

TEHDİT ALGILAMASI İLE ÜST YÖNETİM KATILIMI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Ertan GÜNDÜZ, Yrd. Doç. Dr.

egunduz@gelisim.edu.tr, İstanbul Gelişim Üniversitesi

Özet: Örgüt üst yöneticileri kararlarını sorunlar hakkındaki nitelermelerine uygun olarak vermektedirler. Özellikle stratejik sorunların nitelermesindeki farklılıklar üst yönetimin karar alma sürecine katılım düzeyini etkilemektedir. Bu konudaki önemli bir önerme bilgi paylaşımı ve katılımcılık gibi inovasyon kültürünün de örgütün üst yönetici tepkilerini ayarlayıcı etkilerinin bulunduğudır. Bu öngörünün deneysel desteğe gereksinimi bulunmaktadır. Bu gereksinimi karşılamak için Türkiye'nin en büyük 500 örgütünde 2013-2014 yılı arasında erişilebilirlik kısıtıyla rasgele seçilen 107 örgütün 602 orta ve üst düzey yöneticisi arasında bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilerin % 95 güven sınırında incelenmesi için SPSS 21 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları bilgi paylaşımı, geniş katılım ve inovasyon kültürünün hem fırsat hem de tehdit durumlarında stratejik karar alma sürecini etkilediği öngörülerini kuvvetle desteklemektedir.

Anahtar kelimeler: Katılım, bilgi paylaşımı, sorun nitelermeleri.

AN ANALYSIS OF THE RELATION BETWEEN THREAT PERCEPTION AND TOP MANAGEMENT INVOLVEMENT

Abstract: Top level executives decide to resolve the issues in light of strategic issue labels. Especially differences in the way strategic issues are labelled are likely to affect the amount of top level executive participation in decision making process. An important thesis might be as well as the information sharing and participation climate, innovation culture within an organization affects the managerial responses too. This claim should cover empirical support. To answer the need the survey of this study is conducted on 602 middle and senior managers of accessible 107 randomly chosen out of top 500 high performing firms operating in different industries in Turkey, between the years of 2013-2014. The obtained data from the questionnaires are analyzed through the SPSS 21 statistical packaged software within a reliability level of 95%. Analyses results strongly supported the moderating effect of information sharing - wide participation, and innovation culture either in strategic decisions for opportunities or strategic decisions for crises.

Keywords: Participation, Information sharing, Issue labels.

I. GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, rasyonel ve psikolojik yönleriyle gerçekleşen tehdit algılamasının karmaşık yapısını açıklamaya çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda tehdit algılamasını oluşturan yargılar arasında en uça olan fırsat ve tehdit durumları ele alınmaktadır. Bu algılamaların üst yönetimde oluşturduğu etki, örgütün içinde bulunduğu genel katılımcılık çerçevesinde değerlendirilmektedir. Üst yönetimin olayların örgütün faaliyet programıyla örtüşmemesi durumunda vereceği kararlar örgüt başarısını etkileyecektir. Yönetim kararı taktik veya stratejik olabilmektedir. Üst yöneticinin genel eğilimini belirleyecek kişisel özellikleri çalışma kapsamına alınmamıştır. Stratejik sorunlara karşı kayıtsız kalınabileceği gibi müdahale de edilebilmektedir. Örgütün içindeki bilgi paylaşımı ve katılım ikliminin bu kararlarda önemli bir katkısı bulunup bulunmadığının araştırılması gerekmektedir. Sorunların üst yöneticide uyandırdığı kavramsal ilişkinin üst yöneticinin örgütte karar verine davranışına etkisini deneysel olarak incelemek bu çalışmanın hedefleri arasındadır. Bu kapsamda kısa bir yazın taramasını takiben bir zaman kesitinde yapılan inceleme ve sonuçları tartışılacaktır.

II. PAYDAŞLAR VE ÜST YÖNETİM

Her örgütün ilişkileri kurduğu ve yönettiği birincil paydaş grupları sistemi bulunmaktadır (Argenti vd. 2005: 83). Paydaşlar örgütün vizyon ve misyonunu etkileyebildikleri gibi, elde edilen stratejik sonuçlardan etkilenmektedirler. Bunlar sermaye pazarından veya ürün pazarıyla ilişkili ana müşteriler, tedarikçiler, ticari oda ve birlikler olabilmektedir. Fakat paydaşların, çalışanlardan ve yönetici olan veya olmayan iç ortaklarından oluşan grubunun ayrı bir yeri bulunmaktadır (Frooman, 1999: 191). Örgüt yönetiminin, örgüt başarısını etkileyen paydaşların baskısına ek olarak iç paydaşlar olarak kişisel amaçları ve beklentileri de vardır (Walsh ve Nord, 2005: 435). Örgüt başarısı beklentileri, örgütün hayatta kalma, rekabetçilik ve kârlılığı için elzem olan iç paydaşların katılım becerisini ellerinde tutmalarıyla güçlenmektedir (Donaldson ve Lorsch, 1983: 37).

Paydaşlar, başarısı beklentilerini karşılayıp aştığı zaman örgütü desteklemeyi sürdürmektedirler. Araştırmalar paydaş ilişkilerini iyi yöneten örgütlerin diğerlerinden üstün başarı sağladıklarını göstermektedir. Her ne kadar örgütün başarı ve rekabetçiliğinde paydaş katılımının rolü olsa da tüm paydaşların katılımı her zaman örgüt başarısını getirmeme; sonuçta hepsi eşit etki düzeyine sahip değildir (Jones ve Wicks, 1999: 206). Örgütün bağımlılığı paydaş katılımının kritik ve değerli olmasıyla artmaktadır. Yüksek bağımlılık bunun karşılığında paydaş örgüt faaliyet ve kararlarına daha çok katılma potansiyeli sunmaktadır (Freeman, 1984: 53) Örgüt üst yönetimi, kritik kaynakları kontrol eden paydaşları ya uzlaştırmak ya da örgüt faaliyetlerinden ayırmak için yollar bulmak zorundadır (Sharma ve Henriques, 2005: 159). Özellikle yüksek fırsat algılamalarında paydaşların kayıtsız kalmaları tehdit algılamalarındaki kadar kolay olmamaktadır (Hitt vd. 2012: 22). Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesi için öncelikle iç organizasyon ve paydaşların katılım düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu düzeyin fırsat ve tehdit içeren çevre koşulları ölçeğiyle tartışılması gerekmektedir.

