

STRATEJİK KARAR VERME HIZINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL, ÇEVRESEL FAKTÖRLER VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Cemal ZEHİR*

Mehtap ÖZŞAHİN"

Öz:

Bourgeois ve Eisenhardt (1988:816-835) tarafından literatüre taşınan stratejik karar verme hızı konusu, daha sonra Judge ve Miller (1991:449-463), Bauin ve Wally (2003) gibi bilim adamları tarafından da çalışılmıştır. Bu çalışmada da stratejik karar verme hızı- firma performansı ilişkisi ele alınarak, stratejik karar verme hızının belirleyicileri örgütsel ve çevresel faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel faktörler olarak, yenilikçi örgüt tipi ve örgütsel yapının boyutlarından merkezileşme, biçimselleşme değişkenleri ele alınırken; çevresel faktörler olarak çevresel yapının boyutlarından çevresel dinamizm ve olumlu çevresellik incelenmiştir. Bu örgütsel ve çevresel faktörlerin stratejik karar verme hızı ile ilişkilerinin yanı sıra firma performansına olan etkileri de değerlendirilmiştir. Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve 500 (İSO, 2003) arasında yer alan 73 firma üzerinde yürütülen araştırmanın sonuçları SPSS 10.0 istatistik paket programında analiz edilerek faktör analizi, korelasyon analizi, güvenilirlik analizi ve regresyon ana/izi sonuçları tablolar yardımıyla verilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda, bulgular tartışılarak araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik karar verme hızı, çevresel faktörler, örgütsel faktörler, firma performansı.

THE ORGANIZATIONAL AND ENVIRONMENTAL DETERMINANTS OF STRATEGIC DECISION SPEED AND FIRM PERFORMANCE RELATION: A CASE STUDY İN MANUFACTURING INDUSTRY

Abstract:

in last decades, through the driving forces of the globalization and technological developments, the intensity of competition has increased and, business environment becomes turbulent and more dynamic. Firms have recognized that they should speed decision making and operating processes for the survival or growth in that competitive and dynamic business environment. Thus the issue of strategic decision making process and its speed has captured the attention of not only business managers but also researchers. The survey of Bourgeois and Eisenhardt (1988: 816-835) examining the relation between strategic decision making speed and high velocity environment is the pioneering study in that field. in this study we also tried to identify organizational and environmental characteristics related to strategic decision speed and examined the relationship among those characteristics, strategic decision making speed and firm performance. Survey is conducted on 73 large-scale firms operating in manufacturing industry and data are analyzed thorough the SPSS 10.0 statistical packet program.

Keywords: Strategic decision speed, environmental factors, organizational factors, firm performance

I) STRATEJİK KARAR VERME HIZI

Literatürde stratejik karar verme hızı "stratejik kararların kısa zamanda alınması" (Ancona, Okhuysen ve Perlow, 2001: 512-529) şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisini konu alan ilk çalışma literatüre Bourgeois ve Eisenhardt (1988: 816-835) kazandırılmıştır. Bourgeois ve Eisenhardt (1988) stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Daha sonra üç farklı sektörde faaliyet gösteren 32 firma üzerinde bir çalışma yürüten Judge ve Miller (1991: 449-463) stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisini ele almışlar ancak hızlı değişimlerin yaşandığı bio-teknoloji sektörü dışındaki firmalarda böyle bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışmalarında Eisenhardt (1989: 543-576) ve Judge & Miller(1991: 449) değişim oranının yüksek olduğu dinamik bir yapıya sahip sektörlerde firma performansının karar verme hızına bağlı olarak arttığını öne sürmüşlerdir.

H5. Stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında olumlu ilişki vardır.

Stratejik karar verme hızına bir başka açıdan yaklaşan Wally ve Baum (1994: 932-956) ise stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler üzerinde durmuş ve

stratejik karar verme hızının bireysel ve örgütsel özelliklere göre farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Literatür göstermiştir ki, stratejik karar verme hızı kararın hangi düzeyde verildiğine göre değiştiği gibi, kararı verenlerin bireysel özelliklerine (Wally ve Baum, 1994:932-956; Wiersema ve Bantel, 1992: 91-121; Schewenk, 1988; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988: 816-835), kararın verildiği organizasyonun/işletmenin özelliklerine (Eisenhardt, 1989: 543-576; Staw, Sandelands ve Dutton, 1981: 501-524; Pfeffer, 1981) ve stratejik kararın alındığı çevrenin, başka bir deyişle kararın alındığı organizasyonu/işletmeyi kuşatan çevrenin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda Türkiye'deki imalat sektörü için aşağıdaki hipotezleri öne sürebiliriz:

H3_a: Örgütsel faktörler stratejik karar verme hızını etkiler

H3_/: Çevresel faktörler stratejik karar verme hızını etkiler

H4_a: Örgütsel faktörler firma performansını etkiler

H4_/: Çevresel faktörler firma performansını etkiler

II) ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER-STRATEJİK KARAR VERME İLİŞKİSİ

A) Merkezileşme-Ademi Merkezileşme

Örgütsel yapının bir unsuru olan merkezleşmenin stratejik karar verme hızını etkilemesi beklenir (Fredrickson ve Mitchell, 1984: 399-423; Janis, 1982; Schweiger, Sandberg ve Ragan, 1986: 51-71; Eisenhardt, 1989).

Tehdit altındaki merkezleşmiş organizasyonlar, tehlikeye karşı tepki verme zamanlarını otoritenin, bir anlamda karar vermenin, merkezleşmesi sayesinde kısaltarak (Staw, Sandelands ve Dutton, 1981) karar verme süreçlerini hızlandırırlar.

