

İŞLETME ANABİLİM DALI
STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Hazırlayan
HÜSEYİN KARAGÖZ
140411109



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:

BİR UYGULAMA

Hazırlayan

HÜSEYİN KARAGÖZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. MURAT BAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Karaman

Aralık, 2016

STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE

ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:02.12.2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Haluk DUMAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sefa USTA

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 02.12.2016 tarihli ve 2016/30-205 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARAMAN İLİNDEKİ BANKALARDA YAPILAN BİR UYGULAMA

ÖZET

HÜSEYİN KARAGÖZ

Günümüz rekabetçi piyasalarında örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik planlama çok önemli bir yer edinmiştir. Stratejik planlama, işletmenin bugünü ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki yolu tarif etmekle birlikte; örgütün ne olduğunu nerede olduğunu ortaya koyan, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Globalleşen piyasalarda, stratejik planlama artık vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Çünkü, sürekli değişen, gelişen, yenilenen piyasalarda, kısa vadeli planlar yetersiz kalmakta, işletmeyi ileri götüremez hale gelmektedir. Bu nedenle bu planlar yerini, daha uzun zaman dilimini kapsayan stratejik planlamaya bırakmıştır. Stratejik planlama, örgütsel rekabet avantajı elde etmenin en iyi yoludur.

Bu kapsamda, bu tez çalışmasının amacı; strateji kavramını, planlama kavramını ve bütün olarak stratejik planlama kavramını ele alarak, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda; strateji, plan, stratejik yönetim, stratejik planlama, örgüt, performans kavramları teorik olarak incelenmiş ve stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkileri saptanmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için, Karaman ilinde çeşitli bankalarda faaliyet gösteren 74 adet banka personeliyle anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, stratejik planlamanın örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, planlama, stratejik yönetim, stratejik planlama, örgüt, performans, örgütsel performans.

THE EFFECTS OF STRATEGICAL PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

HÜSEYİN KARAGÖZ

Strategical planning has a significant position in reaching organizational aims in today's competitive markets. Strategical planning has long termed and looking to the future point of view which shows what the organization is and where it is. In addition to that strategical planning gives directions between company's today and the position that wants to be in the future.

In the globalized markets, strategical planning has become an indispensable factor. Because short termed plans have become inefficient in continuously changing, improving and renewed markets and it leads the company to become down grade. So strategical planning takes the position of that plans which are inefficient. Strategical planning is the best way of the obtaining organizational competition advantage.

In this scope, the aim of this thesis is to determine the effects of strategical planning on the organizational performance. By using strategical planning term as a whole without using strategy and planning in a separate. In this direction, strategy, plan, strategical management, strategical planning, organization, performance terms have been examined as a theoretic and the effects of strategical planning on organizational performance have been determined.

To reach this aim, a questionnaire working has been realized in Karaman city with 74 banking personals working in various banks. In the result of analysis, it has been determined that strategical planning affects organizational performance as a positive and there are meaningful and positive relations between variables.

Key Words: Strategy, planning, strategic management, strategic planning, organization, performance, organizational performance.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
1.1.STRATEJİ ve PLANLAMA	4
1.1.1.Strateji Kavramının Tanımı.....	4
1.1.2.Planlama Kavramının Tanımı	7
1.1.2.1.Planlamanın Aşamaları.....	9
1.1.2.2.Plan Çeşitleri	12
1.1.3.Stratejik Planlama.....	14
1.1.3.1.Stratejik Planlamanın Tanımı	14
1.1.3.2.Stratejik Planlamanın Amacı.....	21
1.1.3.3.Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	22
1.1.3.4.Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....	23
1.1.3.5.Stratejik Planlamanın Faydaları	25
1.1.3.6.Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	27
1.1.3.7.Stratejik Planlamanın Diğer Plan Türlerinden Farkı	28
1.1.3.8.Stratejik Planlama Süreci	29
2.1.Stratejik Yönetim	43
2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	43
2.1.2.Stratejik Yönetimin Tarihçesi.....	47
2.1.3.Stratejik Yönetim Süreci	48
2.1.3.1.Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)	48
2.1.3.2.Strateji Oluşturma Evresi	53
2.1.3.3.Stratejik Uygulama Evresi.....	54
2.1.3.4.Stratejik Kontrol Evresi	55
2.1.4.Stratejik Yönetimin Önemi	56

