



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN  
BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME  
SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Ceyda KAVURMACI AYTAÇ**

**BURSA 2022**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN  
BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME  
SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Ceyda KAVURMACI AYTAÇ**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA 2022**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi Çalışması olarak sunduğum “ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Ceyda KAVURMACI AYTAÇ

Öğrenci No: 711414005

Anabilim/Anasanat Dalı: İşletme/Yönetim  
Organizasyon

Programı: İşletme Doktora

Statüsü: Yüksek Lisans  Doktora

: Sanatta Yeterlik



## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

#### BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

#### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

#### İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tez Başlığı / Konusu: ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 113 sayfalık kısmına ilişkin, 30/06/2022 tarihinde şahsım tarafından (Turnitin)\* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

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

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

<b>Adı Soyadı:</b>	Ceyda KAVURMACI AYTAÇ
<b>Öğrenci No:</b>	711414005
<b>Anabilim Dalı:</b>	İşletme
<b>Programı:</b>	Doktora
<b>Statüsü:</b>	Doktora

**Danışman**

**(Adı, Soyad, Tarih)**

**Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı “ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav  
Komisyonu Başkanı)  
Prof.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Aşkın KESER  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Fenerbahçe Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
Yalova Üniversitesi

**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı “ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye ( Tez Danışmanı ve Sınav  
Komisyonu Başkanı)  
Prof. Dr. Füsun ÇINAR  
ALTINTAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı "ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

Bursa Uludağ Üniversitesi



**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı "ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye  
Prof. Dr. Aşkın KESER  
Bursa Uludağ Üniversitesi

**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı "ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye  
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Fenerbahçe Üniversitesi

**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414005 numaralı Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'ın hazırladığı "ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili savunma sınavı, 25.07.2022 günü 10.00-11.15 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi

## ÖZET

**Yazar Adı ve Soyadı** : Ceyda KAVURMACI AYTAÇ  
**Üniversite** :Bursa Uludağ Üniversitesi  
**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Anabilim/Anasanat Dalı: İşletme**  
**Bilim/Sanat Dalı** : Yönetim-Organizasyon  
**Tezin Niteliği** : Doktora Tezi  
**Sayfa Sayısı** : xv+113  
**Mezuniyet Tarihi** : ...../...../2022  
**Tez Danışman(lar)ı** : Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

### ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Üst kademe teorisi, yönetici özelliklerinin stratejik seçimlere olan etkisini konu edinmiştir. Yöneticileri stratejik seçimleri etkileyebilecek aktörler olarak konumlandıran üst kademe teorisine göre stratejik seçimler, yönetici özelliklerinin bir yansımasıdır. Bu çalışmada, bahsi geçen yönetici özelliklerinden biri olan bireysel değerler ele alınmıştır. Bireysel değerlerin stratejik kararları ve stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğinin ve yönetsel takdir alanının rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler tümevarımsal içerik yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin bireysel değerleri bağlamında stratejik kararlar verdikleri, bireysel değerlerinin stratejik kararları yönlendirmekteki rolünü önemsedikleri ancak diğer taraftan da stratejik karar verme sürecini rasyonel ve kapsamlı yürütmek için de çaba gösterdikleri yönündedir. Aynı zamanda, yöneticilerin sahip oldukları yönetsel takdir alanını bireysel değerlerini stratejik seçimlere yansıtmak için bir fırsat olarak gördükleri anlaşılmıştır. Bulguların, davranışsal strateji ve üst kademe teorisi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetsel Değer, Üst Kademe, Yönetsel Takdir Alanı, Stratejik Karar Verme.

## ABSTRACT

**Name and Surname** : Ceyda KAVURMACI AYTAÇ  
**University** : Bursa Uludag University  
**Institution** : Social Science Institution  
**Field** : Business Administration  
**Branch** : Management-Organization  
**Degree Awarded** : Doctorate  
**Page Number** : xv+113  
**Degree Date** : ...../...../2022  
**Supervisor/s** : Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A RESEARCH TO UNDERSTAND THE EFFECT OF MANAGERS’ PERSONAL VALUES ON STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS IN THE CONTEXT OF UPPER ECHELON THEORY**

Upper echelon theory deals with the effects of managerial characteristics on strategic choices. Upper echelon theory positions the managers as actors who influence the strategic choices and according to the upper echelon theory, strategic choices are a reflection of managerial characteristics. In this study, personal values, one of the mentioned managerial characteristics, are discussed. It is aimed to understand how personal values affect strategic decisions and the strategic decision making process and the role of managerial discretion. Within the scope of the research, interviews were conducted with top-level managers working in technology enterprises and the data obtained were analyzed using the inductive content method. Research findings show that managers make strategic decisions in the context of their personal values, they care about the role of their personal values in guiding strategic decisions, but on the other hand they make an effort to carry out the strategic decision-making process rationally and comprehensively. At the same time, it has been understood that managers see their managerial discretion as an opportunity to reflect their personal values in strategic choices. It is thought that the findings will contribute to the strategic decision-making process of managers in a sector with a wide managerial discretion. It is thought that the findings will contribute to the behavioral strategy and upper echelon theory literature.

**Key Words:** Managerial Value, Upper Echelon, Managerial Discretion, Strategic Decision Making.

## ÖNSÖZ

Yaşamın tüm akışı farklılaşabilecek kadar uzun bir sürece yayılıyor doktora eğitimi. Süreç, yaşamın akışı ile iç içe geçiyor. Belki de yaşamın akışı ile bu denli iç içe geçtiği için biraz meşakkatli ve bir o kadar da kıymetli oluyor bu süreç. Ben de doktora sürecimi her daim böyle bir yolculuk olarak hatırlıyor olacağım.

Öncelikle, yüksek lisans eğitimimin başından beri birlikte çalıştığım, yol göstericiliğine çok güvendiğim, eğitimim ve akademik gelişimim ile ilgili çok değerli katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli danışman Hocam Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Desteğini, kıymetli önerilerini hiçbir zaman esirgemeyen, mutlaka bir yol açan ve yön gösteren çok kıymetli Hocam Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimden beri tüm desteği ve yol göstericiliği için çok kıymetli Hocam Prof. Dr. Aşkın KESER'e çok teşekkür ederim.

Tez savunma sınavımda bulunarak, çok değerli önerilerini paylaşan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Serpil AYTAÇ Ve Prof. Dr. Senay YÜRÜR'e çok teşekkür ederim.

Ve Sevgili Ailem, doktora eğitimimi tamamlamamın sizleri çok mutlu ettiğini biliyorum. Ben de sizleri mutlu ettiğim için çok mutluyum. Üzerimdeki emeğiniz için sonsuz teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Canım kardeşim Aykotalp, iyi ki seninle tattım kardeş olmayı, abla olmayı. Varlığın ve tüm desteğin için teşekkür ederim.

Ve canım eşim Alp, her dakikasını paylaştık bu sürecin. Evimizin ikinci doktora tezini tamamlamış olmaktan dolayı çok mutluyum. Varlığın, eşlik ettiğin ve benimle birlikte yürüdüğün için teşekkür ederim sana.

Ve oğlum, sen yokken başladığım bu yolculuğu seninle bitirmek bir zevkti. Her halin motivasyon oldu bana. Tek gülüşünle tüm yorgunluğu sildin. En büyük teşekkür sana.

Ceyda KAVURMACI AYTAÇ

27.07.2022

*Gökalp'e...*



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ .....	i
İNTİHAL YAZILIM RAPORU .....	ii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT.....	x
ÖNSÖZ .....	xi
İÇİNDEKİLER.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiv
TABLolar.....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE PROBLEMİ.....	3
2. ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ .....	6
3. ARAŞTIRMA VARSAYIMLARININ OLUŞTURULMASI.....	10
3.1. Yöneticilerin Bireysel Değerleri ve Stratejik Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki ..	10
3.2. Yöneticilerin Bireysel Değerleri ile Stratejik Karar Verme Süreci Arasındaki İlişkide Yönetimsel Takdir Alanının Rolü .....	13
4. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ .....	15

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YAZIN İNCELEMESİ

1. Üst Kademe Teorisi .....	17
1.1. Üst Kademe Teorisinin Gözlemlenemeyen (Psikolojik) Değişkeni: Yönetimsel Değerler .....	21
1.1.1. Yazında Yönetimsel Değerleri Açıklamaya Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	24
1.2. Yönetimsel Takdir Alanı Kavramı .....	26
1.2.1. Yazında Yönetimsel Takdir Alanını Farklı Değişkenler Açısından Açıklayan Çalışmalar .....	31
1.3. Yönetimsel Değerler ve Yönetimsel Takdir Alanı İlişkisi .....	32
2. STRATEJİDE İNSAN ETKİSİ VE DAVRANIŞSAL STRATEJİ .....	33
2.1. STRATEJİK KARAR VERME.....	36
2.1.1. Stratejik Kararların Mikro Temelleri .....	38
2.1.2. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliği ve Kapsamlılığı .....	39
2.2. Üst Kademe Teorisi Bağlamında Bireysel Değerler Ve Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi.....	42



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİLERİN SUNUMU

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	45
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI (SINIRLILIKLARI).....	46
3. ARAŞTIRMANIN FELSEFİ DURUŞU VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	46
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ .....	50
5. PİLOT ÇALIŞMA .....	52
6. GÖRÜŞME SÜRECİ.....	52
7. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	54
8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ .....	56
9. VERİLERİN SUNUMU İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR.....	57
9.1 Bireysel Değer İfadeleri İle İlgili Açıklamalar .....	58
9.2. Stratejik Karar Türleri İle İlgili Açıklamalar .....	59
9.3. Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisi İle İlgili Açıklamalar .....	60
9. 4. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliği İle İlgili Açıklamalar .....	64
9.5. Stratejik Karar Verme Sürecinde Rasyonelliği İle İlgili Açıklamalar (2).....	68
9.6. Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığı İle İlgili Açıklamalar.....	70
9.7. Yönetmel Takdir Alanı İle İlgili Açıklamalar .....	73

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

1. BULGULAR.....	78
1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular .....	78
1.2. Stratejik Karar Türleri ve İlişkili Oldukları Değer Boyutlarına İlişkin.....	81
Bulgular .....	81
1.3. Bireysel Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisine İlişkin Bulgular .....	82
1.4. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine Dair Bulgular.....	85
1.5. Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığına Dair Bulgular .....	88
1.6. Yönetmel Takdir Alanına Dair Bulgular .....	89
2. ARAŞTIRMANIN KATKISI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER .	92
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	106

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Yönetmel Takdir Alanı.....	13
Şekil 2: Sınırlı Rasyonellik Altında Stratejik Seçim: Yöneticilerin Yapılandırılmış Gerçekliği.....	19
Şekil 3: Yönetmel Takdir Alanını Etkileyen Faktörler.....	29

## TABLolar

Tablo 1: Yönetmel Takdir Alanı Endeksi.....	50
Tablo 2: Tümevarım Yönteminin Aşamaları ve Özellikleri .....	55
Tablo 3: Stratejik Karar Türleri ve İlgili Değer Boyutları .....	82
Tablo 4: Bireysel Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisine İlişkin Kategoriler.....	83
Tablo 5: Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine İlişkin Kategoriler .....	86
Tablo 6: Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine İlişkin Kategoriler (2) .....	87
Tablo 7: Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığına İlişkin Kategoriler.....	88
Tablo 8: Yönetmel Takdir Alanına İlişkin Kategoriler .....	89

## GİRİŞ

Sınırlı rasyonalite görüşü, yöneticilerin rasyonel davrandıklarını ileri süren rasyonel görüşün aksine, insan zihninin bilgiyi işlemedeki yetersizlikleri, bilişsel ve duygusal yanlılıklar gibi kısıtlayıcılar nedeniyle kararlarını sınırlı rasyonaliteye dayalı olarak vermek durumunda olduklarını ileri sürmüştür. Dolayısıyla sınırlı rasyonel davranan yöneticilerin karar süreçlerine davranışsal bileşenler dahil olmakta ve verdikleri kararlarda yönetici özelliklerinin yansımaları var olmaktadır. Üst kademe teorisi de bu bağlamda, yöneticilerin sahip oldukları deneyim, kıdem, yaş, bilişsel kapasite, kişilik ve değerler gibi birtakım özelliklerin verdikleri stratejik kararlara yansıtacağını öne sürmektedir. Stratejik kararların bahsi geçen mikro temellerini ele alan davranışsal strateji çalışmaları, stratejiyi açıklamak için makro değişkenler yerine mikro değişkenleri açıklamak gayesindedir. Üst kademe teorisi de, stratejik kararları davranışsal değişkenler bağlamında ele alıyor olması açısından davranışsal strateji alanına katkı sağlamaktadır. Üst kademe teorisinin stratejik kararlara etki ettiğini öne sürdüğü bireysel özelliklerden biri de değerlerdir. Davranışlara yön veren, rehber prensipler olarak ele alınan değerlerin de stratejik kararları şekillendirebileceği veya yönlendirebileceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda, bu tezin amacı üst kademe yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararları ve stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğini ve yönetsel takdir alanının rolünü araştırmaktır. Üst kademe teorisi ile yöneticilerin bireysel özellikleri ve stratejik çıktılarının ilişkisi öne sürülmüştür. Ancak mevcut tezde, bireysel değerlerin stratejik karar verme sürecini “nasıl” etkilediği araştırılmıştır. Bu yönüyle, tezin keşfedici bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Tez kapsamında yapılan araştırma sonuçlarının hem örgütsel davranış hem davranışsal strateji alanına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Dört bölüm olarak hazırlanan tezin birinci bölümünde çalışmanın amacı ve ele aldığı probleme değinilmiştir. Ardından araştırma sorularının oluşturulmasının ardında yatan kuramsal çerçeve anlatılmış, araştırmanın varsayımları ve çalışmanın önemine yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, tezin kuramsal çerçevesine ilişkin yazın incelemesi yer almıştır. Öncelikle üst kademe teorisi incelenmiş sonrasında üst kademe teorisinin teze dâhil edilen değişkeni bireysel değerler ile üst kademe teorisinin düzenleyici değişkeni yönetsel

takdir alanı kavramlarına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Sonrasında davranışsal strateji, stratejik karar ve stratejik karar verme süreci konuları ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümde araştırma tasarımı konusuna yer verilmiştir. Araştırma soruları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın kapsamı gibi başlıkların ardından araştırma sonucunda elde edilen verilerin sunumu yapılmıştır.

Tezin son bölümünde ise, verilerin analizi ve elde edilen bulgular yer almıştır. Bulgular yazın doğrultusunda tartışılmış ve gelecek çalışmalara önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Mevcut çalışmanın ilk bölümünde, çalışmanın amacı ve araştırma soruları açıklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma varsayımları açıklanmış olup, çalışmanın önemine yer verilmektedir.

### 1. ÇALIŞMANIN AMACI VE PROBLEMİ

Davranışsal strateji; örgütlerin eylemlerini açıklarken karar sürecinde yer alan ve örgüt stratejilerine yön veren yöneticilerin bireysel tercihleri, öncelikleri, varsayımları ve yeni bilgiyi yorumlama biçimlerinin yanı sıra psikolojilerini de ele alan bir yaklaşımdır (Hambrick ve Crossland, 2018). Davranışsal karar teorisi, psikoloji ve örgütsel davranış esas alan davranışsal strateji; stratejik çıktıları, bilişsel ve davranışsal süreçler ile birlikte değerlendirmektedir (Tarakçı, 2013). Diğer taraftan birey psikolojisi ile örgütün stratejileri arasında bağlantı kurmakta ve örgütü etkileyen psikolojik ve sosyal mekanizmaları açıklamaktadır. Bunun yanı sıra yöneticinin sahip olduğu değerlere dayanan tutum ve/veya davranışlar ile ifade edilen stratejiler davranışsal stratejinin ilgi alanları arasında yer almaktadır. Bu yönüyle stratejik yönetimin mikro temellerini içeren davranışsal strateji, örgütsel davranış alanının analiz birimi olan örgütün mikro temellerine dayanarak makro seviyede bir fenomen olan stratejiyi açıklama çabası gütmektedir (Piorkowska, 2014; 2016). Dolayısıyla bilişsel psikoloji ve sosyal psikolojinin stratejik yönetim alanıyla birlikte ele alınmasına dayanan davranışsal stratejinin (Powell vd., 2011), örgütlerin daha derinlemesine anlaşılması yönünde ilgili yazına katkıda bulunduğu (Tarakçı, 2013) söylenebilir. Bu kapsamda son dönemde yönetim ve örgüt yazınında makro ve mikro ayrımında firma düzeyinde bir araştırma alanına sahip olması açısından makro düzey bir alan olarak tanımlanan stratejik yönetimin mikro temellerine dayalı çalışmaların arttığı görülmektedir (Lovallo ve Sibony, 2010; Powell vd., 2011; Schrager ve Madansky, 2013; Sibony vd., 2017; Powell, 2017; Hambrick ve Crossland, 2018; Augier ve Dew, 2018).

Foss (2010), yönetim çalışmalarında “mikro temelleri” anlama ve açıklamaya ilişkin eğilimin artmasıyla birlikte alandaki önde gelen dergilerin bazı özel sayılarında “*mikro temeller*”i inceleyen çalışmalara yer verdikleri üzerine vurgu yapmıştır. Powell vd. (2011), *Strategic Management Journal*’daki *Davranışsal Strateji* özel sayısında, stratejik yönetim teorisinin mikro temellerini açıklamaya yönelik çalışmaların az sayıda olduğuna dikkat çekerek örgütlerin benimsedikleri stratejiler açısından ayrışmasının ve firma performansının yalnızca piyasa koşulları ile açıklanmaya çalışılmasının yeterli olmadığını ileri sürmüştür.

Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetim yazınında yönetsel özellikler ile stratejik çıktıların ilişkilendirildiği ve örgütlerin birbirlerinden neden farklılaştığını yalnızca yukarıda bahsi geçen piyasa koşulları gibi faktörler açısından değil, aynı zamanda stratejistler açısından da açıklama amacı taşıyan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Örgütlerin neden birbirlerinden farklı stratejiler tercih ettiği ve farklı performans sonuçları elde ettiğine ilişkin soruların cevapları teknolojik yeterlilikler, pazarlama becerileri, marka ve piyasa koşulları ve maliyet yapıları gibi faktörler bağlamında açıklanabilecek olmanın yanında söz konusu faktörler kadar önemli olan örgütlerdeki stratejik karar vericiler arasındaki farklılıklar bağlamında da açıklanmaktadır (Hambrick ve Crossland, 2018). Zira Mintzberg vd. (1976), tanımladığı stratejik yönetim okulları arasında yer alan bilişsel okul yaklaşımında, stratejist olarak tabir edilen yöneticinin sübjektif ve bireyselleşmiş yönünün yanı sıra zihinsel özelliklerinin de dikkate alınması gerekliliği üzerine vurgu yapmıştır. Mevcut yazın incelendiğinde örgütün davranışı konusunda davranışsal stratejinin diğer mekanizmalara göre daha gerçekçi varsayımlara dayandığı görülmektedir. Davranışsal strateji, örgüt davranışını makro temellere dayandırmanın yanında karar vericileri de dahil ederek onların zihinsel süreçlerini de dikkate almaktadır. Nitekim davranışsal stratejiye ilişkin çalışmalarda yöneticilerin rasyonel aktörler olarak davranmadıkları ancak gösterdikleri isteklilik, iyilikseverlik, iç görü ve azim gibi psikolojik faktörler sayesinde piyasada var olan rekabetin dinamiklerini değiştirebilecek kadar yaratıcı girişimlerde buldukları ve örgütü dönüştürebildikleri ileri sürülmektedir. Dolayısıyla davranışsal strateji, makro değişkenlere dayalı mikro yaklaşımı dikkate alarak örgütün başarısı veya başarısızlığını açıklamada alternatif bir bakış açısı sunmaktadır (Powell, 2017). Diğer taraftan

davranışsal stratejinin söz konusu sürece karar verici konumda olan yöneticiyi de dâhil etmesiyle yöneticinin özelliklerinin ve psikolojisinin de strateji üzerindeki etkisini dikkate almasını beraberinde getirmiştir.

Örgütleri insan davranışı ve sosyal ilişkiler ile şekillenmiş, sosyal varlıklar olarak gören Carnegie ekolüne (March ve Simon, 1958) dayanan üst kademe teorisi, mevcut tez çalışmasının kuramsal temelini oluşturmaktadır. Üst kademe teorisi, stratejiyi ve örgüt performansını yönetici özelliklerinin bir yansıması olarak görmektedir. Dolayısıyla, üst kademe teorisinin davranışsal değişkenleri dikkate alarak stratejiyi açıklamaya çalışması davranışsal strateji alanında bir teori olduğunu düşündürmektedir. Aşağıdaki akışta, tezin teorik çerçevesinin çizilmesi açısından ele alınan konular yer almaktadır.

Carnegie Ekolü - Davranışsal Ekol (March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963)



Stratejik Seçim (Child, 1972)



Üst Kademe Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984)



Yönetimsel Takdir Alanı (Hambrick, 2007)

Mevcut tezde, yönetimsel özellikler ile strateji ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan üst kademe teorisi tezin teorik çerçevesi olarak kullanılmıştır. Yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararlar ve stratejik verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığını nasıl etkilediğinin açıklanması hedeflenmiştir. Yazın incelendiğinde, stratejik karar verme süreçleri ile yöneticilerin bireysel değerleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bir araştırmanın yer almadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, yazında bu noktada bir açıklık olduğu düşünülmektedir. Yazında da bu boşluğu doldurmaya yönelik yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğu üzerine vurgu yapılmaktadır (Cannella vd. 2009; Higgs ve Lichtenstein, 2010; Lichtenstein vd. 2017).



Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde mevcut tezde üst kademe teorisi bağlamında (Hambrick ve Mason, 1984) yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararları ve stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğinin anlaşılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak, bireysel değerlerin stratejik kararlara ve stratejik karar verme sürecine etkisinde yönetsel takdir alanının rolü de irdelenmiştir.

## **2. ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

Simon (1957), March ve Simon (1958) ve Cyert ve March (1963) gibi alanın önde gelenlerinin fikirleri ile temellenen Carnegie ekolü, örgütleri insan davranışının şekillendirdiği sosyal varlıklar olarak tanımlamaktadır. Söz konusu perspektife dayanan Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory), yöneticilerin kişiselleştirilmiş tercümelemler kullanarak hareket ettiği ve bu kişiselleştirilmiş tercümelemlerin yöneticilerin değer, deneyim ve kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu yönünde iki temel varsayım üzerine inşa edilmiştir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu yönüyle üst kademe teorisi, endüstri yapısı, strateji seçimi, rekabet avantajı, fiyatlama gibi konuları yöneticileri dâhil etmeksizin tartışan iktisat tabanlı görüşe karşıt olma özelliğini taşımaktadır. Üst kademe teorisi, stratejik kararlara etkisi olan yönetici özelliklerini gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenler olmak üzere iki grup altında incelemiştir. Bilişsel tarz, kişilik, değerler gibi psikolojik özellikler gözlemlenemeyen değişkenler iken yaş, deneyim, kariyer geçmişi, eğitim durumu, sosyo-ekonomik köken, finansal durum gibi özellikler ise gözlemlenebilir değişkenler olarak sınıflandırılmıştır (Hambrick ve Mason, 1984). Üst kademe teorisi gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenlerin kendi içlerinde ilişkili olduğunu ileri sürmenin yanında örgütteki stratejik kararların yöneticilerin değer sistemleri ve bilişsel yönelimlerinin bir yansıması olduğunu da kabul eder. Buna ilave olarak bireysel değerler ile bilişsel yönelimlerin ise eğitim durumu, deneyim gibi gözlemlenebilir değişkenlerin bir fonksiyonu olduğu üzerine de vurgu yapılmış ve örgütü gözlemlenemeyen değişkenlerin bir yansıması olarak tanımlamıştır. Bilişsel yapı, değer ve algılar ölçülmesi zor olan gözlemlenemeyen değişkenlerdir. Bu nedenle üst kademe teorisine ilişkin yazın gözlemlenemeyen değişkenlerden ziyade yönetimsel demografi olarak da ifade edilen gözlemlenebilir değişkenlerin araştırıldığı çalışmalar ile gelişmiştir (Carpenter vd., 2004). Nitekim gözlemlenebilir değişkenleri ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur

(Finkelstein ve Hambrick, 1990; Shambharya, 1996; Herrmann ve Datta, 2006; Agnihotri ve Bhattacharya, 2015). Hambrick ve Finkelstein (1990), üst kademe yönetim ekibinin kıdemi ile stratejik istikrar, stratejik uyum ve performans uyumu arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, kıdem arttıkça stratejik istikrar, stratejik uyum ve performans uyumunun arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Hermann ve Datta (2006) üst kademe yöneticinin yaşı, örgütteki kıdemi, fonksiyonel deneyimi ve uluslararası deneyimi ile doğrudan yurtdışı yatırım kararları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında ise yaş ve örgüt kıdeminin yöneticilerin riskten kaçınma eğilimini artırdığı ancak uluslararası deneyimin doğrudan yurtdışı yatırım kararlarını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Yine Agnihotri ve Bhattacharya (2015) yöneticilerin eğitim düzeyi ve fonksiyonel farklılaşması arttığında ihracat yoğunluğunun da arttığını ancak yaş ve kıdem arttığında ise ihracat yoğunluğunun azaldığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Diğer taraftan, gözlemlenemeyen değişkenleri ele alan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Datta vd. (2003) gözlemlenemeyen değişkenlerden biri olan yönetici değerlerini büyüme oranı yüksek ve düşük olan endüstriler açısından karşılaştırmıştır. Yöneticinin yaşı, deneyimi ve eğitim durumu ile ilişkilendirilen yeniliğe açıklık değeri ile stratejik istikrarın ilişkilendirildiği çalışmada, düşük büyüme oranı olan endüstrilerde, üst kademe yöneticilerin yeniliğe açıklığa ilişkin değerlerinin örgütün stratejik istikrarı ile ilişkili olmadığını ancak, yüksek büyüme oranı olan endüstrilerde yöneticilerin yeniliğe açıklığa ilişkin değerlerinin örgütün stratejik istikrarı ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Öte yandan stratejik karar özelliklerinin üst kademe yöneticilerin öz benlik değerlendirmeleri ışığında ele alındığı bir diğer çalışma da Hiller ve Hambrick (2005) tarafından yapılmıştır. Hiller ve Hambrick'e göre yöneticilerin öz benlik değerlendirmeleri arttıkça stratejik kararlarının kapsamlılığı azalmakta ve karar verme süreçleri daha hızlı bir hale gelmektedir.

Buna karşılık Papadakis (2006), çalışmasında başarı ihtiyacı ve kontrol odağının stratejik karar verme süreci boyutları ile ilişkili olmadığını ancak, riskten kaçınma eğilimi yüksek olan yöneticilerin merkeziyetçi karar almadan kaçındıkları bulgusuna ulaşmıştır. Diğer taraftan, Ling vd. (2007) ise Şimşek vd., (2005)'nin geliştirdiği ölçeği kullanarak kurucu yöneticinin kolektivizm ve yenilik değerlerini ele almışlardır. Kolektivizm değerinin

büyük ölçekli ve uzun yıllar faaliyetini sürdüren örgütlerde karar süreçleri içerisinde yerleşik bir hal aldığını buna karşın yenilik değerinin ise daha kısa süre faaliyet gösteren örgütlerdeki karar süreçleri içerisinde yerleştiğini ifade etmişlerdir. Yukarıda yer alan ve üst kademe teorisinin gözlemlenemeyen değişkenleri ele alan çalışmalarının yanı sıra üst kademe yöneticinin tükenmişlik düzeyi (Siren vd., 2018), risk alma eğilimi ve yönetici kibri (Li ve Tang, 2010) araştırılan diğer gözlemlenemeyen yönetici özellikleri olmuştur.

Hambrick (2007) üst kademe teorisine dair bir güncelleme olarak belirttiği çalışmasında yönetici özellikleri ve stratejik çıktılar arasında zaten daha önce tanımlanmış olan ilişkiye (Hambrick ve Mason, 1984) bir düzenleyici (moderatör) değişken eklemiş ve bu değişkeni “Managerial Discretion” olarak kavramsallaştırmıştır.<sup>1</sup> Hambrick (2007), yönetsel takdir alanını yöneticinin serbestçe eylemde bulunabileceği alan olarak açıklamıştır. Hambrick (2007)’e göre takdir alanı geniş olan yöneticinin bireysel özellikleri stratejiye ve örgütsel performansa yansımacaktır. Sonuç itibarıyla Hambrick çalışmasında, yönetici özellikleri ile stratejik çıktılar arasında daha önce üst kademe teorisi (1984) ile ortaya konmuş olan ilişkinin neden güçlü veya neden zayıf olabileceğini açıklığa kavuşturmuştur. Dolayısıyla yönetsel takdir alanının var olması üst kademe teorisinin açıklayıcılığını arttırmaktadır (Finkelstein, 2009).

İlerleyen dönemde yazında yönetsel takdir alanını ortaya koyan değişkenlerin düzenleyici etkisini ölçmeye dayalı çalışmalar da yapılmıştır (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Adams vd., 2005; Goll vd., 2008; Crossland ve Hambrick, 2011; Crossland ve Chen, 2013). Finkelstein ve Hambrick (1990) üst kademe yönetim ekibinin kıdemi ile stratejik istikrar arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve yönetsel takdir alanı genişledikçe ilişkinin güçlendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Haleblan ve Finkelstein (1993) ise yönetsel takdir alanının geniş olduğu örgütlerde üst kademe yönetim ekibi büyüdükçe örgüt performansının arttığı ve üst kademe yönetim ekibinin

---

<sup>1</sup> “Managerial Discretion” kavramının yöneticinin takdirde bulunabilme hakkı ve takdir hakkının olduğu alanın genişliğini açıklaması ve Türkçe’de tam karşılığının olmaması nedeniyle bu çalışmada “Yönetsel Takdir Alanı” olarak kavramsallaştırılmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

özellikleri ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan Hambrick vd. (1993) ise geniş yönetsel takdir alanının olduğu örgütlerde yöneticilerin düşük örgütsel performansı değişime yönelik bir ihtiyaç olarak değerlendirdiklerini buna karşılık örgütsel performans arttıkça statükoya yöneldiklerine dikkat çekmişlerdir. Yasal düzenlemelerin yüksek olduğu endüstrilerde örgütsel çevrenin yönetsel takdir alanını düzenlemede etkili olduğu dolayısıyla üst kademe yönetim ekibinin demografik yapısı ile strateji arasındaki ilişkinin de buna bağlı olarak şekillendiği üzerine vurgu yapıldığı da görülmektedir (Goll vd., 2008).

Yazında yönetsel takdir alanına ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak Amerikan işletmelerinde yapılması ve dolayısıyla Amerikan kültürünü yansıtmaması konuya ilişkin eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Buna ilave olarak söz konusu örgütlerde çalışan yöneticilerin popülasyon açısından çeşitlilik göstermesi ve takdir alanının yüksek olması diğer eleştiriler arasında yer almaktadır. Ancak, yazında yönetsel takdir alanı kavramını Batılı olmayan bir bağlamda ele aldığı iddiasına sahip olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar arasında yer alan Li ve Tang (2010)'ın çalışmalarında üst kademe yöneticinin kibri (hubris) ile örgütün risk alma davranışı arasındaki ilişkide yönetsel takdir alanının düzenleyici etkisini ele almış ve yönetsel takdir alanı genişledikçe yönetici kibri ile risk alma davranışı arasındaki ilişkinin de güçlendiği bulunmuştur.

Bireysel değerler, üst kademe teorisinin tanımladığı gözlemlenemeyen değişkenler arasındadır. Yöneticilerin bireysel değerleri ile örgüt stratejisi ilişkisini kuran ilk çalışmalardan biri olan Kotey ve Meredith (1997)'in çalışmalarında, yüksek performansa sahip yöneticilerin girişimcilik ile uyumlu bireysel değerlere sahip olduğunu buna karşın düşük performans sergileyen yöneticilerin tutuculuk ile uyumlu bireysel değerlere sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Higgs ve Lichtenstein (2010) da, yöneticinin bireysel değerleri ile stratejik tercihler arasındaki uyumun örgüt performansı üzerine etkide bulunduğunu bulgulamıştır. Ismail'in de (2016) çalışmasında bireysel değerlerin stratejik tercihleri etkilediği yönünde ulaşılmış olduğu bulgular, Higgs ve Lichtenstein (2010)'nın çalışmasını destekler niteliktedir. Yine Lichtenstein vd. (2017), yöneticileri içsel yönelimli ve dışsal yönelimli olmak üzere iki grupta ele aldıkları çalışmalarında içsel yönelime sahip olan yöneticilerin kararlarının inovasyon ve karşılıklı

dayanışma değerlerine dayandığını, dışsal yönelime sahip olan yöneticilerin kararlarının ise etkililik, performans ve duygusal bağımsızlıkla ilgili değerlere dayalı olduğunu tespit etmişlerdir.

Mevcut çalışmada üst kademe teorisi bağlamında, yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararlar ile stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığını etkilemekte olduğu ve yönetsel takdir alanının da bu ilişkide bir role sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada üst kademe yöneticilerin hangi değerlere sahip olduğu, bu değerlerin stratejik kararları ve stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ile kapsamlılığını nasıl etkilediği ve yönetsel takdir alanının söz konusu ilişkilerde rolünün açıklanması amaçlanmıştır.