III. TEHDİT VE FIRSAT ALGILAMASI

Kişilerin tarihsel olarak stratejik olayların niteliklerini fırsat veya tehdit olarak karşılaştırma alışkanlıklarının kararlarını etkilediği düşünülmektedir. Örgüt üst yönetim kadrolarında olanların stratejik planlama süreçlerinde bulunmalarına karşın bu planların yürütülmesi esnasında her zaman karar alma takımlarının işine karışmamalarının nedeni bu olabilir. Orta yönetimin yeteneklerini aşan tehdit durumlarında bile dış paydaşların ve kişisel başarı yönelimlerinin ürettiği beklentilere karşı üst yönetimin geri durduğu görülmektedir. Araştırmalar iyi liderlerin orta düzey risk aldıkları, yüksek

tehditten kaçındıklarını göstermektedir (Gürdoğan, 2013: 60).

Stratejik sorun nitelermeleri ile örgüt üst yönetiminin bu sorunları çözmek için gösterdikleri istek arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair yeterli bir bilimsel destek bulunmamaktadır. Üst yönetimin katkısı biraz da karar vermek amacıyla biçimsel olarak ortaya konan sorunların gruplandırılmalarına bağlı görülmektedir. Ayrıca örgüt içindeki bilgi paylaşımı iklimi ile genel katılım düzeyinin oluşturduğu yönetim kavramının da üst yönetimin tavırlarını etkilediği düşünülmektedir.

Yönetişim kavramının püf noktası üst yönetimin becerisidir. Bir örgüt içindeki hareketli yetki değişimleri ve yönetim teorileri, üst yöneticilerin kendilerini yönetim ağlarından üstün görmelerini ve arar olmalarını sağlayan iş görme yollarının özgünlüğünü göz ardı etmişlerdir (Matthews, 2011). Az sayıda çalışmadan birinde Dyer ve Singh (1998) örgütler arası rekabette avantaj sağlayan dört kaynak arasında etkili yönetişimin yanında bilgi paylaşım düzenlerinden bahsetmektedir.

Yönetişim ağları yardımıyla olduğundan büyük görünen tehditlerin verdiği sinyalleri okuyabilen ve durumun zorunluklarıyla başa çıkmayı bilen yöneticiler potansiyel tehlikeyi azaltabilir ve sonuçta ortaya çıkacak fırsatlardan sonuna kadar yararlanabilirler (Yousif, 2012). Tehdidin yarattığı kriz üç safhada incelenebilir ve kriz hayat eğrisi örgütün çıkarlarına yorulabilir. İlk evrede örgüt çamura saplanmış gibi zorunlu bir tatil ortamına girmektedir (Prewitt vd., 2011). Bu evrede yöneticiler değişim ve öğrenme çabalarında, örgütün çatışmadan kaçınma ve durgunluğu sağlama seçiminden ötürü zorlukla karşılaşmaktadır. Kriz örgütü yuttuğu ve örgütün durgunluk zamanı geçince felaket aşaması da denilen ikinci evreye girilmektedir. Felaket evresi örgütün varlığını tehdit eder. Örgüt hayatına kasteden tehdidin üstesinden geldiğinde uyumlu evre denen üçüncü aşamaya gelinir. Üst yönetim bu evrede örgütün toplanmış dikkatini dağıtmadan krize yol açan tehdit ortamının aciliyetini mevcut sorunları çözmek amacıyla bir motivasyon ögesi olarak kullanır (Junjie vd. 2012). Kaçınılmaz olarak pek çok lider bu altın fırsatı kaçırmakla örgütün kriz döneminin başındaki hassas duruma geri dönüşüne seyirci kalmaktadır. Krizler değişim fırsatı kadar güçlük de getirmektedirler (Hafer ve Gresham, 2012). Bu nedenle artan temel yetenek, iyi tanımlanarak paylaşılmış görev ve uygulanan özel çevreye uyumlu stratejik planların krizleri fırsatlara döndürmede anahtar olduğu savunulmaktadır (Mears ve Voehl, 1997).

Araştırmalar, örgütün başarısı düşüken, yüksek risk alma eğilimini desteklememektedir. Araştırma ve risk konusu uzmanları, düşük performansa karşı değişimle cevap vermeyi önerirken; diğerleri örgütlerin, iç politikaları, dış paydaşlara karşı sorumlulukları, hareket tarzlarına bağlılıkları ve algısal eğilimleri nedeniyle katı olduklarını savunmaktadırlar.

IV. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Anlık baskının etkileri üzerinde daha önce yapılan araştırmalar katılımcıların son zamanlarda öğrendikleri davranışlardan çok baskın tepkilerine döndüklerini göstermektedir (Hadley vd., 2011). Buradan, kriz durumunda yapılacaklara yönelik plan ve tatbikatların liderlerin bilgileri etkin olarak değerlemeleri ve karar vermeleri için yeterli olmayabileceği hükmüne varılmaktadır. Karar verenlerin örgüt sorunları hakkındaki kriz veya fırsat nitelermeleri ile sorunu ele almalarıyla ilgili baskın davranış kalıplarının olduğunu hesaba katmak gerekmektedir. Bunların değiştirilmesi o kadar kolay olmayabilmektedir. Yönetici tehdit algılaması bireysel özellikler arındırıldığında örgüt iklimi, kimliği ve rekabet gücü bileşenleri tarafından etkilenmektedir. Dutton ve Jackson (1987) tehdit algılamasının düşük olduğu durumlarda daha yüksek üst yönetim katılım oranları ile karşılaşıldığı buna karşın yüksek risk taşıyan tehditlerde kayıtsız kalınarak faaliyetlerin alt yöneticilerce sürdürülmeye devam edildiği önerisi kabul edilmiş fakat deneysel destek sağlanmamıştır. Bu önermeyi test etmek için ilk hipotez şöyle kurgulanmıştır:

Hipotez 1: Üst yöneticiler örgütsel tehdit ortamlarına nazaran fırsat olasılığı gördükleri stratejik sorunlarda daha katılımcı olmaktadır.



