

*Stratejik Karar Alma Üzerinde Çevresel Etkiler: Bir İnceleme ve Araştırma Gündemi**

F. Oben Ürü¹

Received/ Başvuru: 20.09.2024

Accepted/ Kabul: 14.11.2024

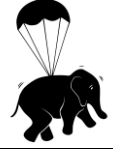
Published/ Yayın: 30.11.2024

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, stratejik karar alma süreci (SKAS) özellikleri üzerindeki çevresel etkileri ortaya koymak ve stratejik karar alma süreci özelliklerinin stratejik kararın uygulama başarısı üzerindeki rolünü belirlemektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, stratejik karar alma sürecinin özellikleri, çevresel determinizm perspektifi ve stratejik kararların uygulama başarısı ile ilgili literatür incelenmiştir. Bu çalışma, SKAS özellikleri üzerindeki çevresel etkilerin ve SKAS özelliklerinin stratejik kararın uygulama başarısındaki rolünün kuramsal temellerini ortaya koymakta ve geliştirilen araştırma önermeleri ışığında kavramsal bir model sunmaktadır. Başka bir deyişle, bu nitel araştırmada metodoloji, literatürün sentezini içermekte ve çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkilerini ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü araştıran bir çerçeve önermektedir. Bu çalışma aynı zamanda kuramsallaştırma, metodoloji ve yönetsel çıkarımlarla ilgili olarak gelecek araştırmalara fayda sağlaması beklenen bir dizi alana değinmektedir.

Anahtar Kelimeler: stratejik karar alma süreci, çevresel determinizm perspektifi, dış kontrol, stratejik kararların uygulama başarısı, nitel çalışma

* Bu çalışma, Turkish Academy of Management Annual Meeting (TAOM) 2024'te İngilizce sözlü bildiri olarak sunulmuştur.
¹ Prof. Dr., İstanbul Arel University, Türkiye, obenuru@arel.edu.tr, Orcid: 0000-0002-1960-5857



Environmental Influences on Strategic Decision-Making: A Review and Research Agenda

Abstract

The main goal of this study is to reveal the environmental influences on strategic decision-making process (SDMP) characteristics, and to determine role of the strategic decision-making process characteristics on strategic decision's implementation success. In line with the aim of this study, literature on SDMP characteristics, environmental determinism perspective and strategic decision's implementation success are reviewed. This paper reveals the theoretical underpinnings of the environmental influences on SDMP characteristics and the role of SDMP characteristics in strategic decision's implementation success and presents a conceptual model in the light of research propositions developed. In other words, in this qualitative research, the methodology involves a synthesis of literature and proposes a framework that explores the direct effects of environmental factors on SDMP, and the the role of the SDMP characteristics on strategic decisions' implementation success. This study also addresses a number of areas about theorizing, methodology, and, managerial implications, that is expected to benefit further research.

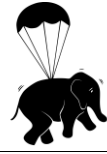
Keywords: strategic decision-making process, environmental determinism perspective, external control, implementation success of strategic decisions, qualitative study



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: There is a growing body of research on SDMP recently. Studies on the SDMP may be classified into three main groups, namely, characteristics or dimensions of SDMP, contextual factors on SDMP and outcomes of SDMP. First group of studies on the SDMP explicates SDMP characteristics. In this context, there are two main perspectives pervading the literature on the SDMP which expands upon its characteristics, i.e. ‘the synoptic-formalism perspective’ and ‘the political incrementalism perspective’ (Johnson 1988; Goll and Rasheed, 1997; 2005; Elbanna, 2006). According to the synoptic-formalism perspective SDMP is formal, analytical and exhaustive (Fredrickson and Mitchell, 1984; Hitt and Tyler, 1991) that involves extensive information analyses and rational view of decision-makers interactions. So, synoptic-formal aspect of SDMP consists of procedural rationality, comprehensiveness and behavioral integration as being the basic characteristics of this process (Shepherd, 2014). Contrary to the synoptic-formalism perspective, the political incrementalism perspective elaborates on cognitive and social constituents of SDMP (Schwenk, 1988, Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Papadakis and Barwise, 1997). Hereby, intuition and political behavior represent political incrementalism perspective and explicate other characteristics of SDMP. Second group of studies explaining the process of SDM focus on the context in which SDM takes place. In the literature, contextual factors are viewed as antecedent variables influencing the SDMP and are classified into four basic perspectives, i.e. ‘strategic choice or upper echelons perspective’, ‘firm characteristics or resource-based view’, ‘environmental determinism perspective’, ‘strategic decision-specific characteristics’. Third group of studies dealing with SDMP focus on the outcomes of SDMP such as strategic decisions’ quality/effectiveness, implementation success and speed (Eisenhardt, 1989; Judge and Miller, 1991; Dean and Sharfman, 1996; Noble and Mokwa, 1999; Hough and White, 2003, Shepherd, 2014).

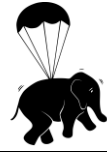
According to the literature review about the studies on SDMP characteristics, there are few studies examine all characteristics of SDMP combining both synoptic-formalism and political incrementalism perspectives (Elbanna, 2006). On the other hand, among the studies on the role of contextual factors in SDMP, environmental determinism perspective has attracted less theoretical and empirical attention. Nevertheless, these studies emphasize indirect effects of environmental factors on SDMP as most of these consider external environmental factors as moderators. Furthermore, there is very limited research concerning direct environmental influences on SDMP. Moreover, some debate exists regarding the environmental influences on SDMP as empirical studies reveal contradictory findings hence it remains unclear the direct effects of environmental factors on SDMP. Besides, in the literature, there are several calls for a study issuing strategic decisions’ implementation success but it is clear that there is paucity of research about the role of the SDMP characteristics on strategic decisions’ implementation success. Addressing these important gaps in the literature, the main goal of this study is to reveal the environmental influences on SDMP characteristics, and to determine role of the SDMP characteristics on strategic decision’s implementation success. In other words, this study’s research questions are: “Which environmental factors have influences on the SDMP



characteristics?”, “What role do the SDMP characteristics play in strategic decision’s implementation success?”.

Research Method: This paper reveals the theoretical underpinnings of the environmental influences on SDMP characteristics and the role of SDMP characteristics in strategic decision’s implementation success and presents a conceptual model in the light of research propositions developed. In other words, in this qualitative research, the methodology involves a synthesis of literature and proposes a framework that explores the direct effects of environmental factors on SDMP, and the the role of the SDMP characteristics on strategic decisions’ implementation success.

Conclusion: A review of the literature on SDMP characteristics reveals that few studies have examined all SDMP characteristics, combining both synoptic-formalism and political incrementalism perspectives. On the other hand, the environmental determinism perspective has received less theoretical and empirical attention among studies on the role of contextual factors in SDMP until the last five years. However, these studies emphasize the indirect effects of environmental factors on SDMP because most of them consider external environmental factors as moderators. Moreover, there is very limited research on direct environmental influences on SDMP. In addition, there is some controversy regarding environmental effects on SDMP as empirical studies have revealed conflicting findings, thus the direct effects of environmental factors on SDMP remain unclear. The fact that most of the studies in the literature, especially until the onset of the Covid-19 pandemic, were conducted in developed economies where the environment was partially stable may have played a role in ignoring these environmental factors. However, with the Covid-19 pandemic, unpredictable and unfavorable environmental conditions started to prevail all over the world. In this framework, it is clear that investigating the environmental determinism perspective within the scope of the variables in the proposed model will play a major role in the accuracy of the strategic decision-making process in today’s conditions. In this respect, it can be stated that both theoretical and empirical studies should be conducted with cross-sectional or longitudinal studies. In addition, in the literature research on the role of SDMP characteristics on the implementation success of strategic decisions is insufficient. Aiming to address these important gaps in the literature, this study explores in detail the possible environmental influences on SDMP characteristics and examines the role of SDMP characteristics on the implementation success of strategic decisions. Considering the theoretical contributions of this study, it is thought that strategic decision makers in organizations should first identify these environmental influences and then how to turn these influences in favor of their organizations will be decisive in the successful implementation of these strategic decisions. This research results in a conceptual model only; it remains to be tested in actual practice especially in developing countries. The expanded conceptual framework can serve as a basis for future empirical research and provide insights to practitioners into how to strengthen strategic decisions in successful implementation of them.