### **3. ARAŞTIRMA VARSAYIMLARININ OLUŞTURULMASI**

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk varsayım yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik kararlara ve stratejik verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığının arasındaki ilişkilere dayanmakta, ikinci varsayım ise yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığının arasındaki ilişkide yönetsel takdir alanının rolüne dayanmaktadır.

#### **3.1. Yöneticilerin Bireysel Değerleri ve Stratejik Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki**

Araştırmanın varsayımları üst kademe teorisine (Hambrick ve Mason, 1984) dayanmaktadır. Guth ve Tagiuri (1965), England (1967) ve Andrews (1971)'in araştırmaları yönetsel değerler ile strateji ilişkisine vurgu yapan ilk dönem çalışmalar olarak bilinmektedir. Söz konusu çalışmalarında Guth ve Tagiuri (1965) yöneticilerin stratejik tercihlerinin birbirinden farklı olmasının sahip oldukları bireysel değerlere dayalı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. England (1967) ise bireysel değerlerin rutin ve stratejik kararlar üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiye sahip olmasının yanı sıra amaçlar üzerinde de etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Stratejinin dört bileşeninden birini bireysel değerler olarak tanımlayan Andrews (1971), yöneticilerin değerlerine dayalı olarak

verdiği kararları rasyonelleştirdiklerini ileri sürmüştür. Geliştirdiği rekabet analizinde, yönetsel amaç ve değerlerin anlaşılmasının önemine vurgu yapan Porter (1980)'ın yanı sıra üst kademe teorisi kapsamında değerlere yer veren Hambrick ve Mason (1984)'da örgütsel çıktılarının değerlerin ve bilişsel yapıların yansımaları olduğu üzerine vurgu yapmışlardır. Gavetti ve Rivkin (2007) stratejinin temelinde diğer unsurların yanı sıra bireysel değerlerin de yer aldığını ileri sürmüş, Carter ve Greer (2013) de stratejik liderlerin değerlerinin farklı stratejik alternatiflerin seçiminde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Değerlerin kararlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi yukarıda açıklanan birçok çalışmada vurgulanmış olsa da, üst kademe teorisi bağlamında yazında bireysel değerleri inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin yapılmış çalışmalar incelendiğinde Datta vd., (2003), hızlı büyüyen ve yavaş büyüyen endüstriler arasında bir karşılaştırma yaptıkları çalışmalarında Finkelstein vd. (1996)'nin yazında mevcut olan değer sınıflandırmasına dayanarak elde ettikleri yönetsel değer boyutlarından biri olan yeniliğe açıklık değeri ile stratejik istikrar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Ulaştıkları bulgulara göre genç ve eğitim düzeyi yüksek, daha az kıdeme sahip üst kademe yöneticilerin statükodan uzaklaşmak ve örgütü stratejik açıdan yeni alanlara yönlendirmek istedikleri ve bu yöneticilerin yeni stratejilere ilişkin tutumlarının sahip oldukları yönetsel takdir alanından önemli ölçüde etkilendiği görülmüştür. Ling vd. (2007) ise, Şimşek vd. (2005)'in ölçüm aracı geliştirdiği çalışmasına dayalı olarak kolektivizm ve yenilik değeri ile örgüt performansı arasındaki ilişki de yönetsel takdir alanı unsurlarından örgüt yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Kolektivizm değerinin örgüt yaşı yüksek ve büyük örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olmasına rağmen yeniliğe ilişkin değerin ise örgüt yaşı küçük olan örgütlerde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Mevcut yazında stratejik karar verme süreci boyutlarının çalışılmasına karşılık (Papadakis, 2006; Papadakis ve Barwise, 2002; Miller vd., 1982; Nutt, 1990; Wally ve Baum, 1994) üst kademe teorisi bağlamında yönetsel değerler ile stratejik karar verme süreci boyutlarını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Farklı çalışmalarda üst kademe teorisinin tanımladığı başarıma ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi,

bilişsel tarz gibi yönetsel özellikler ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkinin irdelendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan biri olan Papadakis (2006) çalışmasında başarıma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin stratejik karar verme süreci boyutları ile ilişkisini ele almış, ulaştığı bulgular doğrultusunda söz konusu iki yönetsel özelliğin stratejik karar verme süreci boyutlarını açıklamakta yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Papadakis ve Barwise (2002) bir başka çalışmada üst kademe yönetici ve üst kademe yönetim ekibinin farklı stratejik karar verme süreci boyutlarını etkilediği bulgusuna ulaşmış, aynı çalışmada başarıma ihtiyacı yüksek yöneticilerin kararları merkezileştirme eğilimini artırdığını ancak yöneticinin risk alma eğiliminin stratejik karar verme süreci boyutlarını etkilemediğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan yöneticinin kontrol odağı ile strateji arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmalarında Miller vd. (1982), yöneticinin kontrol odağının stratejiyi sonrasında da yapı ve çevreyi etkileyebileceğini ileri sürmüş, buna dayalı olarak içsel kontrol odağına sahip olan yöneticilerin çevresel sınırları gevşek ve şekil verebilecekleri biçimde algıladıkları buna karşın dışsal kontrol odağına sahip olan yöneticilerin ise çevresel kısıtları oldukça katı algıladıklarını ifade etmişlerdir. Hough ve Ogilvie (2005) ise bilişsel tarz ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, sezgisel kararlar alan yöneticilerin daha iyi ve diğer yöneticilere göre daha hızlı kararlar aldıklarını ancak hissedenden/düşünen yöneticilerin karar öncesi veri toplama ve verilerin analizine ayırdıkları süre nedeniyle karar süreçlerinin yavaş olduğu üzerine vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde Wally ve Baum (1994) da çalışmalarında sezgisel ve bilişsel becerileri yüksek olan ve riski tolere etme düzeyi yüksek olan yöneticilerin diğerlerine göre daha hızlı stratejik kararlar verdikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

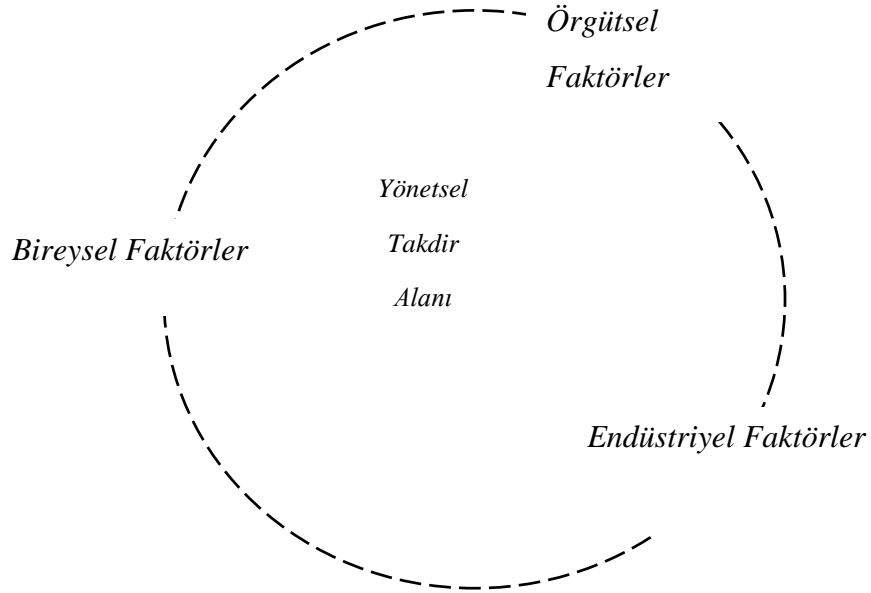
Yukarıda açıklanan çalışmalara ilişkin yazından hareketle yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkiyi öngören aşağıdaki varsayım elde edilmiştir.

**Varsayım 1:** Yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik karar verme süreci arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

### 3.2. Yöneticilerin Bireysel Değerleri ile Stratejik Karar Verme Süreci Arasındaki İlişkide Yönetmel Takdir Alanının Rolü

Daha önce de açıklandığı üzere yönetmel takdir alanı kavramı Hambrick ve Finkelstein'in (1987) geliştirdikleri kuramsal temele dayanmaktadır. Yönetmel takdir alanı, yöneticinin eylemde bulunabilme serbestliği olarak tanımlanmış ve yöneticilerin sahip oldukları eylem serbestliğinin derecesine göre çeşitlilik gösterdiği ifade edilmiştir. Ancak, yöneticilerin eylemde bulunabilme özgürlüğü endüstriyel, örgütsel ve bireysel birtakım faktörlere de dayandırılmıştır. Çevrenin çeşitlilik ve değişime izin verme derecesi, örgütün olası eylemlere cevap verebilirliği, yöneticiyi güçlendirme derecesi ve yöneticinin bireysel olarak çeşitli eylem alternatiflerini oluşturma ve değerlendirme becerisi söz konusu değişkenleri oluşturmaktadır. Yönetmel takdir alanını etkileyen değişkenler aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.

Şekil 1: Yönetmel Takdir Alanı



(Kaynak: Hambrick ve Finkelstein, 1987)



Hambrick (2007) tarafından tanımlanan yönetsel takdir alanı modeli bireysel, örgütsel ve endüstriyel faktörlerden oluşmaktadır. Bireysel, örgütsel ve endüstriyel birtakım faktörler yöneticilerin sahip olduğu takdir alanının sınırlarına etki etmektedir. Yazında en sık karşılaşılan yönetsel takdir alanı faktörleri örgütsel faktörler ile bireysel faktörler olmuştur. Bu örgütsel faktörlerden örgüt yaşını ele alan çalışmalarda örgüt yaşı, örgütün faaliyette bulunduğu yıl olarak tanımlanmıştır (Ling vd., 2007; Sirén vd., 2018). Hambrick ve Finkelstein, (1987) 'a göre örgütün yaşı arttıkça statükonun artmakta ve bu durum takdir alanını azaltmaktadır. Yine bir diğer çalışmada örgüt yaşı yükseldikçe ataletin arttığı ve buna bağlı olarak da takdir alanının sınırlandığı bulunmuştur (Hambrick ve Finkelstein, 1987, Li ve Tang, 2010). Fredrickson (1984) ve Ling vd. (2007) ise örgüt büyüklüğü ve çalışan sayısı ilişkisini inceledikleri örgüt yaşına benzer olarak örgüt büyüklüğünün örgütsel ataleti artırması nedeniyle yönetsel takdir alanının da kısıtlandığını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan, sahipliğin bölünmesinin de yöneticilerin takdir alanını arttıracak bir diğer çalışmanın varsayımıdır (Xie, 2015). Örgütsel faktörlerden bir diğeri olan Ceo ikiliği de takdir alanının sınırlarını etkilemektedir. İkilik oluştuğunda yani üst kademe yönetici aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığında, yönetim kurulunun üst kademe yöneticiyi gözlemleme eğilimi de azalmakta buna bağlı olarak, hem yönetim kurulu üyeliği hem de üst kademe yönetici pozisyonu yöneticinin takdir alanını arttırmaktadır (Li ve Tang, 2010). Üst kademe yöneticinin yapısal gücünü ifade eden unsurlardan biri olan Ceo ikiliği, üst kademe yöneticiye yönetim kurulunu etkileme gücünün yanı sıra kaynak kullanımı ve karar vermede yüksek düzeyde takdir alanı sağlamaktadır (Sirén vd., 2018). Hem üst kademe yönetici hem yönetim kurulu üyesi unvanlarını tek bir kişide birleştiren ikilik, bireysel tercihlerin denetimsiz bir biçimde ortaya konmasını mümkün kılmakta (Li ve Tang, 2010) ve böylelikle, birleşen görevler yöneticiye bireysel değerlerini ortaya koymasından özgürlüğü de beraberinde getirmektedir.

Diğer taraftan yönetsel takdir alanının bireysel faktörler ile ölçüldüğü çalışmalar da yazında mevcuttur. Eğitim düzeyi yönetsel takdir alanını düzenleyen bireysel faktörlerden birisidir. Eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin bilişsel yönelimlere sahip olmanın yanı sıra karmaşık faktörleri analiz etme becerisi ve risk alma eğilimlerinin yeterli düzeyde olduğu tartışılmaktadır. Üst kademe teorisi yazınında eğitim düzeyi açık

fikirlilik, belirsizlik toleransının yüksek olması, bilgi işleme kapasitesinin artışı ve çeşitli alternatifleri tanımlama ve değerlendirme becerisinin kazanılması ile ilişkilendirilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin yeterlilikleri sayesinde yüksek risk içeren stratejileri tercih ettikleri görülmektedir (Herrmann ve Datta, 2002). Buna bağlı olarak eğitim düzeyinin yükselmesi ile takdir alanının da artacağı varsayılmaktadır. Aynı zamanda bireysel değişkenlerden bir diğeri uluslararası deneyim de, yöneticilerin değerleri ve bilişsel yönelimlerini etkilemektedir (Herrmann ve Datta, 2002). Uluslararası deneyimi olan yöneticilerin farklı kültürler ve iş pratikleri hakkında farkındalığının daha yüksek ve risk almaya daha eğilimli oldukları görülmektedir (Herrmann ve Datta, 2006). Buna bağlı olarak uluslararası deneyimi olan yöneticilerin de yönetsel takdir alanlarını arttırıcı hamleler yapabileceği ve yönetsel takdir alanlarının sınırlarını genişletebileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda yukarıda açıklanan çalışmalara ilişkin yazından hareketle yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkide yönetsel takdir alanının rolünü öngören aşağıda yer alan varsayım elde edilmiştir.

**Varsayım 2:** Yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkide yönetsel takdir alanının bir rolü olduğu varsayılmaktadır.

#### **4. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Mevcut çalışma, davranışsal karar verme teorisi (March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) nin kuramsal temellerine dayanan üst kademe teorisi (Hambrick ve Mason, 1984) üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda, değer teorisi ve stratejik karar verme konusu ele alınarak yöneticilerin bireysel değerleri ile stratejik kararlar arasındaki ilişki ve yönetsel takdir alanının rolünün anlaşılması amaçlanmaktadır. Yazında bireysel değerler ve stratejik karar süreçleri pek çok değişken açısından ele alınmasına rağmen üst kademe teorisi bağlamında ele alınmamıştır. Oysa yazında değerler ile stratejik kararların birlikte ele alınması gerektiğini ve bu alanın gelişmeye açık olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur. Cannella vd. (2009) yönetsel seçimler açısından önemli olan değerlerin halen yeterli sayıda çalışmaya konu olmadığını ve araştırılmaya açık bir alan olduğunu ifade

etmiştir. Higgs ve Lichtenstein (2010) da yönetsel değerlerin stratejik seçimlere nasıl yansıtıldığının açıklığa kavuşturulması gerektiğini ve böylelikle davranışsal strateji alanına katkı sağlanabileceğini vurgulamıştır. Yine Lichtenstein vd. (2017) stratejik tercihlerin rasyonel olmayan unsurlar olduğunu ve bu tercihleri rasyonellikten uzaklaştıran faktörlerden biri olarak değerlerin strateji sürecindeki rolünün araştırılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Carter ve Greer (2013) de yöneticilerin değerlerinin örgütsel performansa olan etkisinin yeterince araştırılmadığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Türkçe yazında çok fazla çalışmaya konu edilmemiş olan üst kademe teorisi Gözüm ve Acar (2018) tarafından yöneticilerin kıdem, yaş ve eğitim düzeyi gibi gözlemlenebilir değişkenler bağlamında incelenmiş, Elber Börü ve Güngörmez (2020) tarafından ise yönetici değerleri ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bağlamında incelenmiştir. Üst kademe teorisini konu edinen Türkçe yazın incelendiğinde bireysel değerleri stratejik kararlar ile ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bağlama ilişkin çalışmaların azlığı nedeniyle çalışmanın yazında önemli bir boşluğu dolduracağı ve bunun yanı sıra araştırma neticesinde elde edilen bulguların uygulamacılara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YAZIN İNCELEMESİ

Tezin ikinci bölümünde çalışmada incelenen kavramlara yönelik bir yazın incelemesine yer verilmiştir.

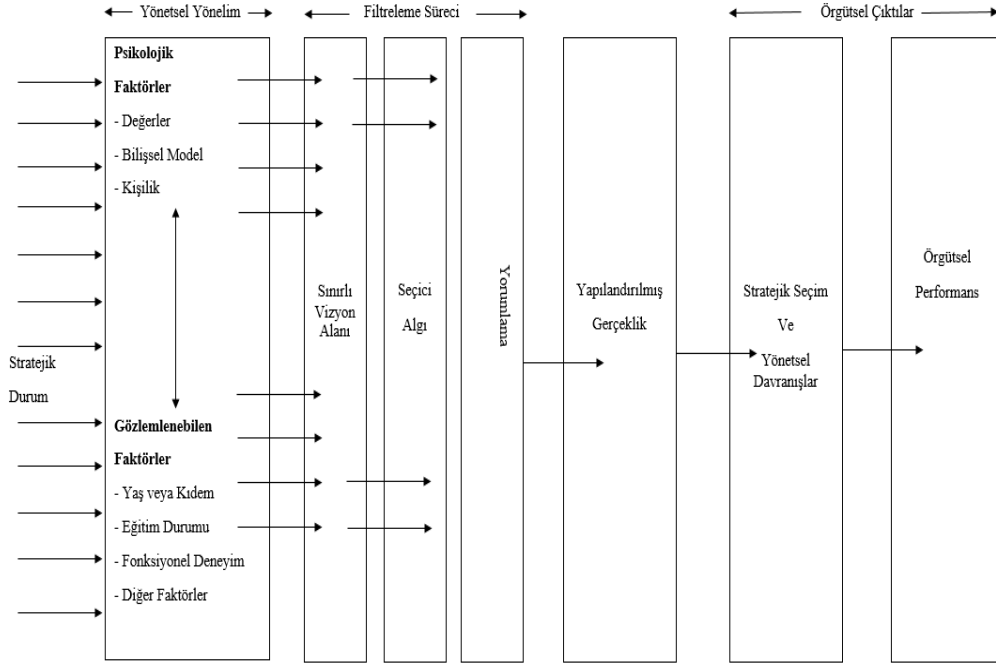
#### 1. Üst Kademe Teorisi

Üst kademe teorisi, Carnegie Okulu (Simon, 1947; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963)'nu temel alarak endüstri yapısı, rekabet avantajı, fiyatlama ve kapasite kararları gibi konuları yöneticiyi dahil etmeksizin tartışan, iktisat tabanlı stratejik görüşe karşı gelişmiştir (Hambrick, 2007: 37). Carnegie Okulu, örgütleri kendilerine özgü sosyal varlıklar olarak görmekte, seçimleri, sahip oldukları bilgi ve ilgi alanları açısından farklılaşan birey ve grupların koordine olmuş eylemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır (March ve Simon, 1993). Üst kademe teorisi de (Hambrick ve Mason, 1984), örgütlerin, yöneticilerinin bir yansıması olduğu görüşü ile Carnegie Okulu tarafından desteklenen yazına (Barnard, 1938; Selznick, 1957; Mintzberg, 1973; March ve Simon, 1958) katkı sağlamaktadır (Hoskisson vd., 1999). Üst kademe teorisinin temel söylemi, yöneticilerin mevcut deneyiminin, değerlerinin ve kişiliklerinin karşılaştıkları durumları anlaşılır kılmak için bir araç olarak kullanıldığına dayanmaktadır. Yani üst kademe yöneticiler karşı karşıya oldukları durumları deneyimleri, değerleri ve kişiliklerinin onlara sunduğu çerçeveden görmektedir. Üst kademe teorisi, yöneticilerin oluşturdukları kişiselleştirilmiş tercümelemleri kullanarak seçim yaptığı ve kişiselleştirilmiş tercümelemlerin, yöneticilerin deneyim, değer ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olduğu yönünde iki temel fikre dayanmaktadır. Aynı zamanda, teorisinin bahsi geçen iki tezi, Simon (1947) tarafından kavramsallaştırılan sınırlı rasyonalite kavramına dayanmaktadır. Sınırlı rasyonalite kavramı açısından bakıldığında, yöneticiler, karşılaştıkları karmaşık ve belirsiz durumları objektif olarak çözümleyememektedir. Bunun yerine karmaşık ve belirsiz durumları çözmek amacıyla mevcut deneyimleri, değerleri ve kişilik özelliklerini kullanarak yorumlar ve kişiselleştirilmiş tercümelemler oluştururlar. Kişiselleştirilmiş tercümelemler, yöneticilerin karmaşık ve belirsiz durumları kendi bireysel

özellikleri bağlamında yorumlaması anlamına gelmektedir. Nihayetinde yöneticiler karşılaştıkları durumun sübjektif yorumuna göre karar vererek, rasyonel bakış açısından uzaklaşmış olacaktır. Bu durum, yöneticilerin çeşitli kısıtlar altında rasyonel kararlar vermekten uzaklaştığını ve optimal seçim yerine “tatminkar” seçimler yaptıklarını ortaya koyan sınırlı rasyonellik tezi ile örtüşmektedir (Simon, 1991; March ve Simon, 1993; Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Hambrick ve Mason (1984) üst kademe teorisini açıkladıkları ilk makalelerinde karar vericilerin stratejik seçimleri üzerine etkisi olan iki temel faktör grubuna vurgu yapmışlardır. Bu grupların ilkinin karar vericilerin bilişsel yapısı, değerleri ve kişilikleri gibi unsurları gözlemlenemeyen (psikolojik) faktörler olarak tanımlamışlardır. ikinci grubu ise birçok çalışmanın da inceleme konusu olan yaş, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik köken gibi özelliklerden oluşan unsurları gözlemlenen faktörler olarak tanımlamışlardır (Carpenter vd., 2004). Üst kademe teorisinin açıklamalarına göre yöneticiler üyesi oldukları örgütlerin stratejilerini gözlemlenemeyen (psikolojik) değişkenleri çerçevesinde yorumlayarak tasarlamaktadırlar (Herrmann ve Datta, 2006: 755). Cannella vd. (2009), tarafından sistematize edilen yöneticilerin yapılandırılmış gerçeklik süreci aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 2: Sınırlı Rasyonellik Altında Stratejik Seçim: Yöneticilerin Yapılandırılmış Gerçekliği



(Kaynak: Cannella vd., 2008)

Yaş, eğitim durumu gibi demografik ve gözlemlenebilir değişkenler gözlemlenemeyen değişkenlerin altında yatan ve gözlemlenemeyen değişkenlerin farklılaşmasına yol açan değişkenlerdir. Dolayısıyla demografik değişkenlerin bilişsel süreçler üzerinde etkide bulunması dolaylı olarak stratejik seçimler üzerinde de etkiye sahip olmaktadır. Buna göre, stratejik seçimler örgütlerdeki güçlü aktörlerin değerlerinin bir yansıması, değerler ise gözlemlenebilir yani demografik değişkenlerin bir yansımasıdır (Carpenter vd., 2004). Örgütlerde, yöneticilerin gözlemlenemeyen (psikolojik) özellikleri ve gözlemlenebilir özellikleri birbirine iki yönlü nedensellik ile bağlıdır. Gözlemlenebilir değişkenlerden biri olan kıdem statükoculuğu etkileyebilir. Diğer taraftan, riskten kaçınan bir yönetici de aynı örgütte uzun süre kalmayı tercih ederek kıdemini arttırabilir. Bu durumda demografik ve psikolojik değişkenler birbirini etkilemektedir denilebilir. Aynı zamanda demografik ve psikolojik değişkenler birbirlerinin alternatifi değil tamamlayıcıdır (Cannella vd., 2008: 51-52).

Üst kademe teorisine göre, üst kademe de bulunan yöneticilerin demografik özellikleri strateji ve örgüt performansı ile alakalıdır. Ancak yazında örgütlerin eylemlerini ve performansını anlamak için yalnızca yönetici bireylerin demografisini anlamının yanı sıra *kara kutu* olarak ifade edilen (Lawrence, 1997) yöneticilerin deneyimleri, değerleri, yanlılıkları, motivasyon değişkenleri ve bilişsel durumlarını da anlamının gerekli olduğuna vurgu yapılmaktadır (Hambrick, 2007: 38). Son dönemde yönetim ve örgüt çalışmalarında yöneticilerin kara kutusu olarak ifade edilen mental süreçlerin anlaşılması ve mental süreçlerin davranışlara olan etkisinin açıklanmasına ilişkin çalışmaların arttığı görülmektedir (Hannah vd., 2013: 46). Hambrick de (2007) yönetsel özellikleri ifade eden kara kutu ile stratejik çıktılar arasındaki ilişkinin araştırılmasını önemli bulmaktadır. Ancak yönetsel özelliklerin stratejik eylemlere dönüşümünde psikolojik süreçlerin etkilerini ele alan çok sayıda araştırma bulunmamakta ve psikolojik faktörler nadiren araştırılan unsurlar olmuştur (Kesner ve Sebor, 1994'den akt. Herrman ve Datta, 2002; Hambrick, 2007). Oysa kara kutunun içine yönelik çalışmalar, güç ihtiyacı, belirsizlik toleransı, değerler ve inançlar gibi bireysel psikolojik faktörlerin açığa çıkarılmasını mümkün kılacaktır. Üst kademe teorisinde yer alan psikolojik değişkenlerin araştırılmasının kavramsal açıdan gelişim sağlayacak ve nedensel ilişkileri açıklayacak olmasına karşın, söz konusu değişkenleri ele alan çalışma sayısının az olması kara kutunun halen açıklığa kavuşturulmadığını ortaya koymaktadır. Psikolojik değişkenlerin ele alındığı çalışma sayısının az olmasının bir diğer nedeni de, yöneticilerin bu eğilimleri açıklamaktan kaçınması olarak ifade edilebilmektedir. Bu kaçınmanın özellikle büyük örgütlerin yöneticilerinde görülmesi yazında var olan üst kademe teorisi ile ilgili çalışmalarda küçük ve orta ölçekli örgüt veya kâr amacı gütmeyen örgüt örneğinin kullanılması sonucunu doğurmuştur (Cannella vd., 2008: 51-52).

Üst kademe teorisine dair çalışmalarda psikolojik değişkenlerin ele alınması üst kademe teorisi tarafından daha önce ifade edilmiş olan ilişkilerin tekrar test edilmesi açısından değil, ilişkinin izah edilmesini sağlaması açısından önemlidir. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle çalışmanın sonraki kısımlarında üst kademe teorisinin gözlemlenemeyen, psikolojik değişkenlerden biri olarak tanımladığı bireysel değerler ve yönetsel değerlere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

## **1.1. Üst Kademe Teorisinin Gözlemlenemeyen (Psikolojik) Değişkeni: Yönetmel Değerler**

Yazında değer kavramına ilişkin pek çok tanım vardır. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) değer kavramını bir tavır, bir araç ve bir eylem biçimini seçmenin ardında yatan ayırt edici özellik olarak tanımlamıştır. Rokeach (1973)'a göre değer, bir davranış biçiminin tercih edilmesine neden olan uzun süreli inançtır. Schwartz (1994) ise değer kavramını önem derecesine göre farklılaşan ve her türlü durumda amaçlara ve hayata yön veren rehber prensipler olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanımda ise değerler, istenen ve istenmeyen davranışlara ilişkin inançlar olarak ifade edilmiştir (Feather, 1992). Bu tanımların yanı sıra içselleştirilmiş normatif inançlar olarak da tanımlanmıştır (Wiener, 1988).

Değer kavramı, bir eylem olarak bir birey, nesne, hareket veya aktiviteye değer vererek daha derin bir anlam yüklemeyi ifade etmektedir (Rohan, 2000). Değerler, bireyleri yaşadıkları dünyaya adapte etme işlevi gören bilişsel ve duygusal bileşenlerin sentezlendiği değerlendirici inançlardır (Marini, 2000: 2828). Aynı zamanda değerler, bireylerin dünyaya dair gerçeklik algılarını etkileyen (Allport, 1955) ve anlam yaratma işlevi üstlenen bilişsel yapılarıdır (Rohan, 2000).

Bireyin aslında kim olduğunun temeli olan (Posner, 2010: 457) ve kültürün en derin seviyesinde bulunan değerler (Alas vd., 2006: 270) tutum ve davranışlar üzerinde etkisi olan arzu edilen nihai sonuçları açıklayan unsurlardır (Connor ve Becker, 2003). Değerler, bireye göre neyin doğru ve neyin adil olduğuna dair fikirlerden oluşan (Posner ve Munson, 1979: 10) ve bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici normatif unsurlardır. (Argandona, 2003: 17-18). Buna göre, bireyler değer sistemleri olmaksızın amaçlarını hissedemeyecek, diğer bireylerden beklentilerinin ne olduğunu anlayamayacaktır (Rohan, 2000). Değerler, birey tarafından arzu edileni tercih edileni, sevilen veya sevilmeyeni temsil etmenin yanı sıra bireye göre iyi, kötü, güzel, çirkin, rasyonel, irrasyonel, normal, anormal, doğal, çelişkili olanın ne olduğunun tartışılmadığı hisler olarak da açıklanmaktadır (Posner ve Munson, 1979; Alas vd., 2014).



Rasyonel yaklaşıma göre değerler, bireyin ne yapması gerektiğini söyleyen idealler veya paradigmalardır. Rasyonel sürece göre, bireyler hangi değerlere neden sahip olması gerektiğine karar verir. Rasyonel yaklaşım, değerleri bilgi aşaması ve öğrenme aşaması olarak iki aşamada ele alır. Bilgi aşaması, bireyin bir değere neden sahip olması gerektiğini anladığı, öğrenme aşaması ise o değere sahip olmanın sonuçlarının neler olabileceğini öğrendiği süreçtir (Argandona, 2003: 17-20). Oysa Alas vd. (2014) rasyonel yaklaşımın önerdiği bilinçliliğe zıt olarak değerlerin genellikle bilinçsiz olarak gelişen hisler olduğunu vurgulamıştır.

Değerler hakkında bir diğer önemli konu da değer hiyerarşisidir. Allport (1961) değer hiyerarşisinin birey yaşamındaki baskın güç olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Rokeach (1968) değer hiyerarşisinin tutum ve inançlara dair bilişsel sistemde temel bir pozisyonda olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin önem derecesi farklılaşan pek çok değerinin olması, önem derecelendirmesinin bireylerarası farklılık göstermesi değerlerin son derece bireysel olmasından (Weber, 2015: 494) kaynaklanmaktadır. Toplumsal olarak değerlerin önceliklendirilmesinde görülen farklılıklar ise değerlerin kültür temelli olmasından kaynaklanmaktadır (Ali ve Al-Shakis, 1985: 135).

Diğer taraftan yönetsel değerler ise örgütlerde yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin sahip oldukları değerleri ifade etmektedir (Lichtenstein, 2012). Yöneticinin vizyonunu, algısal olarak seçilen bilgiyi, bilginin yorumlanmasını ve yapılan seçimleri etkilediği düşünülen yönetsel değerler (Cannella vd., 2008) ulusal kültür, aile, dahil olunan gruplar ve meslek kaynaklı olabilmektedir (Hambrick ve Brandon, 1988:29). Bireylerin kararlarını önemli seviyede etkileyen bir değişken olarak değerlerin, eylemlere rehberlik eden inançların başlangıç çerçevesini oluşturması açısından hem psikoloji hem yönetim yazınında yapılan çalışmalarda önemli bir değişken olduğu yönünde ortak bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Lichtenstein vd., 2017: 16).

England, (1967: 53) yönetsel değerlerin, yöneticilerin bilgiyi değerlendirme, karar verme ve yönetsel davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Yine yönetsel değerlere ilişkin açıklamalarda, yöneticilerin diğer bireylerle, gruplarla ve örgütle olan ilişkisi üzerine etkisinin yanı sıra etik davranışlar üzerine de etkiye sahip olduğu ifade

edilmektedir (England, 1967). Benzer şekilde yöneticinin başarı ve başarısızlığı nasıl tanımladığı, durumları nasıl algıladığı ve analiz ettiği, örgütsel hedefleri ve baskıları kabul veya reddetme gibi konularda da bireysel değer sistemleri etkili olmaktadır (England, 1967; Ralston vd., 2008). Alan yazında sıklıkla karşılaşılan England'ın (1967) yönetsel değer araştırması, çeşitli kategorilere ait kavramların yönetici için önemli olup olmadığının tespit edilmesine dayanmaktadır. Çalışmada yöneticilerin değer yönelimleri açısından farklılaştığı, bazı yöneticilerin pragmatik yönelimli iken bazı yöneticilerin etik-ahlak yönelimli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin bireysel değerlerinin günlük rutin kararların yanı sıra örgüt stratejisi ve örgüt amaçları düzeyindeki daha kritik kararlarda da işlevsel olabileceği ileri sürülmüştür.

Yöneticilerin işe dair konularda tepkileri ile öncelikleri konuya uygun ve anlamlı buldukları değerleri ile ilişkilidir. Ancak yöneticilerin işe dair konu ve problemlere öz değerleri ile de yaklaşabileceği düşünülürse verilen bazı tepki ve öncelikler öz değer sistemini yansıtacaktır. Oysa bireylerin yöneticilik deneyimleri onları bir yönetim alt kültürü ile karşılaştırır. Bu alt kültüre ilişkin değerler, yöneticilerin yönetimi icra ederken karşılaştıkları yönetime özgü sorunlara karşı gelişir. Yönetime dair konu ve problemler çok spesifik bir biçimde yönetim alt kültürü ile bağlantılı bulunursa ve rol temelli ise ilgili yönetsel değer kümesi işlevsel olacaktır. Yönetim alt kültürü özellikle örgütlerde uluslararasılaşmanın artması ve hem yönetimde hem yönetim eğitiminde Amerika hakimiyetinin görülmesiyle birlikte uluslar üstü yani tüm ulusları içeren bir yapıya bürünmüştür. Ancak yine de yöneticiler öz değerleri ile bağlantılı olduğunu kabul ettikleri birtakım yönetsel problemleri daha önemli algılayarak, öz değer kümesine göre değerlendirme yaparken; daha az önemli gördükleri yönetsel problemlerin çözümü için alt kültüre ilişkin ve rol temelli değerlerini işlevselleştirecektir. Böylesi rol temelli ve alt kültüre dair değerler, öz kültürel değerler gibi kökleşmiş ve dirençli değildir. Ancak rol temelli değerler ile öz değerler uyumlu olursa direnci arttırabileceklerdir (Westwood ve Posner, 1997: 36-37).

