. A. (2008). 1950'li yıllarda kamu yönetimi disiplini: Disiplinin kuruluşu nasıl gerçekleştirilmişti? *Memleket Siyaset Yönetim*, 3(7), 6–28.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11(33), 305–316.
- Hamalainen, T., Kosonen, M., & Doz, Y. L. (2012). *Strategic agility in public management* (INSEAD Working Paper No. 2012/30/ST). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2020436>
- Jabnoun, N. (2025). Measuring agility in local government agencies. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 4(2), 197–216.
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Kasnak, E. (2024). Kriz yönetimi ve esneklik: Pandemi sonrası yeni yönetim yaklaşımları. In G. Kılıç Özkaynar & G. Gürler (Eds.), *Güncel yönetim uygulamaları* (pp. 105–120). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Leblebici, D., Kurban, A., & Sadioğlu, U. (2012). Türk yönetim sisteminde bağımsız düzenleyici kurullar üzerine kuramsal tartışmalar. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 81–109.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M. J., & Schön, E. M. (2024). Towards improving agility in public administration. *Software Quality Journal*, 32(1), 283-311. <https://doi.org/10.1007/s11219-023-09657-x>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.

- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2025). Can Strategic Agility Help Retain Public Sector Employees in Times of Uncertainty? A Longitudinal Study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci15050165>
- Alodalı, M. F. B., Coşkun, B., & Yolcu, T. (2016). Türkiye’de e-belediyecilik uygulamaları: Osmaniye Belediyesi örneği. *Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*.
- Maccoby, M. (2007), *The Leaders We Need: And What Makes Us Follow*, Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Maccoby, M. (2016), ‘The human side: How to be a quality leader’, *Research Technology Management*, 33 (5), 51-52, doi: 10.1080/08956308.1990.11670689.
- Mergel, I. (2024). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*, 84(5), 932-947.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.
- Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* ISSN: 2643-9670 Vol. 4, Issue 4, April – 2020, Pages: 76-103.
- Obrutsky, S., & Ertuk, E. (2017). The agile transition in Software Development Companies: the most common barriers and how to overcome them. *Business and Management Research*, 6(4), 40–53. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n4p40>.
- OECD (2015). “OECD Public Governance Reviews Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation”. https://www.oecd.org/en/publications/achieving-public-sector-agility-at-times-of-fiscal-consolidation_9789264206267-en.html
- Oktay, E., Zeren, H., & Pekküçükşen, Ş. (2016). Belediyelerin sosyal girişimcilik faaliyetlerinin yerel kalkınmaya etkisi: Denizli Belediyesi örneği. *Karamanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 267–276.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Önen, S. M., & Özmen, B. (2011). Kamu mali yönetiminde kontrol ve sorumluluk. *Sayıştay Dergisi*, (81), 91–110.
- Özer, M. A., & Yıldırım, S. (2024). Bürokrasi eleştirisi üzerinden paradigmatik dönüşüm tartışmaları. *Turkish Studies - Economy*, 19(4), 1577–1599. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.77060>
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. In M. Acar & H. Özgür (Eds.), *Çağdaş kamu yönetimi II* (pp. 207–254). Nobel Yayın Dağıtım.

- Öztürk, A. O. (2012). Kamu örgütlerinde girişimcilik. *IŞGUC – The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 151–170.
- Rojak, J. A. (2025). Reconstructing Bureaucracy through Agility and Empathy in Public Service Transformation, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(1), 27-34.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Sarıyıldız, A. Y. (2025). COVID-19 salgını döneminde Koronavirüs Bilim Kurulu'nun basın duyurularının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 247–272. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1526163>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Sözen, S. (2011). Türkiye’de demokratikleşme ve kamu yönetimi reformu: Son on yıla genel bir bakış. *Türk İdare Dergisi*, 83(473), 133–148.
- Taşgit, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T., & Yavuz, A. (2023). Stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık rolü. *Sosyoekonomi*, 31(55), 297–320. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2023.01.16>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim* (2. baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- WEB1- “Guidance note for adaptive management”, <https://amg.um.dk/tools/guidance-note-for-adaptive-management> (E.T: 16.11.2025).
- WEB2- “Finland’s National Reform Programme”, <https://julkaisut.valtio-neuvosto.fi/items/2126e493-d70a-4829-80a7-7423a041b249>, (E.T: 19.11.2025).
- WEB3- “Red Tape Challenge update: Implementation plan for the retail theme”. <https://www.gov.uk/government/publications/red-tape-challenge-update-implementation-plan-for-the-retail-theme> (E.T: 19.11.2025).

- WEB4- “The Civil Service Fast Stream”. <https://www.civil-service-careers.gov.uk/fast-stream/> (E.T: 20.11.2025).
- WEB5- “Treasury Board of Canada Secretariat”. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32592> (E.T: 20.11.2025).
- WEB6- “Behavioural economics team of the Australian government”. <https://www.pmc.gov.au/beta/about-beta> (E.T: 20.11.2025).
- WEB7- “Normenkontrollrat Germany”, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/home/home_node.html (E.T: 20.11.2025).
- WEB8- “Türkiye Cumhuriyeti Devleti Resmi Dijital Kapısı”. <https://www.turkiye.gov.tr> (E.T: 20.11.2025).
- WEB9- “Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)” <https://www.cimer.gov.tr> (E.T: 22.11.2025).
- WEB10- “Ulusal pandemi koordinasyon kurulu toplandı.” <https://www.saglik.gov.tr/TR,65158/ulusal-pandemi-koordinasyon-kurulu-toplandi.html> (E.T: 22.11.2025)
- WEB11- “Dijital Tarım Pazarı (DİTAP) kuruldu.” https://mus.tarimorman.gov.tr/Haber/704/Dijital-Tarim-Pazari-_ditap_-Kuruldu (E.T: 22.11.2025)
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoglu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Human and Work*, 6(1), 93–106.
- Yolcu, F. S., & Önen, S. M. (2025). Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Kocaeli ve Ontario London örnekleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(57), 802–813. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014138>

Stratejik İttifakların Kilit Başarı Faktörü: Sosyal Sermaye

Yunus Emre Taşgıt¹

Merve Taşkın²

Özet

Bu bölümde, yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. İnceleme, işletmenin yöneticilerinden elde edilen nicel verilere dayanarak temellendirilmektedir. Veriler yüz yüze ve online anket tekniği ile 322 yöneticiden toplanmıştır. Bulguların elde edilmesinde; frekans analizleri, betimleyici istatistikler, faktör analizi ve korelasyon analizi uygulamalarından faydalanılmıştır. İnceleme sonuçlarına göre, stratejik ittifak eğilimi ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirirken sosyal sermaye boyutlarından etkilenecek karar vermektedirler. İlişki kurma ve sürdürme boyutunun, amaç ve eylem birliği üzerinde daha fazla etkisi olurken, Güven telkin etmenin de amaç ve eylem birliği üzerinde orta düzeyde bir etkisi bulunmaktadır. Diğer boyutlar arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Beklendiği gibi sosyal sermaye boyutları, stratejik ittifak kurarken dikkate alınan önemli değişkenlerden biridir.

1. Giriş

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri taleplerinin değişmesi gibi pek çok etken işletmelerin rekabet edebilme güçlerinde bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişiklikler de örgütler arasında stratejik ittifak anlaşmalarının yaygınlaşmasına yol açmıştır. Sadece Türkiye’de değil Dünya’da da işletmelerin tek başlarına

1 Doçent, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr , ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2176-1733>

2 Uzman, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, merve.taskin93@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2122-9109>

bu mücadeleyi karşılayacak güce sahip olamadıkları için eksikliklerini diğer örgütlerle bazı anlaşmalar yaparak tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca risklerin azaltılması ve ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla da ittifak gerçekleştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan ittifaklar gerçekleştirilirken taraflar, diğerlerine güvenmek, karşılıklı sosyal ağlar geliştirmek ve kültürel uygunluk gerektiren davranışlar sergilemelidirler. Bu eğilim, maddi olmayan pozitif değerler olarak görülen sosyal sermaye kavramını gündeme getirmektedir.

Stratejik ittifak, örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tanımlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli ve bağlayıcı işbirlikleri (Meydan, 2010: 19) olarak tanımlanmaktadır. İttifak kurulurken örgütlerin güçlenmesi ve rekabet avantajı kazanması amaçlanırken ittifaklarla birlikte gerçekleştirilen anlaşmalara uyulması gerekliliği, firmaları iletişim halinde ve uyumlu olmaya zorlamaktadır.

Stratejik ittifak anlaşmaları finansal, nesnel ve öznel ölçeklerle ölçülmektedir. Finansal ölçekler büyüme oranı, kârlılık, hisse senetlerindeki artış gibi durumları ölçerken, nesnel ölçekler, hayatta kalma oranı, süreklilik, uzun ömürlülük ve istikrarsızlık oranı gibi durumları ölçer, son olarak öznel ölçek ise, ortakların performans tatmin düzeyleri, ittifakın etkinliğini algılama gibi durumları ölçmektedir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003). Öznel ölçekleri kullanarak yapılan araştırmalarda nicel çalışmalara çok az rastlanılmasının yanı sıra yerli literatürde de bu konuyla ilgili çok az çalışma bulunmaktadır. Bu yüzden, literatürdeki bu boşluğu dolduracak yeni tartışma alanları açmaya imkân vermesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan sermaye kavramına artık sadece finansal açıdan değil iletişim faktörü açısından da bakılmaktadır. Bu bağlamda gündeme gelen sosyal sermaye kavramı; toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri ve kurumlar arasındaki faaliyetleri kolaylaştırarak üretkenliği arttıran, güven, norm ve iletişim ağı şeklinde tanımlanmaktadır (Temple, 2000). Sosyal sermaye en basit ifadesiyle en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkânı şeklinde tanımlanmaktadır (Karagül ve Masca, 2005: 38).

Literatür incelendiğinde yöneticilerin sosyal sermaye yapısı ve stratejik ittifak eğilimleri ile ilgili farklı yön ve özelliklere sahip ölçeklere rastlanmıştır. Dolayısıyla iki kavramın değerlendirilebilmesi için hazır ölçek kullanmak yerine literatüre dayalı madde yazımı gerçekleştirilerek inceleme yürütülmüştür. İnceleme kapsamında şu sorulara cevap aranmaktadır: Sosyal

sermaye ile stratejik ittifak arasında ilişki var mı? Yapılan ittifaklarda bir yöneticinin sosyal sermaye yapısı stratejik ittifak kurma eğilimini etkiliyor mu? ne düzeyde? Bu kapsamda incelemenin amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Stratejik ittifak kurmanın boyutlarını tespit etmek,
- Sosyal sermayenin yapısal özelliklerini belirlemek,
- Sosyal sermaye ve stratejik ittifak arasındaki ilişki durumunu ve düzeyini saptamak.

Yürütülen inceleme bazı sayıtlılar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. İnceleme kapsamında doğru olduğu varsayılan/düşünülen ifadeler şunlardır:

- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler stratejik ittifakı daha kolay kurarlar.
- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler daha güvenilirdir.
- Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Sosyal sermaye düzeyi yöneticiler için önemlidir.

Yürütülen bu araştırma temel aldığı felsefeye göre nicel, veri toplama teknikleri açısından kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veri, araştırma amacına göre uygulamaya dönük, verilerin toplama zamanına göre anlık-kesitsel bir çalışmadır.

Çalışmada, kapsam ve içerik açısından bazı sınırlılıklar mevcuttur. Literatürde sosyal sermaye ile stratejik ittifak düzeyinin ölçüldüğü kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmaması içerik açısından sınırlılıkları oluşturmaktadır. Yine örneklem açısından incelemenin sadece Düzce ilinde aktif faaliyet gösteren firmalarda bulunan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi kapsam sınırlılığını oluşturmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye son yıllarda yükselişe geçen bir terim olmasına rağmen bu kavram uzun yıllardır kullanılmaktadır. Günümüzde daha çok ulusların, toplulukların ve bireylerin, toplumsal ilişkileri, sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan değerlendirilmeleri sırasında başvurdukları bir kaynak olarak dikkati çekmektedir (Baron, Field ve Schuller, 2000). Araştırma sayılarının artmasına rağmen sosyal sermaye kavramını net bir şekilde tanımlamak zor

görünmekte ve yorumlayan kişilere, topluma, kültüre göre farklı açılardan tefsir edilebilmektedir. Fakat bütün yapılan çalışmalarda ortak olan temel nokta; sosyal sermayenin, belirli bireyler veya gruplar için amaçlarını sürdürmede rekabet avantajını sağlayacak bir tür sermaye olduğudur (Burt, 2000).

Literatürde öne çıkan tanımlamalara göre sosyal sermaye, iki veya daha fazla birey arasında iş birliğini teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi bir normdur (Fukuyama, 2001: 7). Bireylerin günlük hayatlarında kişiler ve aileleri arasında geliştirdikleri dostluk, arkadaşlık gibi ilişkiler (Hanifan, 1916) olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermaye kavramının popülerleşmesini sağlayan Putnam kavramı, paylaşılan amaçların daha etkin olmasını sağlamak için kişilerin hareketini yönlendiren ağlar, normlar ve güveni de kapsayan sosyal yaşamın özellikleri olarak ifade etmektedir (Putnam, 1995: 664). Bourdieu ise sosyal sermayeyi, ilişkinin kurumsallaşması ve devam ettirilebilmesi için güvenilir ağlar yoluyla birleşen fiili ya da potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamaktadır (Bourdieu, 1986: 247). Woolcock ve Narayan ise kavramı, toplulukların beraber hareketini sağlayan normlar ve ağlar şeklinde ele almaktadır (Woolcock ve Narayan, 2000). Her ne kadar her bilim adamı farklı noktalara temas etse de sosyal sermaye insan, grup ve örgütler arasındaki ilişkiler ve ağlar ile ilgilidir. Bu ilişkilerin oluşturduğu sosyal norm ve değerler, kurulan ilişkilerdeki sosyal sermaye durumunu etkileyen ortak unsurlar arasında sayılmaktadır (Yiyit, 2017).

Konuyu sosyologlar özelinde ele alırsak, sosyologların, sosyal yaşamın neredeyse her özelliğini bir sermaye biçimi olarak ifade etmeye başladığı gözlenmektedir (Woolcock, 1998). Bu ifadeden yola çıkıldığında işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin davranışları, belirli nitelikleri (çevresi, farkındalık düzeyi gibi) birer sosyal sermaye kaynağını yansıtmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193-206). İş hayatında iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak, sahip olunan sosyal sermaye ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca bu ilişkileri güven çerçevesinde yürüten yöneticilerin, tek başlarına başarmakta zorlandıkları işleri daha kolay bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin ne kadar geniş çevresi varsa, iyi ilişkiler kurup bunları sürdürebiliyor, ilişkilerde yeni değerler oluşturabiliyor ve ortak bir görüş paylaşabiliyorlarsa bu durum onların sahip oldukları sosyal sermaye durumunun düzeyinin yüksekliğini gösterebilecektir (Field, 2006).

2.1.1. Sosyal Sermaye Kavramı ile İlgili Araştırmalar

Sosyal sermaye kavramının tanımlanmasında literatürde uzlaşa yerine farklı çalışmaların ortaya çıkmasına neden olan çok boyutluluk hâkimdir. Aşağıda bu kapsamda incelenen bazı araştırmacıların tanımlamalarına yer verilecektir.

2.1.1.1. *Pierre Bourdieu'ya göre Sosyal Sermaye*

Sosyal sermayenin gözden geçirilmiş olarak sunulan ilk sosyolojik analizi Bourdieu'ya aittir. Bourdieu, sosyal sermayeyi, sosyal farklılıklardaki toplumsal bağ ve ağların genişliği olarak ele almıştır (Fine, 2011). Bourdieu'ya göre sosyal sermaye, güçlü bir sosyal ağda daha fazla ya da daha az kurumsallaşmış, karşılıklı olarak güçlü ilişkiler ve bu ilişkilerin sürdürülmesine bağlı gerçek veya gerçek olma olasılığı bulunan ağlardır (Bourdieu, 1986: 249). Ayrıca kavramı, bireysel boyutları olan bir kavram olarak incelemiş ve açıklarken de sosyal hiyerarşi üzerinde durmuştur (Field, 2008). Yani sosyal sermaye, ayrıcalıklı kesime ait bir servettir ve üstünlüklerinin devamı için kullandıkları bir araçtır (Field, 2008). Sosyal sermaye tartışmalarında Bourdieu'nin önemli olmasının nedeni, sosyal sermaye metaforunu kavramsallaştırmasında önemli katkılarının bulunmasından dolayıdır. Sosyal sermayenin genelde iyi yönlerine odaklanılsa da Bourdieu olumsuz yönlerini de vurgulamaktadır. Örneğin, kişisel çıkarlar için kullanılabilmesinin yanı sıra gruptaki kişilerin sınırlandırılması, grupla aynı düşüncelere sahip olmayan kişilerin dışlanabilmesi gibi (Bourdieu, 1986).

2.1.1.2. *James Coleman'a göre Sosyal Sermaye*

İlk bu terimi kavramlaştıran Bourdieu olmasına rağmen Coleman'ın çalışmaları daha fazla onay görmüş ve mihenk olmuştur. Coleman çalışmasında sosyal sermayeyi, Bourdieu'dan farklı olarak, sınıfsal ayırım yapmadan toplumdaki her insanın yararlanacağı bir kavram olarak görmüştür (Field, 2006). Toplumdaki sınıflara göre ayırım yapılmamasından dolayı çalışmalarının etkisinin daha yaygın olmuştur. Belirli norm ve kuralların kabul edilmesiyle birlikte sermayenin kaynaklarının oluşacağını savunmuştur (Coleman, 1988). Coleman sosyal sermayenin dolaylı bir kazanım olduğunu ve onun için ilişkinin kurulmadığını savunmuş ve kurulan ilişkilerin yan ürünlerinin sosyal sermaye kavramını oluşturduğunu söylemiştir. Coleman'a göre sorumluluk ve beklentiler, bilgi kanalları ve sosyal normlar şekilde üç farklı sosyal sermaye türü mevcuttur (Coleman, 2003: 95). Sorumluluk ve beklentiler, kişinin bağımsız olarak hedeflerine ulaşması, bağımsız hareket edebilmesi ve kendi kendine yetebilmesi ile ilgiliyken bilgi kanalları, ailenin eğitim düzeyi ve çevresinin çeşitliliği ile ilgilidir. Sosyal normlar ise aile

içindeki yakın ilişkisinin yanı sıra aile ve okul ilişkilerini ifade etmektedir (Tüysüz, 2011). Coleman’a göre sosyal sermaye, yalnızca bu kavram için çaba gösterenlerin oluşturduğu ve faydalandığı değil, bu yapı içerisinde olan bütün herkes tarafından kullanılabilir mükemmel bir olgudur. İnsanların bir arada çalışmayı nasıl başardıklarını açıklar. Rekabet ortamında neden işbirliği içinde olunması gerektiğine bir cevap vermektedir. Bu yüzden, klasik iktisat teorisindeki görünmez el ne ise sosyal sermaye kavramı da odur (Field, 2008: 30-33). Diğer taraftan Coleman, sosyal sermayenin bireylerin günlük hayatına kişiler arasındaki güven olarak yansıdığını savunmaktadır (Coleman, 1988).

2.1.1.3. Robert Putnam’a göre Sosyal Sermaye

Putnam sosyal sermayeyi paylaşılan hedeflere daha etkili ulaşabilmek için katılımcıların hareketlenmesini sağlayan, sosyal ağlar, sosyal normlar ve güven unsurunun bulunduğu sosyal yaşamın özellikleri olarak açıklamaktadır (Putnam, 1995: 664). Putnam’a göre sosyal sermaye, devamlı güçlenen bir olgu değildir aynı zamanda zayıflama eğilimi de göstermektedir. Örneğin son zamanlarda Amerika’da aile bağları koptuğu, komşuluk bağları kalmadığı ve bireylerin karşılıklı olarak güvenleri azaldığı için sosyal sermaye zayıflamaktadır (Putnam, 1996: 68). Putnam, sosyal sermayenin azalmasında rol oynayan dört faktörü ön plana çıkarmaktadır. Birincisi, anne ve babanın yoğun çalıştığı ailelerde, sosyal yaşama uyum sağlayabilmek için sarf edilebilecek zaman ve diğer kaynakların miktarındaki azalmalar. İkincisi, büyük metropollerin sakinleri açısından bir araya gelebilmenin mekan ve zaman açısından zorluğu. Üçüncüsü, evlerde kullanılan elektronik eğlence araçları (televizyon veya bilgisayar hastası insanlar, sivil yaşamı neredeyse terk etmekte, arkadaşlar biryana ailelerine dahi çok az zaman ayırmakta). Dördüncüsü ise, yüzyılın ortasında oluşan savaş ve yeniden yapılanmanın ortaya çıkardığı büyük küresel yıkımların neticesinde, işbirliğine dönük alışkanlıklar ve değerlerdeki yozlaşmalar (toplumsallığın yerine bireyselliğin ikamesi) (Ergin, 2007).