Wally ve Baum (1994: 937), gücü bir merkezde odaklayan firmaların sü'atejik karar verme sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleştireceğini ileri sürüyor. Bu tür firmalarda karar verme sürecine çok az sayıda kişi katıldığı için bilgi paylaşımı ve uzlaşma sağlama ihtiyacı azalır ve ihtilaf düzeyi minimumuma iner. Süreç yavaşlatıcı ihtilaf potansiyeli düşükse, sttatejik kararı veren kişi ya da kişiler stratejik karar verme sürecinin bilgi oluşturma ve değerlendirme faaliyeti aşamalarına, (ihtilaf potansiyelin yüksek olması durumuna göre) daha hızlı bir şekilde geçebilirler. Bu kişiler aynı zamanda, danışma ve uzlaşmaya çok az ihtiyaçları olduğu için tercih/seçme faaliyetini de çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Benzer şekilde, March ve Olsen (1976) karar verme sürecinin çok sayıda insanın kapsamamasını bu süreci uzatacağını iddia ediyor. Hickson ve arkadaşları (1986)da, stratejik karar verme sürecinde gecikmelere neden olan en önemli faktörün, bu sürece katılan etkin insanların direnç göstermesi, karşı çıkması olduğunu, İngiliz organizasyonları örneğinde ortaya koymuştur. Karar verme sürecine çok sayıda bireyin katılması direncin oluşması ihtimalini yükseltir. Halbuki kararlara az sayıda yöneticinin

katılması durumunda, direnç gösterecek insan sayısı az olacağından ya da hiç olmayacağından karar verme süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Diğer taraftan Eisenhardt'm (1989) araştırma sonuçları, merkezileşmiş gücün stratejik karar verme sürecini hızlandırdığı görüşünü desteklememektedir. Eisenhardt araştırma sonucu ile ilgili olarak; insanların, endişe, bilgi eksikliği ve yetersiz zamandan dolayı kararlarını ertelediklerini ve bunun da gücün birkaç kişinin elinde toplanması durumunda ortaya çıkabileceğini işaret ederek; karara yönelik bu engellerin, karar veren kişiler üzerinde strese neden olduğunu söylüyor. Aslında gücün merkezileşmesinin, CEO'ları tecrit ederek ve bilgiyi sınırlayıcı politik bir kültür oluşturarak bu tür engellerin şiddetini arttırabileceğini ifade ediyor.

Eisenhardt (1989) bu durumu verdiği bir örnekle şöyle açıklamakta: "Alpha firmasının CEO'su, yeni bir ürün kararı üzerinde, kişiliğinin yapısı gereği tek başına çalışıyordu. Yardım almadan çalıştığı için diğer görev ve sorumlulukları da üzerine kaldı ve karar süreci bir yıl sürdü. Dolayısıyla gücün merkezileşmesi, CEO'ya karar alma yetkisini verebilir ancak, karara yönelik psikolojik engelleri ortadan kaldırmaz (Eisenhardt, 1989:561). Bu yüzden gücün merkezileşmesi, diğer bir deyişle merkezileştirilmiş yapı, her zaman için hızlı karar verme süreci anlamını taşımaz. Bu doğrultuda Türkiye'deki imalat sektörü için şu hipotezleri öne sürebiliriz:

HJ₁: Yüksek düzeyde kaldım stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2_a: Yüksek düzeyde katılım firma performansım artırır

H1₁: Yüksek düzeyde otonomi stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2₁: Yüksek düzeyde otonomi firma performansım artırır

B) Biçimselleşme

Organizasyon yapısının/örgütsel yapının diğer bir unsuru olan biçimselleşme (formalization) iş yapış şeklinin; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler tarafından şekillendirilmesi ve sınırlanma derecesi olarak tanımlanabilir. Pugh, Hickson, Hinnings ve Turner (1968: 65-105) biçimselliği (formalization): "kuralların, prosedürlerin, yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma düzeyi" olarak tanımlamaktadır. Genellikle tanımlanmış mevkiiler (konumlar), meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması biçimselliğe yol açar (Miller ve Dröge, 1986: 1-25).

Stratejik yönetim kültürünün büyük çoğunluğunda faaliyet, bilinçli bir tercihin/seçimin sonucu olarak görülürken; Fredrickson (1986: 280-297) biçimsel organizasyonlardaki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip organizasyonların, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriyor. Yani biçimsel yapıda, bilinçli bir tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur.

Yapısal biçimselleşme düzeyi, stratejik karar vermede organizasyonun kapsamlılık düzeyini de etkilemektedir (Fredrickson, 1986: 280-297). Kural ve prosedürler, firmanın belirlenmiş davranışlar geliştirmesine katkı sağlar ve karar verme faaliyetinin nasıl yürütüleceğini dikte eder. Mesela, biçimselleşmiş araştırma prosedürleri, bilginin daha önce işe yarayan kaynaktan araştırılması ve geçmişte başarı getiren çözümlerin yeniden kullanılması imkânını artırır (Cyert ve March, 1963). Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa, biçimsel prosedürler, geçmiş deneyimlerin gelecek faaliyetler için yol göstericilik ve rehberlik yapmasına imkân verir ve böylece de karar verme sürecini hızlandırması beklenir. Benzer bir beklentinin Türkiye'deki imalat sektörü için de geçerli olacağı kanaatindeyiz. Dolayısıyla:

H1_c: Yüksek düzeyde biçimselleşme stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2_c: Yüksek düzeyde biçimselleşme firma performansını artırır