Yönetsel değerler konusuna ilişkin önemli bir yazın olmasına karşın örgütlerde değerlerin eylemlere nasıl yön verdiği hakkında teori ve araştırma eksikliği görülmektedir (Gamble ve Gibson, 1999). Değerlerin ele alındığı Globe Projesi (2004) gibi büyük ölçekli

araştırmalar yapılmış olmasına rağmen bu araştırmaların bireyleri değil toplumlari tanımaya yönelik olduğu sđylenebilmektedir. Toplumsal değerlerin bireyleri yansıttığını sđylemek mđmkđn olsa da eğitim geğmişi, yetiştirilme gibi unsurların yadsınmaması gerektiği ve konunun bireysel dđzeyde ele alınması gerekliliği ağıktır (Cannella vd., 2008).

### ***1.1.1. Yazında Yönetmel Değerleri Açıklamaya Yönelik Yapılan alışmalar***

Yazında yönetmel değerleri tanımlamak ve sınıflamak için yapılan en eski ve genel kabul görmüş çalışmalardan birisi England (1967)'ın yönetmel değer çalışmasıdır. England (1967), çalışmasında yönetmel değerleri benimsenmiş değerler (adopted values) ve baskın değerler (operative values) olmak üzere iki sınıfta açıklamıştır. Benimsenmiş değerler, yöneticiler tarafından içselleştirilmesi zor olan ancak durumsal olarak benimsenen ve önemli görülen değerlerken baskın değerler ise olası davranışsal sonuçları yüksek olan ve yöneticilerin bağlılık gösterdikleri değerler olarak tanımlanmıştır. England (1967)'a göre yöneticilerin bir kısmının baskın değerleri az, bazı yöneticilerin ise fazla olabilir. Ayrıca, baskın değerler yalnızca örgütle ilişkili olmasının yanı sıra aile hayatı ve özel hayatı da içerebilir. Baskın değerler ve benimsenmiş değerler bireylerin değer sistemine dahil olarak bir konum elde ederek ve değer hiyerarşisinde bir yer alacaktır (Hambrick ve Brandon, 1988).

England (1967) bireysel değer sistemlerinin, yöneticinin karşılaştığı problemleri algılama biçimini, kararını, diğer birey ve gruplara bakış açısını etkileyeceğini ifade etmiş ve yönetmel değerlerin kararlara dolaylı biçimde veya doğrudan etkide bulunabileceğini ve bu etkinin birbirinden farklı süreçler aracılığıyla gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. England'ın tanımladığı süreçlerden biri olan doğrudan gerçekleşen sürece göre, yöneticinin sahip olduğu bir değer bir davranışı dikte edebilir. Yönetmel değerlerin karara doğrudan etkisi olarak ele alınan bu süreç, davranışsal yönlendirme -behavior channeling- olarak adlandırılmıştır. Diğer bir süreç olan dolaylı süreçte, değer sistemleri algısal filtreleme işlevi görerek kararı etkileyebilir. Bu süreçte, yönetici duymak istediğini duyan, görmek istediğini gören bir aktör olarak yer almaktadır. England (1967) bu süreci ise algısal seçim -perceptual screening- olarak ifade etmiştir. Algısal seçim sürecinde,

yöneticinin görüşü, bilgi edinilecek kaynak, alınacak bilginin yoğunluğu, bilginin yorumlama şekli değerler tarafından yönlendirilmektedir.

Diğer taraftan yönetsel değerleri kapsamlı biçimde ele alan diğer araştırmacılar arasında yer alan Hambrick ve Brandon (1988), Allport vd. (1960), Rokeach (1973), England (1967), Hofstede (1980) gibi araştırmacıların yapmış olduğu değer sınıflandırmalarını incelemişler ve bu doğrultuda altı yeni değer boyutu tanımlamışlardır. Söz konusu çalışmada değer yazınında daha önce yapılmış olan sınıflandırmaların kopuk ve uyumsuz olduğuna dikkat çekilerek yönetsel değerlere ilişkin bir teori geliştirilmesinin önemini vurgulanmıştır. Hambrick ve Brandon (1988)'un yönetsel davranışa ilişkin değer sınıflandırması, kolektivizm, rasyonalite, yenilik, göreve saygı (duty), materyalizm ve güç olmak üzere altı değer boyutu şeklinde tanımlanmıştır. Bu boyutlardan *kolektivizm*; insan türünün bütünlüğü, sosyal sistemlerin varlığına değer atfetme ve tüm insanlara saygı duyarak takdir etme davranışlarına işaret etmektedir. *Göreve saygı*; Karşılıklı ilişkilerin bütünlüğü, sadakat ve yükümlülükler değer verme değerini; gerçek odaklılık, duygulardan arınmış karar ve eylemlere değer atfetme ise *rasyonalite* değerini açıklığa kavuşturmaktadır. Değişime, yeni ve farklı olana değer biçmek *yenilik* değerini açıklamaktadır. Zenginlik elde etme ve sahip olunan kıymetli unsurlara değer atfetme *materyalizm* değerini; bireyleri ve durumları kontrol altında tutma ise *güce* değer atfetmeyi ifade etmektedir. Yazarlar tarafından söz konusu yeni sınıflandırma ile önceki çalışmalarda görülen tutarsızlığın indirgeniği iddia edilmiştir.

Hambrick ve Brandon (1988) tarafından yapılan sınıflandırma, yönetsel davranışların değerler tarafından nasıl yönlendirilebileceğini açıklayan England (1967)'in çalışması ile de ilişkilendirilmiştir. Özellikle, göreve saygı ve rasyonalite değerlerinin England (1967) in tanımladığı davranışsal yönlendirme sürecinde olduğu gibi davranışı doğrudan etkilediği ifade edilmiştir.

Diğer taraftan Hambrick ve Brandon'a (1988: 18) göre yöneticiler değerleri arasında hangilerinin hükümsüz hangilerinin ise işlevsiz kaldığını hissedecek bir dengeleme yapma kapasitesine sahip olmaları nedeniyle çeşitli değerlerini sıralı bir biçimde dışa vurabilirler. Yöneticiler değerlerinin ve kendilerinin bu değerleri dışavurumunun

diğerleri tarafından nasıl algılandığını anlama kapasitesine de sahiptirler. Bu nedenle diğerleri davranışa dönüştürürken bazı diğerleri de saklama imkânını ellerinde tutarlar.

Hambrick ve Brandon (1988), oluşturdukları yönetsel değer modeline dayanarak bazı varsayımlarda bulunmuştur. Bu varsayıma göre çok güçlü bir değer, var olan bilgiyi baskılayarak yöneticiyi değerine dayanan seçime yönlendirmekte iken zayıf bir değer ise yöneticiyi daha çok bilgi sahibi olmaya yönelterek destekleyici bilgiye ihtiyaç oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetici zayıf bir değeri dışa vurarak bu değere ilişkin ideolojik bir görünüm sergilemektense bu değeri göz ardı ederek bilgi arayışına girecek, eğer çok belirsiz bir durum hakimse, England (1967)'in önerdiği iki yöntemden dolayı olanı yani algısal seçimi kullanarak diğerlerini karar verme sürecinde değil, karar vermede deneyimlediği süreç içerisinde kullanacaktır.

## **1.2. Yönetsel Takdir Alanı Kavramı**

Hambrick 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada üst kademe teorisini güncellemiş ve yönetsel takdir alanı *-managerial discretion-* kavramını teoriye dahil etmiştir. Üst kademe teorisindeki bu yenilik, üst kademe yöneticilerin yönetsel özelliklerinin örgütsel eylemlere olan etkisinde yönetsel takdir alanı kavramının düzenleyici rolünü tartışmaktadır. Yönetsel takdir alanı, yöneticilerin örgütsel eylemler üzerindeki etkisini çevresel, örgütsel ve bireysel birtakım faktörlere bağlı olarak düzeyi farklılaşabilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Hambrick, 2007). İktisadi bakışa göre yöneticilerin geniş takdir alanı vekâlet maliyetlerini artırması nedeniyle paydaşların katlanması gereken faydacı davranışlar bütünüdür. Ancak, yönetim yazınında yönetsel takdir alanı, örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bağlamsal bir değişken olarak görülmektedir (Wangrow vd., 2015). Yönetsel takdir alanı, yöneticilerin örgütsel çıktıları etkileyebilme gücünü de ifade etmektedir (Carpenter ve Golden, 1997: 187). Yöneticilerin stratejik eylemlerinin kısıtlanması veya tamamen engellenmesi de yönetsel takdir alanının düzeyine bağlıdır (Finkelstein ve Peteraf, 2007: 237). Bu kapsamda yönetsel takdir alanı, yöneticinin gücü ile orantılı stratejik eylemler olarak da ifade edilebilir (Wangrow vd., 2015: 101). Söz konusu stratejik eylemler, yönetsel otonomi ve politik süreçleri etkileyebilme olanağını da içerir (Hemingway ve MacLagan, 2004: 36).

Hambrick, (2007)'e göre yönetsel takdir alanı genişledikçe stratejik çıktılar ile örgüt performansı yöneticilerin bireysel özellikleri ile ilişkili iken buna karşılık takdir alanı daraldıkça stratejik çıktılar ve performans yöneticilerin bireysel özellikleri ile ilişkili olmamaktadır. Dar bir takdir alanı, yöneticinin rolünü sınırlandıracağı için üst kademe teorisinin açıklayıcılık gücünü de zayıflatmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Finkelstein ve Boyd, 1998). Örgütün büyüklüğünün de takdir alanının belirleyen önemli bir unsur olduğunu ifade edilmiştir. Özellikle küçük ölçekli örgütlerde takdir alanının geniş olması nedeniyle yöneticilerin bireysel özelliklerinin stratejik tercihler üzerindeki yansımaları büyük ölçekli örgütlere göre daha fazla olacaktır (Finkelstein ve Boyd, 1998; Finkelstein vd., 2009: 39-40). Cannella vd. (2008: 39-40) de yönetsel takdir alanı ve stratejik çıktılar arasındaki ilişkinin güçlü veya zayıf olmasını düzenleyici değişken olarak yönetsel takdir alanı kavramı ile açıklanmaktadır.

Endüstriyel, örgütsel ve bireysel unsurlar yönetsel takdir alanının düzeyini belirleyen diğer faktörlerdir (Abrahamson ve Hambrick, 1997; Crossland ve Hambrick, 2007). Yönetsel takdir alanının düzeyi, (1) endüstrinin değişime izin verme derecesi, (2) örgütün değişime izin verme ve yöneticiyi güçlendirme derecesi, (3) yöneticinin bireysel olarak eylem alternatifleri oluşturma becerisi ve vizyonuna bağlı olarak değişebilmektedir (Hambrick ve Finkelstein, 1987). Yöneticinin takdir alanı, yönetsel takdir alanını etkileyen bu belirleyici faktörlerin her birinin var olma durumu ve derecesine göre kısıtlanır veya engellenir (Mintzberg, 1978). Dolayısıyla bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve endüstriyel faktörler yönetsel takdir alanının kullanım düzeyi üzerinde etkiye sahip olmaktadır (Abrahamson ve Hambrick, 1997: 515). Bu kapsamda yukarıdaki açıklamalardan hareketle her bir belirleyici faktör aşağıda açıklanmıştır.

***Endüstriyel Faktörler:*** Endüstrilerin farklılaşması, yöneticilerin takdir alanını da farklılaştırmaktadır (Hambrick ve Abrahamson, 1995). Dinamik endüstrilerde (ürün geliştirme ve farklılaştırmanın yoğun olduğu hızlı büyüyen endüstriler) yönetsel takdir alanı, durgun ve yasal düzenlemelerin yüksek olduğu endüstrilere göre daha geniştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Endüstrinin bazı özellikleri yönetsel takdir alanını etkileyebilir. Buna örnek olarak, uluslararası rekabet, önemli bir ürün geliştirme ve talep istikrarsızlığı gibi durumlar verilebilir.

Diğer taraftan aynı endüstride faaliyet gösteren farklı örgütlerdeki yöneticiler bilişsel açıdan benzeşme (homojenite) gösterebilmektedirler. Bu durum hem sektör hem örgütler için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bilişsel benzeşme yöneticilerin rakip örgütlerin stratejik hamlelerini kolaylıkla anlayabilmesinin önünü açarak endüstriyel rekabeti de azaltma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bilişsel benzeşme her endüstride görülmeyebilir. Bu açıdan ayrışan yapıda olan endüstriler de mevcuttur ve bu durum düşünme biçimi açısından farklılaşan yöneticiler anlamına gelmektedir (Abrahamson ve Hambrick, 1997: 513-514).

**Örgütsel Faktörler:** Endüstriler ile ilgili faktörlerin yanı sıra örgüt büyüklüğü, yaşı ve kültürü gibi örgüte ilişkin faktörler de yönetsel takdir alanını etkileyebilmektedir (Wangrow vd., 2015). Örgüt içerisinde güçlü aktörlerin olup olmadığı, örgütün sahip olduğu kaynaklar, örgüt içi politika yönetsel takdir alanını etkileyen örgütsel faktörlerdendir (Cannella vd., 2008: 39-40). Örgütsel faktörlerin çok baskın olması sonucunda örgütlerde oluşacak olan eylemsizlik, örgütün değişim hızını düşürebilir ve örgütün değişim hızı bulunduğu çevrenin değişim hızının altında kalabilir. Bu gibi durumlarda, yöneticiler takdir alanı elde etmek isteyecektir. Ancak örgütün kökleşmiş kültürü ve standartlaşmış rutinleri bu yöneticileri engelleyecektir (Wangrow vd., 2015, 102). Dolayısıyla örgüt kültürünün yerleşikliği de yönetsel takdir alanının düzeyini etkileyecektir.

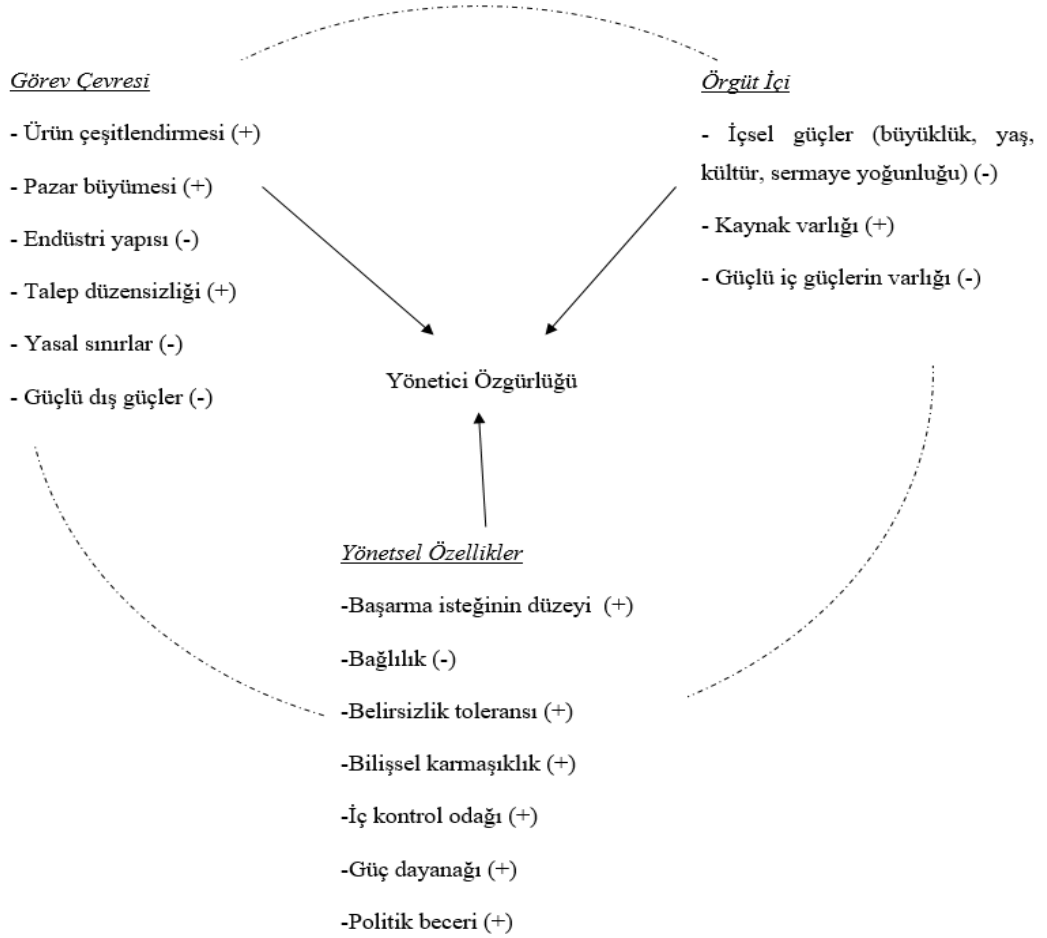
**Bireysel Faktörler:** Bireysel faktörler yöneticilerin kendileri ile ilgilidir. Yöneticilerin, eğitim düzeyi, yaş, deneyim, pozisyon ve uluslararası deneyim sahibi olma gibi değişkenlerinin yanı sıra politik becerileri, ikna kabiliyetleri, yaratıcılık düzeyleri, öngörüler, içsel veya dışsal kontrol odağına sahip olmaları gibi faktörler yöneticilerin sahip olduğu takdir alanının düzeyini etkileyen bireysel faktörlerdir. Karar verme durumlarında bu değişkenlere bağlı olarak bazı yöneticiler diğerlerinden daha fazla yönetsel takdir alanı elde etmiş olabilir.

Bazı yöneticiler bireysel özellikleri sayesinde üstünlükler sağlamış, daha fazla karar alternatifini üretmiş veya diğerlerinin görmediği karar alternatiflerinin farkına varmış olabilir. Bu durum yöneticilerin farklılaşan bireysel özellikleri ile açıklanabilir (Cannella

vd., 2008: 39-40). Örneğin, içsel kontrol odağı ile çalışan yöneticilerin daha yüksek seviyede yönetsel takdir alanına sahip olduğu ifade edilmiştir (Carpenter ve Golden, 1997).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki şekilde yönetsel takdir alanını etkileyen faktörler görselleştirilmiştir.

Şekil 3: Yönetsel Takdir Alanını Etkileyen Faktörler



(Kaynak: Hambrick ve Finkelstein, 1987)



Yukarıda yer alan şekilde yönetsel takdir alanını olumlu yönde ve olumsuz yönde etkileyen endüstriyel, örgütsel ve bireysel faktörler yer almaktadır. Bir endüstride ürün çeşitlendirme ve talep düzensizliği arttıkça yönetsel takdir alanı genişlemektedir. Ancak bir endüstride, yasal düzenlemelerin fazla olması ve endüstriyi yönlendiren güçlü dış aktörlerin var olması yönetsel takdir alanını daraltmaktadır. Diğer taraftan örgüt büyüklüğü arttıkça ve örgütün varlığını sürdürdüğü süre uzadıkça örgütün yerleşik prosedürleri ve örgüt kültürüne bağlı olarak yönetsel takdir alanının genişlemesi mümkün olmayacaktır. Buna ilaveten, örgüt içerisinde güçlü iç paydaşların varlığı da yönetsel takdir alanını daraltmaktadır. Ancak örgütün sahip olduğu kaynakların fazla olması yönetsel takdir alanını genişletecektir. Son olarak yöneticinin belirsizliğe toleransının yüksek olması, başarı ihtiyacı, içsel kontrol odağı ile çalışması ve politik becerilerinin yüksek olması yönetsel takdir alanını genişleten bireysel faktörlerdir (Hambrick ve Finkelstein, 1987)

Yönetsel takdir alanı konusunda önemli bir bileşen örgütün paydaşlarıdır. Yöneticilerin yönetsel açıdan karşılıklı ilişki içerisinde olduğu paydaşlar, yönetsel takdir alanının düzeyinde etkili olacaktır. Yöneticiler, yönetsel takdir alanı elde edebilmek için kritik paydaşların uygun bulduğu karar alternatifleri tespit etmiş olmalıdır yöneticinin önerdiği olası karar durumları riskli veya radikal bulunursa yöneticinin sahip olduğu takdir alanı azaltılacaktır. Buna karşın, paydaşların yöneticiye yaptırım uygulayacak seviyede gücü olmaması gibi durumlarda da yönetsel takdir alanı artmaktadır. Kritik paydaşlar açısından bakıldığında, yönetsel takdir alanı paydaşın yöneticinin eylemleri konusundaki açık görüşlülüğü ve örgüt için uygun eylemleri engelleyebilme konusundaki yetersizliğinin bir birleşimi olarak ifade edilebilir. Bu noktada yöneticiler eylemleri konusunda sözel olarak ifade edilmeyen ancak örtük olarak anlaşılan bazı sınırlar ile de karşılaşabilirler (Crossland ve Hambrick, 2007: 799).

Yönetsel takdir alanı konusunda önemli bir diğer konu ulusal kültürdür. Yöneticilere verilen etkide bulunma hakkı, prestij ve imtiyazlar kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Yöneticilerin ne yapabileceği ve ne yapamayacağı konusunda bazı örgütlerde ulusal kültüre bağlı olarak sıkı kısıtlamalar mevcut iken bazı kültürlerde yöneticilere büyük bir güç, birtakım ayrıcalıklar ve yüksek statü sunulmaktadır (House

vd., 2004: 10). Yönetmel takdir alanının dar olduğu kùltùrlerde, yöneticiler örgùtsel çıktılar üzerinde asgari düzeyde etki sahibidir. Takdir alanının dar olması nedeniyle yöneticilerin örgütleri adına kritik hamleler yapabilmeleri mümkün olmayabilir. Tam tersine, yönetmel takdir alanının geniş olduğu bir örgütte yöneticiler örgütlerinin performans çıktıları üzerinde etki sahibidir ve önceki yöneticilerin izinden gitmek yerine fark yaratıcı eylemlerde bulunabilirler (Crossland ve Hambrick, 2007: 804).

Diğer taraftan Hemingway ve Maclagan (2004) yönetmel takdir alanını, formel, kasıtsız ve girişimsel yönetmel takdir alanı olmak üzere üç ayrı boyutta tanımlamışlardır. Formel takdir alanı, bir yöneticiye yargıda bulunma ve inisiyatif kullanma otoritesinin formel bağlamda verilmesi olarak açıklanmaktadır. Girişimsel takdir alanı, yöneticinin bilinçli bir şekilde örgùtsel sınırları görmezden gelerek hareket etmesidir. Amaçlanmamış takdir alanı ise kural ve yönlendirmelerin belirsiz olduğu örgütlerde var olan takdir alanıdır. Belirsizliğin hakim olduğu örgütlerde yönetmel takdir alanının da yüksek olması beklenmektedir (Finkelstein ve Peteraf, 2007).

### ***1.2.1. Yazında Yönetmel Takdir Alanını Farklı Değişkenler Açısından Açıklayan Çalışmalar***

Yönetmel takdir alanını bir değişken olarak ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Hambrick vd., 1993, Hambrick ve Abrahamson, 1995; Li ve Tang, 2010; Siren vd., 2018). Konuya ilişkin ilk çalışmalardan biri olan Finkelstein ve Hambrick, (1990)'in çalışmasında yönetmel özellikler ile örgùtsel çıktılar arasındaki ilişkide yönetmel takdir alanının düzenleyici değişken olarak ele alınmış, elde edilen bulgular neticesinde üst kademe yönetim ekibi kıdemi ile stratejik istikrar arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yine Haleblan ve Finkelstein (1993) yönetim ekibinin büyüklüğü ve üst kademe yöneticinin sahip olduğu otorite ve örgüt performansı ile ilişki olduğunu bulmuştur. Yönetmel takdir alanının yüksek olduğu bilgisayar endüstrisinde üst kademe yönetim ekibi büyüdükçe karlılık artmış, yönetmel takdir alanının düşük olduğu doğalgaz dağıtım endüstrisinde karlılık daha düşük olmuştur. Diğer taraftan yönetmel takdir alanının geniş olduğu örgütlerde yöneticilerin zayıf örgüt performansını değişime olan ihtiyaç olarak yorumladıkları ancak

performans yüksek iken yöneticilerin statükoculuğa yöneldiği (Hambrick vd., 1993) yönetsel takdir alanını düzenleyici değişken olarak kullanan bir diğer çalışmanın bulgularıdır. Yüksek düzenlemelere tabi olan bir endüstride çevrenin yönetsel takdir alanını düzenlediği ve dolayısıyla üst kademe yönetim ekibinin demografisi ile strateji arasındaki ilişkiyi de düzenlediği bir diğer çalışmanın sonucudur (Goll vd., 2008).

Yönetsel takdir alanını açıklamaya yönelik çalışmaların çoğunlukla Amerika'da faaliyette bulunan örgütleri ele alması, Amerikan kültürünü yansıttığına ilişkin görüşleri de beraberinde getirmiştir (Xie, 2014). Özellikle Amerikan örgütlerinde çalışan yöneticilerin popülasyon açısından çeşitlilik göstermesi ve takdir alanının yüksek olması temel eleştiri konusu olmuştur. Oysa Xie (2014) ve Li ve Tang (2010) yönetsel takdir alanı kavramını batılı olmayan bir bağlamda ele almış olma iddiasına sahiptir. Li ve Tang (2010) üst kademe yönetici kibri (hubris) ile örgütün risk alma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu ilişkide yönetsel takdir alanının düzenleyici etkisini ele almıştır. Yöneticinin kibirli davranışları ile risk alma davranışı arasındaki ilişkinin yönetsel takdir alanı geniş iken daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Üst kademe teorisi, ulusal bağlamın da yönetsel takdir alanının kapsamı konusunda belirleyici etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2007). Yöneticilere sağlanan takdir alanının ulusal değer sistemlerine bağlı olarak değişebileceği ifade edilmiştir. Amerikan, Alman ve Japon işletmelerinin de bu bağlamda farklılaştığı ve Amerikalı yöneticilerin firma performansı üzerindeki etkisinin Alman ve Japon işletmelerine göre çok daha fazla olduğu görülmüştür (Crossland ve Hambrick, 2007).

### **1.3. Yönetsel Değerler ve Yönetsel Takdir Alanı İlişkisi**

Yöneticilerin değerleri takdir alanının düzeyinde belirleyici olabilir ve yöneticiler, yönetsel takdir alanı aracılığıyla değerlerini ifade edebilirler (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Hambrick ve Brandon, 1988). Rasyonelite değeri baskın olan bir yönetici kararlarında rasyonel karar alma modeline uygun olarak tüm alternatifleri değerlendirme eğilimi göstererek rasyonellik değeri ile uyumlu bir seçenek elde etme yönünde çaba

gösterecektir. Diğer bir örnek olarak yenilikçiliği değer olarak benimseyen yöneticiler ise radikal, inovatif seçimler üretmek için çaba göstereceklerdir (Hambrick ve Brandon, 1988). Diğer taraftan değerleri çok baskın olan ancak takdir alanı düşük olan bir yönetici örgütü açısından hayal kırıklığı yaşayacaktır. Bu durumu yaşayan bir yönetici değerlerini örgütün stratejik olmayan karar durumlarına veya örgütün dışında kalan konulara yansıtabilir veya değerlerini yönetsel takdir alanı düzeyi ile uyumlaştıracak bir biçimde düzenleyebilir. Ayrıca değerlerini yansıtılabileceği konular için arayış içerisine girebilir.

Hızlı büyüme sağlayan ve çeşitlenmiş ürünler sunan endüstrilerde yer alan veya görece daha yeni kurulmuş, sermaye yoğun olmayan ancak yöneticinin baskın paydaş olarak yer aldığı ve karar durumuna ilişkin tüm alternatifleri elde edebilecek bir serbestiyete sahibi olduğu örgütler yöneticilerine yüksek takdir alanı sunacaktır. Bu örgütlerde yönetici değerleri ile örgütsel çıktılar arasında güçlü bir ilişki olması beklenecektir (Hambrick ve Brandon, 1988: 21).

Benzer şekilde, küçük ölçekli örgütlerde yönetsel takdir alanının daha yüksek düzeyde olduğu vurgulanmıştır (Cannella vd, 2008). Büyük ölçekli örgütlerde artan karmaşıklık ile baş etmek için rutinler, sistemler ve standart işleyiş prosedürlerinin hazırlanmış olması nedeniyle üst kademe yönetici değerlerinin çok etkili olamayacağı ifade edilmiştir. Üst kademe yöneticinin değerlerinin örgütün yaşam döngüsünün hangi aşamasında olduğuna göre karar süreçlerine etkisinin farklılaşacağı da öne sürülmüştür (Ling vd., 2007).

Yukarıdaki açıklamaların sonrasında üst kademe teorisinin stratejiyi davranışsal gerekçelere dayandırması nedeniyle davranışsal strateji ve stratejinin mikro temelleri konusunda açıklamalar yapılacaktır.

## **2. STRATEJİDE İNSAN ETKİSİ VE DAVRANIŞSAL STRATEJİ**

Strateji alanındaki erken dönem çalışmalarda üst kademe yöneticileri merkezi bir konuma yerleştiren insan odaklı bakış açısı söz konusudur. Andrews (1971)'un çalışması da, stratejiyi bir insan yapısı olarak nitelmiş ve stratejide insanı dikkate alan kendisinden sonraki çalışmalara ışık tutmuştur. Child (1972) de kavramsallaştırdığı Stratejik Seçim

yaklaşımı ile insanı merkeze almıştır. Stratejik seçim yaklaşımı karar verici konumda olan yöneticiyi aktif bir konumda tanımlamakta ve örgüt içerisinde güce sahip olan karar vericilerin, örgütün stratejik eylemlerini şekillendirmekte olduğunu ifade etmektedir (Eryılmaz, 2004). Sonraki dönemde, Hambrick ve Mason da “*Upper Echelons: The Organization as Reflection of Its Top Managers*” (1984) adlı makalelerinde üst kademe teorisi ile üst kademe bulunan yöneticilerin stratejik seçime olan yansımaları konu edinmiş ve örgütlerdeki stratejik seçimlerin yöneticilerin bir yansıması olduğu ifade etmiştir. Çalışmada stratejik seçim kavramı Child (1972) tarafından kullanıldığı anlamı ile kullanılmış ve kararların büyük oranda davranışsal bileşenler içerdiği ifade edilmiştir.

İnsana merkeze alan bakış açısı yerini, 1970 li yılların sonları, 1980 li yılların başlarında ürün yaşam döngüsü, pazar payı, endüstri yapısı gibi kavramlar çerçevesinde açıklamaya çalışan bir bakış açısına bırakmıştır (Hambrick, 1989). Bu gelişmede, Michael Porter (1979)’in rekabet analizi yaklaşımının da katkısı bulunmaktadır. Örgüt kuramlarından da örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal kuram da rakip, çevre ve kaynak gibi objektif olarak anlaşılabilir değişkenlere odaklanarak örgütleri anlamaya çalışmaktadır. Oysa örgütlerin birtakım eylemleri neden gerçekleştirdiğini açıklamanın ancak üst yönetimi anlamak ile mümkün olacağı ifade edilmektedir. Çünkü üst yönetimde görev yapan yöneticiler deneyimlerinde, yeterliliklerinde, değerlerinde ve kişiliklerinde farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak da, yöneticilerin davranışları ve seçimleri çeşitlilik göstermektedir. Tüm bunların nihayetinde, örgütler üst kademenin bir yansıması olarak var olmaktadır (Cannella vd., 2008).

Stratejik yönetim alanında görülen bu paradigma değişimi alanda yapılan çalışmaları da yönlendirmiştir. Çalışmaların stratejiyi ele alma biçimi birbirinden farklılaşmaktadır. Problemlere rasyonel yaklaşımların sunulmadığı bir alan olarak strateji alanında, bir kısım araştırmacı grubu stratejik problemlere normatif yaklaşırken, davranışsalcılar olarak adlandırılan araştırmacı grubu da normatif yaklaşımı gerçekçilikten uzak bularak dışlamıştır (Levinthal, 2011: 1521). Davranışsalcı yaklaşım, strateji pratiğinin psikolojik temelleri ile yönetsel yargı ve karar verme gibi konuların araştırılması açısından nörostrateji alanına yakın bir duruş sergilemektedir. Aynı zamanda davranışsalcı strateji yaklaşımı bilişsel ve sosyal psikolojinin kesişim noktasında yer almakta ve Simon (1957)

'un sınırlı rasyonalite düşüncelerini başlangıç noktası olarak kabul etmektedir (Powell vd., 2011; Schrager ve Madansky, 2013).

Simon (1957)'un sınırlı rasyonalite yaklaşımı ve sonrasında Cyert ve March (1963)'ın davranışsal karar teorisine dair açıklamaları ile psikolojiden etkilenen strateji çalışmalarına rastlanmaya başlanmıştır (Kahneman ve Lovallo, 1993; Tversky ve Kahneman, 1974; Schwenk, 1984; 1986; 1988; Gavetti, 2012; Schrager ve Madansky, 2013; Bromiley ve Rau, 2016; Sibony vd., 2017).

