

SİNERJİK YÖNETSEL UYGULAMALARIN STRATEJİ BİLEŞENLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. A. Haluk PINAR
KSÜ, İİBF, Uluslararası
İlişkiler Bölümü
ahalukpinar@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN
Çukurova Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü
mturan@cu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada yönetim literatüründe giderek daha çok üzerinde durulmaya başlanan sinerjik yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların yine sinerjik bir yaklaşımla Fuchs v.d.(2000) tarafından geliştirilen strateji bileşenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, öncelikle sinerji ve sinerjik yönetim tanımlarından hareketle sinerjik yönetim fonksiyonları olarak adlandırdığımız; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim kavramları geliştirilmiştir. Daha sonra da, Fuchs v.d.(2000)'nin stratejik entegrasyon yaklaşımında ortaya koymuş oldukları strateji bileşenleri: yön belirleme, ürün-pazar odaklanması, kaynaklar/yetenekler, organizasyon/ kültür ve bu bileşenlerin oluşumuna kaynaklık eden strateji okulları incelenmiştir.

Literatür incelemesi sırasında, sinerjik yönetsel uygulamalar ile strateji bileşenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara pek rastlanmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, sinerjik yönetsel uygulamaların strateji bileşenleri üzerindeki etkisini ele alan bir model geliştirilmiş ve modelde öngörülen ilişkiler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, sinerjik planlama, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarının yön belirleme üzerinde, sinerjik yürütme fonksiyonunun ürün/pazar odaklanması üzerinde, sinerjik organizasyon tasarımı ve sinerjik yürütme fonksiyonlarının ise kaynaklar/yetenekler ve organizasyon/kültür üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, Sinerjik Yönetim, Rekabet Avantajı, Strateji Bileşenleri

A STUDY ON SYNERGISTIC MANAGEMENT PRACTICES EFFECT ON STRATEGY COMPONENTS

ABSTRACT

In this paper we study the effects of synergistic management practices on strategy components, developed by Fuchs et al. Within this framework, the concepts of synergistic planning, synergistic organizational design, synergistic execution and synergistic controlling are developed. Then, we test the effects of these synergistic concepts on strategy components of Fuchs et al. Strategy components are: direction, product-market focus, resources/capabilities, organization/culture.

The number of studies specifically on the subject is extremely limited if not nonexistent. Thus, in this paper we develop a model to test the relevant hypotheses. The results suggest that synergistic planning, synergistic execution and synergistic controlling affect direction. Furthermore, synergistic execution has impact on focus of product market. Finally, synergistic organizational design and synergistic execution influence resources/capabilities and organization/ culture.

Keywords: Synergy, Synergistic Management, Competitive Advantage, Strategy Components

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler organizasyonlarda sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek işbirliğini, güven oluşturmayı, yenilikçiliği, israfın azalmasını, üretkenliği, çalışanların sorumluluk bilincine sahip olmalarını ve çok boyutlu düşünceye sahip bir şekilde uyum içinde hareket etmeyi gerektirmektedir. Ancak belirtilen özelliklerin sadece bir ya da bir kaçına sahip olunması günümüzün yoğun rekabet ortamlarında rekabet edebilirlik açısından yeterli olmamaktadır. Artık, pek çok avantajın, yeteneğin bir araya getirilerek sinerji oluşturulması ya da eldeki kaynakların sinerji oluşturucu şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Bu alandaki literatürü incelediğimizde, sinerjik yönetim konusunda çeşitli araştırmaların yapıldığını görmekteyiz. Örneğin, Michael Doctoroff (1977) “Synergistic Management” adlı kitabında organizasyon içindeki çatışmaların önlenmesinin, çalışanlar arasında işbirliği oluşturmanın, yaratıcılık ve doğru iletişim uygulamalarının sinerji etkisi oluşturma da önemli rol oynadığını belirtmektedir. Killman, Shelleman ve Uzzi (1991) “Integrating Different Approaches For Achieving: Making Organizations Competitive” adlı çalışmalarında teknolojik ve insan faktörleri ile organizasyon içi ve dışı çıkar sahiplerini bir arada değerlendirdikleri ve rekabetçiliği anlayabilmek için önerdikleri modelin kalbini sinerjik, bütünleştirici bir yönetim yaklaşımının oluşturacağını belirtmektedirler. Öte yandan, Kavrakoğlu (1989) “Sinerjik Yönetim” adlı çalışmasında sinerjik yönetimi; sistemin bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için, bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. O’na göre işletmelerin sıçrama yapabilmeleri için sadece bir konuya odaklanmaları yeterli değildir. Günümüzün hızlı değişen rekabet ortamlarında işletmelerin bir çok farklı stratejiyi aynı anda uygulamaları gerekmektedir.

Sinerjik yönetim konusunda bu güne kadar yapılan çalışmalarda daha çok organizasyonlarda takım çalışması yoluyla sinerji oluşturulması, işletmeler arasında stratejik ittifaklar oluşturma yoluyla sinerji elde edilmesi ya da aynı anda bir çok stratejinin bir arada uygulanmasıyla sinerjik sonuçlara ulaşılması vb konuları incelenmiştir. Ancak, söz konusu literatür incelemesinden de anlaşılacağı üzere, yönetim fonksiyonlarının ve bu fonksiyonların unsurlarının sinerji yaratacak bir biçimde organize edilmelerinin rekabet avantajı yaratmak amacıyla geliştirilen rekabet bileşenlerini ne ölçüde etkileyeceği konusu üzerinde pek durulmamıştır.

Bilindiği gibi yönetim fonksiyonları bir işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesi için temel unsurlardan biridir. Bu nedenle, örneğin, planlama bir yönetim fonksiyonu olarak sinerji yaratıcı bir biçimde yerine getirildiğinde (senaryo planlaması, arama konferansı, stratejik konuşma gibi) bir strateji bileşeni olan yön belirleme üzerinde daha etkili olabilecektir.

Kısaca söylemek gerekirse bütün yönetim fonksiyonları ve bunların unsurları sinerji yaratacak biçimde organize edildiğinde ve uygulandığında, veya harekete geçirildiğinde işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyecek temel strateji bileşenleri üzerinde önemli etkilerde bulunabileceklerdir.

Bu araştırmanın genel amacı sinerjik yönetim konusunda kuramda, yukarıda belirtilen eksikliği gidermeye çalışmaktır. Çalışmanın spesifik amacı ise temel yönetim

fonksiyonları ve unsurlarının sinerji yaratacak biçimde organize edildiklerinde, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek temel strateji bileşenlerinin oluşturulmasında etkili olup olmadıklarını ortaya koymak olacaktır. Elde edilen bulgular bu etkiyi doğrular mahiyette ortaya çıkarsa, çalışmanın literatürdeki bu konuya ilişkin boşluğu doldurmada önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın birinci kısmında, sinerji ve sinerjik yönetim tanımları incelenerek “sinerjik yönetim fonksiyonları” kavramları geliştirilecek, daha sonrada sinerjik bir yaklaşımla Fuchs v.d.(2000) tarafından geliştirilen “stratejik entegrasyon” modeli ve onun stratejik bileşenleri bu bileşenlere temel teşkil eden okullarla birlikte incelenecektir. Çalışmanın ikinci kısmında araştırmanın modeli ve hipotezleri yer alacak, son kısımda ise istatistiksel analizlere ve analiz sonuçlarına yer verilecektir.

1. SİNERJİ KAVRAMI VE SİNERJİK YÖNETİM FONKSİYONLARI

1.1.Sinerji

Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli rolü olan sinerji çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Sinerji Merriam Webster Dictionary’ e göre birbirinden farklı varlıkların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya koydukları etkinin, varlıkların bağımsız şekilde ortaya çıkaracağı etkilerin toplamından daha fazla olmasıdır (Lin, 2000, s.1). Sinerji $2+2=5$ etkisi olarak da bilinmektedir (Mintzberg, 1989, s.153).

Sinerji, Buchholz ve Roth (1987) tarafından da birbirinden ayrı bağımsız varlıkların eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturması şeklinde tanımlanmıştır. Ansoff (1988)’ a göre ise sinerji bütünün parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarmasıdır.

Itami ve Roehl (Jari, 1996,s.51-52)’ e göre sinerji, varlıkların daha iyi kullanım sürecinin bir sonucudur. Bu varlıklar üretim imkanları gibi fiziksel varlıklar ile marka, müşteri bilgisi, teknolojik uzmanlık, şirket kültürü gibi görünmeyen varlıklardır. Firma bu varlıklarını daha iyi kullanarak benzersiz kaynaklar ortaya çıkarabiliyorsa sinerji etkisini sağlıyor demektir.

Sinerjik yaklaşım ise insan ve teknik boyut içeren sistemlerde “büyük resme bakmak”, “bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmak” ve “sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri” dikkate almayı gerektirir (Lai, 2002, s.17).

Bütünsel bir yaklaşım oluşturmak açısından, bu çalışmada ilk önce, genel kabul gören yönetim fonksiyonlarına sinerjik yaklaşımlar geliştirmek suretiyle “sinerjik yönetim” kavramı oluşturulmaya çalışılacaktır. Bilindiği gibi, yönetim süreçlerinde yerine getirilmesi gereken, genel kabul görmüş dört önemli fonksiyon söz konusudur. Bunlar; planlama, örgütleme, yürütme ve denetimdir (Aladwani, 1999). Koordinasyon genellikle, ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmamaktadır. Çünkü diğer tüm fonksiyonlar yönetimin doğası gereği koordinasyonu zaten içermektedirler. Bu bağlamda sinerjik yönetim; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarını içerecektir. Sinerjik yönetimin yoğun rekabet ortamlarında firmalar için bir rekabet avantajı oluşturacağını söylemek mümkündür. Aşağıda “sinerjik yönetim fonksiyonları” ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

1.2. Sinerjik Yönetim Fonksiyonları

1.2.1.Sinerjik Planlama

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında planlama çalışmalarının rekabet avantajı oluşturmaya yönelik farklı yaklaşımları gerektirdiğini söyleyebiliriz. Yapılan geniş literatür taramasında rekabet avantajı oluşturmaya yönelik olarak geliştirilmiş iki ana planlama yaklaşımı olduğu görülmüştür. Bunlar stratejik planlama ve stratejik düşünce yaklaşımlarıdır.

