

## İş Stratejileri ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma

*Leyla BOY-AKDAĞ* (<https://orcid.org/0000-0002-2575-6504>), Hacettepe University, Türkiye;  
[leylaboy@hacettepe.edu.tr](mailto:leylaboy@hacettepe.edu.tr)

*Özge TAYFUR-EKMEKÇİ* (<https://orcid.org/0000-0002-9090-3996>), Hacettepe University, Türkiye;  
[otayfur@hacettepe.edu.tr](mailto:otayfur@hacettepe.edu.tr)

### The Relations Between Business Strategies and Perceived Organizational Performance: A Research on Large-Scale Organizations

#### Abstract

The study aims to investigate whether organisational performance shows a significant difference according to the different strategies applied by the organisations. In the study, in which Miles and Snow's (1978) strategy typology was used, and two different scales were taken as the basis for determining business strategies, performance was examined based on perceived organisational performance from a qualitative perspective. Research data were obtained from large-scale organisations operating in different sectors in Türkiye. The findings reveal that employee relations performance, one of the sub-dimensions of performance, shows a significant difference according to different strategic types. It has been determined that defender, prospector, and analyser strategies positively affect perceived market performance, product service performance and employee relations performance.

**Keywords** : Strategy Typology, Business Strategies, Defenders, Prospectors, Analysers, Perceived Market Performance, Product-Service Performance, Employee Relations Performance, Large-Scale Firms.

**JEL Classification Codes** : L1, M10.

#### Öz

Çalışmanın amacı, örgütsel performansın, işletmelerin uyguladıkları farklı stratejilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisinin kullanıldığı ve iş stratejilerinin belirlenmesinde iki farklı ölçeğin esas alındığı çalışmada performans, niteliksel pencereden bakılarak algılanan örgütsel performans temelinde incelenmiştir. Araştırma verileri, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerden sağlanmıştır. Bulgular, performansın alt boyutlarından olan çalışan ilişkileri performansının, farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, algılanan pazar performansı, ürün hizmet performansı ve çalışan ilişkileri performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip oldukları saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler** : Strateji Tipolojisi, İş Stratejileri, Savunmacılar, Öncüler, Analizciler, Algılanan Pazar Performansı, Ürün-Hizmet Performansı, Çalışan İlişkileri Performansı, Büyük Ölçekli İşletmeler.

## 1. Giriş

İş stratejileri, rekabet ortamlarında işletmelerin örgütsel başarıya ulaşmalarını sağlayan önemli araçlardan birisidir (Lin et al., 2020: 1125). İşletmenin çevresi ile süregelen uyumuna rehberlik eden ve iç politika ve prosedürleri şekillendiren bir karar akış modeli olarak tanımlanan (Hambrick, 1983: 5) stratejiler, çevresel ve örgütsel çok sayıda faktörün birlikte gözetildiği bir tasarım süreci gerektirmektedir. Etkililik ve örgütsel performansa ulaşmada stratejilerin, çevresel ve örgütsel faktörler ile iyi uyum göstermeleri önem arz etmektedir (Slater & Olson, 2000). Bu bağlamda, stratejilerin, örgütsel performans üzerinde yarattığı etkiler, geçmişten günümüze hem araştırmacıların hem de yöneticilerin ilgisini çekmekte ve strateji-performans ilişkisi, stratejik yönetim çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Anwar et al., 2016: 98; Furrer et al., 2008: 4). Çalışmalarda performans, stratejinin anlamlı bir parçası ya da stratejinin işletme için uygunluğunun değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Luoma, 2015: 1083). Strateji ve performans arasındaki ilişkiler, farklı nedensellik bağlamında işlevselleştirilmiş ve ilişkilerin ortaya konulmasında iş stratejilerini kategorize eden tipolojiler kullanılmıştır (Anwar et al., 2016: 97; Luoma, 2015: 1084). Çalışmalarda (örn., Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Porter, 1980), işletmelerin stratejik davranış tipleri ortaya konularak, bu stratejik davranış türlerinin çeşitli örgütsel performans ölçütleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir (DeSarbo et al., 2005; Lin et al., 2020; Luoma, 2015; Parnell et al., 2015; Saraç et al., 2014; Smith et al., 1986; Walker, 2013). Strateji tipolojileri arasında Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen tipolojinin geçerliliği farklı sektörlerde ve ülkelerde test edilmiş (Conant et al., 1990; Hambrick, 2003; Ingram et al., 2016; Saraç et al., 2014; Shortell & Zajac, 1990; Tang & Tang, 2012); strateji-performans ilişkilerinin araştırılmasında, uygun bir bağlam sunduğu kanısına varılmıştır (Saraç et al., 2014).

Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi *savunmacı, öncü, analizci ve tepkici* olmak üzere dört stratejik davranış türünü içermektedir. İstikrar ve verimlilik odaklı savunmacılar, ürün pazar alanında güvenli bir niş sağlayarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Teknoloji ve yenilik odaklı öncüler, yeni pazarlar ve girişim arayışları içerisindedirler. Yeniliklerin takipçisi ve uyarlayıcısı olan analizciler hem istikrarlılık hem de gelecek vadeden değişimleri yakalama çabasındadırlar. Düzensiz ve geçici ürün pazar alanında faaliyet gösteren tepkiciler ise mevcut problemlere odaklanmakta, fırsatçı hamleler, deneme-yanılma ve geçici çözümler uygulayarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Miles & Snow, 1978, 1984, 2003).

Miles ve Snow (1978) strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkiler bakımından uyum gerekliliklerinin sağlanması halinde, üç istikrarlı stratejik davranış türü olan savunmacı, öncü ve analizci tiplerin her birinin, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin performansı üzerinde olumlu etki yaratacağını öngörmektedir (Conant et al., 1990; Fiss, 2011: 400). Bu öngörü çerçevesinde çalışmada temel amaç, büyük ölçekli işletmelerin stratejik davranış tiplerinin, Miles ve Snow (1978) tipolojisi çerçevesinde ayırt edilerek sınıflandırılması ve örgütsel performansın, iş stratejisi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Çalışmada ikinci olarak savunmacı, öncü ve

analizci stratejilerin, örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıklarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1980’lerden bu yana strateji-performans ilişkisini inceleyen ana akım araştırmaların (Conant et al., 1990; Hambrick, 1983; Parnell & Wright, 1993; Smith et al., 1986, 1989), ağırlıklı olarak ABD ve Birleşik Krallık’ta yapıldıkları görülmektedir (Anwar et al., 2016; Jusoh & Parnell, 2008; Parnell et al., 2012, 2015). Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik açıdan temel kaynaklar, düzenlemeler, istikrar gibi konularda riskler barındırması, işletmelerin çevreye olan tepkilerinin anlık ve düzensiz bir eğilim gösterme ihtimalini artırabilmekte, strateji-performans ilişkisini öngörülemez hale getirebilmektedir. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin stratejik davranış tiplerinin belirlenmesi ve performans üzerindeki etkilerine dair varsayımların geçerliliğinin test edilmesi önem kazanmaktadır (Anwar & Hasnu, 2016; Parnell et al., 2015). Nitekim 2000’li yılların ortalarına kadar Miles ve Snow’un (1978) tipolojisine ve strateji-performans ilişkisine yönelik literatüre, gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalar yön verirken, bu tarihten sonra gelişmekte olan ülkelerde, strateji-performans ilişkilerinin çalışılmaya başlanması dikkat çekicidir (Ingram et al., 2016). Bu çalışmada Miles ve Snow’un (1978) strateji tipolojisinin Türk iş ortamında geçerliliği, farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler perspektifinden değerlendirilerek, tipolojinin genellenebilirliği ve uygulanabilirliği konusunda çıkarımlar yapılması hedeflenmektedir. Sonuçların, gelişmiş ekonomilerde yapılan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılması, farklılıkların olduğu noktaların ve sebeplerin görülebilmesi, araştırmacıların geliştirmekte olan ve az gelişmiş ülkeler için öneriler geliştirmelerine yardımcı olacağına inanılmaktadır. Yazına katkısının yanı sıra, ekonomi ve sanayiye yön veren farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin strateji-performans ilişkisinin incelenmesinin yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir. Bu çalışmayla, yöneticilerin strateji tiplerinin farklı performans boyutlarıyla ilişkilerini dikkate alarak, iyileştirmek istedikleri performans boyutuyla ilgili strateji ve taktikler geliştirmelerine yardımcı olunması hedeflenmektedir. Son olarak, bu çalışmada, işletmelerin stratejik davranış tiplerinin, batı menşeli bir ölçek kullanılarak sınıflandırılmasının, söz konusu ölçeklerin Türkiye’de araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından da kullanılmasına katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Algılanan Örgütsel Performans**

Etkili bir stratejinin belirlenmesinde, örgütsel performansın ölçümü kilit bir role sahiptir (Jusoh & Parnell, 2008; Parnell et al., 2012). Ancak iş stratejileriyle ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel performansın ölçümünde, yer alması gereken kriterler ve ölçüm yönteminin nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliği bulunmamaktadır. Örgütsel performansın ölçümü ve kavramsallaştırılması konusunda devam eden tartışmalar, farklı örgütsel performans ölçütlerinin, farklı stratejik tipler ile değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Parnell et al., 2015; Zamani et al., 2013). Bununla birlikte, iş stratejileri ve örgütsel performans ilişkilerini inceleyen çalışmalarda çoğunlukla nicel performans

ölçütlerinin tercih edildiği (Hambrick, 1983; Jennings et al., 2003; Jusoh & Parnell, 2008; Kabanoff & Brown, 2008; Parnell et al., 2012; Parnell & Wright, 1993; Smith et al., 1986) göze çarpmaktadır. Nicel performans kriteri olarak özellikle finansal ölçütler (satışlarda büyüme, pazar payı, kârlılık, hisse başına getiri, satışların getirisi, aktif kârlılık, özkaynak getirisi vb.) temel alınmaktadır. Ancak son zamanlarda örgüt performansının kavramsallaştırılmasındaki teorik ve normatif yöndeki genişlemeler, performansın niteliksel boyutlarına yönelik ilginin artmasını sağlamıştır (Richard et al., 2009: 735). Nitekim, araştırmacılar performans ölçümüne daha bütüncül bir bakış açısı sağlayan niteliksel ölçütlerin kullanımına destek vermeye başlamışlardır (Allen et al., 2007). Performansın niteliksel ölçümlerinde, çalışanlara ve çoğunlukla yöneticilere, örgütsel performansı değerlendirmeleri için sorular sorulmaktadır. Bu yöntemle elde edilen bilgiler, performans boyutlarıyla ilgili katılımcı algılarını yansıtmaktadır (Richard et al., 2009: 734). Algılanan örgütsel performans, çalışanların işletmenin genel performansına yönelik algılarını yansıtmakta (Delaney & Huselid, 1996) ve rakipler ile karşılaştırıldığında işletmeye yönelik çalışan algılarının öznel ölçümünü ifade etmektedir (Berberoglu, 2018). Algılanan örgütsel performansın ölçümünde, çalışanlardan işletmelerini satışlarda büyüme, pazar payında artış, kârlılık gibi konularda rakipler ile kıyaslayarak değerlendirmeleri beklenmektedir. Üretkenlik, ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, verimlilik, esneklik, maliyet minimizasyonu, profesyonel yönetim, sektörde lider olarak görülme, rakipler ve çalışanlar ile iletişim, nitelikli çalışanları çekme ve elde tutma becerileri, itibar, gelecek vadetme gibi birçok konuda çalışan değerlendirmesine başvurulmaktadır (Allen et al., 2007; Chan et al., 2004; Delaney & Huselid, 1996; Harel & Tzafirir, 1999; Newbert, 2008; Shea et al., 2012; Sheehan et al., 2007). Etik davranma, performansa dayalı paydaş memnuniyeti, pazarın çekiciliği, çalışanların işletme performansı hakkındaki algıları, hizmet memnuniyeti vb. birçok unsur, nitel performans ölçütleri kapsamında ölçülebilmekte ve değerlendirilebilmektedir (Jusoh & Parnell, 2008; Parnell et al., 2000; Saraç et al., 2014).

Tekrarlanabilir sonuçlar ortaya koymada objektif ölçütlere göre zayıf kaldığı algısı devam etse de niteliksel ölçütler, araştırmacılara derin ve çeşitli bilgi sağlamanın yanı sıra işletmeleri tek bir sektör ile sınırlamadan karşılaştırabilme gibi avantajlar sunmaktadır (Allen et al., 2007). İşletmenin maddi olmayan varlıklarının göstergesi olarak niteliksel ölçütler, işletme değerinin belirlenmesinde kritik rol üstlenmekte, performansa niceliksel olmayan bir pencereden bakarak, sayılar aracılığıyla fark edilemeyen veya öngörülemeyen örgütsel süreçler ve sonuçlar hakkında önemli fikirler sağlayabilmektedir (Jusoh & Parnell, 2008; Parnell et al., 2006). Algılanan örgütsel performansın ölçümünde kullanılan ölçütlerin yanlılık, yanıltıcı tutumunu yansıtmaya gibi riskleri taşıdığı gerekçesi ile geçerli bir değerlendirme sağlamayacağına ilişkin inancın kırılmasında, söz konusu ölçütlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test eden ve araştırmalarda kullanımlarının nesnel ölçütler (finansal ölçütler) kadar güvenilir olacağını savunan çalışmalar (Newbert, 2008; Shea et al., 2012) etkili olmuştur. Yapılan araştırmaların sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, performansın değerlendirilmesinde algısal ölçütlerin kullanımının geçerli ve performans ölçümü konusunda sadece rakamlara odaklanmayan daha bütüncül bir bakış açısı sağladığını söylemek mümkündür (Allen et al., 2007).