2.1.5.Stratejik Yönetimin Özellikleri	57
2.1.6.Dünyada Stratejik Yönetim.....	59
2.1.7.Türkiye’de Stratejik Yönetim	62
3.1.ÖRGÜTSEL PERFORMANS	63
3.1.1.Örgütün Tanımı.....	63
3.1.2.Performansın Tanımı	64
3.1.3.Örgütsel Performans	65
3.1.3.1.Örgütsel Performansın Boyutları.....	67
3.1.3.2.Örgütsel Performansın Ölçülmesi	71
3.1.3.3.Örgütsel Performansı Değerleme Yöntemleri / Yaklaşımları	72
4.1.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARAMAN İLİNDEKİ BANKALARDA YAPILAN BİR UYGULAMA. 78	
4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	78
4.1.2.Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları	78
4.1.3.Araştırmanın Yöntemi	79
4.1.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	79
4.1.5.Güvenilirlik Analizi.....	86
4.1.6.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	87
4.1.7.Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon ve Korelasyon Analizleri	96
TARTIŞMA ve SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Planlama Süreci	30
Tablo 2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları	47
Tablo 3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	60
Tablo 4. KMO and Bartlett's Test	80
Tablo 5. Communalities	80
Tablo 6. Döndürülmüş Yük Kareler Toplamı	83
Tablo 7. Rotated Component Matrix ^a	84
Tablo 8. Component Score Coefficient Matrix	85
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistikleri	86
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri	87
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Yaşı	87
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	88
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları	89
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimler	89
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyonlar	90
Tablo 17. Katılımcıların Stratejik Yönetim Eğitimi Alma Durumları	90
Tablo 18. Stratejik Planlama	92
Tablo 19. Örgütsel Performans	94
Tablo 20. Correlations	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yaklaşımı	73
Şekil 2. Performans Piramidi	75
Şekil 3. Performansı Prizması Yaklaşımı	76
Şekil 4. Yamaç Eğim Grafiği	82

GİRİŞ

Strateji; yol, çizgi anlamlarına gelmektedir. Diğer bir ifade ile sevk etme, yöneltme, gönderme ve gütmeye anlamlarına da gelmektedir. Başka bir tanımla strateji; geniş bir görüş veya ayrıntıya inmeden örgütler için genel bir bakış, bir yön tayinidir. Stratejiden bahsedildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelir. Yönetim bilimi alanında strateji ile bir işletmenin, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlaşılmaktadır. Yönetim kavramında ise strateji, seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak tarif edilir.

Strateji, amaçlara ulaşmada izlenen yoldur. Öncelikle amaçlar belirlenir, daha sonra yapılacak faaliyetler planlanır ve gerekli kaynaklar temin edilir. Kuruluşlar için stratejilerin belirlenmesinde işletmenin piyasadaki konumu, rakiplerin durumu ve günün piyasa ve ekonomik koşulları önemlidir. Geliştirilen stratejiler sayesinde, ileride yaşanabilecek olası sıkıntıların önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Kurumlar amaç ve hedeflerine ulaşmak adına mutlak surette bir strateji geliştirmeli, işletme, davranışlarını bu stratejiye göre belirlemelidir.

Planlama ise yönetimin bir fonksiyonudur ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunma ve karar alma açısından önem arz etmektedir. Planlama istenilen sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesi işlemidir. Planlama, gelecekteki faaliyetlerin bugünden belirlenmesine yönelik dinamik bir süreçtir.

Teknolojik, ekonomik, sosyal alanda yaşanan değişme ve gelişmeler, küreselleşen, uluslararası sınırların kalktığı, rekabetin yoğunlaştığı günümüz dünyasında, planlama faaliyetleri örgütler açısından artık daha önemlidir. Planlama, işletmeler için her zaman önem arz etmektedir; ancak günümüzde rekabetin ve rakiplerin etkisiyle planlama faaliyetleri daha da değer kazanmıştır. Eskiden kısa ve orta vadede ağırlık kazanan planlamalar, artık örgütler için uzun süreyi kapsamak zorunda kalmış, bu da ancak 'stratejik planlama' dediğimiz planlama şekliyle sağlanmıştır.