Davranışsal stratejiyi açıklamaya çalışan Gavetti ve Rivkin (2007, 420)'e göre strateji alanı, stratejinin oluşturulması ve temellendirilmesi esnasında öncül görev üstlenen karar vericinin öngörüsü, deneyimi, geri bildirim gibi güçlerin nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu açıklamak konusunda yetersiz kalmıştır. Strateji öncelikle karar verici konumunda olan yöneticinin dünyaya ilişkin görüşleri ve kendi örgütünü konumlandırma biçimine göre yöneticinin zihninde var olmakta ancak nihayetinde örgütün faaliyetleri ile somutlaştırılmaktadır. Mental ve fiziksel iki ayrı sürecin birlikte ele alınmasını gerektiren bu ikiliğin strateji alanı için bir eksiklik olduğu öne sürülmüştür. Benzer şekilde, Powell vd. (2011) de stratejinin yöneticilerin mental süreçleri dikkate alınmaksızın anlaşılamayacağını, örgütlerin birbirlerinden farklı stratejilere sahip olmaları ve farklılaşan rakip davranışlarının psikoloji ve stratejiyi bir arada ele alarak yöneticilerin mental süreçleri bağlamında açıklanabileceğini ifade etmiştir.

Davranışsal strateji alanı temellerini stratejide insan etkisini dikkate alan akıma dayandırmaktadır. Davranışsal karar çalışmaları (Kahneman ve Lovallo, 1993; Schwenk, 1984, 1986, 1988) da davranışsal strateji alanına katkı sağlamıştır. Örgütlerde karar verici konumunda bulunan bireylerin psikolojisi davranışsal strateji alanının öncelikli ilgi alanı olmuştur. Davranışsal strateji, karar vericilerin bağlamsal özellikleri ve çerçeveleme süreci nihayetinde ortaya çıkan kararı daha anlaşılabilir hale getirebilecek açıklamalar yapmak gayesindedir (Lovallo ve Sibony, 2018). Bu katkıyı, biliş ve davranış gibi mikro süreçler ile stratejik çıktılar arasındaki bağlantıya dair daha derin bir anlayış sunarak ortaya koymaktadır (Huy, 2012 ve Powell vd., 2011'den akt. Tarakçı, 2013).

Yazında insan bilişi, duygu ve sosyal davranış üzerine açıklamalar yaparak stratejik yönetim teorisini zenginleştirmeyi hedefleyen davranışsal strateji araştırmaları da kendi içerisinde indirgemeci okul, çoğulcu okul ve bağlamsal okul olmak üzere üç ayrı okula ayrılmıştır. İndirgemeci okul, deneysel yöntemler ile karar vermeyi açıklamaya çalışırken; çoğulcu okul nicel ve nitel yöntemler kullanarak sınırlı rasyonalite, sosyal psikoloji, öğrenme, politik davranışlar gibi değişkenleri dikkate alarak geniş bir karar çerçevesi oluşturmaya çalışmaktadır. Son olarak bağlamsal okul ise yalnızca nitel veya etnografik yöntemler kullanarak, örgütsel bağlamda stratejiyi açıklamaya çalışmaktadır (Sibony vd., 2017).

## **2.1. STRATEJİK KARAR VERME**

Papadakis ve Barwise (1998: 2-5) stratejik karar verme konusunu giderek artan bir önem taşıyan ancak çalışılması zor bir konu olarak ifade etmişlerdir. Stratejik kararlar, geniş ölçekli, riskli ve uzun vadeli önem sahibi olma açısından rutin operasyonel kararlardan ayrılmakta ve yöneticilerin vaktini daha fazla almaktadır. Stratejik kararlar, planlanmış (planned) ve beliren (emergent) stratejiler arasında bağlantı işlevi görmektedir. Strateji sürecinin merkezinde yer alan stratejik karar verme, hem örgütsel öğrenme hem de bireysel gelişim için önemli bir araçtır.

Örgütsel fonksiyonların birlikte çalışmasını mümkün kılan stratejik kararlar genellikle insan kaynakları, çoğu zaman ise finans ve pazarlama fonksiyonlarının strateji ile ortaklık yapması ihtiyacını doğurmaktadır. Stratejik karar verme süreci, küçük veya büyük, kâr amacı güden veya gütmeyen, kamusal veya özel örgüt ayrımı olmaksızın merkezi bir yönetsel faaliyettir. Tüm bu örgütlerde, yeni pazara girme, yeni bir ürün geliştirme, bir işten vazgeçmek veya yeni bir iş edinmek gibi kararlar stratejik niteliktedir (Elbanna ve Child, 2007: 562).

Stratejik kararlar, belirsizlik, iyi yapılandırılmamışlık ve rutin belirlememe özelliklerine sahip olmanın yanı sıra örgütün her alanına etki edebilecek niteliğe sahiptirler (Papadakis, 2006). Kararlar, stratejinin köşe taşlarıdır. Örgütün ne ürettiği veya ne sunduğu, nasıl ürettiği, nasıl teslim ettiği, nasıl örgütlendiği yöneticilerin örgütleri hakkında verdikleri

bazı önemli stratejik kararlardır ve doğaları gereği rutin değildirler (Schrager ve Madansky, 2013). Üst yönetimin sorumluluğunda olan stratejik kararlar ile örgütün hayatta kalması ve varlığını sürdürmesi hedeflenmekte ve örgütün neredeyse tüm kaynaklarının kullanılması öngörülmektedir (Elbanna, 2006). Resmi veya gayri resmi olarak verilebilen stratejik kararlar, planlı olarak alındığı gibi aniden ortaya çıkan durumlara müdahale etme amacıyla da planlanmamış bir şekli de alınabilirler (Pennings, 1985). Bunun yanı sıra bazı sektörler açısından stratejik olan karar başka bir sektör için stratejik olmayabilir (Powell vd., 2011: 1377). Dolayısıyla kararın stratejik olup olmaması bağlama dayalıdır ve söz konusu bağlamsallık, karar verici, kararın türü, dış çevrenin ve örgütün özellikleri gibi durumlarla ilişkilidir (Elbanna ve Child, 2007: 562).

Stratejik kararlara ilişkin çalışmalar, stratejik kararın içeriği ve karar süreci olmak üzere iki ayrı alan üzerinde yoğunlaşmıştır. Stratejik karar verme ile ilgili araştırmalarda bir akım olarak süreç araştırmaları, nihayetinde stratejik kararın ortaya çıktığı ve uygulandığı süreci ve bu süreci etkileyen faktörleri araştırmaktadır (Elbanna, 2006; Elbanna ve Child, 2007: 561). Süreç çalışmaları, stratejik kararların nasıl verildiği ile ilgilenirken (Elbanna, 2006), içerik çalışmaları stratejinin içeriğini irdelemektedir. Şirket birleşmeleri, ortaklıkların sonlandırılması veya şirketin iş portföyü konusundaki kararlar gibi içerikler ile ilgilenmektedir (Elbanna ve Child, 2007).

Yöneticilerin stratejik kararlara etkisi incelenirken, çevresel belirlenimcilik ve stratejik seçim perspektifleri dikkate alınabilir. Çevresel belirlenimcilik, stratejik karar süreçlerinin dış çevreye adapte olarak şekillendiğini öne sürerken, stratejik seçim yaklaşımı karar vericiyi dikkate alarak stratejik kararların karar vericilerin içsel ve yaradılıştan gelen özelliklerini yansıttığını öne sürmektedir (Papadakis, 2006: 371). Finkelstein ve Hambrick'e göre (1990) üst kademe teorisi çalışmaları, yöneticilerin uzun vadeli amaçlar belirleyebileceği ve eylem seçeneklerinden birisini inisiyatif kullanarak seçebileceklerini ifade eden ve yöneticileri önemli kılan stratejik seçim perspektifini (Child, 1972) dikkate almalıdır. Hitt ve Tyler (1991)'a göre de üst kademe teorisi, stratejik seçim yazını üzerine inşa edilmiştir. Stratejik seçim perspektifi, yöneticinin strateji, yapı, süreçler ve dolayısıyla performansa etkisinin yanı sıra stratejik karar üzerindeki olası etkilerini tartışmakta ve stratejik kararları bireysel algı ve değerlendirme



süreci sonucu oluşan yargılara dayandırmaktadır. Stratejik seçim perspektifi, aynı çevrede bulunan yöneticilerin çevrelerinde sahip oldukları kişilerarası bağlantılara bağlı olarak farklı seviyelerde yönetsel takdir alanına sahip olabileceğini de ileri sürmektedir (Child, 1977; Hitt ve Tyler, 1991).

### ***2.1.1. Stratejik Kararların Mikro Temelleri***

Stratejik kararlar iki ayrı perspektif ile değerlendirilmektedir. Söz konusu iki perspektiften biri de rasyonel perspektiftir. Stratejik karar verme sürecine geleneksel bir bakış açısıyla bakılan rasyonel perspektif, stratejik kararın problemsiz bir sürecin sonunda verildiğini ifade etmektedir.

Oysa diğer bir perspektif olan yorumsamacı (interpretative) perspektif (Chaffe, 1985) sınırlı rasyonellik düşüncesine dayanarak karar vericilerin bilişsel süreçlerini dikkate almakta ve stratejik kararların, karar vericilerin algılarının sınırlarına göre yapılandırıldığını öne sürmüştür. Yorumsamacı perspektife göre, stratejik kararlar yöneticilerin algıladıkları çevreye verdikleri bir yanıttır (Hendry, 2000). Bu düşünce, Kaplan (2011)'in örgüt tarafından çevreye verilen yanıtın yöneticiye ait çevresel tercümelere dayandığı düşüncesi ile benzerlik göstermektedir.

Stratejik karar verme sürecini rasyonel yaklaşım ile değerlendirmek aslında karmaşık ve çok boyutlu olabilecek stratejik karar vermenin önemi ve merkezietine gölge düşürebilecektir. Yorumsamacı perspektif, rasyonel perspektifin bu yaklaşımını eleştirmekle birlikte, alternatif olabilecek yeni bir yaklaşım sunmamıştır (Hendry, 2000).

Yorumsamacı perspektif (Chaffe, 1985), stratejik kararların mikro temeller ile ele alınması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Carnegie ekolü görüşüne göre de, karmaşık kararlar kritik aktörlerin değer ve bilişsel yönelim gibi davranışsal faktörlerinin bir ürünüdür (Cyert ve March, 1963). Benzer şekilde yazında da, stratejik karar verme ile ilgili makro bir teorinin mutlaka mikro düzeyde biliş ve eylemlere dayandırılan ve yöneticileri içine alan bir yaklaşıma oturtulması gerektiği vurgulanmıştır. (Van de Ven, 1998'den akt., Rajagopalan vd., 1993). Powell vd. (2011) de, stratejik karar durumunun

yüksek seviyede belirsizlik, çok iyi tanımlanmamışlık ile sosyal ve ekonomik açıdan sonuçları bilinmeyen problemler içermesi nedeniyle yönetsel pozisyonda bulunan bireylerin yargılarına önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, stratejik karar verme süreci örgütün yalnızca makro bağlamını değil yönetsel değişkenleri içeren mikro bağlamı da yansıtmalıdır. Bu açıdan bakıldığında yorumsayıcı perspektifin yönetsel bilişi önemli bir değişken olarak görmesi bu perspektifin stratejik karar verme sürecini açıklama gücünü arttırmaktadır (Rajagopalan vd., 1993: 232).

Stratejik kararların anlaşılabilmesi için yönetsel özelliklerin de anlaşılmasını da gerekli kılmaktadır (Gupta, 1988; Norburn, 1989). Oysa stratejik karar verme süreci ile yönetsel özellikleri birlikte ele alan çalışma oldukça az sayıdadır. Söz konusu ilişkilerin ele alındığı çalışmalar bakir bir alana hitap etmesi açısından önemli görülmektedir (Rajagopalan vd., 1993; Papadakis ve Barwise, 2002, Papadakis, 2006).

### ***2.1.2. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliği ve Kapsamlılığı***

Rasyonalite, bireylerin karar vermek için eksiksiz bilgiye sahip olduğunu ve ussal davrandığını varsayan düşüncedir (Bailey ve Mayer, 1992). Rasyonalite düşüncesine göre, karar vericiler, karşı karşıya oldukları durumlar ile ilgili açık ve belirli bir anlayışa ve karar durumuyla ilgili ihtiyaç duyulan tüm bilgiye sahiptir. Bunun yanı sıra karar vericiler elde ettikleri bu bilgiyi işlemek için herhangi bir bilişsel sınır ile karşılaşmamaktadır. Oysa bilgi karar vericinin elde edemeyeceği kadar çoktur ve karar verici, elde ettiği tüm bilgiyi işlemlerini engelleyecek birtakım bilişsel sınırlara sahiptir (Hodge vd., 2003). Rasyonel yaklaşım, bilişsel sınırların keşfedilmesi ve bilgiye tamamen hakimiyetin sağlanamayacağına anlaşılması ile geçerliliğini kaybetmeye ve sınırlı rasyonellik kavramı yazında tartışılmaya başlanmıştır (Simon, 1957; 1972; 1979). Simon bireylerin rasyonel olma niyetinde olmalarına rağmen tüm bilgiye hakim olamamaları ve bilişsel sınırlar nedeniyle ancak sınırlı olarak rasyonellik gösterdiklerini ifade etmiştir.

Rasyonel karar, gereken bilgiyi toplama, çeşitli alternatifler oluşturma ve nihai karar için elde edilen bilgiyi kullanmayı içerir (Dean ve Sharfman, 1993a) ve bireyin amaçlarına duyarlı ve amaçları ile uyumlu davranışlar ile açıklanabilir (Dean ve Sharfman, 1993b).

Diğer taraftan kapsamlılık (comprehensiveness) ise, örgütlerin stratejik karar verirken ayrıntılı ve kapsamlı olma derecesi olarak açıklanmış ve rasyonelitenin bir kriteri olarak tanımlanmıştır (Fredrickson ve Mitchell, 1984). Benzer şekilde, Fredrickson (1984) da rasyonelliği kapsamlılık olarak kavramsallaştırmıştır. Kararın rasyonelliği ve kapsamlılığının birbirini tamamlayan ve iç içe geçmiş kavramlar olduğunu söylemek mümkün olabilecektir.

Dean ve Sharfman (1996) stratejik kararın etkililiğini, yöneticinin bilgi toplama ve bilgiyi kullanma aşamalarındaki rasyonelliğinin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Elbanna ve Child (2007) da stratejik kararın bağlamsallığından bahsederek, karar vericinin, kararın veya çevrenin özelliklerine göre stratejik kararın rasyonelliğinin de bağlamsallaştığını ifade etmiştir. Buna göre, stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği; kararın hızı, belirsizliği ve ardındaki güdü, çevrenin belirsizliği, çevrenin karşıt özellikleri, örgütün performansı ve büyüklüğü gibi çeşitli kriterlere dayandırılmıştır.

Yönetim düşüncesinin, sınırlı rasyonel düşünceyi dikkate alması nedeniyle karar vericilerin en iyi yerine iyi olanı hedefledikleri göz ardı edilmemektedir (Eisenhardt, 1997). Diğer bir deyişle, kararın rasyonelliğinin düzeyi büyük oranda elde edilen bilgi düzeyinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, rasyonellik düzeyi elde edilen ve analiz edilen bilginin kapsamı kadar olacaktır. (Dean ve Sharfman, 1996).

Belirsizliğin rasyonelliği tehdit ettiği, belirsiz çevrenin tanımlanması zor kritik değişkenler içerdiği ifade edilmiştir. Durağan bir çevrede, kritik karar değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanabilir durumda iken dinamik ve belirsiz bir çevrede gerekli veri elde edilemeyeceğinden, ilişkiler belirgin olmadığından ve gelecek tahmin edilemez olduğundan kapsamlılık mümkün olmayacaktır. Ayrıca kapsamlılık zaman gerektireceğinden hızlı değişen çevrelerde kararın yavaş verilmesi de uygun olmayacaktır. Dolayısıyla rasyonel ve kapsamlı karar süreçleri daha ziyade durağan çevrelerde geçerlidir. (Fredrickson ve Mitchell, 1984).

Yazında stratejik karar verme sürecinin boyutlarını ele alan çeşitli çalışmalar mevcuttur Jones vd., 1991; Dean ve Sharfman, 1993; Papadakis ve Barwise, 2002; Papadakis, 2006;

Karmali, 2012; Elbanna vd., 2014). Stratejik kararın kapsamlılığı arttıkça, stratejik kararın etkililiği de artar hipotezine dayanan ve yüksek teknoloji şirketlerinde yapılan bir araştırma, kapsamlı bir stratejik karar verme süreci ile örgütün stratejik manevra kabiliyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Jones vd., 1991). Diğer bir çalışmada, yönetsel pozisyonlarda bulunan tıp hekimlerinin aynı pozisyonda olan diğer yöneticilere göre stratejik karar verme sürecindeki kapsamlılık eğiliminin daha az olduğu görülmüştür (Karmali, 2012).

Dean ve Sharfman (1993a) kararın rasyonelliğini araştırdıkları çalışmalarında, rekabet tehdidi, belirsizlik, amaçların uyumsuzluğu, dışsal kontrol ve stratejik kararın önemi ile prosedürel rasyonelliği ilişkilendirmiştir. Stratejik kararların, rasyonel prosedürleri kullanma açısından çeşitlilik gösterdiği özellikle rekabet tehdidi ve dışsal kontrol düşük ise ve açık bir biçimde anlaşılabilen durumlar ile karşılaşılırsa örgütlerin rasyonel prosedürleri kullandıkları görülmüştür. Dean ve Sharfman (1993b) stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve politikliğini araştırdıkları bir diğer çalışmada, kararın rasyonelliği ve politikliği boyutlarının tamamen birbirinden ayrıştığı, kararın politik veya rasyonel olabileceği ya da her ikisinin de olmayabileceği bulgulanmıştır.

Bir diğer çalışmada (Ürü vd., 2011) girişimcilerin risk eğilimi, başarıya ihtiyacı, kontrol odağı, iyimserlik, rekabetçilik ve yenilikçilik özellikleri ile stratejik karar verme boyutlarından rasyonellik, biçimselleşme ve merkezileşme arasındaki ilişki ele alınmıştır. Sanı vd. (2016) bir diğer çalışmada, rasyonellik, kapsamlılık, biçimselleşme, politik davranış, merkezileşme, davranışsal bütünleşme boyutlarını ele alarak bazı çevresel değişkenlerin söz konusu boyutlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun araştırılan boyutlar arasında en fazla merkezileşmeyi etkilediği, dış kontrol odaklarının ise stratejik karar verme süreci boyutlarını etkilemediği görülmüştür. Öte yandan, karar durumunun içerdiği belirsizlik arttıkça ve kararın etki alanı genişledikçe kararın politikliğinin arttığı bir diğer çalışmanın bulgularındandır. Örgüt büyüklüğünün de kararın politikleşmesini etkilediği ve çevre özelliklerinin stratejik karar verme süreci özelliklerini etkilediği de görülmüştür (Elbanna vd., 2014).

Ceo ve üst kademe yönetim ekibi özelliklerinin farklı stratejik karar verme süreci boyutlarını etkilediği bir diğer çalışmada ifade edilmiştir. Özellikle kıdemin stratejik karar verme sürecini etkilediği ortaya konmuş ancak kişilik özelliklerinin etkisi görülememiştir. Buna karşın, üst kademe yönetim ekibi özelliklerinin stratejik karar verme sürecinde daha etkili olduğu görülmüştür (Papadakis ve Barwise, 2002). Papadakis (2006) de Ceo'nun başarıya ihtiyacı, risk eğilimi ve kontrol odağının stratejik karar verme süreci boyutları üzerindeki etkisini araştırmış ancak Ceo'nun kişisel özelliklerinin boyutlar üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler sonuçlar üzerinde daha etkili olmuştur. Çalışmanın en önemli bulgusu, risk eğilimi yüksek olan yöneticilerin karar verirken merkezileşmeyi düşürdüğü yönündedir. Kişisel özellikler ve boyutlar arasında önemli bir ilişki bulunamamış olması, çalışmanın bağlamı ve örneklem olarak belirlenen örgütlerin bağlamı ile izah edilmeye çalışılmıştır.

Stratejik karar verme sürecinin rasyonellik, kapsamlılık, politikleşme, merkezileşme ve biçimselleşmesi boyutlarında yukarıdaki çalışmalar ile karşılaşılmıştır. Mevcut çalışmada stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı boyutları ele alınmaktadır.

## **2.2. Üst Kademe Teorisi Bağlamında Bireysel Değerler Ve Stratejik Karar Verme Süreci İlişkisi**

Örgütlerde kararlar daha ziyade rasyonel olmayan ve politik modeller ile verilmektedir. Yönetici rasyonel davranma eğiliminde olsa da, örgütün kültürel kökleri ve değer sistemleri bunu zorlaştırmaktadır (Hiley, 1987). Dolayısıyla daha önce de belirtildiği üzere rasyonel karar verme modeli esasında örgütlerde kullanılan karar modeli olmaktan çok uzaktır (Barnett ve Karson, 1987).

Bireysel yaşamın içsel bir parçası olan değerler bilinçli bir şekilde verilen her kararda temel kriter olarak kullanılmaktadır (Guth ve Tagiuri, 1965: 125). Karar verme süreçlerinde davranışların kendiliğinden belirdiği düşünülse de, aslında kararlar bireysel değerlerin bir yansımasıdır (Weber, 2015: 495). Yönetimsel kararların, yönetimsel değerlerin birer yansıması olması nedeniyle örgütler de, bilinçli veya bilinçdışı bir biçimde etkide

bulunan liderlerinin değerleri tarafından yönetilmektedir (Bean, 1993'den akt. Steptoe-Warren vd., 2011: 245). Singer (1975)'e göre de bir yöneticinin verdiği her bir karar, değer önceliklerine dayanan bir yargıyla ilişkili olması nedeniyle yönetsel değerler aracılığıyla, yönetsel kararlar, yönetsel tutum ve davranışlar açıklanabilir olmaktadır (Oliver, 1999; Weber, 2015).

Yöneticiler, farklı stratejik seçim seçenekleri içeren karar durumlarında kaldıklarında değerleri devreye girmektedir (Carter ve Greer, 2013: 378). Sharfman vd. (2000) yöneticilerin önemli olduğuna inandığı konular ile değerleri arasında açık bir ilişki olduğunu ve yönetsel değerlerin karar vermede temel bir rol üstlendiğini ileri sürdükleri çalışmalarında; yöneticilerin objektif olmaları beklenen karar süreçlerinde aslında objektif olmadıklarını dikkatlerini yöneltmede ve önem atfettikleri konuları seçmede değerlerinin filtre işlevi gördüğü üzerine vurgu yapmışlardır.

Diğer taraftan, yöneticilerin sahip oldukları değerler stratejik karar verme açısından da temel bir belirleyici olarak tanımlanabilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Zira Porter (2008) değerleri, stratejinin irrasyonel bileşenlerinden birisi olarak tanımlamaktadır. Karar verme çalışmalarının stratejik yönetim alanında uzun bir geçmişi vardır (Connor ve Becker, 2003). Alanda yapılan araştırmalar, stratejik karar vermeyi hem yönetim hem psikoloji ile ilişkilendirmiş ve yönetsel biliş, değerler ve inançları stratejik kararı etkileyen faktörler olarak ele almıştır (Steptoe-Warren vd., 2011: 238) Değerlerin yapıları stratejinin belirlenmesinde odaklanma, değerlendirme ve seçenek önceliklendirmesi gibi kritik süreçleri etkilemektedir. Ayrıca stratejik karar durumlarında yöneticinin değerlerini tehdit edecek veya doğrulayacak unsurlar da mevcut olabilir (Rindova ve Martins, 2018: 327).

Kotey ve Meredith'in (1997) çalışması yazında yer alan belirli bireysel değerlerin belirli stratejik seçimler ile ilişkili olduğuna dair ampirik temellere dayanan ilk çalışma olarak ifade edilmektedir. Söz konusu çalışma, yönetsel değerlerin stratejik seçimler ve buna bağlı olarak performans ile ilişkisini küçük ölçekli işletmeler örneğinde ele almıştır. Ortalama üzeri performans gösteren örgüt yöneticilerinin proaktif stratejiler kullanarak, hırs, başarı gibi değerler ile özdeşleştirildiği anlaşılmaktadır (Kotey ve Meredith,

1997). Ismail (2016) bireysel değerlerin stratejik seçimlere etkisini ele alan ampirik bir diğer araştırmadır. Lichtenstein vd., (2017) ve Lichtenstein ve Dade (2008) bireysel değer yönelimlerinin stratejik seçimleri etkilediğini destekleyecek bulgulara ulaşmışlardır.

Ancak stratejik açıdan önemi olan yönetsel değerlerin stratejiye nasıl yansıdığını araştıran çalışma sayısının az olduğu ifade edilmiştir (Miles, 2007). İlk çalışmanın yapıldığı dönemden uzun bir süre sonra dahi yönetsel değerler ve stratejik seçim bağlantısının nadiren ele alınan önemli bir araştırma konusu olduğu (Cannella vd., 2008) ve sistematik araştırmalarda ele alınmadığı (Finkelstein ve Hambrick, 1990) vurgulanmıştır. Alana ilişkin yanıtlanması gereken soruların olduğu ve yönetsel değerlerin araştırılmaya oldukça açık olduğu ifade edilmiştir. Özellikle, yönetsel değerlerin nasıl şekillendiği, değer ile biliş arasındaki ilişki ve bilişsel süreçlerin değerler ile uyumlaştırılma süreci, yönetsel değerlerin değişim süreci gibi konuların önemli ve ümit verici araştırma alanları olduğu diğer taraftan yönetsel değerler ve stratejik seçim bağlantısının nadiren araştırma yapılmış bir başka önemli konu olduğu ifade edilmiştir (Cannella vd., 2008). Özellikle yönetsel yönelimlerin ne zaman ve nasıl stratejik karar verme sürecini etkilediği açıklanmaya ihtiyaı vardır (Hitt ve Tyler, 1991: 328).

Bu kapsamda daha önceki açıklamalarda da değinildiği (açıklandığı) üzere mevcut çalışmada yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararları ve stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu kapsamda, araştırma tasarımı ile ilgili açıklamalar tezin bir sonraki bölümünde yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİLERİN SUNUMU

Tezin bu bölümünde araştırmanın tasarımı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, yöntemi, veri analiz yöntemi hakkında açıklamaların sonrasında verilerin sunumuna ve elde edilen önermelere yer verilmektedir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Mevcut araştırmanın amacı, üst kademe yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik karar verme süreçlerinin rasyonellik ve kapsamlılığı üzerindeki etkisini ve yönetsel takdir alanının rolünü anlamaktır. Stratejik karar verme sürecinde bireysel değerlerin etkisinin araştırılmasının ardında yöneticilerin karar süreçlerinde rasyonel olamayacakları, gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenlerin stratejik karar verme sürecini ve stratejik kararları şekillendireceği tezi yatmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Buradan hareketle mevcut çalışmanın temel çıkış noktası üst kademe teorisinin sunduğu kuramsal temele dayanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Ana Araştırma Sorusu:** Yöneticilerin bireysel değerleri stratejik kararları ve karar verme sürecini nasıl etkilemektedir?

#### **Alt Araştırma Soruları:**

- Yöneticilerin stratejik kararlarında ve karar verme sürecinde hangi bireysel değerleri etkide bulunmaktadır?
- Yöneticilerin stratejik kararlarında bireysel değerlerin etkisi nasıldır?
- Bireysel değerlerin stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği üzerindeki etkisi nasıldır?
- Bireysel değerlerin stratejik karar verme sürecinin kapsamlılığı üzerindeki etkisi nasıldır?



- Yönetmel takdir alanının bireysel değerler ve stratejik karar verme süreci ilişkisi içerisindeki rolü nedir?

Söz konusu araştırma sorularını yanıtlamak için birtakım analiz stratejileri belirlenmiştir. Her bir soru bağlamında aşağıdaki stratejiler kullanılmıştır.

- Yöneticilerin bireysel değerlerinin tespit edilmesi
- Yöneticinin vermiş olduğu son stratejik karara etki ettiği düşünölen bireysel değerlerin hangileri olduğunun tespit edilmesi
- Yöneticinin vermiş olduğu son stratejik karara etki ettiği düşünölen bireysel değerlerin hangileri olduğunun tespit edilmesi
- Yöneticinin sahip olduğu takdir alanını tanımlaması, takdir alanının bireysel değerlerinin stratejik karar verme sürecindeki rolünü nasıl düzenlediğinin tespit edilmesi.

## **2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI (SINIRLILIKLARI)**

Araştırmanın sürdürölmesinde bazı varsayımlar göz önünde tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın, belirlenen örneklemin araştırmanın evrenini doğru bir şekilde temsil ettiği, araştırmaya dahil olan katılımcıların soruları dürüst ve objektif biçimde cevapladığı, oluşturulan soruların araştırmanın amacına uygun veriler toplamak için yeterli olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

Diğer taraftan araştırma verilerinin yalnızca Bursa Uludağ Üniversitesi Teknopark'a üye olan teknoloji şletmelerinin yöneticilerinden toplanmış olmasının araştırmanın kısıtı olduğu düşünölmektedir.

## **3. ARAŞTIRMANIN FELSEFİ DURUŞU VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Sosyal bilimler alanında araştırmalar nicel ve nitel yöntemler kullanılarak sürdürölmektedir. İnsana ait ve sosyal olguları değişkenlere indirgeyip nedensellik ilkesine dayandırarak ve sayısal sonuçlar elde etmeye çalışın nicel yöntemler pozitivist

paradigmaya dayanmaktadır. Pozitivist paradigma, genellenebilirlik, nesnellik, sayısallaştırma ve değerlerin etki etmediği sonuçlar elde etme gibi niteliklere sahiptir. Fen bilimlerine özgü pozitivist paradigmanın bilimsel çalışma ve akıl yürütme yönteminin kullanıldığı nicel araştırmalarda tek bir gerçeklik olduğu kabul edilmektedir. Pozitivist paradigmanın bir yansıması olarak nicel araştırmalar, gerçekliği nesnel bir olgu olarak görmektedir. Gerçeklik insandan bağımsız olarak var olmaktadır. Bir olay örüntüsü içinde yer alan olguların değişkenler olarak indirgenildiği nicel araştırmalarda bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amaçlanarak, kesin sınırlar çizilmektedir. Bu vesileyle araştırmacı değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini açıklamaktadır. Araştırmacı, olay ve olgulara dışarıdan bakmakta ve nesnel bir tavır göstermektedir. Genellenebilirlik ve elde edilen bulguların sayısallaştırılmasına dayanan bir bakış açısı vardır. Nicel araştırmalarda bir kuram ile yola çıkılarak, bu kuramın test edilmesi esastır. Buna bağlı olarak araştırmalarda tümdengelimci bir yaklaşım mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Öte yandan yorumsamacı paradigmada, pozitivist paradigmada hakim olan tek bir doğru olduğu bakış açısı yerini çoklu gerçekliklere bırakmaktadır. Çoklu gerçeklikler, farklı ve çeşitli algılar demektir. Yorumsamacı paradigma, insanların anlamların yaratılması sürecine etkin olarak katıldığını kabul etmektedir. Yorumsamacı paradigma, durumsallık, öznel gerçeklik, nitelleştirme ve değerlerin dahil olduğu sonuçlar elde etme gibi niteliklere sahiptir. Nitel araştırma da yorumsamacı paradigmanın bir ürünüdür. Sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan nitel araştırma, sosyal fenomenleri, insan davranışlarını ve bu davranışların sebeplerinin neler olduğunu detaylı ve derin bir şekilde anlamayı amaçlayan araştırma yöntemidir (Güler vd., 2015) ve olayları kendi tekliği içerisinde anlamlandırma çabasına dayanmaktadır (Patton, 1985). Araştırmacının kendisinin temel araç olarak kabul edildiği nitel araştırma, küçük ve tesadüfi olmayan örneklem kullanılarak görüşmelere, gözleme ve belgelere dayanan anlayış, açıklayıcılık, buluş, anlam elde etme ve hipotez kurmaya dayanan bir yöntemdir (Merriam, 2013). Nitel araştırmalarda, nedensellik arayışı yerine “*nasıl*” ve “*neden*” soruları cevaplanmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşım, olay ve olgunun daha derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Nitel araştırmaların açıklayıcılığı “*nasıl*” ve “*neden*” sorularına cevap vermesinden ileri gelmektedir. Nitel araştırmaların değişkenleri araştırmaya dâhil olan aktörlerin kendisidir. Çünkü nitel araştırmalar durumu araştırmaktadır ve duruma katkıda

bulunan asıl unsurlar söz konusu aktörler olmaktadır. Nitel araştırmalarda, durum aktörlerin bakış açılarından yola çıkılarak anlaşılmaya çalışılır. Elde edilen sonuçlar belli bir eğilimi açıkça gösterdiği zaman bir kuram elde etmek mümkün olabilecektir. Bu nedenle, nitel araştırmaların doğası gereği tümevarımcı olduğu söylenebilir (Yıldırım ve şimşek, 2013).