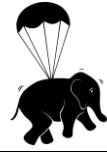


1. GİRİŞ

Stratejik karar alma (SKA), yönetsel konularda merkezi bir rol oynayarak ve örgütlerin başarısını ve sürdürülebilirliğini belirleyerek hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin dikkatini çekmiştir (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Araştırmacılar, SKA'yı 'içerik' ve 'süreç' açısından iki ana grupta incelemişlerdir. SKA'nın içeriği ile ilgili araştırmalar stratejilerin içeriği ile ilgilenir ve en önemli stratejik karar türlerini veya kategorilerini tanımlarken, süreç araştırmaları SKAS ve SKAS'yi etkileyen faktörlerle ilgilenir (Cyert ve March, 1963; Andrews, 1971; Schwenk, 1995; Janczak, 2005). Geçtiğimiz birkaç on yıl boyunca, stratejinin kendisine odaklanan SKA ile ilgili içerik çalışmaları araştırmaya hâkim olurken -örneğin Porter'ın (1980) rekabet stratejileri-, stratejik kararların formüle edilmesi ve uygulanmasını ve bu süreci etkileyen faktörleri düzenleyen SKAS ile ilgili çalışmalar daha az ilgi görmüştür. Ancak, son zamanlarda SKAS üzerine giderek artan sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, SKAS, SKA özellikleri, bağlamın SKA üzerindeki rolü ve SKA sonuçları üzerine artan sayıda araştırma yapılmıştır (örn. Acciarini vd., 2021; Aikaterini vd., 2019; Nurjannah Saleba vd., 2023; Meinhardt vd., 2018; Shatilo, 2019; Sinnaiah vd., 2023). Bu nedenle, SKAS üzerine yapılan çalışmalar, SKAS'nin özellikleri veya boyutları, SKAS üzerindeki bağlamsal faktörler ve SKAS'nin sonuçları olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılabilir.

SKAS üzerine yapılan çalışmaların ilk grubu SKAS'nin özelliklerini açıklamaktadır. Bu bağlamda, SKAS ile ilgili literatüre hâkim olan ve SKAS'nin özelliklerini genişleten iki ana perspektif bulunmaktadır: 'sinoptik-formalizm perspektifi' ve 'politik artırmacılık perspektifi' (Johnson 1988; Goll ve Rasheed, 1997; 2005; Elbanna, 2006). Sinoptik-formalizm perspektifine göre SKAS resmi, analitik ve ayrıntılıdır (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Hitt ve Tyler, 1991) ve kapsamlı bilgi analizlerini ve karar alıcıların etkileşimlerinin rasyonel görünümünü içerir. Dolayısıyla, SKAS'nin sinoptik-biçimsel yönü, bu sürecin temel özellikleri olan prosedürel rasyonellik, kapsamlılık ve davranışsal bütünleşmeden oluşmaktadır (Shepherd, 2014). Sinoptik-formalizm perspektifinin aksine, politik artırmacılık perspektifi SKAS'nin bilişsel ve sosyal bileşenleri üzerinde durmaktadır (Schwenk, 1988; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Papadakis ve Barwise, 1997). Bu bağlamda, sezgi ve politik davranış, politik artırmacılık perspektifini temsil etmekte ve SKAS'nin diğer özelliklerini açıklamaktadır.

SKAS'ı açıklayan ikinci grup çalışmalar, SKA'nın gerçekleştiği bağlama odaklanmaktadır. Literatürde, bağlamsal faktörler SKA'yı etkileyen öncül değişkenler olarak görülmekte ve 'stratejik seçim veya tepe yönetim perspektifi', 'firma özellikleri veya kaynak temelli görüş', 'çevresel determinizm perspektifi' ve 'stratejik karara özgü özellikler' olmak üzere dört temel perspektifte sınıflandırılmaktadır. Stratejik seçim/tepe yönetim perspektifi karar alıcıların rolüne ve SKAS'nin üst yöneticilerin veya tepe yönetimin bilişsel ve davranışsal özelliklerini yansıttığı özelliklerine vurgu yapmaktadır (Child, 1972; Hambrick ve Mason, 1984; Miller ve Toulouse, 1986; Papadakis ve Barwise, 1996; 2002). Firma özellikleri, bu süreci etkileyen firmanın büyüklüğü, yapısı ve performansı gibi iç faktörler ışığında SKAS'yi vurgulamaktadır (Dean ve Sharfman, 1993a; Papadakis vd., 1998; Elbanna ve Child 2007a). Ayrıca, çevresel



determinizm perspektifine göre, SKAS dış çevreye bir adaptasyon olarak görülmekte (Aldrich 1979; Hannan ve Freeman, 1977) ve çevresel faktörlerin (örneğin olumsuzluk, belirsizlik veya dinamizm, hız, karmaşıklık ve heterojenlik) SKAS üzerindeki etkilerine açıklık getirilmektedir (Fredrickson, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Papadakis vd., 1998). Son perspektif olan stratejik karar özellikleri ise stratejik kararların belirli özelliklerine vurgu yapmaktadır; örneğin aşinalık, önem, zaman baskısı SKAS'yi etkilemektedir (Hickson vd., 1986; Dean ve Sharfman, 1993b; Papadakis vd., 1998; Elbanna ve Child 2007b; Shepherd ve Rudd, 2014).

SKAS'yi ele alan üçüncü grup çalışmalar ise stratejik kararların kalitesi/etkinliği, uygulama başarısı ve hızı gibi SKAS'nin sonuçlarına odaklanmaktadır (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Dean ve Sharfman, 1996; Noble ve Mokwa, 1999; Hough ve White, 2003, Shepherd, 2014). SKAS'nin bu temel sonuçlarına ek olarak, firma performansı (örn. Priem vd., 1995; Elbanna ve Naguib, 2009), yeni girişim yaratma, yeni ürün performansı (örn. Atuahene-Gima ve Li, 2004); girişimcilik yönelimi (örn. Lyon vd., 2000; Campos vd., 2014) gibi diğer kurumsal sonuçlara odaklanan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

SKAS özellikleri üzerine yapılan çalışmalarla ilgili literatür taramasına göre, hem sinoptik-formalizm hem de politik artırıcılık perspektiflerini birleştirerek SKAS'nin tüm özelliklerini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır (Elbanna, 2006). Öte yandan, SKAS'de bağlamsal faktörlerin rolü üzerine yapılan çalışmalar arasında çevresel determinizm perspektifi daha az kuramsal ve görgül ilgi görmüştür. Bununla birlikte, bu çalışmalar çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki dolaylı etkilerini vurgulamaktadır, çünkü bunların çoğu dış çevresel faktörleri moderatör olarak ele almaktadır. Ayrıca, SKAS üzerindeki doğrudan çevresel etkilere ilişkin çok sınırlı araştırma bulunmaktadır. Dahası, görgül çalışmalar çelişkili bulgular ortaya koyduğu için SKAS üzerindeki çevresel etkilere ilişkin bazı tartışmalar mevcuttur, bu nedenle çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkileri belirsizliğini korumaktadır. Bunun yanı sıra, literatürde stratejik kararların uygulama başarısını konu alan bir çalışma yapılması yönünde çeşitli çağrılar bulunmaktadır, ancak SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolüne ilişkin araştırmaların yetersiz olduğu açıktır. Literatürdeki bu önemli boşlukları ele alan bu çalışmanın temel amacı, SKAS özellikleri üzerindeki çevresel etkileri ortaya çıkarmak ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü belirlemektir. Başka bir deyişle, bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır: "Hangi çevresel faktörler SKAS özellikleri üzerinde etkilidir?", "SKAS özellikleri, stratejik kararların uygulama başarısında nasıl bir rol oynamaktadır?". Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, ilk olarak, SKAS özellikleri, çevresel determinizm perspektifi ve stratejik kararların uygulama başarısına odaklanan literatür gözden geçirilmiştir. İkinci olarak, SKAS özellikleri üzerindeki çevresel etkilerin kuramsal temelleri ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısındaki rolü tartışılmıştır. Üçüncü olarak, bu tartışmaya dayanarak geliştirilen araştırma önermeleri ışığında kavramsal bir model sunulmaktadır. Son olarak, kuramsallaştırma, metodoloji ve yönetsel çıkarımlar gibi daha fazla araştırmanın fayda sağlayacağı bir dizi alana değinilmektedir.