2.1.1.4. Fukuyama’ya göre Sosyal Sermaye

Fukuyama’ya göre sosyal sermaye, toplumun tamamında veya belli bir bölümünde güven duygusunun hâkim olmasıyla kazanılan bir olgudur (Fukuyama, 2001). Fukuyama, bazı ülkelerde çok sayıda büyük şirketlerin olmasını güven düzeylerinin yüksek olmasına bağlamaktadır. Japonya, Almanya ve Amerika’da büyük şirketler olduğu için güven düzeyinin yüksek olduğunu, Çin, Tayvan, Hong Kong, Fransa, ve İtalya’da ise çok büyük işletmelerin olmamasının güven düzeyinin az olmasından kaynaklandığını

söylemektedir (Fukuyama, 2001). Fukuyama, uzmanlaşma, işbölümü, işbirliği, ticari yasalar, mülkiyet hakları ve sözleşmelerin etkili olduğu pazar ekonomisinde, kurumsal ve yasal düzenlemelerin sosyal sermaye ile birleşmesiyle birlikte işlem maliyetlerinin ekonomik kılınacağını ve yüksek bir performans sağlayabileceğini savunmaktadır. Ekonomik ve toplumsal performansı geliştiren bu sosyal sermayenin temel unsurunu “güven” oluşturmaktadır (Şimşek ve Şan, 2011: 96). Hatta güven ile sosyal sermaye kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaktadır.

2.1.1.5. Dünya Bankası ve OECD’ye göre Sosyal Sermaye

Dünya bankası sosyal sermayeyi, iletişimde ortak işbirliğini mümkün kılan normlar ve ağlar olarak tanımlamaktadır (worldbank.org). Ayrıca, sosyal sermayeyi yalnızca toplumun temelini oluşturan kurumların bir bütünü olarak değil, aynı zamanda onları birbirine bağlayan bir unsur olarak da görmektedir. Dünya Bankası özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaptığı araştırmalarda, kavramın kalkınmaya ve halkın refah düzeyine olan etkilerini incelemiştir. Sosyal sermayeyi beş alt boyutla ölçmektedir. Bunlar; gruplar ve ağlar, güven ve dayanışma, ortak eylem ve işbirliği, sosyal bağlılık, bilgi ve iletişimdir (Tüysüz, 2011).

OECD’ye göre sosyal sermaye ise; “grup içerisinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran anlayışlar, paylaşılan değerler, normlarla birlikte ağlar” olarak tanımlamaktadır (OECD, 2001). Sosyal sermaye kavramını tam anlamıyla açıklayan tek bir tanım olmamakla birlikte ele alınış biçimine göre OECD tarafından şöyle bir ayırım yapılabilmektedir (Grooatert ve Van Bastelaer, 2002).

- Antropolojik olarak insanın işbirliği yapma arzusudur. Buna bağlı olarak sosyal sermaye, insan doğasının kökleri olarak tanımlanabilmektedir.
- Sosyolojik açıdan sosyal sermaye, sosyal normlar ve insanı motive eden kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Sosyal örgütlerin güven, karşılıklılık ve ilişki ağları özelliklerinin üzerinde durmaktadır.
- Siyaset bilimi ise, kurumların üstlendikleri roller olarak ele alırken, siyasi ve sosyal kuralların insanın yaşamını nasıl şekillendirdiğini incelemektedir.
- Ekonomi bilimi ise sosyal sermayeyi, kalkınmayı etkileyen bir faktör olarak ele almakta ve kalkınmayla olan ilişkisini incelemektedir.

Gelinen noktada sosyal sermayenin farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ele alınarak incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar genel çapta içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. İçsel sosyal

sermaye kavramı, bir topluluğu oluşturan bireyler arasındaki içsel bağlardan doğan ve o topluluk içindeki kişilerin ortak amaçlara ulaşmak için yararlandığı kamu malı olarak görülmektedir. Dışsal sosyal sermaye ise, sosyal aktörün dışsal bağlantılar yoluyla oluştuğunu ve amaçlarına ulaşmada kullandığı özel mal olarak görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 134). Her bir yaklaşımın özelliklerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Tanımlardaki Vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikler	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal Sermayenin Sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal Sermayenin Oluştugu Yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal Ağ Anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve yapılandırmadaki bağlar
Sosyal Sermayenin Kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb)
Sosyal Sermayenin Oluşumu	Verili bir varlık	Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven Kavramının Statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen
Araştırmacılar	Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)

Kaynak: Özen ve Aslan, 2006: 134.

2.1.2. Yöneticilerde Sosyal Sermaye

Örgütlerin bir makine değil bir organizma olduğu düşüncesinin anlaşılmasıyla birlikte örgütsel yaşamda insanın önemi ve kişiler arası ilişkiler, grup davranışı, örgütsel/sosyal psikoloji yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır. İşletme içinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin yanı sıra, işletme dışında iletişim içerisinde bulunan paydaşlarla kurulan ilişkilere kritik bir önem atfedilerek “sosyal sermaye” kavramına kapı aralanmıştır.

Yöneticiler için sosyal sermaye kavramı güçlü ve devamlı ilişkiler sayesinde harekete geçmek ve bir firmanın erişebileceği kaynakların toplamı olarak tanımlanır (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002: 282). Firmanın kendi içerisinde çalışanları arasındaki ilişkiler iç sosyal sermaye ile tanımlanırken işletme dışındaki ilişkiler dış sosyal sermaye olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin ise hem içsel hem de dışsal sosyal sermayeyi kullanılması önerilmektedir (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002). Bu sayede daha fazla potansiyel avantaj konuları yakalanabilecektir. Aynı zamanda her iki sermaye yapısı arasında bir denge oluşturulması çok kritiktir. Çünkü günümüz işletmelerinde rekabet etmek için sadece içsel sosyal sermaye üzerinden yeterli olmamaktadır. Örneğin; bir firma-tedarikçi ilişkisinde yaşanabilecek bir sorun (istenilen kalite, maliyet ve zamanda ürün temini sorunu) işletme içi tüm üretim süreçlerine olumsuz yansiyacak, üretim süreçlerinde yaşanan bu sorun zincirleme olarak ürün teslimine yani müşteri ile ilişkilere yansiyacak belki de çok güçlü olan ilişkiler ürün tesliminin gecikmesinden dolayı müşterilerin güveninin sarsılmasına neden olabilecektir.

Yöneticiler tarafından bu iki sosyal sermaye türünün kullanılması çalışanların iş tatmininden örgütün verimliliğine kadar her şeyi etkilemektedir. İçsel sosyal sermaye ile birlikte çalışanların verimliliğinde artış gözlenirken, dışsal sosyal sermaye sayesinde de daha fazla kaynağa ulaşma, yardımların ve davranışların karşılık derecesinin yükselmesi gözlenecektir. Bu durum yöneticilerin ilişkilerinin daha fazla güçlenmesini sağlayacak ve örgüt içindeki bağlılığı arttıracak aynı zamanda işten ayrılma oranlarını azaltacaktır. İletişimin kuvvetlenmesiyle birlikte işlerin daha hızlı gerçekleşmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda, takım çalışmasının daha güçlü olacağı ve ortak kararlara saygı duyulacağı bir ortam oluşacağından dolayı iş ortamında verimlilik artacaktır. Ayrıca kuvvetli ilişkinin olması ile birlikte işletme içindeki kuralların ihlallerinde azalma gerçekleşecektir (Yiyit, 2017).

2.2. Stratejik İttifak

Stratejik ittifak kavramı, devam etmekte olan işler üzerinde, işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı ve işlemleri yönetmek için önemli bir organizasyonel form oluşturmayı temsil etmektedir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010). Stratejik ittifaklar son yıllarda iş geliştirme için önemli yapısal araçlar olarak ortaya çıkmış olsa da, şaşırtıcı bir şekilde yönetim yapılarında işbirlikçi faaliyetlerin nasıl organize edildiği ve yönetildiği konusunda çok az şey bilinmektedir (Albers, Wohlgezogen ve Zajac, 2016). Stratejik ittifak ile ilgili diğer tanımlar ise şöyledir: Ariño stratejik ittifak'ı kullanılan kaynaklardan elde edilen fayda üzerindeki belirsizliği azaltmak, bir dizi özel ve ortak menfaat peşinde koşmak için iki veya daha fazla işletme organizasyonu

arasında yapılan bir resmi sözleşme olarak tanımlamaktadır (Ariño, 2003: 67). Bignoux ise stratejik ittifakı, belirli bir hedef veya hedeflere ulaşmak için önceden belirlenmiş bir süre için kurulan ittifaklar olarak ele almaktadır (Bignoux, 2006: 617). Hyder ve Eriksson kavramı, amaçlanan hedefleri yerine getirmek için iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelmesi şeklinde ifade etmektedir (Hyder ve Eriksson, 2005: 783). Ülgen ve Mirze ise stratejik ittifakı, iki ya da daha fazla firmanın, yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak değerlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 362).

Genel itibarıyla tanımlara bakıldığında, küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamında yaşanan değişimlerle mücadele edebilmek amacıyla ittifaklar kurulduğu farazisine ulaşılabilir. Çünkü istenilen bilgi, insan gücü, teknoloji, ulaşım gibi kaynakları elde etme şekli değişmiştir. Hatta bu kaynaklara küreselleşmeyle birlikte sadece ülke içerisinde değil dünya çapında ulaşılması önem arz etmektedir. Bilgiye dünya çapında ulaşmak istenildiği için bütün kaynakların tek firmada bulunması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden de firmalar daha fazla rekabet gücü elde etmek için diğer işletmelerle ittifaklar gerçekleştirmektedir. Ayrıca rekabet ortamı, değişen teknoloji, rakiplerin hızla karşılık verebilmesi işletmeleri ittifak yapmaya iterken, işletmelerin risk ve maliyeti azaltma istediği, kaynaklarının sınırlı olması, yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı da stratejik ittifakları seçenek olarak ortaya koymaktadır (Öge, 2007).

İşletmeler, stratejik ortaklıklarla birlikte rekabet dünyasında sinerji oluşturarak öne çıkmaya çalışmaktadırlar. Sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ($2+2=5$ gibi); parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer oluşturmamasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olacaktır (Koçel, 2015: 485).

2.2.1. Stratejik İttifakların Genel Özellikleri

Ticari ittifakların süresi ve hedefleri ne olursa olsun iyi bir ortak olmak şirket varlığı için kilit bir nokta haline gelmiştir (Kanter, 1994). Çünkü belirsiz ve hızla değişen çevrede küresel çapta rekabet edebilmek zorken, işbirliği yapmak rekabette kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca aynı sektörde faaliyet de bulunan işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri, güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki örgütler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir (Karakılıç, 2009: 203). Aynı zamanda kurulan

stratejik ittifaklar, potansiyel rakiplerinin tehdit oluşturmalarını engellemekte, yetenek ve bilgilerini birleştirerek sinerji oluşturmaktadır (Doz ve Hamel, 1998). Stratejik ittifakları işletmeler arası diğer ilişkilerden farklılaştıran özellikler şöyle sıralanabilir (Mockler, 1997: 392);

- İttifak kurulurken, diğer yapılan işlerde bağımsız kalınmak koşuluyla, uzlaştıkları ortak hedefler için birleşme yapılır.
- Kurulan ittifak süresince, yapılan işle ilgili hem kârları paylaşırlar, hem de görevlerin performansını takip ederler.
- Kurulan ittifakla işletmeler temel bir veya daha fazla anahtar alanda anlaşma gerçekleştirirler.

Diğer özellikler ise şöyle sıralanabilir (Doz ve Hamel, 1998); Kurulan ittifakların güvencesi yoktur, belirsizlikler mevcuttur. Yapılan ittifak anlaşmasında yapılacak faaliyetler belirlidir. İttifak kurulan firma ilerleyen süreçte yeni rakip olabilir. Rekabet ortamının değişmesiyle kurulan anlaşmada başarı derecesi değişiklik gösterebilmektedir.

2.2.2. Yöneticilerin Stratejik İttifak Yapma Nedenleri

Yöneticilerin işletmeyi büyütmesi, hayatta kalmasını sağlamak amacıyla stratejik ittifak kurulması son dönemlerde önemli bir olgu haline gelmiştir (Porrini, 2004). Teknolojik değişimin artması, rekabetin yoğun olması işletmelerin daha geniş bir kapasiteye sahip olmalarını gerektirmektedir (Xu, 2006). Bu durum stratejik ittifak yapmayı gerekli kılmaktadır. İttifaklar rastgele kurulan değil ihtiyaçlar, öncelikler doğrultusunda kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Ayrıca rekabet ederken bir takım riskler mevcuttur. Bu riskleri en aza indirmek içinde yöneticiler stratejik ittifak yapmaya yönelmektedirler. Yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirme durumları çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Şimdiye kadar incelenen stratejik ittifak tanımları ve genel özellikleri dikkate alınarak aşağıda yöneticilerin ittifak kurma nedenleri üzerinde durulacaktır.

2.2.2.1. Pazarın Küreselleşmesi ve Küresel Rekabet

Günümüz iş dünyasına bakıldığında hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim döngüsünde olduğu görülmektedir. Bu döngünün sebebi küreselleşme olgusudur. Pek çok alanda hissedilen küreselleşme, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemiştir. Yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konuda işletmeleri hızlı bir dönüşüm süreci içerisine sokmuştur (Tağraf, 2002). Bugün geline nokta, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmaya başlamıştır. Gelişmiş teknoloji sayesinde, mekânın

fiziki sınırlarının algılanış biçimi değişmiştir (İlker, 2010: 194). Bu durum nakliye ve iletişimde de hızlı değişimler meydana getirmiştir. İşletmeleri önemli boyutta etkileyen tüketici talepleri ortaya çıkmıştır. Tüm bu yaşanan değişimler, yöneticileri farklı arayış içerisinde olmaya zorlamaktadır. Daha önceden yöneticiler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerine kendileri karar vermekteydi. İç pazarda yeterli doygunluğa ulaşan işletmeler, uluslararası pazarlara açılmayı düşünemilmekteydi. Ancak günümüzde korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile birlikte bu durum artık yöneticiler için bir opsiyon olmaktan çıkmakta rekabette ayakta kalabilmek için zorunluluğa dönüşmektedir (Karakılıç, 2009: 63). Bu kapsamda işletmeleri temsilen yöneticiler için en iyi çözüm yollarından birisi, stratejik ittifaklar yapma olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2.2. Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü

Sinerji, parçaların tek başına çalışmak yerine bir bütün olarak çalışması (Lai, 1997) şeklinde tanımlanmaktadır. Sinerji, parçaların davranışlarını bütüncül hareketliliğe (davranışa) yönlendirerek tahmin edilemeyecek sonuçlar elde etme biçimidir (Adler ve Gundersen, 2007: 109). Sinerjiyle, tek parçayken elde edilemeyen verimin, parçaların eş zamanlı faaliyetlerle bir arada toplanarak daha büyük bir etki oluşturması hedeflenmektedir. Günümüzde sosyo-ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte yeni ve farklı sorun alanları da ortaya çıkmaya başladı. İşletmelerin bu sorun alanlarıyla tek başına başarılı bir şekilde mücadele etmeleri çok zor ve oldukça maliyetli olarak görülmektedir. En makul çözümlerin oluşturulduğu formülasyonlarda birlikte hareket etmenin ve sinerjinin önemi dikkati çekmektedir. İşletmeler için stratejik açıdan düşünüldüğünde sinerjinin daha açık bir şekilde ifadesi alan ve ölçek ekonomileridir. Ölçek ekonomisi belirli bir faaliyet düzeyini arttırmak suretiyle ortalama birim maliyetinde tasarruflar sağlamaya çalışılırken, alan ekonomisinde faaliyetlerin çeşitliliğini arttırarak ortalama birim maliyetlerden tasarruf sağlanması amaçlanmaktadır. Yani alan ve ölçek ekonomileri ile maliyet üstünlüğü sağlayacak sinerjik formülasyonlar bulunmaktadır (Engin, 2005: 12). Bu formülasyonla bir bütün oluşturulmakta ve oluşan bu bütünlükle ölçek ve alan ekonomisine ulaşılarak rekabet üstünlüğü elde edilmektedir.

2.2.2.3. Riskin Paylaşarak Azaltılması

Stratejik ittifak ile birlikte riskin paylaşarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Yöneticiler gerçekleştirdikleri ittifaklar ile birlikte örgüt için risk oluşturan rakiplerini tehdit unsuru olmaktan çıkarmaktadır. Bu tehdit unsurunu kaldırırken de birbirini tamamlayan mallar üreten işletmeler

ile ittifaklar kurarak riskler azaltılmaya çalışılmaktadır (Doz ve Hamel, 1998). Kurulan ittifak ile birlikte hem yeni pazarlara girilebilmekte hem de maliyetten kaçılabilir. Yöneticiler yeni pazarlara girdiği aşamada riskin paylaşılarak azaltılması yolunu seçtikleri takdirde rekabet edebilme olanaklarını da yükseltmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin yeni işler kurmanın veya yeni pazarlara girmenin getirdiği maliyet ve riskleri azaltmaya olan ilgileri, yeni becerileri edinmeye olan ilgilerinden daha fazla olabilmektedir (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989).

2.2.2.4. Küresel Teknoloji

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi işletmeler açısından ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürünler geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler hızlı teknolojik değişimlere adapte olmak zorundadırlar (Karakılıç, 2008: 66). Bu yüzden de işletmelerde günümüzde ileri teknolojinin bulunduğu ürün ve hizmetler tercih edilmektedir. Böylece işletmeler hızlı değişen rekabet ortamında avantaj sağlayabilmektedirler. Gerekli olan teknolojik gelişimi bazen işletmeler tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu aşamada stratejik işbirlikleri devreye girmekte ve işletmelere ayakta kalabilmek için şans vermektedir (İlker, 2010). Gerçekleştirilen ittifaklar teknolojiye yönelik olduğu için amaç, hızla değişen teknolojiye ayak uydurmak ve firmaların devamlılığını sağlamak olmaktadır. Temelini ise teknolojiyi geliştirmek için katlanılan maliyet ve süresi oluşturmaktadır (Sönmez ve Kasimoğlu, 2015). Bu açıdan bakıldığında teknoloji açısından gerekli olan maliyete katlanılmadan yeni pazarlara giriş sağlamak stratejik ittifak ile mümkün olmaktadır.

2.2.2.5. Yeni Pazarlara Hızlı ve Kolay Girebilme Üstünlüğü

İşletmelerin küreselleşmesi rekabetçi üstünlük için sadece iç pazarda değil, bütün dünya yönelimli mal veya hizmet üretmeyi ve satış yapmayı tanımlamaktadır (Papatya, 1996). Bu bağlamda stratejik ittifaklar uluslararası pazarlara açılmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir. Küreselleşme ile oluşan ana ticaret bölgelerine girmek isteyen örgütler o bölge sınırları içinde olan firmalarla işbirliği yaparak sınır engelini aşmaya başlamışlardır (Demir ve Oktay, 2015: 2). Bazı işletmeler yeni bir pazara girecekleri zaman o pazarla ilgili bilgi ve deneyime sahip olmamaktadırlar. Bu yüzden bilgi sahibi olan firmalarla stratejik ittifak gerçekleştirerek meydana gelen engel ve zorluklar ortadan kaldırılabilir. Dolayısıyla işletmeler, hem tek başlarına girmekte zorlanacakları pazarlara kurulan stratejik ittifak ile birlikte kolaylıkla giriş sağlayabilecek hem de oluşabilecek risklerin paylaşılmasını mümkün

kılabileceklerdir. Ayrıca yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetlerine doymuş olması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için alanın dar gelmesi, yöneticileri yeni pazarlara hızlı ve kolay girebilme yollarını aramaya yani stratejik ittifak kurmaya itmektedir (Cahidzade, 2008).