Bu kapsamda mevcut araştırmanın dayandığı temel paradigma, yorumsamacı paradigmadır. Yorumsamacı paradigma, aktörün eylemlerini yorumlamak ve eyleme atfedilen öznel anlamları ortaya koymak amacı gütmektedir. İnsan eylemlerini sistemlerin ve kurumların bir ürünü olarak görmektense, insanların kendi anlamlı eylemleri sonucunda bu sistem ve kurumları meydana getiren “aktör”ler oldukları savunulmaktadır. (Yıldırım, 2002: 162). Yorumsamacı paradigmaya göre değerlerden bağımsız ve nesnel bir sosyal bilim oluşturmak mümkün olmayacaktır. Yorumsamacı paradigma benimsenerek yapılan çalışmalarda sosyal dünya eyleme katılanın bakış açısı ile anlaşılmaya çalışılmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979). Dolayısıyla mevcut araştırmada yönetsel değerlerin stratejik karar süreci üzerindeki etkisini açıklama çabası, yorumsamacı paradigmanın benimsenmesini beraberinde getirmiştir.

Mevcut çalışmada da araştırma yöntemi olarak nitel araştırmanın tercih edilmesinin uygun olacağı düşünölmüştür. Çünkü bu araştırma yöneticilerin bireysel değerleri gibi bir değerşkenin stratejik karar verme süreçleri içerisinde nasıl anlamlandırıldığını, stratejik karar verme süreçlerinin rasyonellik ve kapsamlılığı bağlamındaki etkisi tespit etmek ve yönetsel takdir alanının rolünü kapsamlı bir şekilde anlamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda yukarıda ifade edilen amaçlardan hareketle araştırmada, insanların gerçeğliğe ilişkin algılarını, anlamlarını, tanımlamalarını ve gerçeği inşa edişlerini idrak etmenin bir yolu olan (Punch, 2011) görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme yöntemi, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Görüşme yöntemi sosyal bilimler alanında en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir (Güler vd., 2015). Ciddi bir amacı olan iletişim olarak tanımlanmanın (Burgess, 1984) yanı sıra görüşmeci ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak birlikte konuşma süreci olarak da tanımlanmaktadır (DeMarrais, 2004'den

akt. Merriam, 2009). Görüşmenin amacı, araştırmacının özel bilgi toplaması ve görüşmecinin aklında bulunan şeyleri öğrenmesidir. Gözlem yapılamayan durumlarda, görüşmecinin bakış açısını öğrenmek için görüşme yöntemini kullanılmaktadır (Patton, 2002).

Yazında görüşme yöntemi, standartlaştırılmış (resmi veya çok yapılandırılmış) görüşme, standartlaştırılmamış (gayri resmi veya yönlendirilmemiş) görüşme ve yarı standartlaştırılmış görüşme olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Standartlaştırılmış /yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı katılımcılardan her bir soruda tam olarak soruda istendiği biçimde bir cevap isterken standartlaştırılmamış/yapılandırılmamış görüşmede görüşmenin akışını katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda değiştiği bir esneklik vardır. İki farklı kutupta yer alan yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yöntemlerinin yanı sıra önceden belirlenen ve belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde oluşturulan soruların katılımcılara sistematik ve tutarlı bir biçimde yöneltilmesini içeren yarı yapılandırılmış görüşmede katılımcılara ilave açıklamalar yapabilmeleri için de esneklik tanınabilmektedir (Berg ve Lune, 2012: 118). Diğer taraftan görüşme süreci içerisinde alınan cevaplara dayalı olarak nitel araştırmanın doğası gereği (Güler vd, 2013) araştırmanın başında yer almayan soru/soruların ortaya çıkmasını da beraberinde getirmesi nedeniyle yeni soruların da araştırmaya dâhil edilmesi olanağını da sunmaktadır.

Dolayısıyla yukarıda da açıklandığı üzere görüşmeciye esneklik kazandırması nedeniyle ve soruların sistematik ve tutarlı ilerlemesini mümkün kılarak daha derinlemesine cevapların alınacağı düşüncesinden hareketle araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın analiz birimini, mevcut tezin teorik zemininin üst kademe teorisine dayanması açısından üst kademe yöneticiler oluşturmuştur.

Stratejik karar verme süreçlerine bireysel değerlerin nasıl bir etkisi olduğunu ve yönetsel takdir alanını rolüne ilişkin araştırma sorularına cevap bulmanın en uygun yolunun stratejik kararları verici konumda olan üst kademe yöneticiler ile görüşmeler yapmak olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda görüşme soruları, yöneticilerin bireysel değerleri,

verdikleri stratejik kararlar, stratejik kararlarının değerlerinden nasıl etkilendiği, stratejik karar verme süreçleri ve yönetsel takdir alanı konuları ile ilgilidir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Üst kademe teorisinin temel unsuru olan yönetsel takdir alanı daha önce de açıklandığı üzere yöneticinin bireysel özelliklerini (gözlemlenen ve gözlemlenmeyen) stratejik kararlara yansıtılabilirliği derecesi olarak açıklanmaktadır (Finkelstein, 1990). Endüstrilerin yöneticilere sundukları takdir alanı açısından farklılaştığını ifade eden Hambrick ve Abrahamson (1995), endüstrileri yöneticilere sunulan takdir alanı açısından sıralamak amacıyla yaptıkları çalışmalarında aşamada akademisyenleri dahil ettikleri paneller düzenlemişler ve bu panellerde endüstri puanlamaları oluşturmuşlardır. Bir sonraki aşamada endüstriyel anlamda uzmanlık sahibi analistler ile paneller düzenlenmiş sonucunda uzmanların puanlamalarının da akademisyenler ile tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada ise Hambrick ve Finkelstein (1987)'in yaptığı çalışmaların panellerden elde edilen sonuçlarla uyumlu olduğu tespit edilmiş ve bu kapsamda aşağıdaki endüstri sıralaması tablosu elde edilmiştir.

Tablo 1: Yönetsel Takdir Alanı Endeksi

Sektör	Yönetsel Takdir Alanı	
	Ortalama	Standart sapma
Bilgisayar programlama	6,38	1,04
Video üretimi	6,08	0,76
Bilgisayar ekipmanları	5,77	1,01
Mühendislik araçları	5,63	0,92
Oyun ve oyuncak	5,55	1,28
Eczacılık	5,54	1,05
Cerrahi ve medikal araçlar	5,42	0,99
Radyo/tv iletişim araçları	5,17	1,03
Kitap yayıncılığı	4,92	1,24
Yarı iletken endüstrisi	4,61	1,80
Elektrik ölçme araçları	4,33	0,87
Menkul kıymet alanı	4,27	1,00
Hava taşımacılığı	3,23	1,09
Taşımacılık	2,72	0,79
Altın ve gümüş cevher endüstrisi	2,42	1,62
Petrol, doğalgaz üretimi	2,33	1,67

(Kaynak: Hambrick ve Abrahamson, 1995)

Hambrick ve Abrahamson (1995)'ın yaptıkları sıralamada, yöneticilerin en yüksek düzeyde takdir alanına sahip olduğu endüstriler sırasıyla bilgisayar programlama, video üretimi ve bilgisayar ekipmanları olmuştur. Yönetmel takdir alanının inceleyen sonraki çalışmalarda söz konusu indeks kullanılmıştır. Bu çalışmalara Hambrick vd. (1993), en yüksek ve en düşük üç yönetmel takdir alanına sahip endüstriyi karşılaştırdıkları çalışmaları, Finkelstein ve Hambrick (1990)'in yüksek, orta ve düşük seviyede takdir alanı sunan üç örnek endüstri seçtikleri çalışma ile Adams vd. (2005) 'nin çalışması örnek verilebilir.

Dolayısıyla mevcut çalışmada yukarıda açıklanan yazınla paralel olarak Hambrick ve Abrahamson (1995) oluşturdukları endeksin kullanılması uygun bulunmuştur. Bu kapsamda yazında yönetmel takdir alanının yüksek olduğu ifade edilen teknoloji işletmelerinin (Hambrick ve Abrahamson 1995) yöneticileri çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni, teknoloji işletmelerinin bir arada kümelendiği, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Teknoparklara üye olan teknoloji işletmeleridir. Teknolojik ürün üreten veya teknolojik hizmet üreten yazılım ve bilişim alanında faaliyet gösteren işletmelere odaklanılmıştır.

Araştırmada örnekleme tekniği olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kasti (kararsal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniği çalışmacının kendi yargısına güvenerek kullanabileceği örnekleme tekniklerine dayanmaktadır. Kasti örnekleme tekniğinde çalışmacı araştırma sorusuna cevap bulacağına inandığı kişileri veya grupları örnekleme dahil etmektedir. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt çalışmacının yargısıdır (Altunışık vd., 2012: 411-412). Kasti örnekleme tekniğinin kullanılmasının nedeni, nitel çalışmalarda çalışmacıların araştırma sorularının cevaplayabileceklerini düşündükleri bir örnekleme tercih etmeleri önerilmesi olarak açıklanabilir. Kasti örneklemede çalışmacı örnekleme seçimi ile doğrudan çalışmanın amacını yansıtmaktadır. Mevcut çalışmada da, teknoloji işletmelerine ulaşmak için Teknoparklar'a üye olan işletmelere odaklanılarak ilk kıstas belirlenmiştir. Stratejik kararlara doğrudan etkisi olan katılımcılara ulaşmak için ise bu

işletmelerin en üst kademedeki bulunan yöneticilerine odaklanmak ikinci kıstas olmuştur. Kasti örneklemede böylesi kıstaslar ile örnekleme tespit etmek araştırmacının araştırması için kritik öneme sahip bilgileri edinmesini mümkün kılacaktır (Merriam, 2013). Bu doğrultuda yönetsel takdir alanı endeksine göre teknoloji işletmelerinde yöneticilerin takdir alanlarının yüksek olduğu ve teknoloji işletmelerinin Teknoparklarda kümelendiği düşüncesinden hareketle Bursa Uludağ Üniversitesi Teknopark işletmeleri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bursa Uludağ Üniversitesi Teknopark'ın yaklaşık 150 üye işletmesi bulunmakla birlikte, bu işletmelerin 75 tanesi yazılım ve bilişim sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Yazılım ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 30'undan randevu talep edilmiş olup, 23 işletmenin yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Örneklem seçiminin Bursa ili ile sınırlandırılmasının nedeni ulaşılabilirlik ve zaman açısından etkinlik sağlamaktır.

## **5. PİLOT ÇALIŞMA**

Sampson (2004) nitel araştırmalarda pilot çalışma neticesinde araştırma materyallerinin geliştirilmesini ve düzeltilmesini, gözlemcinin önyargı düzeyinin değerlendirilmesini, soruların çerçevesinin belirlenmesini önermektedir. Bu doğrultuda, pilot bir görüşme gerçekleştirilmiş ve bu görüşme neticesinde, görüşme soruları, soruların sırası, uzunluk veya kısalığı, katılımcının sorulara verdiği tepkiler, alternatif soruya ihtiyaç olup olmadığı değerlendirilmiştir. Pilot görüşme sonrasında görüşme formu bir uzman ile paylaşılarak görüşleri alınmış ve bu doğrultuda bazı sorularda değişikliğe gidilmiştir.

## **6. GÖRÜŞME SÜRECİ**

Görüşmeler, katılımcıların belirlediği saatlerde gerçekleştirilmiştir. 24 görüşmenin 22 tanesi işletmelerin Teknopark içerisinde yer alan ofislerinde yüz yüze, 2 görüşme ise online olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler verinin kendisini tekrar etmeye başladığı yani doyum noktasına (theoretical saturation) (Corbin ve Strauss, 2008) ulaşıldığı yerde kesilmiştir. Yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirildiği işletmelerde genel itibariyle açık ofis düzeninin oluşturulduğu, hiyerarşik yapının baskın olmadığı, esnek çalışma ve takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapılanmanın hakim olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya

katılımın gönüllü olarak sağlanması ve yöneticilerin uygun olduğu bir saat diliminde görüşmelerin gerçekleştirilmesi görüşmelerin saat kısıtına tabi olmamasını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla yukarıda açıklanan koşullar, neticede görüşmeye katılan yöneticilerin soruları cevaplama ve ilave açıklamalar yapma konusunda istekli olmasını da beraberinde getirmiştir. Bunun yanı sıra elde edilen verilerin kalitesi üzerinde olumlu etkide bulunduğu düşünülmüştür. Böylece araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerin ilk aşamasında araştırmacı katılımcılara katılımları için teşekkürlerini sunmuş, kendisini tanıtmış, araştırma hakkında bilgi vermiş ve araştırmanın amacını ifade etmiştir. Görüşmenin tahminen ne kadar süreceği konusunda da katılımcılara görüşmenin başında bilgi verilmiştir. Sonrasında soruların içinde geçen bazı kavramlar hakkında kısa açıklamalar yapılmıştır. Ardından görüşme demografik soruların sorulması ile devam etmiş ve katılımcılara 8 tane kısıt soru yöneltilmiştir. Görüşmenin sonunda ise katılımcılara konu ile alakalı gördükleri ancak soruların içerisinde geçmediğini düşündükleri ilave bir açıklama yapıp yapmamak istemedikleri sorulmuştur. Bazı katılımcılar bu soruya örneklendirmeler yaparak cevap vermiş ve daha ziyade sohbet havasında geçen bir süreç oluşmuştur. Bu süreci takip etmek için bir görüşme protokolü hazırlanmış olup, ekte yer almaktadır. Soruların hazırlanması sürecinde kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, katılımcıları yönlendirmekten kaçınma, her bir soru için alternatif soru ve gerekli görülen sorularda cevapların detaylandırılmasını sağlamak için sondalar hazırlanmıştır. Katılımcılara ait bilgilerin yer aldığı tablo da ekte yer almaktadır.

Görüşmeye katılan üst düzey yöneticilere konuya ilişkin kavramsal açıklamalar yapıldıktan sonra karar süreçlerine etkide bulunan bireysel değerlerini tanımlamaları istenmiş ve ardından verdikleri son stratejik kararı tarif etmeleri istenmiştir. Bu açıklamalardan sonra tarif ettikleri bireysel değerlerinin verdikleri stratejik kararlar üzerinde nasıl etkide bulunduğu ve karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı doğrultusunda neler yaptıklarını anlatmaları beklenmiştir. Verilen cevaplar çerçevesinde yönetsel takdir alanı ile ilgili de gerekli kavramsal açıklamalar yapıldıktan sonra kendi yönetsel takdir alanlarını tarif etmeleri istenmiş ve bireysel değerlerinin stratejik



kararlarına olan etkisinde sahip oldukları takdir alanının nasıl bir rolü olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

## **7. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMİ**

Bu araştırmada veri analizi yöntemi olarak tümevarımsal içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Tümevarımsal içerik analizi, önceden yapılandırılmış yöntemlere bağlı kalmaksızın metinde örnekleri yer alan baskın veya önemli temaları ortaya çıkarmayı amaçlamakta (Thomas, 2006) ve metin içeren bir veri kaynağından kavramları elde edebilmede anlamların, fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasına dayanmaktadır (Khandkar, 2009). Tümevarım yönteminde özelden genele bir yol izlenerek, elde edilen bulgular, kategori, tema, kavram, kesin olmayan bir kuram şeklindeki çıktılara dönüştürülür (Merriam, 2013). Tümevarım yöntemi, tümdengelim yönteminde olduğu gibi önceden var olan temalar ve kategoriler kullanarak elde edilen veriyi sınıflandırmak yerine verinin yönlendirdiği bir biçimde yeni kategoriler oluşturmaya dayanmaktadır (Thomas, 2006).

Khandkar (2009)'a göre tümevarım yöntemi belli aşamalardan oluşmaktadır. Tümevarım yöntemine göre veri analizinde verinin ele alınması, dikkatli bir biçimde parçalara ayrılması, ilişkilerin izlenmesi ve verinin içerdiği benzerlik ve benzeşmezliklere göre kıyaslanması esastır. Bu doğrultuda, işlenmemiş verinin kısa özetlere dönüştürülmesi, işlenmemiş veriye dayanarak kategoriler oluşturulması ve yapılandırılmış bir çerçeve elde edilmesi tümevarım yöntemine göre veri analizinin kısımlarıdır (Thomas, 2006). Elo ve Kyngas (2008)'a göre de, tümevarım yöntemine dayalı veri analizi, verinin tekrar tekrar okunmasını içeren açık kodlama, kategoriler oluşturma ve kavramlaştırma aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda tümevarım yöntemine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Tablo 2: Tümevarım Yönteminin Aşamaları ve Özellikleri

	Tümevarım yöntemi
Analiz stratejileri ve soruları	Araştırma soruları ile uyumlu temel anlamların ortaya çıkarılması
Analiz sonuçları	Araştırma soruları ile en uyumlu tema veya kategoriler
Bulguların sunumu	En önemli temaların tanımlanması

(Kaynak: Thomas, 2006)

Nitel veri analizin nasıl yapılacağı araştırmanın doğasına ve yapısına bağlanmıştır. Her bir nitel araştırmanın tek ve kendine özgü olması dolayısıyla analiz yöntemi açısından en iyi yol bir yol tanımlanamayacaktır (Patton, 2002). Bu araştırmada da tümevarım yönteminin kullanılmasının nedeni, araştırma bulgularını daha önceden var olan kategorilere göre ayırtmak değil henüz oluşturulmamış kategorileri elde etmek ve araştırmanın örnekleme bağlamında bir çıkarım yapmaktır. Tümevarım yöntemi, araştırmacıya yapılandırılmış ve katı bir yöntem sunmaksızın verinin içinde yer alan baskın, sık ve önemli temaları ortaya çıkarma imkanı sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın amacı ve araştırma soruları ile tümevarım yönteminin uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel değerlerin stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği sorusunu cevaplamak için önceden var olan kategorileri kullanarak verileri sınıflandırmak ve araştırma sorusunu cevaplamak mümkün olmayacaktır. Oysa tümevarım yöntemi verinin içerisinden kategoriler oluşturmaya imkan sağlayacağından araştırmanın keşifsel doğasına uyum göstermektedir.

Bu araştırmada da, tümevarımsal içerik analiz yönteminin aşamaları izlenmiştir. Verilerin analiz edilmesi için mevcut bir kategorik çerçeve kullanılmamıştır. Verilerin içerisinden kodlar ve kategoriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Verilerin içerisinde yer alan ve araştırma sorularıyla ilişkili her bir kelime ve cümle analiz için bir birim olarak kullanılmıştır. Analiz için herhangi bir yazılım programı kullanılmamıştır.

İlk aşamada, veriler satır satır, tekrarlı olarak okunmuştur. Bu okuma ile verilerin içerisinde yer alan ilişkilerin yakalanması ve benzerliklerin elde edilmesi hedeflenmiştir.

İkinci aşamada, ifadelerin kısaltılmasına dayanan kodlar elde edilmiştir. Üçüncü aşamada ise, kodlar gruplandırılarak alt kategoriler ve sonrasında kategorilere dönüştürülmüştür. Kategorileri temsil eden doğrudan alıntılara verilerin sunumu başlığında yer verilmiştir.

## **8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ**

Mevcut araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasında yazında önerilen, araştırma tasarımını sağlam oluşturma, uygun örnekleme yapma, veri toplandıktan sonra hemen raporlamak ve verinin yeterli olgunlukta olduğunu raporlamak ve ardından verilerin detaylı sunumu oluşturmak şeklinde önerilen yöntemler dikkate alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçları sunulurken doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlilik için önemli bir diğer yöntem olarak ifade edilmiştir. İç geçerliliğin sağlanması için kavramsal çerçeve ile bulguların uyumu, dış geçerliliğin sağlanması için ise araştırma soruları ile bulguların uyumu dikkate alınması da önemli bir unsur olarak ifade edilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Diğer taraftan detaylı anlatımın sağlanmasında katılımcıların hangi kriterlere göre seçildiğinin de açık şekilde ifade edilmesi ve görüşme notlarının aynı gün içinde yazıya dökülmesi de geçerliliği yükselten unsurlar arasındadır (Güler vd., 2013). Miles ve Huberman (1994) da örneklemin araştırma sorusu ve kavramsal çerçeve ile ilgili olmasının geçerlilik ve kuram yönelimli örneklem elde etmede önemli bir adım olduğu üzerine vurgu yapmışlardır. Tüm bunların yanında kodlayıcılar arası uyum tekniği nitel araştırmaların güvenilirliği için önerilen bir teknik olarak ifade edilmiştir (Creswell, 2013).

Yukarıda açıklandığı üzere yazında yer açıklamalar doğrultusunda, mevcut araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için birtakım kriterler sağlanmıştır. Öncelikle tezin içerisinde verilerin sunumunda doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini olarak teknoloji işletmelerinin yöneticilerin seçilmiş olması detaylıca açıklanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tezin dayandığı teorik çerçeve ile uyum göstermiş ve bulgular ile araştırma soruları ilişkilendirilebilmiştir.

Diğer taraftan, görüşmeler esnasında katılımcı için hazırlanmış bir dosya kullanılarak bilgisayar ortamında eş zamanlı not tutulmuştur. Her bir görüşmenin hemen sonrasında

eş zamanlı alınan notlar gözden geçirilerek, eksik kaldığı düşünülen kısımlar tamamlanmıştır. Görüşmeler esnasında, katılımcıların cevaplarında anlaşılamayan veya kafa karışıklığı oluşturan ifadeler olması halinde katılımcıya verdiği cevap tekrarlanarak ve katılımcının onayına sunulurken katılımcı teyidinin alınması sağlanmıştır. Görüşmeler esnasında, katılımcıların sorulara cevap verirken jest ve mimiklerinin de verdikleri cevaplar ile etkileşimini açıklayan notlar alınmıştır. Bunun yanı sıra katılımcının olumsuz bir tutumu aktarırken mimiklerinin de bu tutumu destekler biçimde değişmesi gibi durumlar da notlara aktarılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, yapılandırılmamış gözlem yoluyla elde edilen nitel verinin teyit edilmesi sağlanmıştır.

Görüşmelerin başlangıç ve bitiş saatleri not edilmiş ve ortalama görüşme süresi hesaplanmıştır. En kısa süren görüşme, online yapılan görüşmelerden biri olup, 33 dakika sürmüştür. Yüz yüze yapılan görüşmelerden biri olan en uzun görüşmede ise sorular tamamlandıktan sonra da katılımcı açıklamalar yapmaya devam etmiştir. Söz konusu görüşme 1 saat 20 dakika sürmüştür. Tüm görüşmelerin ortalama süresi 52 dakika olarak hesaplanmıştır. Görüşme sürelerinin uzaması ile katılımcıların “doğruları” değil, “kendi fikirlerini” aktaracakları düşünülmektedir (Eryılmaz, 2011: 255). Bu doğrultuda, görüşme sürelerinin mümkün olduğunca uzun tutulmasına özen gösterilmiştir.

Son olarak, çalışmanın bir tez çalışması olması nedeniyle bağımsız iki ayrı araştırmacı tarafından iki ayrı kodlama süreci gerçekleştirilemeyeceğinden, araştırmacı verilerin elde edilmesini takiben ve bu sürecin sonrasında okumayı ve açık kodlamayı tekrarlamış ve tutarlı sonuçlar elde etmiştir.

## **9. VERİLERİN SUNUMU İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR**

Araştırma tasarımına ilişkin açıklamalarda belirtildiği üzere mevcut çalışmada örneklemedeki örgütlerin üst kademe yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Aşağıdaki başlıklarda görüşmelerden elde edilen veriler herhangi bir işleme tabi tutulmamış hali ile görüşme formunda yer alan sorular bağlamında sunulmuştur.

## 9.1 Bireysel Değer İfadeleri İle İlgili Açıklamalar

Görüşme formunda yer alan ilk soruda katılımcılara öncelikle hayatlarına yön veren ve temel prensiplerini oluşturan, davranışlarında yön veren ve rehberlik ettiğini düşündükleri, bireysel değerlerini açıklamaları istenmiştir.

Görüşmelerde katılımcıların anlatımlarında yer verdikleri örnekler çerçevesinde vurguladıkları bireysel değer unsurlarının ekip ruhu, takım arkadaşlığı, takım sinerjisi, esneklik gibi değerler olduğu tespit edilmiştir. Yine bu değer unsurlarını destekler nitelikteki uyum, ahenk, katkıda bulunma, işi sahiplenme değerlerine yer verdikleri ancak, güç, rekabet, hırs, mükemmeliyetçilik gibi değerlere vurgu yapılmadığı görülmüştür.

Diğer taraftan doğrudan işe ilişkin olmayan ancak etkisi itibariyle iş performansı ve verimlilik açısından önemli olan ailevi ve dini değerler gibi manevi değerlerin ön planda olduğunu vurgulayan katılımcıların yanı sıra millileştirme ve yerlileştirmeye ilişkin değerlere de vurgu yapan katılımcılar olmuştur. Yine hoşgörü, anlayış, farklı fikirlere saygı, etik davranış gibi değerlere de katılımcılar tarafından vurgu yapılmıştır. Aşağıda katılımcılarla görüşmeler sonucunda verilen cevaplar kapsamında yapılan detaylı değerlendirmeler sonucunda tespit edilen ancak sınıflandırmaya tabi tutulmamış değer unsurları yer almaktadır.

- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| - Liyakat             | - Değer uyumu                   |
| - Teknik yeterlilik   | - Vizyon yayılımı               |
| - Sinerji             | - Planlama                      |
| - Uyum                | - Ekip ruhu                     |
| - Ekip çalışması      | - Globalleşme                   |
| - Ahenk               | - Demokratiklik                 |
| - Çalışan memnuniyeti | - Haklara özen gösterme         |
| - Katkıda bulunma     | -Çalışanlara eşitlikçi davranış |
| - Özgürlük            | - Hukuk çerçevesi               |
| - Kişisel gelişim     | - İnovatif ruh                  |

- Gelecek vizyonu
- Adil dağıtım
- Doğruluk
- İşi tam ve hakkını vererek yapma
- Dayanıklılık
- Hoşgörü
- Dürüstlük
- Yenilikçilik
- Öngörülü davranış
- Ailevi değerler
- Sürdürülebilirlik
- Takımdaşlık
- Macera
- Nezaket
- Aile güvenliği
- İyilikseverlik
- Kötü davranışların karşısında olmak
- Arkadaş canlısı olmak
- Bilgiye inanmak
- Tecrübeye inanmak
- İnsana saygı
- Adil olmak
- Aile önceliği
- Liderlik
- Mücadelecilik
- Gelişim
- Hedef odaklılık
- Başarı
- Hak edilere saygı
- Vicdan
- İş ahlakı
- Empati
- Duygulara saygı
- Farklı fikirlere saygı
- Yerileştirme
- Dini değerler
- Milliyetçilik
- Ticari ahlak
- İş Sahiplenme
- Emeğe saygı
- Bilim
- Milli değerler
- Kendine saygı
- Yetkinliğe saygı
- Bütüncül fayda
- Bütüncül bakış açısı
- Şeffaflık
- Bütünleşme
- Esneklik
- Yatay hiyerarşi

## 9.2. Stratejik Karar Türleri İle İlgili Açıklamalar

Katılımcıların bireysel değerlerine ilişkin açıklamalar elde edildikten sonraki aşamada verdikleri son stratejik kararın ne olduğu sorulmuş ve karara dair gizlilik koşullarını ihlal etmeksizin detaylarıyla anlatmaları istenmiştir.

Verilen cevaplar doğrultusunda teknoloji işletmelerinde verilen en önemli karar boyutlarının ortaklık, yatırım ve örgüt yapısı ile ilgili kararlar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar bu soruda birden çok kararı da örneklendirmenin yanı sıra son verdikleri stratejik karara ilave olarak önemli kabul ettikleri ve şirketleri için kritik gördükleri kararları da açıklama eğilimi göstermişlerdir. Aşağıda yapılan açıklamalar çerçevesinde tespit edilerek sınıflandırılan stratejik karar örnekleri yer almaktadır.

#### **Yatırım ile ilgili kararlar**

- Ürün geliştirme stratejisi ile büyüme kararı
- Yeni ürün geliştirmek için yatırım yapma kararı
- Büyümeme kararı
- Yeni ar-ge projesinin alanını seçmek
- Yeni sektörde çalışmaya başlamak
- Küçülme
- Büyük ölçekli bir projeyi gerçekleştirmekten vazgeçme
- Yatırım alma kararı kapsamında yatırımcılar ile görüşme

#### **Ortaklık ile ilgili kararlar**

- İş ortaklığını sonlandırma
- Satış ortaklığı için dış kaynak kullanımı
- Yeni iş ortaklığı yapmak

#### **Örgüt yapısının tasarımı ile ilgili kararlar**

- Reorganizasyona gitmek
- Dış kaynak kullanımından vazgeçip iç kaynak kullanımına ağırlık verme
- Yeni bir departman kurmak ve yeni personel almak
- Örgütün iş akış sürecini yeniden tasarlamak

### **9.3. Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisi İle İlgili Açıklamalar**

Üçüncü soruda katılımcılara verdikleri son stratejik kararı göz önünde bulundurarak bireysel değerlerinin söz konusu kararlarda rolünü nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplarda öne çıkan ifadeler aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların değerleri ile uyumsuz stratejik kararları vermeyi uygun görmediği yönünde ifadeler ile karşılaşmıştır. Bir katılımcı son verdiği stratejik karar ile değerleri ile uyumsuz bir gidişata son verdiğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*“Son stratejik kararım bir ortağı sürecin dışında bırakmak ile ilgili oldu. Çünkü o ortak nedeniyle kalite düştü, teslimat sürelerimiz gecikti. Benim için önemli olan bir değer, müşteri memnuniyeti göz ardı edilmişti. Onu yerine getirebilmek için kanayan parmağı kestim diyebilirim.” (K:1, Kadın).*

Diğer taraftan Katılımcı 2 ve Katılımcı 3 de, son verdikleri stratejik kararı değerleri ile ilişkilendirerek aşağıdaki gibi açıklamıştır.

*“Bu kararın arkasında herkesin hak ettiğini kazanması, herkesin emeğinin karşılığını almasını istiyor olmam yatıyor. Bu da tabii değerlerim ile bağlantılı. Sonuçta herkesin adil dağıtımına tabii olması gibi bir değer olabilir bunun ardında. Ama tabii şirket faydasını da amaçladım. Bununla beraber herkesin üstesinden gelebileceği, kişisel hayatlarını düzenleyebileceği bir karardı. Karşılıklı saygıyı da gözettim. Adalet değeri de ön planda. Zaten kişisel değerlerime hizmet etmeyen bir karar sürdürülebilir olmazdı.” (K:2, Kadın).*

*“E tabii en uygun proje alanını seçmem benim işi doğru yapma işin en iyisini yapma değerim ile çakışıyor. Doğru bir karardı ve en iyi şekilde yaptığıma inandım. Zamanlama gereğince en iyisiydi. Mükemmeliyetçilik kibirdir. Mükemmeliyetçi olsam karar veremezdim. Tam aksine bana göre, benim işi tam yapma, doğru yapma gibi değerlerime uygun bir proje tabii.” (K:3, Erkek).*

*“Kök nedenler gelişim isteği, inovasyon, yenilikçilik hedefi. Bunlar nedeniyle aslında o strateji ile iş yapıyorum. Bağdaştırmak gerekirse böyle bağdaştırabilirim. Özünde küresel düşünüyoruz. İK sorunlarını çözüyoruz. Verimliliği artırmak için bu kararı veriyoruz. Çalışanlara zaman kazandırmak istiyoruz.” (K:8, Erkek).*



İki katılımcı da, sinerji, ekip uyumu ve ahenk değerlerini ön plana çıkararak stratejik kararlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır.

*“Değerler tabi ki gördü. Aslında ben iki arkadaşı uyumlaştırdım ve aslında ne yaptım sinerjiyi kurtardım. Bütünleşmeyi kolladım. Değerleri gözettimse bu değerleri gözettim diyebilirim. Kararı verirken böyle bir bilinç ile olmuyor ama siz sorunca dikkat ettim ve görüyorum ki aslında ben o değerlere göre bir karar vermiş oldum.” (K:4, Erkek).*

*“Start-up kültürü var bizde. Start up şirketlerden hızlı büyüme beklenir. Start up şirketler yatırım alır. Yatırımcılar bizden %33 büyüme bekler. En azından bir KOBİ’den yüksek olması gerekiyordu. Hedefe ulaşmak için herkes kendi işine odaklandı. Herkes işinden sorumlu oldu. Herkes çok iyi esnekliğe sahip. Herkese bunu yerleştirdik. Çalışanlar en büyük oyuncu. Doğru kişilerle çalışırsak çok daha kolay oluyor. Bir tane yanlış kişi tüm sinerjiyi yok ediyor. İki ay önce uzun süredir bir arada olduğumuz hatta yolun başından beri bir arada olduğumuz yazılımcı bir arkadaşı çıkardık. Belki onu çıkarmak değil ama o çıktıktan sonra tüm şirkette yapmak zorunda olduğumuz büyük değişiklikler stratejik bir karardır. Hatta onu çıkarmakla tüm şirkette kullanılan yazılım dilini değiştirdik. Çok büyük bir karardı ama o kişi diğer herkesi etkiliyordu. Mecburen onun bilgisinden becerisinden feragat edip sinerjiyi koruduk. Çünkü beyin takımını bozuyordu. Başka şansımız kalmamıştı. Mesela bu kararda biz sinerjiyi ön plana aldık. Sinerjiyi korumak için stratejik bir oyuncuyu oyunun dışında bıraktık.” (K:9, Erkek).*

Bir diğer katılımcı da, değer uyumu gözettiğini ve değer uyumu olan işletmelerle ortaklık kuracağını aşağıdaki ifadeler ile belirtmiştir.