2. KURAMSAL ARKA PLAN VE ÖNERMELERİN GELİŞTİRİLMESİ

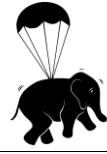
2.1. Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri ve Stratejik Kararın Uygulama Başarısı

Stratejik kararlar nadir, sonuç doğurucu ve yönlendirici olduklarından tüm bir örgütün uzun vadeli geleceğini ele alırlar (Wheelen ve Hunger, 2012). Stratejik kararlar yapılandırılmamış, karmaşık ve rutin olmayan kararlar olarak görülür (Schwenk, 1988) ve bu kararları kavramsal beceriler kullanarak almak için genellikle üst yönetimin sorumluluğu ve yetkisi vardır (Hofer ve Schendel, 1978). Üst yönetim stratejik kararlar alırken hem iç hem de dış çevresel faktörleri tarar, dolayısıyla bu kararlar bir örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimin bir yansıması olarak değerlendirilir (Ginsberg ve Venkatraman, 1985). Dolayısıyla, stratejik kararlar örgütün genel yönünü (Quinn, 1980) ve yapısını (Chandler, 1962) şekillendirir.

SKAS çeşitli özellikleri/boyutları ve çevresel faktörlerin taranması ve değerlendirilmesi, stratejik (SWOT) faktörlerin analiz edilmesi, en iyi alternatif stratejinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçilmesi, seçilen stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi gibi bir dizi faaliyeti kapsamaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012). Bu şekilde, SKAS stratejik kararları tanımlar, bu kararların kalitesini/etkinliğini etkiler ve nihayetinde örgütlerin gelecekteki yönünü tasvir eder. SKAS'nin farklı özelliklerini kapsayan ve büyük önemini vurgulayan önceki araştırmalara rağmen, bu süreci çok boyutlu olarak açıklayan güncellenmiş bir incelemeye ihtiyaç vardır. Bu nedenle, mevcut çalışma, literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlayarak SKAS özelliklerinin güncellenmiş kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır.

SKAS'nin özellikleri veya boyutları, temel niteliklerinin belirlenmesi ve netleştirilmesi olarak SKAS'nin kalbini oluşturur. Bu doğrultuda, sinoptik-formalizm ve politik artırıcılık perspektifleri olmak üzere iki temel perspektif, SKAS özelliklerine ilişkin literatürü iç içe geçirmektedir (Shepherd, 2014). Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışma hem sinoptik biçimsel hem de politik artırımsal perspektifleri içermektedir. Burada, prosedürel rasyonellik, kapsamlılık ve davranışsal bütünleşme, sinoptik biçimsel perspektifi temsil eden SKAS'nin önemli özellikleri olarak kabul edilmektedir. Politik artırıcılık perspektifine uygun olarak, sezgi ve politik davranış 'buzdağının görünmeyen kısmını' tasvir eder, yani bunlar SKAS özelliklerinin daha gerçekçi ve belirsiz bir tarafını aydınlatır.

SKAS'nin etkisi üzerine yapılan çalışmalar, stratejik karar alma hızının ve özellikle de kalitesinin/etkinliğinin, stratejik kararların uygulama başarısından çok daha fazla ilgi gördüğünü göstermektedir. Bu şekilde, stratejik kararların uygulama başarısının kritik önemi göz ardı edilmiştir. Stratejik kararların uygulama başarısı, stratejik kararların stratejik hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için eyleme dönüştüğü süreci kapsar. Bu nedenle, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması/yürütülmesi, örgütlerin gelişmesi için çok önemli bir ihtiyaç olarak görülebilir. Stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanması, karar haklarının netleştirilmesini, bilgi akışlarının tasarlanmasını, motivasyon kaynaklarının ayarlanmasını ve yapısal değişikliklerin yapılmasını gerektirir (Neilson vd., 2008). Stratejik kararların uygulama



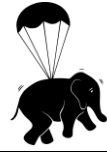
başarısının önemi ve bu konudaki araştırma eksikliği ile ilgili olarak SKAS özellikleri ile stratejik kararların uygulama başarısı ilişkisi aşağıdaki bölümlerde vurgulanmaktadır.

2.1.1. Prosedürel Rasyonellik

Rasyonellik, sosyal bilimlerin farklı alanlarından gelen akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Bu nedenle, rasyonellik kavramının tanımları, onu kimin tanımladığına göre değişmektedir. Ayrıca rasyonellik, kökleri klasik iktisat kuramına dayanmakla birlikte (Ürü vd., 2011), rasyonel varsayımlara dayalı örgütsel adaptasyon kuramları (Chandler, 1962; Hannan ve Freeman, 1977; Aldrich, 1979) nedeniyle stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer tutmuştur. Bununla birlikte, rasyonellik kavramı genel olarak hedeflere ulaşmada mantıklı, sistematik ve makul bir davranış olarak kabul edilmektedir (Dean ve Sharfman, 1993a). Buna ek olarak, Butler (2002, s.226) rasyonelliği “bir şeyi yapmanın nedeni ve bir davranışı makul olarak değerlendirmek, davranışın belirli bir referans çerçevesinde anlaşılabilir olduğunu söyleyebilmektir” şeklinde tanımlamaktadır. İktisatçılara göre rasyonellik, bireylerin en uygun alternatifi seçebildikleri ve beklenen faydalarını maksimize etmeye çalıştıkları varsayımı olan fayda maksimizasyonu ile tutarlıdır (Bell vd., 1988). Bu görüş, seçim süreci yerine rasyonel seçimin sonuçlarına odaklanmaktadır (Simon, 1978). Bu nedenle, SKAS bağlamında alan, Simon’ın (1978) iddia ettiği gibi seçim süreci olmalıdır. Başka bir deyişle, farklı koşullar altında en iyi kararı alma arzusunun yansıtan ‘karar sürecine’ odaklanılmalıdır. Dean ve Sharfman’ın ifade ettikleri gibi (1993a, s.589) ‘prosedürel rasyonellik’ olarak da adlandırılan ‘amaçlanan rasyonellik’ “çeşitli alternatifler hakkında beklentiler oluşturmak için gerekli bilgileri toplama ve bu bilgileri nihai kararda kullanma çabası olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma Dean ve Sharfman (1993a, s.589) tarafından “karar sürecinin kararla ilgili bilgilerin toplanmasını ne ölçüde içerdiği ve seçim yapılırken bu bilgilerin analizine ne ölçüde güvenildiği” şeklinde tanımlanan prosedürel rasyonelliğe odaklanmaktadır. Buna uygun olarak, prosedürel rasyonellik, ilgili bilgilerin toplanmasını, bu bilgilerin analiz edilmesini ve bu analize dayalı olarak nihai seçimin yapılmasını içerir.

Öte yandan, ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi ve nihai seçimin bu analizin gücüne göre yapılması, yani prosedürel rasyonellik, stratejik kararın uygulama başarısıyla ilişkili olabilir. Çünkü hem dış hem de iç çevre faktörlerinden bilgi toplamak ve bu faktörleri analiz etmek, stratejik faktörleri örgütün çevreye uyum derecesini belirleyen kaynakları, yetkinlikleri, tehditleri ve fırsatları ile ilgili güçlü ve zayıf yönler olarak belirler ve bu da stratejik kararların uygulama başarısını kolaylaştırabilir. Shepherd (2014) tarafından yapılan tek çalışma, prosedürel rasyonelliğin stratejik kararların uygulama başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dair kanıtlar sunmuştur. Bu kanıta dayanarak aşağıdaki önerme ileri sürülmüştür:

Önerme 1: Prosedürel rasyonellik ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.



2.1.2. Kapsamlılık

SKAS kapsamlılığı ile ilgili çalışmalar, bu süreci üst düzey yöneticilerin kapsamlı bilgi arama, alternatif stratejik kararlar üretme, değerlendirme ve seçme çabası olarak görmektedir. Bu bağlamda, SKAS kapsamlılığı, bir örgütün çeşitli bilgileri arama ve stratejik kararları kapsamlı ve kapsayıcı bir şekilde değerlendirme ve alma girişimi olarak tanımlanmaktadır (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Atuahene-Gima ve Li 2004).