2.2.2.6. Bilgi Transferi ve Öğrenme

Kurulan stratejik ittifaklar, farklı bilgiye sahip işletmeler arasında kurulduğu için işletmeler arası bilgi transferi yapılması gerekmektedir (Kang, Han ve Shin, 2014). Bilgi transferinin yapılması ile her iki işletmede ulaşılması zor bilgilere ulaşma fırsatı yakalamaktadır. Ulaşılan bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmek için bilgi transferinin iyi yapılması ve öğretilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin bu bilgilere erişim olanağı sağlaması bunları etkili ve doğru kullanacağı anlamına gelmemektedir (Phelps, 2010). Bilgiyi almak, muhafaza etmek, şeklini değiştirmek, yeniden formüle etmek ve kullanmak stratejik ittifaklar sayesinde mümkün olabilmekte, bu da işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi elde edilen bilgilerin etkili ve doğru kullanılacağı garantisiz olduğundan bilgi transferi ve öğrenme aşamasında bilgilerin doğru ve anlaşılır aktarılması çok önemli bir durum oluşturmaktadır. (Karakılıç, 2008).

2.2.3. Stratejik İttifak Yapma Riskleri

Her yapılan işlemin olumlu katkıları olduğu gibi belirli riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler kurulan stratejik ittifak türlerine göre farklılıklar göstermektedir. Das ve Teng'e göre stratejik ittifaklarda iki risk grubu vardır. Bunlardan ilki ilişki riski, stratejik ittifaklarda bulunan ortakların aynı amaçlara ulaşmak için aralarında düzenledikleri sözleşmeye uymama ihtimali olarak ifade edilmiştir (Das ve Teng, 1996). Bu riskte örgütler fırsatçı davranarak kendi çıkarlarını ortaklarının çıkarlarından daha fazla önemseme eğilimi gösterebilmektedirler. Diğer risk ise performans riskidir. Bu risk, örgütlerin çabalarından bağımsız, stratejik olarak hedeflenen amaçlara ulaşamaması riski olarak tanımlanmaktadır (Das ve Teng, 1996).

Stratejik ittifakın kurulma sebeplerinden bir diğeri de yeni pazarlara girme (acemilik) riskini paylaşmaktır. Fakat bu risk azaltılmaya çalışılırken şöyle ayrı bir riskle karşılaşmaktadır. Ortağın diğer işletmeden öğrendiği bilgiyi kendi firması için faydalı hale getirdikten sonra stratejik ittifak kurduğu işletmeye ihtiyacının kalmaması durumudur. Ayrıca iki işletmenin de farklı örgüt kültürleri bulunmaktadır. İşletmelerin kültürleri uyumlaşmadığı takdirde kültürel çatışmaların gerçekleşmesi olasıdır. Bu çatışmalar da kurulan stratejik ittifakın başarı durumunu etkileyebilecek niteliktedir. İttifaklarda her iki tarafın, diğer işletmenin yeteneğini kendisine rızasız

almaya çalışması durumunda da güvensizlik ve çatışma ortamı oluşmaktadır. Güven seviyesinin düşük olması sadece ittifakın güvenini kırmak ile kalmaz aynı zamanda ortakların birbirlerine şüphe ile yaklaşmasına neden olacaktır. Bir başka ittifak riskleri arasında fırsatçı davranışlar, çatışmalar, bağdaşmayan hedefler, iş çevresi değişkenliği, ilişkilerde ayrışmalar, resmi performans ölçütlerinin kullanılmaması ve bir işletmenin diğer işletmeye aşırı bağımlı olması gösterilebilmektedir (Durmaz, 2018).

Stratejik ittifaklara genel itibari ile bakıldığında başarı oranı yarı yarıdan fazladır. Kurulan çoğu stratejik ittifak maliyetleri paylaşmak, riskleri azaltmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak amacı ile gerçekleştiriliyor olsa da genelde sadece taraflardan biri bu amaçlara ulaşabilmektedir. Bu duruma rağmen stratejik ittifaklara olan ilgi gün geçtikçe fazlalaşmaktadır (Sönmez, 2011).

3. Metodolojik Özellikler

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden tarama araştırması kullanılmıştır. Literatürde sosyal sermaye ve stratejik ittifak ile ilgili ayrı ayrı bazı araştırmanın yapıldığı, ölçüm araçlarının geliştirildiği ve farklı alt boyut/değişkenler bağlamında tartışıldığı görülmektedir. Örneğin; Sosyal sermaye ölçeği ile ilgili olarak literatürde en sık kullanılan araçlardan birisi olan “Putnam Enstrümanı” dikkati çekmektedir. Stratejik ittifakı ölçmek içinse; Finansal ölçekler, Nesnel ölçekler ve Öznel ölçekler (Semerciöz ve Çakınberk, 2003) bağlamında bazı ölçüm araçları kullanılmaktadır.

Daha önce yapılan araştırmalarda “sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma düzeyi” ile ilgili kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın yöneticiler üzerinde yapılması ve sosyal sermaye boyutunun daha çok güven, sosyal ağlar ve sosyal normlar gibi bireysel bileşenlerden oluşmasından dolayı stratejik ittifak boyutu araştırılırken öznel ölçeklerin kullanılması tercih edilmiştir.

İncelemeye konu her bir öznel ölçeğin kendi bağlamındaki işlevselliği göz önünde bulundurulduğunda, mevcut araştırmanın uygulaması için hazır ölçek kullanmanın uygun olmadığı değerlendirilmiş, bunun yerine araştırma değişkenlerinin (Stratejik İttifak ve Sosyal Sermaye) özellikleri doğrultusunda literatür temelli madde yazımına dayalı karma bir anket formu geliştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Düzce ilinde Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı Tekstil, İnşaat, Tarım, Otomotiv, Mobilya ve Hizmet sektöründe faaliyet gösteren

işletmeler oluşturmaktadır (1526). Evrenin tamamına ulaşım probleminden dolayı evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü belirlenmiş ve çalışma bu örneklem üzerinden sürdürülmüştür. Sekaran ve Bougie (2016) tarafından hesaplanan örneklem büyüklüğü formülüne göre örneklem sayısı 322 katılımcı olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışmada, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen ve her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı veren basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Büyüköztürk ve diğ., 2016).

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışma anketindeki ifadeler 5’li likert ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin “stratejik ittifak” hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla katılımcılara 27 tane ifade yöneltilmiştir. İkinci bölümde, katılımcıların “sosyal sermaye” hakkındaki düşüncelerini konu alan 15 ifadeye yer verilmiştir. Son bölümde ise katılımcılara ait özelliklerin belirlenmesi için 6 demografik soru yer almaktadır. Oluşturulan anket formu, alanında uzman öğretim üyelerine gönderilerek geçerlik ve güvenirlik açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen bildirimler/öneriler doğrultusunda ifadelerde bazı düzenlemeler yapılarak ankete son hali verilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama aşamasında tespit edilen kişilerle iletişime geçilerek uygun oldukları yer, tarih ve zamanda katılımcılarla yüz yüze görüşerek anket formu verilmiştir. Bir kısım yöneticilere de internet üzerinden online anket gerçekleştirmiştir. 500’ün üzerinde anket formu dağıtılmasına rağmen veri toplama sonucunda toplam 322 yönetici anket formunu doldurmuştur. Yöneticiler anket formunu doldurdıkları esnada fikirlerini değiştirici, yönlendirici hiçbir hareket ya da söylem olmamıştır. Araştırmada 50 ankete ulaşıldıktan sonra pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 23 programı kullanılmıştır. İlk önce katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında betimleyici istatistikler hesaplanmış, faktör analizleri, güvenirlik analizi ve korelasyon analizi ile bulgular elde edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında işletmelerin yöneticilerinden stratejik ittifak ve sosyal sermaye konusunda elde edilen bilgiler, bu çalışmanın bulgularını oluşturmaktadır. SPSS 23 paket programı aracılığıyla ulaşılan bulgular aşağıda sunulmaktadır.

4.1. Demografik Bulgular

İlk olarak araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiştir. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,2) erkeklerden, %24,5'lik bir kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların genel itibariyle yaş aralığı 41-50 (% 36,0) ile 31-40 (% 42,5) arasındadır. Öğrenim durumları itibari ile %73'luk bir oran ile lisans mezunları çoğunluktadır. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %28,6'lık bir oran ile 10 yıl ve üzeri çalışanlar çoğunluktadır. Bunu %27,6 ile 4-6 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar izlemektedir. Katılımcılar, statüleri itibariyle %41,9 ile işverenler ve çok az bir fark ile de yöneticilerden (%38,8) oluşmaktadır. Son olarak faaliyet alanlarına göre işletmeler çoğunlukla hizmet sektöründe (%41,0) faaliyet göstermektedir. Hizmet sektöründen sonra katılımcıların yarısından fazlasını inşaat sektörü (%24,2) firmaları oluşturmaktadır.

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için yapılan analizlerdendir. Ana amacı bir olguya ilişkin boyutları belirlemektir (Yaşhoğlu, 2017). Bu çalışmada işletme yöneticilerinin sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimleri ile ilgili olgular değerlendirmeye alınmış ve keşifsel faktör analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda Stratejik İttifak'ın alt boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik İttifak-Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	İfadeler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Cronbach Alha
Uygun Paydaş Bulma	SI16	,668	,779	18,807	7,230	,735
	SI15	,627	,755			
	SI17	,599	,735			
	SI14	,201	,432			
İhtiyaç Algısı	SI2	,747	,813	14,029	2,128	,606
	SI1	,719	,757			
	SI3	,683	,756			
	SI18	,481	,559			
Güç Yönelimi	SI8	,681	,736	11,892	1,724	,491
	SI9	,599	,683			
	SI7	,561	,664			
	SI10	,529	,580			
	SI11	,442	,489			
	SI6	,258	,482			
	SI5	,461	,420			
Amaç ve Eylem Birliği	SI23	,660	,782	11,559	1,301	,548
	SI25	,668	,756			
	SI22	,577	,745			
	SI27	,625	,728			
	SI24	,558	,684			
	SI21	,552	,635			
	SI20	,487	,557			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,862. Approx. Chi-Square: 3092, 256. Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 55,287					

Sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO (Kaiser Meyer Olkin) değerinin en az 0,50 olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Bu doğrultuda tablo 2 incelendiğinde, stratejik ittifak eğilimini belirlemek için faktör analizi uygulanan verilerin KMO değerleri ve Barlett testi sonuçlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmektedir (KMO değeri 0,862. Barlett Testi sonucu $p < 0,001$). Yöneticilerin stratejik ittifak eğilimini ölçmek için yapılan faktör analizi sonucunda 27 ifade 4 boyut altında toplanmıştır. Bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü düşük değere sahip olan bazı ifadeler analizden çıkartılmıştır. Çünkü ortak varyans oranı 0,20'nin altında olan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Child, 2006). Bu bağlamda 27 ifadelik ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, düşük değerlilik gösteren 5 ifade (Sİ4: “zamanında yapamadığımız ittifaklar karşımıza rakip

olarak çıkmakta”, Sİ12: “uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası”, Sİ13: “ittifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimliyiz”, Sİ19: “ortak çıkarılara vurgu en önemli konu” ve Sİ26: “yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir gereklilik”) ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler çıkartıldıktan sonra tekrar analiz gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan 22 ifade de 4 boyut altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ise ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 55,287’dir. Araştırma örneklemini 150’nin üzerinde olduğu ve faktör yük değerleri 0,40’dan büyük olduğu için faktörlerin güvenilir olduğunu söylenebilir. Faktör yapıları belirlendikten sonra boyutları oluşturan ifadelerin ortak anlamları dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda stratejik ittifak boyutları; *uygun paydaş bulma*, *ihtiyaç algısı*, *güç yönelimi ve amaç/eylem birliği* olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutlar içerisinde stratejik ittifakı en iyi düzeyde temsil eden boyut “uygun paydaş bulma” ve “ihtiyaç algısı” boyutlarıdır. Güç yönelimi ve amaç ve eylem birliği boyutları daha sonra gelmektedir. Cronbach Alpha için ölçüt değerleri; “ $0.00 < \alpha < 0.40$ ”: güvenilir değil, “ $0.40 < \alpha < 0.60$ ”: düşük düzeyde güvenilir, “ $0.60 < \alpha < 0.80$ ”: orta düzeyde güvenilir ve “ $0.80 < \alpha < 1.00$ ”: yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999). Bu kriterler doğrultusunda ölçekte yer alan boyutların düşük ve orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki diğer değişken yöneticilerin sosyal sermaye düzeyini belirlemeye yönelik faktör analizi sonuçları tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Sosyal Sermaye-Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	İfadeler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Cronbach Alha
İlişki Kurma ve Sürdürme	SS14	,725	,825	25,532	5,815	,602
	SS13	,737	,815			
	SS15	,656	,755			
	SS11	,538	,681			
	SS12	,584	,667			
Güven Telkin Etme	SS8	,659	,787	22,556	1,633	,563
	SS9	,680	,768			
	SS7	,616	,734			
	SS6	,628	,668			
	SS10	,536	,586			
Farkındalık	SS1	,857	,907	18,403	1,195	,773
	SS2	,806	,867			
	SS3	,623	,730			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,867. Approx. Chi-Square: 2131,419. Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 66,491					

Tablo 3 incelendiğinde, sosyal sermaye yapısı ile ilgili faktör analizi sonuçlarına göre KMO ve Barlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,822. Barlett Testi $p < 0,001$) uygun olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen bileşen matrisindeki faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda 15 ifadeden 2 tanesi (SS4: “İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam” ve SS5: “Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam”) ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 13 ifade 3 boyut altında toplanmıştır. Açıklanan varyans oranı oldukça iyidir (%66,491). Tutarlılık açısından bakıldığında, analiz sonuçlarında faktör yüklerinin değer aralıkları birbirlerine yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlığının olduğu söylenebilir. Faktör yapıları belirlendikten sonra faktörde yer alan ifadelerin ortak anlamları dikkate alınarak boyutlara isim verilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyal sermaye durumu; *farkındalık*, *güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme* şeklinde isimlendirilmiştir. Boyutlar içerisinde yöneticilerin sosyal sermaye durumunu en iyi temsil eden boyutun, “ilişki kurma ve sürdürme” boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla güven telkin etme ve farkındalık boyutları takip etmektedir. Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında, güven telkin etme boyutunun ,563 ile düşük düzeyde, farkındalık (,773) ve ilişki kurma ve sürdürme (,602) boyutlarının ise orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. Betimleyici Bulgular

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve soru sayıları ile ilgili bulgular tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı
İhtiyaç Algısı	3,8238	,80581	4
Güç Yönelimi	3,7046	,79277	7
Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi	3,6887	1,18052	4
Amaç ve Eylem Birliği	4,3004	,60931	7
Farkındalık	3,9720	,73028	3
Güven Telkin Etme	4,1110	,61267	5
İlişki Kurma ve Sürdürme	4,2975	,62537	5

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin stratejik ittifak kurarken en fazla ilgilendikleri konunun amaç ve eylem birliği (4,30) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin sosyal sermaye oluşumu ise daha çok ilişki kurma ve sürdürme (4,29) davranışı üzerinden gerçekleşmektedir. Yine ilişkilerde daha verimli sonuçlar elde etmek amacıyla karşılıklı güven olması gerekmektedir. Yöneticilerin karşılıklı güvene (4,11) attettikleri önem bunu göstermektedir. Diğer değişkenlerin ise orta düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların stratejik ittifak kurarken uygun paydaş bulma ile güç yönelimi üzerine olan davranışlarının, sosyal sermaye boyutlarından ise farkındalık boyutunun tam olarak netleşmediği sonucuna varılmaktadır.

4.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutların güvenilirliğinin tespitinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit için yapılan korelasyon analizi bulguları tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Sosyal Sermaye ile Stratejik İttifak arasındaki İlişki-Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6
1.Farkındalık	1					
2.Güven Telkin Etme	,437**	1				
3.İlişki Kurma ve Sürdürme	,397**	,630**	1			
4.İhtiyaç Algısı	,293**	,434**	,422**	1		
5.Güç Yönelimi	,218**	,396**	,418**	,476**	1	
6.Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi	,157**	,166**	,278**	,151**	,344**	1
7.Amaç ve Eylem Birliği	,283**	,484**	,572**	,452**	,550**	,309**
** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı						

Tablo 5 incelendiğinde boyutlar arasında genel anlamda orta ve düşük düzeyli, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye boyutlarında farkındalık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan stratejik ittifak boyutu uygun paydaş bulma ve seçimi boyutudur (,157). Farkındalık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip boyut ise ihtiyaç algısı boyutudur (,293). Farkındalık boyutu, stratejik ittifak oluşturma'nın tüm boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü korelasyona ($p<0,01$) sahiptir.

Güven telkin etmenin en düşük düzeyde ilişkili olduğu boyut, uygun paydaş bulma ve seçme boyutudur (,166). Bunu güç yönelimi boyutu (,396) takip etmektedir. Her iki boyut ile güven telkin etme arasında düşük düzeyli

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Amaç ve eylem birliği ile arasında pozitif korelasyon bulunurken ($p < 0,01$), bu ilişki orta düzeyde (,484) anlamlıdır. Yine güven telkin etme ile ihtiyaç algısı arasında da pozitif yönlü ($p < 0,01$) ve orta düzeyde (,434) anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bu iki boyutun diğerlerine göre daha yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Güven unsurunu önemseyen yöneticilerin daha fazla amaç ve eylem birliği ile ihtiyaç algısı üzerinden yönelim sergiledikleri anlaşılmaktadır.

İlişki kurma ve sürdürme ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip boyut, amaç ve eylem birliği boyutudur (,572). Pozitif yönlü ($p < 0,01$) ve orta düzeyde anlamlı bu korelasyon oldukça manidardır. Yani yöneticiler, ittifak gerçekleştirirken amaç ve eylem birliği kurabilecekleri ilişkileri tercih etmektedir. Bu tarz ilişkiler genelde uzun dönemli, güvenilir ve sürdürülebilir olmaktadır. Yine ilişki kurma ve sürdürme ile ihtiyaç algısı ve güç yönelimi arasındaki ilişki de orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlıdır. En düşük ilişki ise uygun paydaş bulma ve seçimi boyutu arasındadır.

6. Sonuçlar ve Öneriler

Sosyal sermaye sadece ekonomik manada değil verimlilik, insani ilişkiler gibi her alanda önemini giderek artırmaktadır. Araştırmacılar, birçok organizasyonun finansal sermayedense, sosyal sermayeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadırlar (Ergin, 2007). Diğer taraftan rekabet yapısı ve şeklinin değiştiği, yoğunluğunun ve şiddetinin yükselerek arttığı günümüzde firmalar arasındaki ittifaklar kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu bağlamda, yürütülen araştırma her iki değişkeni birlikte inceleyerek sorunsal ilişkisellik yönüyle ele almaya çalışmıştır.

Stratejik ittifak kurma ile ilgili faktör analizinde, yöneticilerin ilk önce ittifak kuracakları ortakların uygun bir paydaş olup olmadığını tespit ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç oldukça makuldür. Çünkü paydaş seçerken belirli riskler üstlenilmek ve sürece ilişkin tüm hazırlıklar, ittifak oluşturulan ortağın özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Beklenti ve ihtiyaçlar bu doğrultuda şekillenmektedir. Dolayısıyla bu aşama sürecin temel taşı olarak kabul edilebilir.

Ortaklık kurulacak firmanın uygun bir paydaş olduğuna karar verildikten sonra ikinci önemli konu karşılıklı ihtiyaç analizidir. Tarafların ihtiyaçlarının eksiksiz, doğru ve makul bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü günümüzde rekabet her geçen gün daha fazla artmakta ve talepler sürekli değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere hızlı yanıt verebilmek ve uyum sağlayabilmek oldukça zor fakat önemli bir konudur. İttifak taraflarının karşılıklı anlayışları bu bağlamda çok önemlidir.