C) Yenilikçilik

"Yenilik", yeni ya da farklı olan bir şeyin keşfedilmesi; mevcut ya da gelecek pazar ihtiyaçlarının karşılanması için yeni fikirlerin bilgilerin uygulanması (Hult, Snow ve Kandemir, 2003:401-426) şeklinde tanımlanacağı gibi firmanın problemleri oluşturduğu ve tanımladığı daha sonra da bunları çözmek için yeni bilgiler geliştirdiği bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Yeniliğin bir türevi olan "*yenilikçilik*" ise firmanın yeni ürün ve süreçleri başarıyla uygulama ya da geliştirme yeteneği (Hult vd., 2003: 404) olarak kabul edilir. Yenilikçilik sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmazlar (Eren, 1997: 384). Dolayısıyla yenilikçilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun hızlı hareket etmesine, böylelikle de bir takım avantajlara diğerlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Kessler ve Chakrabarti, 1996: 1143-1191; Garg vd., 2003: 725-744). Bu da organizasyonun performansını artırıcı etki yapar. Bu durumda Türkiye'deki imalat sektörü için aşağıdaki hipotezler öne sürebilir:

H1_f Yüksek düzeyde yenilikçilik stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2_f: Yüksek düzeyde yenilikçilik firma performansını artırır

III) ÇEVRESEL FAKTÖRLER-STRATEJİK KARAR VERME İLİŞKİSİ

Genel bir ifadeyle, çevre, herhangi bir organizasyonun etrafındaki "her şey" olarak tanımlanabilir (Boulding, 1981). Ancak, organizasyonun etrafındaki her şeyi incelemek imkânsız olduğundan, çevre analizinde, diğerlerine nazaran organizasyonla

daha çok alakalı bazı çevresel faktörlerin ele alınması daha doğru olur (Osborn ve Hunt, 1974: 231-246). Bu çalışmamızda çevresel yapının boyutlarından olan olumlu çevresellik ve çevresel dinamizmin boyutlarını ele aldık.

A) Dinamizm

Haleblian ve Finkelstein, (1993: 847), dinamizm ya da belirsizlik derecesi artıkça, bilgi edinme ihtiyacı da arttığından karar verme işleminin güçleşeceğini öne sürerken; Eisenhardt, (1989:545) birçok yöneticinin, böylesi dinamik, belirsiz bir ortamda önemli, stratejik kararlar almada zorlanabileceğini belirtiyor. Dinamik çevre, tedarikçi ve müşteri pazarlarının anlaşılmasını zorlaştırdığı için stratejik karar verme sürecini güçleştiren en önemli unsurdur (Priem vd., 1995: 913-929). Stratejik karar verme sürecinde, düşük olasılık ve yüksek risk içeren birçok stratejik alternatif bulunduğundan bunların değerlendirilmesi güç ve zaman alıcı olabilir (Bourgeois, 1980: 25-39). Dolayısıyla çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamda bilgilere ulaşamaması (Eisenhardt, 1989), dış çevre ile olan ilişkilerin sürekli değişmesi (Aldrich, 1979) ve geleceğin tahmin edilememesi gibi faktörlerin, karar verme sürecini zorlaştırabileceği öne sürülüyor. Ancak Eisenhardt ve Bourgeois (1988:763) çalışmalarında, yüksek hızdaki değişimlerin yaşandığı dinamik bir çevrede, hızlı ve yüksek kalitede karar verme yönünde bir baskının söz konusu olduğunu iddia etmektedir. Dinamik bir çevrenin itici güçlerinden olan yeni teknolojiler (Dodge, Fullerton ve Robbins, 1994: 121-134), yeni iş modelleri ve ilk olma avantajını elinde tutma arzusu (Smith vd., 1991: 60-85) hızlı karar vermeyi gerektirebilir (Baum ve Wally, 2003). Diğer bir ifadeyle, karar verenler sürekli değişen dinamik çevrede, "ilk" hareket eden olmanın avantajlarını elde etme isteğiyle hızlı kararlar alıp hızlı hareket etmeyi tercih ederler (Baum ve Wally, 2003; Judge ve Miller, 1991; Eisenhardt, 1989). Eisenhardt'ın görüşleri doğrultusunda Türkiye'deki imalat sektörü için aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H1_e: Yüksek çevresel teknolojik dinamizm stratejik karar verme sürecim hızlandırır

H2_e: Yüksek çevresel teknolojik dinamizm firma performansını artırır

H1_r: Yüksek çevresel rekabet stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2_f Yüksek çevresel rekabet firma performansını artırır

B) Olumlu Çevresel Koşulları

Hambrick ve Finkelstein (1987: 369-406) hızlı hareket gerektirmeyecek kadar kaynakların bol olmasının hızlı karar verme motivasyonunu düşüreceğini, dolayısıyla yüksek düzeydeki çevresel zenginliğin karar vermeyi yavaşlatacağını öne sürüyor.

Ancak Baum ve Wally (2003) olumlu çevresel koşullar düzeyinin yüksek olduğu ortamda, "ilk" olma motivasyonu düşük olan karar veren yöneticilerin, ayakta kalma, kaynak bulma gibi zaman kaybettiren sorunlarla daha az meşgul oldukları için verecekleri kararlara odaklanacaklarını, dolayısıyla daha hızlı kararlar vereceklerini ifade ediyor. Olumlu çevresellik düzeyi düşük ortamda karar verme, çevresel zenginlik düzeyi yüksek olan ortama nazaran daha güçtür, çünkü yanlış tercih yapmanın riski daha yüksek, bedeli daha ağırdır (Baum ve Wally, 2003). Dolayısıyla olumlu çevresel koşulların düşük olduğu ortamda yüksek risk faktörünün etkisiyle karar veren kişiler üzerlerinde hissettikleri baskı ve stres nedeniyle karar verme sürecini uzatabilirler. Hâlbuki yüksek düzeydeki çevresel zenginlik -kaynakların bolluğundan dolayı yanlış karar daha az risk içerdiğinden- daha az araştırma gerektirdiği ve karar veren kişilerin güveni artırdığı için karar vermeyi hızlandırır. Dolayısıyla olumlu çevre koşullarının imalat firmalarının stratejik karar verme hızını ve firma performansını artırdığı görüşü öne sürülebilir:

H1: Olumlu çevre koşulları stratejik karar verme sürecini hızlandırır

H2: Olumlu çevre koşulları firma performansını artırır

IV) METODOLOJİ VE UYGULAMA

A) Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada strateji karar verme hızı firma performansı ilişkisi incelenmeye ve stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel ve çevresel özellikler belirlenmeye çalışıldı. Ayrıca bu faktörlerin firma performansına olan etkileri de ele alınıp bu faktörlerin stratejik karar verme hızıyla birlikte firma performansını nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışıldı.

B) Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, imalat sektöründe faaliyet gösteren 73 büyük firma üzerinde Mayıs 2004-Aralık 2004 tarihleri arasında yürütülmüştür. Bu firmaların isimleri, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2003 imalattan elde edilen satış gelirlerine göre oluşturulan "Türkiye'nin İlk 500 Firması" listesinden alınmıştır.

Stratejik kararların alınmasında sadece üst yönetim değil belli ölçü ve çerçevede fonksiyonel birimler de dahil edildiği (Byars, 1992:17-18) için üst düzey yöneticileri (Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları gibi) ve fonksiyonel birim (departman) müdürleri (Pazarlama Müdürü veya Üretimden Sorumlu Yönetici gibi) bu araştırmanın hedef kitlesi olarak belirlenmiştir.

Tablo : 1
Kullanılan Ölçekler

Kullanılan Ölçekler	
Merkezileşme-Ademi Merkezileşme (Katılım ve Otonomi)	Torben Juul Andersen (2001)
Biçimselleşme	Baum & Wally (2003)
Yenilikçilik	Hultvd.(2003)
Olumlu Çevre Koşulları	Baum &Wally (2003)
Dinamizm (Teknolojik Dinamizm ve Rekabet)	Khandwalla(1977)
Stratejik Karar Verme Hızı	Baum ve Wally(2003)
Firma Performansı	Khandwalla(1977)

V) ANALİZLER VE SONUÇLARI

A) Verilerin Analizi

Yetmişüç firmanın üst düzey yöneticileri ve orta düzey yönetici olarak nitelendirebileceğimiz birim (departman) müdür ya da sorumluları üzerinde yürütülen çalışmada toplam 217 anket elde edilmiş ve kriterleri sağlayan 214' ü üzerinde analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılmıştır 1-5 Tipi Likert ölçeğinin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliği Croanbach Alfasına göre belirlenmiş ve faktörler arasındaki bire bir ilişki korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur. Araştırma hipotezlerimizi test etmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

B) Güvenilirlik Analizi

Tablo : 2'de faktörlerimizin Cronbach Alfa değerleri görülmektedir. Literatürde Cronbach 0.70 alfa katsayısı, sosyal bilimlerde, içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Baum ve Wally, 2003). Tablo : 2'de de görüldüğü üzere tüm değerlerin 0.70'ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini göstermektedir.

Tablo : 2
Faktörlerin Güvenilirlik (a) Değerleri

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (a) Değerleri
Katılım Düzeyi	4	0.8808
Teknoloji Dinamizm	4	0.8522
Firma Yenilikçiliği	5	0.7807
Stratejik Karar Verme Hızı	3	0.8057
Olumlu Çevre Koşulları	2	0.7600
Firma Performansı	5	0.7278
Biçimselleşme Düzeyi	4	0.7223
Otonomi Düzeyi	5	0.7205
Rekabetçi Durumu	3	0.7005

C) Faktör Analizi

SPSS paket programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda, değişkenlerimizi ölçmek için kullanılan 45 sorudan; 3'ü "biçimselleşme", 1'i "merkezileşme", 3'ü "olumlu çevre koşulları" ve 3'ü "dinamizm" gruplarından olmak üzere toplam 10 soru elenmiş ve kalan sorular (35 soru) kendi aralarında 9 faktör oluşturmuştur. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz ve bu değişkenlerimiz ölçmek için kullanılan ölçekler yük ağırlıklarıyla birlikte Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo : 3
Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Kararım									
Yöneticiler, firmanın/departmanın pazar durumundaki temel değişiklikleri ilgilendiren kararlara her zaman katılırlar	.835								
Yöneticiler, yeni ürün ve hizmetlerin hayata geçirilmesi ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	.806								
Yöneticiler, firmanın/bölümün yeni müşteri gruplarına ve pazar alanlarına yönelimleri ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	.787								
Yöneticiler, yeni önemli kapasitelerin geliştirilmesi ile ilgili kararlara her zaman katılırlar	.780								
Otonomi									
Yöneticiler, üst yönetimin onayı olmadan yeni uygulamaları hayata geçiremezler		.728							
Yeni bir ürün ya da hizmet piyasaya sunulmadan üst yönetim bunları onaylar		.711							
Yöneticiler, ancak üst yönetimin onayıyla yeni müşteri gruplarına satışta bulunabilirler		.678							
Üst yönetim onaylanamıyorsa, yöneticiler pazar faaliyetine başlanmazlar		.632							
Firma içi kapasitenin geliştirilmesi için genellikle üst yönetimin onayına ihtiyaç vardır		.617							
Biçimselleşme									
Çalışanlarımız, rutin görevlerinde dahi kendilerini başarıyla yansıtır			.732						
Personel, rutin olmayan süreçlerde yazılı prosedürü izler			.694						
Rutin faaliyet ve süreçler için biçimsel iletişim kanalları kullanılır			.661						
Mevcut yönetim usulümüz, rutin problemleri çözmeye yardımcı oluyor			.640						
Yenilikçilik									
Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür				.772					
Ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem veriyoruz				.720					
Yenilikçilik cesaretlendirilir				.657					
Yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür				.653					