Strateji, insan kaynağı ve performans arasındaki karşılıklı bağımlı ilişkilerin dikkate alındığı bu çalışmada benzerlerinden farklı olarak algılanan örgütsel performansın ölçülmesi uygun görülmüştür. İşletme düzeyindeki stratejilerin örgütteki insan kaynağı tarafından uygulamaya geçirileceği düşünüldüğünde, algılanan örgütsel performansın çalışan tutumunu doğrudan etkileyen strateji ve uygulamalara ilişkin bir değerlendirme sunması beklenmektedir (Berberoğlu, 2018). Ayrıca performansı, stratejileri hayata geçiren çalışanların gözünden değerlendirmek, yöneticilere performans iyileştirici uygulamalarda bulunurlarken bütüncül bakış açısı kazandıracaktır.

## 2.2. Miles ve Snow'un (1978) Strateji Tipolojisi

Endüstriler arasında stratejik grupları belirlemek amacıyla geliştirilen strateji tipolojileri, örgütlerin çevreleriyle dinamik etkileşimlerini yansıtan ve düzenleyen strateji, yapı ve süreç arasındaki ilişkilerini içermektedirler (Miles & Snow, 1978; Parnell, 2011). İş stratejisi tipolojileri ise, iş birimleri için mevcut olan çoklu genel rekabet stratejilerini tanımlayan ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamlarda, rekabet etmede sergiledikleri stratejik davranış tiplerini belirleyerek sınıflandıran çerçevelerdir (Parnell, 2011: 131). Bu tipolojiler, işletmelerin pazar alanına giriş davranışları, pazardaki tutumları, teknoloji yapısı, örgüt yapısı, yönetsel özellikleri gibi boyutları içeren, çevresel ve örgütsel nitelikler setini yansıtmaktadırlar (Smith et al., 1989). Set içerisinde, araştırmalara dahil edilebilecek çevre, yapı, performans gibi çok sayıdaki potansiyel değişkenin olması nedeniyle hem inceleme kolaylığı sağlaması hem de farklı stratejik seçimleri görünür ve yönetilebilir kılması açısından, işletmelerin izleyebilecekleri stratejiler sınıflandırılmıştır (Luoma, 2015). Ancak yazın incelendiğinde işletmelerin rekabet ettikleri ürün pazar alanlarında, stratejik davranış tiplerini ayırt etmeye yönelik çok sayıda tipoloji önerildiği göze çarpmaktadır (Zamani et al., 2013). Miles ve Snow'un (1978) stratejik davranış tipleri (savunmacı, öncü, analizci, tepkici), Porter'ın (1980) jenerik stratejileri (toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma), Mintzberg'in (1973) tipolojisi (girişimci, adaptif, planlama), Treacy ve Wiersema'nın (1995) üç stratejik türü (operasyonel mükemmellik, ürün liderliği, müşteri yakınlığı) önemli strateji tipolojileri arasında yer almaktadır (Ingram et al., 2016).

Miles ve Snow'un (1978) stratejik davranış tipleri, yazında farklı sektörlerde incelenen ve uygulanan tipolojik bir çerçevedir (Anwar et al., 2016; Blackmore & Nesbitt, 2012; Fiss, 2011; Hambrick, 2003; Ingram et al., 2016; Zamani et al., 2013). Tipoloji kapsamında öne sürülen argümanlar, önceki çalışmaların büyük kısmında desteklenmiş ve geçerliliği saptanmıştır (Conant et al., 1990; Hambrick, 1983; Jusoh & Parnell, 2008; Moore, 2005; Parnell & Wright, 1993; Slater & Olson, 2001; Smith et al., 1986; Zajac & Shortell, 1989). Tipolojinin yaygın bir şekilde kullanımı istikrarlılığı, basitliği, örgütsel düzeyde analizlere uygunluğu, endüstriden bağımsız doğası ve birçok ülkedeki işletmelerin gerçek stratejik duruşları ile uyumlu oluşuyla açıklanmaktadır (DeSarbo et al., 2005; Hambrick, 2003; Ingram et al., 2016). Miles ve Snow'un (1978) çerçevesinin örgütsel amaç, yapı, süreç ve strateji arasındaki ilişkilerin incelenmesi bakımından uygun bir bağlam sunan kapsamlı bir tipoloji olduğu düşünülmektedir (Anwar et al., 2016; Walker, 2013).

Miles ve Snow 1970'li yılların başında çok sayıda işletmenin stratejik davranış türlerini araştırdıkları çalışmada, şirketlerin rekabetçi yaklaşımlarının her sektörde görülen birkaç temel iş stratejisi etrafında yoğunlaşmış olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, işletmelerin stratejik davranış türlerini (1) ürün-pazar alanına odaklanan girişimcilik sorunları ve çözümler, (2) teknolojilerin seçimine odaklanan mühendislik sorunları ve çözümler, (3) yapı ve süreçlerin işleyişine odaklanan yönetsel sorunlar ve çözümler (Kabanoff & Brown, 2008; Saraç et al., 2014) olmak üzere üç "stratejik sorun ve çözüm kümesi" altında sınıflandırmışlardır (Smith et al., 1986). Etkili işletmeler girişimcilik, mühendislik ve yönetsel sorunları çözerek, strateji ile yapı, süreç ve çevre arasında başarılı bir uyum sağlamaktadırlar (Walker, 2013). Girişimcilik problemleri kapsamında ürün pazar alanı özellikleri, büyüme, ürün geliştirme politikaları ve çevre ile ilgili boyutlar ele alınmıştır. Mühendislik ile ilgili problemlere kullanılan teknoloji, verimlilik ve üretim konuları esas oluşturmaktadır. Yönetsel problemler kapsamında ise hâkim koalisyon, yönetim yapısı, planlama anlayışı, kontrol mekanizması, koordinasyon süreci, örgütsel çatışmalar, performans değerlendirme konuları yer almaktadır (Miles & Snow, 2003). Problemler ve boyutlar çerçevesinde Miles ve Snow (1978), stratejik davranış tiplerini ayırt etmiş ve işletmelere yönelik savunmacı, öncü, analizci ve tepkici olmak üzere 4 farklı stratejik davranış türü tanımlamışlardır (Miles & Snow, 1984).

*Savunmacı stratejiyi* benimseyen örgütler dar, sınırları belli ve minimum düzeyde değişkenlik gösteren ürün-pazar alanında faaliyet göstermektedirler. Savunmacılar örgütsel yapı, teknoloji ve süreçlerde, istikrardan yana hareket etmektedirler. Dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak yerine, temel yeteneklerde, üretimde, dağıtımda, teknolojide yüksek verimliliği sağlamaya ve işletme maliyetlerini minimize etmeye odaklanmaktadır. Fiyat ve kalite konularında rekabetçi olan savunmacılar, dar ürün-pazar alanlarına, rakiplerin girme ihtimalini göz önünde bulundurarak saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Kendileri için tehdit oluşturmayan yenilik ve değişimlere yanıt verme gereği duymadıklarından, dış çevre gözetim faaliyetleri oldukça kısıtlı tutulmakla birlikte, pazar alanına odaklanma ve örgüt içi gözlem faaliyetleri yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ürün-pazar alanına derinlemesine nüfuz ederek büyüme yöntemini kullanan savunmacılar, ürün geliştirmede mevcut ürün hattını genişletmeye odaklanmaktadır. Ancak kademeli ve yavaş gerçekleşen büyüme ve ürün geliştirme, bazı durumlarda örgütü yenilik ve gelişmelerin gerisinde bırakmakta ve sürdürülebilirliğini tehdit edebilmektedir. Savunmacılar finansal kaynaklarını ağırlıklı olarak mühendislik ile ilgili problemlerin çözümüne ayırmaktadırlar. Baskın bir çekirdek teknolojiye sahip olan bu örgütlerde, rutin süreçler tek bir teknolojik sistem üzerinden yürütülmektedir. Örgütsel başarıyı ürün pazar alanındaki ürünlere, teknolojik yatırımlara ve verimliliğe bağlayan savunmacılarda, istikrarı bozacak sapmaları engellemede merkezi ve sıkı kontrol mekanizmaları kullanılmaktadır. Fonksiyonel örgüt yapısını benimseyen bu örgütlerde, yoğun iş bölümü ve uzmanlaşma görülmektedir. Savunmacılar performans değerlendirmede, çıktı başına standart girdilerin miktar ve maliyetlerini kullanmakta ve mevcut verimlilik endeksleri ile önceki dönemlerin endekslerini karşılaştırmaktadırlar (Miles & Snow, 1978, 1984, 2003).

Miles ve Snow'un (1978) bir diğer stratejik davranış tipi olan *öncü stratejiyi* benimseyen örgütler, yenilikçi nitelikleri ile öne çıkmaktadırlar. Ürün-pazar alanları geniş, dinamik ve gelişmelere açıktır. Değişimin aktif başlatıcısı olan öncüler, yenilikleri öngörmede yeteneklidirler. Yeniliklerin öngörülmesi, dış çevrenin gözetimi doğrultusunda gerçekleşmektedir. Dolayısıyla öncüler dış çevrenin gözetimi ve fırsatların tespiti sürecinde, yoğun yatırımlara ve yüklü maliyetlere katlanmaktadırlar. Ancak katlanılan yüksek maliyetler, yenilik girişimleri her zaman başarılı olmadığından kârlılık ile sonuçlanmayabilmektedir. Bu nedenle öncüler, savunmacıların ulaştıkları kârlılık seviyelerine ulaşmada zorlanabilmektedirler. Fakat öncü örgütün başarıyla sonuçlanmış bir yeniliği ürün-pazar alanına getirmesi halinde, mevcut ve olası rakipler, doğacak olan değişim ve belirsizliklere yanıt vermeye odaklanmak durumunda kalacaklar ve bu durum öncü örgütün rekabet gücünü artıracaktır. Dolayısıyla öncülerin yenilikçi olmanın risk ve dezavantajlarını üstlenmelerindeki en büyük kazanımları, başarılı olan yeniliklerin örgüte sağlayacağı rekabet üstünlüğüdür. Ürün pazar alanlarında yatay genişleme yoluyla büyüyen öncüler, sürekli yeni girişimlerin peşinde olduklarından, istikrarlı bir teknolojik yapı oluşturamamaktadırlar. Teknoloji, girişimcilik faaliyetlerinin sonuçları doğrultusunda şekillendiğinden, esnek ve çoklu yapıdadır. Teknolojinin bu yapısı kaynak bağımlılığını azaltsa da koordinasyon maliyetlerini artırmaktadır. Öncülerde ürün veya pazar odaklı olan örgüt yapısı, yeniliklere kolayca uyum sağlamayı sağlayacak şekilde esnektir. Finansal kaynaklar büyük ölçüde proje ekiplerine, girişimcilik ve mühendislik faaliyetlerinde bulunan alt birimlere aktarılmaktadır. Bu birimlerin kesintisiz işleyişi için öncüler, özellikle pazar performansı ve satış miktarı konularında hassas ve merkezi olmayan bir kontrol sistemi işletmektedirler. Yenilikçi olmanın beraberinde getirdiği risklere ve zorluklara rağmen öncüler, ürün pazar alanında dinamik bir ortam yaratan örgütler olarak kabul edilirler (Miles & Snow, 1978, 1984, 2003).

Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisinde yer alan üçüncü stratejik davranış türü analizci stratejidir. *Analizci stratejiyi* benimseyen örgütler, savunmacı ve öncü stratejilerin güçlü yönlerini, maksimum kâr ve minimum risk sağlayacak şekilde harmanlamaktadırlar. Analizciler, biri istikrarlı diğeri değişken olmak üzere iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet göstermektedirler. İstikrarlı alanda rutin operasyonlar verimliliğe odaklanılarak yürütülmekte, değişken alanda yenilikler takip edilmekte ve uygulanmaktadır. Analizciler, öncülerin ortaya koydukları yeniliklerden gelecek vadedenleri seçerek uyarlamaktadırlar. Bu yeniliklerin başarı ile uyarlanmasında, kapsamlı bir pazarlama denetimi mekanizması çalıştırmaktadırlar. Rakiplerin davranışlarını gözlemleyerek, pazardaki değişiklikleri tespit etmektedirler. Dolayısıyla analizciler değişimin sıkı bir takipçisi ve uyarlayıcısıdır. Yeniliği ortaya koymak yerine hızlıca farkına varıp uyarlamak, fikir üretme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin getirdiği maliyet, sorumluluk ve riskleri ortadan kaldırmaktadır. Teknolojik yapı, yeni ürünlerin tasarlanabilir olmasına elverişlidir. Yeniliklerin araştırılması ve uyarlanması, analizcilerde pazarlama ve mühendislik faaliyetlerine önem kazandırmaktadır. Denge örgütleri olarak ifade edilen analizcilerde, matris örgüt yapısı görülmektedir. Performans sistemi ve kontrol mekanizması hibrit yapıya uygun olarak tasarlanmıştır. Standardizasyonun olduğu alanlarda düşük maliyet politikası

yürütüldüğünden, kontrol sistemi merkezi ve bütçe odaklıdır. Uyarılama alanlarında ise proje grupları üst yönetimin gözetiminde özerk kılınmakta ve sonuçlara yönelik kontrol sistemi işletilmektedir. Benzer şekilde istikrarın hâkim olduğu alanlarda performans verimlilik bağlamında tanımlanmakta ve maliyetlere göre ölçülmekte iken, yenilik alanlarında performans etkinlik bağlamında tanımlanmakta ve kâr öngörülerini doğrultusunda ölçülmektedir.