Daha sonra güç yönelimi konusu gelmektedir. Herkes daha güçlü hale gelmek için bir ilişki içerisine girmektedir. Güçlü yönlerinin farkına varmak, karşı tarafa hangi konuda nasıl yardımcı olabileceğini net bir şekilde bildirmek, aynı şekilde zayıf yönlerini ve karşı taraftan neler beklediğini net bir şekilde açıklamak ittifakın hem oluşumu hem de devamlılığı açısından çok kritiktir. Güç yönelimi, art niyete dönmeden iyi niyet ekseninde sürdürülmelidir. Son olarak tarafların hem amaç olarak hem de eylem açısından çatışma yaşamayacak bakış açısı ve yönelimlere sahip olmaları çok kritiktir. Genel olarak ittifak kurulurken görüntü çatışma olmadığı yönünde olsa da sonrasında ittifakların bozulmasındaki en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin stratejik ittifak oluşturmaya ilişkin genel algıları şöyledir. Yöneticilere göre günümüz iş dünyası tek başına etkili mücadele verilebilecek bir alan değildir. Ne kadar güçlü olsna da tek başına ayakta kalmak çok zor. Artık mücadele şekli bireysellikten çıkıp birlikte mücadeleye kaymış durumda. Zamanında yapmadığınız/ yapamadığımız ittifaklar karşınıza rakip olarak çıkmaktadır. İttifak güç merkezi oluşturma ile ilgili bir kavram. Kurulan ittifakla zafiyetlerinizin önüne geçebilir, güçlü yönlerinizi pekiştirebilirsiniz. Karşılıklı bağımlılık oluştursa da sizi korumalı duruma getirebilir, pozisyonunuzu sağlama alabilirsiniz. Kurulan ittifakla sinerjinin avantajından ciddi şekilde faydalanırsınız. Dolayısıyla ittifak artık bir tercih değil bir zorunluluk gibi. Diğer taraftan uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası. İttifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimli olmalısınız. Paydaş bulma konusunda başarılı bir sistematığınız olmalı, alternatifleri iyi tespit edebilmelisiniz. Seçim konusunda ilke merkezli davranmalı fakat esnekliği göz ardı etmemelisiniz. Ben merkezli düşünmekten vazgeçmek olmazsa olmaz. Ortak çıkarlara vurgu en önemli konu. Ayrıca amaç odaklı fedakârlık kaçınılmaz. Kazan- Kazan yönlü bakış açısına sahip olmak vazgeçilmezdir. Birleştirici unsur, ortak bir amaca odaklanmaktır. Amaca yönelik sinerji oluşturacak alanların tespiti çok önemlidir. Birlikte çalışma kültürü kazanma başarısının anahtarı. Yetenek odaklı görev paylaşımı çok kritiktir. Yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Uygun olmayan davranışların disipline edilmesi çok elzemdir.

Yöneticilerin sosyal sermaye durumu ile ilgili faktör analizinde en çok dikkat çekici boyutun ilişki kurma ve sürdürme olduğu gözlenmiştir. İşletmelerdeki çalışma ortamları, koşullar ve çalışanlar arasındaki davranışlar düşünüldüğünde başarı koşulu olarak değerlendirilen verimlilik ve etkililik adına doğru ilişkiler kurma ve bu ilişkiyi uzun süreli devam ettirmenin çok kritik olduğu açıkça görülmektedir. Değişen koşulların dinamizmi

ve adaptasyonel süreçlerin sorunsal yönü sürdürülebilir bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır. İlişkilerin uzun dönemli devam edebilmesi içinde karşılıklı güven telkin etme çok kritik olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin sosyal sermaye oluşumunda önemli gördükleri ikinci konu, güven konusudur. Bu sebepten dolayı uzun dönemli ilişkinin garantisi ve besleyeni güven vermedir. Özellikle ittifaklar bağlamında düşünülürse, birbirlerini bilmeyen ve farklı iki iş anlayışına sahip işletmeler bir araya gelmektedirler. Bu tür ortamlarda çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, stres altında hissetmemeleri, çatışma yaşamamaları ve ya en aza indirmeleri için karşılıklı güven telkin etme oldukça önem kazanmaktadır. Yine yöneticilerin olay, olgu ve kişilere karşı farkındalık düzeyinin yüksek olması sosyal sermaye oluşumu açısından kritiktir. Çalışma ortamlarında farkındalık düzeyleri yüksek kişilere her zaman daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü farkındalık düzeyleri yüksek bireylerde problem çözme, alternatifler oluşturma ve sağlıklı seçimler yapabilme gibi özellikler ön plandadır. İttifaklarda yaşanabilecek sorunları en aza indirebilme farkındalık düzeyinin yüksek oluşu ile yakından ilgilidir. Ortaya çıkan anlaşmazlıkları farkındalık düzeyleri yüksek bireyler en az hasarla atatabileceklerdir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin sosyal sermaye oluşturmaya ilişkin genel algıları şöyledir. Sosyal ortamın benden ne istediğini, neye ihtiyacı kolayca anlayabilirim. İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam, genelde aranan biriyimdir. Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam. Sosyal çevremdekiler söylediklerime kanaat ederler. Davranışlarım sosyal çevremde saygıyla karşılanır. Öngörülerimin sahiplenildiğine çok şahit olmuşumdur. Kararlarımı hayata geçireceğime herkes inanır. Verdiğim sözleri tutacağımdan kimse şüphe etmez. Sosyal çevremde ilişkili olduğum çok fazla önemli kişi vardır. Bu kişilerle ilişki kurmada sorun yaşamam. Kurduğum ilişkiler yapısal olarak oldukça sağlamdır. İlişkilerim genelde uzun dönemli devam eder ve ilişkilerimde çok ciddi sorunlar ortaya çıkmaz.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; sosyal sermaye değişkeninin özelliklerinden olan ilişki kurma ve sürdürme ile güven telkin etme, stratejik ittifak oluşturma amaç ve eylem birliği boyutuyla en yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Bu durum bizi yöneticilerin ilişkilerini belirlerken iki tarafında kazanabileceği ve birbirlerini tamamlayabilecek düzeyde olan işletmeler ile ittifak kurdukları sonucuna götürmektedir. Benzer şekilde amaç ve eylem birliği, sosyal sermayenin diğer boyutlarıyla da daha yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin sadece ilişki kurarken değil, farkındalık ve güven telkin etme konusunda da öncelikle karşı tarafla

amaçlarının uygunluğuna baktıklarını, kültürleri arasındaki uyumu analiz ettiklerini göstermektedir.

Sosyal ağların yüksek olduğu iş çevrelerinde; bir firmanın daha güçlü olacağı, talep ettiği bazı şeyleri daha kolay yaptırabileceği ve diğer işletmenin bazı politikalarında (Ar-Ge, satış vs.) değişikliklere sebep olacağı böylece de güç dengesizliğinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Ayrıca güçlü ilişkilerin oluşturulması güçlü rekabet ortamında uygun paydaş bulmayı sağlayacaktır. Çünkü ilişkilerin devamlı olması, karşılıklı olarak işletmelere güven verecektir. Böylece yöneticiler kendi amaçlarına en uygun ortağı seçebilecektir. Uygun paydaş seçimin gerçekleşmesi ile birlikte ittifak kurulmasına sebep olan ihtiyaç belirlenmiş olacaktır. Belirlenen ihtiyaçlar hangi ortağın seçilmesinin uygun olduğunu daha iyi gösterecektir. Çünkü her işletmenin ihtiyaçları değişiklik göstermektedir. Seçimin doğru yapılması ile birlikte kurulan ilişkiler daha sağlıklı bir şekilde sürdürülmüş olacaktır. İlişkilerin belirlenen ihtiyaçlar çevresinde seçilmesi ve devam ettirilmesi amaç birliğinin sağlanmasını sağlayacaktır. Çünkü sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi amaçların daha net anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu durum karşılıklı olarak tarafların hareket birliği içerisinde olmasını kolaylaştıracaktır.

Stratejik ittifaka bir ihtiyaç olgusu olarak bakıldığında, iş hayatında tek başına mücadele etmenin çok zor olduğu ve birlikte mücadele edilmesi gerektiği açıkça görülecektir. Bunun için ortaklar birbirlerine güven verebilmelidirler ki belirli riskleri göze alarak stratejik ittifak gerçekleştirebilsinler. Amaç birliği için ben merkezli düşünülmemesi ve amaç odaklı fedakârlıkların olması gerekmektedir. Bu davranışlar, her iki ortağın da yapması beklenen davranışlardır. Fakat birbirlerine güven telkin edemedikleri takdirde amaç birliğinin gerçekleşmesi pek mümkün olamamaktadır. Ayrıca hareket birliği sağlanması için de güven olmazsa olmazlardandır. Çünkü kültürlerin benimsenmesi ya da takım çalışması gibi birçok durumda ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde temel dayanak noktası güvendir. Kişilerin bir arada çalışabilmesi ve işletmelerin karşılıklı eylem birliğini sağlanması, tarafların güvene dayalı bir ilişki içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Diğer taraftan stratejik ittifak kurulmasının dezavantajları ve ortaklar arasında güç dengesizliği oluşma durumları da düşünüldüğünde eğer firmalar arasında güven olmazsa ilişkide hep bir tedirginlik durumu mevcut olacak ve güç çatışması içerisine girilecektir.

Sonuç olarak tüm değişkenler arasında pozitif ilişki olması sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani yöneticiler stratejik ittifak kurarken ilişkileri de

önemsemekte ve sosyal sermaye boyutları olan güven telkin etme, farkındalık ve ilişki kurma gibi bileşenleri dikkate alarak ittifak gerçekleştirmektedirler.

Bu sonuçlardan yola çıkarak şu öneriler sunulabilir: Yöneticiler öncelikle sosyal sermayenin öneminin farkına varmalılardır. Sektörler arasında farklılıklar olmakla birlikte hangi sektör olursa olsun ittifakın rekabet alanında başarı için çok kritik olduğunu ve ittifakın bütün özelliklerinin göz önüne alınarak hareket edilmesi gerektiği bilmelidirler. Çünkü rekabet alanının özelliklerinin (yapısı, yoğunluğu, şiddeti gibi) her geçen gün farklılık göstermesi yöneticiler için sosyal sermayeyi daha önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin ittifak kurarken sosyal sermaye bileşenlerini dikkate alarak tercihler yapması kurulan ittifaktan olumsuz etkilenme düzeylerini minimuma düşürmelerine yardımcı olabilir.

Not: Bu çalışma “SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Kaynakça

- Adler, N. J. and Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Agarwal, R., Croson, R., and Mahoney, J. T. (2010). The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., and Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
- Ariño, A. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Constructvalidity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Baron, S., Field, J., and Schuller, T. (Eds.). (2000). *Socialcapital: Critical Perspectives*. OUP Oxford.
- Bignoux, S. (2006). Short-Term Strategic Alliances: A Social Exchange Perspective. *Management Decision*, 44(5), 615-627.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Richardson, J. G.(Ed) *Handbook of Theory and Reserch Fort The Sociology of Education*, New York: Greenwood, 241-258.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi. Ankara.
- Cahidzade, T. (2008). *Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve Swot Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis*. Continuum International Publishing Group. New York.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (2003). Social Capital in The Creation of Human Capital. *Networks In The Knowledge Economy*, 57-81.
- Das, T. K. and Teng, B. S. (1996). Risk Type Sandinter-Firma Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827-843.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2015). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Press.

- Durmaz, E. (2018). Stratejik İttifakların Gelişim Süreci Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Engin, E. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ergin, R. A. (2007). Sosyal Sermayenin Yöneticiler Bağlamında Ölçülmesine Yönelik Konya Sanayisinde Bir araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Field, J. (2006). Sosyal Semeye. (Çev. B. Bilgen ve B. Şen), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Field, J. (2008). Social Capital, Second Colition, Rounlantge Taylor&Francis Group, London and Newyork.
- Fine, B. (2011), “Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı / Bin Yılın Eşiğinde Ekonomi Politik ve Sosyal Bilimler”, Çeviri: Ayşegül Kars, Yordam Kitap. İstanbul.
- Fukuyama, F. (1998). Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.
- Grootaert, C., and Bastelaer, T. (2001), Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative, Social Capital Initiative Working Paper, The World Bank, No: 24, 1-31.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984): Upper Echelons: The Organisation as a Reflection of its Top Managers, Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989). Rakiplerinize İşbirliği Yapın ve Kazanın. Harvard Business Review, 14, 13-31.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. The Annals of The American Academy of Political and Social Science, 67(1), 130-138.
- Hyder, A. S., and Eriksson, L. T. (2005). Success Is Not Enough: The Spectacular Rise and Fall of A Strategic Alliance Between Two Multinationals. Industrial Marketing Management, 34(8), 783-796.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 13(1-2), 191-220.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Kang, I., Han, S., and Shin, G. C. (2014). A Process Leading to Strategic Alliance Out Come: The Case of IT Companies in China, Japan and Korea. International Business Review, 23(6), 1127-1138.

- Kanter, M. R. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 14.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37-52.
- Karakılıç, Y. N. (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karakılıç, Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Basım). Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Lai, L. S. L. (1997). A Synergistic Approach to Project Management in Information Systems Development *International Journal of Project Management*, 15(3), 173-179.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Mockler, R. J. (1997). Multinational Strategic Alliances: A Manager's Perspective. *Strategic Change*, 6(7), 391-405.
- OECD, "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital". Paris, 2001.
- Öge, E. (2007). Stratejik İttifaklar. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2(7): 1-21.
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1. Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006). İçsel Ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12). 130-161.
- Papatya, A. G. (1996). Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 78-86.
- Phelps, C. C. (2010). A Longitudinal Study of The Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Porrini, P. (2004). Alliance Experience and Value Creation in High-tech and Low-tech Acquisitions, *Journal of High Technology Management Research*, 15, 267-292.

- Putnam, R. D. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science and Politics*, 28(4), 664-683.
- Putnam, R. D. (1996). Who killed civic America? Why Was The Generation Born in The 1920s and 1930s The Last of The Joiners? <https://www.prospectmagazine.co.uk/essays/59744/who-killed-civic-america>
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley and Sons.
- Semerciöz, F., ve Çakınberk, A. (2003). Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 32, 51-92.
- Sönmez, R. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53- 77.
- Şimşek, R. ve Şan, M. K. (2011). Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel-Sosyolojik Arkapları. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 89-110.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *CÜ iktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Temple, J. (2000). Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries. *Economic Department Working Papers*, No: 00/36, 2-38.
- Tüysüz, N. (2011). Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması:(Uzmanlık Tezi). TC Kalkınma Bakanlığı.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Brown University, Providence*, 151-208.
- Woolcock, M. (2010). Therise and Routinization of Social Capital, 1988 2008. *Annua lreview of Political Science*, 13, 469-487.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- World Bank, “Measuring Social Capital”, <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/634c867c-cbc8-536a-8446-a2703177bc7c>

- Xu, Bixia, 2006, Market Differential Evaluations of Strategic Alliances in The Pharmaceutical/Biotech Industry, *Journal of High Technology Management Research*, 17, 43–52.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yiyit, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye’deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1499-1520.
- Yli-Renko, H., Autio, E., and Tontti, V. (2002). Social Capital, Knowledge, and The International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.

Jenerik Rekabet Stratejileri 8

Ayşegül Düzgün¹

Özet

Küreselleşme sonucu rekabetin hızla arttığı günümüz işletmelerinin yer aldığı sektörlerde başarılı olabilmeleri için faaliyet gösterilen sektöre en uygun rekabet stratejisinin seçilip uygulanması önem kazanmaktadır. Rekabet, genel manada işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde birbirlerine göre üstünlük elde etme çabası olarak nitelendirilmektedir. Günümüzde rekabetin sürdürülebilir olması günümüz işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdiği çevrede ortaya çıkan değişim ve belirsizlik koşullarına göre kendilerini öne çıkaracak, onlara rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabet stratejilerini belirlemektedir. Porter tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri'nin bu alanda en çok kabul gören ve uygulanan stratejiler olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu bölüm Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejilerini detaylı olarak ele almayı amaç edinmiştir. Bu amaç çerçevesinde öncelikle rekabet, strateji, rekabet stratejisi kavramları tanımlanacak ardından Porter'ın jenerik rekabet stratejileri detaylı olarak anlatılacaktır. Çalışmaya Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalara örnek verilerek devam edilecek ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılacaktır.

1. JENERİK REKABET STRATEJİLERİ

Bir sektörde rekabet eden her işletmenin, açık bir şekilde tanımlansın ya da tanımlanmasın bir rekabet stratejisi bulunmaktadır (Porter, 2015: XXVII). Jenerik rekabet stratejileri konusunu daha iyi anlayabilmek amacıyla öncelikle rekabet, strateji ve rekabet stratejisi kavramlarını açıklamakta yarar görülmektedir.

1 Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, duzgunaysegul29@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-5716-671X

1.1. Rekabet

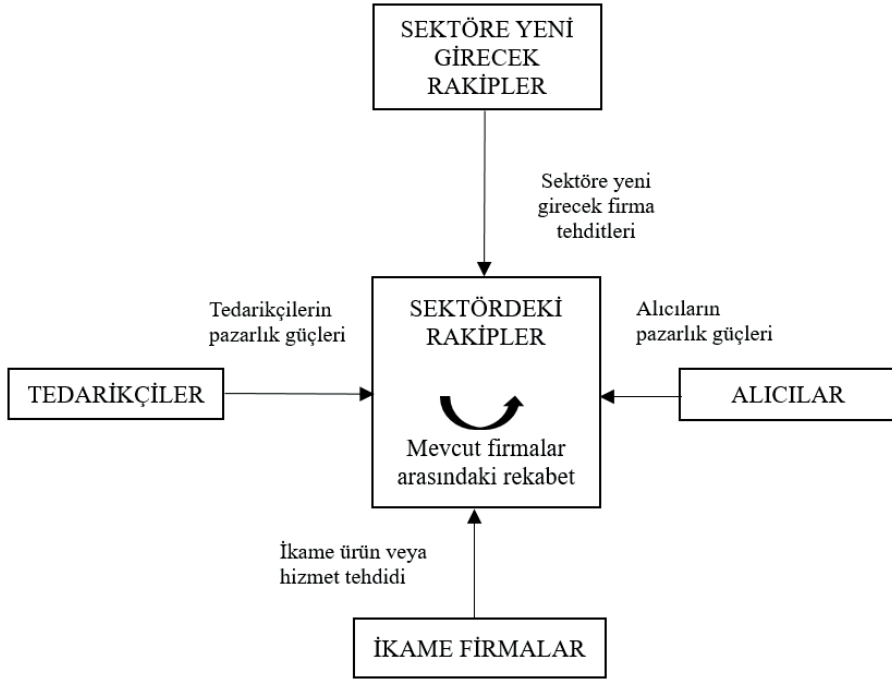
Kar elde etmek isteyen bütün işletmelerin rekabet avantajı elde etmek hatta bu avantajı sürdürülebilir hale getirmek ana amacıdır. İşletmelerin başarısının veya başarısızlığının temelinde yer alan rekabet (Porter, 2008) müşterilerin istek ve arzularını karşılamak üzere çaba gösterirken, aynı anda beklentilerini gerçekleştiren ve değer yaratan stratejiler ile pazarda mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2013). Rekabet, bir firmanın performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerinin (örneğin uyumlu bir kültür, yenilikler veya iyi uygulama) uygunluğunu belirlemektedir (Porter, 2008).

Rekabet, küresel kurallara bağlı ilişkiler sistemi olarak sosyal yaşamda iyi olanın kim olduğunun belirlenmesidir. İş örgütlerinin rakiplerine yönelik olarak önceden birtakım plan ve projelerle piyasadaki konumu koruyarak varlıklarını sürdürme çabalarıdır (Bayburtlu ve Esen, 2021: 220). Rekabet, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken beklentilerine karşılık veren stratejiler ile sektörde mücadelede bulunmaktadır. Bir sektörde benzer müşteri kitlesine benzer mal veya hizmetleri sunan işletmelerin arasında rekabet ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 255).

Porter'a göre (2015) bir sektörde rekabetin derecesi bir rastlantı değildir. Aksine, bir sektörde rekabet, temelini oluşturmuş olan alt yapıda mevcut olmakla birlikte rakiplerin davranışlarını da aşmaktadır. Porter'a göre (2015) bir sektördeki rekabetin doğru değerlendirilebilmesi önemlidir. Rekabet ise beş rekabet gücüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu güçler:

- Mevcut rakiplerin arasında oluşan rekabet,
- Sektöre girecek olan firmaların oluşturduğu tehdit,
- İkame ürün tehdidi,
- Alıcıların sergilediği pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin sergilediği pazarlık gücü.

Porter (2015) rekabeti güdüleyen güçleri aşağıdaki şekil yardımıyla göstermiştir:



Şekil 1. Sektörde Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak: Porter (2008; 2015: 4).

Beş rekabet gücü olan pazara giriş, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ile mevcut rakipler arasında var olan rekabet sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların oldukça ötesine geçtiği gerçeğini göstermektedir. Tedarikçilerin, müşterilerin, sektöre yeni gireceklerin ve ikame firmaların tamamı, sektördeki işletmeler açısından ‘rakip’ olmaktadır (Porter, 2015: 6). Rajasekar ve Al Racc’e göre (2013: 239) Porter, rekabeti etkileyen Beş Güç Modeli ile sektörde ortaya çıkan rekabetin yalnızca rakip olarak nitelendirdiğimiz endüstri oyuncuları, rakipler veya rakip işletmeler arasında gerçekleşmediğini, rekabetin bunun daha ötesinde olduğunu ve belirtilen beş güç kapsamındaki niteliklerin belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. İşletmelerin belirli bir sektörde rekabette başarılı olabilmesi ise bu beş ana güç tarafından belirlenmektedir.