*“Değerlerine bağlı şirketlerle çalışmaya çalışırız. Mesela iş ortaklığı yapacağım şirketlerde de değer uyumu gözetirim. Bizim için yerleştirmeye, millileştirmeye önem veren ortaklar seçmeye çalışırız. Aslında sorunuza yönelik oluyor bu. Biz doğrudan aynı değerleri paylaştığımız inandığımız kişilerle ortaklık yapıyoruz. Aynı bakış açısında olmamız gerekiyor. Siber güvenlik alanında yerli bir firmayız biz de bir parçasıyız.” (K:15, Erkek).*

Bunun yanı sıra iki diğer katılımcı da başarı değeri ve ailevi değerlerini ön plana çıkararak aşağıdaki ifadeleri sunmuştur.

*“Tamamen Başarı. Başarma isteği. Başarıya açız. Bu güdüyle hareket ettik. Doğrudan böyle. Yazılım alanında olduğumuz için önyargıların ötesine geçmek istiyoruz. Neden Türkiye de çok başarılı yazılımcılar olmasın çıkmassın. Bunu aşmak istiyoruz. Çok iyi şeyler başarmak istiyoruz. Bunun için de en iyiyim diyen X şirketinden yatırım aldık.”* (K:18, Erkek).

*“Mesela biz bu küçülme gibi görünen yavaş büyüme kararında hedeflediğimiz geliri elde etmekten uzaklaşmış gibi olduk. Ama aslında kendi değerlerimizi korumuş olduk. Eşimle birlikte çalıştığımız için kendimizi aile şirketi olarak adlandırıyorum. Bu büyümeyi erteledik ama kendi değerlerimize göre iş yapmayı sürdürmüş olduk. Nitelikli personelle işi ilerletiriz dedik ama aile şirketi olarak kalmanın faydasını görmeye çalıştık. Orada ne olmuş oldu iş yapma yol yordamımız bize göre devam ettik. Ailevi değerlerimiz işe yansdı. Bir süre daha böyle çalışmanın bize iyi geleceğine inandık.”* (K:19, Erkek).

Yukarıdaki açıklamalardan üst kademe yöneticilerin değerleri ile bağdaşan stratejik kararlar vermeye yöneldikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin rasyonel olmaktan ziyade milliyetçilik, başarı, sinerji, ekip ruhu, müşteri memnuniyeti gibi değerleri temel olarak hareket ettikleri de görülmektedir. Yukarıda alıntılanan katılımcı cevapları dışında kalan cevaplarda da benzer ifadeler ile karşılaşmıştır. Aynı zamanda adalet, hakkaniyet eşitlik, adil dağıtım, gelişme isteği, inovasyon, yenilikçilik, maneviyat gibi değerler de diğer katılımcılar tarafından vurgulanan ve verdikleri stratejik kararlar ile bağdaştırılarak örneklenen çeşitli değerlerdir.

Katılımcıların verdikleri cevaplarda rasyonel olmanın kendi sektörleri için çok uygun olmadığı tam tersine insan odaklı bir iş yaptıkları ve kararların da rasyonel olmamasının bir risk olarak görülmediği anlaşılmaktadır. Tam tersine katılımcılar değerlerini ön plana çıkarmış ve böylesi kararları veriyor olmak konusunda oldukça olumlu bir izlenim sunmuştur. Hiçbir katılımcı bu soruya değerlerinden arındırılmış, rasyonel kararlar verdiğini ifade eden bir cevap vermemiştir. Katılımcıların her biri bir önceki soruda

örneklemiş oldukları stratejik karar üzerinden söz konusu kararın arka planında olan değerlerinden bahsetmiştir.

Örnekleme dahil edilen teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler bağlamında, üst kademe teorisinin yönetici özellikleri ile stratejik kararlar arasında tanımladığı ilişki doğrulanmıştır. Yönetimsel takdir alanının en geniş olduğu sektörlerden biri olan teknoloji işletmeleri yöneticileri bireysel değerlerinin stratejik kararlarını şekillendirmekte ki rolünü örneklendirmiş ve bireysel değerleri ile uyumlu kararlara yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Stratejik kararlarının değerlerinden arındırılmış olduğunu ifade eden bir yönetici olmamıştır.

Tüm bu açıklamalar ışığında aşağıdaki önerme elde edilmiştir.

Önerme 1: Teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler bireysel değerlerinin stratejik kararlarındaki rolünü kabul etmekte ve değerlerinin stratejik kararlarını şekillendirmekteki rolünü önemsemektedirler.

#### **9. 4. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliği İle İlgili Açıklamalar**

Görüşme formunda yer alan dördüncü ve stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ile ilgili soruda katılımcılara stratejik kararı verirken ne kadar kapsamlı bir bilgi arama süreci geçirdikleri ve elde ettikleri bilgileri nasıl analiz ettikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar ise aşağıdaki gibidir.

Stratejik karar verme sürecinde görüş alma, uzmanlara danışma gibi yöntemler izleyeceğini belirten yöneticiler olmuştur. Söz konusu ifadelerin bazıları aşağıda yer almaktadır.

Bazı katılımcılar karar sürecine dahil olan herkesin fikrini almayı önemseyerek, karar ile ilgili herkesten görüş alacağını ifade etmiştir. Söz konusu ifadeler aşağıda örneklenmiştir.

*“Projede yer alan çalışanlardan görüş alınır. Çeşit çeşit uzmanlık dalları vardır. Herkesin gözünden bir şeyler görmeye çalışırım. Çok fazla parametre var hepsini tek başıma yönetemeyebilirim. “ (K:17, Erkek).*

*“Beyin fırtınaları yaparız bu çok yeni bir şey değil benim için. Hep önem vermişimdir. Mühendis olmamız da zaten nicel verilere önem vermemizi gerektirir.” (K:8, Erkek).*

*“Birçok veri kaynağı var. Birisi müşteri ihtiyacı. Biz ihtiyaç yaratan bir firmayız. Şirketlere bak buna ihtiyacın var şeklinde bir pazarlama yaparız. Henüz onların haberi olmayan ihtiyaçları türetiriz üretiriz. İhtiyaç öngörüsü, ihtiyaç yaratma. Paydaş faydası. Ekonomik faydası.” (K:3, Erkek).*

*“Müşteriyi tanıma süreci. Sektörü bilmek 30 yıldır sektördeyiz. Bilgi, birikim, sempatik kanal, formel kanal. Üçüncüsü Çalışma arkadaşım. Oradan da veri alırım işi en iyi onlar biliyor. Beyin fırtınası formel yazılar. Hepsi Veri kaynağı. Ülkenin durumu ne, karşılığı var mı? Teknoloji ne durumda. Beni ne kadar etkiliyor. Hem mikro hem makro bakmak zorundasınız. Ülkenin kanun yönetmelik tavsiye. Teşvik öncelik değil. Ülke stratejik planda öncelik sunuyorsa yatırıma destek gözetiyorum devletin neye önem verdiğini görünce ona eğiliyorum. Alanımda önem verdiğim şeyler. Vizyonumu açar. Yani devlet önem verdiyse önü açılacak demektir ben de o yolda yürüyorum ki kazançlı çıkayım. Detaylıca veri araştırırız diyebilirim. Ciddi paralar yatıracağım iş için tabi ki veri toplarım.” (K:21, Erkek).*

Diğer taraftan benzer işletmeleri ve web sitelerini inceleyerek veri topladığını ifade eden yöneticiler de olmuştur. Bu yöneticilerin ifadeleri de aşağıdaki gibidir.

*“En çok yaptığım şey benzer şirketleri incelemek. Bizimle aynı işi yapan aynı ölçekteki şirketlere bakıyorum. Pozitif negatif yönlerine bakıyorum sonra 5 kişilik bir yönetim ekibi bunları tartışıyor. Nicel analizler yapılıyor.” (K: 2, Kadın).*

*“Mutlaka kazanç sağlayacağım bir karar olsun diye bakmadım. Yani illa aman rakamlar beni haklı çıkarırsın daha çok kazanacağım bu kararlar demedim. İşe harcadığımız zamanı kısaltmak istedim öncelik olarak aslında. Mesela yabancı firmaların web sitelerini inceledik. Orada ekipleri oluyor. Onları önceledik. Plan yaptık. Daha etkin çalışır mıyız diye baktık.” (K: 4, Erkek).*

Benzer şekilde detaylı araştırma yapacağını ve veri toplayacağını ifade eden yöneticiler de olmuştur. Yöneticilerin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

*“Ben zaten iş analistiyim. İşim sahadan veri toplamak. Yeri gelip sezgisel de olurum deneyimlerime de güvenirim.” (K: 7, Erkek).*

*“Mentor fikri alıyoruz uzman görüşü. Ama uzman dediğimiz kişiyi doğru seçiyoruz. Herkesten akıl alacağız diye bir durum yok. Çok büyük kurumlardaki mentor kişilerin ulaşılmaz olmadıklarını gördük. Sosyal medya üzerinden kendilerine ulaştık hep ve hep cevaplar aldık. Belki başka türlü olsaydı danışmanlık ücreti ile satacağı bir fikri oradan bize bedava sundu ve bunu çok kibarca yaptı.” (K:9, Erkek).*

*“Çok araştırıyoruz. Kendimizi stratejik bir yapı olarak görüyoruz. Öğrenme, eğitim hiç bitmiyor. Hele bu sektörde. Dünyayı takip ederek karar veriyoruz. Tüm gelişmeleri göz önüne alarak yani. Analitik düşünüyoruz.” (K: 16, Erkek).*

*“Mesela stratejik karar kalemlerimizden bir diğeri iş ortaklıkları. Bu durumlarda detaylı araştırmalar yapıyoruz. Önce şirketi araştırıyoruz. Sahipleri kimler, mali durumları nedir. Sonra ortaklık kuracağımız alanda ürün maliyeti nedir. Rekabet ne durumda mesela. Maliyetleri yönetmeye çalışıyoruz. Karlılık sürdürülebilir mi diye bakıyoruz.” (K: 20, Erkek).*

*“Kaç personel gerekiyor ne kadar marketing (pazarlama) ne kadar personel detaylı 5 yıllık bir projeksiyon hazırladık. Yani kaç yıl sonra hangi title (unvan) ile bir personele ile ihtiyacımız olabilece kadar konuştuk. Aldığımız personellerin unvanları neler olur*

*tecrübelerine kadar tasarladık. Ortalama ciroyu hesapladık. Şirketin yatırım turunu böyle kapattık.”(K: 18, Erkek).*

Yöneticilerin yoğun olarak uzman görüşü, mentor seçimi ve mentorün görüşünü alma yöntemlerine başvurduğu görülmüştür. Bunu destekleyen ifadeler ise aşağıdaki gibidir.

*“Ortağım ile tartışmalar yaparız. O çok muhaliftir. Sürekli karşıt fikir geliştirir. Bu da beni besler. Kararımız farklı bir gözlük ile ele alır. Ayrıca destek alıyoruz. Uzman görüşü bu. Bu işlerden anladığını düşündüğümüz kişilere başvururuz.” (K:11, Erkek).*

*“Bilgi almanın sonu yoktur. Süreci sekteye uğratacak, yavaşlatacak kadar uzatmam. Yeterli bilgiye ulaştığımızda inandığım noktada kararı şekillendiririm. Ani kararlar vermem. Ortağımızla görüş alışverişi yaparız. Sektörde deneyimli tanıdıklarımız aracılığıyla iş ilişkisi içinde olduğumuz kişiler var. Onlara sorarız ayrıca internet ortamında araştırmalar yaparız. Üçüncü bir göz faydalıdır diye düşünüyorum farklı düşünmemizi sağlıyor. Kararımı körü körüne sürdürmem. Dönmem gerekiyorsa ya da sormam gerekiyorsa gereğini yaparım. Ortak akıl ortak fikir bakış açımız.” (K: 13, Erkek).*

*“Çevremde bu konuda bilgili ve ilgili kişiler varsa onlarla istişare ederim. Kafamda olumsuzluk kendimi rahatsız hissedersen uzaklaşıyorum karardan. Daha çok sezgisel bir karar alıcıyım.” (K: 10, Kadın).*

Katılımcıların stratejik karar verme sürecine detaylı araştırmalar dahil ettikleri ve özellikle alanda deneyimli olan ve mentor kabul edilen kişilerin görüşlerine başvurdukları anlaşılmaktadır. Özellikle deneyimli uzman görüşüne başvurma birçok katılımcının kullandığı bir yöntem olarak öne çıkmıştır. Bunun yanı sıra sürece dahil olan ve karara farklı uzmanlık alanlarının penceresinden bakabilecek olan kişilerin ve projeye dahil olan kişilerin görüşlerine de karar verme sürecinde başvurma yine sık olarak karşılaşılan bir yöntemdir. Özetle, karar vericilerin karar sürecinde yer alan tüm bireylerden görüş

alması, karar durumu detaylı incelemesi, uzman görüşü alma ve nihayetinde kararı oluşturmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

### 9.5. Stratejik Karar Verme Sürecinde Rasyonelliği İle İlgili Açıklamalar (2)<sup>2</sup>

Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ile ilgili bir diğer soruda katılımcılara kendilerini nasıl bir karar verici olarak tanımladıkları ve analitik ile sezgisel karar verme modeli iki ucu oluşturduğunda kendilerini nerede gördüklerini anlatmaları istenmiştir. Yöneticilerin bir kısmı kendilerini sezgisel bir karar verici olarak görmekte ve bunu aşağıdaki ifadeler ile desteklemektedir.

Stratejik karar verme sürecinde hem sezgisel hem de analitik bir duruş sergileyerek, dengeli bir karar verici olduğunu ifade yöneticiler olmuştur. Bu durumu aşağıdaki ifadeler ile desteklemişlerdir.

*“Denge kurmaya çalışırım. Dengeyi de tecrübe ile kurabilirim. Tecrübeden iki tarafa da veri gidiyor. Analitik olmak da tecrübe ile mümkün. Sezgiyi de tecrübe oluşturur. Sezginin altı boş değil. Dengelenmesi gerekir. Sadece sezgisel ya da sadece analitik olamam. Asla tek başına sezgisel olamam hata getirir. Ama asla analitik de olamam. Çünkü işler böyle yürümüyor. Dediğim gibi denge olmalı. Dengenin unsuru da deneyim.” (K:1, Kadın).*

*“Tam arada kalıyorsunuz ikisini de değerlendirmek zorundasınız mantıklı olanın dışındakini seçebiliyoruz. Deneyimlerim sezgilerim yönlendiriyor. Şöyle bir örnek verebilirim. Yazılım şirketiyiz. Arkadaşların bilgi alanında donanımlı olmasını bekleriz. Referanslı biri geldi. İçeriden çok sevdiğimiz bir çalışan referans oldu. Gelen arkadaşın yazılım konusunda hiç bilgisi yok. Ama referans olan çok sevdiğimiz bir arkadaş. Kaybetmek istemiyoruz onu da onore edebilmek için referans olduğu arkadaş işe aldık. Bize hiç artısı yoktu. Ama şöyle bir durum oldu. O işe aldığımız arkadaş hızlı öğrendi ve çok da başarılı oldu. Diğer personelin de mutluluğunu sağlamış aldık bir de başarılı bir*

---

<sup>2</sup> Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ile ilgili iki ayrı soru sorulması nedeniyle verilerin sunumu da iki ayrı başlıkta yapılmıştır.

*çalışan edinmiş olduk. Bu tamamen sezgisel bir karardı yani analitik olmaya kalksak bu çocuğu işe almazdık.” (K: 4, Erkek).*

Yöneticiler deneyimlerini değersiz görmemekte tam aksine sezgilerine dayanan kararlarına önem atfetmektedir. Bu durumu aşağıdaki ifadeler ile desteklemişlerdir.

*“Kararı destekleyecek tüm parametreleri elden geçiririz. Tüm parametrelere rağmen sezgisel de olabilirim çünkü sezgi de boş bir şey değildir.” (K: 8, Erkek).*

*“Sezgi deneyimle zamanla oluşur. Arkası boş değil yani. Geçmiş kararlar da öğretir. Sonuçta benim geçmiş kararımıdır. Analitik olamazsak sezgisel olmak da yanlış değil bana göre.” (K: 16, Erkek).*

*“Karma. Daha önce daha sezgiseldim. Ama şimdi karma bir model kullanırım. Sezgilerimin ardında da deneyimlerim vardır. “ (K: 9, Erkek).*

Diğer taraftan kendisini sezgisel olarak tanımlayan yöneticiler de olmuştur.

*“Kafamda olumsuzluk kendimi rahatsız hissedersen uzaklaşırım karardan. Daha çok sezgisel bir karar alıcıyım.” (K:10, Kadın).*

Bunun yanı sıra yalnızca belirsizliğin hakim olduğu ve gereken bilgiyi toplayamadığı durumlarda sezgileri ile hareket eden yöneticiler de söz konusudur.

*“Eğer hiç doküman yoksa sezgisel. Müşteri bana ulaşır böyle bir projem var ama hiç doküman yok ise o zaman sezgisel. Aksi takdirde analitik. Olay tamamen soyutsa sezgisel. Mesela şimdi Yeni Zelanda 'da bir firma ile iş yapıyoruz. Referansları kuvvetli. Ama başka bir şey bilmiyoruz ve 1 hafta oraya gitmemiz gerekecek. Ama bu iş sezgisel.” (K: 20, Erkek).*



Katılımcıların verdikleri cevaplarda genel olarak rasyonel ve analitik davranmaktan ziyade karar verme sürecinin bağlamsal olarak yapılandırılacağı, gerekli durumlarda analitik gerekli durumlarda ise daha sezgisel bir hareket tarzı benimsenebileceği anlaşılmıştır. Bazı katılımcılar tamamen analitik karar verme süreçlerini benimsemediklerini, deneyimlerinin sezgilerini şekillendirdiği ve bu nedenle sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra bazı katılımcıların analitik karar verme süreçlerine daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır. Ancak hiçbir katılımcı herhangi bir bilgi toplama, analiz etme aşamasının eşlik etmediği tamamen sezgisel bir karar verme süreci yönettiğini ifade etmemiştir.

Katılımcıların genel olarak analitik yaklaşıma daha yakın olduklarını ifade ettikleri, detaylı bilgi edinme süreçleri geçirdikleri, danışma mekanizmasını sürekli aktif tuttukları ve deneyimlerine dayanarak gerekli durumlarda sezgilerine dayanan stratejik kararlar verdikleri görülmüştür. Ancak yöneticilerin karar durumu ile ilgili yeterli bilgi edinemedikleri ve gerekli gördükleri durumlarda sezgisel karar verme durumlarını deneyimleseler dahi, analitik sürece çok daha fazla değer atfettikleri anlaşılmıştır.

#### **9.6. Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığı İle İlgili Açıklamalar**

Stratejik karar verme sürecinin kapsamlılığının değerlendirildiği bir diğer soruda katılımcılara verdikleri stratejik kararın alternatiflerini üretip üretmedikleri ve bu alternatifleri nasıl eledikleri sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

Yöneticilerin karara ulaşmak için alternatifleri elemeye maliyet analizi yaptıkları görülmüştür.

*“Elerken ilk kriter maliyet oluyor. Zaman maliyeti. Personel maliyeti gibi soruları cevaplama çalışırım. Bizde personel çok önemli olduğu için ne kadar personel kaynağı ayırmam gerektiğini bilmem gerekir. O önemli bir kriter alternatifleri elemek için. Mesela proje seçerken de kaç personelle o projeye gireceğime bakarım. Mesela hangi proje*

*kararını vereceğimi alternatiflerden neden vazgeçeceğime baktığımda bu ilk kriterim olabilir.” (K: 4, Erkek).*

*“Kesinlikle. Yatırım turunda bile mesela birçok plan vardı. Maliyetin de etkisi var. Hem maliyet hem de kararın bize kazandırdıklarına bakarız. Swot ve risk analizi hem maddi hem takıma etkisi. Mesela işe alımlarda iki aday var profili daha iyi olmayan bir aday vardı. Ve onu işe aldık. Ama diğeri mesela takıma uygun değildi. Profili daha yetersiz olan kişiyse takıma daha uygundu. Sinerjinin kaçmayacağından emin olmak istedik.” (K: 18, Erkek).*

*“Şimdi biz bir ürün geliştirdik. Lansmanını yapacağız farklı stratejiler var. Give away yapabiliriz yani kullanıcılar ücretsiz deneme için kullanım izni sunabiliriz. Agresif bir reklam bütçesi kullanarak reklama yüklenebiliriz. Ya da üçüncü parti şirket kullanabiliriz. O şirkete de bir bedel ödeyerek ürünümüzü satış haklarını ona yükleyebiliriz. Bunlar alternatif. Hangisinin ön plana çıktığı zaten belli oluyor. Alternatifleri elemek için de kaynağımıza uygun olup olmadığına bakıyoruz. Mesela satış için gereken insan kaynağına sahip olsam neden üçüncü parti şirkete gideyim gibi.” (K: 13, Erkek).*

Ancak diğer taraftan, karardan etkilenecek tarafların faydasını gözetecek olan yöneticiler de bu tutumlarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*“Her zaman a b c planlarım vardır. Elerken de kriterim optimizasyondur. Karardan birinci derece kim etkilenecekse onun faydasını maksimize etmeye çalışırız ama bu sırada şirket yararını da göz ardı etmem. Yani benim anahtar kelimelerim optimizasyon ve maksimizasyon. Paydaş ve bizim için.” (K: 3, Erkek).*

Bunun yanı sıra, teknoloji sektöründe yetkin insan kaynağının çok değerli görülmesi nedeniyle alternatifleri elerken insan kaynağının mevcudiyetinin de göz önüne alındığı anlaşılmaktadır. Bu durum aşağıdaki ifadeler ile desteklenmiştir.

*“Mutlaka vardır. Kendimizi bilerek kontrollü gittik hep kararlarda. Ama alternatifleri elemek için kriterimiz kendi kaynağımız oluyor. Kendi kaynaklarımıza göre eleriz. Bu da insan kaynağı genelde. Diğer alternatif için yeterli insan kaynağına sahip miyiz değil miyiz diye bakarız.” (K: 11, Erkek).*

Alternatifleri elerken de uzman görüşüne başvuran ve deneyimli kişilerin görüşünü alan yöneticiler bulunmaktadır.

*“Birden fazla karar alternatifi oluşabilecek bir durumsa oluştururuz. Ama elerken kendi kriterlerimiz elbette vardır ama uzman görüşü alırız. Uzman görüşü bizim temel kriterlerimizi aşmadıkça o görüşü dinleriz. Bunlar sektörde deneyimli insanlar olur.” (K: 16, Erkek).*

Katılımcıların karar alternatiflerini önceden belirledikleri ve hatta alternatifleri elerken belli bir kritere dayandıkları görülmüştür. Karar alternatiflerini eleme yöntemi şirket faydası, optimizasyon, ticari fayda, kazan-kazan gibi rasyonel temellere dayandırılmaya çalışılmıştır. Özellikle yetkin insan kaynağının yeterli olması sektör için önemli bir kriter olarak görülmektedir. Yeni bir ortaklık kurma, yeni bir ar-ge projesi yapma ve büyüme kararlarının yetkin insan kaynağına dayandırılarak verildiği anlaşılmaktadır.

Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı karar durumunda gerçekleştirilen detaylı bir bilgi arama süreci, bu bilgilerin analizi, kararın alternatiflerinin tespit edilmesi, karar verirken tercih edilen yaklaşımın (sezgisel/analitik) sorgulanmasına dayandırılmıştır. Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığını araştırmak için sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticilerin stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı konusunda hassas olduğu ve analitik yaklaşıma özen gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticiler stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığını sağlamak için karar alternatifleri oluşturmakta ve bu alternatifleri elerken de rasyonelleştirilmiş gerekçeler kullanmaktadır. Aynı zamanda, koşullar uygunsa sezgisel bir karar vericiden ziyade analitik bir karar verici olarak hareket edecekleri anlaşılmıştır. Stratejik karar

verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı ile ilgili tüm bu çıkarımlar doğrultusunda aşağıdaki önerme elde edilmiştir.

Önerme 2: Teknoloji işletmelerinde üst kademe yöneticiler stratejik karar verme sürecini rasyonel ve kapsamlı sürdürmektedirler.

### **9.7. Yönetmel Takdir Alanı İle İlgili Açıklamalar**

Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı ile ilgili soruların sonrasında katılımcılara yönetmel takdir alanı hakkında iki soru sorulmuştur. Bu soruların ilkinde katılımcılardan sahip oldukları yönetmel takdir alanını tarif etmeleri istenmiş ve bu takdir alanını elde etmelerinin ardında yatan neden ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Diğer soruda ise bireysel değerlerinin stratejik kararlarına olan etkisinde yönetmel takdir alanının rolü ve yönetmel takdir alanını nasıl kullandıkları sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ise aşağıda yer almaktadır.

Yönetmel takdir alanını tanımlayan yöneticiler bu alana sahip olmalarını değerlerini kararlarına yansıtabilmek için bir fırsat olarak görmektedir. Bazı yöneticiler bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*“Mühendislik, üretim, tasarım, entegre lojistik desteğin tüm kararları bende. Tüm yetkiler bende. Takdir alanı önemli bir konu. Takdir alanından tam faydalanmazsam bile değerlerimi sürece dâhil etmeye çalışırım ama bu alan bana sağlandığı için sürece değerlerimi eklemem daha kolay oluyor.” (K:1, Kadın).*

*“Yönetime sadece sunmam yeterli. Soruları olur. Ama soruları bildiğim için cevapları hazırlıyorum. Şirket beni sınırlamıyor. Yeter ki şirket faydası gözeteyim. Özgürüm ama kriterler de yok değil. Somut ölçekler var. Yazılımcılar ucuz adamlar değildir. Attığımız taş ürkütüğümüz kuşa değer mi? Diye düşünüp ona göre adım atıyorum. Değerlerime göre adımlar atarım. Sonuç güzelse dönüp bu şekilde karar vermeyi tekrarlarım. Takdir alanım kısıtlansaydı dezavantajını yaşardım herhalde. Ben yine de şirket kriterlerine göre*

*makul kalmaya özen gösteriyorum ama nihayetinde kendi değerlerimin dahil olduğu bir karar verme süreci yaşıyorum.” (K:3, Erkek).*

*“Sonsuz yetkiye sahip çalışıyorum. Kararlarımı genel müdüre sunarım ama yetkim sonsuz. Ben şirkete dağılmanın başlangıcı bir dönemde geldim. Kapanmanın eşiğindedi. Genel müdüre kapatma dedim. Bana güvendi. Ben de ekip kurdum. Bana güvenir. O nedenle kararlarımda esnekliğim vardır. Değerlerime gelince, elbette kısmen etkiliyordur. Son yeniden yapılanma kararımı mesela hak ettiğinin karşılığını daha iyi alsın diye verdim. Adalet, liyakat diyebiliriz.” (K:4, Erkek).*

Takdir alanı sağlanmazsa karar verici konumda bulunmak istemeyeceğini ifade eden yöneticiler de olmuştur ve bunu aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

*“Değerlerimi ezecek bir karar gerekirse sonuçlara kadar etki eder. Stratejik karar kurgulayamam. O zaman stratejik karar vermek bile istemem. En kritik parametrelerim mesela liyakat ve teknik yeterlilikten feragat etmek istemem. İşte takdir alanımın açık olduğu kısımlarda ben kararlarımı bunu göre veririm. Ortaklığı sonlandırma kararı da teknik yeterliliğimize ters düşen bir durum ortaya çıktığı için verilmişti.” (K: 2, Kadın).*

Buna karşın takdir alanına rağmen değerleri ile uyumlu kararlar vermek konusunda ısrarlı olmayacağını ifade eden bir yönetici de aşağıdaki ifadeleri sunmuştur.

*“Takdir alanım vardır. Burada işin başında ben varım. Bu bana neden sağlanıyor aslında öncelikle ben görünmez ortağım. Disiplinli ve düzenli bir insanım. Her detayı incelerim olasılıkları dikkate alırım. Kararla ilgili mesela evraklar varsa her satırını birkaç defa okumuşumdur. İşin başında durmam gerektiği için takdir alanım var. Ortaklar, partnerler yurtdışında. İşin bilfiil başında olduğum için bu takdir alanı bana sağlanıyor. Ama ben işin işleyişini sabit görüyorum. İşleyişi bozmaktan çekinirim. Sırf kendi değerlerim için kararları bozmam. Kendimden fedakârlık yaparak da olsa kararlı veririm.” (K: 13, Erkek).*

Takdir alanına sahip olmasına rağmen kararlarını danışma mekanizmasını kullanan yöneticiler de bu tutumları aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*“Tabi ki var. Kararlarda ön plandayım. Ama kararı benim yapılandırmam tamamıyla yeterli midir? Değildir. Yine de sorgularım. Ortaklarımızla, farklı fikirlerle tartışırım. Takdir alanım sorgulanmaz. Ama danışma mekanizması her zaman vardır.” (K:11, Erkek).*

*“Takdir alanına hakkım olsa da deneyimli kişilere başvururum. Daha iyi çözümler olabilir. Birçok kez en iyisini verdiğimi düşündüğüm bir kararın farklı çözümleri gelmiştir. Ya da tıkanıp bulamadığım durumlarda birilerine sormuşumdur ve birçok kez çözümler oldu farklı uzmanlardan geldi. Takdir alanına sahip olmam deneyim sahibi olmamdan sektörü tanıyor olmamdan kaynaklanıyor. Durduk yere kararların sorumlusu olamazdım. Takdir alanına kendimi yansıtamıyor olsaydım öneri sistemine geçerdim. Karar vermek değil de öneri sunan taraf olurum. Yanlış olduğunu düşündüğüm konuda itiraz da ederim. Çok net olmazdım duruma bağlı olarak da değişir. İnandığım bir konuda yanlış bir karar alınıyorsa masaya koyardım. Değerlerimle örtüşmeyen bir karar için savaşırdım.” (K: 9, Erkek).*

*“Ben tecrübem deneyimim işe hâkim oluşum nedeniyle karar vericiyimdir. Aynı zamanda pazarlama sorumlusu aynı zamanda proje analisti olunur bu sektörde. Bizde her şey tecrübe ile alakalı. Belirleyici etken tecrübedir ama. Aynı zamanda pazarlama sorumlusu aynı zamanda proje analisti olunur bizde tecrübeyle alakalı. Mutlaka rakamlara bakarım ben dediğim gibi yüzde yüz ticari ilkelere bağlıyım. Ama değerlerde ilk iki maddeyi asla ezmem. Üçüncü de neredeyse o önemde ama ilk ikisi için işten projeden vazgeçerim. Üçüncü de durur bir düşünürüm. Değerlerim, analitik duruşumu bozarsa böyle bozar. Ben bu konumda olduğum için de aslında benim değerlerim için gerekirse kararı yakarız.” (K: 16, Erkek).*

*“İnandığım kararlarda takdir alanımı sonuna kadar kullanırım. Eğer karşıt fikirlerle karşılaşsam mutlaka inatlaşırım. Yani kararım iptal olacaksa neden olacağına beni*

*ikna etmeleri gerekir. Ben değerlerim doğrultusunda kararlar veririm ama iş için feragat etmem gerekirse edebilirim de.” (K: 13, Erkek).*

*“Koşulsuz bir takdir alanım yok. Böyle bir beklentim de yok. Öngörülerimin kuvvetli olduğu alanlarda takdir alanımı kullanırım. Öngörülerim çoğunlukla yerini bulur. Böyle olunca eğer güveniyorsam takdir alanımı sonuna kadar kullanarak karar veririm. Ve işte o karar benim değerlerime dayanan bir karar olur. Çok büyük bütçeli bir işi bile değerlerimle uyumsuz olduğu için reddetmişliğim var.”(K: 20, Erkek).*

Katılımcıların tamamı pozisyonları itibariyle stratejik karar verici konumda bulunmaktadır. Her biri kararlarını hayata geçirecek bir takdir alanına sahiptir. Araştırmaya dahil edilmelerindeki kriter de zaten bu olmuştur. Katılımcılar sorulan bu sorunun sonrasında sahip oldukları takdir alanını tanımlamak konusunda gönüllülük göstermişlerdir. Sahip oldukları takdir alanı kendilerine sınırları geniş bir alan tanımış olmasına rağmen yöneticiler görüş alma, danışma gibi kavramlara verdikleri büyük önemden bahsetmiş ve takdir hakkı kendilerinde olan konularda dahi bu mekanizmayı kullandıklarını ifade etmişlerdir. Verilen cevaplardan tüm katılımcıların stratejik karar verme süreçlerinde kendilerine ait bir takdir alanına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Buna ek olarak, yöneticilerin sahip oldukları takdir alanının bireysel değerlerinin stratejik karar verme sürecindeki rolünü nasıl etkilediği konusunda yöneticiler takdir alanı sayesinde değerleri ile bağdaşan kararlar verebildiklerini, kendilerine sağlanan özgürlük alanı olmasaydı değerlerinden feragat ederek karar vermek durumunda kalacaklarını ifade etmiştir. Takdir alanı kısıtlanarak değerleri ile örtüşmeyen kararlar vermek durumunda kalması halinde bazı yöneticiler stratejik karar verme sürecinden çekilmek, karar verici konumdan ayrılmayı tercih edeceklerini ifade ederken, bazı yöneticiler işi sürdürmek adına değerlerinden feragat edebileceğini ifade etmiştir. Bu açıklamalara dayanarak yönetsel takdir alanı konusunda aşağıdaki önerme elde edilmiştir.