Miles ve Snow'un (1978) stratejik davranış türlerinden sonuncusu *tepkici stratejidir*. Savunmacı, öncü ve analizci stratejileri uygulayan örgütlerin, bu stratejiler çerçevesinde sergiledikleri davranışların istikrarlı ve çevre ile uyum içerisinde olduğu görülmektedir (Miles & Snow, 1978, 2003). Ancak her strateji türü etkinlik ile ilişkili değildir (Walker, 2013). Uyum ve istikrarlı bir stratejiden yoksun olan tepkiciler, çevresel değişimlere anlık ve tutarsız yanıtlar vermektedirler (DeSarbo et al., 2005; Miles & Snow, 2003; Smith et al., 1989; Zajac & Shortell, 1989). Tepkici örgütlerde yöneticiler dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerden haberdar olmalarına rağmen, tutarlı bir yanıt mekanizmasından yoksundurlar, bu yüzden istikrarsız ve değişken tepkiler verirler. Yönetimin benimsenen iş stratejisini ifade etmedeki yetersizliği, örgüt yapısı, teknolojik yapı ve süreçlerin işletme stratejisi ile uygun tasarlanmamış olması, işgücünün bilgi ve beceri düzeyinin stratejinin hayata geçirilmesinde yetersiz kalması, tepkici örgütlerdeki tutarsızlıkların önemli gerekçelerindedir (Miles et al., 1978). Anlık ve istikrarsız stratejik davranışlar sergilenmesi, örgütü uzun vadede performans zayıflığı ve başarısızlık ile karşı karşıya bırakmaktadır (Brunk, 2003). Teknolojik yapı, örgütsel yapı, yönetsel kararlar ve strateji arasında bir uyum sağlanmadıkça, strateji için bir kılavuz olmaktan çıkmakta, yalnızca bir ifade olarak kalmaktadır. Yüksek seviyede düzenlenmiş korunaklı ortam inşa edemeyen tepkiciler, uzun vadede varlıklarını sürdürmemektedirler (Miles & Snow, 1978, 1984, 2003).

### 2.3. İş Stratejileri ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Miles ve Snow (1978) strateji tipolojilerine dair iki temel önermede bulunmaktadır. Bu önermelerden ilki uygulanabilir stratejiler olan savunmacı, öncü ve analizci türlerin her birinin, örgütsel performans üzerinde eşit derecede ve iyi düzeyde etkiye sahip olduklarına ilişkindir (Conant et al., 1990; Jusoh & Parnell, 2008). Tipolojiye dair bu önerme, aynı sonuçların farklı kaynaklar, farklı süreçler, farklı yöntemler veya farklı araçlar kullanılarak, birden fazla kere elde edilebilmesinin mümkün olduğunu öne süren eşsonluluk kavramı ile tutarlılık göstermektedir (Hrebiniak & Joyce, 1985). Ludwig Von Bertalanffy (1960: 84), organizmaların biyolojik bir sistem içerisindeki hareketlerini araştırdığı çalışmada, organizmanın açık bir sistem olduğunu ve aynı son duruma, farklı başlangıç noktalarından ve farklı yollardan ulaşmanın mümkün olduğunu belirterek, eşsonluluk kavramını tanımlamıştır (akt., Jennings et al., 2003). Kapalı sistemlerin aksine açık sistemler, başlangıç koşullarından bağımsız bir son duruma ulaşma eğilimi göstermektedirler (Gresov & Drazin, 1997). Eş sonluluk bakış açısıyla, strateji ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği alan yazınında strateji tipolojilerini ortaya koyan araştırmacılar, belirli tipolojide yer alan bir stratejinin diğer stratejilere göre daha iyi ya da daha kötü örgütsel performansa yol açacağına



dair bir varsayımda bulunmamışlardır. Bir başka deyişle, araştırmacılar stratejiler arası üstünlük sıralaması bulunduğunu iddia etmemişler; yapı ve çevresel koşullar göz önünde bulundurularak seçilen, örgütsel unsurlar ile iyi düzeyde uyum gösteren herhangi bir iş stratejisinin, performans üzerinde olumlu etki edeceğini önermişlerdir. Başta Miles ve Snow (1978) olmak üzere araştırmacıların bu önermeleri, örgütlerde istenilen sonuç olan performansa, farklı iş stratejileri ile ulaşılabileceğini belirtmekte ve stratejik yönetim literatüründe strateji-performans ilişkileri bağlamında, eşsonluluk kavramını işaret etmektedir. Bu çerçevede stratejik yönetimde eşsonluluk kavramı iki bakış açısı altında incelenmiştir: (1) bir örgütün farklı stratejik eylemler ile arzu edilen sonuca birden çok kere ulaşabilmesi, (2) içsel olarak tutarlı ve eşit derecede etkili farklı strateji-yapı modellerinin var olması. İki bakış açısı da istenilen sonuca, farklı yaklaşımlar kullanılarak ulaşılabileceği ya da bir diğer ifade ile farklı stratejilerin aynı sonucu vereceği argümanını öne sürmektedir (Jennings et al., 2003). Eşsonluluk kavramına ilişkin bu bakış açısı, Miles ve Snow'un (1978) tipolojilerinde yer alan arketipler arasında, üstünlük ilişkisi olmadığını belirtirlerken kullandıkları mantık ile örtüşmektedir (Doty et al., 1993; Gresov & Drazin, 1997). Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojilerine ilişkin ikinci önermeleri, tepkici türün yüksek örgütsel performans ile ilişkilendirilemeyeceği ve savunmacı, öncü ve analizci türlere göre düşük bir performansla sonuçlanacağına ilişkindir (Conant et al., 1990; Jusoh & Parnell, 2008). Araştırmacılar, savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, örgütsel performans üzerinde eşit derecede ve olumlu yönde etkili olacaklarını bildirmenin yanı sıra hangi stratejik davranış tipinin hangi koşullarda daha iyi örgütsel performans sağlayacağına ilişkin öneri ya da değerlendirmelerde bulunmamışlardır (DeSarbo et al., 2005). Olağan akış sürecinde işletmelerin strateji, süreç ve yapı arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurularak, kendi koşullarına en uygun stratejiyi benimseme eğilimi gösterdiklerini belirtmişlerdir (Walker, 2013). Tipolojiye yönelik eleştiri bu nokta üzerinden Hambrick (1983: 7) ve Zajac ve Shortell'den (1989: 413) gelmiş ve araştırmacılar tipolojinin karakterinin endüstri ve çevresel bağlamları göz ardı ettiğini belirtmişlerdir.

Stratejik yönetim alanında strateji-performans ilişkilerini inceleyen ampirik ve teorik çok sayıda çalışma yapılmıştır (Luoma, 2015). Çalışmalar, işletmelerin stratejik davranış türlerinin ayırt edilmesi, sınıflandırılması ve örgütsel performans ölçütleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi bakımından geniş bir çerçeve sunmaktadır. Stratejiler, niceliksel ve niteliksel performans göstergelerini doğrudan etkileyen bir değişken olarak algılandığından, çalışmalarda strateji tipolojileri, ağırlıklı olarak örgütsel performans ve rekabet avantajı gibi kavramlar ile incelenmiştir (Ingram et al., 2016). Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi çerçevesindeki davranış tiplerini ve önermelerini test eden çalışmalarda, baskın bir çoğunlukta olmasa da savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, örgütlerin performansında eşit derecede olumlu ve tepkici stratejiye göre daha güçlü etki yaratacakları önermeleri, araştırmacılar tarafından desteklenmiş (DeSarbo et al., 2005) ve birçoğunda önerme ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir (Conant et al., 1990; Fiss, 2011; Jennings et al., 2003). Bunun yanı sıra uygulanabilir stratejilerin birbirlerine göre daha iyi performans sağladıkları yönünde sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da yapılmıştır (Blackmore & Nesbitt, 2013;

Hambrick, 1983; Ingram et al., 2016; Parnell et al., 2012, 2015; Smith et al., 1986; Zamani et al., 2013).

Miles ve Snow'un (1978) stratejik tiplerini kapsamına alan önceki çalışmaların sonuçları, strateji-performans ilişkisi üzerinde çok sayıda bağlamsal farklılığın etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Performans ölçütleri, endüstri, ürün-pazar ortamı, işletme büyüklüğü, araştırmanın yapıldığı ülkenin ekonomik yapısı gibi unsurlar, çalışmalarda stratejik tipler arasındaki performans farklılıklarının nedenleri olarak gösterilmektedir (Blackmore & Nesbitt, 2013; DeSarbo, 2005; Hambrick, 1983; Saraç et al., 2014). Bu unsurlardan önemli bir tanesi çalışmada esas alınan örgütsel performans ölçütünün niteliğine ilişkindir. Tipolojide yer alan stratejik tiplerin her biri, sahip olduğu nitelikler bakımından diğerlerine göre benzersiz olduğundan, özellikle farklı nitel veya nicel performans ölçütleri ile ilişkilendirilmeyi gerektirebilmektedir (Jusoh & Parnell, 2008). Hambrick (1983: 18), yatırım getirisi ve pazar payı performans ölçütleri üzerinde analizcilerin, savunmacı ve öncülere göre daha güçlü olumlu etki yarattıklarını ifade etmiştir. Kabanoff ve Brown (2008) savunmacı ve öncülere göre analizci tipin, kârlılık üzerinde daha etkili olduğunu bildirmişlerdir. Ingram vd. (2016), öncü stratejinin daha yüksek rekabet gücü sağladığı, analizci stratejinin ise satışlarda büyüme üzerinde daha etkili olduğu sonucunu bildirmişlerdir. Zamani vd. (2013), pazar büyümesi ölçütünde öncülerin en iyi performansı gösterdiklerini, yatırım getirisi ve kârlılık ölçütlerinde tepkicilerin en düşük performansa sahip olduklarını, savunmacıların yatırım getirisi ölçütünde en iyi ancak pazar payı büyümesinde en düşük performansı gösterdiklerini bildirmiştir. Anwar vd. (2016), tutarlı stratejiler izleyen işletmelerin, varlıkların ve öz sermayenin getirisi (ROA ve ROE) ölçütleri açısından endüstri ortalamasından daha iyi performans gösterdikleri sonucuna varmıştır.

Örgütsel performans ile ilişkilerinde, stratejiler arasında üstünlük sıralamasının bulunmasında etkili bir diğer unsur, incelenen işletmelerin farklı endüstri, sektör ve pazar ortamlarında faaliyet gösteriyor olmalarıdır. Lin vd. (2020) yarı iletken endüstrisindeki bir işletmenin, tepkici stratejiden savunmacı, öncü ya da analizci herhangi bir uygulanabilir stratejiye geçmesinin, performansı iyileştireceğini bildirmiştir. Zajac ve Shortell (1989), sağlık sektöründe öncülerin, savunmacılara göre performans üzerinde daha etkili olduklarını bulmuşlardır (DeSarbo et al., 2005). Stratejilerin örgütsel performans üzerinde farklı derecelerde etkili olmalarında üçüncü unsur, işletme büyüklüğü ya da bir diğer ifade ile işletme ölçeği ile ilişkilidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) az sayıda çalışma olmakla birlikte, strateji-performans araştırmalarının çoğu büyük ölçekli işletmelere odaklanmıştır (O'Regan & Ghobadian, 2006; Hoque, 2004). KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelerden farklı özelliklere sahip oldukları ve çalışmalarda ayrı bir kategori olarak değerlendirilmeleri gerektiği, araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır (Jennings et al., 2003). KOBİ'ler faaliyetlerini çoğunlukla hayatta kalabilmek amacıyla yürütmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler ile karşılaştırıldıklarında KOBİ'ler, resmi planlamadan kaçınma eğilimindedirler (Mintzberg, 1994). Plansızlık nedeniyle yaşanan iş karmaşıklığının olumsuz etkileri KOBİ'lerde iş stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Sınırlı kaynaklar çerçevesinde, büyük ölçekli ve köklü işletmeler ile rekabet etmeye çalışan KOBİ'ler, yeterli finansal desteği çoğu zaman

bulamamaktadırlar. İnsan varlığının kıt olması yönetsel yetkinliklerini zayıflatmaktadır. Bu zorlukların getirdiği belirsizlik, uzun vadede bir stratejiyi benimsemelerini ve büyük ölçekli rakipleri ile benzer performans düzeyine erişmelerini oldukça zorlaştırmaktadır (Parnell et al., 2015). İşletme ölçeğinin, strateji-performans arasındaki ilişkilerde etkili olduğunu ifade eden çalışmalara göre, küçük ölçekli işletmelerde savunmacılar, öncü ve analizcilere göre daha etkili performans sağlamaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde ise öncüler, savunmacı ve analizcilere göre daha iyi performans göstermektedirler. Smith vd. (2013) çok büyük ölçekteki işletmelerde ise analizcilerin diğer tiplere göre örgütsel performans üzerinde daha etkili olduklarını bildirmişlerdir (Saraç et al., 2014).