Stratejik planlama, firmaya rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek kriterlerin ortaya koyulması faaliyetidir. Stratejik planlama faaliyeti, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin unsurlarının incelenmesi (işletme dışı analiz) ile başlayacaktır. İşletme dışı analiz ile endüstri dalındaki, genel ekonomideki, sosyal yapıdaki değişmeler ve gelişmeler incelenecek, bunların organizasyonun faaliyetlerini ne yönde ve nasıl etkilediği araştırılacaktır. Daha sonra işletme içi analiz ile işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenecektir. Yani SWOT analizi yapılacaktır. Bu iki grup analize, işletme ile ilgili kişilerin (grupların) beklentileri de eklenerek işletmenin uzun dönemli amaçları ve stratejileri belirlenecektir (Koçel,2001).

Stratejik planlamanın popülaritesi 1960’larda Kenneth Andrews ve Igor Ansoff’un rasyonel, analitik stratejik planlama modellerinin katkılarıyla uç noktaya çıktı. 1970’lerde de bu popülaritesini çoğunlukla devam ettirdi (Graetz, 2002, s. 456). Bununla birlikte 1970’lerden 1980’lere kadar yaşanan deneyimler bu yaklaşımın tahmin edilemeyen çevrede çok az uygulanabilir olduğunu ortaya koydu.

Çünkü stratejik planlamanın merkezinde üç veya beş yıl sonra işletmenin istenen pozisyonunun ne olacağını tanımlamak yer almaktaydı. Oysa beş yıllık süre günümüz rekabet ve belirsizlik ortamında belki de sonsuzluk kadar uzun bir süredir. Bu süre içerisinde Silikon Vadisinde iki kariyer birden yapmak mümkün olabilir. Hızlı değişimlerin yaşandığı, günümüz rekabet ortamlarında stratejik planlama çalışmaları tek başına yetersiz kalmaktadır (O’Shannassy, 2003).

Bu gelişmeler sonucunda stratejik planlama çalışmalarının yanında stratejik düşünce yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik düşünce yaklaşımının özellikleri şunlardır;

- Planlama faaliyetlerini sadece işletme üst düzey yöneticileri gerçekleştirmemekte, tüm düzeylerdeki çalışanlar planlama faaliyetlerine katılmaktadırlar.
- Tüm düzeylerdeki çalışanların planlama faaliyetlerine katılmaları işletmenin sahip olduğu zihinsel yetenek kapasitesinin tamamının kullanılmasına yöneliktir.
- Tüm düzeylerdeki çalışanlar, yaptıkları faaliyetlerin işletmenin genel anlamda sahip olduğu rekabet avantajına katkısını göz önünde bulundurmaktadırlar.

Institute of Management tarafından yapılan bir araştırmada 1241 cevaplayıcının %78’i 2000’li yıllara doğru yönetsel açıdan en önemli anahtar becerinin stratejik düşünce olacağını belirtmişlerdir (Cole, 1995, s.22).

Graetz (2002, s. 456-462)’ göre stratejik düşünceyi uygulayacak bireylerde aşağıdaki özellikler bulunmalıdır

- Dış fırsatları görme ve bunları işletmeyle bütünleştirmek
- Yatay ve sezgisel düşünme

- Yenilik ve belirsizlikle başa çıkabilme, olayları değerlendirme, yorumlama ve hangi faaliyetlere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek
- Çok sayıda ve eş zamanlı alternatifler geliştirmek

Ayrıca, stratejik düşünce yaklaşımının organizasyonlarda etkin bir şekilde yerleştirilmesi üst düzey yönetimin de bu anlayışı benimsemesine ve desteklemesine bağlıdır.

Sinerji kavramının tanımından yola çıkarak stratejik planlama ve stratejik düşünce yaklaşımlarının her ikisinin bir arada kullanılmasının sinerjik sonuçlar oluşturacağını söylemek mümkündür. Liedtka (1998, S.32) stratejik düşünce ve stratejik planlamanın birbirinden farklı olduğunu ancak bunun yanında birbirlerine bağlı ve birbirlerini tamamlayıcı olduklarını belirtmektedir. Bu düşünceden hareketle stratejik planlama ve stratejik düşüncenin birbirlerini bütünleyerek sinerji oluşturdukları bir planlama yaklaşımı olarak “sinerjik planlamayı” önermek mümkündür.

Sinerjik planlama yaklaşımı rekabet avantajı oluşturmaya yönelik olarak farklı planlama yaklaşımlarının bir arada kullanıldığı, bunun yanında planlama çalışmalarının sadece tepe yönetimi tarafından değil aynı zamanda tüm işletme çalışanlarının katılımının sağlanarak gerçekleştirildiği, ve sinerjik sonuçlar oluşturabilecek bir planlama yaklaşımıdır.

Öte yandan Sinerjik Planlama yaklaşımı stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşımla, stratejik düşüncenin gerektirdiği sezgisel ve yaratıcı düşüncüyü bir arada bulundurarak, aslında insan düşünce sistemi üzerinde etkili olan sağ ve sol beyin özelliklerini bir araya getirerek bu özelliklerin ayrı ayrı ortaya çıkardığı sonuçlardan daha fazlasını ortaya çıkarmayı amaçlar. Bununla birlikte, Sinerjik Planlama işletmelerin karşılaşabileceği farklı durumlara karşılık verebilecek bir yönetsel anlayışın geliştirilmesine de yardımcı olabilecektir.

Literatürde stratejik planlama ve stratejik düşüncenin birbirlerini bütünledikleri ve sinerji yaratan; senaryo planlaması, stratejik konuşma ve arama konferansı gibi planlama tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir.

Bunlardan birincisi olan senaryo planlaması; stratejik düşünce sürecini teşvik eden, stratejik planlama süreçlerini yeniden tasarlayan bir araçtır. Çünkü geleneksel finansal ve tahmin tabanlı yaklaşımların ötesindedir. Senaryo planlaması bir düşünce ve iletişim aracıdır. Özellikle belirsizlik ve karmaşa zamanlarında oldukça önem taşımaktadır (Graetz, 2002, s.457). Senaryo planlaması çok sayıda bilgiden sınırlı sayıda mümkün durum oluşturma sürecini basitleştirir. Her bir senaryo çeşitli faktörlerin belirli koşullar altındayken aralarında ne gibi bir etkileşim oluşturacaklarını ortaya koyar (Schoemaker, 1995, s.25).

Diğer bir araç olan stratejik konuşma organizasyonlarda gerçekleştirilen karşılıklı konuşmalara dayanmaktadır. Bu konuşmalar düşünce yeteneklerini önemli ölçüde artırabilir. Karşılıklı konuşma bireyler ve organizasyonlar için geliştiricidir. Güvenli bir şekilde düşünceleri konuşma, sorma için çevre oluşturur. Örneğin iş ünitesi yöneticileri kendi şirket yöneticileriyle yıllık planlama süreçlerinde sık sık diyalog gerçekleştirirler. Buna benzer konuşmalara örneğin GE şirketinde sık sık rastlanmaktadır (Liedtka, 1998,s.32-35).

Sinerji yaratan son planlama aracı ise arama konferansıdır. Arama konferansı bir sistemin, organizasyon veya topluluğun arzu edilen geleceğine ilişkin planlamanın yapıldığı ve katılımcıların planın gerçekleşmesi için sorumluluk üstlendikleri, katılımcı

bir planlama yöntemidir. Arama konferansı geniş grupların, üyelerinin uygulamasını kendilerinin yapacağı kolektif bir şekilde plan oluşturmasını sağlayan katılımcı bir olaydır (Large, 1997, s.109).

1.2.2.Sinerjik Organizasyon Tasarımı

İş dünyasında, organizasyon tasarımı rekabet edebilirlik açısından son derece önemli olup tasarım sırasında pek çok faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirir. Beaubien (2004)' e göre, "İyi tasarım doğru insanların doğru yerde işlerini yapmaları için gerekli araç ve bilgilerle donatılmaları ve kaynakların da organizasyonel amaçları başarmak için sinerjik bir şekilde bir araya getirilmesi demektir."

Günümüz organizasyonlarında "mekanik yapıdan organik yapıya, fonksiyonel yaklaşımdan disiplinler arası çalışmalara, bireysel çalışanlardan takım tabanlı yapılara, kendini yöneten takımlara ve network organizasyonlara doğru bir yöneliş (Stebbins, Shani, 1995, s.23)" gözlenmektedir. Yaşanan bu önemli dönüşümde anahtar konu tüm bu değişimlerin temelinde organizasyonlarda sinerji oluşturmayı amaçlamasıdır.

Organizasyon tasarımı gerçekleştirilirken sinerji oluşturucu yaklaşımların uygulanması son derece önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, biz, organizasyon tasarımı çalışmalarında sinerji oluşturmanın ön planda tutulduğu "Sinerjik Organizasyon Tasarımı" yaklaşımını önermekteyiz. Organizasyon tasarımı, işletmeler açısından önemli konulardan biridir. Bu bağlamda, proaktif bir yaklaşımla tasarımın sinerji oluşturucu bir şekilde gerçekleştirilmesi birçok problemin daha ortaya çıkmadan önlenmesinde etkili rol oynayabilecektir.