Önerme 3a: Teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler sahip olduğu takdir alanını deneyim sahibi olmalarına, kendilerine duyulan güvene ve şirketi ve sektörü iyi tanıyor olmalarına dayandırmaktadır.

Önerme 3b: Teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler stratejik karar verme sürecinde karar verici konumda olmalarına imkân veren bir takdir alanına sahiptir. Söz konusu takdir alanı değerleri ile bağdaşan stratejik kararlar vermelerini mümkün kılmaktadır.

Verilerin sunumu ve elde edilen önermeler sonrasında bir sonraki bölümde tümevarım yöntemine dayanan bir veri analizi ve kategorileştirme yapılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Tezin dördüncü bölümünde nitel araştırma bulguları, bulguların yazın doğrultusunda değerlendirilmesi ve sonuç yer almaktadır.

#### 1. BULGULAR

Araştırma tasarımında belirtildiği üzere bu çalışmada üst kademe yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Görüşme yapılan 24 yöneticiden 10'unun görev yaptığı işletmede yönetim kurulu görev yapmakta ve 10 yöneticiden 8'i yönetim kuruluna üye, 2'si ise yönetim kurulunda görev yapmamaktadır. 2 yönetici yönetim kurulu başkanı olarak da görev yapmaktadır. Geri kalan 14 işletmede ise bir yönetim kurulu bulunmamaktadır. 15 yönetici görev yaptıkları işletmede ortaklık sahibidir. Yöneticiler stratejik kararları doğrudan etkileyebilecek Ceo, genel müdür, genel müdür yardımcısı, genel müdür vekili, şirket müdürü, idari işler müdürü, kurucu ortak, ar-ge bölge müdürü, yönetim uzmanı gibi çeşitli pozisyonlara sahiptir. Yöneticilerin aynı işletmede yöneticilik pozisyonlardaki deneyim süreleri en kısa 6 ay, en uzun ise 37 yıldır.

Elde edilen veriler herhangi bir analize tabi tutulmaksızın bir önceki bölümde sunulmuştur. Aşağıda yer alan başlıklarda tümevarımsal içerik yöntemi ile analiz edilen bulgular ve elde edilen kategorilere yer verilmektedir.

#### 1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular

Görüşme formunda yer alan ilk soruyla katılımcılara davranışlarına yön vermede rehber olarak kabul ettikleri temel değerlerinin neler olduğuna ilişkin bilgi vermeleri istenmiştir. Bu kapsamda alınan cevaplar detaylı bir şekilde analize tabi tutulduktan sonra birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen değer ifadeleri bir üst değer boyutu altında toplanmıştır. Sonrasında oluşturulan değer boyutları bireysel değer boyutu ve yönetsel değer boyutu olmak üzere iki ayrı üst boyutun altında sınıflandırılmıştır. Değer boyutlarının

oluşturulmasında mevcut tez çalışmasının yazın incelemesi bölümünde ayrıntıları ile açıklanan genel kabul görmüş değer çalışmaları (England, 1967; Rokeach, 1973; Hofstede 1980; Hambrick ve Brandon, 1988; Schwartz, 1992, 2006, 2012; Lyons, 2003) dikkate alınmıştır. Aşağıda oluşturulan bireysel ve yönetsel değer boyutları açıklanmaktadır.<sup>3</sup>

## BİREYSEL DEĞER BOYUTLARI

- **Hakkaniyet:** Adil dağıtım, işin hakkını vermek, haklara özen göstermek, eşitlikçilik, adil olmak
- **Saygı:** Hoşgörü, empati, yetkinliğe saygı, farklı fikirlere saygı, insana saygı, emeğe saygı, kendine saygı, nezaket, duygulara saygı
- **Özgecilik**<sup>4</sup>: İyilikseverlik, kötü davranışların karşısında olmak, arkadaş canlısı olmak
- **Gelenek**<sup>5</sup>: Aile güvenliği, aile önceliği, ailevi değerler, dini değerler, milliyetçilik, milli değerler, yerlileştirme, değer uyumunu gözetme

## YÖNETSEL DEĞER BOYUTLARI

- **Etik:** Vicdan, iş ahlakı, ticari ahlak, doğruluk, hukuk çerçevesi, dürüstlük
- **Başarı Odaklılık:** Hedef odaklılık, kişisel gelişim, mücadelecilik, sahiplenme
- **Kolektivizm**<sup>6</sup>: Ekip çalışması, ahenk, katkı sağlama, uyum, ekip ruhu, bütüncül fayda, bütüncül bakış açısı, bütünleşme, takımdaşlık, sinerji
- **Yönetsel Rol:** Özgürlük, şeffaflık, demokratiklik, esneklik, yatay hiyerarşi, liderlik, sebat etmek, çalışan memnuniyeti, planlama, macera
- **Gelişime Açıklık:** Vizyon yayılımı, gelecek vizyonu, inovatif ruh, küresel bakış açısı, yenilikçilik, sürdürülebilirlik, öngörülü davranış, bilimsel bakış açısı

<sup>3</sup> Değer boyutları oluşturulurken Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünden faydalanılmıştır.

<sup>4</sup> Özgecilik boyutu Schwartz (2012)'in değer modelinde yer alan iyilikseverlik değer boyutundan esinlenerek oluşturulmuş, değer ifadelerini Lyons (2003)'un özgecilik boyutu örnek alınmıştır.

<sup>5</sup> Gelenek boyutu Schwartz (2012)'in oluşturmuş değer modelinde yer alan geleneksellik değer boyutundan esinlenilmiş ve adlandırılmıştır.

<sup>6</sup> Kolektivizm boyutu Hofstede (1980)'nin ulusal kültür modelinde yer alan kolektivizm boyutundan esinlenilmiş ve adlandırılmıştır.

- **Liyakat:** Teknik yeterlilik, bilgiye inanmak, tecrübeye inanmak

Yapılan analiz neticesinde yöneticilerin rekabet, hırs, kazanma gibi daha bireye özgü değerlerden ziyade evrensel değerleri önceliklendirdikleri tespit edilmiştir. İnsana saygı, hoşgörü, karşılıklı anlayış gibi evrensel ve insani değerlerin yanı sıra çok sıklıkla vurgulanan ekip ruhu, sinerji, takımdaşlık, birlikte elde etme, ahenk gibi değerler de öne çıkmıştır. Yöneticilerin evrensel ve insani değerlerin öne çıkmasının nedeni, sektörün dünya ile etkileşiminin fazla olması, farklı kültürlerle çalışılması olarak düşünülmüştür. Elde edilen değer boyutları yazında daha önce yapılmış olan değer çalışmaları bağlamında ele alınmıştır.

Elde edilen kolektivizm boyutu, Hofstede (1980)'nin ulusal kültür boyutları içerisinde yer alan kolektivizm boyutu ile örtüşmektedir. Türk kültüründe kolektivizm değerinin baskın olması ile yöneticilerin kolektivizm değer boyutunun öne çıkması arasında görülen benzeşme değerlerin kültür temelliliği (Ali ve Al-Shakis, 1985) ile açıklanabilir. Yöneticilerin kolektivizm değerinin ulusal kültürde baskın olan kolektivizm değer boyutunun bir yansıması olduğu düşünülmüştür. Yine benzer bir şekilde Hambrick ve Brandon (1988)'un değer sınıflandırmasında yer alan değer boyutlarından biri olan kolektivizm boyutu da mevcut araştırma sonucu ile uyumlu görülmüştür.

Oluşturulmuş olan hakkaniyet ve etik değer boyutları ile bu boyutların altında yer alan değer ifadeleri ise teknoloji işletmelerinde görev yapan yönetici profiline, England (1967)'in yöneticileri değer yönelimlerine göre sınıflandırdığı çalışmasında yer alan etik-ahlak yönelimli profil ile uyumlu olduğu göstermiştir. Türk yöneticilerin çok çalışkan olmak, dakiklik, zaman tasarrufu, başarı ihtiyacı, dürüstlük, iç kontrol odağı ve verimlilik gibi özelliklerle karakterize edilen Protestan Etik Ahlakına ilişkin değerlerinin baskın olduğunun tespit edildiği bir diğer araştırma sonuçları da (Arslan, 2001) mevcut araştırmada elde edilen etik boyutu ile uyumludur. Diğer taraftan çalışmada elde edilen hakkaniyet boyutunun Kozan (2002)'in çalışmasıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Kozan (2002) çalışmasında 40 işletmeden elde ettiği veriler neticesinde Türk kültürüne ilişkin gelenekselciler, güç arayıcılar, eşitlikçiler ve ilham arayıcılar olmak üzere dört alt kültür

boyutu oluşturmuştur. Söz konusu çalışmada yer alan eşitlikçilik boyutu ile mevcut araştırmanın hakkaniyet boyutu birbirlerini destekler niteliktedir.

Mevcut araştırmada elde edilen gelenek boyutunun Schwartz'ın (1992; 2006) çalışmasında yer alan kültüre dayalı gelenek boyutu ile benzer olduğu görülmüştür. Benzer şekilde yukarıda yer verilmiş olan Kozan (2002) çalışmasının gelenekselciler boyutu ile mevcut araştırmanın gelenek boyutu uyumlu bulunmuştur. Çınar Altıntaş (2008)'ın Türk yöneticilerin muhafazakarlık değerinin baskın olduğu bulgusu da yine mevcut araştırmanın gelenek boyutu ile uyumlu bulunmuştur. Çınar Altıntaş ve Kavurmacı (2016)'nın da çalışmalarında yüksek frekans gösteren geleneksel değerler elde etmiş olmaları yine mevcut araştırmanın gelenek boyutu ile uyumu akla getirmiştir.

Yukarıdan açıklamalar doğrultusunda, mevcut araştırmada elde edilen etik, hakkaniyet, gelenek ve kolektivizm boyutlarının ilgili yazın ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bu açıklamalara ilave olarak, çalışmada tespit edilen değer ifadelerinin Rokeach'ın (1968) değerler envanterinde yer alan amaçsal değerler ile uyumlu olduğu görülmüştür. Askun vd. (2009)'nin çalışmasında yer alan bütünleşme, adalet, bilgiyi paylaşma, bireysel hak ve özgürlüklere değer verme ifadelerinin de mevcut araştırmada elde edilen hakkaniyet, kolektivizm ve saygı boyutlarının alt değer ifadeleri ile uyumlu bulunmuştur. Son olarak, Hambrick ve Brandon (1988)'un değer sınıflandırmasında yer alan değer boyutlarından rasyonelite değerinin de mevcut araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı için gösterilen çaba söz konusu değer ifadeleri ile uyumu akla getirmiştir.

## **1.2. Stratejik Karar Türleri ve İlişkili Oldukları Değer Boyutlarına İlişkin**

### **Bulgular**

Yöneticilerin anlattıkları ve örneklendirdikleri stratejik kararlar incelendiğinde, en sık karşılaşılan stratejik kararların yatırım, ortaklık ve örgüt yapısının tasarımı alanlarında olduğu bir önceki bölümde belirtilmişti. Söz konusu kararlar ve ilgili buldukları değer boyutları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3: Stratejik Karar Türleri ve İlgili Değer Boyutlarına İlişkin Kategoriler

<i>Kodlar - metin örnekleri</i>	<i>Alt Kategoriler</i>	<i>Kategoriler</i>
ailevi düzeni koruma	gelenek	Yatırım kararları
milli değerler açısından uyum gözetme		
inovasyon	başarı odaklılık	Ortaklık kararları
gelişim isteği		
düşen kaliteyi arttırmak, teknik yeterliliği sağlamak, verim arttırmak	başarı odaklılık	Ortaklık kararları
yenilik yapma isteği	gelişime açıklık	
herkesin hakettiğini kazanması adil dağıtım tüm çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme ekip bilinci kazandırma sinerji	hakkaniyet etik liyakat kolektivizm	Örgüt yapısının tasarımı ile ilgili kararlar

Elde edilen kategoriler arasında örgüt yapısının tasarımı ile ilgili kararlar en baskın kategori olmuştur. Yöneticilerin sıklıkla örgüt yapısını tekrar tasarlamak ile vurgu yaptığı fark edilmiştir. Bu kararları ise adil olmak, etik olmak, vicdanlı olmak, ekip bilinci gibi değerlere dayandırmışlardır.

### 1.3. Bireysel Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin bireysel değerlerinin stratejik kararlarını nasıl etkilediğini anlamaya yönelik yapılan analiz sonrasında aşağıdaki kategoriler elde edilmiştir. Cevaplar aşağıda yer alan beş kategoriye indirgenmiştir.

Tablo 4: Bireysel Değerlerin Stratejik Kararlara Etkisine İlişkin Kategoriler

<i>Kodlar / Metin örnekleri</i>	<i>Alt Kategoriler</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
<i>...aynı değerleri paylaştığımız inandığımız kişilerle ortaklık yapıyoruz...</i>	Karşı karşıya olunan karar verme durumunu mutlaka değerlere dayanarak çözümlendirme	Değerler ile uyumsuz kararı hiçbir koşulda vermeme	
<i>...değerlerine bağlı olmayan ve bizimle aynı yöne bakmayan hiçbir ortaklığı kurmuyorum, hiçbir teklifi almıyorum..</i>	Ne pahasına olursa olsun değerlerini ortaya koymak, değerlere dayanan tutumlar sergilemek		
<i>...Çok ciddi bir rakam ama o şekilde para kazanmak istemedim. Çünkü değerlerime ters..</i>	Kazancı reddetme pahasına değerleri ile örtüşen kararları verme		
<i>...3 temel değerimi ezmedikçe işi sürdürürüm..</i>	Temel düzeyde ve asla reddedilemeyecek değerlerin var olması ve bu değerlerden feragat etmeme ancak bunların dışındaki değerleri göz ardı edebilecek durumda olma	Vazgeçilemeyecek değer kümesi belirleme ve dışında kalan değerlerden vazgeçebilecek olma	Değer temelli stratejik karar verme
<i>..benim için önemli olan bir değer, müşteri memnuniyeti göz ardı edilmişti. ...mevcut durumu adalet değerime dayanarak değiştirdim... ...çok büyük bir karardı ama yeni düzene geçerek sinerjiyi koruduk...</i>	Mevcut durumun değerler ile bağdaşmaması nedeniyle yeni bir stratejik karar ile bu durumu ortadan kaldırma	Karar verilecek durumu değerler ile olan ilişkisine göre seçme	
<i>...yerleşirme değerimle uyumlu kararı önce vermiştim...</i>	Karar verilmesi gereken birden çok durum var olması halinde değerler ile ilişkili kararın önceliklendirilmesi	Stratejik kararları değerlerden bağımsız düşünmeme	
<i>...kişisel değerlerime hizmet etmeyen bir karar sürdürülebilir olmazdı...</i>	Değerlere hizmet etmeyen hiçbir kararı sürdürülebilir görmeme ve geri adım atma		
<i>...Matematiğe dökmediğimiz her karar yanlışdır diye bakıyoruz</i>	Matematiğe dayanmayan her kararı yanlış kabul etme ve stratejik kararlar ile değerlerin bağlantısını kabul etmeme	Değerleri stratejik kararlar ile ilişkisiz görme	Değerleri stratejik kararlar için bir temel olarak kabul etmeme

Elde edilen temalar dikkate alındığında baskın tema, değer temelli stratejik karar vermedir. İlgili kategoriler değerlendirildiğinde yöneticilerin değerler ile uyumsuz kararlar vermekten hoşlanmadıkları, değerler ile uyumsuz kararları sürdürülebilir görmedikleri görülmüştür. Bir diğer grup yönetici ise değer hiyerarşisine vurgu yaparak bazı değerlerinin diğerlerinden daha önemli ve vazgeçilemez olduğunu ve bu kümede yer alan değerlerden feragat etmeksizin stratejik kararlar vereceklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, değer uyumu olmayan bir durum varsa bu durumu çözüme kavuşturacak bir

stratejik karar yani kararı değerler ile uyumsuz bir konuyu ortadan kaldırmaya yönelme de yöneticilerin bir diğer tercihi olarak görülmektedir. Değerlerine bağlı kalmaksızın stratejik kararları verebileceğini söyleyen yöneticiler ise bu tutumu diğer cevaplarında sürdürmemiş ve mümkün olan her fırsatta değerlerinden vurgu yapmışlardır. Bu doğrultuda cevap veren yöneticilerin de değerleri tamamen yok saymadıkları söylenebilir.

Bulgular yazın doğrultusunda değerlendirildiğinde, öncelikle yöneticilerin kararlarında uyum gözecekleri temel değerler ve işin sürdürülmesi için feragat edebilecekleri iki ayrı değer kümesinden bahsetmiş olmaları değer hiyerarşisi (Allport vd., 1961) ni akla getirmiştir. Bireyler kendilerini karakterize eden bir sıralama ile değerlerini diğerlerinden farklı bir biçimde sıralayabilir. Bu durum değerlerin son derece bireysel unsurlar olmasından ileri gelmektedir (Schwartz, 2012). Ayrıca, yöneticilerin feragat edemeyeceklerini ifade ettikleri değerlerinin baskın değerler, diğer değerlerin ise örtük ve ancak ihtiyaç duyulursa kullanılabilir değerler olduğu da düşünülebilir. Bu durum, öz değerlerin köklemiş ve dirençli olması ancak rol temelli ve alt kültüre dair değerlerin ise öz kültürel değerler gibi kökleşmiş ve dirençli olmaması ile açıklanabilir. Ancak rol temelli değerler ile öz kültürel değerler uyumlu olursa direnci artırabileceklerdir (Westwood ve Posner, 1997: 36-37). Bu durumda yöneticilerin feragat edemeyecekleri değer kümesinin öz değerleri veya öz değerleri ile uyumlu rol temelli değerlerinden oluştuğu düşünülmüştür.

Yöneticiler değerlerinin etkilediği stratejik kararlar vermekten dolayı endişeli veya mutsuz olmaktan ziyade değerlerine büyük ölçüde önem atfetmektedir. Yöneticilerin kararlarını etkileyen değerler yazında yer alan baskın ve benimsenmiş değerler sınıflandırmasına (England, 1967) göre ele alındığında kararlarını etkileyen değerlerin baskın değerler olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler, örgüt için faydalı olduğuna inanarak benimsediği değerlerden ziyade baskın ve yerleşik değerlerinden etkilenerek kararlar verdiği görülmektedir. Diğer taraftan, değerlerin davranışları doğrudan dikte ettiği düşünüldüğü gibi, yöneticinin görüşünü, bilgi edineceği kaynağı, alınacak bilginin niteliği, yoğunluğu ve yorumlama şeklini de etkileyebilecektir. Bu durum, mevcut araştırma bulgularında da görülmüştür. Örneğin, bir yönetici manevi değerlerine ters düştüğü için bir iş teklifini reddedebileceği gibi karar verme sürecinde görüşünü alacağı

kişiyi yani kaynağı seçerken yine değerlerine bağlı kalarak saygın gördüğü, deneyimine güvendiği kişiyi tercih edebilmektedir. Dolayısıyla, değerlerin hem davranışı dikte ettiği hem de dolaylı yoldan karar verme sürecini etkilediği görülmüştür.

Diğer taraftan, değerlerin zayıf veya güçlü olmasına göre kararı etkileme olasılığı da farklılaşacaktır. Mevcut araştırmada, yöneticilerin karar verme sürecinde bilgi edinme, değerlendirme konusunda aktif oldukları dikkate alınırsa rasyonellik değerinin de güçlü olduğu düşünülebilecektir. Bir değer olarak rasyonelliği savunan bir yönetici karar verirken tüm alternatifleri değerlendirme eğilimi göstererek değerlerine uygun bir seçenek elde etmeye çalışacaktır (Hambrick ve Brandon, 1988). Mevcut araştırma sonuçlarında da, yöneticilerin böylesi bir eğilimde oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin değerleri ile uyumlu stratejik kararlar verdikleri, bu durumu bir zayıflık olarak görmekten ziyade bilinçli bir biçimde sürdürdükleri görülmüştür. Bu noktada, değerlerin doğrudan dikte ettiği davranışsal sonuçlar ile karşılaşmıştır. Değere bağlı olarak bir iş teklifini reddetme, değere bağlı olarak bir ortaklığı sonlandırma doğrudan etkiye örnek verilebilir. Ancak, yöneticinin birden fazla stratejik karar durumu ile karşı karşıya olduğu bir durumda hangi karar durumunu önceliklendireceğini seçerken değerlerine bağlı kalması durumu ile de karşılaşmıştır. Bu durumda ise, değerlerin stratejik karar verme sürecinde dolaylı etkisi gözlemlenmiştir. Algısal filtreleme fonksiyonu ile yönetici karşı karşıya olduğu karar durumlarından hangisini öncelikle ele alacağına değerler tarafından yönlendirilmiştir.

Tüm bu açıklamalar ve mevcut araştırma bulguları doğrultusunda, yöneticilerin üst kademe teorisinde tarif edildiği gibi değer temelli stratejik kararlar verdikleri ve bu süreçte değerlerin doğrudan ve dolaylı biçimlerde kararı etkilediği görülmüştür.

#### **1.4. Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine Dair Bulgular**

Stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği yöneticilerin stratejik karar verme sürecinde ne kadar detaylı bilgi edindiği, bu bilgileri nasıl analiz ettiği ve süreçte ne kadar analitik davrandığı gibi kriterlere dayandırılmıştır (Dean ve Sharfman, 1996). Yöneticilerin



stratejik karar verme sürecinde ne kadar rasyonel oldukların dair cevapları doğrultusunda aşağıdaki üç kategori elde edilmiştir.

Tablo 5: Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine İlişkin Kategoriler

<i>Kodlar - metin örnekleri</i>	<i>Alt Kategoriler</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
<i>... beyin fırtınası, formel yazılar, hepsi veri kaynağı...</i>	Karar durumuna göre süreç dahil olan herkesin fikrini almak	Görüş alma, fikir alışverişi	Bilgi toplama
<i>...en çok yaptığım şey benzer şirketleri incelemek... ...mesela yabancı firmaların web sitelerini incelemek...</i>	Benzer şirketler ile ilgili bilgi toplayarak, kıyaslama yapmak		
<i>...uzman görüşü alıyoruz... ...üçüncü göz faydalıdır...</i>	Mentor konumunda görülen kişilerin fikrini almak /uzman görüşü almak		
<i>...yönetim ekibi tartışır...</i>	Yönetim ekibi / ortak / yönetim kurulu ile fikir alışverişinde bulunmak		
<i>...çevremle istişare ederim...</i>	İstişarede bulunmak (Alanda deneyimli kişiler)		
<i>...tüm gelişmeleri dikkate alıyoruz... ...detaylı araştırmalar yapıyoruz. İstihbarat topluyoruz... ...internet ortamında araştırma yaparız...</i>	Karar durumu hakkında detaylı bilgi araştırma	Detaylı bilgi edinme, araştırma yapma	
<i>...ortaklı kuracağımız kişiyi çok detaylı araştırıyoruz birçok açıdan...</i>	Ortaklık kurma, yatırım alma gibi konularda detaylı araştırmalar yapma		
<i>... kendi geliştirdiğimiz araçlar ile analizler yaparız...</i>	Nicel analiz tekniklerini kullanma	Analiz tekniklerini kullanma	Analiz etme

Elde edilen temalar içerisinde bilgi toplama teması oldukça baskındır. Bunun yanı sıra görüş alma ve fikir alışverişi yine sık karşılaşılan baskın kategori olmuştur.

Diğer taraftan, stratejik karar verme sürecinin rasyonelliği ile ilgili sorulan bir diğer soruda alınan cevaplara göre yöneticilerin karar verme sürecinde hangi yaklaşımı tercih ettiğine yönelik bir kategorileştirme yapılmıştır. Söz konusu kategoriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6: Stratejik Karar Verme Sürecinin Rasyonelliğine İlişkin Kategoriler (2)

<i>Kodlar - metin örnekleri</i>	<i>Alt Kategoriler</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
<i>...deneyimlerin sezgilerimi yönlendiriyor... ...sezgilerin aradı boş değildir...</i>	Sezgilerin deneyimler ile şekillendiğine inanarak sezgilere güven duyma	Stratejik Karar Verme Sürecinde Sezgilere Bilinçli Olarak Yer Verme	Sezgisel Yaklaşım
<i>...sadece sezgisel veya analitik olamam...</i>	Sezgisel ve analitik yaklaşımı dengeleme		
<i>...sezgilerimi dikkate alırım gerek duydukça...</i>	Bilinçli bir biçimde analitik yaklaşımın yanı sıra sezgileri de devreye sokma		
<i>...analitik olamazsak sezgisel olmak da yanlış değil bana göre... ...hiç doküman yoksa sezgisel...</i>	Karar durumu hakkında bilgi edinememe halinde sezgilere başvurma	Sezgilere yalnızca belli durumlarda başvurma	Sezgisel Yaklaşım
<i>...sezgisellik matematikle desteklenmezse zor... ...fazlasıyla analitiğim...</i>	Yalnızca analitik yaklaşımı kullanma ve sezgilere güvenmeme	Yalnızca analitik yaklaşıma değer atfetme	Analitik Yaklaşım

Yöneticilerin sezgiselliği ve analitik yaklaşımı ile ilgili elde edilen tema ve kategorilerde sezgisel yaklaşım baskın tema olmuş, sezgileri bilinçli olarak karar verme sürecine dahil etmek ise baskın kategori olmuştur. Yöneticilerin stratejik karar verme sürecinde rasyonel olmak için çaba gösterdikleri fark edilmiştir. Yöneticiler özellikle görüş alma, deneyimli kişilere başvurma ve mentor olarak ifade ettikleri kişilerin görüşlerine saygı duymakta ve önem atfetmekte ancak bu kişilerin kim olacağı konusunda doğru kararlar vermenin kritik olduğunu düşünmektedir

Yöneticilerin rasyonel olma çabalarının yanında sezgilerine de önem verdikleri ve bilinçli bir biçimde sezgilerine dayanan kararlar verebilecekleri, yeterli bilgi edinemedikleri hallerde sezgileri ile yol alacakları anlaşılmaktadır. Sezgilerine verdikleri bu önemin sezgilerin deneyimler ile oluştuğuna dair kabullerinden ve deneyimlerine duydukları güvenden doğduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan, sezgilerine değer atfetmeyen ve stratejik karar verme sürecini yalnızca analitik süreçler ile yöneteceklerini ifade eden yöneticiler de olmuştur.

### 1.5. Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığına Dair Bulgular

Stratejik karar verme sürecinin kapsamlılığı karar verme sürecinde alternatiflerin üretilmesi, alternatiflerin elenmesinde nicel tekniklerin kullanılıp kullanılmaması gibi kriterlere dayandırılmıştır (Fredrickson, 1984). Yöneticilerin stratejik karar verme sürecinin kapsamlılığı konusundaki soruya verdikleri cevaplar aşağıda yer alan üç kategoriye indirgenmiştir.

Tablo 7: Stratejik Karar Verme Sürecinin Kapsamlılığına İlişkin Kategoriler

Kodlar - metin örnekleri	Alt Kategoriler	Kategoriler
<i>...kriterim optimizasyondur...</i>	Fayda / maliyet analizine göre karar alternatiflerini eleme	Alternatifleri elemeye objektif yaklaşım
<i>...ilk kriter maliyet... ...kriter kaynağımız oluyor. Bu da insan kaynağı... ...maliyetin de etkisi var...</i>	Zaman maliyet ve kaynakların mevcudiyetine göre eleme	
<i>...karar ağaçları, balık kulçığı kullanırız...</i>	Karar verme araçları ve tekniklerini kullanma	
<i>...uzman görüşü alırız...</i>	Sezgi ve istişareye dayanarak alternatifleri eleme	Alternatifleri elemeye sezgisel yaklaşım
<i>...karar kimi etkileyecekse onu faydası...</i>	Karardan etkilenecek olan taraflarını faydasını gözetme	Alternatifleri elemeye pragmatik yaklaşım

Kapsamlılık ile ilgili baskın kategori alternatifleri elemeye objektif yaklaşım olmuştur. Yöneticilerin karar alternatiflerini belirleme ve alternatifleri elemek için kriterler belirlemiş olması ve bir teknik kullanması ile yaygın bir biçimde karşılaşılmıştır.

Yöneticiler, alternatiflere sahip olduklarını ve asıl karara ulaşırken nasıl bir yöntem ile ve ne gibi kriterler kullanarak alternatifleri eleedikleri açıkça ifade etmişlerdir. Nitelikli insan kaynağına sahip olma ve elde tutmanın özellikle teknoloji işletmelerinde çok önemli görüldüğü ve alternatifleri belirleme ve elemeye bir kriter olarak kullanıldığı yaygın olarak karşılaşılan cevaplardan olmuştur.

### 1.6. Yönetmel Takdir Alanına Dair Bulgular

Yöneticilerin sahip oldukları takdir alanının kendilerine neden sunulduğu konusundaki fikirleri ile yönetmel takdir alanına sahip olmalarının değerlerinin stratejik kararlarına olan etkisinde nasıl bir rolü olduğuna dair cevapları aşağıda iki ayrı alanda kategorileştirilmiştir.

Tablo 8: Yönetmel Takdir Alanına İlişkin Kategoriler

Kodlar - metin örnekleri	Kategoriler
<i>...böyle bir fırsatım olmasa karar vermek istemezdim... ...o zamana stratejik karar vermek istemezdim...</i>	Takdir alanı sunulmazsa stratejik karar vermektan kaçınacak olma
<i>..bu alan bana sağlandığı için değerlerimi sürece eklemem daha kolay... ...takdir alanının açık olduğu kısımlarda kararımı buna göre veririm... ...nihayetinde değerlerim dahil olduğu bir karar verme süreci yaşıyorum...</i>	Takdir alanı olduğu için değerleri ile bağdaşan kararları verebilecek olmaktan memnun olma
<i>...sırf kendi değerlerim için işleyişi bozmadım... ..takdir alanım olsa da deneyimli kişilere başvururum...</i>	Takdir alanına rağmen stratejik kararı objektif yapılandırmaya çalışma
<i>...öneri sunan taraf olurum...</i>	Takdir alanı sunulmazsa öneri sistemini kullanacak olma

Kodlar - metin örnekleri	Kategoriler
<i>...güven düzeyi...</i>	Yöneticinin kendine güven duyulduğuna inanması
<i>...deneyimliyim... ...deneyimim yüksek... ...deneyimim, kıdemim bunu sağlıyor...</i>	Tecrübesine güven duyulduğuna inanması
<i>...şirketi tanımak da işe yarıyor...</i>	Şirketi ve işleyişi tanıyor olma
<i>...kararlarının doğruluğunun benimsenmesi...</i>	Geçmişte başarılı kararlar vermiş olma ve karar durumlarını iyi yönettiğine inanması
<i>...yine de danışırım...</i>	Takdir alanı olmasına rağmen danışma mekanizmasını aktif kullanarak başarılı kararlar vermiş olma
	Sahiplik veya vekillik durumu

Araştırma sonuçlarının bir diğer kısmı da yöneticilerin sahip oldukları takdir alanı konusundadır. Yöneticiler kendilerine sunulan takdir alanının sebepleri üzerine düşünmek ve takdir alanını tanımlamak konusunda istekli görülmüştür. Yazınla paralel bir biçimde sahip oldukları deneyimin sunulan takdir alanının temeli olduğu konusunda bir görüş ortaya çıkmıştır. İlâveten, kendilerine duyulan güven, geçmiş başarılı kararları, ortaklık sahibi olmaları, patron vekili olarak görülmeleri gibi durumlar da takdir alanı elde etmeleri için bir sebep olarak görülmüştür. Buna ek olarak, yöneticiler takdir alanlarının var olmasından memnun oldukları gibi bu alanın bir çerçevesinin olmasından da memnuniyet duymaktadır. Kararlarının tartışılabilir olmasını ve karar verme sürecinde danışma mekanizmasının aktif olmasını önemli görmekte ve başarılı stratejik kararlar elde etmeleri için takdir alanlarını önemli bir imkan olarak kabul etmektedirler. Diğer taraftan eğer yöneticilerin takdir alanları sorgulansaydı veya kısıtlansaydı stratejik karar verme sürecini aktif yönetemeyecekleri, karar vermekten kaçınabilecekleri ve karar verici konumdan ayrılacak olmaları seçenekler arasındadır.

Yönetsel takdir alanı ile ilgili sonuçlar ele alındığında, teknoloji işletmelerinin yöneticilerine takdir alanı sağlamak açısından cömert olduğu ancak yönetim kurulunun görev yaptığı örgütlerde yönetim kurulu, yönetim kurullarının görev yapmadığı örgütlerde ise yönetim ekibinin bir danışma meclisi olarak aktif bir biçimde işlediği görülmüştür. Takdir alanına rağmen yöneticilerin katılımcı, görüş alarak, danışarak stratejik karar tasarladıkları söylenebilir. Yöneticiler kendilerine sağlanan takdir alanının kaynağı kendilerine duyulan güven, tecrübe sahibi olmaları, geçmişte başarılı kararlar

vermiş olmalarına bağlamakta ve takdir alanına sahip oldukları için değerleri ile örtüşen stratejik kararlar verebiliyor olmaktan memnundur ve aksi bir durumda karar verici olmaktan kaçınabilecekleri anlaşılmaktadır. Yönetimsel takdir alanının yöneticileri buldukları karar verici konumda iyi hissetmelerini sağlayacak bir işlev taşıdığı ve kendilerini yansıtan kararlar verebildikleri bir örgütün yöneticisi konumunda olmalarına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Teknoloji işletmeleri hızlı büyümeyi hedefleyen, diğer endüstrilere göre görece daha yeni kurulmuş olan ve yöneticinin baskın paydaş olduğu ve stratejik karar verici konumdaki yöneticiye yüksek düzeyde serbestlik sağlanan bir ortamda faaliyet göstermektedir. Yönetici değerleri ile stratejik kararlar arasındaki güçlü bağlantının bu özelliklere bağlanması mümkündür. Hambrick ve Brandon (1988) da hızlı büyüyen, sermaye yoğun olmayan ancak yöneticilerin aynı zamanda sermaye sahipleri olduğu işletmeleri yönetici özellikleri ile stratejik kararlar arasında güçlü bağlantılar olan işletmeler olarak tanımlamıştır.