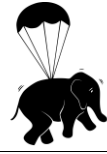
Bu şekilde, kapsamlı bir bilgi araştırması ve stratejik karar alternatiflerinin eksiksiz ve kapsamlı bir şekilde incelenmesi, stratejik karar uygulamasının başarısını artırabilir, çünkü tüm stratejik alternatifler stratejinin uygulanmasının önündeki engellerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır. Kapsamlılığın örgütsel performans üzerindeki etkileri üzerine bazı araştırmalar yapılmış olsa da (örneğin, Fredrickson ve Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988), SKAS'deki kapsamlılığın stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki etkilerine daha az dikkat edilmiştir. Bu az sayıdaki çalışma da (örneğin Shepherd, 2014) kapsamlılığın uygulama başarısı üzerinde önemsiz etkileri olduğunu göstermektedir. Kapsamlılığın uygulama başarısı üzerindeki anlamlı etkilerine ilişkin görgül kanıtların yetersizliğine rağmen, kapsamlılığın uygulama başarısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi bu boşluğun doldurulmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, aşağıdaki önerme formüle edilmiştir:

Önerme 2: Kapsamlılık ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.1.3. Davranışsal Bütünleşme

Sinoptik-formalizm perspektifini yansıtan diğer tüm SKAS özellikleri arasında davranışsal bütünleşme, prosedürel rasyonellik ve kapsamlılıktan farklıdır ve karar alıcıların sosyal bütünleşmesini, üst yönetim takımı arasındaki bilgi alışverişinin derecesini ve karar alıcıların işbirliğini temsil ederek onları tamamlar (Carmeli ve Schaubroeck, 2006; Lubatkin vd., 2006). Çünkü davranışsal bütünleşme, karar alıcıların karşılıklı ve kolektif etkileşime girme derecesi olarak tanımlanır ve karar alıcıların bilgi alışverişini - bilginin zenginliği, güncelliği ve doğruluğu; işbirlikçi davranış - karar alıcıların sosyal uyumunu ve ortak karar vermeyi - karar alıcıların sosyal etkileşimini içerir (Hambrick ve Mason, 1984, s.194-195). Dolayısıyla, karar alıcılar davranışsal olarak bütünleşmişlerse, işbirliği yapar ve geniş çapta bilgi alışverişinde bulunurlar, fikirlerini ifade ederken birbirlerine güvenirlere ve zorlu konularda fikir birliğine varırlar (Simsek, vd., 2005; Carmeli ve Schaubroeck, 2006; Carmeli, 2008). Bu nedenle, davranışsal bütünleşme hızla değişen çevresel koşullara yanıt olarak adaptasyon ve koordinasyonu kolaylaştırır (Magni vd., 2009).

Bu bağlamda, SKAS'deki davranışsal bütünleşme stratejik kararların uygulanma başarısını etkileyebilir çünkü karar alıcıların karmaşık konulardaki bilgi paylaşımı, işbirliği ve fikir birliği güven oluşturur ve çatışmayı önler, böylece kararın uygulanmasını sağlar. Shepherd (2014)



tarafından yapılan ilk görgül çalışma, davranışsal bütünleşmenin stratejik kararların uygulama başarısına yol açtığını göstermektedir. Yukarıda sunulan kanıtlara dayanarak aşağıdaki önerme ortaya atılmıştır:

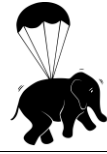
Önerme 3: Davranışsal bütünleşme ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.1.4. Sezgi

SKAS’de politik artırımcılık perspektifini temsil eden sezgi, “bütüncül önsezi” (Vaughan, 1989; Rowan, 1989; Miller ve Ireland, 2005; Sinclair vd., 2009; Hodgkinson vd., 2009; Elbanna vd., 2013), “içgüdüsel hisler” (Parikh vd., 1994; Khatri ve Ng, 2000; Hayashi, 2001) ve “tanıma” (Simon, 1992) gibi çeşitli terimlerle tanımlanmaktadır. Sezgi, deneyimlere, yargılara ve içgüdüsel hislere dayanan bilinçaltı, karmaşık ve hızlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Khatri ve Ng, 2000). Bu tanımla, sezgi sentezinin üç göstergesi vardır: “yargıya güvenme” - zaman ve bilgi kısıtlamaları olduğunda ve bu durumlarda hızlı kararlara ihtiyaç duyulduğunda yargı kullanılacaktır, “geçmiş deneyime güvenme” - sezgi sentezi, belirli bir iş veya çevreden kaynaklanan sorunların derin bilgisine dayanan bir deneyim biçimidir, “içgüdüsel hislerin kullanımı” - sorunu veya durumu hissetmek olarak sezgi (Khatri ve Ng, 2000, s.65-67). Dolayısıyla, bu çalışmada sezgi, içgüdüsel hislere, önceki deneyimlere, geçmiş bilgilere ve SKA için kullanılan yargıya dayalı zihinsel bir süreçten oluşan karmaşık bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bu açıdan bakıldığında sezgi, üst yönetimin dayandığı stratejik kararların önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Sadler-Smith ve Shefy, 2004). Bu bağlamda, SKAS’de sezgi üzerine kuramsal araştırmalar giderek artarken, sezgi üzerine az sayıda görgül araştırma bulunmaktadır. Ayrıca, bu az sayıdaki görgül çalışma, sezginin SKAS sonuçları üzerindeki etkileri hakkında çelişkili bulgular ortaya koymaktadır. Örneğin, Sadler-Smith (2004) sezgi ile finansal ve finansal olmayan performans arasında pozitif bir ilişki bulurken, Elbanna ve diğerleri (2013) şirket performansı ile sezgi kullanımını arasında pozitif bir ilişki bulamamıştır. Ayrıca, Khatri ve Ng istikrarsız bir ortamda sezgi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulurken, istikrarlı bir ortamda negatif bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmaların çelişkili bulgularına rağmen, sezginin yüksek hızlı ortamlarda stratejik kararların uygulama başarısını olumlu yönde etkileyebileceği beklenmektedir. Çünkü üst düzey yöneticiler, toplumsal ve görev çevresi faktörlerindeki hızlı değişimler nedeniyle zaman kısıtlamaları altında çoklu bilgi toplama ve değerlendirme ile karşı karşıya kaldıklarında SKAS’de sezgiye güvenmektedir (Dayan ve Elbanna, 2011; Sinclair vd., 2009). Bu açıdan bakıldığında, SKAS’de sezgilerin kullanılması, günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamında stratejik kararların uygulama başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla, aşağıdaki önerme formüle edilmiştir:

Önerme 4: Sezgi ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.



2.1.5. Politik Davranış

Politik davranış, Cyert ve March'ın (1963) örgütlerin üyeleri arasında, özellikle de en güçlüleri arasında, farklı çıkar ve hedeflerinden kaynaklanan potansiyel çıkar çatışmalarına maruz kaldığını belirten çalışmasından bu yana SKAS'nin önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çıkar çatışmalarının varlığı örgütleri daha politik hale getirmektedir. Buna ek olarak, örgütler çeşitli politik teknikler aracılığıyla kendi çıkarlarına hizmet eden güçlü üyelerin (Child, 1972) stratejik kararlarını yansıtır (Dean ve Sharfman, 1996), dolayısıyla politik davranış SKAS'de ortaya çıkmaktadır (Child vd., 2010). Birçok akademisyen benzer şekilde politik davranışı “bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını geliştirmek veya korumak için kasıtlı etki eylemleri” olarak tanımlamaktadır (Allen vd., 1979, s.77). SKAS'lerde politik davranış üzerine yapılan çalışmalar, politik davranışın SKAS sonuçları üzerinde genellikle olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, çünkü bilgi akışını kısıtladığını ve bozduğunu (Dean ve Sharfman, 1996) ve özellikle de bu çıkarlar örgütsel hedeflerle uyumlu olmadığında, örgütsel hedeflerden ziyade en güçlülerin kişisel çıkarlarıyla sonuçlandığını vurgulamaktadır (Elbanna vd., 2014).

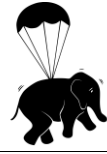
Bu bağlamda, politik davranış stratejik kararların uygulama başarısını engelleyebilir çünkü karar alıcıların kişisel çıkarları örgütün çıkarlarıyla çatıştığında, bu karar alıcılar kendi çıkarlarına hizmet etmek için iç ve dış çevreden gelen bilgi akışını kısıtlayarak ve çarpıtarak stratejik kararların uygulanmasını engelleyebilirler. Yukarıdaki tartışmaya dayanarak aşağıdaki önerme ileri sürülmektedir:

Önerme 5: Politik davranış ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında negatif bir ilişki vardır.