Organizasyon tasarımı çalışmalarında öncelikle oluşturulacak yapının özellikleri dikkate alınmalıdır. Çünkü oluşturulacak organizasyonel yapı sosyal, teknik ve çevresel faktörlerin etkisi altındadır. Bu açıdan organizasyon tasarımı çalışmaları karmaşık ilişkileri göz önünde bulunduran, sistem yaklaşımı içerisinde belirtilen faktörlerin birbirleri ile arasındaki ilişkileri dikkate alan bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Attaran, Nguyen ,1999, s.554; Angelis, Antivachis, 1999, s.277; Stebbins ve Shani, 1995, s.24). Bu ilişkilerin sinerjik bir şekilde oluşturulması yoluyla organizasyonel yapının çok daha etkin çalışması sağlanabilir. Son yıllarda gerçekleştirilen bir çok çalışma adhokrasinin ön plana çıktığı organik yapılar üzerine odaklanmaktadır. Bu tür organik yapılar özünde takım çalışmasını ve yerinden yönetim anlayışı çerçevesinde katılımcı yaklaşımları içermektedir. Ancak her sektör ya da her iş kolu için bu tür organizasyon yapılarının uygun olmayabileceğini de unutmamak gerekir.

Organik yapıların daha çok yaratıcılık gerektiren alanlar için uygun olduğu söylenebilir. Çünkü katılımcı yaklaşımlarla çok boyutlu bakış açıları oluşturularak yaratıcı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Ancak gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde yaratıcı bir ortam oluşturmaya çalışmak olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Standart prosedürleri olan iş süreçleri için tekrar tekrar yeni yaklaşımlar oluşturmaya çalışmak zaman, maliyet ve emek kaybına yol açacaktır. Bu tür faaliyetler için de mekanik örgüt yapısı daha uygun olacaktır (Thibodeaux, Faden, 1994, s.20-22; Cook, Cook, 1994, s. 42-63; Baffour, 1999, s.2; Brodbeck 2002, s.24).

Bu nedenle, işletmelerde organizasyon tasarımı gerçekleştirilirken organik ve mekanik örgüt yapılarının bir arada oluşturulması sinerji elde etmeyi kolaylaştıracaktır. Organik örgüt yapıları daha yaratıcı iş ortamları oluştururken, mekanik yapılar standart prosedürlerin etkili bir şekilde ve zaman kaybetmeksizin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Günümüzün organizasyon yapıları geçmişin organizasyon yapılarından önemli farklılıklar içermektedir. Bu farklılıklardan birisi network ya da stratejik ittifak yapıları içerisinde yer alan farklı işletmelerin çalışanlarının, oluşturulan takımlarda bir arada ve işbirliği içerisinde çalışmalarınıdır. “Birbirleriyle rakip olan işletmelerin çalışanlarının, örneğin oluşturulan tasarım takımları içerisinde birlikte çalıştıkları yatay networkler oluşturulmaktadır (Bengtsson, Kock, 1999, s. 178-193)”.

Bunun yanında her bir işletmenin en iyi olduğu işletme fonksiyonunu gerçekleştirdiği, böylelikle en iyi yeteneklerin birbirlerini bütünlediği dikey holonic network yapıları önem kazanmaktadır (Walters ve Buchanan 2001, s.821-823). Öte yandan rekabet içerisinde olan işletmeler çok farklı konularda işbirliğini gerçekleştirerek stratejik ittifaklar oluşturmaktadırlar (Pyke, Johnson, 2002, s.5; Elmuti, Kathawala, 2001, s.205; Aaker, 1995, s.181).

İşletmelerin yatay ve dikey network ilişkileri ile stratejik ittifaklar oluşturmalarının temel amacı sahip oldukları farklı özelliklerdeki kaynaklarını bütünleyerek sinerji oluşturmalarıdır.

21.yüzyılda organizasyonel tasarımda en çok dikkat çekecek konulardan birisinin de kendini yöneten takım yapıları olacağını söyleyebiliriz. Kendini yöneten takımlar işin planlanmasını, uygulamasını ve kontrolünü büyük ölçüde takım üyelerinin gerçekleştirdikleri organizasyonel yapılardır.

Kendini yöneten takımlar ürün veya sürecin tamamından sorumludurlar. Takım sadece işi gerçekleştirmez aynı zamanda iş sürecinin tasarımı ve değerlendirmesiyle de ilgilenir. Çalışanlar sonuçları sahiplenir. Kendini yöneten takımlar korkunun yerini güvenin aldığı, yaratıcılık ve risk almanın cesaretlendirildiği, üyelerin birbirini dinlediği, kusur bulmaksızın fikir ortaya koymak için herkesin kendisini özgür hissettiği bir iklim oluşturur. Kendini yöneten takım yapıları organizasyonlarda yönetsel açıdan sinerji etkisi oluşturabilecek bir çok özellik içermektedir (Attaran, Nguyen, 1999, ss. 553-560).

Günümüzde bir çok organizasyon kendini yöneten takımlar oluşturmuşlardır. Ankarlo (1994)'ya göre Fortune 500 şirketlerinin %50'den fazlası kendini yöneten takım yapılarını kullanmaktadır.

1.2.3.Sinerjik Yürütme

Yürütme, organizasyon oluşturulduktan sonra bu yapının harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Yoğun rekabet ortamlarının değişen koşullarında yürütme fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilmesi ihtiyacı takım çalışması ve liderlik konularını ön plana çıkarmıştır. Bu araştırmada, biz, takım çalışması ve liderlik yaklaşımlarını birlikte ele alan ve bu birliktelik sonucunda sinerji oluşturulmasını amaçlayan “sinerjik yürütme” yaklaşımını önermekteyiz.

İşletmelerde takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinin en önde gelen amacı sinerji oluşturmaktır. “Etkin takım çalışması sonucunda sinerji ortaya çıkar ve takım misyonunun başarısını geliştiren gerçek bir takım kültürü yaratılır (Harris ve Haris, 1996, s.24).”

Öte yandan iş takımları ile iş grupları arasındaki farklılıkları gözden kaçırmamak gerekir. Bazı yazarlar takımların var olan bireysel perspektifli gruplardan daha odaklanmış olduğunu belirtmişlerdir. Takımlar etkin çalışma gruplarıdır ve bütün gruplar takım olarak tanımlanamaz. Takımlar amaca daha odaklanmış bir yapı gösterirler. Bu amaç paylaşılan bir amaçtır. Takım üyeleri bu amacı sadece

benimsemekle kalmaz enerjilerini bu amacın gerçekleşmesine odaklarlar. Böyle bir yaklaşım onların tek başlarına gerçekleştirebileceklerinin çok ötesinde bir performans sağlayabilir (Lai, 2002, s.14).

Takım olabilmek, takım çalışmasını gerçekleştirebilmek bireylerin tek başlarına iken yapılmasını mümkün göremedikleri, ya da bireysel olarak yapabileceklerinin toplamının ötesinde sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilmektedir.

Sinerjik yürütmede bir diğer konu ise liderliğin sinerjik bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Liderlik sadece önde olmak demek değildir. “Örneğin A sözlükteki ilk kelime ve alfabedeki ilk harftir. İlk olması onu diğerlerinden daha önemli kılmaz. A’ nın anlam içerebilmesi diğer harflerle karşılıklı iletişimine bağlıdır. Liderler birinci olmanın her zaman çok önemli olmadığını bilmelidirler. Önemli olan bireylerin bir araya gelerek bir takım oluşturmalarıdır” (Scarnati 2001, s.5). Liderlik yaklaşımları açısından bakıldığında sinerjik takım liderliği % 100’ü aşan verimlilik oranlarında sonuçlar oluşturan bir liderlik tarzıdır (Nurmi, 1996, s.13). Çünkü bu liderlik tarzında takım üyelerinin sahip oldukları kaynaklar sinerji oluşturacak şekilde birbirlerini etkilemekte ve sahip olunan kaynakların toplamının ötesinde sonuçlar elde edilmektedir.

Bunun yanında iş dünyasındaki gelişmeler bize, sadece liderlik, ya da sadece yöneticilik yaklaşımına sahip olmanın tek başına yeterli olamayacağını göstermiştir. Darling (1999,s.309-321)’in 1990 ve 1998 arasında kapsayan bir araştırması “zirvedeki uluslararası şirket yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerini bütünleştirerek uygulayabilen kişiler olduklarını gösterdi. Yöneticilik için doğru yapılmasına ilişkin iken, liderlik doğru için yapılmasına yöneliktir”. Bu nedenle, sinerjik sonuçlar ortaya çıkaran, liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarını bütünleştiren bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir (Cacioppe, Albrecht, 2000, s.390-404).

1.2.4. Sinerjik Denetim

Denetimi kim yapacaktır? Geleneksel yaklaşım denetimin, çalışanların yöneticilerince yapılmasına ilişkindir. Ancak bu tür bir denetim yaklaşımı yerine çok kaynaklı değerlendirme merkezlerinin oluşturulmasının daha etkili sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür. Farklı değerlendirme kaynakları bir arada kullanıldığında denetim daha etkili olabilmektedir.