Beş güç modeline göre potansiyel rakipler ile ikame mal işletmeler için tehdit unsuru olarak görülmektedirler. İşletmelerin faaliyet gösterdiği

mevcut sektöre başka işletmelerin aynı strateji ile kolay girebilme olanağına sahip olması rekabet gücü açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Aynı şekilde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde aynı ya da benzer ürün ve hizmetin olması işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Porter'a göre, tedarikçiler ile müşterilerin pazarlık gücü işletmelerin mevcut iş çevreleri içerisinde bulunan ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önem vermek zorunda oldukları unsurlardır. Farklı koşullara göre tedarikçilerin gerek satın alma gerekse satış yapma ve müşterilerin satın alma davranışlarının pazarın durumuna bağlı olması ile birlikte endüstrideki müşteri ve tedarikçi sayısına göre de şekillenmektedir (Özdemir, 2022: 52).

1.2. Porter'a Göre Rekabeti Şekillendiren Güçler

1.2.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Bazı sektörlerde rekabet acı, amansız ve kavgacı olarak nitelendirilirken bazılarında centilmence ve kibar olarak nitelendirilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, etkileşim halinde olan bazı yapısal faktörlerin sonucudur. Söz konusu yapısal faktörler (Porter, 2015: 23-25):

- Sayı olarak çok fazla ya da birbirine denk rakipler,
- Sektörel gelişim hızının yavaş olması,
- Sabit maliyetler ya da depolama maliyetlerinin yüksek olması,
- Farklılaştırmanın ya da geçiş maliyetlerinin bulunmaması,
- Büyük çaplı kapasite artırımı,
- Rakiplerin farklılıklar göstermesi,
- Stratejik çıkarların yüksek olması,
- Çıkış engellerinin yüksek olması.

Mevcut rakipler arasındaki rekabetler ise; fiyat rekabeti, ürün tanıtımları, reklam savaşları, artan müşteri hizmetleri ya da garantileri şeklinde oluşabilmektedir (Porter, 1980: 17).

1.2.2. Potansiyel Rakipler Arasındaki Rekabet

Potansiyel rakiplerin oluşturduğu tehdide göre, bir sektöre girecek potansiyel işletmeler, sektörün pazar yapısı ile sektörün kaynaklarını etkileyecek değişiklikleri de yanında getirmektedir. Porter, sektöre yeni katılacak olan bu işletmelerin giriş kararını verme sürecini etkileyen değişkenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 52):

- Pazardaki ölçek ekonomisinin önemi,
- Pazardaki dikey entegrasyonun ek avantaj sağlayıp sağlamama durumu,
- Sabit yatırımların niteliği,
- Sabit ilk yatırımın tutarı,
- İş bırakma ya da iş değiştirme durumunda ortaya çıkacak maliyetler,
- Mevcut ürünlere karşı müşteri marka bağlılığı,
- Mevcut ürünlerin müşteriler tarafından algılanma durumu,
- Sektörde yer alan resmi makamların düzenleyicilik ve yaptırımcılık derecesi,
- Mevcut işletmelerin olası karşı tavırlarının ve reaksiyonlarının derecesi.

1.2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri

Tedarikçi firmalar, fiyatları yükseltmek ya da satın alınan mal ile hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit etmek yoluyla bir sektörde bulunan alıcılar üzerinde pazarlık gücü oluşturabilirler (Porter, 1980: 27).

Porter (2015) tedarikçileri güçlendiren koşulları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Birkaç işletme baskın durumdadır ve bu işletmeler, satış yaptıkları sektöre göre daha yoğunlaşmıştır.
- Belli bir sektörde satış yapma hususunda çeşitli ikame ürünlerle mücadele etmek zorunda kalınmaz.
- Sektör, tedarikçi grubu için önemli bir müşteri konumunda değildir.
- Tedarikçinin sunduğu ürün, alıcı işletme için önemli bir girdi durumundadır.
- Tedarikçi grubu ürünleri farklılaştırılmış ya da geçiş maliyetleri bulunmaktadır.
- Tedarikçi grubu önemli bir düzeyde ileri entegrasyona yönelim göstermiştir.

1.2.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri

Porter'a (2015) göre aşağıda sıralanan koşullar varsa, bir alıcı güçlü konuma gelmektedir:

- Satıcının satışlarına yönelik olarak alıcı konsantre olmuş ya da önemli hacimlerde alım yapmaktadırlar.

- Alıcının maliyetlerinin satın alımların önemli bir miktarını sektörden satın alınan ürünler oluşturmaktadır.
- Sektörden alınan ürünler standarttır ya da farklılaştırılmamıştır.
- Karşılaşılan geçiş maliyetleri çok azdır.
- Elde edilen karlar düşük düzeydedir.
- Alıcılar ciddi düzeyde geriye entegrasyon tehdidi sergilemektedir.
- Sektörün sunduğu ürün, alıcının ürün ya da hizmet kalitesi bakımından önemli değildir.
- Alıcı tam bilgiye sahiptir.

1.2.5. İkame Ürünler

İkame ürün, bir sektörde üretilen ürün ile aynı veya benzer işlevleri farklı yoldan gören üründür. İkame tehdidinin fazla olması, sektörde verimlilik sıkıntısına sebep olmaktadır. İkame ürün veya hizmetler fiyatlara üst sınır belirleme yoluyla sektörün kar potansiyelini azaltmaktadır (Coşkun, 2014: 47). Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan özelliklerden biri ikame edilememedir. Kaynakların ikame edilememesi bir kaynağın diğer bir kaynakla değiştirilememesi ya da yerine konulmasının zor olması anlamını taşımaktadır (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009: 11).

Porter'a göre (2015) en çok ilgilenilen ikame ürünler:

- Sektörün sunduğu ürün ile fiyat-performans ödünleri eğilimine tabi olanlar,
- Yüksek kar elde eden sektörler tarafından üretilenler.

Beş Güç Modeli, incelenen sektörü etkileyen rekabetçi güçler açısından sektör yapısını incelemek için bir çerçeve sunmaktadır (Rajasekar ve Al Race, 2013: 239). Sektöre girecek olası rakipler ile ikame ürünlerin varlığı bir tehdit ögesi oluşturmaktadır. Müşteriler ile tedarikçilerin güçlerinin düzeyi ise bu grupların piyasa niteliklerine nazaran tehdit oluşturabilmekte ya da fırsat yaratabilmektedir. Sektördeki mevcut rakipler arasındaki rekabet ise klasik rekabette yer almakta olan rakipleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 251-252).

1.3. Strateji

19. yüzyıldan bu yana yönetim literatüründe büyük ilgi görmekte olan strateji (Gibcus ve Kemp, 2003: 9) kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

Strateji kelimesi, askeri bir generali ifade eden ve “stratos” (ordu) ve “ago” (liderlik etmek) kelimelerinin birleşimi olan Yunanca strategos kelimesinden gelmektedir. Strateji ve strateji oluşturma, firmaların yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Strateji, firmanın aklındaki yönü ve hedeflerine hangi yolla ulaşmak istediğini göstermektedir. (Gibcus ve Kemp, 2003: 7-9).

Strateji, amaçlara ulaşabilmek için oluşturulmuş, rakiplerin çalışmalarını gözlemleyerek etkin, sonuç odaklı, uzun vadeyi içeren kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Strateji, yönetimin benimsediği ve işletmenin finansal performansı üzerinde önemli etkileri bulunan politikalar ve önemli kararlardır (Buzzell ve Gale, 1987: 20).

Strateji, bir plan; bilinçli olarak tasarlanmış bir eylem biçimi, bir durumla baş edebilmek amacıyla bir kılavuz (veya kılavuzlar kümesi) anlamına gelmektedir. Bir çocuğun çitten atlamak için bir “stratejisi” vardır, bir şirketin de bir pazarı ele geçirmek için bir stratejisi vardır. Dolayısıyla, stratejiler iki temel özelliğe sahiptir: uygulandıkları eylemlerden önce oluşturulurlar ve amaçlı ve bilinçli olarak geliştirilirler (Mintzberg, 1987: 11).

Strateji, bir firmanın karar ve faaliyetlerine ilişkin ana hatları belirleyen ve firmanın kendi hedeflerine ulaşabilmesi için, elindeki kaynakların çevreye katma değer sağlayacak şekilde uygulanmasına odaklanan koordineli bir plandır (Gibcus ve Kemp, 2003: 11).

Tsatsoula’ya göre (2017) bir işletmenin stratejisinin ele alması gereken sorular:

- İşletmenin şu andaki mevcut konumunun ne olduğu,
- Gitmek istediği yerin neresi olduğu,
- Bulunduğu pazardaki yerinin ne olduğu,
- Müşterilerinin kimler olduğu,
- Elde etmek istediği sonuçların neler olduğu,
- Elde etmek istediği sonuçlara nasıl ulaşabileceği yönündeki planları.

Porter (1996) stratejiyi tanımlarken strateji kavramının içerdiği çeşitli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Operasyonel anlamdaki etkililik yalnızca stratejiyi oluşturacak yeterliliğe sahip bulunmamaktadır.
- Rekabet stratejilerinin özünde farklılığın oluşturulabilmesi durumunda eşsiz bir değere ulaşılması gerekmektedir.

- Eşi olmayan sürdürülebilir bir konumun sürekliliği için rakiplerin devamlı takip edilmesi ve yeniliklere yönelik tutumların değerlendirilmesi ve yeniliklerin taklit edilmesi gerekmektedir.
- Operasyonel anlamadaki etkililik, faaliyetlerde mükemmelliğe ulaşmaya yönelikse strateji ile rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğin uyum içerisinde olması gerekmektedir.
- Bir stratejinin hatalı olduğu fark edildiğinde yeniden keşfedilmesi gerekmektedir.

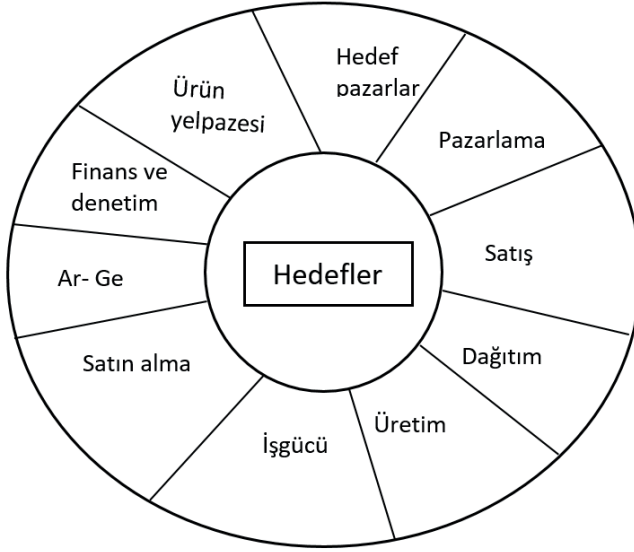
1.4. Rekabet Stratejisi

Rekabetin gerçekleştiği bir sektörde avantajlı bir rekabet pozisyonu arayışı anlamına gelen rekabet stratejisi, sektör rekabetini belirleyen güçlere yönelik sürdürülebilir ve karlı bir konum oluşturmayı amaçlamaktadır (Porter, 2008). Stratejik yönetim alanında önemli rekabet strateji modelleri bulunmaktadır. Miles ve Snow'un (1978) Strateji Tipolojisi, Treacy ve Wiersema'nın (1995) Operasyonel Üstünlük Modeli, Ansoff (1957)'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi, Hambrick'in (1980-1985) Strateji-Çevre Kombinasyonu, D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli, Mintzberg (1991)'in Farklılaştırma Stratejileri ve Porter (1980)'ün Jenerik Rekabet Stratejileri rekabet stratejisi modelleri arasında yer almaktadır. Ancak rekabet stratejileri arasında en çok bilinen ve kullanılan model Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir (Karahan ve Gümüş, 2023: 112). Stratejik yönetim alanında en çok kabul edilen ve çalışma yapılan sınıflandırma Porter'ın Jenerik Stratejileri üzerine olmuştur (Eldring, 2009: 4)

1980 yılında Porter'ın yayınlamış olduğu Rekabet Stratejisi adlı kitabı stratejik yönetim alanındaki yeni gelişmeleri desteklemiş, oldukça dikkate değer bir sanat harikası olarak adlandırılmıştır (Huggins-Izushi, 2011: 1). Michael Porter'ın genel rekabet stratejisi teorisi, şüphesiz ki örgütlerdeki stratejik davranışın incelenmesine yapılmış en önemli ve etkili katkılardan biridir (Campbell-Hunt, 2000: 127). Rekabet stratejisi farklı olmakla ilgilidir. Benzersiz bir değer karışımı sunmak için bilinçli olarak farklı bir dizi faaliyet seçmek anlamını taşımaktadır (Porter, 1996: 39).

Bir rekabet stratejisi, bir işletmenin hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedeflere ulaşabilmek üzere hangi politikaların gerekli olduğu ve nasıl rekabet edeceği konularında bir formül geliştirmektir (Porter, 2015: XXVII).

Şekil 2’de Porter (2015) rekabet stratejisi çarkı gösterilmektedir.



Şekil 2: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter (2015: XXVII)’dan uyarlanmıştır.

Şekil 2, rekabet stratejisinin, işletmenin ulaşmak istediği sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşabilmek üzere faydalandığı araçların kombinasyonunu göstermektedir. Rekabet stratejisi çarkı, bir işletmenin rekabet stratejisinin kilit yanlarını tek sayfada göstermenin bir yoludur. Çarkın göbeğinde, işletmenin rekabet tarzı ve belirli ekonomik ile ekonomik olmayan amaçlarının genel bir ifadesi olarak hedefleri yer almaktadır. Çarkın parmakları, işletmenin hedeflerine ulaşmak için faydalandığı politikaları göstermektedir. Gerçek bir çarktaki gibi, tekerleğin parmakları diğer bir ifade ile politikalar, merkezden, dışarıya doğru yayılım göstermeli; tekerlek parmakları da birbirleri ile bağlantılı olmalıdırlar, yoksa çark dönmeyecektir (Porter, 2015: XXVIII).

Porter ve Lee’ye göre (2015) strateji, bir kuruluşun müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda öne çıkmasını sağlayacak gerekli seçimleri yapmakla ilgilidir.

Bir rekabet stratejisinin uygunluğu şekil 3'te gösterildiği şekliyle önerilen hedeflerle politikaların tutarlıklarının sınanması yolu ile saptanır (Porter, 2015: XXIX):

İç Tutarlılık

Hedefler karşılıklı bir şekilde ulaşılabilir özellikte mi?

Anahtar işletim politikaları hedeflere ilişkin mi?

Anahtar işletim politikaları birbirini destekliyor mu?

Çevresel Uyum

Hedefler ile politikalar sektörde yer alan fırsatlardan faydalanyor mu?

Hedefler ile politikalar, elde bulunan kaynaklarla mümkün olduğu düzeyde sektördeki tehditlerle baş edebiliyor mu?

Hedefler ile politikaların zamanlaması, çevrenin hamleleri içerisinde eritme kabiliyetini yansıtıyor mu?

Hedefler ile politikalar daha genel olarak toplumsal meseleler ile uyumlu mu?

Kaynakların Uyumluluğu

Rakipler ile kıyaslandığında, hedefler ile politikalar işletmenin elindeki kaynaklara uygun mu?

Hedefler ile politikaların zamanlaması, örgütün değişme yeteneğini yansıtıyor mu?

İletişim ve Uygulama

Hedefler, anahtar uygulayıcılar tarafından iyice anlaşılmış mı?

Bağlılığı oluşturmak için, hedefler ile politikalarla anahtar uygulayıcıların değerleri uyumlu mu?

Etkili uygulamaya müsaade edecek kadar yönetim yeteneği mevcut mu?

Şekil 3. Tutarlılık Testleri

Kaynak: Porter (2015: XXVII)'dan uyarlanmıştır.

1.5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Profesör Michael Porter, akademik bir disiplin olarak stratejik yönetimin kurucu babaları arasında yer almaktadır. Stratejiye sağlam bir teorik temel kazandırmış ve bu disiplini uygulamacı yöneticiler için erişilebilir ve kullanışlı hale getirmiştir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 256).

Endüstriyel ekonomi üzerine yaptığı araştırmanın sonucu olarak Porter, belirli sektörlerin neden diğerlerinden daha yüksek ortalama kar seviyelerine sahip olduğunu ve her sektördeki belirli firmaların neden sektör ortalamasının üzerinde kar elde ettiğini incelemiştir (Sharp, 1991: 4). Bu soruya yanıt olarak Porter (1980) sektörde yer alan rakipleri devre dışı bırakarak, rekabet avantajını ele geçirebilmek için rekabet stratejilerinden

faaydalanılması gerektiğinden bahsetmektedir. Günümüzde literatürde hakim olan jenerik strateji yaklaşımı, Porter'ın geliştirmiş olduğı Jenerik Rekabet Stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, faaliyette bulunulan sektörde uygun bir rekabet konumu arayışını ifade etmektedir. İşletmenin yer aldığı sektörde rakiplerine nazaran bulunduğı konumu ve rekabet gücünü ifade eden rekabet stratejileri “Jenerik Stratejiler” olarak tanımlanmaktadır. Toplam Maliyet Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi, jenerik stratejileri oluşturmaktadır (Eren, 2014: 6000). Bu stratejileri Porter “kapsamlı rekabet stratejileri” olarak adlandırmakta, bahsedilen kapsam ile “jenerik” yani “işletmenin kendi pazar segmentinde rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri” bahsedilmektedir (Dinçer, 2003). Daha önce sözü edilen beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek için, sektörde yer alan diğer rakipleri devre dışında bırakabilmek için Porter (2015) potansiyel olarak üç jenerik rekabet stratejisi sunmuştur.

Porter, sektördeki firmaların karlılığını belirleyen rekabet baskısı teorisini geliştirmiş ve kendi sektörlerinde ortalama üstü kar elde eden firmaların faaliyetlerini aşağıdaki üç genel strateji olarak sınıflandırmıştır (Sharp, 1991: 4). Bu yaklaşımlar (Porter, 2015):

1. Toplam maliyet liderliği
2. Farklılaştırma
3. Odaklanma

Porter bu üç rekabet stratejisi arasında hiçbir gruba dahil edilemeyen davranışları ise “arada sıkışıp kalmak” olarak tanımlamaktadır. Ona göre arada sıkışıp kalmış firmaların davranışları ise; işletme söz konusu üç stratejik davranıştan birini geliştiremediğı zaman bulanık bir şirket kültürüne ve çatışan bir örgütsel düzenlemeye sahip olmaktadır. Bu durumda uzun vadede işletmenin hayatta kalması olanaksızdır (Özdemir, 2022: 51).

Porter'ın jenerik rekabet stratejileri aşağıdaki tabloda gösterildiğı gibidir:

Tablo 1. Üç Jenerik Strateji

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Alan	Geniş hedef	1. Maliyet liderliği	2. Farklılaşma
	Dar hedef	3A. Maliyete odaklanma	3B. Farklılaşmaya odaklanma

Kaynak: Porter, 2008'den uyarlanmıştır.

Tablo 1’de yer alan jenerik stratejilerden birini benimseyerek işletmeler, tedarikçilerin, yeni girenlerin, alıcıların ve ikame malların pazarlık gücü ile mevcut firmalar arasındaki rekabet olarak belirtilen beş rekabetçi güçten kaynaklanan tehdidi azaltabilir (Nandakumar, Ghobadian ve O’Regan, 2011:232). Söz konusu jenerik rekabet stratejilerine aşağıda değinilecektir.

1.5.1. Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin, sektör ortalamasının üzerinde olmasa bile, ortalama üstü karlar elde etmek için bir ürün veya hizmetin en düşük maliyetli üreticisi haline gelmesini gerektirmektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258). Daha yalın bir anlatımla, maliyet liderliği stratejisinde bir işletme faaliyette bulunduğu sektörde en düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18). Maliyet liderliği stratejisi çoğunlukla standartlaştırılmış ürünlerin yüksek hacimlerde üretilerek ya da hizmet sunarak ölçek ekonomilerinden yararlanmaya çalışan işletmelerce uygulanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasında sürekli olarak işletmenin her aşamasında maliyet düşürmesi gerekmektedir (Özdemir, 2022: 58). Maliyet avantajı yaratan kaynaklar çeşitlidir ve sektörün yapısına göre şekillenir. Bir işletme genel maliyet liderliğini elde edebilir ve sürdürebilir hale getirirse, ortalama fiyatlara yakın veya ortalama fiyatlar belirleyebildiği sürece ortalamanın üzerinde performans gösteren bir işletme olacaktır. Rakiplerine göre daha düşük veya eşdeğer fiyatlarla, maliyet liderinin düşük maliyet pozisyonu daha yüksek getirilere dönüşecektir. Ancak bir maliyet lideri, farklılaşmanın temellerini göz ardı edemez. Alıcılar ürünü karşılaştırılabilir veya kabul edilebilir olarak algılamazsa, maliyet lideri, satış kazanmak için rakiplerinin fiyatının çok altında indirim yapmak zorunda kalacaktır. Bu durum ise, maliyet pozisyonunun faydalarını ortadan kaldırabilir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18).