Şekil 1. Örgüt Üst Yönetiminin Stratejik Sorun Nitelemelerine Tepkisi

Örgüt katılım ikliminin üst yöneticileri de içerdiği varsayımıyla katılım üzerinde olumlu bir ayarlayıcı etkisi olmaktadır. Örgütsel davranış örgüt içindeki bilgi akışını inceleyerek anlaşılabilir. Strateji ve yapı gibi örgüt içindeki diğer faktörlerin de sorun nitelemelerinde ve örgütsel çözüm geliştirmekte dolaylı katkısı olsa da doğrudan etkinin sadece bilgi paylaşım düzeyi ile örgüt katılım ikliminden geldiği savunulmaktadır (Thomas ve McDaniel, 1990). Örgütler sorunları çözmek için çoğu zaman geniş katılım ve bilgi paylaşımında açıklık aracını kullanmaktadır. Açıklığa verilen bu değerlerin sorun nitelemelerinde de geçerli olması gerektiği düşünülmektedir. Bu örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır ve açıklık eğilimi örgüt kimliğinin bir parçasıdır. Açıklık güçlü bir kavramdır ve çoğu örgüt davranış ve sürecini etkilemektedir. Örneğin açık bilgi akışı ve günlük karar süreçlerinde işgören katılımı alışkanlığı olan örgütlerde hem fırsat hem de tehdit durumlarını çözmekte göreceli bir katılım avantajı sağlandığı görülmektedir. Var olan bilgi paylaşımı ve katılım ortamının muhtemelen fırsat ve tehdit durumlarında katılım düzeyini de artırıcı etkisi bulunmaktadır (Bkz. Şekil 1). Bu kapsamda ikinci hipotez şu şekilde oluşmaktadır:

Hipotez 2: Örgütte bilgi paylaşma ve katılımın hâkim olduğu iklim tehdit algılamasına oranla fırsat durumunda üst yönetim katılım kararlarına daha çok katkıda bulunmaktadır.

Karar alma teorisi, hangi koşulların yöneticilerin risk almasına izin verdiğine odaklanarak inovasyonlar ile örgütsel katılım, meşruluk ve riskten kaçınma arasındaki zıtlığın nasıl çözülebileceği ile ilgilenmektedir. Örgütler arasında tehdit durumunun algılanma eşiği ve şiddeti örgüt farklılıkları ve bireysel özelliklerin etkisi dışında benzerlikler göstermektedir. Fırsatlar ile tehditlerin örgüt üst yöneticileri arasında algılanmasında ise önemli bir farklılık bulunmadığı varsayılmaktadır. Yöneticilerin düşük risk toleransı nedeniyle inovasyonlar reddedildiğinde sonuç, daha düşük bir inovasyon uygulaması oranı ve kısa zamanda uygulanmak üzere oluşturulan geçici bir inovasyon deposu olmaktadır (Gündüz, 2013: 130). Fırsat durumlarında büyüme ile ilgili yeni düşünceler, inovasyon geliştirme çabaları ve kaynaklarını uzun dönemli başarı için kullanma kararları artmaktadır. Yaratıcı özellikleri ağır basan da üst yöneticinin kararlara katılımında tehdit algılaması diğer bir deyişle düşük risk toleransı önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu çerçevede üçüncü ve son hipotez şöyle oluşmaktadır:

Hipotez 3: İnovasyon depoları ve uygulamalarının büyüklüğü tehdit algılamasına oranla fırsat durumunda üst yönetim katılım kararlarına daha çok katkıda bulunmaktadır.

V. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

Bu araştırma esas itibarıyla tanımlayıcı ve kısmen de keşfedici nitelikte bir çalışmadır. Ana amacı stratejik sorun nitelemesinin örgüt üst yönetiminin kararlara katılımına etkisi olan çalışmada bu etkiyi güçlendiren faktörler de incelenmektedir. Bu faktörlerden ilki örgüt içinde açık bilgi paylaşımı alışkanlığıdır. İkincisi ise inovasyon üretmek uygulama veya saklama eğilimidir. Bu faktörlerin tehdit durumlarının aksine fırsat durumlarında üst yönetimin kararlara katkı olasılığını artırdığı savı incelenmektedir.

VI. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA

Anket uygulaması için Türkiye'deki Borsa İstanbul'a kayıtlı en büyük beşyüz (500) örgüt içinde bulunan uzun dönemli karar vermekle sorumlu üst düzey yöneticiler hedeflenmiştir. Düşük, orta ve üst düzey katılımı benimseyen örgüt iklimleri ayrı ayrı değerlemeye alınmaktadır. Seçilen örgütlerin büyüklüğü stratejik yönetim açısından bir değerlendirilebilirliği açısından temsil yeterliliği sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılım derecelerinin belirgin olarak farklı örgüt iklimlerini kapsayıcı nitelikte bir örnek seçimi yapıldığı görülmektedir.