Strateji-performans ilişkisinde, stratejiler arasında üstünlük sıralamasında etkili olan bir diğer unsur araştırmanın yapıldığı ülkenin kültürel ve ekonomik yapısına ilişkindir. Ortaya konulan yapılar ya da bir kavramı ölçmeye yönelik ölçekler değiştirilerek, başka kültürlerde test edilmeye elverişli hale getirildiklerinde, ortaya metodolojik tutarlılık sorunları çıkabilmektedir (Parnell, 2008). Gelişmiş ülkelerde geliştirilen yapı ve modeller, gelişmekte olan ülkeler için uygun olmayabilir ve benzer sonuçlar sağlamayabilir (Zamani et al., 2013). Ülkenin ekonomik yapısı istikrarlılık, yenilik ve gelişmelere açıklık, kaynaklara erişim, teşvikler ve yaptırımlar gibi işletmelere çok sayıda avantaj ve dezavantaj yaratabilmektedir. Bu avantaj ve dezavantajların varlığı ya da yokluğu, gelişmekte olan ekonomilerde yapılan araştırmaların sonuçlarının, gelişmiş ekonomilerde yapılan araştırmaların sonuçlarından farklılık arz etmesine yol açabilmektedir. Ingram vd. (2016) Polonya'da KOBİ'leri inceledikleri çalışmada, örneklemin çok büyük bir yüzdesinin analizi tipi gösterdiğini bildirmişlerdir. Araştırmacılar stratejik tipler altında kategorize edilen işletme sayılarının, Avrupa'da yürütülen çalışmalardan farklı olduğunu ifade etmişlerdir (Ingram et al., 2016). AB ülkeleri ile kıyaslandığında çalışmada, öncü tipin yüzdesinin düşük bulunması, ülkenin yenilikçilik düzeyi ile ilişkilendirilmiştir. Parnell vd. (2012) uygulanabilir stratejilere sahip işletmeler arasında, Çin'de savunucuların en yüksek performansı sağladıklarını, Türkiye'de ise analizcilerin en yüksek performansı sağladıklarını ve her iki ülkede de tepkicilerin zayıf performans gösterdiklerini bildirmişlerdir. Büyük Britanya'da yapılan çalışmada yüksek performansa sahip işletmelere öncüler hâkim iken, düşük performansa sahip işletmelerin ağırlıklı olarak savunucular oldukları sonucuna varılmıştır (O'Regan & Ghobadian, 2006).

Stratejiler arasında performansa göre üstünlük sıralamasında, işletmelerin benimsedikleri stratejilerin saf ya da karma stratejiler olup olmaması da etkili bir husustur. İşletmenin saf ya da karma strateji benimsemesinde, faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik yapısı etkili olabilmektedir. Ekonomide öngörülemez çalkantıların sıklığı, işletmeleri belirli bir stratejik davranış tipini sergileme konusunda zorlayabilmektedir. Zamani vd. (2013), İran'da geniş bir pazar hizmet etmenin yüksek pazar payı ve üstün performans sağladığını belirterek, araştırma kapsamına aldıkları bütün performans ölçütlerinde, karma stratejiler benimseyen işletmelerin, diğer stratejik tiplere göre daha iyi performans sergilediklerini bildirmişlerdir. Bu sonuç kendisine pazarda bir niş belirleyen savunucular için pazar payını kaybetme ve performans düşüklüğü risklerini içermektedir. Ekonomik ve siyasi yapının yarattığı fırsat ve tehditler, yeni pazarların ortaya çıkmasını sağlarken, mevcut

pazarların yok olmasına yol açabilmektedir. Özellikle istikrarsız bir ekonomik yapı varsa, işletmenin dış çevredeki gelişmeleri yakından takip etmesi ve olası tehditlere karşı önlem alması kaçınılmazdır. Öngörü seviyesinin oldukça düşük olduğu ortamlarda, yenilikler daha da riskli görülebilmektedir (Zamani et al., 2013). Karma stratejilerin net stratejilere tercih edilmesi, bu gibi ortamlarda riskleri minimize etmenin bir yolu olarak görülebilmektedir. Tüm bu unsurların yanı sıra çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemi de strateji-performans ilişkisinin sonuçları üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışmalarda çoğunlukla strateji-performans arasındaki ilişki, kısa bir zaman dilimi için elde edilen veriler üzerinden ortaya konulmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası piyasalarda öngörülemeyen tehditler, ekonomide, siyasette yaşanan dönemsel farklılıklar, işletmelerin sergiledikleri stratejik davranışları kısa bir süre için de olsa değiştirebileceği gibi, örgütsel performans göstergelerini bozucu etki yaratabilir. Dolayısıyla stratejik davranış tiplerinin belirlenmesi ve örgütsel performans ile ilişkilendirilmesinde, işletmeleri tek bir zaman diliminde değerlendirmenin doğru olmadığını düşünen araştırmacılar (Zamani et al., 2013), boylamsal çalışmaların (örn., Anwar et al., 2016) daha doğru sonuçlar sağlayabileceğini önermektedirler.

Miles ve Snow'un (1978) savunmacı, öncü ve analizci stratejilerinin, uygun koşullar altında hayata geçirilmesinin, işletmeleri arzu ettikleri örgütsel performansa ulaştıracağı önermesi, araştırmacılar tarafından destek görmeye birlikte hala çalışılmaya devam edilen güncel bir konudur (Anwar et al., 2016). Miles ve Snow'un (1978) önerdiği gibi uygulanabilir üç stratejinin çevre, sektör, ekonomik yapı, işletme büyüklüğü, performans ölçütleri gibi farklı bağlamlarda, performans üzerinde eşit derecede etki göstermeleri mümkün değil gibi görülebilmektedir (Saraç et al., 2014). Bu bağlamlar çerçevesinde, Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipleri ve performans arasındaki ilişkiler, daha fazla incelenmeye ihtiyaç duymaktadır (DeSarbo et al., 2005). Miles ve Snow'un (1978) tipolojisini, sektör ayrımı yapmadan, gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ölçekli kurumsal işletmeler üzerinde sınamak ve işletmelerin örgütsel performanslarının, stratejilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Araştırma verilerinin anket tekniği ile ve tek seferde elde edildiği çalışmada, farklı stratejik tiplerin, algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermeleri ve savunmacı, öncü, analizci tiplerin algılanan örgütsel performans değişkenleri üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olmaları beklenmektedir. Miles ve Snow (1978) tepkici kategoriyi uygulanabilir olmayan bir strateji olarak değerlendirmiştir. Bazı araştırmacılar da açık bir şekilde tanımlanmış bir stratejinin olmaması nedeniyle, strateji yokluğunu temsil ettiğinden tepkici stratejinin, genel bir strateji sınıflandırması olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Ingram et al., 2016; Saraç et al., 2014; Shortell & Zajac, 1990). Ayrıca stratejik davranışlarını farklı zaman ve koşullarda sürekli değiştirdiklerinden tepkicilerin, nesnel yaklaşımlar kullanılarak tek bir zaman diliminde karakterize edilmeleri zor olduğu düşünülmektedir (Blackmore & Nesbitt, 2012). Bu gerekçeler göz önünde bulundurularak tepkici stratejinin araştırma kapsamına dahil edilmemesine karar verilmiştir. Bu çerçevede çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Algılanan örgütsel performans, savunmacı, öncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Algılanan pazar performansı, savunmacı, öncü ve analizci stratejik davranış tiplerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Savunmacı stratejik davranış tipi, H3a: algılanan örgütsel performansı ve H3b: algılanan pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Öncü stratejik davranış tipi, H4a: algılanan örgütsel performansı ve H4b: algılanan pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Analizci stratejik davranış tipi, H5a: algılanan örgütsel performansı ve H5b: algılanan pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Örneklem ve Prosedür**

Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma anket formu, işletmelerde İK direktörü/yöneticisi/müdürü/iş ortağı/uzmanı olarak görev yapan kişilere, elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. İK departmanında belirtilen pozisyonlardaki çalışanlara ulaşamadığı ya da çalışanlardan olumsuz yanıt alındığı durumlarda, form işletmenin stratejik yönetim ve örgütsel gelişim departmanı yöneticilerine ulaştırılmıştır. Bu kişilere de ulaşamaması ya da istenilen yanıtın alınmaması halinde form işletmenin genel müdürü, genel müdür yardımcısı ya da bir üst düzey yöneticisine gönderilmiştir. Veri toplama süreci sonunda yanıtlanmış 102 adet anket formu sağlanmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 102 büyük ölçekli işletmenin her birinden yalnızca bir kişi (İK direktörü/yöneticisi/müdürü/iş ortağı/uzmanı veya örgütsel gelişim-stratejik yönetim uzmanı veya genel müdür/genel müdür yardımcısı) tarafından araştırma anketi doldurulmuştur. Önemli miktarda eksik veri içerdiğinden, 4 adet formun analizlere tabi tutulmasına karar verilmiştir. Tabloda verilerin elde edildiği işletmelere ve katılımcı bilgilerine yer verilmiştir.

Anket formunun İK yöneticilerine gönderilmesinin temel nedeni, İK yöneticilerinin büyük ölçekli işletmelerde stratejik role sahip olmaları ve İK uygulamalarının yanı sıra işletme stratejileri ve genel örgütsel faaliyetler hakkında bilgiye erişebilmeleridir (Tzafrir, 2005). Ayrıca önceki araştırmaların sonuçları İK yöneticilerinin verdikleri cevaplar ile farklı departmanlardan üst düzey yöneticilerin cevapları arasında kayda değer bir farklılık olmadığını ortaya koyduğundan (Harel & Tzafrir, 1999), İK yöneticilerinin stratejik değerlendirme yapma konusunda yetkin oldukları sonucuna varılmıştır. Bu veri doğrultusunda, katılımcıların anket formunda yer alan iş stratejilerine yönelik soruları, işletmeleri için anlayacak ve cevaplayacak yetkinlikte oldukları varsayılmıştır. Araştırma verilerinin elde edildiği işletmelerin tamamı 250 ve daha fazla çalışana sahip, yıllık net satış hasılatları belli bir büyüklüğün üzerinde olan, gıda, makine, metal, mobilya, dokuma, tekstil,

inşaat, kimya, otomotiv, plastik, telekomünikasyon, perakende, yazılım ve savunma sektörlerinde faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerdir.

**Tablo: 1**  
**Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bilgiler**

		Frekans	%
Pozisyon	İK Direktörü	4	4,1
	İK Müdür//Müdür Yardımcısı/Şef	25	25,5
	Kıdemli İK Uzmanı	46	46,9
	İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı	13	13,3
	İK Yöneticisi/Lideri	4	4,1
	Örgütsel Gelişim-Stratejik Yönetim Uzmanı	4	4,1
	Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı	2	2,0
	Toplam	98	100,0
Tecrübe	0-1	9	9,2
	1 yıldan fazla-2	12	12,2
	2 yıldan fazla-3	13	13,3
	3 yıldan fazla-4	12	12,2
	4 yıldan fazla ve üzeri	52	53,1
	Toplam	98	100
Çalışan Sayısı	250-500	25	25,8
	501-1000	24	24,7
	1001-2000	20	20,6
	2001 ve üzeri	28	28,9
	Toplam	97	100
Faaliyet Yılı	1-20	17	17,3
	21-40	42	42,9
	41-60	28	28,6
	61-80	7	7,1
	81 ve üzeri	4	4,1
	Toplam	98	100

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Anket formunda yer alan ölçekler, orijinal dillerinden paralel çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Biri mevcut çalışmanın araştırmacılarından olmak üzere, iki akademik personel birbirlerinden bağımsız olarak ölçekleri Türkçe 'ye çevirmişlerdir. Çalışmanın diğer araştırmacısı konumunda olan, yabancı dile, stratejik yönetim literatürüne hâkim olan üçüncü akademik personel tarafından, iki farklı çeviri incelenmiştir. Ölçülecek olan değişkene dil ve anlam olarak en uygun olduğu düşünülen maddeler seçilerek, ölçekler ve anket formu oluşturulmuştur.

#### 3.2.1. Algılanan Performans Ölçeği

Örgütsel performansın algısal ölçümlerinin, objektif ölçümler ile güçlü korelasyona sahip olduğu ve bu sebeple geçerli bir performans göstergesi olarak kullanılabileceği bildirilmiştir (Newbert, 2008). Bu çalışmada çalışanların rakiplere göre örgüt performansına ilişkin algıları olarak tanımlanan algılanan örgütsel performansın ölçülmesinde, Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen 2 boyutlu ve 11 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek kısa ve çok yönlü olması, farklı sektörlerden işletmelerin karşılaştırılmasına olanak vermesi gibi avantajlarından (Shea et al., 2012) ötürü tercih edilmiştir. Aynı zamanda gerçekleştirilen birçok çalışmada (Chan et al., 2004; Harel & Tzafirir, 1999; Newbert, 2008; Shea et al., 2012; Tzafirir, 2005) algılanan örgütsel performans ölçümünde yaygın kullanılan bir ölçektir. Ölçeğin birinci boyutu olan "algılanan örgütsel performans" boyutu 7 madde ile

ölçülmektedir. Bu maddelerde katılımcılardan örgütlerinin son 3 yıldaki performansını, rakiplerin performansı ile karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmektedir (Örnek madde: “İşletmeniz son 3 yıldaki örgütsel performansını, işletmeniz ile aynı/benzer ürün/hizmet sunan diğer işletmelerin performansını ile ürünlerin, hizmetlerin, programların kalitesi açısından nasıl karşılaştırırsınız?”). Boyut, ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, çalışanlar ile ilişkiler gibi örgütsel performans ölçümünde önemli hususlar arasında sayılan yönleri kapsamaktadır (Harel & Tzafir, 1999). Ölçekte bir diğer boyut olan “algılanan pazar performansı” 4 madde ile ölçülmektedir. Boyut kapsamında hem finansal (satışlarda büyüme, kârlılık) hem de finansal olmayan (pazarlama, pazar payı) indikatörler yer almaktadır (Newbert, 2008). Katılımcılardan örgütlerinin son 3 yıldaki pazarlama, satışlarda büyüme, kârlılık, pazar payı açısından performansını, rakipler ile karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmiştir (Örnek madde: “Aynı/benzer ürün veya hizmeti sunan diğer işletmeler ile işletmeniz son 3 yıldaki performansını pazarlama açısından nasıl karşılaştırırsınız?”). Ölçeğin orijinal versiyonunda katılımcılar yanıtlarını 4’lü Likert Tipi Ölçek kullanılarak vermişlerdir. Ancak, bu çalışmada katılımcıların görüşlerini daha iyi ifade edebilmeleri adına, daha geniş bir skala kullanılmasının önünde bir engel bulunmadığından (Shea et al., 2012), çalışmada katılımcıların yanıtlarını 5’li Likert Tipi ölçek (1: Çok Daha Kötü, 5: Çok Daha İyi) kullanarak vermeleri istenmiştir (Chan et al., 2004). Her iki boyut için de yüksek puanlar, katılımcıların örgütün performansını olumlu değerlendirdikleri şeklinde yorumlanmıştır.