Tablo : 4
Değişkenlere ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi	Otonomi Düzeyi	Biçimselleşme Düzeyi	Yenilikçilik Kültürü	Teknolojik Dinamizm	Rekabetçilik	Olumlu Çevre Koşulları	Karar Verme Hızı	Firma Performansı
Katılım Düzeyi	.88	3,92	0,76									
Otonomi Düzeyi	.72	3,95	0,68	.169*	1							
Biçimselleşme Düzeyi	.72	3,67	0,68	.371**	.130	1						
Yenilikçilik	.78	3,85	0,69	.390**	.195**	.436*	1					
Teknolojik Dinamizmi	.85	3,24	0,91	.299**	-.001	.154*	.287**	1				
Rekabetçilik	.70	3,79	0,79	.113	.047	.112	.215**	.388**	1			
Olumlu Çevre Koşulları	.76	3,18	0,92	.131	.064	-.004	.032	.230**	-.145*	1		
Karar Verme Hızı	.80	2,84	0,84	.186**	-.028	.058	.185**	.034	.109	-.002	1	
Firma Performansı	.72	3,63	0,56	.393**	.093	.167*	.373**	.263**	.235**	.184**	.102	1

* Pearson Korelasyonu $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

** Pearson Korelasyonu $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı

E) Regresyon Analizi Sonuçları

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapıldı ve bağımsız değişkenlerin tek tek ve birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelendi.

a) Stratejik karar verme hızı üzerinde tüm faktörlerin etkileri ile ilgili regresyon analizi (Regresyon 1)

Tablo : 5'te de görüldüğü üzere stratejik karar verme hızı ile katılımçılık ve yenilikçilik kültürü arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken; stratejik karar verme hızı ile otonomi, biçimselleşme, teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda (H1_a) ve (H1_d) ve hipotezleri kabul edilirken; (H1_b), (H1_c) (H1_e), (H1_f) ve (H1_g) hipotezleri desteklenememiştir. Ayrıca otonomi ile stratejik karar verme hızı arasında beklediğimiz aksine negatif bir ilişki görülmektedir ($\beta = -.028$). Ancak bu ilişki istatistikî olarak anlamlı değildir.

Tablo : 5
Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Yenilikçilik, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik ve Olumlu Çevre Koşullarının Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	P	Sıg	Bağımlı Değişken	
			R ²	F
Katılımcılık	,186**	,006	,030	7.583
Otonomi	-.028	,679	,004	0.172
Biçimselleşme	,058	,395	,001	0.727
Yenilikçilik	,185**	,007	,030	7.513
Teknolojik Dinamizm	,034	,619	,004	0.248
Rekabetçilik	,109	,110	,007	2.570
Olumlu Çevre Koşulları	,002	,976	,005	0.001

*p<0.05

**p < 0.01

Bağımlı Değişken: Stratejik karar verme hızı **Bağımsız Değişken:** Katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik kültürü, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları

b) Firma performansı üzerinde tüm faktörlerin etkileri ile ilgili regresyon analizi (Regresyon 2)

Tablo : 6
Katılımcılık, Otonomi, Biçimselleşme, Firma Yenilikçiliği, Teknolojik Dinamizm, Rekabetçilik, Olumlu Çevre Koşulları ve Stratejik Karar Verme Hızının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	P	Sıg	Bağımlı Değişken	
			R ²	F
Katılımcılık	,393**	,000	,151	38.815
Otonomi	,093	,175	,004	1.850
Biçimselleşme	,167*	,015	,023	6.017
Firma Yenilikçiliği	,373**	,000	,135	34.188
Teknolojik Dinamizm	,263**	,000	,065	15.575
Rekabetçilik	,235**	,001	,051	12.336
Olumlu Çevre Koşulları	,184**	,007	,029	7.401
Stratejik Karar Verme Hızı	,102	,138	,006	2.212

*p<0.05

**p<0.01

Bağımlı Değişken: Firma performansı,

Bağımsız Değişken: Katılımcılık, otonomi, biçimselleşme, firma yenilikçiliği, teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre.

Tablo : 6'ya göre; firma performansı ile biçimselleşme (H2_c) arasında $p < ,05$ düzeyinde; firma performansı ile katılımçılık (H2_a), firma yenilikçiliği (H2_d), teknolojik dinamizm (H2_e), rekabetçilik (H2_f) ve olumlu çevre koşulları (H2_g) arasında $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken; firma performansı ile otonomi (H2_b) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanamamış, dolayısıyla '7/5.. *Stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında olumlu ilişki vardır*' hipotezi desteklenememiştir.

c) Stratejik karar verme hızı üzerinde örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili regresyon analizi (Regresyon 3)

Tablo : 7'ye göre stratejik karar verme hızı ile örgütsel faktörler arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunurken, çevresel faktörler ile karar verme hızı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H3_a kabul edilirken H3_t, desteklenememiştir.

Tablo : 7
Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Stratejik Karar Verme Hızı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	1.Örgütsel Faktörler	P	Sig
		Katılımçılık	,158*
	Otonomi	-,079	,250
	Biçimselleşme	-,062	,419
	Yenilikçilik	,166*	,035
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, R ² = 0.041 F= 3.256		,013**
Bağımsız Değişkenler	2.Çevresel Faktörler	P	SİR
		Teknolojik Dinamizm	-,016
	Rekabetçilik	,118	,126
	Olumlu Çevre Koşulları	,019	,797
Bağımlı Değişken	Stratejik Karar Verme Hızı, R ² = -0.002 F= 0.877		,454 ^b

* $p < 0.05$

a: **Bağımsız Değişken:** Örgütsel faktörler (katılımçılık, otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik)

b: **Bağımsız Değişken:** Çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik, olumlu çevre koşulları)