Soru formları 2013 ve 2014 Yılı Ocak ayları arasında elektronik ortamda toplanmıştır. Araştırmada yüz yüze, posta ve telefon yollarıyla anket yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili saha çalışmasına geçmeden önce ankette kullanılan soru formunu oluşturacak ölçeklerin geliştirilmesi amacıyla ikincil kaynakların yanı sıra İstanbul merkezli faaliyetler

yürüten firma sahipleriyle görüşülerek üst yönetim katılım kararlarına etki edebilecek değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan ifadelerin birbirine yakın olanları birleştirilmiş ve taslak soru formu hazırlanmıştır. Oluşturulan soru formu İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde lisansüstü öğrenim gören 40 kişilik bir gruba uygulanmış, gerekli düzeltme ve sadeleştirmelere gidilmiştir (Zikmund, 1997: 402). Anket için soru formunda yer alan sorulara doğru ve sağlıklı cevap toplayabilmek için yaş, deneyim ve karar verme yetkisine dikkat edilmiş uygun olmayan form elenmiştir. Bu nedenle kararları kendileri veren yöneticilere anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmanın örnek büyüklüğü (Green vd., 1988: 340) $e=0,04$ ve $\infty=0,05$ düzeyine göre hesaplanmış; anakütle standart sapma ve varyanslarının tahmin edilmesi gerektiği varsayılmıştır. Oranlar hakkında hiçbir bilgi olmasa da $\pi(1-\pi)$ 'nin en yüksek olduğu $(0,5*0,5=0,25)$ değeri esas alınabilmektedir. Örnek büyüklüğü $n = \pi(1-\pi) / (e/z)^2 = 0,5*0,05 / (0,04/1,96)^2 = 600$ en az soru formu sayısı olarak belirlenmiştir (Formülde görülen e kabul edilebilen yanılma, z değeri ise amaçlanan güven sınırına ilişkin standart sapmadır). Ana kütle homojen olduğu varsayılmaktadır. Yapılan anket toplama çalışmasında elde edilen örgüt başına ortalama altı cevapçı yeterli görülmektedir (Miller, 1988; Miller vd., 1988; Milliken, 1990). Ulaşılan 361 örgüt içinde 107 örgüt içinde 602 geçerli soru formuna ulaşıldığında anket için yeterli kesit alındığı kanaatine varılarak analize geçilmiştir. Soru formu dönüş oranı % 39'dur. Cevap verenler 15 genel müdür, 44 grup yöneticisi, 48 üretim ve satış müdürü, 157 şef, 2 plan ve program müdürü, 14 yönetim ve pazarlama danışmanı, 7 halkla ilişkiler ve protokol müdürü, 1 proje müdürü ile 312 orta düzey departman yöneticisinden oluşmuştur. Bu grup içindeki katılımcıların çoğu şu anda çalıştıkları örgütte 3 - 9 yıl aralığında çalışmakta olup sanayi dalındaki hizmet süreleri ortalama 10 - 20 yıl arasındadır. Cevapçıların % 31'i 40 yaşın üzerinde, % 43'ü 30 - 40 yaş aralığında kalan % 26'sı 22 - 29 yaş grubundadır. Katılımcı grubu % 34'ünün lisansüstü eğitimi bulunurken % 8'i üniversite mezunu değildir.

Araştırmada yüz yüze, posta ve telefon yollarıyla anket yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili saha çalışmasına geçmeden önce ankette kullanılan soru formunu oluşturacak ölçeklerin geliştirilmesi amacıyla ikincil kaynakların yanı sıra İstanbul merkezli faaliyetler yürüten lojistik firma sahipleriyle görüşülerek tersine lojistik performansına etki edebilecek değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan ifadelerin birbirine yakın olanları birleştirilmiş ve taslak soru formu hazırlanmıştır. Oluşturulan soru formu İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde lisansüstü öğrenim gören 40 kişilik bir gruba uygulanmış, gerekli düzeltme ve sadeleştirmelere gidilmiştir (Zikmund, 1997: 402).

Likert ölçeği ile her bir yanıt bir algı durumunu temsil etmek üzere beşli karar tanımlaması sunulan deneklerden Vroom-Yetton-Jago karar modeli çerçevesinde kriz algılamalarının iki uç durumu hakkında sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Katılımcılara soru formuyla güvenli durum ile yüksek tehdit algılanan durum ve stratejik karar tanımları verilmiştir. (Mintzberg vd., 1976). Üst yöneticilerin fırsat ve tehdit arasındaki farkı anlamakta zorlanmadıkları düşünülmektedir. Çünkü bu ayırım yöneticilerin stratejik kararlar verirken çevrelerini inceleyerek uygun hareket tarzı belirledikleri ölçüttür (Jackson ve Dutton, 1988). Daha sonra örgütleri fırsat veya tehdit durumuna ilişkin kararlar alırken hangi usulün kullanılabileceği katılımcılara sorulmuştur.

Katılımcılara karar süreciyle ilgili aşağıdaki tehdit ve fırsat tanımları verilmiştir:

Tehdit Durumunda Karar: Örgütün yoğun baskı ile karşılaştığı bir ortamda, yöneticinin tehdit algıladığı ve yanlış bir kararın büyük olumsuz etkilerinin olabileceği bir stratejik karardır.

Fırsat Durumunda Karar: Güvenli örgüt durumunu geliştirmek için alınan gönüllü hareketleri içeren bir stratejik karardır.

Tehditlerin kaynaklandığı kriz ortamları geçici olmayıp, karmaşık sistem bakış açısıyla, örgütü denge durumundan saptıran, uyum tepkisi gerektiren ortamlardır.

Bilgi İşleme ve Katılım İklimi: Katılımcılara örgütün bilgi işleme ve katılım iklimi sorulmuştur. Yüksek katılım oranlarına sahip örgütlerden yüksek bilgi paylaşımı beklenir. Bilgi işleme ve katılım iklimi için katılımcılardan örgütlerindeki genel strateji oluşturma sürecini ele aldıklarında paylaşım derecesinin yüksekliği ile ilgili bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Değerlemede Likert tipi 5'li ölçek yeterli görülmüş, 1 = kesinlikle katılmıyorum ile 5 = kesinlikle katılıyorum arasındaki sıralı ölçüm elde edilmiştir.