### 3.2.2. İş Stratejileri Ölçekleri

İş stratejileri kapsamında araştırma modelinde yer alan Miles ve Snow’un (1978) tipolojisinde belirttiği savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin belirlenmesinde, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş 2 ölçek kullanılmıştır. Stratejik tiplerin belirlenmesinde kullanılan ölçeklerden biri Conant vd. (1990) ve öteki Segev (1987) tarafından geliştirilmiştir. Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen 11 maddeli ölçekte, maddelerin her biri 4 yanıt seçeneğinden oluşmaktadır. Yanıtların her biri Miles ve Snow’un (1978) stratejik tiplerinden (savunmacı, öncü, analizci, tepkici) birine karşılık gelmektedir (Örnek madde: “Aynı/benzer ürün veya hizmetleri sunan diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında işletmemizin sektörde aşağıdaki niteliğe sahip bir imajı vardır: Yüksek kaliteye sahip, daha az sayıda ve seçici mal/hizmet sunan bir işletmedir/ Yeni fikirler ve yenilikler benimser; ancak bunu dikkatli bir analiz sonrasında yapmaktadır/ Pazardaki imkanlara veya tehditlere, konumunu korumak ya da iyileştirmek amacı ile tepki gösterir ve cevap verir/ Yenilikçi ve yaratıcı olması ile tanınmaktadır”). Katılımcılar yanıt seçeneklerinden hangisinin hangi stratejiye denk düştüğünü bilmemektedirler. Tepkici strateji bu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır, ancak ölçeğin orijinal yapısının bozulmaması adına 11 maddenin her birinde tepkici stratejiye denk düşen yanıt seçenekleri çıkarılmadan ölçek katılımcılara sunulmuştur.

Örgütlerin stratejik davranış tiplerini tespit etmeye yönelik kullanılan bir diğer ölçek, Segev (1987) tarafından geliştirilmiş olan 42 maddeli ölçektir. Ölçeğin ilk 28 maddesi Miles

ve Snow'un (1978) stratejik tiplerini ölçmeye yöneliktir (Örnek madde: "*İşletme, nispeten istikrarlı bir ürün pazar alanında güvenli konumunu muhafaza etmeye çalışmaktadır*"). Katılımcıların yanıtları 7'li Likert Tipi ölçek (1: Bu ifade işletmem ile hiç uyum göstermemektedir, 7: Bu ifade işletmem ile yüksek derecede uyum göstermektedir) kullanılarak alınmıştır (Segev, 1987).

### 3.2.3. Kontrol Değişkenleri

Strateji-performans ilişkilerini inceleme kapsamına alan araştırmalarda (örn., Ingram et al., 2016; Saraç et al., 2014) işletme büyüklüğü, sektör, faaliyet yılı gibi değişkenlere kontrol değişkenleri olarak yer verilmiştir. Bu çalışmada da sektör, işletme büyüklüğü ve işletmelerin faaliyet yılı değişkenleri, işletme stratejileri ve algılanan örgütsel performans üzerinde etkili olabileceklerinden (Anwar et al., 2016; Smith et al., 1986), kontrol değişkenleri olarak temel alınmıştır. İşletme büyüklüğünün, strateji ile ilişkili olabileceğine dair kanıtlar mevcuttur. Ayrıca farklı işletme büyüklükleri, strateji-performans ilişkisindeki tutarsızlıkları açıklamada etkili bir unsurdur (Smith et al., 1986). İşletme büyüklüğünü kategorize etmede, çalışan sayısı en yaygın yöntemlerden biri (Smith et al., 1983) olduğundan (akt., Saraç et al., 2014), bu çalışmada işletme büyüklüğü işletmenin toplam çalışan sayısı (Chan et al., 2004; Newbert, 2008) olarak ve 4 kategori hâlinde işlevselleştirilmiştir (bkz. Tablo 1).

## 4. Bulgular

### 4.1. Ön Analizler

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler test edilmeden önce, ilk önce ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri incelenmiş, daha sonra işletmelerin izledikleri stratejiler yukarıda detayları verilen ölçekler kullanılarak belirlenmiştir.

#### 4.1.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Conant vd. (1990) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğinde, her bir sorudaki cevap seçenekleri Miles ve Snow'un (1978) 4 farklı iş stratejisine denk düşmektedir. Söz konusu ölçeğin yapısından dolayı Conant vd.'nin (1990) 11 maddeli iş stratejileri ölçeğine faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmamıştır. Fakat, Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeği ve Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel performans ölçeği için, faktör yapılarının ve iç tutarlılık katsayılarının tespit edilebilmesi amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel performans ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere, SPSS 20.0 programı (IBM, 2011) kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Küresellik Test sonuçları (KMO = .86;  $\chi^2$  (df = 55) = 809.785;  $p < .01$ ), veri seti setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Delaney ve Huselid (1996) algılanan örgütsel performans ve algılanan pazar performansı olmak üzere iki faktörlü yapı bildirmiştir. Ancak,



bu çalışmada temel bileşenler analizi neticesinde algılanan örgütsel performans ölçeği için 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin algılanan örgütsel performans boyutu kendi içerisinde 2 alt boyuta ayrılmıştır. Faktörlerin yorumlanabilirliğini artırmak amacıyla Varimax rotasyonu uygulandığında birinci faktör altında 4, ikinci faktör altında 4 ve üçüncü faktör altında 3 maddenin yüklendiği görülmüştür. Birinci, ikinci ve üçüncü faktörler sırasıyla algılanan örgütsel performans ölçeğindeki toplam varyansın %29,29, %28,15 ve %20,35'ini açıklamaktadır. Maddeler incelendiğinde aynı boyutta yer alan maddelerin içerik olarak uyumlu oldukları tespit edilmiştir. Faktörler çalışan ilişkileri performansı (4 madde), algılanan pazar performansı (4 madde) ve ürün-hizmet performansı (3 madde) olarak isimlendirilmiştir. Ürün-hizmet performansı işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin, rakiplerin benzer ürün ve hizmetlerine kıyasla ne kadar başarılı olduğuna ilişkin iken, çalışan ilişkileri performansı işletmenin çalışanları ile ilişkilerinde (yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkiler) başarı ve başarısızlığını yansıtmaktadır. Algılanan pazar performansı ise hem finansal (satışlarda büyüme, kârlılık) hem de finansal olmayan (pazarlama, pazar payı) indikatörleri içermekte, diğer boyutlara göre işletmenin performansını daha genel düzeyde ölçmektedir (Newbert, 2008). Ürün-hizmet performansı boyutunda yer alan üç maddenin faktör yükleri .72 ile .82 arasında, çalışan ilişkileri performansı boyutunda yer alan dört maddenin faktör yükleri .77 ile .87 arasında ve algılanan pazar performansı boyutunda yer alan dört maddenin faktör yükleri .67 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin Delaney ve Huselid (1996) tarafından ortaya konan iki-faktörlü yapısının, bu çalışmada üç faktörlü olduğunun ortaya çıkması sebebiyle, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak faktör yapısı bir kez daha test edilmesi uygun görülmüştür. İki faktörlü orijinal ölçüm modeliyle, üç faktörlü ölçüm modeli karşılaştırıldığında, üç-faktörlü modelin veri setine iki-faktörlü modelden daha iyi bir model olduğu tespit edilmiştir ( $\Delta\chi^2(2) = 69.9$ ;  $p < .05$ ). Ayrıca üç-faktörlü modelin veri setine uyumunun (CFI = .95;  $\chi^2/df = 2.00$ ; RMSEA = .08), iki-faktörlü modelin veri setine uyumuna (CFI = .91;  $\chi^2/df = 2.67$ ; RMSEA = .13) göre daha iyi olduğu görülmüştür. DFA sonuçlarının keşfedici faktör analizinin sonuçlarıyla uyumlu olması nedeniyle, algılanan performansın ürün-hizmet, çalışan ilişkileri ve pazar performansı olmak üzere üç alt boyutta incelenmesine karar verilmiştir. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde, 11 maddelik ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha = .92$ ), .70 kriterinin (Nunnally, 1978) oldukça üzerinde bulunmuştur. Algılanan pazar performansı ( $\alpha = .91$ ), ürün-hizmet performansı ( $\alpha = .82$ ) ve çalışan ilişkileri performansı ( $\alpha = .90$ ) boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının da .70 kriterinin (Nunnally, 1978) üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada işletmelerin benimsedikleri iş stratejilerinin tespit edilmesinde Conant vd.'nin (1990) iş stratejileri ölçeği belirleyiciliğe sahip olmakla birlikte, Segev (1987) tarafından geliştirilen iş stratejileri ölçeğinden de faydalanılmıştır. Ölçek savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejileri ölçmeye yönelik 28 maddeden oluşmaktadır. Ancak Segev (1987) ölçeği geliştirirken öncü, analizci ve tepkici boyutların her birinden birer madde olmak üzere toplamda 3 maddeyi, ölçeğin içsel tutarlılığını düşürdüğü gerekçesi ile çıkarmıştır. Savunmacı stratejiyi ölçmeye yönelik 9 madde, öncü stratejiyi ölçmeye yönelik 7 madde, analizci stratejiyi ölçmeye yönelik 6 madde ve tepkici stratejiyi ölçmeye yönelik

3 madde olmak üzere 25 madde faktör analizine tabi tutulmuş ve 4 faktörlü yapının, toplam varyansın %50'den fazlasını açıklamış olduğu görülmüştür. İçsel tutarlılık katsayısını düşürmesi nedeniyle savunmacı stratejiyi ölçek 1, analizci stratejiyi ölçek 2 ve öncü stratejiyi ölçek 1 madde analizden çıkarılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında yer verilmediği için tepkici iş stratejisi değişkeni oluşturulmayacağından, tepkici stratejiyi ölçek maddeler göz önünde bulundurulmamıştır. Savunmacı iş stratejisi ( $\alpha = .70$ ), öncü iş stratejisi ( $\alpha = .83$ ) ve analizci iş stratejisi ( $\alpha = .61$ ) değişkenleri, ilgili maddelerin ortalama değerleri alınarak oluşturulmuştur.

#### **4.1.2. Örneklem Birimlerinin Benimsedikleri İş Stratejilerinin Belirlenmesi**

Araştırma örneğinde yer alan işletmelerin iş stratejilerinin sınıflandırılmasında çoğunluk kuralı uygulanmıştır (Christiansen & Higgs, 2008; Conant et al., 1990). 98 örneklem biriminin her birinin, Conant vd. (1990) iş stratejileri ölçeğindeki 11 soruya verdikleri yanıtlar tek tek sayılmıştır. Verilen yanıtlara göre her bir işletmenin Miles ve Snow'un (1978) hangi stratejik davranış tipini benimsemiş olduğu tespit edilmiştir (Christiansen & Higgs, 2008: 20). Örneğin 11 soruda seçeneklerde en çok savunmacı stratejiye denk düşen yanıtlar işaretlenmiş ise o işletme savunmacı olarak kodlanmıştır. 14 örneklem biriminde yanıtlarda eşitlik olduğu görülmüş ve bu örneklem birimlerinin stratejik davranış tiplerinin belirlenmesi Segev (1987) iş stratejileri ölçeğine bırakılmıştır. 14 örneklem biriminin Segev (1987) iş stratejileri ölçeği kullanılarak oluşturulan savunmacı, öncü ve analizci iş stratejisi değişkenlerinden hangisinde en yüksek ortalama puana sahip olduklarına bakılarak iş stratejileri belirlenmiştir. Örneklemin %27,6'sının savunmacı, %37,8'inin öncü, %30,6'sı analizci ve Conant vd. (1990) ölçeği doğrultusunda elde edilen yanıtlar itibarıyla %4,1'inin tepkici iş stratejisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında tepkici iş stratejisine yer verilmemiş olduğundan, tepkici tip gösteren 4 örneklem birimi analizlere dahil edilmemiştir.

#### **4.2. Hipotez Testleri**

Algılanan örgütsel performans değişkenlerinin, stratejik davranış tiplerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve stratejik tiplerin, performans değişkenleri ile olan ilişkileri, çoklu regresyon ve tek yönlü varyans analizleri doğrultusunda incelenmiştir.

##### **4.2.1. Korelasyon Analizi**

Stratejik tipler, algılanan örgütsel performans değişkenleri, işletme büyüklüğü, faaliyet yılı ve sektör değişkenleri arasındaki ilişkiler, çoklu korelasyon analizi ile incelendiğinde, stratejik tipler ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasında, istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ( $p < .01$ ) bulunduğu görülmüştür. Araştırmanın kontrol değişkenlerinden işletme büyüklüğü ile stratejik tipler ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, bir diğer kontrol değişkeni olan faaliyet yılının öncü strateji ( $r(98) = .215, p < .05$ ) ile anlamlı

ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arttıkça öncü strateji seçme eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir.

**Tablo: 2**  
**Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Savunmacı Strateji	-								
2. Öncü Strateji	,078	-							
3. Analizci Strateji	,424**	,467**	-						
4. Algılanan Pazar Performansı	,157	,305**	,165	-					
5. Ürün-Hizmet Performansı	,017	,344**	,186	,657**	-				
6. Çalışan İlişkileri Performansı	,165	,457**	,300**	,554**	,562**	-			
7. İşletme Büyüklüğü	-,128	,004	-,013	,081	,068	-,122	-		
8. Faaliyet Yılı	-,167	,215*	-,014	,071	-,040	,081	,228*	-	
9. Sektör	,236*	,061	,304**	-,139	-,107	-,020	,021	-,062	-

\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde.