Tüm bu bulguların yanı sıra görüşmeler sürdürülürken Teknokent'in serbest vakit geçirilen kafeterya, teras, bahçe gibi ortamları ile ofislerde vakit geçirme ve gözlem yapma imkanı elde edildiğinden, yöneticilerin vurgu yaptıkları değerlerin davranışsal sonuçlarını izlemek mümkün olmuştur. Yöneticilerin daha ziyade iyi ilişkilerin olduğu bir çalışma ortamında, eğlenceli işler yaparak kazanç elde etme, bu kazancı çalışanları ile adil bir biçimde paylaşma, şeffaflık, düz bir örgüt yapısı elde etme, hiyerarşiden kaçınma ve güç mesafesine olumsuz bir tutumla yaklaşma, esnek çalışma saatleri, çalışma ortamlarında hitap, unvan ve giyim kuralları konusunda da esneklik göze çarpmıştır. Teknoloji sektörünün kendine özgü dinamikleri olduğu ve aslında buna bağlı olarak yöneticilerin çok yerleşik bir rekabetçilik algısının olmadığı kanısı oluşmuştur. Rekabetçiliğin yöneticilere baskı yapmıyor olmasının da, yöneticileri karar süreçlerinde serbestleştiren bir unsur olduğu düşünülmüştür.

## 2. ARAŞTIRMANIN KATKISI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, üst kademe teorisinden yola çıkarak açıklanmıştır. Teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticilerin bireysel değerleri, stratejik kararları, stratejik karar verme süreci ve sahip oldukları takdir alanına yönelik olarak açıklamaları analiz için kullanılan metni oluşturmuştur. Sonuçlar, teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yönetici profiline özgü bir çıkarımda bulunma imkanı tanımıştır.

Yöneticilerin değer temelli stratejik kararlar verdikleri diğer taraftan da stratejik karar verme sürecinde rasyonel ve kapsamlı olmaya verdikleri özen ve gösterdikleri çaba dikkate çarpmıştır. Buna bağlı olarak, yöneticilerin rasyonalite değerinin de ön planda olduğu düşünülmüştür. Çünkü yazında karar verme süreçlerinin rasyonelliği için gösterilen çaba, rasyonalite değerine dayandırılmıştır (Hambrick ve Brandon, 1988). Yöneticiler rasyonel olmak için detaylı araştırmalar yapmakta, görüş almakta; kapsamlı olmak için ise karar alternatiflerini belirlemekte, birtakım kriterlere bağlı olarak alternatifleri elemekte ve analitik olmaya çaba sarf etmektedir. Yöneticiler bir taraftan değerlerine bağlı kalarak, değerleri ile uyumlu stratejik kararlar verirken diğer taraftan da stratejik karar verme sürecini rasyonel ve kapsamlı olarak yönetmek için çaba göstermektedir. Bu süreçte, yöneticilerin rasyonellik ve kapsamlılık için yönettikleri sürecin dolaylı bir biçimde değerlerden etkilenebileceği düşünülmüştür. Fikir alışverişi yapılacak kişinin seçimi, edinilen bilginin seçimi, alternatifleri elerken kullanılan kriterin seçimi ve sezgisel davranışa uygun karar durumunun seçimi gibi konularda yöneticilerin değerlerinden etkilenebileceği fikri oluşmuştur. Dolayısıyla bu sürecin England (1967)'in tanımladığı algısal seçim sürecine benzediği yani değerlerin seçimlere dolaylı etkisinin görüldüğü düşünülmüştür.

Yöneticilerin değer uyumlu stratejik kararları veriyor olmaları, bu durumdan memnuniyet duymaları ve zafiyet olarak kabul etmemeleri Weber'in tanımladığı değer-rasyonel eylemler ile de bağdaştırılmıştır. Weber iki ayrı eylem tipi olan rasyonel ve irrasyonel eylemlerden rasyonel eylemi kendi içinde amaç-rasyonel eylem ve değer-rasyonel eylem

olarak ikiye ayırmaktadır. Bireylerin karar ve eylem aşamasında değerler ışığında hareket etmesi değer-rasyonel eylem olarak tanımlanmaktadır (Çamlı, 2020). Bireyler değer rasyonel eylemlerini içsel olarak rasyonelleştirir dolayısıyla değer rasyonel eylemler dışsal faktörler tarafından şekillendirilemez ve daha ziyade öz yönelimlidir (Rindova ve Martins, 2018). Mevcut araştırma sonuçlarında elde edilen stratejik karar verme süreci modelinde yöneticiler değer-rasyonel hareket etmekte ve karar verme sürecini yine de rasyonel ve kapsamlı olarak sürdürme gayreti göstermektedirler. Bu noktada, yöneticilerin değerleri ile uyumlu kararları rasyonelleştirdiği ve hem değer uyumlu hem de rasyonel ve kapsamlı bir stratejik karar verme sürecini yönettikleri düşüncesine varılmıştır. Andrews (1971) de benzer şekilde yöneticilerin değer temelli kararlarını rasyonelleştirdiklerini ifade etmiştir. Yöneticilerin değer temelli stratejik kararlar vermeleri, karar verme sürecinin rasyonelliği ve kapsamlılığı için gereken eylemleri göz ardı etmelerine neden olmamış, tam aksine yöneticiler rasyonellik ve kapsamlılık adına oldukça çaba gösterdikleri görülmüştür.

Yazında stratejinin yalnızca makro değişkenler değil mikro değişkenler açısından da ele alınmasının gerekliliği belirtilmiştir (Gavetti ve Rivkin, 2007; Powell vd., 2011). Bu haliyle tezin stratejiyi bireysel değerler gibi mikro bir değişken açısından ele almış olmasının davranışsal strateji alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tez çalışmasının stratejinin açıklanması için karar verici konumunda bulunan yöneticileri ön plana çıkaran bir çalışma olması açısından stratejide insan etkisini savunan akımı destekler nitelikte bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda ele alındığında tez, stratejik seçimde bulunan aktörleri ele alan davranışsal bir çalışmadır. Diğer taraftan, yöneticilerin değer ifadelerinin ve değer boyutlarının elde edilmiş olması hem Türk kültürüne hem de teknoloji sektörüne ait alt kültüre dair açıklamalar yapılmasını mümkün kılmıştır. Bu açıdan da, tezin yazında yer alan kültürel değer çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, tezin uygulamacılara yönelik olarak da birtakım katkıları olacağı beklenmektedir. Bu yönüyle tez çalışmasının yöneticilerin vermiş oldukları stratejik kararlara dikkat çekerek kararlarının birtakım davranışsal bileşenleri kapsaması üzerine



vurgu yapması açısından aydınlatıcı olmasının yanı sıra uygulamacıların stratejik kararlarını irdelemeleri için yol gösterici olması beklenmektedir.

Tezin, üst kademe teorisinin gözlemlenemeyen ve çok sık ele alınmayan değişkenlerinden biri olan bireysel değerleri ele alması, nitel bir araştırma yöntemi kullanarak 'nasıl' sorusuna cevap araması ve yazında daha önce elde edilmiş kategorilere göre değil araştırmanın sonuçları bağlamında kategorilere ulaşmış olmasının tezin orijinalitesini oluşturduğu düşünülmektedir.

Mevcut tezde, hangi bireysel değerlerin stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Gelecek çalışmalarda, araştırma kapsamının genişletilmesi ile kuramın açıklayıcılığının artırılması hedeflenebilir. Üst kademe teorisinin gözlemlenemeyen diğer değişkenleri olan kişilik, bilişsel stil gibi değişkenler ile stratejik kararlar ilişkilendirilerek yazına katkı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abrahamson, E., & Hambrick, D. C. (1997). Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(S1), 513-532.
- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful Ceos and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies*, 18(4), 1403-1432.
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of Export Intensity in Emerging Markets: An Upper Echelon Perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687-695.
- Alas, R., Ennulo, J., & Türnpuu, L. (2006). Managerial Values in the Institutional Context. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 269-278.
- Alas, R., Papalexandris, N., Galanaki, E., & Niglas, K. (2014). Managerial values and employee commitment in a cultural context. *Transformations in Business & Economics*, 10, 42-59.
- Ali, A., & Al-Shakis, M. (1985). Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. *Group & Organization Studies*, 10(2), 135-151.
- Allport, G. W. (1955). Review of Realms of Value: A Critique of Human Civilization. *Journal of Psychopathology and Clinical Science*, 50(1), 154-156.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Allport, G. W., Vernon, P. E. & Lindzey, G. (1960). *Allport-Vernon-Lindzey Study of Values*. Boston, MA: Houghton: Mifflin.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. B.)*. Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 15-28.
- Arslan, M. (2001). The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 321-339
- Askun, D., Oz, E. U., & Bige Aşkun, O. (2010). Understanding Managerial Work Values in Turkey. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 103-114.
- Augier, M. and Dew, N. (2018). A Behavioral (Simonian) Perspective on (Behavioral) Strategic Management Research. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 39, Emerald Publishing Limited, Bingley, 51-67.
- Bailey, M. T. & Mayer, R. T. (1992). *Public Management in an Interconnected World: Essays in the Minnowbrook Tradition*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Barnett, J. H., & Karson, M. J. (1987). Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 371-382.

- Barwise, P., & Papadakis, V. (Eds.). (1998). *Strategic Decisions*. Kluwer Academic Publishers.
- Berg, B., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. USA
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.
- Burgess R.G. (1984). *In the Field: An Introduction to Field Research*. Routledge: London.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heineman Educational Books: London.
- Çamli, A. Y. (2020). Yeni Bir Toplum Kuram Dinamiği: Pratik-Rasyonellik. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 14-27.
- Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Strategic Management.
- Carpenter, M. A., & Golden, B. R. (1997). Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect. *Strategic Management Journal*, 18(3), 187-206.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Chaffe, E. E., (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (2003). Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for Qualitative Data Analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*. DBER Speaker Series, 48.
- Crossland, C., & Chen, G. (2013). Executive Accountability around The World: Sources of Cross-National Variation in Firm Performance–CEO Dismissal Sensitivity. *Strategic Organization*, 11(1), 78-109.

- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in Managerial Discretion Across Countries: How Nation-Level Institutions Affect The Degree to Which CEOs Matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797-819.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Çınar Altıntaş, F. (2008). A Comparative Analysis of Turkish And German Managers' Personal Values. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 65-87.
- Çınar Altıntaş, F., & Kavurmacı, C. (2016). Bireysel Karar Stilleri ve Yönetmel Değer İlişkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, 214-226.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y. (2003). New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics. *British Journal of Management*, 14(2), 101-114.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1993a). Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1993b). The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making. *Decision Sciences*, 24(6), 1069-1083.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-392.
- Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic Decision Making as Improvisation. In *Strategic Decisions* (pp. 251-257). Springer, Boston, MA.
- Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2014). Understanding how the Contextual Variables Influence Political Behaviour in Strategic Decision-Making: A Constructive Replication. *Journal of Strategy and Management*. 7(3), 226-250.
- Elber, D. B., & Güngörmez, D. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(11), 86-96.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.

- England, G. W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.
- Eryılmaz, M. (2004). Stratejik Seçim ve Kurumsal Bakış Açılarının Birlikteliği Üzerine Eğitim Sektöründe bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 25-48.
- Eryılmaz, M. (2011). Yeni Kurumsal Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38, 241-274.
- Feather, N. T. (1992). Values, Valences, Expectations, and Actions. *Journal of Social Issues*, 48(2), 109-124.
- Finkelstein, S. (2009). Why is Industry Related to CEO Compensation?: A Managerial Discretion Explanation. *The Open Ethics Journal*, 3(1), 42-56.
- Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998). How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial Activities: A Missing Link in Managerial Discretion Theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237-248.
- Foss, N. J. (2010). Micro-Foundations for Management Research: What, Why, and Whither?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 11-34.
- Fredrickson, J. W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Gamble, P. R., & Gibson, D. A. (1999). Executive Values and Decision Making: The Relationship of Culture and Information Flows. *Journal of Management Studies*, 36(2), 217-240.
- Gavetti, G. (2012). Perspective—Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization science*, 23(1), 267-285.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the Origin of Strategy: Action and Cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420-439.
- Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2008). Top Management Team Demographic Characteristics, Business strategy, and Firm Performance in the US Airline Industry: The Role of Managerial Discretion. *Management Decision*, 46(2), 201-222.

- Gözüm, A. G., & Acar, G. P. (2018). İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alma Durumuna Göre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84), 93-112.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, S. (2015). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gupta, A. K. (1988). Contingency Perspectives on Strategic Leadership: Current Knowledge and Future Research Directions. In D. C. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (pp. 147-178), 2, JAI Press, Greenwich, CT.
- Guth, W. D., & Tagiuri, R. (1965). Personal Values and Corporate-Strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Abrahamson, E. (1995). Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1427-1441.
- Hambrick, D. C., & Brandon, G. L. (1988). *Executive Values*. Elsevier Science/JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A Strategy for Behavioral Strategy: Appraisal of Small, Midsize, and Large Tent Conceptions of this Embryonic Community. In *behavioral strategy in perspective*. Emerald Publishing Limited.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The Psychological and Neurological Bases of Leader Self-Complexity and Effects on Adaptive Decision-Making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.

- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-978.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Higgs, M., & Lichtenstein, S. (2010). Exploring the 'Jingle Fallacy': a Study of Personality and Values. *Journal of General Management*, 36(1), 43-61.
- Hiley, D. R. (1987). Power and Values in Corporate Life. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 343-353.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing Executive Hubris: the Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Hodge B. J., William P. A., & Lawrence, M. Gales. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*. 6. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hough, J. R., & Ogilvie, D. T. (2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, 42(2), 417-448.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*. Sage publications.
- Huy, Q. N. (2012). Emotions in Strategic Organization: Opportunities for Impactful Research. *Strategic Organization*, 10(3), 240-247.
- Ismail, H. (2016). Preferences in Business and Corporate Strategies: The Role of Personal Values. *Contemporary Management Research*, 12(1), 25-45.
- Jones, R.E., Jacobs, L.W., & Dale VonRiesen, R. (1991). Effective Strategic Decision Processes in High Tech Firms: Empirical Support for Comprehensive Rationalism. *International Journal of Commerce and Management*, 1(1/2), 40-54.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.

- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695.
- Karmali, S. (2012). The Effect of Professional Identity on Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Physician Executives in the Canadian Health Care Context. *Annual Review of Health Care Management: Strategy and Policy Perspectives on Reforming Health Systems*, 13, 95-121.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Khandkar, S. H. (2009). Open Coding. *University of Calgary*, 23, 2009.
- Kluckhohn, C. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value-Orientations*. Wiley.
- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35, 37-64.
- Kozan, M. K. (2002). Subcultures and Conflict Management Style. *Management International Review*, 42, 89-105.
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective—the Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Levinthal, D. A. (2011). A Behavioral Approach to Strategy—What's the Alternative?. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523.
- Li, J., & Tang, Y. I. (2010). CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68.
- Lichtenstein, S., & Dade, P. (2008). How Strategic Leaders' Values Shape Value Creation. In *ECMLG2008-Proceedings of the 4th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG* (p. 113). Academic Conferences Limited.
- Lichtenstein, S. (2012). The Role of Values in Leadership: How Leaders' Values Shape Value Creation. *Integral Leadership Review*, 12(1), 1-18.
- Lichtenstein, S., Lichtenstein, G., & Higgs, M. (2017). Personal Values at Work: A Mixed-Methods Study of Executives' Strategic Decision-Making. *Journal of General Management*, 43(1), 15-23.
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R. A. (2007). Influence of Founder—CEOs' Personal Values on Firm Performance: Moderating Effects of Firm Age and Size. *Journal of Management*, 33(5), 673-696.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2010). The Case for Behavioral Strategy. *McKinsey Quarterly*. March: 1–14.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2018). Broadening the Frame: How Behavioral Strategy Redefines Strategic Decisions. *Strategy Science*, 3(4), 658-667.



- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generation Values in Life and at Work*. Diss. Carleton University
- March, J. G., & Herbert, A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Marini, M. M. (2000). Social Values and Norms. *Encyclopedia of Sociology*, 4, 2828-2840.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, çev. Selahattin Turan, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publication.
- Miles, R. E. (2007). Innovation and Leadership Values. *California Management Review*, 50(1), 192-201.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J. M. (1982). Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2) 246-275.
- Norburn, D. (1989). The Chief Executive: A Breed Apart. *Strategic Management Journal*, 10, 1-16.
- Nutt, P. C. (1990). Strategic Decision Process Matched to the Puzzlement in Tough Decisions. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(4), 335-353.
- Oliver, B. L. (1999). Comparing Corporate Managers' Personal Values over Three Decades, 1967--1995. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 147-161.
- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs Shape the Process of Making Strategic Decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Patton, M. Q. (1985). *Quality in Qualitative Research: Methodological Principles and Recent Developments*. Invited address to Division J of the American Educational Research Association, Chicago.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publication.
- Pennings, J. M. (1985). *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Piórkowska, K. (2014). Behavioral Strategies as Micro-Foundations in Strategic Management. *Global Business & Economics Anthology*, 2, 356-363.
- Piórkowska, K. (2016). Behavioural strategy: Adaptability context. *Management*, 1.
- Porter, M. (1980). *Corporate Strategy*. New York.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79-93.
- Posner, B. Z. (2010). Values and the American Manager: A Three-Decade Perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 457-465.
- Posner, B. Z., & Munson, J. M. (1979). The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior. *Human Resource Management (pre-1986)*, 18(3), 9-14.
- Powell, T. C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Punch K. F. (2014). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. Siyasal Kitabevi.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The Impact Of National Culture And Economic Ideology On Managerial Work Values: A Study Of The United States, Russia, Japan, And China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26.
- Rindova, V. P., & Martins, L. L. (2018). From Values to Value: Value Rationality and the Creation of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 323-334.
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.
- Rokeach, M. (1968). The Role of Values in Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free press.
- Sampson, H. (2004). Navigating The Waves: The Usefulness Of A Pilot In Qualitative Research. *Qualitative research*, 4(3), 383-402.
- Sani, F. O. Ü., Wolff, R. A., & Demir, B. (2016). The Role of Environmental Determinism on Strategic Decision Making Process. *Social Sciences*, 1, 444-465.
- Schrager, J. E., & Madansky, A. (2013). Behavioral Strategy: a Foundational View. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 8-95
- Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.
- Schwenk, C. R. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.
- Selznick, P. (1957). Law and the Structures of Social Action. *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 258-261
- Sharfman, M. P., Pinkston, T. S., & Sigerstad, T. D. (2000). The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination. *Business & Society*, 39(2), 144-182.
- Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59(3), 5-21.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. 4th edn. New York: Free Press.
- Simon, H. A. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, 6(1), 241-260.
- Simon, H. (1972). Theories of Bounded Rationality. *Decision and Organization*, 1, 161-176.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Singer, H. (1975). Human Values and Leadership. *Business Horizons*.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO Burnout, Managerial Discretion, and Firm Performance: The Role of CEO Locus of Control, Structural Power, and Organizational Factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953-971.

- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic Thinking and Decision Making: Literature Review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Tarakci, M. (2013). *Behavioral Strategy: Strategic Consensus, Power and Networks* (No. EPS-2013-280-ORG).
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in Judgments Reveal Some Heuristics of Thinking Under Uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Ürü, F. O., Çaliskan, S. C., Atan, Ö., & Aksu, M. (2011). How Much Entrepreneurial Characteristics Matter In Strategic Decision-Making?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 538-562.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker III, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
- Weber, J. (2015). Identifying And Assessing Managerial Value Orientations: A Cross-Generational Replication Study of Key Organizational Decision-Makers' Values. *Journal of Business Ethics*, 132(3), 493-504.
- Westwood, R. I., & Posner, B. Z. (1997). Managerial Values across Cultures: Australia, Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 14(1), 31-66.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Xie, Q. (2014). CEO Tenure and Ownership Mode Choice of Chinese Firms: The Moderating Roles of Managerial Discretion. *International Business Review*, 23(5), 910-919.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. B.).Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldırım, E. (2002). 'Cogito Ergo Sum'dan 'Vivo Ergo Sum'a Örgütsel Analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 155-185.

## **EKLER**

### **EK 1: Görüşme Protokolü ve Soruları**

Merhaba,

Öncelikle görüşme talebimi kabul ettiğiniz ve vakit ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Araştırmaya dahil olarak çok önemli bir katkı sağlamış oldunuz. İsmim Ceyda Kavurmacı Aytaç. Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü araştırma görevlisiyim. “ ÜST KADEME TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı doktora tez için veri toplamak adına bu görüşmeleri sürdürmekteyim. Görüşmeleri teknoloji işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler ile gerçekleştiriyorum. Sizi ve işletmenizi tanımaya yönelik soracağım demografik sorulara ek olarak 8 soru soruyor olacağım. Görüşme, 35-45 dakika sürecektir. Görüşme kapsamında genel olarak sizin bireysel değerleriniz, stratejik kararlarınız, stratejik karar verme süreciniz ve karar verme sürecinde sahip olduğunuz özgürlük alanı ile ilgili sorular soruyor olacağım. Verdiğiniz cevaplardaki tüm bilgiler gizlilik esasına dayanarak kimse ile paylaşılmayacaktır. Verdiğiniz cevaplar tezin amaçları doğrultusunda kullanılacak olup, kişisel bir bilgi tezin içerisinde yer almayacaktır.

Sorular katılımcıların bireysel değerleri ve stratejik karar verme süreçlerini keşfetmeye yöneliktir dolayısıyla doğru bir cevap bulunmamaktadır. Bu alandaki deneyimlerinizi, görüşlerinizi ve bakış açınızı öğrenmek amaçlanmaktadır.

Vakit ayırıp, araştırmaya dahil olduğunuz için tekrar teşekkür ederim.

#### İlk bölüm

1. İşletmenizin faaliyet alanı:
2. İşletmenizin hukuki yapısı:
3. Kaç yıldır faaliyet göstermekte:

4. İşletmenizin sahiplik yapısı:
5. Sizin sahipliğiniz durumunuz:
6. İşletmenizde bir yönetim kurulu görev yapmakta mı?
7. Siz yönetim kurulu üyesi misiniz?
8. Yaşınız:
9. Eğitim durumunuz:
10. İş deneyiminiz:
11. Mevcut pozisyonunuz:
12. İşletmenizde stratejik kararların verilmesinde etki sahibi misiniz?

## İkinci bölüm

Sorular içerisinde geçen bazı kavramlar hakkında kısa açıklamalar yapılacaktır.

Değer: Hayatınıza yön veren, rehber kabul ettiğiniz unsurlardır.

Stratejik karar: İyi yapılandırılmamış, rutin belirmeyen, örgütün tamamını etkileyen kararlardır. Üst yönetim tarafından verilir ve örgütün tüm kaynaklarının kullanılmasını gerektirebilir. Yeni ürün, şirket birleşmeleri, bir işten vazgeçmek, yatırım kararları gibi kararlar stratejik kararlara örnek verilebilir.

Yönetimsel takdir alanı: Yöneticinin gücünün yeteceği olası stratejik eylemler ve örgütsel çıktıları etkileyebilme gücüne işaret etmektedir.

1. Hayatınıza yön veren değerleriniz nelerdir?  
Alternatif soru: Hayatınızda hâkim değerler nelerdir?
2. Son verdiğiniz stratejik karar nedir? Kısaca açıklar mısınız?
3. Bahsi geçen değerler ile bahsettiğiniz stratejik kararınızı bir arada düşündüğünüzde neler söyleyebilirsiniz? Anlatılabilir misiniz?  
Alternatif soru: Son stratejik kararınızı göz önüne aldığınızda değerleriniz ile ilişkili olduğunu düşünür müsünüz? Nasıl?
4. Stratejik kararınızı verirken ne kadar kapsamlı bir bilgi arama süreci gerçekleştirirsiniz ve bu bilgileri nasıl analiz edersiniz? Hangi bilgileri elde etmeye çalışırsınız?  
Alternatif soru: Stratejik karar verme sürecinde bilgi elde etmeye çalışırken ne kadar kapsamlı olursunuz?  
Sonda: Beyin fırtınaları, geliştirilen alternatifler, karar durumuna dair detaylı araştırmalar, karar durumuna ilişkin fırsat ve tehditlerin araştırılması, nicel analizler.
5. Stratejik karar verme sürecinde sezgisel ve analitik davranış iki ucu oluşturduğunda siz kendinizi nerede tanımlarsınız?  
Alternatif soru: Stratejik karar verme sürecinde sezgisel mi yoksa analitik misiniz? Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

6. Stratejik kararlarınızı verirken karar alternatiflerini kapsamlı şekilde tasarlar mısınız? Bu alternatifleri elerken hangi kriterleri kullanırsınız?  
Alternatif soru: Verdiğiniz stratejik kararın alternatiflerini belirler misiniz ve bu alternatifleri nasıl elersiniz?
7. Kararları verirken sahip olduğunuz bir takdir alanınız var mı? Takdir alanınızı nasıl tarif edebilirsiniz? Stratejik kararlarınızı verirken sahip olduğunuz takdir alanının kaynakları neler olabilir?  
Alternatif soru: Kararları verirken kendi takdirinizi kullandığınız olur mu?  
Alternatif soru: Sahip olduğunuz özgürlük alanını nasıl açıklarsınız? Bu özgürlük alanını size sağlayan unsurlar neler olabilir?  
Sonda: Yönetim Kurulu üyesi olma, yönetim kurulu başkanı olma, hissedar olma, deneyim, eğitim durumu, yaş, kıdem, sahiplik, örgüt büyüklüğü, örgüt yaşı
8. Sahip olduğunuz takdir alanı stratejik karar verme sürecinizi nasıl etkiler? Son stratejik kararınıza dönecek olursak, bu kararı değerleriniz, karar verme süreciniz ve takdir alanınız açısından nasıl ele alırsınız?

Sorularda değinmediğimiz ancak sizin konuyla ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir nokta ve/veya öneriniz var mı?

## EK 2: Katılımcı Bilgileri Tablosu

	Cinsiyet	Pozisyon	Eğitim durumu	Aynı şirkette yöneticilik deneyim süresi	Yönetim kurulu üyesi olup olmama	Hukuki yapı	Ortaklık sahibi olup olmama
K1	Kadın	Genel müdür yardımcısı	Doktora	7 yıl	Üye	Anonim şirket	Ortaklığı yok
K2	Kadın	Yönetim uzmanı	Lisans	5 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı yok
K3	Erkek	Ar-ge bölge müdürü	Lisans	8 yıl	Üye	Limited şirket	Ortaklığı yok
K4	Erkek	Genel müdür vekili	Lisans	9 yıl	Üye değil	Anonim şirket	Ortaklığı yok
K5	Kadın	Şirket müdürü	Yüksek lisans	18 yıl	Üye	Limited şirket	Büyük ortak
K6	Erkek	Genel müdür	Lisans	6 ay	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Kurucu ortak
K7	Erkek	Genel müdür vekili	Lisans	5 yıl	Üye değil	Limited şirket	Ortaklığı yok
K8	Erkek	Genel müdür	Yüksek lisans	10 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı yok
K9	Erkek	Ceo	Lise	4 yıl	Üye	Anonim şirket	Ortaklığı var
K10	Kadın	İdari işler müdürü	Lisans	15 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı yok



K11	Erkek	Genel müdür	Lisans	3 yıl	Üye	Limited şirket	Ortaklığı var
K12	Erkek	Genel müdür	Yüksek lisans	37 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı var
K13	Erkek	Genel idareci	Lisans	4 yıl	Yönetim kurulu yok	Şahıs şirketi	Şirket sahibi değil
K14	Erkek	Genel müdür	Lisans	25 yıl	Üye	Limited şirket	Ortaklığı var
K15	Erkek	Genel müdür	Lisans	10 ay	Üye (Başkan)	Anonim şirket	Ortaklığı var
K16	Erkek	Genel müdür	Ortaokul	22 yıl	Yönetim kurulu yok	Şahıs şirketi	Şirket sahibi değil
K17	Erkek	Yazılım müdürü	Lisans	1.5 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı var
K18	Erkek	Kurucu ortak	Lisans	4 yıl	Üye (Başkan)	Anonim şirket	Ortaklığı var
K19	Erkek	Genel müdür	Lisans	10 ay	Yönetim kurulu yok	Şahıs şirketi	Şirket sahibi
K20	Erkek	Kurucu ortak	Lisans	6 yıl	Yönetim kurulu yok	Şahıs şirketi	Şirket sahibi
K21	Erkek	Ceo	Lisans	2 yıl	Yönetim kurulu yok	Anonim şirket	Ortaklığı var
K22	Erkek	Genel müdür	Lisans	4 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited şirket	Ortaklığı var

K23	Erkek	Genel müdür	Lisans	2 yıl	Yönetim kurulu yok	Anonim Şirket	Ortaklığı var
K24	Erkek	Genel müdür	Lisans	13 yıl	Yönetim kurulu yok	Limited Şirket	Ortaklığı var

EK 3: Özgeçmiş

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>			
<b>Adı-Soyadı</b>	Ceyda KAVURMACI AYTAÇ		
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>			
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>	
<b>Lise</b>	2003	2006	Bursa Kız Lisesi
<b>Lisans</b>	2006	2011	Uludağ üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2012	2014	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Doktora</b>	2014	2022	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Çalıştığı Kurum</b>	<b>Başlama - Ayrılma</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>	
<b>1.</b>	2013	Devam Ediyor	Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi
<b>2.</b>			
<b>3.</b>			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>	<p>1.KAVURMACI CEYDA,ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN(2018). YÖNETSEL KARAR VERME ARAŞTIRMALARININ KAVRAMSAL EVRİMİNİN BİLİMSEL HARİTALAMA ARACILIĞIYLA ANALİZİ. 6. Örgütsel Davranış Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)</p> <p>2.KAVURMACI CEYDA,ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN (2017). EFFECT OF BOARD MEMBERS' GENDER ON FINANCIAL PERFORMANCE. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)</p> <p>3. ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2017). ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANININ GELİŞİM ÇİZGİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME ÇALIŞMASI (1965-2015). International Congress of Management Economy and Policy (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)</p> <p>4.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2016). BİREYSEL KARAR STİLLERİ VE YÖNETSEL DEĞER İLİŞKİSİ. INTERNATIONAL CONGRESS OF MANAGEMENT ECONOMY AND POLICY (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)</p> <p>5.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2016). THE STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FIELD A mMULTIDIMENSIONAL SCALING STUDY 1965 2015. International Conference For Business and Economics (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)</p> <p>6.KARATEKİN ALKOÇ YASEMİN,KAVURMACI CEYDA (2015). A Case Study Towards Understanding The Relationship Between Organizational Justice Organizational Legitimacy and Turnover Intention 2015 Bursa Automotive Industry Strike. VIII. European Conference on Social and Behavioral Sciences (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)</p>		

<b>Yayınlar:</b>	<p>1.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2019). Yönetimde Cinsiyet Temelli Rol Kalıp Yargıları: Schein’ın Betimleyici İndeksinin Test Edilmesi. Journal of Academic Value Studies</p> <p>2.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2018). YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ALGILANAN CİNSİYET KALIP YARGILARININ ANALİZİ. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi</p> <p>3.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2018). ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANININ GELİŞİM ÇİZGİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME ÇALIŞMASI (1965-2015). Balkan Sosyal Bilimler Dergisi</p> <p>4.KAVURMACI CEYDA,ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN (2017). STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE BİLİŞSEL YAKLAŞIM: ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(3), 93-115., Doi: 10.11611/yead.312041</p> <p>5.ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA (2016). BİREYSEL KARAR STİLLERİ VE YÖNETSEL DEĞER İLİŞKİSİ. BALKAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES BALKAN SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ</p>
<b>Diğer:</b>	<p>1. Advocacy in Academia and the Role of Teacher Preparation Programs, Bölüm adı:(Value Statements in Web Pages of Turkish State Universities: A Basic Classification) (2017)., ÇINAR ALTINTAŞ FÜSUN,KAVURMACI CEYDA, İgi global, Editör:Thomas Ursula, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 375, ISBN:9781522529064, İngilizce(Araştırma (Tez Hariç) Kitabı).</p> <p>2. Research on Business, Bölüm adı:(A Case Study Towards Understanding The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Legitimacy and Turnover Intention: 2015 Bursa Automotive Industry Strike) (2016)., KARATEKİN ALKOÇ YASEMİN,KAVURMACI CEYDA, Peter Lang, Editör:Arslan Hasan, İçbay Mehmet Ali, Yılmaz Rasim, Löschnigg Günther, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 418, ISBN:978-3-631-69653-8, İngilizce(Bilimsel Kitap).</p>
<b>İletişim (e-posta):</b>	ckavurmaci@uludag.edu.tr
<b>Tarih:</b>	30.06.2022
<b>İmza:</b>	
<b>Adı-Soyadı:</b>	Ceyda KAVURMACI AYTAÇ