İşletmelerin maliyet liderliğini elde edebilmeleri için uygulamaları gereken stratejiler Peker ve arkadaşları (2016: 14) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Maliyeti en düşük olan ürünlerin üretilmesi,
- Sıkı bir maliyet kontrolünün yapılması,
- Standart üretim sistemlerinin oluşturulması böylece de fireleri minimuma indirmek,
- Geniş ürün yelpazesi oluşturmak. Diğer bir ifade ile birden fazla pazar segmentine ulaşmak,

- Ölçek ekonomilerinden faydalanmak ve bunun yanı sıra destek hizmetlerinde ortaya çıkan maliyetlerin de denetim altında tutulması,
- Faaliyet gösterilen sektörde önemli bir pazar payı veya işçilik, hammadde vb. girdilere ayrıcalıklı bir şekilde sahip olmak.

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için yukarıda sıralanan stratejilerden bir veya bir kaçını uygulamaları gerekmektedir (Peker, vd. 2016: 14).

Porter (1998)'a göre maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler bazı avantaj ve dezavantajlara da sahip olmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- İşletmenin yüksek kâr marjına sahip olması nedeniyle sektöre yeni giren işletmelerin rekabette şansları düşüktür.
- İşletme sektörde lider olması sebebiyle ikame ürün tehdidine yönelik en iyi savunma konumunda bulunmaktadır.
- Maliyet liderliği stratejisi, tedarikçi taleplerinin etkisini azaltmak amacıyla yeterli fiyat esnekliğine müsaade ederken, alıcı tarafında fiyat duyarlılığı pazar payı bakımından işletme lehine çalışmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisinin beraberinde getirdiği riskler;

- Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için çoğunlukla mevcut pazar payının yüksek olması, ucuz hammadde erişimi ya da geniş dağıtım ağına sahip olunması gerekmektedir.
- Sektörde oluşabilecek fiyat farkının önüne geçebilmek için ürün kalitesi zarar görmeyecek şekilde sürekli olarak yatırıma ihtiyaç duyulabilmektedir.
- Sektörde faaliyette bulunan rakip işletmeler, üretim ve teknoloji süreçlerini taklit etme yolu ile maliyetlerini azaltabilir ve bu durum da kaçınılmaz bir şekilde genel sektör karlılığını düşürebilir.

Hitt vd.'ne göre (1999) düşük maliyet odaklı fiyata dayalı stratejilerin sunduğu avantajlar ile birlikte birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Geçmiş tecrübe ve yatırımları önemsiz hale getiren teknolojiye değişim,
- Pazara yeni girenlerin ya da işletme takipçilerinin yetenek ya da taklit yolu ile işi daha düşük maliyet ile öğrenmeleri ve tecrübe edinmeleri,

- Maliyete odaklanılmasından dolayı, ürün ya da pazarlama faktörlerinde meydana gelen değişikliklerin fark edilememesi,
- Rakip işletmelerin marka imajını dengelemek amacı ile fiyattaki değişimleri daraltacak yönde bir maliyet enflasyonu.

1.5.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi, marka, kalite ve performans temelinde, bir ürün veya hizmetin diğer firmalarınkinden üstün olduğu yönünde bir müşteri algısı yaratmayı ve böylece müşterilerden daha yüksek bir fiyat talep etmeyi içermektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258).

Farklılaşma stratejisinde, bir işletme alıcılar tarafından çok değer verilen bazı konularda eşsiz olmayı hedeflemektedir. İşletme bir sektördeki pek çok alıcının önemli olarak değerlendirdiği bir ya da daha fazla özelliği seçmekte ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendini benzersiz bir şekilde konumlandırmaktadır. Benzersizliği nedeniyle yüksek bir fiyatla da ödüllendirilmektedir. Farklılaştırma, ürünün kendisine, satış sistemine, pazarlama yaklaşımına ve çok çeşitli diğer faktörlere dayanabilir. Farklılaşmayı başarabilen ve sürdürebilen bir firmada, fiyat primi, benzersiz olmanın getirdiği ek maliyetleri aşarsa, sektöründe ortalamanın üzerinde performans gösterecektir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18-19).

Farklılaştırma stratejisinde amaç, müşteriye marka bağlılığı yaratacak üstün değer sunmaktır. Bu şekilde farklılaştırılan ürünlerde alıcının ödemeyi kabullendiği fiyat, farklı olmak için katlanılan fazla maliyetleri aştığı zaman ortalamanın üzerinde getiri elde edilebilecektir (Eldring, 2009: 8). Farklılaştırma, daha düşük fiyat (veya daha yüksek fiyat), daha iyi kalite, müşteri hizmetleri, daha fazla farkındalık, itibar, daha fazla bulunabilirlik gibi bir dizi özellik aracılığıyla elde edilebilir (Sharp, 1991: 5).

Sektör ortalamasının üzerinde kar marjları elde etmek isteyen işletmeler tarafından uygulanabilir bir strateji olan farklılaştırma stratejisi neticesinde yüksek marka sadakati ortaya çıkmaktadır. Yüksek marka sadakati ise müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltmaktadır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde elde etmiş olduğu kar marjı diğerlerine oranla daha yüksektir (Özdemir, 2022: 58).

Porter (1998)'a göre farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği bazı avantajlarla birlikte dezavantajlar da bulunmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- Farklılaşma stratejisi ile yüksek marka sadakati ortaya çıkmakta bu durum da sektöre yeni oyuncuların girişine engel olmaktadır.

- Farklılaştırma stratejisi, sektörde daha düşük fiyatlarda ürün ya da hizmet sunan rakip işletmelere karşı üstünlük kazanmayı sağlamaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi neticesinde ortaya çıkan yüksek kaliteli ürün ve hizmet daha yüksek kar marjlarının oluşmasına yol açmaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği riskler ise;

- Araştırma geliştirme, yüksek kaliteli malzemeler ya da yoğun müşteri desteği gibi alanlara yatırım yapma ihtiyacı neticesinde, farklılaşmanın ayrıca mevcut müşterilerin zararına neden olabilecek bir maliyet ödünlüşmesini içermeye olasıdır. yüksektir.
- Farklılaştırma stratejisi, yüksek düzeyde başlangıç maliyetleri ile işletme maliyetlerini kapsamaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin sunduğu ürün ya da hizmetlerin taklit edilme riski oluşmakta ve müşterilerin farklılaştırılmış olan ürün ya da hizmete olan ihtiyacı azalması durumunda talepte düşüş ortaya çıkmaktadır.
- Farklılaştırma stratejisinde sunulan ürün ya da hizmet için uygulanmakta olan fiyat rakip işletmeler tarafından sunulan benzer ürün ve hizmetler arasında fiyat farkının iyi planlanması gerekmektedir.

Zuckerman'a göre (2002) tüketiciler üzerinde marka bağımlılığı yaratan farklılaştırma stratejisi ile işletmeler birtakım avantajları yakalayabilmektedir. Bu avantajlar:

- Etkileyici bir işletme bağımlılığı yaratmak,
- Müşterinin ihtimal dâhilinde olan hareketlerini azaltmak,
- Tedarikçilerin ihtimal dâhilinde olan hareketlerini azaltmak,
- Sektöre yeni girişleri engellemek için bariyerler oluşturmak,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki ikame ürün tehditlerini dengelemek.

1.5.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, dar bir pazar bölümünde farklılaşma veya maliyet liderliği stratejilerinden birinin kullanılmasını içermektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinden oldukça farklıdır; çünkü odaklanan bir firma, sektördeki bir bölümü veya bölüm grubunu seçer ve stratejisini diğerlerini dışlayarak bu bölümlere hizmet edecek şekilde uyarlamaktadır. Odaklanmanın özü, dar

bir hedefin sektörün geri kalanından farklılıklarını kullanmaktır. Odaklanma stratejisinin iki varyantı vardır. Maliyet odaklı stratejide bir firma hedef bölümde maliyet avantajı ararken, farklılaşma odaklı stratejide firma hedef bölümde farklılaşmayı hedeflemektedir. Odaklanma stratejisinin her iki varyantı da, odaklanan firmanın hedef bölüm ile diğer bölümler arasındaki farklılıklara dayanmaktadır. Maliyet odaklı strateji, bazı bölümlerdeki maliyet davranışındaki farklılıkları kullanırken, farklılaşma odaklı strateji belirli bölümlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını kullanmaktadır. Odaklanan firma, kendisini yalnızca bu bölümlere adanarak rekabet avantajı elde edebilir (Gibcus ve Kemp, 2003: 19).

Odaklanma stratejisi, genellikle dar hedef kitlelerine diğer bir ifade ile belirli bir coğrafi pazara, farklı arzu ve ihtiyaçları olan özel bir alıcı grubuna ya da özel nitelikte farklı ürün çeşitleri sunmakta olan işletmelerce tercih edilmektedir. Odaklanma stratejisini başarı ile uygulayan işletmeler de farklılaşma stratejisinde olduğu gibi sektörde müşteri sadakati yaratmakta ve ortalamanın üzerinde kar marjları getirmektedir (Özdemir, 2022: 59).

Porter (1998)'a göre odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği bazı avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin ikame ürün, rekabet ve yeni giren işletme tehditlerinden uzaklaşması gerekmektedir.
- İşletme, odaklanma stratejisi ile yüksek marka sadakati oluşturmakta, marka sadakati sayesinde ise alıcıların işletmeden uzaklaşma ihtimali azalmaktadır.
- Odaklanma stratejisinde işletmeler, yüksek karlı pazar bölümlerine yoğunlaşmaktadırlar.
- İşletme uyguladığı strateji gereğince dağıtım kanallarına sahip olmasından dolayı hedef pazar payını önemli düzeyde artırabilmektedir.

Odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği riskler ise;

- Odaklanma stratejisi yüksek düzeylerde yatırım ve maliyet gerektirmektedir.
- Rakipler arasında standart ürün konfigürasyonunda yapılan değişiklikler, odaklanmamış ürünlerin odaklanmış pazar bölümünün taleplerini karşılamaya başladığı zaman maliyet dezavantajlarına sebep olabilmektedir.

- Odaklanma stratejisinden hedef pazara yönelik olası bozulmalar ya da yanlışlıklar rakiplerin daha da sıkı tanımlanmış pazar bölümlerini belirlemek suretiyle işletmenin önüne geçmesine neden olabilmektedir.

Eldring'e göre (2009) Porter'ın Jenerik Stratejileri aşağıda sıralanan üç sebepten dolayı önemli ve yararlıdır:

- Önceden elde edilmiş bulgulara dayanmaktadır ve alanda yer alan diğer sınıflandırmalar ile de ilişkilidir. Miles ve Snow'un tipolojisinde; yeni ürün ve pazar fırsatlarını yakalayan ve kullanan olarak tanımlanan "araştırmacılar" gruplandırması Porter'ın "farklılaştırma stratejisi" ile pazarda dar bir segmentte faaliyet gösteren "savunmacılar" gruplandırması Porter'ın "düşük maliyet stratejisi" ile alakalıdır. Savunmacılar maliyetleri düşürmek yoluyla verimliliği artırmaya çalışırken araştırmacılar, yenilikler yapmak yoluyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır.
- Porter tarafından geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri geniş bir alanda çeşitli sektörlerde uygulanabilir ve aynı zamanda belirsizlik içermezler. Herhangi bir sektör kısıtı bulunmamakta ve modelin anlaşılması ve uygulanması oldukça kolaydır.
- Porter'ın geliştirdiği stratejilerinden sadece birini seçerek uygulayan işletmelerin daha yüksek performans sergilediği görülmüştür.

Porter, bir firmanın farklılaşma veya maliyet liderliği stratejisi arasında seçim yapması gerektiğini savunmaktadır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258; Eldring, 2009: 4). Her bir genel stratejiyi uygulayan ancak hiçbirinde başarılı olamayan bir işletme, "ortada sıkışmış" olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir işletmenin rekabet avantajı yoktur ve genel stratejilerden birine odaklanan işletmelerle boy ölçüşmesi olası değildir (Gibcus ve Kemp, 2003: 19). "Sıkışıp kalmak" muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258).

Örneğin, bir firma çok yüksek kaliteli ürünler sunarak kendini farklılaştırıyorsa, aynı zamanda maliyet lideri olmayı da hedefliyorsa bu istek kaliteyi baltalama riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Kalite zarar görmese bile, işletme kafa karıştırıcı bir imaj sergileme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle Porter, uzun vadede başarılı olmak için bir işletmenin genel stratejilerden yalnızca birini seçmesi gerektiğini savunmaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003: 19).

1.6. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

İlgili literatür incelendiğinde Porter tarafından geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri’nin kabul görüp yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri’nin kullanıldığı çalışma örnekleri aşağıda sıralanmaktadır.

Dess ve David (1984) yapmış oldukları çalışmalarında, bir sektörde faaliyet gösteren işletmeleri planlanmış stratejilere göre stratejik gruplara ayırmanın önemini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmanın ikinci aşamasında, bir grup uzman tarafından jenerik stratejiler için belirlenen rekabet yöntemlerinin önemleri değerlendirilmiştir.

Powers ve Hah (2004) çalışmalarında genel stratejiler, rekabetçi teknikler ve başarı arasındaki bağlantı ile ilgili bir çalışmanın sonuçlarına yer vermiştir.

Wu, Lin ve Lee (2010) bir işletme için en uygun rekabet stratejisi seçimini incelemiştir.

Franek ve Kresta (2013) Porter’ın Beş Güç Analizi temelinde, Analitik Ağ Süreci (ANP) ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi çoklu nitelikli karar verme ayrıştırma yöntemlerinin uygulanmasıyla stratejik karar verme sürecini ele almıştır.

Pulaj, Kuma ve Cipi (2015) Porter’ın jenerik stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin performans üzerindeki önemli pozitif etkileri olduğunu bulmuştur.

Peker vd. (2016) Porter tarafından geliştirilmiş olan ve literatürde kabul gören Jenerik stratejilerin işletme performansına etkisini ölçmeyi amaç edinmiştir.

Mirzayeva ve Türkay (2016) Bakü’de faaliyette bulunan otel işletmelerinin önem verdiği rekabet stratejilerini tespit etmek ve bu stratejileri belirleyen değişkenlerin önem düzeyini belirlemeyi amaç edinmiştir.

Putra ve Suharto (2018) Malang şehrindeki Never Get Old Company markasının rekabet avantajı yaratmadaki faydalandıkları farklılaşma stratejisini analiz etmeyi amaçlamıştır.

Subrahmanyam ve Azad (2019) Erbil’deki Carrefour’un maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Özdemir (2022) Porter’ın jenerik rekabet stratejileri ile uyumlu olan ve Türkiye’de aynı sektörde faaliyette olan Migros, BİM ve Macrocenter market

zincirlerin rekabet stratejilerini örnek olay olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Migros'un farklılaşma, BİM'in maliyet liderliği ve Macrocenter'in odaklanma stratejileri ile sektörde yer edindiği sonucuna ulaşmıştır.

SONUÇ

1980 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında Porter, bir sektörde güçlü bir konuma sahip olarak faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek için beş rekabetçi güçten kaynaklanan tehdidi azaltabilmek amacıyla işletmelerin kullanabilmeleri için üç farklı genel strateji geliştirmiştir. Porter tarafından geliştirilmiş olan jenerik rekabet stratejileri bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin o sektörde beş rekabetçi güç ile baş edebilmesine ve sektörde rekabet avantajını ele geçirebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu stratejilerden biri olan toplam maliyet liderliği ile işletme pazarda önemli bir paya sahip olarak veya hammaddeye diğer işletmelere nazaran daha avantajlı bir şekilde ulaşarak ulaşma gibi birtakım avantajlar elde ederek faaliyet gösterdiği sektörün maliyet lideri olabilmektedir.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan bir işletme var olan ürünlerden marka, tasarım, teknoloji, ürün özellikleri vb. açılardan farklı olarak nitelendirilen bir ürün ya da hizmet ürettiğinde rekabet avantajı elde edecektir. Müşteriler genellikle diğer işletme ürün ve hizmetlerinde olmayan söz konusu farklılıklar için daha yüksek ücretler ödemeye istekli olmaktadır. Farklılaştırma ile müşteri sadakati, bağlılığı artmakta, fiyat farklılıklarına gösterilen duyarlılık azalmaktadır. Bu şekilde işletme karlılığı da artmaktadır.

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler ise belirli bir ürün, tüketici ya da coğrafi alana odaklanmaktadır. Faaliyet gösterilen alan daha dardır. Ancak alan dar olduğu için bu dar olan alana yüksek ihtimalle rakiplere göre daha verimli bir şekilde ulaşılacak ve bu durumda yine işletmeye kar olarak dönecektir.

Rekabette öne geçmek hatta sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele geçirmek isteyen işletmeler kendi çevre koşullarını dikkate alarak kendilerine en uygun olan stratejiyi belirleyip faaliyetlerini sürdürmelidir. Jenerik rekabet stratejileri, işletmelerin pazardaki konumuna göre rekabetçi güçlerle baş edebilmek üzere işletmelere fayda sağlamakta, onları rakiplerine göre güçlü kılmaktadır.

Kaynaklar

- Akmermer, B., & Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk sektörünün Porter'in Beş Güç Modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 47-68.
- Bayburtlu, İ., & Esen, Ş. (2021). Porter'ın 5 Güç Modeli ile Bartın İlindeki İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi. 2. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi*, 11.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic management journal*, 21(2), 127-154.
- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 kuvvet modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(1), 43-60.
- Dess, G. G. (1984). The effects of corporate strategy on performance: A contingency approach (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Berkeley.
- Diñçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul.
- Eldring, J. (2009). Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk (An Empirical Investigation with German Data). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Eren, M. S. (2014). Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi/The Effect Of Generic Competitive Strategies On Firms'export Performance. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(34), 5998-6022.
- Franek, J., & Kresta, A. (2013). Competitive strategy decision making based on the five forces analysis with ahp/analytic approach. In *Proceedings of the 11th International Conference on Liberec Economic Forum, 16th-17th September* (pp. 135-145).
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). Strategy and small firm performance. Zoetermeer: SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management*. 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing.
- Huggins, R., & Izushi, H. (Eds.). (2011). *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford University Press.
- Karahan, K. S., & Gümüş, A. (2023). Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 111-118.
- Lockett, A., Thompson, S. A. - Morgenstern, U. (2009). "The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal", *International Journal of Management Reviews*, 11/1, pp.9-28

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. *International Journal of productivity and performance management*, 60(3), 222-251.
- Özdemir, A. (2022). Porter Jenerik Rekabet Stratejileri: Türkiye Perakende Market Zincirleri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 50-59.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Arsu, T. (2016). Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, nov-dec, on point 4134.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi (3. b.). G. Ulubilgen, (Çev.) İstanbul: Aura.
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2015). Why strategy matters now. *New England Journal of Medicine*, 372(18), 1681-1684.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, Pp. 12-17.
- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. *European Scientific Journal*, 11(28).
- Putra, Y. S. (2018). Analysis of differentiation Strategies to create competitive Advantages in Facing Global Markets. *KnE Social Sciences*, 254-269.
- Rajasekar, J., & Al Race, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259.
- Sharp, B. (1991). Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1), 4-10.

- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of management inquiry*, 16(3), 256-273.
- Subrahmanyam, S. (2019). Carrefour's competitive strategy-cost leadership and differentiation: A case study. *Pacific Business Review International*, 11(8).
- Tsatsoula, E. (2017). Application of Ansoff's matrix-methodology: Marketing growth strategies for products. International Hellenic University.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 190-196.
- Zuckerman, A. M.(2002). Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv. Chicago: Health Administration Pres.