#### 4.2.2. Varyans ve Regresyon Analizleri

Algılanan örgütsel performans değişkenlerinin savunmacı, öncü ve analizci iş stratejileri gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri, %5 önem seviyesine göre gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo: 3**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi**

Performans	İş Stratejileri	N	Ort.	SS	SH	F	p
Algılanan Pazar Performansı	Savunmacı	27	3,62	0,66	0,13	2,766	,068
	Öncü	37	3,99	0,84	0,14		
	Analizci	30	4,06	0,71	0,13		
	Toplam	94	3,90	0,77	0,08		
Ürün Hizmet Performansı	Savunmacı	27	3,93	0,70	0,13	,985	,377
	Öncü	37	4,14	0,66	0,11		
	Analizci	30	4,14	0,64	0,12		
	Toplam	94	4,18	0,67	0,069		
Çalışan İlişkileri Performansı	Savunmacı	27	3,19	0,86	0,17	6,003	,004*
	Öncü	37	3,91	0,78	0,13		
	Analizci	30	3,52	0,86	0,16		
	Toplam	94	3,57	0,87	0,09		

\* $p < ,05$  anlamlılık düzeyinde. Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma.

Farklı iş stratejileri kategorilerinin algılanan pazar performansı ( $F(2,91) = 2,766; p > .05$ ) ve ürün-hizmet performansı ( $F(2,91) = ,985; p > .05$ ) üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları, tabloda yer alan değerlerden görülmektedir. Buna göre öncü, savunmacı ve analizci strateji izleyen işletmelerin algılanan pazar ve ürün-hizmet performansı boyutlarında birbirinden farklılaşmadıkları sonucuna varılmıştır. Ancak, farklı iş stratejisi gruplarının, çalışan ilişkileri performansı üzerinde ise anlamlı bir farklılığa sahip oldukları tespit edilmiştir ( $F(2,91) = 6,003; p < .01$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc çoklu karşılaştırma testleri yapılmasına karar verilmiştir. Varyansların homojenliğini test eden Levene Testi sonuçları ( $\text{sig} = ,810 > .05$ ) anakütle varyanslarının homojen olduğunu gösterdiğinden, çoklu karşılaştırmalarda eşit varyans yaklaşımını kullanan Tukey Testi kullanılmıştır. Tukey Testi sonuçlarına bakıldığında, savunmacı ve öncü iş stratejilerinin çalışan ilişkileri performansı ortalamaları arasında

anlamli bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, öncü strateji izleyenlerin analizci strateji izleyenlere; analizci strateji izleyenlerin ise savunmacı strateji izleyenlere kıyasla çalışan ilişkileri performansında yüksek değerler aldıkları saptanmıştır.

Yukarıda ayrıntıları verilen varyans analizine ek olarak, katılımcıların iş stratejilerine ilişkin değerlendirmelerinin (Segev'in ölçeği kullanılarak belirlenen), algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analiziyle incelenmiştir. Tablo 4'te regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışan ilişkileri performansının bağımlı değişken olarak yer aldığı modelde, çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F<sub>(3,94)</sub> = 8,305, p < .01]. Çalışan ilişkileri performansındaki %18 oranındaki varyans savunmacı, öncü ve analizci stratejik tipler tarafından açıklanmaktadır. Çalışan ilişkileri performansını açıklamada savunmacı ( $\beta = 0.569$ , p < .05), öncü ( $\beta = 0.993$ , p < .01) ve analizci ( $\beta = 0.752$ , p < .01) tiplerin her birinin katkısı anlamlı bulunmuştur. Bir diğer bağımlı değişken olan ürün hizmet performansının yer aldığı çoklu regresyon modelinin sonuçları anlamlı bulunmuştur [F<sub>(3,94)</sub> = 3,735, p < .05]. Ürün-hizmet performansındaki %8'lik varyans üç stratejik tip tarafından açıklanmaktadır. Ürün hizmet performansını açıklamada savunmacı ( $\beta = 0.579$ , p < .05), öncü ( $\beta = 0.770$ , p < .01) ve analizci ( $\beta = 0.738$ , p < .01) tiplerin katkıları anlamlıdır. Son olarak algılanan pazar performansının bağımlı değişken olarak yer aldığı modelin sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [F<sub>(3,94)</sub> = 4,798, p < .05]. Algılanan pazar performansındaki %11'lik varyans, çalışmanın bağımsız değişkenleri olan stratejik tipler tarafından açıklanmaktadır. Algılanan pazar performansını açıklamada savunmacı ( $\beta = 0.488$ , p < .05), öncü ( $\beta = 0.753$ , p < .01) ve analizci ( $\beta = 0.757$ , p < .01) stratejilerin sağladıkları katkılar anlamlı bulunmuştur.

**Tablo: 4**  
**Çoklu Regresyon Analizleri**

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

\* p < .05 anlamlılık düzeyinde.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Stratejik tiplerin belirlenmesinde Conant vd. (1990) ve Segev (1987) tarafından Miles ve Snow'un (1978) tipolojisini ölçmeye yönelik geliştirilen iki farklı ölçeğin kullanıldığı çalışmada, örneklemin %27,6'sının savunmacı, %37,8'inin öncü, %30,6'sının analizci ve Conant vd. (1990) ölçeği doğrultusunda elde edilen yanıtlar itibariyle %4,1'inin tepkici stratejik davranış tipini gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuçlar, Miles ve Snow (1978)

tarafından önerilen tüm stratejik davranış tiplerinin, elde edilen veriler aracılığıyla örneklem üzerinde tanımlanabileceğini göstermekte, tipolojinin evrensel geçerliliği ve jenerik niteliğine ilişkin önceki çalışmaların bulgularına destek vermektedir. Aynı zamanda Türkiye’de sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin rekabet etmede, tutarlı ve istikrarlı yanıt mekanizmalarına sahip olduklarını göstermektedir. Stratejik tiplerin oranları arasında büyüklük bakımından her ne kadar önemli bir fark olmasa da dikkat çekici nokta, işletmelerin ağırlıklı olarak öncü stratejiyi benimsemiş olduklarıdır. Bu sonuç, Türkiye’de faaliyet gösteren ve her biri kendi sektörünün önde gelenlerinden olan büyük ölçekli işletmelerin, değişim ve yeniliklerin öncüsü olma niteliği gösterdiklerine işaret etmektedir. Covid-19 pandemi döneminin olumsuz etkilerinin devam ettiği ve ekonomik alanda daralmaların yaşandığı bir dönemde, işletmeler yenilik ve girişimleri desteklemeye devam ettiklerini göstermektedir. Bu değerlendirme, öncülerden sonra ağırlıklı olarak analizci işletmelerin bulunmuş olması ile de desteklenmektedir. Analizci işletmelerin öncüsü olmasalar da öncüler tarafından ortaya konulan ve gelecek vadeden girişimlerin iyi birer takipçisi ve uyarlayıcısıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde Miles ve Snow’un (1978) stratejik tiplerinin tanımlanabilirliğini inceleyen yakın zamandaki çalışmalarda, stratejik tiplerin oransal ağırlıkları bakımından farklı sıralamalara ulaşıldığı görülmektedir. Ekonomik dönem, işletme ölçeği, sektör, performans ölçütleri gibi farklı bağlamlar, aynı ülkede yapılan çalışmalarda farklı stratejik tiplerin ağırlıklı olarak öne çıkmasında etkili olabilmektedir. Örneğin Saraç vd. (2014) Borsa İstanbul 100 endeksinde listelenen 190 işletmeyi inceledikleri çalışmada, ağırlıklı olarak analizci tip öne çıkmış ve ekonomide yaşanan dalgalanmaların, işletmelerin savunmacı ya da öncü gibi saf stratejileri benimsemek yerine, karma stratejileri uygulamaya yönelmelerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ekonomik durgunluk ve daralma dönemlerinde, işletmelerin riskleri minimize edebilmek amacıyla daha maliyet odaklı hareket ettiklerini bildirmişlerdir (Saraç et al., 2014).

Araştırmacıların çoğu işletmelerde herhangi bir stratejik türün etkili bir şekilde uygulanmasının, kabul edilebilir düzeyde örgütsel sonuçlar sağladığını savunmakta; örgütsel etkinliğin zayıf olmasını stratejiler ile çevre, yapı ve süreçler arasındaki uyumun eksikliğine bağlamaktadırlar (Ingram et al., 2016). Netice itibariyle Miles ve Snow (1978) da hangi koşulda hangi stratejik tipin daha etkili olacağına değinmemekle birlikte, işletmelerin kendi koşullarına en uygun stratejiyi benimseyerek strateji, yapı ve süreç arasındaki ilişkileri belirlediklerini ifade etmişlerdir (Walker, 2013). Mevcut çalışmada işletmelerin benimsedikleri net stratejik tiplerin yüzde olarak birbirlerine yakın olmaları, aslında beklenen bir sonuçtur. Örneklemde yer alan işletmeler büyük ölçekli kuruluşlar olarak uzun yıllardır buldukları sektörde faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla ekonomik çevrede yaşanan dönemsel değişimlere ya da öngörülemeyen faktörlere tecrübeli kuruluşlar olarak benimsedikleri stratejiler ile tutarlı yanıtlar verdikleri düşünülmektedir.

Strateji-performans ilişkilerini inceleyen araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da hipotezlerin test edilmesinde, veriler çoklu regresyon ve tek yönlü varyans analizlerine (Anwar et al., 2016) tabi tutulmuştur. İş stratejileri ve algılanan örgütsel performans değişkenleri arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizleri ile

performansın stratejilerden etkilendiği, savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, çalışan ilişkileri performansı, ürün-hizmet performansı ve algılanan pazar performansı üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı etkilere sahip oldukları ortaya konulmuştur. Regresyon analizi sonuçları, eşsonluluk kavramına yönelik değerlendirmeleri desteklemektedir. Katz ve Kahn (1978: 30) tarafından belirtildiği üzere, bir sistem, farklı başlangıç koşulları ve farklı yollar üzerinden aynı son duruma ulaşabilmektedir (akt., Gresov & Drazin, 1997). Bu çalışma kapsamında da farklı büyüklüklerden ve farklı sektörlerden işletmelerde, aynı nihai sonuca farklı koşul ve yollar üzerinden ulaşılabilirdiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla arzu edilen örgütsel performansa ulaşmada, işletmeler için en iyi tek bir strateji-performans setinin söz konusu olmadığını söylemek mümkündür. Nitekim, Miles ve Snow'un (1978) teorisi, ideal örgüt türlerinin varlığına, uyum ve eşsonluluk kavramlarına dayanan argümanlar içermektedir (Doty et al., 1993). Sonuçlar aynı zamanda Miles ve Snow'un (1978), iyi uygulanması şartıyla savunmacı, öncü ve analizci stratejik davranış türlerinin, herhangi bir endüstride performans üzerinde olumlu etki edebileceklerine (Hambrick, 1983) ilişkin önermelerini doğrulamaktadır. Zira, çevreye tutarlı bir şekilde yanıt verdiklerinden Miles ve Snow (1978) tarafından etkili örgütlenme biçimleri olarak ifade edilen (Doty et al., 1993) savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin tercih edilmesinin, örgütsel performansı olumsuz etkilemeleri olası değildir (Jennings et al., 2003).

Çalışan ilişkileri performansı kapsamında yöneticiler, işletmelerini, aynı/benzer ürün ve hizmet sunan işletmelere göre, kritik önemdeki çalışanların işletmeye kazandırılması ve elde tutulması, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler ve genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler açılarından karşılaştırarak değerlendirmişlerdir. Stratejik tiplerin her birinin, çalışan ilişkileri performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili oldukları bulunmuştur. Çalışan ilişkileri performansı aslında işletmelerin insan kaynağına attikleri öneme vurgu yapmaktadır. Savunmacı örgütlerin insan kaynaklarına yönelik temel stratejileri insan kaynaklarının oluşturulmasıdır. Bu örgütlerde, giriş seviyesinin üzerindeki pozisyonlarda sınırlı istihdam gerçekleştirilmekte ve adayların ayıklanmasına dayalı bir seçim politikası güdülmektedir. Savunmacılarda yeteneklerin inşasına odaklanılmakta ve dolayısıyla çalışanların eğitim ihtiyaçları detaylı bir biçimde tanımlanarak çalışanlara eğitim programları sunulmaktadır. İnsan kaynaklarının edinilmesi temel stratejisini benimseyen öncülerde, işe alımlar her seviyede gerçekleştirilmekte ve seçim esnasında adaylara detaylı testler uygulanmaktadır. Bilgi ve beceri düzeyleri üst seviyede olan adayların tercih edilmesi öncü stratejinin bir gereği olduğundan, öncülerde eğitim programları savunmacılara göre daha dar kapsamlı olmaktadır. Dışarıdan alımlar sınırlı olmakla birlikte, istihdam ve seçim politikaları savunmacı ve öncülerin karışımı olan analizcilerde ise insan kaynağının tahsisine odaklanılmaktadır. Yeteneklerin inşası ve edinilmesine önem atfeden analizcilerde, çalışanlara yönelik yaygın eğitim programları uygulanmaktadır (Miles & Snow, 1984). Görüldüğü üzere her üç stratejik davranış tipinde insan varlığı önemli bir kaynaktır. Stratejilerin başarı ile uygulanması stratejinin çevre, yapı ve süreç ile olan uyumuna olduğu kadar, stratejileri hayata geçirecek olan örgütteki insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerine de bağlıdır. Verilerin sağlandığı işletmelerin profesyonel İK departmanlarına sahip oldukları ve katılımcıların İK departmanlarının üst düzey yöneticilerinden oluştuğu

da göz önünde bulundurulduğunda, her üç stratejik davranış tipinin çalışan ilişkileri performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olmaları beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç Türkiye'nin önde gelen işletmelerinde, farklı yöntemler kullanılsa da nitelikli çalışanların çekilmesi, elde tutulması, çalışanlar ile iyi ilişkilerin kurulması gibi konulara önem verildiğini ve bu önemin örgütsel performansa olumlu yansımaları göstermektedir.