2.2. Çevresel Determinizm Perspektifi

Örgütler, çevreleriyle etkileşim halinde olan ve hayatta kalmak için çevrelerine bağımlı olan canlı, açık sistemlerdir. Bu sistem görüşüne dayanarak, örgütün çevresinin hayati önemi, çevresel faktörlerin; yönetim, strateji, yapı, kaynaklar, süreçler ve örgütsel sonuçlar gibi konuların ana belirleyicisi olduğunu öne süren durumsallık kuramında açıklanmaktadır. Bir örgütün çevresinin, o örgütün hayatta kalması üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğu yaygın olarak kabul görmüştür. Bu bağlamda, stratejik yönetim literatüründeki çevresel determinizm perspektifinin kökenleri durumsallık kuramına kadar uzanmaktadır.

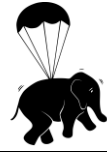
Çevresel determinizm perspektifine göre, SKAS dış çevreye bir adaptasyon olarak görülmekte (Aldrich 1979; Hannan ve Freeman, 1977) ve çevresel faktörlerin (örneğin olumsuzluk, belirsizlik veya dinamizm, hız, karmaşıklık ve heterojenlik) SKAS üzerindeki etkilerine açıklık getirmektedir (Fredrickson, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Papadakis vd., 1998). Başka bir deyişle, çevresel determinizm perspektifi, çevresel nitelikler veya dış aktörler (dış kontrol) şeklindeki çevresel faktörlerin SKAS'yi belirlediğini (Hitt ve Tyler, 1991) ve karar alıcıların rolünün kontrolleri dışındaki çevresel güçler nedeniyle sınırlı olduğunu öne



sürmektedir. Kuramsal çalışmalarda örgütün çevresinin hayatta kalması için hayati önemine yer verilmesine rağmen, az sayıda görgül çalışma SKAS üzerindeki çevresel etkileri (yani dış kontrol, olumsuzluk, belirsizlik veya dinamizm gibi dış çevrenin özellikleri, vb.) incelemekte (örneğin, Eisenhardt, 1989; Dean ve Sharfman, 1993a; Elbanna ve Child, 2007b; Shepherd, 2014) ve çelişkili sonuçlar elde etmektedir. Ancak, bu çalışmalar çevresel etkileri SKAS özellikleri ve sonuçları arasında önemli moderatörler olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, SKAS üzerindeki doğrudan çevresel etkilere ilişkin çok sınırlı araştırma bulunmaktadır. Dahası, literatürde çevresel etkilerin SKAS üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koyan bir çalışma yapılması için çeşitli çağrılar bulunmaktadır, ancak bu konuda çok az araştırma olduğu açıktır. SKAS üzerindeki çevresel etkilerin önemi ve bu konudaki araştırma eksikliği göz önüne alındığında, aşağıdaki bölümlerde dış kontrol açısından çevresel etkilerin rolü ve dış çevrenin SKAS özellikleri üzerindeki temel özellikleri tartışılmaktadır.

2.2.1. Dış Kontrol

Dış kontrol kavramı genellikle bir örgütün dışındakilerden kaynaklanan bir etki olarak kabul edilmektedir. Dean ve Sharfman (1993a, s.591) dış kontrolü “dış aktörler tarafından firma üzerinde uygulanan etkinin derecesi” olarak tanımlamaktadır. Dış kontrol perspektifine göre, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, finansal kurumlar, kar amacı gütmeyen örgütler ve hükümet gibi dış aktörler, yani etkileşenler, örgütsel kararlarda (Romanelli ve Tushman, 1986) ve SKA’da (Elbanna, 2011) çok önemlidir. Günümüzün dijital dünyasında, bu dış kontrol faktörlerine sosyal medyanın da eklenmesi bir gerekliliktir. Özellikle, eğer örgüt dış aktörlerden gelen dış kısıtlamalara maruz kalıyorsa, SKA’daki yönetsel takdir yetkisi sınırlı olacaktır (Pfeffer ve Salancik, 1974; Dean ve Sharfman, 1993a). Bunun nedeni, bir örgütün çevresine bağımlılık derecesinin hayatta kalmasında çok önemli bir rol oynaması (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve aynı zamanda dış kontrolün bir örgüt üzerindeki etkisinin ana belirleyicisi olmasıdır. Dolayısıyla, dış güçler örgüt üzerinde güce sahip olduğunda (Porter, 1980; Wheelen ve Hunger, 2012), örgütün stratejik kararları dış kontrol tarafından şekillendirilir. Öte yandan, dış kontrolün örgütün stratejik kararlarını nasıl şekillendirdiği ve bu süreç, stratejik yönetim literatüründe belirsizliğini korumaktadır. Aslında, stratejik yönetim alanında dış kontrolün tüm SKAS özellikleri üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin araştırma sayısı oldukça azdır. Az sayıdaki görgül çalışmadan biri olan Dean ve Sharfman (1993a) tarafından yürütülen çalışma, yüksek dış kontrol seviyelerinin SKA’da prosedürel rasyonelliği azalttığını göstermektedir. Yazarlara göre, dış kontrolün prosedürel rasyonellik üzerindeki olumsuz etkisi, dış kontrolün prosedürel karar alma için gereken yönetsel takdir yetkisini sınırlandırması durumunda ortaya çıkmaktadır. Papadakis ve diğerleri (1998) tarafından yapılan bir başka çalışma, özel mülkiyet ve devlet mülkiyeti şeklindeki kurumsal kontrolün SKAS’nin özelliklerini etkilediğini göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, özel sektöre ait firmaların SKAS’deki devlet kontrolündeki firmalara kıyasla daha az kapsamlı ve finansal raporlama ve biçimsel kurallara daha az bağımlı olduğu bulunmuştur. Hickson ve diğerleri (2001), tüm dış aktörler arasında müşterilerin, SKAS üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu bulmuştur.



Görgül araştırmalar ışığında, dış kontrolün, yönetsel takdir yetkisini sınırlandırarak prosedürel rasyonelliği ve politik davranışı olumsuz etkileyebileceği öngörülebilir. Bununla birlikte, etkileşenlerin beklentilerini karşılamak ve onları stratejik kararların taleplerine ve bakış açılarına duyarlı olduğuna ikna etmek, etkileşenlerden kapsamlı bilgi toplamayı, karar alıcılar arasında bilgi paylaşımını, etkileşenlerin farklı talepleri konusunda işbirliği ve fikir birliği oluşturmayı ve onların bakış açılarını algılamayı gerektirebilir. Dolayısıyla, dış kontrol, SKA'da kapsamlılık, davranışsal bütünleşme ve sezgi ile olumlu yönde ilişkili olabilir. Yukarıdaki tartışmaya dayanarak, aşağıdaki önermeler ortaya atılmıştır:

Önerme 6.1: Dış kontrol (a) kapsamlılık, (b) davranışsal bütünleşme ve (c) sezgi ile pozitif ilişkilidir.

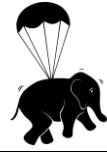
Önerme 6.2: Dış kontrol (a) prosedürel rasyonellik ve (b) politik davranış ile negatif ilişkilidir.

2.2.2. Dış Çevrenin Özellikleri

Çevresel determinizm perspektifi, SKAS üzerindeki çevresel etkileri tartışmaktadır ([Hrebiniak ve Joyce, 1985](#)). Bu çevresel etkiler veya çevresel faktörler ya olumsuzluk, belirsizlik, karmaşıklık ve istikrarsızlık gibi çevrenin özellikleri ya da hissedarlar, tedarikçiler, müşteriiler, sendikalar, finansal kurumlar, kâr amacı gütmeyen örgütler, hükümet ve sosyal medya gibi dış aktörler/kontrollerdir. Çevresel etki çalışmaları genellikle SKAS ve sonuçları arasındaki ilişkinin moderatörleri olarak dış çevre özelliklerini ve dış kontrolü incelemektedir. Dolayısıyla, dış çevre özelliklerinin SKAS özellikleri üzerindeki doğrudan etkileri üzerine sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu boşluğu doldurmak için, aşağıdaki iki bölümde sırasıyla en çok atıfta bulunulan ve belirleyici dış çevre özellikleri olan çevresel olumsuzluk ve belirsizlik ile bunların SKAS özellikleri üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