Stratejik Düşüncenin Kuramsal Temelleri ve Strateji Oluşumu

Elif Genç-Tetik¹

Özet

Strateji, yönetim ve örgütlenme literatüründe en sık ele alınan ve merkezi konumda yer alan kavramlardan biri olmasına rağmen, tanımı, kapsamı ve sınırları konusunda akademik düzeyde tam bir uzlaşıya ulaşılamamıştır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, stratejinin ve strateji yapım sürecinin farklı kuramsal yaklaşımlar, pratik uygulamalar ve tarihsel bağlamlar çerçevesinde şekillendiğini ileri sürmektedir. Strateji alanındaki erken dönem çalışmalar, ağırlıklı olarak rasyonel strateji yapım anlayışına odaklanmış; stratejilerin planlı ve kasıtlı biçimde formüle edilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım, strateji yapım sürecini analitik ve fonksiyonel bir tasarım faaliyeti olarak ele almakta; stratejileri örgütlere düzen, yön ve bütünlük kazandıran araçlar olarak konumlandırmaktadır. Bununla birlikte, alanyazında gerçekleştirilen çok sayıda ampirik ve kavramsal çalışma, rasyonel strateji modelinin gerçek örgütsel pratiklerle yüksek oranda örtüşmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, rasyonel/reçeteci strateji anlayışına yönelik eleştirilerin artmasına ve alternatif strateji yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda öne çıkan artımlı yaklaşım, strateji yapım sürecini öğrenme ve kademeli değişim ekseninde ele alarak literatüre önemli katkılar sunmuş; stratejinin tek seferlik bir planlama faaliyeti değil, zaman içinde şekillenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde stratejik yönetim alanında, tek bir yaklaşımın örgütsel gerçekliği bütünüyle açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde giderek güçlenen bir kabul söz konusudur. Bu durum, farklı strateji yaklaşımlarının hem birlikte hem de bağlama bağlı olarak ayrı ayrı kullanılabileceği çoğulcu bir analitik çerçevenin benimsenmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda bu çalışma, öncelikle strateji kavramına ilişkin farklı tanım ve anlamları ele almakta; ardından strateji alanyazınında geliştirilen çeşitli okulları ve yaklaşımları bütüncül bir perspektifle incelemektedir. Çalışma, stratejinin çok yönlü doğasına dikkat çekerek, söz konusu yaklaşımların evrensel reçeteler olarak değil, bağlama duyarlı ve daha incelikli biçimde kullanılabilecek analitik araçlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini tartışmaktadır.

1 Doç. Dr. Hitit Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, elifgenc@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6306-8550

1. Strateji Kavramının Tanımlanma Meselesi

Strateji kavramı, askerî liderlik ve komuta sanatıyla yakından ilişkili olan, Antik Atina'daki *strategos* makamına dayanmaktadır. Askerî kökenleri itibarıyla strateji; zafer elde etmek amacıyla kaynakların, taktiklerin ve manevraların koordineli biçimde kullanılmasını ifade etmekteydi (Pitt ve Koufopoulos, 2012). Zamanla bu anlayış özel sektör dünyasına taşınmış; strateji, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, uzun vadeli yönün belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak eylem yollarının saptanması için üst yönetim tarafından tasarlanan ve yürütülen kararlar ve uygulamalar bütünü olarak kavramsallaştırılmıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1987; Harrison ve Caron, 1994; Thompson, 1995). Kavram savaş alanından pazara taşındıkça, amaçlı yönelim ve kaynak tahsisine ilişkin vurgusunu korumuş; ancak analitik kapsamı genişlemiştir. Strateji artık yalnızca bir düşmanı yenme meselesi olmaktan çıkmış; örgütün çevresi karşısında konumlandırılması, içsel yetkinliklerin koordine edilmesi ve sürdürülebilir avantajın güvence altına alınmasıyla ilişkilendirilen bir yönetim yaklaşımına dönüşmüştür. Stratejinin askerî kökeni, kavrama bir başlangıç çerçevesi sunsa da stratejinin örgütsel ve yönetsel bağlamlara aktarılması anlamını önemli ölçüde genişletmiştir. Strateji, örgütsel yönelim, kaynak tahsisi ve çevresel konumlandırma gibi boyutları kapsadıkça literatürdeki tanımı çeşitlenmiş; böylece yönetim yazınında birbiriyle rekabet eden farklı yorumlar ortaya çıkmıştır.

Yönetim literatürünün incelenmesi, stratejinin tartışmalı ve çoğul bir kavram olduğunu göstermektedir. Stratejiye ilişkin tek ve evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1996). Nitekim sıklıkla belirtildiği üzere, stratejiye dair tanımlar neredeyse bu alanda yazan yazar sayısı kadardır (Roth ve Washburn, 1999). Bu tanımların zaman içerisindeki evrimi, yönetim düşüncesindeki daha geniş dönüşümlerin de bir yansımasıdır. Erken dönemlerde strateji, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı şeklinde ele alınmıştır. Sanayileşme ve büyük ölçekli şirketlerin yükselişiyle birlikte bu bakış, örgütlerin iç ve dış çevrelerini sistematik biçimde değerlendirmeyi ve kaynak kullanımını amaçlarla uyumlu şekilde azamiye çıkarmayı vurgulayan daha analitik bir anlayışa evrilmiştir. Chandler (1962) stratejiyi, bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi; bu amaçları gerçekleştirmek için eylem yollarının benimsenmesi ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır. Ansoff ve McDonnell (1990) stratejiyi anlaşılması zor ve bir ölçüde soyut bir kavram olarak nitelendirmiş; buna karşın stratejiyi, hedefleri kaynak taahhütleriyle ilişkilendiren yönlendirici bir çerçeve olarak değerlendirmiştir. Johnson, Scholes ve Whittington (2005) ise stratejinin, bir örgütün uzun

vadeli yönünü; kaynak ve yetkinliklerin belirli bir bileşimle yapılandırılması yoluyla izlediğini ileri sürmüştür.

Bu tanımları birleştiren temel unsur; yön, hedefler ve kaynak tahsisine yapılan vurgudur. Ancak sonraki çalışmaların öne çıkardığı önemli bir dönüşüm, stratejinin yalnızca örgütün iç dinamikleriyle sınırlı olmadığı; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi de kapsadığıdır. Mintzberg (1987), stratejinin hem örgütü hem de çevreyi dikkate alması gerektiğini vurgulayarak stratejik tercihin etkileşimsel ve ilişkisel karakterine işaret etmektedir. Bu çok çeşitli tanımlar arasında özellikle etkili olan bir yaklaşım, örgütlerin çevreleriyle ilişkisini merkeze almaktadır. Böylece strateji, yalnızca içsel olarak tasarlanan bir plan olmaktan ziyade, içsel yetkinlikler ile dışsal fırsat ve kısıtların uyumlandırılmasını sağlayan bir mekanizma olarak ele alınmaktadır.

Tanımların ikinci bir kümesi, içsel yetkinliklerin dış çevre koşullarıyla hizalanmasının önemini vurgulamaktadır. Hofer ve Schendel (1978) stratejiyi, “dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ile bu fırsatlardan faydalanmak üzere örgütün elinde bulunan yetkinlik ve kaynaklar arasında uygulanabilir bir eşleşmenin geliştirilmesi olarak” tanımlar. Pettigrew (1977) stratejiyi, “çevresel ve örgüt içi ikilemlerin çözümü olarak görür; bu çözüm sürecinin ise örgütsel kültür, görev yapısı, liderlik ve iç politik dinamikler tarafından şekillendirildiğini” belirtir. Kay (1993) da benzer biçimde, “bir örgütün stratejisinin; içsel yetkinlikleri ile paydaşlar, çalışanlar, hissedarlar ve tedarikçiler gibi dış ilişkileri arasındaki uyum olduğunu” savunur.

Bu perspektifler, stratejiyi salt içsel bir tasarım problemi olarak görmekten uzaklaşarak, örgütsel kapasite ile çevresel talepler arasında süregelen bir müzakere süreci olarak ele alır. Bu çerçevede strateji; belirsizlik, karmaşıklık ve örgütsel kaynaklar üzerindeki rekabetçi taleplerle başa çıkmayı sağlayan bir mekanizma niteliği kazanır. Stratejinin içsel ve dışsal unsurlar arasında uyum kurma niteliği, bu uyumun örgütün hangi düzeyinde gerçekleştiği sorusunu da gündeme getirmektedir. Bu nedenle literatür, stratejiyi tekil bir olgu olarak değil; örgütün farklı katmanlarında işleyen çok düzeyli bir yapı olarak kavramsallaştırma eğilimindedir.

2. Çok Düzeyli Bir Yapı Olarak Strateji

Literatürde üzerine tartışılan bir diğer husus, stratejinin farklı örgütsel düzeylerde var olduğudur. Kurumsal düzeyde strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirleyen ve görünür kılan; bu hedeflere ulaşmak için temel politika ve planları üreten; ayrıca örgütün hangi faaliyet alanlarını sürdüreceğini tanımlayan kararlar örüntüsü olarak ifade edilmektedir (Andrews, 1980). Kurumsal strateji bu yönüyle firmanın hangi endüstrilerde ve hangi çevresel

koşullar içerisinde rekabet edeceğini belirleyerek örgütün kapsamını karakterize eder. Örgüt düzeyi strateji ise örgütün belirli bir endüstri ya da pazarda nasıl rekabet edeceğiyle ilgilidir. Grant (2008) işletme düzeyi stratejinin, firmanın belirli bir alanda rakipler ve müşteriler karşısındaki konumlanmasıyla ilişkili olduğunu vurgular. Fonksiyonel stratejiler ise daha alt düzeyde, pazarlama, insan kaynakları ya da operasyonlar gibi belirli faaliyet alanlarını şekillendirir ve kurumsal ve işletme düzeyi stratejilerin uygulanmasını destekler.

Bu çerçeveden bakıldığında strateji, “örgütlerin kurumsal, işletme ve fonksiyonel boyutlarını daha etkin biçimde hizalayarak ilerleme kaydetmelerini ve hedefledikleri sonuçlara daha etkili ulaşmalarını sağlayan çok boyutlu ve dinamik bir yapı” olarak değerlendirilmektedir (Chaharbaghi, 2007). Barney ve Hesterly (2006) işletme düzeyi stratejiyi, kurumun rekabet avantajını nasıl elde edeceğine ilişkin teorisi olarak tanımlar. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) stratejiyi, çekirdek yetkinliklerden yararlanarak rekabet avantajı elde etmeye yönelik bütünsel ve koordineli taahhütler bütünü olarak ele alır. Porter (1996) ise stratejiyi rekabetçi konumlandırma bağlamında kavramsallaştırarak stratejinin farklı olmak ve benzersiz bir değer bileşimini sunmak üzere farklı bir faaliyet setini kasıtlı biçimde seçmek anlamına geldiğini belirtir.

Çok düzeyli bakış, stratejinin örgüt içerisinde nerede işlediğini açıklığa kavuştursa da stratejinin pratikte nasıl anlaşıldığı ve nasıl icra edildiğini tümüyle açıklamayabilir. Bu boşluk, stratejiyi hem niyet hem de ortaya çıkış boyutlarıyla birlikte ele alan Mintzberg’in bütünlleştirici yaklaşımıyla daha görünür hale gelmektedir. Henry Mintzberg’in çalışmaları, literatürdeki bu farklı hatları hem bir araya getirmekte hem de problematize etmektedir. Mintzberg (1998), strateji, bir biçimde tanımladığımız ama başka bir biçimde kullandığımız kelimelerden biridir diyerek Ansoff ve McDonnell’in stratejinin belirsizliğine ilişkin tespitini pekiştirmektedir. Mintzberg (1994, 1987) stratejiye ilişkin beş farklı bakış açısı ileri sürer; bunlar literatürde sıklıkla “5P” olarak anılmaktadır: Plan olarak strateji, geleceğe dönük, bilinçli biçimde tasarlanmış bir eylem çizgisi; karar ve davranışları yönlendiren bir rehberdir. Örüntü olarak strateji, zaman içinde davranışlarda tutarlılık; niyet edilip edilmemesine bakılmaksızın örgütsel eylemde düzenliliklerin sonradan fark edilmesi anlamına gelir. Hile/manevra olarak strateji, Rakibi alt etmek ya da ön almak amacıyla tasarlanmış özgül bir hamledir. Yeni girişimleri caydırmak için kapasite artışı izlenimi yaratmak buna örnek olarak gösterilebilir. Konum olarak strateji örgütün çevresi içinde konumlandırılma biçimi; içsel yetkinlikler ile dışsal talepler arasında aracılık eden bir yerleşim olarak ifade edilebilir. Son olarak perspektif olarak strateji örgütsel kültür ve

kolektif biliş içinde kök salmış, dünyayı algılama ve anlamlandırma biçimi; strateji burada liderlerin ve üyelerin zihniyetinde gömülüdür.

Mintzberg'in (1978) kasıtlı ve ortaya çıkan strateji ayrımı, çağdaş tartışmaların merkezindedir. Kasıtlı strateji, niyetlerin tümüyle gerçekleştiği durumları ifade ederken; ortaya çıkan strateji, davranış örüntülerinin başlangıçtaki niyetlerin ötesinde ya da onlara rağmen geliştiği koşullarda ortaya çıkar. Uygulamada çoğu örgüt bu iki uç arasında konumlanır: Ne başlangıç niyetlerini bütünüyle hayata geçirirler ne de niyetlerinden tümüyle koparlar. Kusursuz bir gerçekleşme, hatasız öngörü ve beklenmedik olaylara uyum sağlamaktan kaçınma anlamına gelir ki, türbülanslı çevrelerde bu oldukça gerçek dışıdır.

Bazı eleştirmenler, strateji süreci ifadesinin dahi bir tür oksimoron olabileceğini öne sürer. Strateji yaratıcılık ve inovasyonu çağrıştıran, süreç kavramı bürokrasi ve kontrolü akla getirir. Bala (2003), strateji süreci yerine stratejiyi şekillendirmek, uygulamak ve değiştirmek ifadesinin daha uygun olacağını savunur. Bu yaklaşıma göre, kasıtlılığa aşırı vurgu yapmak; belirsizlikle başa çıkma pratiklerini gerçekçi biçimde yansıtmaktan ziyade, rasyonellik ve kontrol takıntısının bir ürünü olabilir (Wildavsky, 1979; Mintzberg, 1993). Bu eleştiriler, stratejiyi bütünüyle tasarlanmış bir plan olarak değil; icraat, öğrenme ve uyarlama yoluyla kademeli biçimde ortaya çıkan bir örüntü olarak ele alan alternatif yaklaşımlara zemin hazırlamıştır.

Yukarıdaki tüm kavramsallaştırmalar, stratejinin hem ileriye dönük bir plan hem de geriye dönük bir örüntü olarak görülebileceğini ve nihayetinde zaman içinde davranışı yönlendiren bir perspektif haline geldiğini göstermektedir. Stratejiyi tanımlamak ve kavramsal boyutlarını ortaya koymak, stratejik yönetimi anlamının yalnızca ilk adımıdır. En az bunun kadar önemli olan soru, stratejilerin zaman içinde fiilen nasıl oluştuğudur. Bu noktada analiz, stratejinin ne olduğundan, stratejinin nasıl ortaya çıktığına kaymakta; stratejik kararların nasıl alındığı, uygulandığı ve gözden geçirilerek yeniden şekillendirildiği süreçlere odaklanmayı gerektirmektedir.

3. Strateji Oluşturma Sürecine Farklı Bakış Açıları

Strateji geliştirme süreci zaman içinde önemli ölçüde dönüşmüştür. 1960'larda Steiner (1969) ve Ansoff (1991) gibi çalışmalar, strateji oluşturmaya kapsamlı bir planlama süreci olarak kavramsallaştırmıştır. Shrivastava (1983), strateji süreçlerine klasik bakış açısıyla yaklaşarak; örgütlerin fırsat ve tehditleri yorumlamak ve yetenek ve kaynakların etkin kullanımına ilişkin kararlar almak üzere uyguladıkları yöntemler olarak tanımlar. Bu klasik modeller, örgütlerin hedefleri önceden belirleyebileceği,

iç ve dış koşulları sistematik biçimde analiz edebileceği ve mevcut olduğu gibi durumdan arzu edilen olması gereken duruma geçiş için tutarlı planlar tasarlayabileceği varsayımına dayanır.

Klasik okul, strateji oluşumuna ilişkin en eski ve halen en etkili yaklaşımlardan biridir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). GZFT analizi ve biçimsel stratejik planlama ile yakından ilişkilidir; örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin fırsat ve tehditleri arasındaki uyuma vurgu yapan bir tasarım olarak sunulur (Farjoun, 2002). Tasarım okulu bu yönüyle çoğu zaman klasik yaklaşımının tasarım okulu anlayışını kapsadığı ve stratejiyi, içsel yetkinlikler ile dışsal taleplerin kasıtlı ve bilinçli biçimde eşleştirilmesi süreci olarak tanımlayan basit ve görece enformel bir modele dayandığı ifade edilir (Selznick, 1957; Chandler, 1962). Zaman içinde bu tasarım mantığı, daha ayrıntılı adım dizilerine sahip planlama modellerine dönüşmüştür.

Klasik yaklaşımlar birkaç temel varsayımı paylaşır. Strateji oluşumu, bilinçli düşünceye dayanan kasıtlı bir süreçtir ve sistematik, kronolojik prosedürler içinde yapılandırılır. Eşsiz, açık ve görece basit stratejiler uygulamaya geçmeden önce bütünüyle formüle edilir; formülasyon ile uygulama keskin biçimde ayrılır. Tanı reçeteden önce gelir; reçete eylemden önce gelir, yani düşünme ile yapma ayrıştırılır. Analitik ve değerlendirici teknikler, örgütün çevresiyle uyumunu sağlayarak açık bir stratejik yön tesis edebilir. Bu yaklaşımda hedeflerin öngörülebilir olduğu ve örgütün gelecekteki konumunun nicelleştirilebilir hedeflerle ifade edilebileceği varsayılır (Dettmer, 2003).

Klasik okulu temsil eden isimlerin başında Selznick ve Chandler gibi isimler gelmektedir. Selznick (1957), stratejik uyum fikrini ortaya koyarak içsel koşullar ile dışsal beklentilerin hizalanması gereğini vurgulamıştır. Chandler (1962) ise strateji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi kurarak her yeni stratejinin örgütsel tasarımın yeniden değerlendirilmesini gerektirdiğini savunmuştur. Lechner ve Müller-Stewens (2006) ve diğerleri, rasyonel strateji oluşturma modellerini dört temel aşamada özetler: (i) örgütsel gündem oluşturma, (ii) karar verme ve formülasyon, (iii) uygulama ve (iv) kontrol. Shrivastava (1983) bu aşamaları, örgütlerin strateji oluştururken izlemesi gereken önceden belirlenmiş adımlar olarak ele almaktadır. Bu rasyonel modeller, iç tutarlılıkları ve analitik çekiciliklerine rağmen, karmaşık ve belirsiz çevrelerde örgütsel karar alma pratiklerini ne ölçüde açıklayabildikleri açısından giderek daha fazla sorgulanmaktadır.

Bu modellerin çekiciliğine karşın, örgütsel yaşamın karmaşıklığını aşırı basitleştirdikleri gerekçesiyle yoğun biçimde eleştirilmiştir. Pek çok yazar, strateji oluşturma sürecinin analiz–formülasyon–uygulama–kontrol şeklinde

sabit ve doğrusal bir sıra izlemesinin nadir olduğunu savunur (Mintzberg, 1978; Quinn, 1980; Hart, 1992). Strateji süreçlerinin; analiz, karar ve uygulamaların birbirine geçtiği, dağınık, örtüşen ve yinelenen bir nitelik taşıdığı ileri sürülür. Dess ve Lumpkin (2001), geniş katkılara rağmen strateji oluşturma süreçleri literatüründe teorik ve ampirik açıdan hala bir bütünlük eksikliği bulunduğunu belirtir. Süreç kavramının hızlı dönüşümü, bağlamsal çeşitlilik ve örgütsel başarıyı tanımlama ve ölçmenin güçlüğü, evrensel reçeteler üretmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle stratejinin fiilen nasıl geliştiğine odaklanan betimleyici süreç çalışmalarının, nasıl olmalıdır sorusuna yanıt veren normatif çalışmalara kıyasla daha kolay yürütülebildiği ifade edilir.

Artımlılık ve öğrenme okulu, klasik paradigmanın karşısında konumlanarak stratejinin ortaya çıkan ve sürekli iyileşen niteliğine atıfta bulunur. Artımlılık, stratejinin kısmi teşebbüsler üzerinden denemeler yaparak ve öğrenerek kasıtlı biçimde iyileştirilmesi olarak tanımlanır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). Stratejilerin baştan tümüyle tasarlanıp sonrasında niyet edildiği gibi uygulandığı fikrine itiraz eder. Artımlı değişim, sürekli değişen çevrede ortaya çıkan fırsatlara örgütlerin uyum sağlaması olarak olumlu bir anlam taşır. Çevre sistematik biçimde analiz edilemeyecek ölçüde karmaşık olduğundan, çok sayıda paydaş kendi ihtiyaçlarına göre müzakere eder ve sorunları çözmeye çalışır (Kearns, 2000).