İnovasyon Uygulama ve Depoları: Yöneticilere tehdit içeren kriz dönemlerinde ya da fırsat durumu söz konusu iken katılım düzeyleri ayrı sorularla sorulmuştur. Soruların daha güvenilir sonuçlar üretmesi için aynı anlamı taşıyan güvenlik soruları ile desteklenmiştir. Değerlemede 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Örgüt düzeyinde kümelemek ve hipotezleri test etmek için kişisel sonuçların küme toplam ağırlıkları alınmıştır.

VII. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Verileri bir araya getirmeden önce bir örgütün bireysel yanıtlarının fırsat ve tehdit koşullarında karar verme yöntemi hakkında uzlaşma derecelerinin anlamlı olduğunu incelemek gerekmektedir. Bunun için uyarlanmış anlaşma yüzdesi hesaplama yöntemi ulaşma derecesi hakkında basit var veya yok hükmünün değerlendirilmesini vermektedir (Suen ve Ary, 1989). Fakat bu durumda var veya yok hükümleri yerine ölçek yalnız katılım derecesini vermektedir. Deneye katılan üst yöneticilerin yaklaşık beşte dördü örgütün tehdit algılamasında aynı veya çok yakın değerler sergilemektedir. Çok yakın



demek komşu sıralı ölçek değerlemesi olarak okunmaktadır. Örneğin 3 ve 4 yakındır fakat 2 ve 4 değildir. Bir farklı değerlemede katılımcılar tam bir uzlaşma olmasa da görece yakın yargıda bulunmuşlardır. Uyarlanmış anlaşma yüzdesi hesaplama yöntemi ölçek üzerinde yakınlığı hesaplamaktadır (Ashmos vd., 2011). Her bir örgütte iç cevapçıların fırsat ve tehdit durumlarıyla ilgili katılım düzeyi değerlemeleri incelenmiştir. Katılımcıların % 27'si oybirliği, % 58'i bir farklı, % 15'i de iki farklı değerlemede bulunmuştur. Katılımcıların % 85'i üst yönetimin kararlara katılımı konusunda oybirliği veya yakın yargılara sahip olduğundan anlaşlıkları sonucuna varılmıştır. Bu da yeterli bir iç güvenilirlik oranı kabul edilmektedir (yaklaşık 1/3 aynı algılama, 1/2 bir şiddet ölçüsü farklı algılama). Tablo 1'de yer alan ortalamalar tüm örgütlerde değişik stratejik sorunlardaki kararlara katılım değerlemelerini yansıtmaktadır.

Tablo 1. Değişik stratejik sorunlardaki kararlara katılım değerlemelerinin ortalaması

Stratejik Durum	Ortalama Katılım*	SD
Tehdit	2,09	0,87
Fırsat	3,33	0,49

n=107. Katılımcıların ağırlıklı ortalama yükleri örgütün ortalamasını oluşturmaktadır. * Büyük değer yüksek katılım demektir.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların amaçlar doğrultusunda yapılan çok değişkenli istatistik analiz öngörülerle uyumlu çıkarımlar üretmektedir. T testleri ile yapılan model hipotezlerinin ilişki analizinden önce geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Tutumları belirleyen birden çok soru arasındaki uyum için yapılan Alfa katsayı testleri 0,7 alt sınırının üstünde çıkmıştır (0,82).

Yapılan ilgilileşim analizinde genel olarak düşük tehdit içeren sorunlarda alt, orta ve üst katılım iklimine sahip örgütlerin üst yöneticilerinin, daha yüksek tehdit taşıyan sorunlara oranla belirgin (11/5) daha yüksek katılım sergileyeceklerinin işaretleri görülmektedir.

Hipotez 1 üst yöneticilerin örgütsel tehdit ortamlarına nazaran fırsat olasılığı gördükleri stratejik sorunlarda daha katılımcı olduğunu savunmaktadır. Tablo 1 iki stratejik sorun üzerindeki davranış yükü için ortalamaları vermektedir. Tek kuyruklu T – Testleri üst yönetimin kararlara katılım ortalamalarının öngörüldüğü gibi farklı olduğunu göstermektedir. Fırsat durumu için olan katılım belirgin olarak kriz durumundakinden fazladır ($3.33 > 2.09$, $t = 5.94$, $p < .001$).

Regresyon analiz sonuçları, yüksek katılım iklimine sahip örgütler dışında öngörülerle uyumlu olarak üst yönetim katılımının düşük tehdit durumlarında arttığını göstermektedir. Ayrıca yüksek katılım ile düşük katılım iklimleri arasındaki fark anlamlı çıkmıştır.

İkinci hipotez örgüt kimliğinin bilgi işleme ve katılım iklimi unsurlarının üst yönetimin özel durumlarda karara katılmalarına ne kadar etki ettiğini sorgulamaktadır. Hipotez 2, örgütte bilgi paylaşma ve katılımın hâkim olduğu iklimin tehdit algılamasına oranla fırsat belirlediğini düşündüklerinde üst yönetimin katılım kararlarına daha çok artırdığını savunmaktadır. Bilgi işleme ve katılım ölçümü vektörler haline getirilerek üç grupta toplanmıştır. Böylece örgüt kimliği unsurları olan bilgi işleme ve katılım dereceleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere sayısallaştırılmış ve örgütlerin ayrılmıştır (Ashmos vd., 2011).

Tablo 2'de görüldüğü gibi değişik stratejik sorunlar için örgüt üst yönetiminin katılım iklimi üç düzeyde gruplandırılabilir. Bu gruplandırmayla ortaya çıkan örgüt kümeleri içinde 9 örgüt düşük (ortalama: 2,35), 30 örgüt orta (ortalama: 3,10) ve 68 örgüt yüksek (ortalama: 3,97) çıkmıştır.