Stratejik planlama, en kısa haliyle kuruluşun bugünü ile olmak istediği arasındaki yolu tarif eder. Stratejik planlama, uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısı olup, işletmeye

kendini rehber eden de önemli bir araçtır. Stratejik planlama, işletmede yapılan diğer planlamalara da temel oluşturan bir kavram olup; diğer planlara liderlik, yol göstericilik eder.

İşletmenin geleceğine yön vermek adına, günün koşulları içerisinde çevreyi, aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmaları ve diğer dış çevre unsurlarını inceleyerek rekabet analizleri yapar; kuruluşun diğer firmalar nezdindeki konumunun ortaya konulmasında da önemli rol oynar. Stratejik planlama, açık, gerçekçi, ulaşılabilir olmalıdır. İşletmenin yaşayacağı muhtemel değişiklikleri önceden planlayarak bu geçişin kontrollü yapılmasına imkan tanır.

Stratejik plan, kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını da içerir. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yol ve yöntemleri belirlemesine yardımcıdır. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısıdır.

Örgütler ise, belirli bir amaca odaklı, faaliyetleri bilinçli bir şekilde oluşturulmuş ve koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklardır. Örgütler, iki ya da daha fazla bireyin belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesiyle oluşurlar. İnsanlar, tüm ihtiyaçlarını kendi başına karşılayamayabilirler ancak çabalarını bir araya getiren insanlar yapmak istedikleri birçok şeyi birlikte başarabileceklerdir. İşte örgüt fikri buradan çıkmıştır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada gösterdikleri çaba da önemlidir. İşte burada performans kavramı öne çıkmaktadır.

Performans, belirli amaçlara ulaşmak adına yapılan işler sonucunda elde edilen sonuçtur. Performans, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleşme düzeylerini ölçmek için kullanılır ve sayısal verilere dayanabilir. Belirli bir amaca yönelik yapılan planlar sonucunda varılan noktayı gösteren ölçüdür. İşletmeler değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için günümüzde performans konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Performans, bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini de anlatır.

Bir bütün olarak örgütsel performans ise, bir kuruluşun belli bir süre sonundaki çıktıları ya da örgütsel faaliyetlerinin sonuçlarıdır. Örgütsel performans, bir işletmenin stratejisi, bulunduğu sektör içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajını elde etmesi ve bunu sürdürmesi için kullanacağı araçlar ile izleyeceği yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinden oluşmaktadır.

Bu çerçevede bu tez çalışmasının amacı, stratejik planlamayı, örgüt ve performans kavramlarını ele alarak, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Stratejik planlama, performans kavramları günümüz işletmeleri için vazgeçilmez hale gelmiş kavramlar olup, detaylı incelenmiş ve sonucunda Karaman ilindeki banka çalışanları arasında bir anket çalışması yapılmıştır.

Bu doğrultuda, üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, strateji ve planlama kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra çalışmanın iki ana kavramından ilki olan stratejik planlama konusuna değinilmiş, stratejik planlamanın amacı, stratejik yönetimle olan ilişkisi, önemi, tarihsel gelişimi, faydaları, diğer planlama türlerinden farkları gibi konular incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik yönetim ele alınmış olup, stratejik yönetimin geniş tanımı, tarihçesi, stratejik yönetim süreci, önemi ve özellikleri, stratejik yönetim düzeyleri ve tipleri, dünyada ve Türkiye’de stratejik yönetim gibi başlıklar incelenmiştir. Stratejik yönetimin, stratejik planlamayla yakından ilişkili oluşu işlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, örgüt, performans gibi kavramlar tanımlanmış, ardından örgütsel performansa değinilmiştir. Çalışmanın iki ana kavramından olan örgütsel performansın ölçülmesinden, boyutlarından, örgütsel performansın değerlendirme yöntem ve yaklaşımlarından söz edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; stratejik planlamanın, örgütsel performans üzerindeki etkileri incelemek adına Karaman ilindeki bankalarda çalışan bireylere bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler gerekli analizler yardımıyla değerlendirilmiş, sonuçları yorumlanmıştır.