Bu çalışmada, biz, denetim faaliyetlerine çıkar gruplarının birlikte ve bir bütün olarak katıldıkları ve dolayısıyla sinerji yarattıkları “sinerjik denetim” yaklaşımını önermekteyiz. İşletmelerde denetim mekanizmalarının çözüm sağlamaya ve gelişmeye yönelik olarak feedback (geri besleme) alımı sağlamadaki önemi son derece açıktır. İç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden feedback alımının sağlanması, işletmede yer alan birimlerin birbirlerinden feedback almaları ve çok boyutlu ve kapsamlı denetim metodlarının kullanılması gibi sinerjik denetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi, çalışanların oto denetimi sağlamaları sonucunu oluşturabilir ve daha objektif değerlendirme kriterleri ile daha etkin bir denetim söz konusu olabilir. Bu açıdan, örneğin, 360 derece feedback yönetimi önem kazanmaktadır.

360 derece feedback yönetimi, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme testlerinden çok daha iyi sonuçlar vermesi nedeniyle ilk olarak İngiltere Askeri Haberalma Teşkilatınca kullanılmıştır. Günümüzde Fortune 1000 şirketlerinin % 90’ının bu yöntemi kullandığı tahmin edilmektedir. 360 derece feedback yönetimi değerlendirme amaçlı kullanımının yanında, geliştirme amaçlı da kullanılabilir.

360 derece feedback yönetiminde yer alan gözlemciler yardımcı çalışanlar, astlar, yöneticiler ve hatta tüketiciler, tedarikçiler ve işbirliği partnerleri olabilir (Cacioppe ve Albreth, 2000, s.390-391).

“Katılımcı, sinerjik takım çalışması kültürüne sahip organizasyonlarda 360 derecelik bir bakış açısı sağlayan ve aşağıda yer alan grupları içeren bir denetim ve değerlendirme söz konusu olacaktır (Margerison, vd., 1995, s.13-17):

- Takım üyeleri
- Aynı organizasyondaki farklı takımların üyeleri
- Takımın müşterileri
- Denetçi grup veya üst düzey yönetim grubu”

Margerison ve McCann tarafından Takım Performans Index’i olarak isimlendirilen bu yöntem takım üyelerine ve onların müşterilerine takım performansını değerlendirmeleri imkanını verir. Takım üyeleri için takımın performansını objektif bir şekilde değerlendirebilmek güç olabilir, çünkü farklı takım üyeleri farklı bakış açılarıyla takımı farklı bir şekilde değerlendirebilecektir. Öte yandan müşteriler de daha önceki performans standartlarının etkisi altında kalabilirler. Bu nedenle takım performans indeksi takım üyelerinin kendi görüşlerini ifade edebildikleri, daha sonra da bu görüşlerin takım dışındaki kişilerin görüşleriyle de karşılaştırıldığı, mukayeseye imkan veren bir araçtır. Söz konusu karşılaştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların yorumu takım üyelerinin faaliyetlerini daha uygun bir şekilde yapmaları için çeşitli cevaplar içerir, bir başka deyişle 360 derecelik bir bakış açısı sağlar (Margerison, vd., 1995, s.13-17).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında strateji bileşenleri incelenecektir.

2.STRATEJİ BİLEŞENLERİ

Fuchs v.d. (2000)’ leri strateji bileşenlerini;

- Yön belirleme
- Ürün-pazar odaklanması
- Kaynaklar/ Yetenekler
- Organizasyon/ Kültür olarak belirlemişlerdir.

Bu strateji bileşenleri hakkında bilgi vermeden önce bu bileşenlerin oluşumuna dayanak teşkil eden bazı strateji okulları aşağıda incelenecektir.

2.1. Strateji Bileşenlerinin Oluşumuna Dayanak Teşkil Eden Strateji Okulları

Dyer, Singh (1998, s.660) ve Hoskisson (1999)’a göre rekabet avantajının kaynağı olarak iki temel strateji yaklaşımından söz edilebilir. Bunlardan birincisi endüstri yapısı yaklaşımı, diğeri ise kaynak tabanlı yaklaşımdır. Endüstri yapısı yaklaşımı endüstriyi analizin bir parçası olarak görürken, kaynak tabanlı yaklaşım firmayı analizin bir parçası olarak görmektedir.

Fuchs vd. (2000, s.123-124) ise rekabet avantajı sağlamak açısından belirgin bir şekilde ön plana çıkan üç strateji okulu olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre bu okullar; Pozisyon Okulu, Kaynak Tabanlı Okul ve Süreç Okuludur. Aşağıda bu strateji okulları kısaca tanımlanmaktadır.

2.1.1. Pozisyon Okulu

Bu strateji okulu iki önemli boyuttan oluşmaktadır. Bunlar endüstri çekiciliği ve endüstri içerisindeki rekabet pozisyonudur. Ancak ne endüstri çekiciliği ne de rekabet pozisyonu rekabet stratejisini tek başına belirleyemez (John, 1993, s.46).

Endüstriyel analizde karakteristik özellikler beş boyutta incelenebilir (Porter, 1983, s.177, ve Porter, 1991, s.101, Thompson, Strickland, 1992, s.68). Bunlar;

- Rekabet yapısı ve derecesi
- İkame rekabet gücü
- Alıcıların yeri ve gücü
- Satıcıların yeri ve gücü
- Piyasaya yeni girenler için giriş engelleridir

Bütün bu faktörlerin işletmenin lehinde olması endüstri çekiciliğini göstermektedir. Ancak, bir firmanın üst düzeyde performans gösterebilmesi için, Porter'in rekabet pozisyonu bağlamında işaret ettiği üç rekabet stratejisinden – ki bunlar düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır- birini ya da bunların ikili kombinasyonunu tercih etmesi ve uygulaması gerekmektedir (Hoskisson, 1999, s.9).

2.1.2. Kaynak Tabanlı Okul

Penrose (1959)'un *Firmanın Gelişimi* adlı çalışmasından yola çıkılarak günümüzdeki bazı yönetim araştırmalarında firma stratejisinin analizi ve geliştirilmesinde dış çevre yerine firma kaynaklarına odaklanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşım şirketleri fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve kapasitelerin bir karışımı olarak görmektedir. Bu görüşe göre hiç bir iki şirket birbirine benzememektedir, çünkü hiçbir şirket aynı tür tecrübeleri yaşamamıştır. Bu mantık dikkate alındığında işi ve stratejisi açısından en iyi kaynak stokuna sahip olan şirket başarıya daha yakın olmaktadır (Collins, Montgomery, 1995, s.4).

Bu yaklaşıma göre firmaya özgü somut ve soyut kaynaklar işletmenin yeni başarılı rekabet stratejileri tanımlama ve geliştirmelerini sağlar (Hrebiniak, Joyce, 2002, s.6). Bu bağlamda, işletmenin somut kaynaklarını nakit, tesis, müşteriler, ürünler ve personeli oluşturmaktadır (Warren, 1998, s.4). Soyut kaynaklar olarak ise; çalışanların uzmanlık ve eğitime dayanan yetenekleri, ve yine çalışanların sadakat ve sorumluluk üstlenmesine dayanan örgüt kültürü, tescilli teknoloji ve uzmanlık stoku, yenilik için kaynaklar oluşturma (bilgi, kolaylaştırmalar, uzmanlık gibi), kalite ve güvenilirlik itibarı, sahip olunan markalar, tedarikçiler ile ilişkiler gibi fiziksel olmayan kaynaklar gösterilmektedir (Phelan, 1996).

Son zamanlarda işletmeler işletme birimlerinin bir araya gelmesinden daha çok kaynakların ve yeteneklerin bir araya geldiği bir bütün olarak görülmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994, s.10)

2.1.3. Süreç Okulu

Bu okul strateji oluşturmaya ve bunların firma yapı ve kültürüne yerleştirilmesine odaklanır. Rekabet ortamının gereklerini karşılayan enerjik organizasyon yapıları ve şirket kültürüne ek olarak değişime duyarlı strateji oluşturma süreçlerinin önemini vurgular (Fuchs vd., 2000, s.123).

Organizasyonun geniş bir alanından katılımcılar ve yönetim gruplarının strateji formülasyon sürecinin tamamında yer aldıkları bir yaklaşımı gösterir. Stratejik yönetici bir tasarımcı ve lider rolünü üstlenir. Dikkate alınması gereken organizasyonel konular ise yapı, kültür, güç ve politikalarıdır (Warren, 1998, s.2)

Aşağıda Fuchs vd. (2000)'nin bu farklı strateji yaklaşımlarının sinerjik bir şekilde bütünleştirilmesine yönelik olarak geliştirdikleri “stratejik entegrasyon” yaklaşımı ele alınacaktır.

2.2.Fuchs, Mifflin, Miller ve Whitney'in Stratejik Entegrasyon Modeli

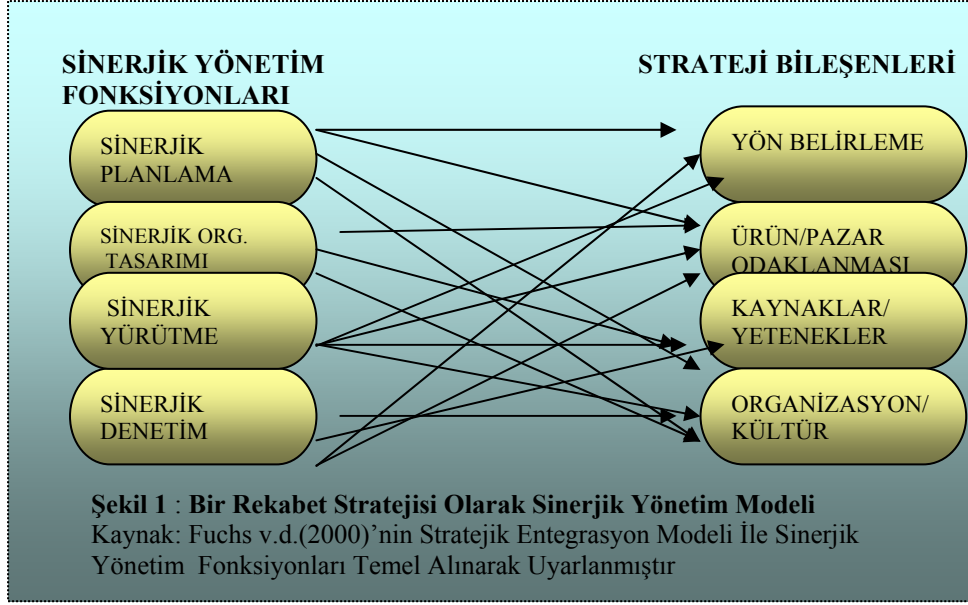
Fuchs v.d.'leri (2000,s.119-123) ne göre bu üç rekabet stratejisi okulu sürdürülebilir rekabet avantajının anahtar bileşenlerini oluşturmaktadır. Ancak hiç biri tek başına başarıyı getirmez. Fuchs v.d. (2000) bu üç strateji okulunu bir araya getirerek strateji bileşenlerini; yön belirleme, ürün-pazar odaklanması, kaynaklar/ yetenekler ve organizasyon/ kültür olarak belirlemişlerdir. Bu strateji bileşenlerine ilişkin anahtar düzenlemeler aşağıda tablo1'de özetlenmiştir.