Oluşturulan katılım dereceleri üç grup arasında belirgin olarak farklıdır ($t = 49,90$, $p < ,00$). Tablo 2 verileri örgütlerin tehdiye oranla fırsat durumlarında yüksek katılımlı örgüt ikliminin bulunduğu durumlarda üst yönetimin kararlara katılımının daha fazla arttığını göstermektedir. Böylece H2 hipotezi kabul edilmiştir. T testleri sırasıyla düşük katılımlı örgütlerde ($t = 3,03$ $p < ,05$), orta katılımlı örgütlerde ($t = 5,43$ $p < ,00$), yüksek katılımlı örgütlerde ($t = 7,28$ $p < ,00$) olmak üzere tüm gruplarda belirgin olarak fırsatlar için daha fazla katılım göstermektedir. Örgütün orta düzeyde katılımcı kimliğini bir faktör olarak ele alırsak yüksek katılımcı örgütlerin kriz durumunda düşük katılımcı örgütlerden belirgin düzeyde fazla katılım sergiledikleri görülmektedir (medyan: $2,88 > 2,09$, $p < ,05$). Genel olarak tüm sonuçlar öngörülerle uyumludur.

Tablo 2. Değişik stratejik sorunlar için örgüt üst yönetiminin katılım iklimi gruplandırılması.

Düşük katılım iklimi örgütleri n=9, Ortalama katılım: 2,35 (2,21-2,44)

Stratejik Sorun	Medyan Katılım*	SD
Tehdit	2,09	,75
Fırsat	2,51	1,17

Orta katılım iklimi örgütleri n=30, Ortalama katılım: 3,10 (3,01-3,24)

Stratejik Sorun	Medyan Katılım*	SD
Tehdit	2,78	,88
Fırsat	3,37	,71

Düşük katılım iklimi örgütleri n=30, Ortalama katılım: 3,10 (3,01-3,24)

Stratejik Sorun	Medyan Katılım*	SD
Tehdit	2,88	,08
Fırsat	3,55	,69

* Yüksek değer daha fazla katılımı göstermektedir

Tablo 3, inovasyon ve katılım ikliminin ayarlayıcı etkilerinde tehdit ve fırsatlarda üst yönetim tepkisiyle ilgili korelasyon analiz sonuçlarını vermektedir. Sonuçlardan anlaşılabileceği gibi örgüt katılım ikliminin ve inovasyon girişimlerinin üst yönetimin stratejik durum nitelermeleri doğrultusunda fırsatlardaki karar katılımlarına tehdide oranla daha fazla katkı yaptığı görülmektedir ($p < ,00$). Bu ayarlayıcı etki inovasyon durumunda pozitif iken örgüt ikliminde negatif işaret almaktadır. Birlikte değişmemeleri ile ilgili etkinin yorumlanabilmesi için regresyon analizine bakılması gerekmektedir.

Tablo 3. İnovasyon ve katılım ikliminin ayarlayıcı etkilerinde tehdit ve fırsatlarda üst yönetim tepkisiyle ilgili korelasyon analiz sonuçları.

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stratejik Tehdit Durumunda Katılım	2,09	0,87									
2. Stratejik Fırsat Durumunda Katılım	3,33	0,49	0,29*								
3. İnovasyon Uygulama ve Depolama	2,26	1,09	0,19	0,87*							
4. Düşük Katılım İklimi	2,59	1,81	0,18	0,15	0,58*						
5. Orta Düzeyde Katılım İklimi	2,84	1,94	-0,16	0,28*	-0,28*	0,31					
6. Yüksek Katılım İklimi	3,18	1,15	0,21*	0,89*	0,13	0,17*	-0,14				
7. Tehdit Dur.Kat. x İnovasyon U.D.	8,93	4,74	0,14	0,82*	0,06	0,13	0,05	0,24*			
8. Fırsat Dur.Kat. x İnovasyon U.D.	11,20	2,24	0,10	0,26*	0,19*	0,56**	-0,08	0,79*	0,63*		
9. Tehdit Dur.Kat. x Katılım İklimi D.	9,35	3,75	-	-	-0,12	0,34**	0,19	-0,04	0,02	-0,05	
10. Fırsat Dur.Kat. x Katılım İklimi D.	12,74	3,48	-	-	-	0,24**	0,41**	-0,24*	-0,26*	-0,14	0,02

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ tek kuyruklu t-testi sonuçları.

Yönü ve gücü ne olursa olsun ortalama örgüt bilgi işleme ve paylaşım iklimiyle üst yönetimin katılımı arasında kusursuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı ifadeyi tehdit durumlarında inovasyon uygulama ve depolama eğilimi için kullanmak mümkün görünmemektedir ($p > 0,05$). Fakat düşük katılım iklimindeki inovasyon uygulamaları için üst

yönetimin kararlara katılımının ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 4, ayarlayıcı etkiler altında sorun nitelermelerinin üst yönetimin kararlara katılımına etkisini göstermektedir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi fırsat durumunda inovasyon girişim düzeyinin katılım düzeyi üzerinde belirgin bir ayarlayıcı etkisi bulunmaktadır. Sadece inovasyon girişimciliği orta düzey olan örgütlerin üst yönetimin katılım düzeyi üzerinde ayarlayıcı etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Tehdit durumları söz konusu olduğunda ise orta düzeyde bilgi işleme ve katılım kültürüne sahip örgütlerde belirgin bir etki bulunmazken diğer düzeyler için inovasyon girişim düzeyinin üst yöneticilerin katılımına olumsuz etki yaptığı görülmektedir. İnovasyon uygulama ve depolama alışkanlığı, katılım ikliminden bağımsız olarak (en son sütunda analize yalnız alındığındaki regresyon katsayı yükleri bulunmaktadır) tehdit durumlarında üst yönetimin stratejik karar sürecine katılımını arttırmaktadır. Tek başına ortalama katılım ikliminin tehdit durumunda üst yönetimin kararlara katılımında belirgin bir etkisinin olmadığı da görülmektedir. Fırsat durumunda ise tek başlarına bağımsız ve ayarlayıcı değişkenlerin anlamlı ve olumlu etkiler yaptıkları görülmektedir.