2.2.2.1. Çevresel Olumsuzluk

Cömert bir çevrenin tam tersi olan olumsuz bir çevre, dış çevre koşullarının ve değişikliklerinin örgütün hayatta kalması veya performansına yönelik olumsuz ve umut verici olmayan algıları olarak tanımlanmaktadır ([Edelstein, 1992](#)). Çevresel olumsuzluğun temel özellikleri, rakipler arasındaki şiddetli rekabet, düşük marjlar, ciddi düzenleyici kısıtlamalar, azalan müşteri talebi ve büyüme fırsatları, dağıtım kanallarına, sermayeye ve vasıflı işgücüne erişimdeki zorluklar, baskıcı hükümet düzenlemeleri, yüksek silahlı çatışma tehdidi gibi görev ve sosyal çevrenin tehdit edici ve tehlikeli faktörleri olabilir ([Miller ve Friesen, 1983; 1984; Zahra vd., 1997; Elbanna, 2011; Zahra ve Garvis, 2000](#)). Çevresel olumsuzluğun SKAS üzerindeki doğrudan etkilerini inceleyen az sayıda çalışma, çevresel olumsuzluk ile SKAS özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Miller ve Friesen (1983) çevresel olumsuzluğun SKA'daki analiz kapsamı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Benzer bir şekilde, Khandwalla (1973; 1977) ve Miller ve Friesen (1983) firmaların kendilerini çevreleyen tehdit edici faktörler hakkında bilgi toplamak için daha fazla analiz yapmaları gerektiğini savunmuştur. Ayrıca, Kukalls (1991) yüksek düzeyde çevresel karmaşıklığın



yüksek düzeyde kapsamlı planlamaya yol açtığını bulmuştur. Ayrıca, Elbanna ve diğerleri (2014) olumsuz ortamlarda, SKA'da politik davranıştan ziyade davranışsal bütünleşmenin bu tür olumsuz ortamlarda hayatta kalmak için gerekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Nooraie (2012) çevresel olumsuzluğun rasyonellik üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, SKA'daki politik davranış üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Önceki araştırmalara göre, olumsuz ortamlarda, prosedürel olarak rasyonel ve kapsamlı SKAS'nin yanı sıra karar alıcıların davranışsal bütünleşmesi ve SKAS'de sezgilerini kullanmaları beklenir. Yukarıdaki tartışmaya dayanarak aşağıdaki önermeler ileri sürülmüştür:

Önerme 7.1: Çevresel olumsuzluk (a) prosedürel rasyonellik, (b) kapsamlılık, (c) davranışsal bütünleşme ve (d) sezgi ile pozitif ilişkilidir; öyle ki ekonomik, politik ve görev ortamındaki olumsuzluk arttıkça prosedürel rasyonellik, kapsamlılık, davranışsal bütünleşme ve sezgiye olan bağımlılık da artar.

Önerme 7.2: Çevresel olumsuzluk politik davranışla negatif ilişkilidir; öyle ki ekonomik, politik ve görev ortamındaki olumsuzluk arttıkça politik davranışa bağımlılık azalır.

2.2.2.2. Çevresel Belirsizlik

Çevresel dinamizm, çevresel istikrarsızlık veya çevresel değişimin bir sonucu olarak görülen çevresel belirsizlik (Hodge vd., 2002), durumsallık kuramında önemli bir belirleyici olarak kabul edilmekte (Lawrence ve Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Miles ve Snow, 1978) ve dolayısıyla çevresel determinizmde toplumsal ve görev çevrelerinin öngörülemezliğine atıfta bulunmaktadır (Miller, 1993). Karar alıcıların çevresel belirsizlik algılarına ilişkin literatürde uluslararası perspektif ve stratejik perspektif olmak üzere iki yaygın perspektif bulunmaktadır (Miller, 1993). Uluslararası perspektif, ülke veya toplumsal çevredeki belirsizliklerden kaynaklanan politik, teknolojik, hükümet ve makroekonomik belirsizlikleri vurgularken, strateji perspektifi ürün talebi, girdiler ve rekabet gibi endüstri veya görev çevresindeki belirsizlikleri içerir (Miller, 1993; Wheelen ve Hunger, 2012). Son yıllarda, özellikle dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik değişimlerin yarattığı belirsizliğin SKAS üzerindeki etkileri son derece önemli hale gelmiştir (Towers-Clark, 2024; Bondar vd., 2024). Günümüzün çalkantılı ortamlarında, tüm bu belirsizlikleri daha iyi anlamak ve bunlara yanıt vermek için karar alıcıların hem toplumsal hem de görev ortamındaki belirsizlikleri dikkate alması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Miller (1993), Werner ve diğerleri (1996), Lewis ve Harvey (2001) ve Elbanna ve Alhwarai (2012)'nin çalışmaları doğrultusunda yukarıda tartışılan ve büyük resmi farklı açılardan görmeyi sağlayacak olan bu iki perspektifi içermektedir.

Çevresel determinizm perspektifine göre, çevresel belirsizliklerin SKAS üzerinde kritik bir etkisi vardır. Bu nedenle, birçok SKAS çalışması çevresel belirsizliklerin SKAS üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkilerini incelemektedir. Ancak bu çalışmaların sonuçları çelişkilidir. Bazı yazarlar (örneğin Fredrickson, 1983) istikrarsız bir ortamda karar alıcıların sezgi gibi artırılmış süreçlere güvenmeleri gerektiğini, çünkü karar alıcıların çevresel istikrarsızlıkla uğraşırken biçimsel analiz yapmalarının zor olduğunu belirtmektedir (Covin vd., 2001). Çünkü



bu koşullar altında karar alıcılar yalnızca mevcut bilgileri toplayabilir ve geçmiş deneyimlerine ve bilgilerine, yani yargılarına veya önsözlerine dayanarak hızlı kararlar almaları gerekir, bu da sezgilerin kullanımını öne çıkarır (Harrington ve Ottenbacher, 2009; Khatri ve Ng, 2000). Bu bulgularla tutarlı olarak, Fredrickson ve Mitchell (1984) ve Fredrickson ve Iaquinto (1989) çevresel istikrarsızlık ile kapsamlı SKA arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Buna karşın, Eisenhardt (1989), Miller ve Friesen (1983), Priem ve diğerleri (1995) ve Meissner ve Wulf (2014) yüksek çalkantılı, dinamik ortamlarda karar alıcıların rasyonel ve/veya kapsamlı süreçlere güvenmesi gerektiğini bulmuştur. Öte yandan, Dean ve Sharfman (1993a) çevresel belirsizlik ile prosedürel olarak rasyonel SKA arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Bourgeois ve Eisenhardt'a (1988) göre, yüksek hızlı ortamlarda, politik davranışlar karar alıcıların dikkatini dağıttığı ve gecikmelere neden olduğu için firma performansını düşürmektedir. Dolayısıyla, çevresel belirsizlik prosedürel rasyonellik ve politik davranış olumsuz yönde etkileyebilirken, kapsamlı, davranışsal olarak bütünleşmiş ve sezgisel SKA'yı olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, aşağıdaki önermeler ortaya atılmıştır:

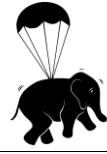
Önerme 8.1: Çevresel belirsizlik (a) kapsamlılık, (b) davranışsal bütünleşme ve (c) sezgi ile pozitif ilişkilidir; öyle ki hükümet politikası, ürün, rekabet, ekonomik ve teknolojik belirsizlik arttıkça kapsamlılık, davranışsal bütünleşme ve sezgiye olan bağımlılık da artar.

Önerme 8.2: Çevresel belirsizlik (a) prosedürel rasyonellik ve (b) politik davranış ile negatif ilişkilidir; öyle ki hükümet politikası, ürün, rekabet, ekonomik ve teknolojik belirsizlik arttıkça prosedürel rasyonellik ve politik davranışa olan bağımlılık azalır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, SKAS özellikleri üzerindeki çevresel etkilerin ve SKAS özelliklerinin stratejik kararın uygulama başarısındaki rolünün kuramsal temellerini ortaya koymakta ve geliştirilen araştırma önermeleri ışığında kavramsal bir model sunmaktadır. Başka bir deyişle, bu nitel araştırmada metodoloji, literatürün sentezini içermekte ve çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkilerini ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü araştıran bir çerçeve önermektedir. Bu çerçevede, çalışmada Sistematik Literatür Taraması (SLT) yaklaşımı kullanılmıştır. SLT, araştırma soruları ve/veya ilgili bir konu hakkında birçok bilimsel çalışmadan elde edilen bulguları toplamanın, eleştirel olarak değerlendirmenin, birleştirmenin ve bunları sunmanın sistematik bir yolunu içermektedir (Pati ve Lorusso, 2018). Bu çalışma kapsamında yürütülen faaliyetler birkaç adımı içeren PRISMA prosedürleri (Moher vd., 2009) kullanılarak gerçekleştirilmiştir:

- SLT'nin amacının belirlenmesi,
- Kavramların tanımlanması,
- Arama terminolojisinin oluşturulması,
- Veri kaynağının belirlenmesi,
- Veri toplama faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Verilerin seçilmesi,



- Dahil etme ve hariç tutma kriterlerinin uygulanması ve
- Verilerin analiz edilmesi.