Tablo1: Strateji Bileşenleri ve Bu Bileşenlere İlişkin Anahtar Düzenlemeler

Strateji Bileşenleri	Strateji Bileşenlerine İlişkin Anahtar Düzenlemeler
Yön Belirleme	-Bu gün ve gelecek için pazardaki konumun belirlenmesi -Vizyon ve çekirdek değerlerin ortaya konulması -Müşterilerin gözünde farklı, tercih edilebilir olan ürünler üretme -Stratejik planların doğruluk düzeyini kontrol etme
Ürün-Pazar Odaklanması	-Ürün/Pazar tercihleri -Sinerjik, zekice oluşturulan ürün kombinasyonları -Rekabet edebilir ürün performansı, kalitesi, imajı, dağıtımı, fiyatı
Kaynaklar/ Yetenekler	-Ün, bilgi, insan, teknolojik, finansal sermaye, hatta stratejik ortaklıklar firmanın kaynaklarıdır -Talep oluşturma ve karşılama, ürün ve süreç mühendisliği, üretim, pazarlama, ar-ge, girişimcilik vb. konulardaki yetenekler faaliyetlerdir -İşletme kaynaklarını bir araya getirerek yetenek ve fırsatları ortaya çıkarmak için geliştirme -Taklit edilemez sinerjiler oluşturma
Organizasyon/ Kültür	-Yüksek enerjili iş ortamları için; birlikteliğe dayalı kültürler, ilham veren liderler, motive olan çalışanlar -Müşterek amaçları başarmak için alt üniteler arasında işbirliğini sağlamaya dönük; duyarlı denetimler, gerçekleştirilen roller ve gücün açık bir şekilde dağıtımı

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER

Rekabetin gittikçe daha yoğun bir biçimde hissedildiği günümüz iş dünyasında, işletmeler gerek varlıklarını sürdürebilmek gerekse de rekabette bir adım öne geçebilmek için her zamankinden daha farklı yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar. Böyle bir rekabet ortamında işletmelerin yönetsel faaliyetlerinde sinerji yaratacak uygulamalar geliştirmelerinin, rekabet edebilmenin önemli koşullarından biri olan strateji bileşenlerinin oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacağı da kuşkusuzdur. Bu bağlamda biz, Sinerjik Yönetim Fonksiyonları ile yukarıda Tablo 1'de ayrıntıları verilen Fuchs vd. (2000)'nin geliştirdiği Stratejik Entegrasyon yaklaşımının bütünleştirildiği aşağıda Şekil 1 de gösterilen "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim Modelini" önermekteyiz.



3.1.SİNERJİK YÖNETSEL UYGULAMALARIN STRATEJİ BİLEŞENLERİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU ETKİLER

Sinerjik yönetsel uygulamaların Fuchs v.d.(2000)'nin stratejik entegrasyon yaklaşımında ortaya koymuş oldukları strateji bileşenlerinin oluşturulmasında önemli etkilerinden söz edilebilir. Rekabet anlayışı günümüzde geçmiştekenden farklı boyutlar içermektedir – örneğin işbirliği içerisinde rekabet (coopetition) gibi- ve ortaya çıkan gelişmeler işletmelerin yönetim fonksiyonlarına sinerjik yaklaşımlar geliştirmelerini neredeyse zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede tüm yönetsel faaliyetlerde sinerji oluşturma arayışı içinde olmak işletmelerin; yön belirleme, ürün-pazar odaklanması, kaynaklar/yetenekler, organizasyon/kültür'den oluşan strateji bileşenlerini daha etkili bir şekilde oluşturabilmelerini sağlayacaktır. Aşağıda sinerjik yönetim fonksiyonları ile strateji bileşenleri arasındaki ilişkiler tartışılacak ve daha sonra bu tartışmalar ışığında ilgili hipotezler geliştirilecektir.

3.1.1.Sinerjik Planlama Çalışmalarının Strateji Bileşenleri Üzerinde Oluşturduğu Etkiler

Planlama yaklaşımı olarak işletme literatüründe zaman içerisinde stratejik planlama yaklaşımı önem kazanmış, ancak daha sonra hızlı değişim ortamıyla birlikte stratejik düşünce yaklaşımına sahip olmak ön plana çıkmıştır. Ancak bu stratejik plan yapılmayacağı ya da stratejik plan süreçlerinin kullanılmayacağı anlamına gelmemektedir. Stratejik düşünce ve stratejik planlamanın bir arada kullanıldığı arama konferansı, senaryo planlaması ve stratejik konuşma gibi planlama araçlarının planlama süreçlerinde kullanılması, sinerji etkisi oluşturarak daha başarılı sonuçlar ortaya koyulmasını sağlayacaktır.

Sinerjik planlama çalışmalarının, strateji bileşenlerinin oluşturulmasına yönelik üstlendiği roller şunlardır:

- Bu gün ve gelecek için pazardaki konumun belirlenmesi
- Paylaşılan bir vizyon oluşturulması
- Stratejik planların ne ölçüde doğru olduğunun değerlendirilmesi
- Rakiplerin karşılamakta güçlük çekecekleri, sinerjik zekice oluşturulan ürün kombinasyonları oluşturulması
- Firmanın kaynaklarının farkına varılması
- Daha güçlü yetenekler ortaya çıkaracak kaynakların bir araya getirilmesi
- Taklit edilemez sinerjiler oluşturulması
- Fonksiyonlar arasında daha yoğun ve düzenli işbirliğinin güçlendirilmesi
- Pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilecek esnek bir yapı ve kültür oluşturulması

Hipotez 1a: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik planlama çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan yön belirleme arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 1b: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik planlama çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan ürün-pazar odaklanması arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 1c: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik planlama çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 1d: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik planlama çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan organizasyon/kültür arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

3.1.2. Sinerjik Organizasyon Tasarımı Çalışmalarının Strateji Bileşenleri Üzerinde Oluşturduğu Etkiler

Sinerjik organizasyon tasarımı kaynakların sinerji oluşturucu bir şekilde bir araya getirilmesini sağlamaktadır ve yetenekleri daha iyi bir şekilde ortaya çıkaran, çeşitli fonksiyonlar arasındaki işbirliğini güçlendiren takım yapılarına dayanmaktadır. Katılımcı, takım yapılarına dayanan sinerjik organizasyon tasarımları müşteri beklentilerini daha çok dikkate almakta ve bazı işletmelerde müşterilerin ve tedarikçilerinin takım çalışmalarının içerisinde yer aldıkları organizasyon yapıları görülmektedir.

Sinerjik organizasyon tasarımı çalışmalarının, strateji bileşenlerinin oluşturulmasına yönelik üstlendiği roller şunlardır:

- Ürün-pazar tercihlerinin belirlenmesinde karar verirken farklı perspektiflerin bir araya getirilmesi
- Kaynakları birbirlerini bütünleyecek şekilde bir araya getirerek, yeteneklerin geliştirilmesi
- Tüm düzeylerde ve departmanlarda doğrudan müşteri irtibatının güçlendirilmesi
- Müşterilerle karşılıklı etkileşim yoluyla onların düşüncelerinin içsel süreçlere yansıtılması
- Müşterek amaçları başarmak için fonksiyonlar arasında daha yoğun ve düzenli işbirliğinin güçlendirilmesi
- İşletmenin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilecek esnek bir yapı ve kültüre kavuşturulması

Hipotez 2a: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik organizasyon tasarımı ile bir strateji bileşeni olan ürün-pazar odaklanması arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2b: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik organizasyon tasarımı ile bir strateji bileşeni olan kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2c: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik organizasyon tasarımı ile bir strateji bileşeni olan organizasyon/kültür arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

3.1.3. Sinerjik Yürütme Çalışmalarının Strateji Bileşenleri Üzerinde Oluşturduğu Etkiler

Yürütme; stratejilerin belirlenmesi için etkin bir ortam oluşturmaya ve belirlenen stratejilerin uygulanmasına ilişkindir. Bu doğrultuda etkin takım çalışması kültürü oluşturmak ve takım liderliğini uygulayarak sinerjik sonuçlar oluşturmak önem kazanmaktadır. Bununla birlikte günümüzde yöneticilik ve liderlik birbirlerine alternatif kavramlar olarak değil de birbirlerini bütünleyen ve bu doğrultuda sinerji oluşturan kavramlar olarak görülmektedir ve sinerjik liderlik önem kazanmaktadır.