Tablo 4. Ayarlayıcı etkiler altında sorun nitelermelerinin üst yönetimin kararlara katılımına etkisi

Fırsat Durumundaki Değişkenler	Stratejik Katılım ve Bilgi İşleme Alışkanlığı			
	Düşük	Orta	Yüksek	
Ortalama Katılım İklimi	0,96**	0,97**	0,79**	0,31**
Fırsat Durumunda Katılım x Katılım İklimi Düzeyi	0,98**	0,02	1,05**	0,89**
Fırsat Durumunda Katılım x İnovasyon Düzeyi	0,49**	0,38*	0,46**	0,68**
Tehdit Durumundaki Değişkenler				
Ortalama Katılım İklimi	0,94**	0,96**	0,88**	-0,25
Tehdit Durumunda Katılım x Katılım İklimi Düzeyi	0,87**	0,97**	0,92**	0,56**
Tehdit Durumunda Katılım x İnovasyon Düzeyi	-0,45*	-0,32	-0,63*	0,45*

*p< 0.05; **p< 0.01 çift kuyruklu t-testi sonuçları.

Düşük tehdit durumunda üst yönetim katılımı olarak belirlenen bağımlı değişken üzerinde ayarlayıcı değişken olan örgüt paylaşım ikliminin bağımsız etkisi de bulunmaktadır. Bu ayarlayıcı etki literatürle koşut, olumlu, beklenen bir sonuçtur. İnovasyon depoları, büyüme çabaları ve tehdit algılaması arasında da beklendiği gibi pozitif bir ilişki olup diğer etkilerden arındırıldığında ve daha geniş bir zaman serisi analizi ile gelecekte daha anlamlı yorum yapılabilecektir. Bu çalışmanın sonucu, üst yönetimin katılım ve bilgi paylaşımı ile örgütün karşısına çıkan sorunu nasıl yorumladıkları arasında beklendiği gibi örgüt ikliminin ayarlayıcı etkisine maruz bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığı geliştirme ve hareket serbestisinin artması da buna bağlı görünmektedir.

VIII. SONUÇ VE ÖNERİ

Türkiye örneğinde erişilebilirlik sınırları içinde en büyük örgütler arasından rasgele seçimle yapılan örneklem üzerinde yürütülen bu inceleme üst yönetimlerin stratejik karar alma sürecine katılımlarının sorunun niteliğinden etkilendiği bulunmuştur. Bu sonuç Dutton ve Jackson’un (1987) savını desteklemektedir. Gerçekten de sorunlar eğer tehdit değil de fırsatlar barındırıyorsa stratejik karar alma düzeyi üst yönetime doğru daha fazla artmaktadır. Bu etkiyi arttırdığı düşünülen katılım iklimi ile ilgili yapılan önceki çalışmayı destekleyici sonuçlar elde edilmiştir (Ashmoss vd., 2011). Bu çalışmada bulunan açık ve katılımcı örgüt iklimi ile bilgi işlemenin üst düzey katılımı arttırdığı desteklenmiştir. Bu konuda keşif niteliğindeki önceki çalışmalara böylelikle deneysel bir katkı sağlanmaktadır. Fakat hala yeni çalışmalarla bu sonuçların tahminde kullanılması olasılığının artırılmasına ihtiyaç vardır. Daha büyük örnek veya tüm bir sanayi dalında yapılacak zaman serisi analizi sonuçların genelleştirilmesini sağlayabilecektir.

Bu çalışmada örgüt kimliğinin başka bir parçası olan yenilikçilik ele alınmış aynı katılım unsuru gibi üst yönetimin kararlara katılmasına etkisi incelenmiştir. Gerek kendini yenilikçi bir örgüt olarak tanımlayarak bunu uygulamalarıyla gösterecek gerek kriz durumlarıyla baş etmek üzere inovasyonları uygulamaya hazır olarak elinin altında tutsun yenilikçi örgütlerin diğerlerinde farklı ve hareketli bir yapısı bulunmaktadır. Bu özellik de beklendiği gibi üst yönetimin fırsat durumlarında stratejik karar sürecine daha fazla eğilmesini sağlamaktadır. Kriz yaratabilecek tehdit durumlarında belirsizlik, zaman sıkışıklığı ve krize bağlanan sorumlu arayışı alışkanlıkları stratejik yönetimle ilgilenen üst yöneticileri uzaklaştırabilmektedir (Hannah vd. 2010). Özellikle zaman sıkıştığında ve karmaşıklık arttığında yetki göçerme ve basık örgüt yapıları kullanma eğilimi artmaktadır (Pearson ve Clair, 1998). Fakat tehdit her zaman anlaşılabilir güçlü sinyaller vermeden de gelebilir. Bu durumda örgüt yapısını değiştirecek zaman olmayabilecektir. Üst yönetimin alt düzeydeki kaliteli bilgiden habersiz karar verme durumunda kalması istenen başarıyı getiremeyecektir. Tehdit içeren bilgiler kaliteli, ilişkili ve zamanında bilgi işleme yetkinliğine duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Sadece yönetim kurul başkanları değil tüm üst yöneticilerin bunlardan yararlanması kararların başarısını arttıracaktır.