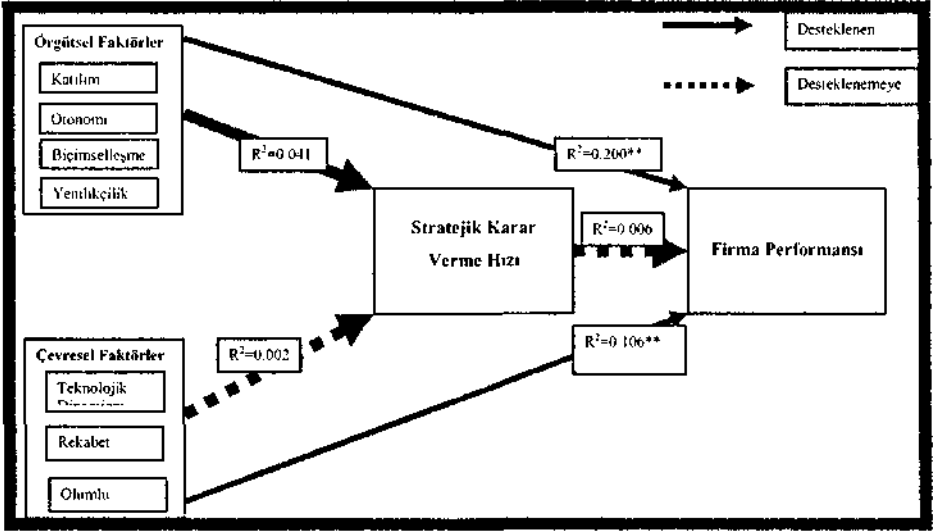
d) Firma performansı üzerinde örgütsel, çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili regresyon analizi (Regresyon 4)

Tablo : 8'e göre firma performansı ile örgütsel faktörler (Katılımçılık otonomi, biçimselleşme, yenilikçilik birlikte) ve çevresel faktörler (teknolojik dinamizm,

Bağımsız Değişkenler	1.Örgütsel Faktörler	P	Sig
Örgütsel Yapı Faktörleri	Katılımcılık	,310**	,000
	Otonomi	-,005	,931
	Biçimselleşme	-,072	,306
Örgütsel Kültür Faktörü	Yenilikçilik	,284**	,000
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.200 F= 14.350		,000**
Bağımsız Değişkenler	2.Çevresel Faktörler	P	Sig
	Teknolojik Dinamizm	,142	,057
	Rekabetçilik	,206**	,005
	Olumlu Çevre Koşulları	,181**	,009
Bağımlı Değişken	Firma Performansı, R²= 0.106 F= 9.428		,000^{bu}

*p<0.05

**p<0.01



tarafından bazı araştırmacılar (Wally ve Baum, 1994; Hickson vd.1986; March ve Olsen, 1976 gibi), merkezileşme arttıkça, karar verme sürecine daha az kişi müdahale edeceğinden uzlaşma sağlama ihtiyacının ve çatışmaların da azalacağı, dolayısıyla stratejik karar verme sürecinin hızlanacağı öne sürmektedir.

Örgütsel yapının diğer bir unsuru biçimselleşme düzeyinin stratejik karar verme hızını etkilediği (Cyert ve March, 1963; Baum ve Wally, 2003) savını, araştırma sonuçlarımız desteklememiştir.

Örgütsel kültürün boyutlarından yenilikçilik kültürü (firma yenilikçiliği) ile stratejik karar verme ilişkisi, birebir regresyon analiz sonuçlarına ($P = 0.185$, $p = 0.007$, $F = 7.513$, $R^2 = 0.030$) göre $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu, yenilikçi kültüre sahip firma yöneticilerinin stratejik kararları daha hızlı aldığı anlamını taşıyor. Literatür de bu bulgularımız desteklemektedir. Yenilikçi firmaların yöneticileri, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda bir takım avantajlara diğerlerinden önce sahip olma arzusuyla daha hızlı kararlar alıp, daha hızlı harekete geçerler (Kessler ve Chakrabarti, 1996: 1143-1191; Garg vd., 2003: 725-744).

Her ne kadar birebir regresyon analizlerinde örgütsel faktörlerin bir bölümü (biçimselleşme ve otonomi) ile stratejik karar verme hızı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmasa da tüm bu örgütsel faktörlerin -katılım, otonomi, biçimselleşme ve yenilikçilik- bir araya geldiklerinde stratejik karar verme hızını etkiledikleri ve aralarındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

B) Çevresel Faktörler-Stratejik Karar Verme Hızı

Birebir regresyon analizleri, çevresel dinamizmin boyutları olan teknolojik dinamizm ve rekabetçi çevre ile stratejik karar verme arasındaki ilişkileri desteklememiştir. Ancak literatürde bu ilişkiyi destekleyen, çevresel dinamizmin karar verme sürecini hızlandırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Baum ve Wally, 2003; Judge ve Miller, 1991; Eisenhardt, 1989). Benzer şekilde çalışmamızda, olumlu çevre koşulları ile stratejik karar verme hızı arasındaki ilişki de desteklenmemiştir. Bu faktörlerin bir arada alındığı regresyon analizinde de çevresel faktörler (teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları birlikte) ile stratejik karar verme hızı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

C) Örgütsel Faktörler-Firma Performansı

Örgütsel yapı faktörlerinden katılımçılık ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($R^2 = 0.151$, $F = 38.815$, $t = 0.393$, $Sig = 0.000$). Stratejik karar vermede katılımçılığın yüksek olması, diğer bir ifadeyle merkezleşmenin düşük olması (ya da ademi merkezleşmenin yüksek olması) astları karar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yaratıcılığını

yükselttiği karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkan verdiği (Morris, 1968:176-177) için firma performansını bir bütün olarak artırır.