Sinerjik yürütme çalışmalarının, strateji bileşenlerinin oluşturulmasına yönelik üstlendiği roller şunlardır:

- Tüketicileri izleme, rekabet edebilecek ürün özellikleri ve yetenekleri geliştirme gibi konularda karar verirken farklı perspektiflerin bir araya getirilmesi
- Dikkatli ve düzenli bir şekilde pazar fırsatlarının araştırılması
- Yaratıcı bir şekilde yetenekleri tanımlama, bağlantı kurma ve kaldıraç oluşturma yoluyla gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması
- Taklit edilemez sinerjiler oluşturulması
- Müşteriler ile karşılıklı etkileşim yoluyla onların düşüncelerinin içsel süreçlere yansıtılması
- Yüksek enerjili iş ortamları için organizasyonel değerler, yönetsel yapı, rutinler ve uygulamalar arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, canlı ve işbirlikçi bir kültür oluşturulması
- İlham veren liderlik geliştirilmesi
- Çalışanların motive olmalarının sağlanması

Hipotez 3a: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik yürütme çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan yön belirleme arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 3b: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik yürütme çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan ürün-pazar odaklanması arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 3c: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik yürütme çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 3d: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik yürütme çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan organizasyon/kültür arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

3.1.4. Sinerjik Denetim Çalışmalarının Strateji Bileşenleri Üzerinde Oluşturduğu Etkiler

Denetim yönetim fonksiyonları içerisinde son derece önemli bir role sahiptir. Denetim faaliyetlerinde daha objektif ve doğru sonuçlara ulaşabilmek için 360 derecelik bir bakış açısı sağlayan takım üyelerini, aynı organizasyondaki farklı takımların üyelerini, takımın müşterilerini, denetçi grup veya üst düzey yönetim grubu gibi grupları içeren sinerjik bir denetim anlayışının uygulanması strateji bileşenlerinin rekabetçi bir şekilde oluşturulmasında etkili olacaktır.

Sinerjik denetim çalışmalarının, strateji bileşenlerinin oluşturulmasına yönelik üstlendiği roller şunlardır:

- Planlama çalışmalarında ulaşılmak istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesi
- Ürünler ve ürün özelliklerinin birbirlerini bütünlüklerinin sağlanması
- Kaynaklar bir araya geldiğinde daha güçlü yetenekler oluşturulması
- Müşterek amaçları başarmak için alt üniteler arasında işbirliğinin gerçekleştirilmesine yönelik organizasyon/kültür oluşturulması

Hipotez 4a: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik denetim çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan yön belirleme arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 4b: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik denetim çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan ürün-pazar odaklanması arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 4c: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik denetim çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 4d: Bir sinerjik yönetim fonksiyonu olan sinerjik denetim çalışmaları ile bir strateji bileşeni olan organizasyon/kültür arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ VE ANALİZ SONUÇLARI

4.1. Yöntem

Araştırmanın evreni ISO 500 firmaları ile Adana, Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli 200 kadar işletmeden oluşmaktadır. ISO 500 firmalarının araştırma evreni içerisinde yer almasının nedeni Sinerjik Yönetim faaliyetlerinin strateji bileşenleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinin kurumsallaşmış işletmelerde daha sağlıklı bir şekilde tespit edileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Adana, Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin araştırma evreninde yer almasındaki amaç ise belirtilen bölgede araştırmanın daha çok tam biçimlendirilmiş bir şekilde görüşme yöntemi ile gerçekleştirilerek üst düzey yöneticiler dışında kişilerin anketi cevaplandırma olasılığını azaltmaktır.

Araştırma tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında kullanılmak üzere geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Sinerjik Yönetim fonksiyonlarına ilişkin birinci bölüm tarafımızdan geliştirilmiş 26 adet anket sorusundan oluşmaktadır. Strateji Bileşenlerine ilişkin ikinci bölüm ise Fuchs, Mifflin, Miller, Whitney (2000)'in çalışmalarından uyarlanmış olan 45 adet anket sorusunu içermektedir. Bu sorularda 5'li Likert Ölçeği kullanılmış ve cevaplayıcılardan genellikle 1(Büyük ölçüde gerçekleşmektedir) ve 5 (Hiç gerçekleşmemektedir) aralığındaki sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu 500 Büyük Sanayi İşletmesine önce telefon yoluyla ulaşılmış bunlardan olumlu yanıt veren işletmelere araştırma anketi e-mail yoluyla gönderilmiş, Adana Sanayi Odası, Gaziantep Sanayi Odası ve K. Maraş Sanayi ve Ticaret Odasından bu odalara bağlı orta ve büyük ölçekli 200 kadar işletmenin adres ve telefon bilgileri alınarak bu işletmelerden anketi cevaplandırmak isteyen üst düzey yöneticilerin bir bölümü ile anket çalışması yüz yüze görüşerek gerçekleştirilmiş, yüz yüze görüşme sağlanamayanlara da anket çalışması daha sonra alınmak üzere bırakılmıştır. Anket yöntemi olarak farklı yöntemlerin uygulanmasındaki amaç, araştırma anketinin yazında alanında gerçekleştirilen ilk araştırma olması yanında uzun ve kapsamlı bir anket olması nedeniyle cevaplanmama olasılığını mümkün olduğu kadar azaltmaktır. ISO 500 işletmelerinden bize ulaşan cevaplanmış anket sayısı 8 olmuştur. Gönderilen yaklaşık 400 anketten cevaplanan toplam 62 adet anketin geri kalan 54'ü ise Adana, Gaziantep

ve Kahramanmaraş bölgesindeki alan çalışmasından toplanmıştır. Yaklaşık % 15 olan anket geri dönüş oranı, çalışmanın boyutları ve araştırma konusunda daha önce başka bir çalışma yapılmamış olması nedeniyle kabul edilebilir bir oran olarak görülebilir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 12 paket programı kullanılmıştır.

4.2.Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha Bağımsız Değişkenler (Sinerjik yönetim fonksiyonları: sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme, sinerjik denetim) için .901, Bağımlı Değişkenler (strateji bileşenleri: yön belirlenmesi, ürün/pazar odaklanması, kaynaklar/yetenekler, organizasyon/kültür) içinde .907 bulunmuştur. Bu oranlar güvenilirlik analizleri için kabul edilebilir oran olan .70'in üzerindedir.

4.3.Çapraz Tablolama Yoluyla Ki Kare Analizi

62 firmanın üst düzey yöneticileri ile yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler kıkare ve regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analizin ilk aşamasında sinerjik yönetim fonksiyonları ile strateji bileşenleri arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla sinerjik yönetim fonksiyonlarının her biri (her bir fonksiyon içerisindeki değişkenler) strateji bileşenlerinin her biri (her bir strateji bileşeni içerisindeki değişkenler) ile çapraz tablolama yöntemi ve kıkare analizi kullanılmak suretiyle ilişkilendirilmiş olup bu ilişkilendirme sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2 : Sinerjik Yönetim Fonksiyonlarının Her Biri İle Strateji Bileşenlerinin Her Biri Arasında Çapraz Tablolama Ve Ki-Kare Analizleri Yapılarak Elde Edilen Anlamlı İlişki Sayıları, Yüzdeleri

	Yön Belirleme	Ürün/Pazar Odaklanması	Kaynaklar/Yetenekler	Organizasyon/Kültür
Sinerjik Planlama	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 24 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 9 (%37,5)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 30 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 4 (%13)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 51 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 11 (%22)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 30 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 9 (%30)
Sinerjik Org. Tasarımı	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 64 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 30 (%47)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 80 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 20 (%25)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 136 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 35 (%26)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 80 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 21 (%26)
Sinerjik Yürütme	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 80 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 51 (%64)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 100 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 49 (%49)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 170 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 74 (%44)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 100 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 33 (%33)
Sinerjik Denetim	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 40 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 26 (%65)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 50 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 15 (%30)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 85 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 27 (%32)	<u>Toplam İlişki Sayısı</u> 50 <u>Anlamlı İlişki Sayısı Ve Toplam İlişki Sayısına Oranı</u> 24 (%48)

438 ilişki istatistiği ($p \leq 0,05$), 1170 olan toplam ilişki sayısının %38'ini oluşturmaktadır. Bu oran sinerjik yönetim fonksiyonlarının strateji bileşenleri ile arasında önemli miktarda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da bize bir adım öteye giderek sinerjik yönetim değişkenlerinin strateji bileşenleri ile arasındaki ilişkiyi araştırarak olan regresyon analizleri yapmamıza destek verecektir. Yapılacak regresyon analizlerinin sonuçları ile daha önce geliştirdiğimiz hipotezlerin hangilerinin kabul edilip hangilerinin kabul edilmeyeceğine karar verilecektir.