Kendini yenilikçi olarak tanımlayan örgütlerde eğer henüz karmaşıklığın arttığı hayat evresine gelinmemişse sorunlar daha hızlı çözülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre bu örgütlerde de karar sürecine fırsat durumları ile ilgili üst yönetim katılımı daha fazladır. Bu örgütler içindeki yöneticilerin sorun nitelendirmeleri eğer fırsat yönündeyse "örgütsel beyin" genişlemekte daha farklı, alışılmadık çözüm tarzları daha büyük bir özgürlükle seçilebilmektedir. Böylelikle fırsat olmayan durumda yapılabilecek yanlış bir nitelimenin büyük bir risk doğurabileceği göz önüne alınırsa yöneticinin stratejik kararlar almadan önce diğerlerine danışmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Eğer örgüt tehdit türü sorunların yol açtığı dengesiz bir duruma düşerse yeni bir denge durumuna kavuşmak için yöneticilerin baskın olan eski sorun çözme alışkanlıklarından kurtulabilmeleri gerekmektedir. Bu durumda hızlı öğrenme ve farklılık kültürünün gerekli olduğu düşünülebilir. Bu konudaki deneyimler, tıpkı başarının paylaşımı ve katılımcılık alışkanlığı gibi özgür karar alan farklı özellikli beşeri gücün yarattığı sinerjinin çok işe yaradığını göstermektedir. Yöneticiler katılım, öğrenme ve inovasyon kültürünü yerleştirmek için yeni yollar geliştirmeli sadece baskın davranış kalıplarına güvenmemelidir.

Son olarak yöneticilerin stratejik kararlardan önce astlarını dinlemeleri gerektiği, güvenli bir şekilde dile getirilebilecektir. Örgütlerin kriz ortamında da katılımı tercih ettikleri fakat bunun üst yönetici düzeyinde daha az olduğu görülmektedir. Üst yönetimin cesaretini arttırmakta, örgütsel katılım ve sakinme davranışının bilinen yararlarının sorgulandığı benzer çalışmaların artırılması yoluyla başarı sağlanabileceği düşünülmektedir.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

KAYNAKÇA

- Argenti, P. A., Howell R. A., Beck K. A. "The strategic communication imperative", MIT Sloan Management Review, Vol. 46 No: 3, 2005, s. 83-89.
- Ashmos, D. P., Buchon, D., Bodensteiner, W. D. "Linking issue labels and managerial actions: A study of participation in crisis vs. opportunity issues", Journal of Applied Business Research, Vol. 13, No: 4, 2011, s. 33-46.
- Donaldson, G. and Lorsch, J. W. Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction, Basic Books, New York, 1983, s. 37-40.
- Dutton, J. E., and Jackson S.E. "Categorizing strategic issues: Links to organizational action", Academy of Management Review, Vol.12, 1987, s.76-90.
- Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984 s. 53-54.
- Frooman J. "Stakeholder influence strategies", Academy of Management Review, No: 24, 1999, s. 191-205.
- Greve, H. A. "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding", Academy of Management Journal, Vol. 46, No: 6, 2003, s. 685-702
- Gündüz, E. Rekabet Gerilimi ve Stratejik İnovasyon, Sage Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Gürdoğan, A., Yavuz, E. "Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol. 24, No:3, 2013, s. 57-69.
- Hadley, C. N. Pittinsky, T. L., Sommer S. A., Zhu W. "Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale" The Leadership Quarterly, No: 22, 2011 s.633-648.
- Hafer, J. C., Gresham G. "Managers' and Senior Executives' Perceptions of Frequency and Type of Employee-Perpetrated Information Sabotage and Their Attitudes toward It - The Results of a Pilot Study", Institute of Behavioral and Applied Management, 2012, s. 151-167.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., Matthews, M. D. "Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts", Military Psychology, Vol. 22, No: 1, 2010, s. 157-189.
- Hitt, M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*, 8th Ed, Canada, 2012.
- Jackson, S. E., Dutton J. E. "Discerning threats and opportunities", Administrative Sciences Quarterly, Vol.33, No:3, 1988, s. 370-387.
- Jones, T. M., Wicks A. C. "Convergent stakeholder theory", Academy of Management Review, No: 24, 1999, s. 206-221.
- Junjie, W., Yongkang, L., Yang, B. Sectors to Turn Challenge into Opportunity, in Crisis Management in the Time of Changing World Atlantis Press, ICPM, 2012, s. 181-187.
- Matthews, F. "Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts", Paper presented in the European Consortium of Political research Conference, Reykjavik, 25-27 Aug. 2011, s. 1-23.
- Mears, P., Voehl, F. Team building: A structural learning approach, NY: CRC Press LLC, New York, 1997.
- Milliken, F. "Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics", Academy of Management Journal, Vol.31, No: 2, 1990, s. 280-308.
- Miller, D. "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", Academy of Management Journal, Vol.31, No:2, 1988, s. 280-308.
- Miller, D., Droge, C., Toulouse, J. M. "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure", Academy of Management Journal, Vol. 31, No:3, 1988 s. 544-569.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. The structure of unstructured decision process, Administrative Science Quarterly, Vol.21, 1976, s. 246-274.
- Özmutaf, M. N. "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 2, No: 2, 2007 s. 83-98
- Pearson, C. M., Clair, J. A. "Reframing crisis management", Academy of Management Review, Vol. 23, No: 1, 1998, s. 59-76.
- Prewitt, J. E., Weil, R., McClure A. Q. "Crisis Leadership - An Organizational Opportunity", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.6, 2011 s. 60-74.
- Sharma, S., Henriques, I. "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian Forest products industry", Strategic Management Journal, No: 26, 2005, s. 159-180.
- Thomas, J., McDaniel, R. "Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information processing structure of the top management team", Academy of Management Journal, Vol. 33, 1990 s. 286-306.
- Vroom, V., Jago, A. "Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior", Decision Sciences, 1974, s. 743-769.
- Walsh, J. P., Nord, W. R. "Taking stock of stakeholder management", Academy of Management Review, No: 30, 2005, s. 426-438.
- Yousif, A. "Towards understanding the added value of social CRM, A systematic analysis and a customer value map", Innovation and Entrepreneurship, Twente Uni., 2012, s. 1-52.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