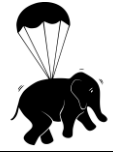
İlk olarak, bu çalışma, çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkilerini ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın odak noktası, özellikle bu konuları sistematik olarak inceleyen ve teorik ve pratik zenginleşmeyi destekleyen yayınlar olarak belirlenmiştir. İkinci olarak, SKAS üzerindeki çevresel etkilerin tespiti Çevresel Determinizm perspektifine göre belirlendiğinden çalışmada bu yaklaşımdaki temel kavramlar kullanılmıştır. Üçüncü olarak, veri arama sürecinin etkinliğini sağlamak için şu sözdizimine sahip arama terminolojisi kullanılmıştır: “stratejik karar alma süreci”, “çevresel determinizm perspektifi”, “dış kontrol”, “stratejik kararların uygulama başarısı”, “strategic decision-making process”, “environmental determinism perspective”, “external control”, “implementation success of strategic decisions”. Bu süreç, bir sonraki sürece yardımcı olmak için veri doğruluğu sağlamaktadır. Dördüncü olarak, bu çalışmada konunun ilk kez ele alındığı 1970’lerin başından itibaren 2024’ün 3. çeyreğine kadar bir dizi yayını içeren Scopus, SSCI ve Dergipark metaveri kaynakları kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Sorusu ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı, SKAS özellikleri üzerindeki çevresel etkileri ortaya çıkarmak ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları şunlardır:

- Hangi çevresel faktörler SKAS özellikleri üzerinde etkilidir?,
 - Dış kontrol ile prosedürel rasyonellik, kapsamlılık, davranışsal bütünleşme, sezgi ve politik davranış arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - Çevresel olumsuzluk ile prosedürel rasyonellik, kapsamlılık, davranışsal bütünleşme, sezgi ve politik davranış arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - Çevresel belirsizlik ile prosedürel rasyonellik, kapsamlılık, davranışsal bütünleşme, sezgi ve politik davranış arasında nasıl bir ilişki vardır?
- SKAS özellikleri, stratejik kararların uygulama başarısında nasıl bir rol oynamaktadır?
 - Prosedürel rasyonellik, kapsamlılık, davranışsal bütünleşme, sezgi ve politik davranış ile stratejik kararların uygulama başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır?

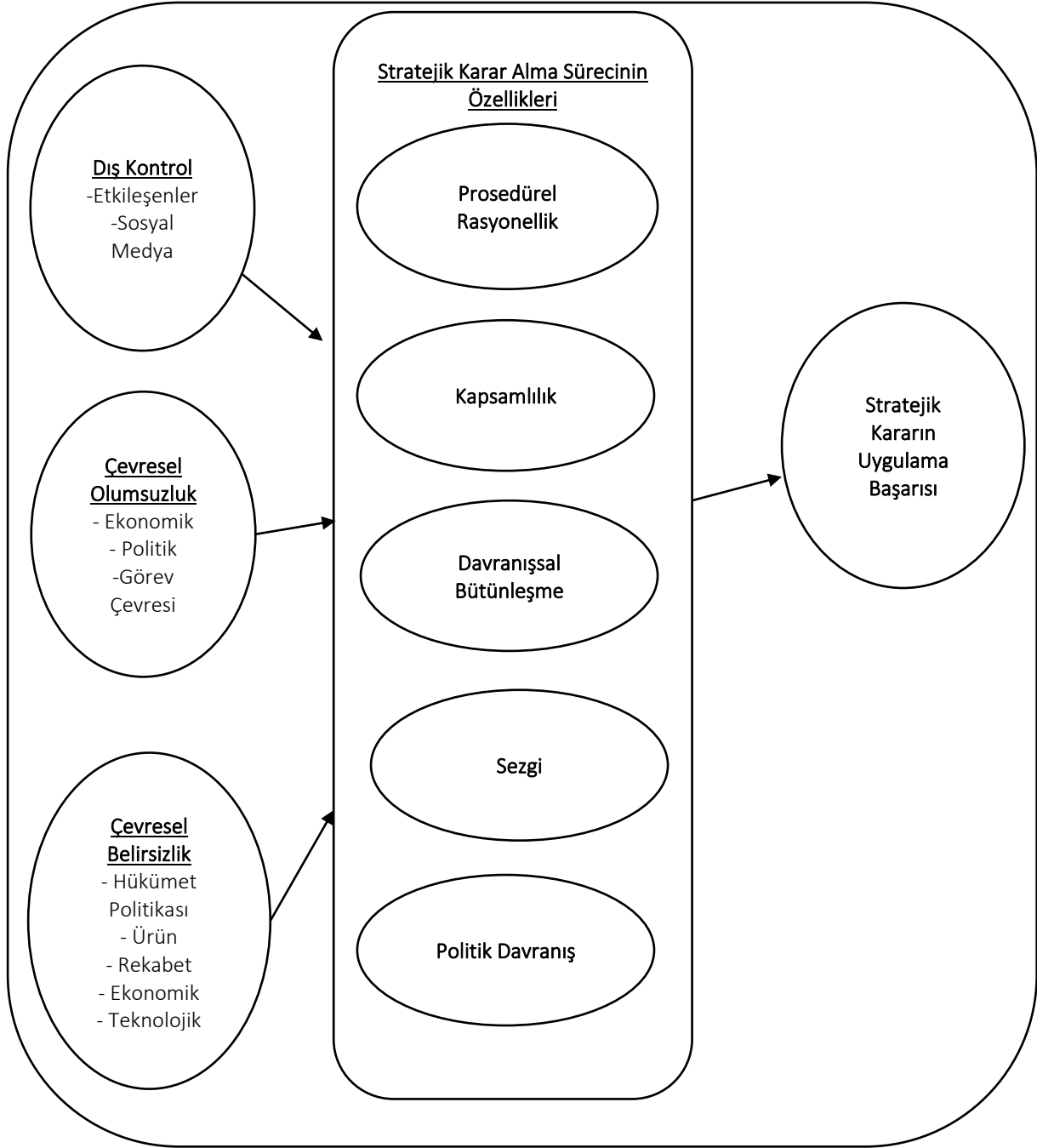
Bu çerçevede, çalışmada yürütülen sistematik literatür taramasıyla bu araştırma sorularına cevaplar aranarak çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkilerini ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü araştıran bir çerçeve önerilmiştir. Bu çalışma, belirli bir sektör veya coğrafi bölge üzerinde yürütülen çalışmaların değerlendirmesini kapsamak yerine, literatürde bu araştırma konusunun ele alındığı tüm çalışmaların sentezi ve değerlendirmesini içererek kapsamlı ve genel bir çerçeve sunmaktadır.

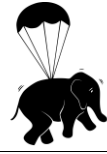


4. BULGULAR

Geliştirilen araştırma önermeleri ışığında değişkenlerin detaylarını belirten önerilen model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Önerilen model



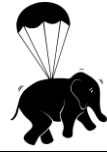


5. TARTIŞMA ve SONUÇ

SKAS özelliklerine ilişkin literatür incelendiğinde, sinoptik-formalizm ve politik artırımcılık perspektiflerini birleştirerek tüm SKAS özelliklerini inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Öte yandan, çevresel determinizm perspektifi, son beş yıla kadar SKAS'da bağlamsal faktörlerin rolü üzerine yapılan çalışmalar arasında, daha az kuramsal ve görgül ilgi görmüştür. Ancak, bu çalışmalar, çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki dolaylı etkilerini vurgulamaktadır çünkü çoğu, dış çevresel faktörleri moderatör olarak ele almaktadır. Dahası, SKAS üzerindeki doğrudan çevresel etkiler üzerine çok sınırlı araştırma bulunmaktadır. Dahası, görgül çalışmalar çelişkili bulgular ortaya koyduğu için SKAS üzerindeki çevresel etkilere ilişkin bazı tartışmalar vardır, bu nedenle çevresel faktörlerin SKAS üzerindeki doğrudan etkileri belirsizliğini korumaktadır.