Çalışmada algılanan örgütsel performansın bir diğer bileşeni olan ürün-hizmet performansı çerçevesinde yöneticiler, ürünlerin, hizmetlerin ve programların kalitesi, geliştirilmesi ve müşterilerin memnuniyeti açısından, kendi işletmelerini aynı/benzer ürün ve hizmetleri sunan rakipler ile karşılaştırmışlardır. Savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin, ürün-hizmet performansı üzerinde pozitif yönde etkili oldukları sonucuna varılmıştır. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, ürün ve hizmetlerini pazarın sınırlı ve verim açısından yüksek bölümüne yönlendirmektedirler. Hedef pazarlarında yer alan müşterilerin ihtiyaç duydukları tüm ürün ve hizmetleri en iyi şekilde ulaştırmayı amaçlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetini sağlamaya ve bu sayede sistemli bir ürün akışı elde etmeye çabalamaktadırlar (Miles & Snow, 2003). Bunların yanı sıra fiyat ve kalite konularında rekabetçi olmayı gerektiren savunmacı strateji, iyi ürün-hizmet performansı ile sonuçlanmaktadır. Pazarda ilk olma vurgusuna sahip öncü işletmeler, yoğun pazar araştırmaları neticesinde müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet geliştirmektedirler (Miles & Snow, 1984). Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine ve müşteri memnuniyetine önem vermesi, öncü stratejinin ürün-hizmet performansı üzerindeki etkisini olumlu kılmaktadır. Savunmacı ve öncü stratejilerin güçlü yanlarını benimseyen analizciler, maliyetli fikir üretme, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile uğraşmadan, öncü örgütün geliştirdiği gelecek vadeden yenilikleri benimsemektedirler. Öncü örgüt tarafından yeni ürün piyasaya sürüldükten kısa bir süre sonra, ürünün analizci örgüt tarafından geliştirilen versiyonu pazara gelmektedir (Miles & Snow, 2003). Böylece öncülere göre daha düşük maliyetlere katlanarak daha düşük satış fiyatından ürün ve hizmet sunumunda bulunan analizciler, müşteri memnuniyeti sağlamaktadırlar. Bu çalışmanın sonuçlarına bakarak, ürün-hizmet performansı açısından farklı noktalara odaklansalar da öncü, savunmacı ve analizci stratejiler izleyen işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sundukları ürün ve hizmetler bakımından başarılı olmaları gerektiğini, seçtikleri stratejiyi tutarlı ve doğru bir şekilde uyguladıkları takdirde ürün-hizmet performanslarının arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel performansın önemli bileşenlerinden olan pazar performansı kapsamında ise yine yöneticiler, pazarlama, satışlardaki büyüme, kârlılık ve pazar payı kriterleri açısından işletmelerinin son 3 yıldaki performansını, aynı/benzer ürün ve hizmeti sunan diğer işletmeler ile karşılaştırarak değerlendirmişlerdir. Wickham (2006) bir işletmenin pazardaki konumunun, rakiplerine kıyasla pazara sundukları üzerinden belirlendiğini bildirmektedir (akt., Ingram et al., 2016). Ürün ve hizmetlerin mümkün olduğunca verimli bir şekilde üretimi ve dağıtımını problemlere odaklanan savunmacılarda, kârlılık en önemli performans göstergelerindedir (Miles & Snow, 1978). Öncülerde ise yenilikçi olmak, yüksek kârlılık sağlamak kadar önemlidir. Yenilikçiliğin taşıdığı riskler bakımından öncüler, savunmacıların ulaştıkları kârlılık seviyelerine ulaşmasalar da (Miles & Snow,

2003) pazarda ilk olma özellikleri, önemli bir pazar payı sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Geniş ve sürekli gelişen ürün-pazar alanları sayesinde öncüler sırayışlarla büyürler. Öncü örgütlerin yenilik ve girişimlerinin sıkı takipçileri olan analizciler ise kârlılık bakımından gelecek vadeden yenilikleri uyarılma çabası içerisindedirler (Miles & Snow, 2003). Dolayısıyla kârlılık göstergeleri savunmacılar kadar analizci örgütler için de önem taşımaktadır. Bu açılardan değerlendirildiğinde çalışmada her üç stratejik tipin, algılanan pazar performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olmaları beklenen bir sonuçtur. Farklı niteliklere sahip stratejik tiplerin her birinin, algılanan örgütsel performansın tüm boyutları üzerinde pozitif yönde etkili olmaları, genel örgüt düzeyinde benimsenen ve başarıyla uygulanan bir stratejinin varlığı ile açıklanabilmektedir. İş stratejisinin, örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkili olması, işletme için doğru stratejinin uygulandığına işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin, iyi performans göstermede iş stratejilerine önem verdiklerini ortaya koymuştur. Önceki çalışmalar Türkiye’deki işletmelerin yöneticilerinin harekete geçmeden önce stratejilerin belirlenmesine yeterince zaman ayırdıklarını bildirmiştir (Dincer et al., 2006). Yöneticiler rakiplerini iyi tanımakta ve net hedefler belirlemektedirler. Örneklemin çok büyük bir kısmı stratejik netlik göstermiştir. Farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda da stratejik netliğe sahip işletmelerin iyi örgütsel performans gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Parnell et al., 2015).

Çalışmada algılanan örgütsel performans değişkenlerinin, farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri, tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Savunmacı, öncü ve analizci stratejiler arasındaki örgütsel performans farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları, performans boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Stratejik tiplerin algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı değişkenleri üzerinde, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadıkları sonucu elde edilmiştir. Savunmacı, öncü ve analizci stratejik tiplerin algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı üzerinde benzer derecede performansa sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuç eşsonluluk kavramına ilişkin değerlendirmeler ve önceki çalışmaların sonuçları (Jennings et al., 2003) ile tutarlılık göstermektedir. Savunmacı, öncü ve analizci stratejileri benimseyen farklı sektörlerden ve farklı büyüklükte ve yapılarıdaki işletmelerin, birbirleri ile benzer seviyede algılanan pazar performansı ve ürün-hizmet performansına sahip oldukları ifade edilebilir. Aynı zamanda bu sonuç Miles ve Snow (1978)’un uzun vadede savunucu, öncü ve analizcilerin eşit derecede iyi performans gösterdiklerine ilişkin önermesini desteklemektedir. Smith vd. (1983) de esas olanın stratejinin türü olmadığını, benimsenen stratejinin tutarlı ve amaçlı bir strateji olup olmaması olduğunu savunmaktadır (akt, Saraç et al., 2014). Tek yönlü varyans analizi sonuçları bu önermeler ile uyumludur. Ancak ortalama değerler incelendiğinde, savunmacı stratejiden analizci stratejiye doğru algılanan pazar performansında ve ürün hizmet performansında bir artış trendinin söz konusu olduğu da söylenebilir. Bu iki algılanan örgütsel performans değişkeni için stratejilere göre anlamlı bir farklılık elde edilemese de analizci stratejinin, öncü ve savunmacı stratejilere göre daha iyi algılanan pazar performansı ve ürün hizmet performansı gösterdiğine ilişkin bir eğilimden bahsedilebilir. Çalışan ilişkileri performansının ise farklı stratejik tiplere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örnekleimde yer alan büyük ölçekli işletmelerin tamamı



profesyonel İK departmanlarına sahip olmakla birlikte, iş stratejileri ve İK uygulamaları çalışanlar tarafından benimsenmiş işletmelerdir. Araştırma verileri özellikle bu işletmelerin İK departmanlarında yönetici pozisyonunda görev yapan kıdemli çalışanlarından elde edilmiştir. Anket formu her işletmede öncelikli olarak İK departmanında en üst düzeyde yer alan yöneticiye ulaştırılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla profesyonel İK departmanlarına sahip bu işletmelerin, İK uygulamalarına önem attıkları ve İK uygulamalarını iş stratejileri ile uyumlu bir şekilde tasarlamayı başarabildikleri varsayılmaktadır. Profesyonel bir İK departmanının varlığı aynı zamanda işletme çalışanlarının stratejileri uygulayabilecek düzeyde eğitilmeleri, geliştirilmeleri, motive edilmeleri, iş ile uyumlaştırılmaları gibi konulara, işletme yönetiminin önem gösterdiğinin bir işaretidir. Ayrıca çalışma örnekleminde yer alan işletmelerde öncü strateji, en yüksek yüzde ile tanımlanan stratejik tiptir. Öncü strateji başta teknoloji ve mühendislik alanlarında olmak üzere sahip olduğu özellikler bakımından nitelikli, bilgi ve beceri düzeyi yüksek çalışan istihdamına ve çalışanların bu doğrultuda eğitilip geliştirilmelerine odaklanmaktadır (Miles & Snow, 2003). Özellikle öncülerde kritik önemdeki çalışanların işletmeye kazandırılması, işletmede tutulması, yönetimin çalışanlar ile ilişkileri, çalışanların birbirleri ile ilişkileri bu işletmeler için önem taşımaktadır.

Kültür, sektör, çevre, ekonomi, işletme büyüklüğü, örgütsel performans ölçütleri başta olmak üzere birçok bağlamın, strateji ve performans ilişkisine dair sonuçlar üzerinde etkili oldukları bilinmektedir (Parnell et al., 2006). Farklı ülkelerde, farklı kültür ve ekonomilerde, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel performans ölçüm kriterleri de çeşitlidir (Ingram et al., 2016). Özellikle kültür ve ekonomi bağlamlarında değerlendirildiğinde, strateji-performans ilişkilerini inceleyen araştırmaların ağırlıklı olarak ABD ve Birleşik Krallık gibi gelişmiş batılı ülkelerde gerçekleştirildiği görülmektedir (Ingram et al., 2016; Parnell et al., 2015). Strateji tipolojileri ve stratejik tipler belirtilen çeşitli bağlamlarda uygulanabilse de stratejilerin kavramsallaştırılması ve yorumlanması ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir (Parnell et al., 2015). Batı menşeli uygulamalar, çoğunlukla Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerde tecrübe edilmekte, ancak benzer sonuçlara her zaman ulaşılamamaktadır. Küresel olanın yere uygulanmasında denge ve adaptasyonun sağlanması kolay olmamaktadır. Uluslararası araştırmalarda metodolojik tutarlılığı korumak faydalı olsa da gelişmiş ülkelerde, özellikle Batı'da geliştirilen bazı yönetim yapıları, yükselen ekonomilerde uygun olmayabilir (Parnell et al., 2012). Bu noktada sosyal, ekonomik, demografik ve kültürel farklılıklar (Aycan, 2001) ve Türkiye'ye ilişkin yerel ve özgün yeniliklerin geliştirilmesindeki kısıtlar etkili olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler cazibeli pazarları temsil etmelerinin yanı sıra riskli bir çevreye sahiptirler. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerdeki işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan, destek ve teşviklerden, istikrardan yoksun olabilmektedirler. Dolayısıyla gelişmiş ülkelerde strateji-performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen varsayım ve sonuçların, gelişmekte olan ülkelerde sağlanamama olasılığı mevcuttur (Anwar & Hasnu, 2016). Bunun yanı sıra özellikle ekonomik olarak içinde bulunulan dönem, işletmelerin davranış tiplerini değiştirmelerine neden olacak güçte etkili bir

faktördür. Büyüme ve refah dönemlerinde öncü davranış tipi gösteren bir işletme, durgunluk ve kriz dönemlerinde yenilik arayışlarına ara vererek ve bir savunmacı ya da analizci gibi davranabilmektedir. Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipolojisinin tanımlanabilirliğinin sınırlılığı ve stratejik tipler ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar, literatür ile paralellik göstermektedir. Örnekleme yer alan işletmeler uzun yıllardır varlığını sürdüren, işletme düzeyindeki stratejileri kökleşmiş, faaliyette buldukları ürün pazar alanlarında lider ya da liderin yakın takipçileri olan, profesyonel İK departmanlarına sahip kuruluşlardır. Türk firmaları, küresel ekonomiye daha fazla dahil olduklarından batı normlarına uymaları yönünde baskı altındadırlar. Bu durum yöneticilerin stratejik davranış tipleri konusunda hızlı bir şekilde adapte olmalarını ve yabancı işletmelere benzer bir strateji geliştirme süreci üretmelerini sağlamıştır (Dincer et al., 2006).

Hangi sektörde ya da büyüklükte olursa olsun işletmelerin ne tür bir stratejik davranış türüne sahip olduklarını bilmeleri önemlidir. Bu sayede kendilerini çevreleyen endüstri ortamını daha iyi keşfederek, rekabet avantajı sağlamanın yollarını görebilmektedirler (Lin et al., 2020). Benimsenen stratejinin, örgütsel sonuçlar üzerinde arzu edilen etkiyi yaratmaması halinde, işletmeler stratejinin çevre ve örgütsel unsurlar ile olan uyumunu gözden geçirmenin yanı sıra performans ölçüm kriterlerini de değerlendirmelidirler. İşletme düzeyindeki stratejilerin performans üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular, iş stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasından sorumlu yöneticiler açısından önem taşımaktadır (Jusoh & Parnell, 2008). Hem araştırmacılar hem işletmeciler stratejinin, performans üzerinde istenilen etkiyi yaratıp yaratmadığını araştırmaları, finansal olmayan performans ölçümlerini de göz önünde bulundurmalıdırlar (Jusoh & Parnell, 2008). Stratejinin, performans üzerinde istenilen etkiyi yaratmasında, işletmenin stratejiyi çevresel koşullara ve örgütsel unsurlara uyarlama yeteneği de önem taşımaktadır.