4.4.Regresyon Analizleri

Analizin ikinci aşamasında sinerjik yönetim fonksiyonları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetimin Fuchs v.d.(2000)'nin çalışmalarında ortaya koymuş oldukları yön belirlenmesi, ürün-pazar odaklanması, kaynaklar/yetenekler ve organizasyon/kültür adlı strateji bileşenleri üzerindeki, etkileri incelenmiştir (Tablo 3-1,2,3,4)

Tablo 3-1: Sinerjik Yönetim Fonksiyonlarının Yön Belirleme Üzerindeki Etkisine İlişkin 1No'lu Regresyon Analizi					
<i>İlişkili Olan Sinerjik Yönetim Fonksiyonları</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Varyans Enflasyon Faktörü</i>	<i>Varyans Tolerans Ölçüleri</i>	<i>İstatistiksel Anlamlılık Derecesi (p) (Anova d)</i>	<i>R² (Model Özeti)</i>
Sinerjik Planlama	.161	.690	1.450	.000	.771
Sinerjik Yürütme	.399	.349	2.864		
Sinerjik Denetim	.434	.411	2.431		

Tablo 3-2: Sinerjik Yönetim Fonksiyonlarının Ürün/Pazar Odaklanması Üzerindeki Etkisine İlişkin 2No'lu Regresyon Analizi					
<i>İlişkili Olan Sinerjik Yönetim Fonksiyonu</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Varyans Enflasyon Faktörü</i>	<i>Varyans Tolerans Ölçüleri</i>	<i>İstatistiksel Anlamlılık Derecesi (p) (Anova b)</i>	<i>R² (Model Özeti)</i>
Sinerjik Yürütme	.489	1.000	1.000	.000	.239

Tablo 3-3: Sinerjik Yönetim Fonksiyonlarının Kaynaklar/Yetenekler Üzerindeki Etkisine İlişkin 3No'lu Regresyon Analizi					
<i>İlişkili Olan Sinerjik Yönetim Fonksiyonları</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Varyans Enflasyon Faktörü</i>	<i>Varyans Tolerans Ölçüleri</i>	<i>İstatistiksel Anlamlılık Derecesi (p) (Anova c)</i>	<i>R² (Model Özeti)</i>
Sinerjik	.288	2.001	.500		

Organizasyon Tasarımı				.000	.431
Sinerjik Yürütme	.421	2.001	.500		

Tablo 3-4: Sinerjik Yönetim Fonksiyonlarının Organizasyon/Kültür Üzerindeki Etkisine İlişkin 4No'lu Regresyon Analizi					
<i>İlişkili Olan Sinerjik Yönetim Fonksiyonları</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Varyans Enflasyon Faktörü</i>	<i>Varyans Tolerans Ölçüleri</i>	<i>İstatistiksel Anlamlılık Derecesi(p) (Anova c)</i>	<i>R² (Model Özeti)</i>
Sinerjik Organizasyon Tasarımı	.299	2.001	.500	.000	.463
Sinerjik Yürütme	.436	2.001	.500		

Bu regresyonlarda yer alan her bir değişken kendisini meydana getiren soruların her bir gözlem için toplamlarının ortalaması alınarak (summed average score) analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda tablo 3-1,2,3,4'te de görüldüğü gibi modelin istatistiksel anlamlılık dereceleri olan p değerleri .000 olduğu yani 0.05'ten düşük olduğu için 1,2,3 ve 4 nolu regresyonlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. 1 nolu regresyon için R2 .771 çıkmış olup bu da bize yön belirlemedeki toplam varyansın (değişimin) %77.1'inin 3 bağımsız değişken olan Sinerjik Planlama (p<0,05), Sinerjik Yürütme (p<0,05) ve Sinerjik Denetim (p<0,05) tarafından açıklandığını anlatmaktadır. 2 nolu regresyon için R2 .239 çıkmış olup bu da bize ürün-pazar odaklanmasındaki toplam varyansın (değişimin) %23,9'unun bağımsız değişken olan Sinerjik Yürütme (p<0,05) tarafından açıklandığını anlatmaktadır. 3 nolu regresyon için R2 .431 çıkmış olup bu da bize kaynaklar/yeteneklerdeki toplam varyansın (değişimin) %43.1'inin bağımsız değişkenler olan Sinerjik Organizasyon Tasarımı (p<0,05) ve Sinerjik Yürütme (p<0,05) tarafından açıklandığını anlatmaktadır. 4 nolu regresyon için R2 .463 çıkmış olup bu da bize organizasyon/kültürdeki toplam varyansın (değişimin) %46.3'ünün bağımsız değişkenler olan Sinerjik Organizasyon Tasarımı (p<0,05) ve Sinerjik Yürütme (p<0,05) tarafından açıklandığını anlatmaktadır.

Yine modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunan bağımsız değişkenlerin katsayılarının pozitif olması (1 nolu regresyon için sinerjik planlama .161, sinerjik yürütme .399, sinerjik denetim .434; 2 nolu regresyon için sinerjik yürütme .489; 3 nolu regresyon için sinerjik organizasyon tasarımı .288, sinerjik yürütme .421; 4 nolu regresyon için sinerjik organizasyon tasarımı .299 , sinerjik yürütme .436) bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir.

Collinearity istatistiklerine bakıldığında VIF ölçülerinin (Varyans Enflasyon Faktörü) 1,2,3 ve 4 nolu regresyonlar için maksimum kabul edilebilir oran olan 5.0'ın altında olduğu görülmekte, yine aynı şekilde varyans tolerans ölçülerinin 1,2,3, ve 4 nolu regresyonlar için minimum kabul edilebilir tolerans olan .10'un üstünde olması nedeniyle değişkenler arasında bir colinearity görülmemektedir. Bütün bu sonuçlara bakarak hipotez 1a, 2b, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d ve 4a'nın, doğruluğu ortaya konulmuş olmaktadır. Bununla birlikte hipotez 1b, 1c, 1d, 2a, 4b, 4c ve 4d için regresyon analizleri hipotezlerin doğruluğunu desteklememektedir.

SONUÇ

Yaptığımız regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan araştırma bulguları geliştirdiğimiz hipotezler içerisinde yer alan sinerjik planlama, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonları ile yön belirleme arasında, pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Belirtilen sinerjik yönetim fonksiyonları ile yön belirleme arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Planlama çalışmalarının katılımcı bir şekilde gerçekleştirilmesi, paylaşılan bir vizyon ve temel değerlerin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

-Yürütme faaliyetlerinde işbirliğini gerektiren takım yapılarının kullanılması ve işletme faaliyetlerine ilişkin olarak iç ve dış müşterilerden alınan feedbackler ve birimlerin birbirlerinden aldıkları feedbackler bu vizyona katkıda bulunulmasında ve temel değerlerin benimsenmesinde etkili olmaktadır.

-Çok hızlı değişen ortamlarda sinerjik planlama araçlarının kullanılması ortaya çıkan değişimlere hızlı cevaplar verilebilmesini sağlamaktadır.

Gerçekleştirdiğimiz çalışmada elde ettiğimiz bulgular sinerjik yürütme faaliyetleri ile ürün-pazar odaklanması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sinerjik yürütme faaliyetleri ile ürün-pazar odaklanması arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Takım çalışmalarına ve sinerjik bir liderlik tarzına dayanan sinerjik yürütme faaliyetleri ve takımların daha pazar odaklı olmaları, hatta müşterilerin yeri geldiğinde bu takımlar içerisinde yer almaları, pazarın isteklerine yönelik ürünlerin üretilmesini sağlamaktadır.

-Liderlik ve yönetim yaklaşımlarının birbirlerini bütünlemeleri, pazarın isteklerine uygun ürünlerin üretilmesine dönük performans standartlarının oluşturulmasını sağlayarak tüketicilerin ilgisini çeken, birlikte üretildiklerinde sinerjik kombinasyonlar oluşturan ürünlerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Araştırmada elde ettiğimiz bulgular sinerjik organizasyon tasarımı ile kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sinerjik organizasyon tasarımı faaliyetleri ile kaynaklar/yetenekler arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Sosyo-teknik sistem tasarımı yoluyla işletmelerin sahip oldukları kaynakların, içerisinde bulunulan çevre koşulları doğrultusunda en iyi yetenekleri ortaya çıkaracak şekilde değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

-Partner işletmeler ile işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, işbirliğine katılan işletmelerin sahip oldukları kaynakların birbirlerini bütünlemesini sağlamakta ve işletmelerin tek başlarına iken ortaya çıkaracaklarının çok ötesinde sonuçlara ulaşılmasında etkili olmaktadır.

-Kendini yöneten takım yapılarının oluşturulması; çalışanların iş süreçlerinin tasarımı ve denetiminde yer almalarını ve yetkilendirmeyi sağlayarak, çok yönlü düşünce ve yeteneklerin bir araya getirilerek benzersiz yeni yetenekler ortaya çıkarılmasında etkili olmaktadır.

Yine araştırma sonuçları sinerjik yürütme faaliyetleri ile kaynaklar/yetenekler arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Sinerjik yürütme faaliyetleri ile kaynaklar/yetenekler arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Vizyonun benimsenmesi ve paylaşılması ve bu vizyona ulaşılması için gerekli katkıların sağlanması kaynakların işletmenin gelecekte bulunmak istediği konum çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

-Bu vizyona ulaşmaya yönelik olarak çalışanların sahip oldukları motivasyon, onların sahip oldukları yeteneklerinin en üst düzeye çıkarılmasında ve işletmenin pazarın beklentilerine yönelik ürün ve süreçlere ilişkin konularda daha rekabetçi olmasında etkili olmaktadır.

-İşletmede farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi ve empatinin sağlanması ile çok yönlü düşüncelerin oluşturulması teşvik edilerek yenilik ve yaratıcılıklar ortaya çıkarılmaktadır.

-Liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarının her ikisinin de gereken koşullarda uygulanması ile kaynakların bir arada tutulması ve gelişmelerin sürekliliği sağlanmaktadır.

-Takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi problemlerin çözümüne yönelik benzersiz yeteneklerin geliştirilmesi ve kaynakların daha iyi bir şekilde kullanılmasında etkili olmaktadır.

Araştırmamızda sinerjik organizasyon tasarımına ilişkin uygulamalar ile organizasyon/kültür bileşeni arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sinerjik organizasyon tasarımı faaliyetleri ile organizasyon/kültür bileşeni arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Çalışanların içerisinde yer almaya değer verdikleri sinerjik takım yapılarının oluşturulması güçlü bir kültür oluşturma çerçevesinde çalışanları bir arada tutmakta etkili olmaktadır.