Literatürdeki çalışmaların çoğunun, özellikle Covid-19 pandemisinin başlangıcına kadar, çevrenin kısmen istikrarlı olduğu gelişmiş ekonomilerde yapılmış olması, bu çevresel faktörlerin göz ardı edilmesinde rol oynamış olabilir. Ancak Covid-19 pandemisi ile birlikte tüm dünyada öngörülemeyen ve olumsuz çevre koşulları hüküm sürmeye başlamıştır. Bu çerçevede çevresel determinizm perspektifinin önerilen modeldeki değişkenler kapsamında incelenmesinin günümüz koşullarında SKAS'nin doğruluğunda büyük rol oynayacağı açıktır. Bu açıdan gerek kuramsal gerekse görgül çalışmaların kesitsel veya boylamsal çalışmalarla yürütülmesi gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca, literatürde stratejik kararların uygulama başarısına ilişkin çalışma yapılması yönünde çeşitli çağrılar bulunmakla birlikte, SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolüne ilişkin araştırmaların yetersiz olduğu açıktır.

Literatürdeki bu önemli boşlukları gidermeyi amaçlayan bu çalışma, SKAS özellikleri üzerindeki olası çevresel etkileri ayrıntılı olarak araştırmakta ve SKAS özelliklerinin stratejik kararların uygulama başarısı üzerindeki rolünü incelemektedir. Bu çalışmanın kuramsal katkıları göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerdeki stratejik karar alıcıların öncelikle bu çevresel etkileri tespit etmeleri ve sonrasında bu etkileri örgütleri lehine nasıl çevireceklerinin bu stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanmasında belirleyici olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma sadece kavramsal bir modelle sonuçlanmıştır; özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki gerçek uygulamalarda ampirik olarak test edilmeyi beklemektedir. Gelecek çalışmalarda, önerilen modelin, araştırma değişkenlerine ilişkin hâlihazırda yer alan ölçeklerle ve her bir değişkenin alt boyutlarını da kapsayan yeni geliştirilecek ölçeklerle yapılacak görgül araştırmaların hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde karşılaştırmalı olarak belirli bir sektör veya farklı sektörlerde test edilmesi bu çalışmanın geçerliliğine önemli katkılar sağlayabilir. Buna ilaveten, özellikle Covid-19 pandemisi sonrasında örgütlerin yönetiminde oldukça önemli hale gelen dijitalleşme ve yapay zekâ eksenli teknolojik değişimlerin yarattığı belirsizlikler de bu kapsamda detaylandırılıp, gelecek çalışmalarda görgül olarak araştırılabilir. Son tahlilde, genişletilmiş kavramsal çerçeve, gelecekteki görgül araştırmalar için bir temel



oluşturabilir ve uygulayıcılara stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanmasında nasıl güçlendirileceği konusunda içgörü sağlayabilir.

Kaynakça

- Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652.
- Aikaterini, G. N., Ioannis, S., & Vasilagos, T. (2019). Do external environmental factors affect on strategic choice decisions of innovation?: The case of service organizations in a cross-cultural comparison. *Journal of Transnational Management*, 24(3), 185-230.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Myers, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy* (Seventh Edition). Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Inc.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), 583-597.
- Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (1988). *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*. Cambridge University Press.
- Bondar, A., Tolchieva, H., Bilyk, M., Slavkova, O. & Symonov, V. (2024). The role of digitization in management and strategic decision-making in modern management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 214-227.
- Bourgeois, L. J. III., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Butler, R. (2002). Decision making. In Sorge, A. (Ed.), *Organisation* (pp. 224-251). Thomson Learning.
- Campos, H. M., Rubio, A. M., Valenzuela, F. A. A., & Atondo, G. H. (2014). Strategic decision making and firms in growth stage. *Global Journal of Management and Business Research: (A) Administration and Management*, 14(4), 10-18.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.



- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in history of the industrial enterprises*. MIT Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. Nutt, & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105-137). Wiley.
- Covin, G. C., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavior theory of the firm*. Prentice Hall.
- Dayan, M., & Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 159-174.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993a). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993b). The relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision-making. *Decision Sciences*, 24(6), 1069-1083.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Edelstein, J. Y. (1992). *Adjustment and decline in hostile environments*. Garland Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S. (2011). *Multi-theoretic perspectives of strategy processes*. United Arab Emirates University, FBE Working Paper Series, No. 2011-09.
- Elbanna, S., & Alhwarai, M. (2012). *The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance*. UAEU-FBE-Working Paper Series, 1, 1-23.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.



- Elbanna, S., & Child, J. (2007b). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Elbanna, S., & Naguib, R. (2009). How much does performance matter in strategic decision making?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 437-459.
- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decisionmaking: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1-2), 149-176.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250.
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8(4), 565-575.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observation, future decisions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Goll, I., & Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision making and firm performance: The moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- Goll, I., & Rasheed, A. M. A. (2005). The relationship between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2009). Decision-making tactics and contextual features: Strategic, tactical and operational implications. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10(1), 25-43.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79, 59-65.



- Hickson, D. J., Butler, R. J., & Wilson, D. C. (2001). *The Bradford studies of strategic decision making*. Ashgate.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Basil Blackwell.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2002). *Organization theory: A strategic approach* (Sixth Edition). Prentice Hall.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co.
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481-489.
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Janczak, S. (2005). The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, (3), 58-70.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in differential environmental context. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Khandwalla, P. N. (1973). Effect of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal*, 16(2), 285-295.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Kukalls, S. (1991). Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach. *Journal of Management Studies*, 28(2), 143-60.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research (Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986).
- Lewis, G. J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201-233.



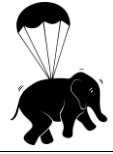
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053.
- Meinhardt, R., Junge, S., & Weiss, M. (2018). The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: A review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 68, 195-235.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2014). Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, 32(4), 625-635.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?. *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24, 693-714.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G. & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62, 1006-1012.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, June, 81-94.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405-429.



- Nurjannah Saleba, S., Munizu, M., & Hamid, N. (2023). The impact of business environment on strategic decision making in retail industry at Makassar City. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 340-345.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (1996). *Top management characteristics and strategic decision processes*. Centre for Marketing Working Paper, No.96-101, 1-36.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (1997). What can we tell managers about making strategic decisions?. In V. M. Papadakis, & P. Barwise (Eds.), *Strategic decisions* (pp. 267-287). Kluwer Academic Publishers.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Parikh, J., Lank, A., & Neubauer, F. (1994). *Intuition: The new frontier of management*. Wiley-Blackwell.
- Pati, D. & Lorusso, L. N. (2018). How to write a systematic review of the literature. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 11(1), 15-30.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organisational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 135-151.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32(5), 608-621.
- Rowan R. (1989). What it is. In W. H. Agor (Ed.), *Intuition in organisations: Leading and managing productively* (pp. 78-88). Sage Publications.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Schwenk, C. R. (1988). *The essence of strategic decision making*. Lexington Books.



- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471-493.
- Shatilo, O. (2019). The impact of external and internal factors on strategic management of innovation processes at company level. *Ekonomika*, 98(2), 85-96.
- Shepherd, N. G. (2014). *An empirical examination of the strategic decision-making process* [Ph.D. Dissertation]. Aston University.
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340-364.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Simon, H. A. (1992). What is an 'explanation' of behaviour?. *Psychological Science*, 3(3), 150-161.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Sinclair, M., Sadler-Smith, E., & Hodgkinson, G. P. (2009). The role of intuition in strategic decision making. In L. A. Costanzo, & R. B. MacKay (Eds.), *Handbook of research on strategy and foresight* (pp. 393-417). Edward Elgar Publishing.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
- Towers-Clark, C. (2024). *3 Ways to use AI for strategic decision making*. Forbes, March. <https://www.forbes.com/sites/charlestowersclark/2024/03/15/3-ways-to-use-ai-for-strategic-decision-making/> (Erişim Tarihi: 21 Ekim 2024).
- Ürü, F. O., Caliskan, S. C., Atan, Ö., & Aksu, M. (2011). How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making? *Journal of Global Strategic Management*, 5(1), 109-133.
- Vaughan, F. E. (1989). Varieties of intuitive experience. In W. H. Agor (Ed.), *Intuition in organisations: Leading and managing productively* (pp. 40-61). Sage Publications.
- Werner, S., Brouters, L. E., & Brouters, K. D. (1996). International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*, 27, 571-587.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (Thirteenth Edition). Pearson-Prentice Hall.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.



Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 25-46.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.