## 6. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen stratejik tiplerin varlığı desteklenmiş ve savunmacı, öncü, analizci tiplerin, örgütsel performansı pozitif yönde etkiledikleri sonucuna varılmıştır. Miles ve Snow'un (1978) stratejik tiplerinden tepkici tip, çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Dolayısıyla Miles ve Snow'un (1978) uygulanabilir stratejilerin, tepkici stratejiye göre örgütsel performans üzerinde daha etkili olduklarına ilişkin önermesi bu çalışmada test edilememiştir. İlerideki çalışmalarda araştırma evreni genişletilerek tepkici kategorinin, örgütsel performans ile ilişkilerde diğer stratejik tipler ile karşılaştırılması ve Miles ve Snow'un (1978) ilgili önermesinin test edilebilmesi mümkün kılınabilir. Çalışmada örneklem sayısının küçük olmasında inceleme birimi olarak yalnızca büyük ölçekli kurumsal işletmeler ile sınırlı tutulan araştırma evreni etkili olmuştur. Gelecek çalışmalarda araştırma evreni genişletilerek daha fazla sayıda örneklem birimine ulaşılabilir ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliği güçlendirilebilir. Önceki strateji-performans çalışmalarının büyük çoğunluğu büyük ölçekli işletmelere odaklanmıştır (Parnell et al., 2015). Yapılacak çalışmaların araştırma evrenine küçük-orta ölçekli işletmeler dahil

edilerek, daha geniş bir örnekleme ulaşılmasının yanı sıra işletme büyüklüğünün strateji-performans ilişkisi üzerindeki etkileri de incelenebilir. Çalışmada, belirtilen listelerdeki farklı sektörlerden büyük ölçekli işletmelere odaklanılmış, ancak spesifik bir sektör belirlenmemiştir. Bu nitelikteki bir çalışmada sektörel farklılıklar, araştırma bulgularını değiştirebilir. Örneğin yazılım sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde yenilikçi olma niteliği ön plana çıkabilir ve bu durum yazılım sektöründe faaliyet gösteren öncü işletmelerin daha yüksek örgütsel performans sağlayacakları sonucuna götürebilir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda spesifik sektörlerin belirlenmesi ve hatta sektörler arası karşılaştırmalarda bulunulması, daha etkili sonuçlar elde edilebilmesi bakımından önerilmektedir. Böylece hangi sektörde hangi stratejik tipin örgütsel performans üzerinde daha etkili olduğuna ilişkin sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir. Her ne kadar Miles ve Snow (1978) uygulanabilir stratejik tiplerin örgütsel performans üzerinde eşit derecede etkili olduklarını önerse de farklı bağlamlarda gerçekleştirilen çalışmalarda, önerme ile örtüşmeyen sonuçlar elde edilmiştir (Ingram et al., 2016). Çalışmada örgütsel performans kriteri olarak yalnızca algılanan örgütsel performans araştırma kapsamına alınmış ve finansal performans ölçütleri (ROA, ROI vb.) dahil edilmemiştir. Örnekleme yer alan işletmelerin çok küçük bir kısmı halka açık işletmelerdir. Halka açık olmayan işletmelerin mali tablolarına erişilemediğinden, finansal performans kapsam dışı bırakılmıştır. Halka açık işletmeler ile gerçekleştirilecek bir çalışmada örgütsel performans kapsamına finansal ölçütlerin de dahil edilmesi, performansın bütüncül bir yaklaşım ile ele alınması bakımından önerilmektedir. Finansal ölçütlerin kapsama dahil edilmesinin yanı sıra örneğin üretim, pazarlama, ar-ge gibi departman ya da birim bazında performans değerlendirilme de bulunulabilir. Miles ve Snow (1978) da stratejik tipleri geliştirirken bu üç departmandan yola çıkmıştır. Dolayısıyla hangi stratejik tipin hangi departmana yönelik performans değerlendirmesi üzerinde daha etkili olduğu sonuçlarına varılabilir. Sektör, işletme büyüklüğü, farklı performans ölçüm kriterlerinin araştırma kapsamına alınmasının yanı sıra gelecek çalışmalarda çevresel koşullar ve örgütsel yeterlilikler, spesifik değişkenler olarak incelenebilir. Özellikle sektörel sınıflandırmanın, çevresel faktörlerin ve belirtilen diğer değişkenlerin, stratejik tipler ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerde etkili olup olmadığına ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (DeSarbo et al., 2005). Neticede stratejiler, örgütsel yapı, süreç ve çevre ile uyumlu olduklarında performansta en iyi sonucu vermektedirler (Andrews et al., 2008; Jusoh & Parnell, 2008). Bu çalışmada işletmelerin stratejik davranış tiplerinin belirlenmesinde Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen tipoloji kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda diğer araştırmacıların geliştirdikleri tipolojiler de kullanılarak elde edilen sonuçlar ile strateji-performans literatürüne katkı sağlanabilir. Çalışmada örneklem birimleri için net stratejik türler belirlenmiş, karma stratejik davranış tipleri belirlenmemiştir. Yalnızca net stratejik türlere odaklanılmıştır. Önceki bazı çalışmalarda (örn., Ingram et al., 2016) araştırmacılar işletmeler için karma stratejik tipler de belirlemişlerdir. Gelecek çalışmalarda karma stratejik tiplerin belirlenmesi, stratejilerin incelendiği değişkenler ile ilişkilerine ve işletmelere farklı yorumlar getirebilir. Örneğin karma stratejilerin uygulanması taklit edilme, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, esneklik vb. konularda (Anwar et al., 2016) daha avantajlı olabilir. Özellikle büyük ölçekli ve uzun yıllardır faaliyette bulunan kurumsal işletmelerin stratejik davranışları,

uygulanabilir strateji türlerinden biri altında sınıflandırılabilir. Ancak işletmelerin kısa vadede ya da geçiş dönemlerinde (örneğin ekonomik kriz, Covid-19 pandemisi vb. dönemlerde) stratejik davranışları değişebilir. Bu nedenle uzun vadede uygulanabilir bir stratejik tipe sahip olan bir işletme, bu tür dönemlerde tepkici gibi davranabilir. Önceki çalışmaların çoğunda strateji-performans ilişkisi sabit ve nispeten kısa bir zaman dilimi kapsamında incelenmiştir (Parnell et al., 2012). Bu çalışmada da işletmelerin stratejik davranış tiplerinin belirlenmesinde gerekli veriler tek seferde toplanmıştır. Kesitsel bir çalışma yapılmış olması, verilerin elde edildiği döneme has durumların, araştırma sonuçları üzerindeki etkisini bertaraf edememiş olabilir. Gelecek araştırmalarda boylamsal çalışma yapılması, verilerin belirli aralıklar ile birkaç keredede elde edilmesi (örn., Anwar et al., 2016), dönemsel özelliklerin sonuçlar üzerindeki etkisini arındırmada yararlı olacaktır. Son olarak strateji-performans ilişkisine dair çalışmaların büyük çoğunluğu gelişmiş batı ülkelerinde gerçekleştirilmiş olduğundan, stratejik tipler ve performans ölçütleri arasındaki ilişkilere dair literatür, bu araştırmaların sonuçları tarafından yönlendirilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu tür çalışmaların tekrarlanması, strateji-performans ilişkisinin, ülke, kültür ve dış çevre bağlamlarında incelenerek literatüre farklı bakış açılarının kazandırılması açısından önem taşımaktadır. Farklı kültürlerde yöneticiler aynı konular hakkında farklı bakış açılarına sahip olabilmekte ve farklı yollar geliştirmektedirler (Parnell et al., 2012). Dolayısıyla her ne kadar strateji tipolojileri farklı ülkelerde farklı sektörlerden işletmelere uygulanabilir olsa da stratejilerin kavramsallaştırılması ülkeden ülkeye değişebilmektedir (Parnell et al., 2015). Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, gelişmiş batılı ülkelerde gerçekleştirilen ölçeklerin, gelişmekte olan ekonomilerde ve farklı kültürlerde nasıl sonuçlar vereceğine dair araştırmalarda, muhtemel sorunların ortaya çıkma riski hep vardır (Parnell et al., 2015). Bu nedenle nicel araştırma tasarımının yanı sıra strateji-performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda, nitel araştırma tasarımından da yararlanılması faydalı olacaktır.

## Kaynaklar

- Allen, R.S. et al. (2007), "Perceived diversity and organizational performance", *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
- Anwar, J. & S.A.F. Hasnu (2016), "Strategy-performance linkage: methodological refinements and empirical analysis", *Journal of Asia Business Studies*, 10(3), 303-317.
- Anwar, J. et al. (2016), "Business strategy and organizational performance", *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 97-122.
- Aycan, Z. (2001), "Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-261.
- Berberoglu, A. (2018), "Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals", *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9.
- Blackmore, K. & K. Nesbitt (2013), "Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-size enterprises", *Australian Journal of Management*, 38(1), 171-190.
- Brunk, S.E. (2003), "From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance", *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 105-108.

- Chan, L.L. et al. (2004), “In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Christiansen, L.C. & M. Higgs (2008), “How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers”, *Journal of General Management*, 33(4), 13-34.
- Conant, J.S. et al. (1990), “Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study”, *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Delaney, J.T. & M.A. Huselid (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- DeSarbo, W.S. et al. (2005), “Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dincer, O. et al. (2006), “The strategic planning process: evidence from Turkish firms”, *Management Research News*, 29(4), 206-219.
- Doty, D.H. et al. (1993), “Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories”, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Fiss, P.C. (2011), “Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research”, *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Furrer, O. et al. (2008), “The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research”, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gresov, C. & R. Drazin (1997), “Equifinality: Functional equivalence in organization design”, *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.
- Hambrick, D.C. (1983), “Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types”, *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D.C. (2003), “On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors”, *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 115-118.
- Harel, G.H. & S.S. Tzafirir (1999), “The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”, *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- Hoque, Z. (2004), “A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance”, *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hrebiniak, L.G. & W.F. Joyce (1985), “Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism”, *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Ingram, T. et al. (2016), “Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in Polish production companies”, *Journal of Management and Business Administration, Central Europe*, (1), 17-45.

- Jennings, D.F. et al. (2003), "Strategy-performance relationships in service firms: a test for equifinality", *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 208-220.
- Jusoh, R. & J.A. Parnell (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study", *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Kabanoff, B. & S. Brown (2008), "Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance", *Strategic Management Journal*, 29(2), 149-171.
- Lin, C. et al. (2020), "Exploring differences in competitive performance based on Miles and Snow's strategy typology for the semiconductor industry", *Industrial Management & Data Systems*, 120(6), 1125-1148.
- Luoma, M.A. (2015), "Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas", *Management Decision*, 53(5), 1083-1106.
- Miles, R. & C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Processes*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E. & C. Snow (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organization Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R.E. et al. (1978), "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H.T. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moore, M. (2005), "Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow", *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704.
- Newbert, S.L. (2008), "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- O'Regan, N. & A. Ghobadian (2006), "Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.
- Parnell, J.A. & P. Wright (1993), "Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology", *British Journal of Management*, 4(1), 29-36.
- Parnell, J.A. (2008), "Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru", *Management Decision*, 46(9), 1277-1298.
- Parnell, J.A. (2011), "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States", *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Parnell, J.A. et al. (2000), "Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship", *Management Decision*, 38(8), 520-530.

- Parnell, J.A. et al. (2006), “Measuring performance in competitive strategy research”, *International Journal of Management and Decision Making*, 7, 408-17.
- Parnell, J.A. et al. (2012), “Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey”, *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91-117.
- Parnell, J.A. et al. (2015), “Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States”, *Management Decision*, 53(2), 402-431.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Richard, P.J. et al. (2009), “Measuring organizational performance: Towards methodological best practice”, *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Saraç, M. et al. (2014), “How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index”, *Journal of Accounting & Finance*, (61), 121-134.
- Segev, E. (1987), “Strategy, strategy-making, and performance in a business game”, *Strategic Management Journal*, 8(6), 565-577.
- Shea, T. et al. (2012), “Evaluation of a perceived organisational performance scale using Rasch model analysis”, *Australian Journal of Management*, 37(3), 507-522.
- Sheehan, C. et al. (2007), “The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance”, *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 611-629.
- Shortell, S.M. & E.J. Zajac (1990), “Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Slater, S.F. & E.M. Olson (2000), “Strategy type and performance: the influence of sales force management”, *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Slater, S.F. & E.M. Olson (2001), “Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis”, *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Smith, K.G. et al. (1986), “Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance”, *Academy of Management Proceedings*, 1986(1), 45-49, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Smith, K.G. et al. (1989), “Strategy, size and performance”, *Organization Studies*, 10(1), 63-81.
- Tang, Z. & J. Tang (2012), “Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies”, *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 409-431.
- Tzafirir, S.S. (2005), “The relationship between trust, HRM practices and firm performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Walker, R.M. (2013), “Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework”, *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Zajac, E.J. & S.M. Shortell (1989), “Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications”, *Strategic Management Journal*, 10(5), 413-430.
- Zamani, S. et al. (2013), “Strategic change and decision making in an emerging nation: An exploratory assessment of Iranian manufacturing firms”, *Strategic Change*, 22(5-6), 355-370.

Boy-Akdağ, L. & Ö. Tayfur-Ekmekci (2023), "İş Stratejileri ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", *Sosyoekonomi*, 31(57), 299-329.