-Kendini yöneten takım yapıları oluşturmak ve çalışanların kendi işlerine ilişkin süreç tasarımlarında ve bu süreçlerin denetiminde yer almaları, yüksek enerjili iş ortamları meydana getirmekte ve duyarlı bir denetim ortamının oluşmasında etkili olmaktadır.

Gerçekleştirdiğimiz araştırmada sinerjik yürütme faaliyetleri ile organizasyon/kültür bileşeni arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Sinerjik yürütme faaliyetleri ile organizasyon/kültür bileşeni arasındaki ilişkilere yönelik şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Vizyonun benimsenmesi ve bu vizyona ulaşılmasına katkı sağlanması ortaya çıkacak bir takım uyumsuzlukların bu vizyona ulaşma doğrultusunda giderilmesinde etkili olmaktadır.

-Farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi işbirlikçi bir kültür oluşturulmasını sağlamaktadır.

-Çalışanların örnek alacakları bir liderlik yaklaşımına sahip olunması çalışanların motive olmalarını sağlamakta, bununla birlikte yöneticilik yaklaşımları ile liderlik yaklaşımlarının bir arada uygulanması denetimlerin hassas bir şekilde gerçekleştirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır.

-Takım çalışması kültürünün yerleştirilmesi esnek bir organizasyon yapısı oluşturmada rol oynamaktadır.

KAYNAKÇA

- AAKER, D. A. (1995); *Developing Business Strategies*, John Wiley& Sons Inc.
- ALADWANI, A. M. (1999); "Implications of Some of The Recent Improvement Philosophies for The Management of The Information Systems Organization", *Industrial Management&Data Systems*, 99/1.
- ANGELIS V.A, ANTIVACHIS N.A. (1999); "The Organizational Performance Reconsidered: The Case Of The Technical And Social Subsystems Synergy", *Business Process Management Journal*, Vol 5, No 3.
- ANKARLO (1994); ELMUTI, D. (1997); "Self Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or A Fad", *Management Decision*, Vol 35, Iss 3.
- ANSOFF, I. (1988); ENSIGN, P. C. (1998); "Interrelationships And Horizontal Strategy To Achieve Synergy And Competitive Advantage in The Diversified Firm", *Management Decision*, 36/10.
- ASHKENAS, R. (1999); "Creating the Boundaryless Organization", *Business Horizons*, www.findarticles.com/cf_0/m1038/5-42/56750674
- ATTARAN M. , NGUYEN T. T (1999); "Design and Implamentation of Self Directed Process Teams" , *Management decision* , 37/7.
- BAFFOUR, G. G. (1999); "The Effects of Employee Participation and Work Design on Firm Performance; A Managerial Perspective" , *Management Research News*, Volume 22, Number 6.
- BAHRAMI, H. (1992); "The Emerging Flexible Organization", *California Management Review*, , Vol:34, Iss:4.
- BENGTSSON M., KOCK S. (1999); "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks", *Journal of Business &Industrial Marketing*, Vol 14, No 3.
- BEAUBIEN, J. (2004); "StrategyIsNotEnough" , <http://www.hopelearning.com/articles/12StrategyEnough.html>
- BRODBECK, P. W. (2002); "Implications for Organization Design: Teams as Pocket of Excellence", *Team Performance Management an International Journal*, Volume 8, Number 1/2
- BUCHHOLZ, R. (1987); LAI L. L.S. (2002); " A Synergistic Approach to Information Systems Project Management" www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf
- CACIOPPE R., ALBRECHT S. (2000); "Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills", *Leadership&Organization Development Journal*, 21/8.
- COLE, K. (1995); "Management Development To The Millenium", *Management Development Review*, Vol.8, No:3.
- COOK J. S., COOK L. L. (1994); "Achieving Competitive Advantages Of Advanced Manufacturing Technology", *Benchmarking for Quality Management& Technology*, Vol1, No2.
- DAHL, B. A (2004); <http://www.path-quest.com/article-physexec1.htm>

- DARLING, J. R. (1999); “Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed By Top Multinational Executive”, Leadership&Organization Development Journal, 20/6.
- D’AVENI (1994); HOSKISSON, R. E. (1999); Theory And Research In Strategic Management: Swings of A Pendulum”, Journal of Management, www.findarticles.com/cf-0/m4256/3-25/55307219/print.jhtml
- DOCTOROFF, M. (1977); Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance, Amacom.
- DYER J. H., SINGH H. (1998); “The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, Academy of Management.The Academy Of Management Review, Oct., Vol 23, Iss4.
- ELMUTI D., KATHAWALA Y. (2001); “An Overview Of Strategic Alliances”, Management Decision, VOL 39, Iss 3.
- ENGLEHARDT C. S., SIMMONS P. R.; “Organizational Flexibility for a Changing World”, Leadership&Organization Development Journal, 23/3
- FUCHS P. F., MIFFLIN K. E., MILLER D., WHITNEY J. (2000); “Strategic Integration: Competing In Age Of Capabilities”, California Management Review, Vol 42, iss3.
- GRAETZ, F. (2002); “Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities”, Management Decision, 40/5.
- HAMEL G.; PRAHALAD C. K. (1996); Geleceği Kazanmak, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HARRIS P. R., HARRIS K. G. (1996); “Managing Effectively Through Teams”, Team Performance Management:An International Journal,Vol.2, No.3.
- HASTINGS, C. (1993); The New Organization, Mc Graw Hill Book Company, London.
- HOSKISSON, R. E. (1999); “Theory And Research In Strategic Management: Swings of A Pendulum”, Journal of Management,www.findarticles.com/cf-0/m4256/3-25/55307219/print.jhtml
- HREBINIAK L. G., JOYCE W. F. (2002); “Organizational Search: Analysis of the Factors Affecting Search in Complex Organizations”,Tuck School of Business at Dartmouth Working Paper No.02-13.
- HUXHAM C., MCDONALD D. (1992); “Introducing Collaborative Advantage”, Management Decision, 30,3, ABI/INFORM Global.
- ITAMI, ROEHL ; JARI, Juga (1996); “Organizing for Network Synergy in Logistics”, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol 26 No:2.
- JOHN, P. (1993); “On Competition” , Management Decision, ,31,6, ABI/INFORM Global.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1989); “Sinerjik Yönetim” [Synergistic Management], Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi, Ankara.
- KILLMAN R. H., SHELLEMAN J., UZZI B. (1991); “Integrating Different Approaches for Achieving”, Making Organizations Competitive , Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Oxford.
- KOÇEL, T. (2001); İşletme Yöneticiliği [Business Management], Beta Yayınları.
- LAI, L. L.S.(2002); “ A Synergistic Approach to Information Systems Project Management” www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf

- LARGE, M. (1997); "Using Search Conferences for Building Learning, Planning, and Implementing Communities that Work", *The Learning Organization*, Vol 4, Iss 3.
- LIEDTKA (1998); "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, Sep-Oct.
- LIN,S.(2000);"ComeTogether",Shoot,March31,www.findarticles.com/cf_0/m0DUO/13_41/61693324
- MARGERISON C., MCCANN D., DAVIES R. (1995); "Focus on Team Appraisal", *Team Performance Management an International Journal*, Vol 1, No:4.
- MINTZBERG, H. (1989); *Mintzberg On Management*, The Free Press.
- NURMÍ, R. (1996); "Teamwork and Team Leadership", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2 No1.
- O'SHANNASSY, T. (2003) ; "Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking And Strategic Planning For Internal And External Stakeholders", *Singapore Management Review*, 25, 1,ABI/INFORM Global.
- PHELAN, S. A. (1996); "The Role of Strategic Thinking In The Analysis of Hard Investment Evaluation Problems", Presented at the International Federation for Scholarly Associations of Management, Paris, France.
- PORTER, M. E. (1983); "Industrial Organization And The Evolution of Concepts for Strategic Planning", *Managerial And Decision Economics*, Abi/INFORM Global,Sep.,4,3.
- PORTER, M.E. (1991); "Towards A Dynamic Theory Of Strategy", *Strategic Management Journal*, Winter, 12, ABI/INFORM Global
- PYKE D. F., JOHNSON M.E. (2002); "Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs.Procurement", *Tuck School of Business at Dartmouth Working Paper No.02-07*.
- ROY M. H., DUGAL S. S. (1998); "Developing Trust: The Importance Of Cognitive Flexibility And Cooperative Contexts", *Management Decision*, London, Vol:36,Iss:9.
- SCARNATI, J. T. (2001); "On Becoming A Team Player", *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 7, Number 1/2 .
- SCHOEMAKER,P. J.H. (1995); "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *MIT Sloan Management Review*, Winter;36,2; ABI/ INFORM Global.
- STEBBINS M. W., SHANI A.B. (1995); "Organization Design and The Knowledge Worker", *Leadership&Organizational Development Journal*, Vol 16, No 1.
- THIBODEAUX M. S. , FADEN S. K. (1994); "Organizational Design For Self Managed Teams", *Industrial Management&Data Systems*, Vol 94,No:10.
- THOMPSON, STRICKLAND (1992); *Strategy Formulation and Implementation*, Fifth Edition, Irwin, Homewood, Boston.
- TUCKER, K. (1999); "Scenario Planning" ,*Association Management*, April.
- WARREN, K. (1998); "Operationalising the Impact of Competencies on the Performance of Firms' Resource Systems", *London Business School, System Dynamics Group, Working Paper-0023*.
- WALTERS D., BUCHANAN (2001); " The New Economy,New Opportunities,And New Structures", *Management Decision*, 39/10.
- www.tdk.gov.tr