Mintzberg ve Lampel (1999) bu yaklaşımı, “strateji oluşumunu yargısal tasarım, sezgisel vizyon oluşturma ve ortaya çıkan öğrenme olarak tanımlayarak yakalar; strateji hem dönüşümü hem de sürekliliği içerir ve bireysel aktörleri zorunlu olarak sürece dahil eder”. Bu bakış açısından analiz–formülasyon–uygulama ayrımı gereksiz bir basitleştirmedir. Strateji ayrık aşamalar halinde ilerlemez; aksine örgütler küçük ve yinelemeli adımlarla düşünür ve hareket eder; stratejiler de bu sırada giderek ortaya çıkar. Nihai olarak bu ayrım, strateji araştırmalarında preskriptif ve betimleyici yaklaşımlar arasındaki daha geniş metodolojik bölünmenin temelini oluşturur.

Bu yaklaşım, Lindblom’un ayrık artımlılık ve Quinn’in mantıksal artımlılık kavramlarıyla da yakından ilişki içerisindedir. Lindblom (1959), kamu politikası yapım sürecinde inkremental strateji yönetiminin her zaman daha faydalı olduğunu iddia etmektedir. Burada önemli olan, en baştan süreç rotasını katı biçimde belirlemekten ziyade, farklı girişimlerin aşamalı biçimde bir araya getirilerek tutarlı bir örüntüye dönüştürülmesiyle, esnek biçimde şekillenen bir süreci gerçekleştirebilmektir (Mintzberg, 1987; Quinn, 1978). Kapsamlı analiz yerine karar alıcılar deneme ve yanılma yoluyla doğru rotayı bulurlar; mevcut politikaları artımlı biçimde düzelme yolunu seçerler.

Bu alanda Quinn'in (1980) mantıksal artımlılık yaklaşımı da özellikle etkilidir. Ona göre biçimsel planlama sistemleri olsa dahi stratejilere büyük çoğunlukla kademeli ve sezgisel süreçlerle ulaştıklarını savunmaktadır. Net bir stratejik planlama bulunsa da kurumlar sağlam ama emin ve ufak adımlarla ilerler ve her zaman bir öndeki uygulama sürecinin öğrenme kazanımlarından faydalanırlar. Mantıksal artımlılık, yöneticilerin arzu edilen gelecek konumuna dair genelleştirilmiş bir fikre sahip olduğunu; ancak bu konuma aşama aşama fırsatlar ortaya çıktıkça uyum sağlayarak ilerlediklerini öne sürer.

Günümüzde akademik araştırmalar rasyonel/klasik/preskriptif okulun strateji alanında en yaygın yaklaşım olduğunu kabul etmektedir. Kendi mekanik işleyişi içinde (Farjoun, 2002), strateji oluşturmanın nasıl yürütüleceğine dair preskriptif rehberlik sağlar. Buna karşılık betimleyici ya da ortaya çıkan okul, stratejinin; yöneticilerin zaman içinde keşfettiği, öğrendiği ve paylaştığı davranışlar yoluyla gelişebileceğini ileri sürer. Kasıtlı planlama yön ve istikrar vaat ederken, betimleyici stratejiler üst yönetimlere esneklik ve hızlı cevap yeteneği sağlamaktadır.

Strateji sadece kurumların güçlü/zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyan bir rehber değil, aynı zamanda daha kapsamlı bir biçimde karar veren yöneticilerin bu etmenleri nasıl algıladığıyla da ilgilidir. Tüm bu uygulamalar, gerçek dünyada başarılı olabilecek stratejileri önce deneme ve yanılma yoluyla sınamaya dayanır. Stratejiyi kültür ve bilişe dayalı bir öğrenme süreci olarak ele almak, örgüt içinde yaratıcılığı teşvik edebilir ve girişimci bir karakterin gelişimine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte örneğin güç okulu, stratejinin kimi zaman kapsamlı analizlerden ziyade güçlü paydaşlar arasındaki müzakerelerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını da göstermektedir.

Bu perspektifler birlikte değerlendirildiğinde, hiçbir okulun strateji oluşumunun tüm karmaşıklığını tek başına yakalayamayacağı anlaşılmaktadır. Preskriptif ve betimleyici yaklaşımlar birbirini dışlayan değil; strateji oluşumunun farklı boyutlarını tamamlayan yaklaşımlar olarak görülmelidir. Örgütler kaynakları hizalamak ve yön belirlemek için kasıtlı planlamaya ihtiyaç duyabilir; ancak belirsizlik ve değişim koşullarında ortaya çıkan öğrenme, politik müzakere ve kültürel uyarlanmaya da eş zamanlı olarak başvurmak durumundadır.

4. Klasik ve Artımlı Yaklaşımların Ötesinde: Strateji Oluşumuna Alternatif Okullar Üzerine Tartışma

Klasik ya da artımlı okul, stratejilerin nasıl formüle edilmesi gerektiğini tarif etmeye odaklanır; stratejilerin fiilen nasıl ortaya çıktığından ziyade, strateji oluşturmayı yönlendiren bir ne yapılmalı, nasıl yapılmalı çerçevesi sunar. Bu yaklaşım, stratejilerin kasıtlı olduğunu ve nesnel/analitik bir temele dayanması gerektiğini varsayar. Stratejiler; yeterli nicel veriye dayalı, sistematik analiz içeren planlı müdahaleler olarak görülür (Dettmer, 2003). Rasyonel okul, örgütsel hedefleri önceden belirler, örgütün mevcut durumunu tanımlar ve arzu edilen duruma ulaşmak için strateji süreci aşamalarını sıralı biçimde birbirine bağlayan preskriptif bir yaklaşım benimser (Carr ve Harris, 2004). Betimleyici ya da ortaya çıkış okulu ise stratejilerin uygulamada nasıl oluştuğunu ve nasıl geliştiğini açıklamaya ağırlık verir. Deneyimleme, öğrenme ve tartışma süreçlerine daha açıktır; sezgi, yargı ve tercih gibi ölçülmesi güç unsurları vurgular. Strateji burada, zaman içinde biriken deneyim, deneme-yanılma ve uyarılma üzerinden tanımlanır. Her iki yaklaşım da strateji oluşumunun önemli boyutlarını yakalamaktadır ve çağdaş literatürde bu iki yaklaşımı birbirini dışlayan kutuplar olarak görmek yerine, daha çok bütünleştirmeyi amaçlayan çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Strateji oluşturma süreçlerinde gözlemlenen farklılıklar, strateji literatüründeki farklı teorik geleneklerle yakından ilişkilidir. Bu gelenekler, okullar olarak adlandırılmakta ve rasyonellik, aktörlük, öğrenme ve bağlamın stratejik sonuçlar üzerindeki etkisi konusunda birbirinden ayrılan varsayımlar sunmaktadır.

Strateji alan yazını çoğu çalışmada rasyonel planlama ve tasarım ekseninde şekillenen klasik anlayış ile dinamik bir öğrenme süreci olarak görülen küçük adımların birikiminin büyük etkiler yarattığı inkremental yaklaşım arasında şekillendirilmektedir. Gerçekten bu konvansiyonel iki zıt yaklaşım stratejiyi çalışmaya elverişli bir alan ortaya koysa da günümüz etkileşimi yoğun dünyasında kurumların faaliyetlerini açıklamak için tek başına yetersiz kalabilmektedir. Bilhassa politik etkiler, belirsizliğin yoğunluğu, kronik kurumsal zayıflıklar ve olumsuz bir kurum kültürünün yerleşmiş olması stratejinin sadece planlama ya da zaman içinde şekillenen stratejiler olarak değil aynı zamanda siyasi, kültürel, dış çevreye bağımlı çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilmesini elzem kılar. Dolayısıyla bu çalışma stratejiyi planlama ve artımlılık yaklaşımlarından bir adım ileri taşıyarak örgütlerde ekseri olarak birden fazla değişkenin etkisinin göz önüne alınması gerektiğini alternatif strateji okullarını ele almaktadır.

Bu kapsamda değerlendirilebilecek girişimci okul, strateji oluşumunu tek bir liderin vizyonu ve kişiliği etrafında konumlandırır. Bu bakışta vizyoner bir lider, kişisel olarak ifade ettiği vizyon doğrultusunda kaynakları ve yetkinlikleri harekete geçirerek örgütü hedeflerine taşır (Holstius ve Malaska, 2004; Van Knippenberg ve Sitkin, 2024). Strateji genel yönelim açısından kasıtlıdır; ancak ayrıntıları yol boyunca uyarlanarak ortaya çıkar. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998) vizyonu, liderin zihninde yaratılan stratejinin zihinsel temsili olarak tanımlar. Vizyon, örgütün arzu edilen gelecekteki durumunu betimler. Kearns (2000) bu yaklaşımı, büyük ölçüde vizyoner ve karizmatik bir lidere dayanan vizyoner yaklaşım olarak adlandırır. Her örgütte liderliğin önemi yadsınamaz olmakla birlikte, girişimci okulun tek bir merkezi figüre yaptığı vurgu, aşırı merkezileşme riskini beraberinde getirir. Strateji ve operasyonlar tek bir üst yöneticinin elinde yoğunlaştığında, öngörü kaybı ya da yanlış yargı geniş etkiler doğurabilir ve geçiş süreçleri sorunlu hale gelebilir.

Diğer taraftan bilişsel okul, strateji oluşumunun kökenini psikoloji ve biliş alanına dayandırır. Biliş, bir kişinin ne bildiği ve neyi anladığı ile bilginin edinilmesi ve yorumlanması süreçlerini ifade eder. Bu çerçevede strateji oluşumu, stratejistin zihninde gerçekleşen bir zihinsel süreçtir. Stratejiler; kavramlar ve çerçeveler gibi bilişsel yapılar olarak ortaya çıkar ve bireylerin/grupların çevreden gelen girdileri nasıl yorumladığını şekillendirir. Mintzberg Ahlstrand ve Lampel (1998) bilişsel okulu, stratejiye ilişkin nesnel ve öznel anlayışların ortasında konumlandırır. Bilişsel okul, stratejide algı, yanlılık ve zihinsel modellerin rolünü vurgular; stratejik hataların çoğu zaman eksik veriden ziyade, hatalı yorumlama çerçevelerinden kaynaklanabileceğini ileri sürer.

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in ele aldığı güç okulu (1998), stratejiyi örgüt içindeki ve çevresindeki birey ve gruplar arasında gerçekleşen müzakerelerin bir sonucu olarak ele alır. Strateji burada, kişisiz ve rasyonel bir süreç olmaktan uzaktır; koalisyonlar, çatışmalar ve uzlaşmalar tarafından biçimlendirilir. Örgüt içinde stratejiler, farklı çıkar grupları, departmanlar ya da meslek grupları arasındaki mücadelelerden doğabilir. Örgüt dışındaysa strateji; paydaşlar, düzenleyiciler ve güçlü ortaklarla yürütülen müzakerelerin ürünüdür. Bu okul, paydaşların örgütsel yönelimi şekillendirmedeki rolünü kabul etmesi bakımından paydaş yaklaşımıyla kısmen örtüşür. Girişimci okulun vizyon vurgusundan farklı olarak güç okulu, liderlerin kabul görmek için çoğu zaman vizyondan ziyade politik süreçlere dayandığını öne sürer. Bu süreçlerden doğan stratejiler genellikle ortaya çıkan niteliktedir ve çoğunlukla perspektiften ziyade konum ve manevra biçimini alır. Kapsamlı analizlerden

çok, müzakere edilmiş uzlaşmaların ürünü olma eğilimindedir (Crozier ve Friedberg, 1980; Mintzberg, 1987; Pfeffer, 1992).

Bir diğer okul olan çevresel okul, çevrenin boyutları ile örgütsel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen durumsallık kuramından beslenir. Klasik yönetimin örgüt yönetiminde tek en iyi yol vardır iddiasını reddeder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu okulda çevre, strateji oluşum sürecinin merkezî aktörüdür. Rutin, kompleks ya da türbülanslı dış çevre koşulları, stratejik seçenekleri belirlemede belirleyici bir rol oynar. Liderlik, örgüte yön vermekten ziyade çevreyi okumaya ve sinyallere yanıt vermeye odaklanan geride bir unsur haline gelir. Çevresel boyutlar çoğu zaman soyut ve birleştirilmiş nitelikte olduğundan, strateji; örgütün bağlamına en iyi uyumu sağlayacak özgül konumların seçilmesiyle ilişkilendirilir. Yöneticiler, örgütsel yetkinlikleri çevresel taleplerle hizalayan yolları seçmek durumundadır ve dışsal güçlerin stratejik tercihi hem mümkün kılabileceğini hem de sınırlayabileceğini kabul eder (Lawrence ve Lorsch, 1968).

Son kertede kültürel okul, stratejinin paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlar içinde derin biçimde gömülü olduğunu vurgular. Kültür ve ideoloji genellikle köklü stratejik değişimleri teşvik etmekten çok mevcut stratejinin sürdürülmesini destekler; en iyi ihtimalle, daha geniş ve görece istikrarlı bir stratejik perspektif içinde konum değişikliklerini teşvik eder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu yaklaşımda strateji, öncelikle kolektif niyetlere dayanan ve davranış örüntülerine yansıyan bir perspektif olarak ele alınır. Bireysel eylemler her zaman bütünüyle bilinçli olmasa da strateji, kalıcı kültürel yönelimlerden beslendiği ölçüde genellikle kasıtlı bir karakter taşır (Weick, 1979; Schein, 1985).

Sonuç

Günümüzde strateji literatüründe, rasyonel okulun planlamacı ve tasarımcı yönlerinin halen baskın konumunu koruduğu; buna karşılık yukarıda ele alınan alternatif strateji okullarının büyük ölçüde ikinci planda tutulduğu görülmektedir. Strateji formülasyonu ve uygulamalarına ilişkin kurumsal pratikler incelendiğinde, stratejik planlama süreçlerinin çoğu zaman klasik rasyonel mantık çerçevesinde yürütüldüğü; buna karşın bu planların uygulama düzeylerinin oldukça sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, örgütlerin benzer yapı ve süreçleri taklit etmeye yöneldiği kurumsal izomorfizmin stratejik yönetim bağlamında yeniden sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle stratejik belgelerin biçimsel olarak üretilmesine rağmen, bu belgelerin karar alma ve uygulama süreçlerine yeterince nüfuz edememesi, stratejik yönetimin pratikte sembolik bir faaliyet olarak kalmasına yol açmaktadır.

Bu olumsuz görünümün temel nedenlerinden biri, örgütlerin belirsiz ve karmaşık iç ve dış çevre koşulları altında stratejik konumlanmalarını sürdürmekte yaşadıkları güçlüklerdir. Değişken çevresel dinamikler, çoklu paydaş beklentileri ve sınırlı öngörü kapasitesi, stratejinin kapsamlı ve önceden tasarlanmış planlar aracılığıyla yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda artımlı yaklaşımın sunduğu esnek ve öğrenmeye dayalı bakış açısı, klasik rasyonel modele önemli bir alternatif teşkil etmektedir. Bununla birlikte, günümüz örgütlerinin karşı karşıya olduğu yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik dikkate alındığında, stratejik davranışı açıklamak ve yönlendirmek için yalnızca artımlı yaklaşımlara dayanmanın da yeterli olmadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla strateji yapım sürecinin, tekil bir yaklaşıma indirgenemeyecek ölçüde çok boyutlu bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede, yukarıda ele alınan alternatif strateji okulları, tek başlarına evrensel çözümler sunan modeller olarak değil; bağlama duyarlı biçimde ve gerekli görülen durumlarda farklı oranlarda başvurulabilecek tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilmelidir. Örneğin, örgütün yön kaybı yaşadığı ya da radikal bir dönüşüm ihtiyacının ortaya çıktığı dönemlerde, kolektif ve uzun müzakere süreçleri yerine vizyoner bir liderliğin belirleyici olduğu durumlar söz konusu olabilir. Bu tür bağlamlarda girişimci okul, bireysel sezgi ve vizyonun stratejik yönelimi şekillendirdiği uygulanabilir bir örgütsel rota sunmaktadır.

Bilişsel okul ise strateji yapımını veri üretimi ya da teknik analiz süreçlerinden ziyade, karar vericilerin bu bilgileri nasıl algıladığı ve yorumladığı üzerinden ele almaktadır. Bu yaklaşım, stratejik kararların kalitesini belirleyen unsurun çoğu zaman bilginin kendisinden ziyade, karar alıcıların bilişsel çerçeveleri ve önyargıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, stratejik karar alma süreçlerinde algısal yanlılıkları azaltmaya yönelik mekanizmaların geliştirilmesi, bilişsel okulun sunduğu temel katkılardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle bilişsel yaklaşım, belirli bir bağlamla sınırlı olmaksızın, tüm strateji yapım süreçlerinde dikkate alınması gereken tamamlayıcı bir perspektif sunmaktadır.

Çevresel okul, strateji yapım sürecinde dış çevreden kaynaklanabilecek fırsat ve kısıtların sistematik biçimde analiz edilmesini; olası senaryoların ve öngörülerin geliştirilmesini merkeze almaktadır. Bu yaklaşım, stratejik tercihler üzerinde yöneticilerin mutlak kontrolünün olmadığını; çevresel koşulların stratejik seçenekleri hem mümkün kıldığını hem de sınırlandırdığını kabul etmektedir. Kültürel okul ise stratejinin, örgütün değerleri, normları ve yerleşik rutinleriyle doğrudan ilişkili olduğunu savunarak, kültürel bağlamdan

kopuk biçimde geliştirilen stratejilerin uygulama şansının oldukça düşük olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kültürünün dikkate alınmadığı stratejik girişimler, bu bağlamda sürdürülebilirlik sorunu yaşamaktadır.

Son olarak güç okulu, stratejik kararların alındığı bağlamlarda farklı çıkar grupları arasında rekabet, çatışma ya da müzakere ihtiyacının bulunduğu durumlara dikkat çekmektedir. Özellikle örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerin yoğun olduğu yapılarda, stratejilerin yalnızca rasyonel analizlerin değil; politik süreçlerin ve güç dengelerinin de bir ürünü olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yaklaşım, stratejik uzlaşının sağlanabilmesi için müzakere ve koalisyon süreçlerinin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, strateji yapım sürecinin tek boyutlu ve doğrusal bir faaliyet olarak ele alınamayacağı açıktır. Farklı strateji okulları, en iyi ya da tek doğru modeli sunma iddiasından ziyade, stratejik gerçekliğin farklı yönlerini görünür kılan tamamlayıcı bakış açıları sunmaktadır. Strateji yapımı gibi örgütün tüm alanlarını etkileyen kapsamlı bir sürecin, bağlama duyarlı ve çok yönlü bir perspektifle ele alınması, stratejilerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde artıracak bir stratejik anlayışın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's *The rise and fall of strategic planning*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120606>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Carr, C., & Harris, S. (2004). The impact of diverse national values on strategic investment decisions in the context of globalization. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(1), 77–99.
- Chaharbaghi, K. (2007). The problematic of strategy: A way of seeing is also a way of not seeing. *Management Decision*, 45(3), 327–339. <https://doi.org/10.1108/00251740710744981>
- Chakravarthy, B. (Ed.). (2003). *Strategy process: Shaping the contours of the field*. Blackwell Publishing.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. University of Chicago Press.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2001). Emerging issues in strategy process research. İçde M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 3–34). Blackwell Publishers.
- Dettmer, H. W. (2003). *Strategic navigation: A systems approach to business strategy*. ASQ Quality Press.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 561–594. doi.org/10.2307/3094845
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6th ed.). Blackwell Publishing.
- Harrison, R., & Caron, J. (1994). Managing culture and strategy: The role of top management. *Journal of Management Development*, 13(1), 41–51.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (7th ed.). Thomson South-Western.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Holstius, K. & Malaska, P. (2004). *Advanced Strategic Thinking: Visionary management*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lechner, C., & Müller-Stewens, G. (2006). *Strategy process research: What do we know, what should we do?*
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, and planners*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78–87. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656228>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pitt, M., & Koufopoulos, D. (2012). The essence of strategy and strategic management. İçinde *The essence of strategy and strategic management* (pp. 1-29). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526435736.n1>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), 7–21.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.
- Shrivastava, P. (1983). *A typology of organizational learning systems*. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28.
- Steiner, G. A. (1969). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.
- Thompson, J. L. (1995). *Strategic management: Awareness and change*. Chapman & Hall.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2024). *Visionary leadership and strategic vision*. İçinde *Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Wildavsky, A. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis* (Little, Brown).

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar

Editör:

Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