Örgütsel yapının diğer bir unsuru olan biçimselleşme ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($\beta = 0.167$, $Sig = 0.015$, $F = 6.017$, $R^2 = 0.023$). Khandawalla (1977) biçimselliğin uyum sağlamayı, açık iletişim kanallarını kullanmayı ve hızlı rekabetçi tepkiler vermeyi güçleştirdiği için firma performansını düşürdüğünü öne sürmekte. Ancak literatürde biçimselleşme düzeyinin az olmasının, organizasyon için, daha yüksek düzeyde kayıplara yol açtığı düşünülür de var (Baum ve Wally, 2003; Adler ve Boyrs, 1996: 61-89; Brocker vd., 1992:413-425). ISO 9000 gibi iş yapış şekilleri ve iş ilişkilerinde biçimselliği öngören toplam kalite programlarının genellikle bütün olarak performansı artırması (ya da en azından artırmaya yönelik olması) biçimselleşme düzeyi ile firma performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel faktörlerden yenilikçilik ile firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.373$, $Sig = 0.000$, $F = 34.188$, $R^2 = 0.135$). Başarılı organizasyonların yöneticileri, genellikle yenilikçi olmayı içselleştirip işlerinin bir parçası haline getirmeyi başarmış yöneticilerdir (Garg, "Walters, ve Priem, 2003:727). Yenilikçilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun bir takım avantajlara diğerlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Kessler ve Chakrabarti, 1996: 1143-1191; Garg vd., 2003: 725-744). Bu da organizasyonun performansını artırıcı etki yapar.

Çalışmamızda, örgütsel yapı faktörlerinden otonomi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, örgütsel faktörleri oluşturan katılım, otonomi, biçimselleşme ve yenilikçiliğin bir bütün olarak firma performansı ile $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu ($R^2 = 0.200$, $F = 14.350$, $Sig = 0.000$) görülmektedir.

D) Çevresel Faktörler-Firma Performansı

Modelimizde, çevresel dinamizmin boyutlarından teknolojik dinamizmin tek başına firma performansının %6.5'ini ($\beta = 0.263$, $Sig = 0.000$, $F = 15.575$, $R^2 = 0.065$); rekabetçiliğin ise % 5.1'ini ($P = 0.235$, $Sig = 0.001$, $F = 12.336$, $R^2 = 0.051$) açıkladığı ve bunların firma performansıyla olan birebir ilişkilerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmekte. Bu durum, çevresel dinamizmin firma performansını artırıcı etki yaptığını işaret ediyor. Dinamizmin yüksek olduğu çevrede, çevresel koşulların iyi analiz edilerek firma performansının artırılacağı Garg ve arkadaşları (2003:729) tarafından da dile getirilmektedir. Literatürde, ayrıca çevresel dinamizm-firma performansı ilişkisi strateji ve yapı bağlamında ele alınmıştır (Khandavalla, 1977; Burns ve Stalker, 1994).

Diğer bir çevresel faktör olan olumlu çevre koşulları ile firma performansı arasındaki ilişki de $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($P = 0.184$, $Sig = 0.007$, $F = 7.401$, $R^2 = 0.029$). Olumlu çevre koşulları, firma içinde kaynakların büyümesini destekleyerek firmaya, dışarıda rakiplerine ve çevresel tehditlere karşı mücadele gücü kazandırdığı gibi, firmaların iç ya da dış problemlerin üstesinden gelmesine yardımcı olan dış kaynaklara ulaşımına olanak sağlar (Hambrick ve Finkelstein, 1987:369-406; Baum ve Wally, 2003). Olumlu çevresellik düzeyinin düşük olması ise kaynakların kıtlığından dolayı yapılan stratejik tercihin maliyetinin yüksek olmasına, dolayısıyla stratejik kararların yüksek risk içermesine (yanlış bir kararla kıt olan kaynaklar da kaybedilebilir) ve karar veren yöneticilerin rahat hareket edememesine neden olur (Baum ve Wally, 2003). Bu durumda firmalar büyümek yerine ayakta kalmaya yönelik stratejiler oluştururlar ve bu da firmaların performansını düşürür. Halbuki olumlu çevresellik düzeyinin yüksek olduğu ortamda, kaynakların bolluğundan dolayı firmalar kaynaklara nasıl ulaşacaklarına değil de büyümeye odaklandıklarından karlılık ve büyüme anlamında firma performansı artar (Baum ve Wally, 2003).

Regresyon analizleri sonuçlarına göre, çevresel faktörlerden her birinin (teknolojik dinamizm, rekabetçilik ve olumlu çevre koşulları) firma performansı ile birebir ilişkisinin yanı sıra bu faktörlerin bütün olarak firma performansı ile ilişkisi $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($F = 9.428$, $R^2 = 0.106$, $p = 0.000$). Bu verilere göre çevresel dinamizmin (teknolojik dinamizmin ve rekabetçiliğin) ve olumlu çevreselliğin birlikte firma performansını artırdığı söylenebilir.

E) Stratejik Karar Verme Hızı Firma Performansı İlişkisi

Çalışmamızda, stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında birebir regresyon analizine göre herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamış olup stratejik karar verme hızının, diğer faktörlerin firma performansı ile olan ilişkilerini etkilemediği ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 9). Ancak stratejik karar verme hızının firma performansını etkilediğine dair bir bazı ampirik ve teorik çalışmalar literatürde mevcuttur (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991: 449-463). Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasındaki ilişkinin değişim hızının yüksek olduğu çevrelerde mevcut olmasıdır. Judge ve Miller (1991: 449-463), 3 sektörden 32 firma üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, değişim hızının yüksek olduğu biyoteknoloji sektöründe, stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığından söz ederken; diğer iki sektörde böyle bir ilişkiye rastlayamadıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada da, stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasının nedeni araştırmanın imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu sektörde karar verme hızından ziyade firmaların iş yapış şekilleri ve faaliyet süreçlerinin hızı ön plana çıktığı için stratejik karar verme hızının firma performansı üzerindeki etkisi geri planda kalmış olabilir.

F) Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve imalattan satış gelirlerine göre ilk 500 arasında yer alan firmalar üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla çalışma sonuçları sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren bu büyük firmalara özgü olabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için, imalat sektöründe faaliyet gösteren daha küçük çaplı firmalara ve imalat sektörü dışındaki diğer sektörlerde uygulanması gerekir. Ayrıca bu çalışmanın farklı sektörlerde uygulanması; stratejik karar verme hızı ve firma performansı ilişkisi; örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi; örgütsel, çevresel faktörler ve stratejik karar verme hızı ilişkisi açısından sektörleri değerlendirme ve sektörler arası karşılaştırma imkânı da verir.

Çalışmada bazı değişkenlerin diğer değişkenlerin etkilerini gölgeledikleri görülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda gölgeleyen ve gölgelenen değişkenlerin hangileri olduğu tespit edilmeye çalışılabilir.

KAYNAKÇA

- ADLER, P.S. and Boyrs, B., (1996) "Two Types of Bureaucracy: Enabling vs. Coercive", *Administrative Science Quarterly*, (March), pp. 61-89.
- ALDRICH, Howard E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ANCONA, D.G., Okhuysen, G.A. and Perlow, L.A. (2001) "Taking Time to Integrate Temporal Research", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 512-529.
- BAUM, J.R. and Wally, S. (2003), "Strategic Decision Speed and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, (in Press).
- BLAU, Peter M. (1974), *On the Nature of Organizations*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- BOULDING, Kenneth Ewart, (1981) *Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution*, Beverly Hills : Sage.
- BOURGEOIS, L.J. (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 25-39.
- BOURGEOIS, L.J. and Eisenhardt, Kathleen M. (1988), "Strategic Decision Process in High Velocity Environment: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, 34, pp. 816-835.
- BROCKER, J., Grover, S., Reed, T. and DeWitt, .RL., (1992) "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 413-425.
- BURNS, Tom and Stalker, G.M. (1994) *The Management of Innovation*, Oxford University, Oxford.
- BYARS, Lloyd L. (1992) *Concepts of Strategic Management Formulation and Implementation*, Harper Collins Publishers Inc., New York.

- COHEN, M.D. March, J.G. and Olsen, J.P. (1972), "A Garbage Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 1-25.
- CYERT. R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice-Hall,.
- DODGE, H.R., Fullerton, S. and Robbins, J.E. (1994) "Stage of the Organizational Life-cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses", *Strategic Management Journal*, 15 (2): 121-134.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989) "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No : 3, pp.543-576.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989) "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No : 3, pp. 543-576.
- EREN, Erol, (1997) *İşletmelerde Starlejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- FREDRICKSON, J.W. and Mitchell, T. (1984) "Strategic Decision Processes: Compreheisiveness and Performance in an İndustry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 399-423.
- FREDRICKSON, James W. (1986) "The Strategic Decision Process and Organizational Structure". *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 280-297.
- GARG, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L.(2003) "Chief Exccutive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 725-744.
- HAGE, Jerald (1980) "Theories of organizations", New York: John Willey and Sons Inc., (Cited in Richard HalFs "Organizations: *Struclures, Processes and Outcomes*", 1987).
- HALEBLIAN, Jrayr and Finkeltein, Sydney (1993) "Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulance and Discretion", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No : 4, pp. 844-863.
- HALL, Richard H. (1987) *Organizations: Struclures, Processes and Outcomes*, Prentice Hail International Inc. USA.
- HAMBRICK, D. and Finkelstein. S. (1987) Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes, *Research in Organizational Behavior*, Vol. pp. 369-406.
- HICKSON, D. , Butler, R., Cray, D., Mallory, G. and Wilson, D. (1986) *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, San Francisco:Jossey-Bass.
- HULT,G.T., Snow, C.C. and Kandcmir, D., 2003. "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in different Organizational Types", *Journal of Management*, Vol. 39, No : 3, pp. 401-426.
- İSO, İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin İlk 500 Firması-2003, www.iso.org.tr
- JANIS, I. (1982) *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- JUDGE, William Q. and Miller, Alex. (1991) "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No : 2, pp. 449-463.

- KJESSLER, E.H. and Chakrabarti, A.K., (1996) "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1143-1191.
- ICHANDWALLA, Pradip N. (1977) *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA.
- MARCH, J. and Olsen, J. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- MILLER, D., and Dröge, C. (1986) Psychological and Traditional Determinants of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 1-25.
- MINNTZBERG, Henry, (1979) *Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- MORRIS, W.T. (1968) *Decentralization in Management Systems: An Introduction to Design*, Columbus: Ohio State University Press.
- OSBORN, R. N and Hunt, J.G. (1974) "Environment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No : 2, pp. 231-246.
- PFEFFER, J. (1981) *Power in Organizations*, Cambridge, MA: Ballinger.
- PRİEM, R.L., Rasheed, A.M. Ve Kotulic, A.G. (1995) "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 913-929.
- PUGH, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., and Turner, C. (1968) Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, pp. 65-105.
- SCHWEIGER, D., Sandberg, W. and Ragan, J. (1986) "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 51-71.
- SCHWENK, Charles R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*, D.C. Heath and Company.
- SIMS, H.P. (1996) *Businesses Without Bosses*, Wiley: New York.
- SMITH, K.G., Griram, C.M., Gannon, M.J. and Chen, M. (1991) "Organization Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 60-85.
- STAW, B., Sandelands, L., and Dutton J. (1981) "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 501-524.
- STAW, B., Sandelands, L., and Dutton J. (1981), "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 501-524.
- WALLY, Stefan and Baum, J. Robert (1994) "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No : 4, pp. 932-956.
- WIERSEMA, Margarethe F. and Bantel Karen A., (1992) "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No : 1, pp. 91-121.