1.1.STRATEJİ ve PLANLAMA

1.1.1.Strateji Kavramının Tanımı

Strateji kelimesinin tanımına ilişkin iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birincisi Yunanca ‘stratos’(ordu) ve ‘ago’(liderlik) kelimelerinin birleşiminden oluşur ve askeri bir terimi ifade eder. İkinci yaklaşım ise, Yunanlı general Strategos’un askeri alandaki bilgi ve sanatından esinlenerek kullanıldığıdır. Bu iki yaklaşımdan da anlaşılacağı üzere strateji, ilk olarak bir askeri terim olarak insanların hayatında yer edinmiştir. Bu bağlamda strateji, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir(Dinçer, 2011:5).

Strateji; Latince yol, çizgi anlamına gelir. Strateji, ilk kez askeri alanda uygulanmaya başlanıp, daha sonra işletmecilik ve yönetim alanlarında uygulanmasıyla bu kavram bir disiplin halinde gelişmiştir(Narinoğlu, 2009:99).

Ekonomide strateji, serbest rekabet piyasası da bir çeşit savaş alanı olduğundan, bir firmanın rakip firma ya da firmalar karşısında onları alt etmek amacıyla önceden yaptığı planları ifade eder(Turan, 2011:4).

Askeri tanımla strateji, güç ve yetenekleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde savaş düzenine koymaktır. Yönetmel bir kavram olarak strateji, önceden belirlenmiş amaçlar ile onlara ulaşmaya yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkileridir. Stratejide, belirlenen amaca ulaşmak adına kendi içinde tutarlı yol ve yöntemler kullanılır. Strateji, bir amaca ulaşmak için kullanılan yol ve yöntemler anlamına gelir. Strateji üzerine yoğunlaşınca insanların da tıpkı kurumlar gibi stratejik düşündükleri ve konuştukları görülebilmektedir. Konuşmalarımızda yer verdiğimiz düşünme ve eylemlerimizi anlatan atasözü, tekerleme, özlü sözler aslında birer strateji içermektedirler. Strateji aslında ilişkiler yumağı gibidir. Tutturduğunuz yolda amaçlarınız ve ona ulaşmak için araçlarınız vardır(Narinoğlu, 2009:99).

Strateji, Latince yol, çizgi ve yatak anlamı taşır. Aynı kavramın, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına da geldiği bilinmektedir. Strateji, bir kişi veya kurumun amaçlarına ulaşabilmek için belirlediği politika, taktik ve uygulamalardır. Gelecek yönelimli olup, planlamayı esas alır(Tamer, 2006:8).

Diğer bir tanımla strateji; geniş bir görüş veya ayrıntıya inmeden işletmeler için genel bir bakış, bir yön tayinidir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile, bir özel veya kamu sektörü firmanın, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlaşılmaktadır(Öztop, 2007:10).

Strateji kelimesinin Türkçe'deki karşılığına baktığımızda ise sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarıyla karşılaşılmaktadır. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon'dur. Fakat stratejinin temel kavramları üzerine gerçek bilimsel incelemeleri 1815'ten sonra Alman Von Clausewitz yapmış ve 'strateji, devletin belirlediği siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır' şeklinde tanımlamıştır. Bu kavram, zaman içerisinde değişim göstermiş ve kişilerle birlikte anılmak yerine stratejik süreç adı verilen bir oluşumu ifade eden anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim olmayıp, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir. Yönetim kavramında ise strateji seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak bilinir. Strateji, kurumu istenilen hedefe götürecek yaklaşımların ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirten rehberdir. Kısa ifade ile strateji, kaynakları organize etme yöntemidir(Dinçer, 2011:6).

Stratejiyi çeşitli biçimlerde tanımlayacak olursak;

Strateji, bir milletin barışta ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimidir.

Önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için takip edilen yol.

Strateji, amaçlara ulaşmak adına oluşturulan bir araç.

Strateji, amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli kaynakların temini ve yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de göz önüne alarak amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, sonuç odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar bütünüdür.

Strateji, bir örgütün amaçlara ulaşmak için izleyeceği yollar bütünüdür.

Strateji, ileride ortaya çıkabilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği belirsizlik koşullarında alınan kararlardır.

Strateji, bir alanda istenilen sonucu elde etmek için uygulanabilecek temel yönetim tarzları ve takip edilecek yollardır.

Amaç veya hedefin başarıya ulaşabilmesi için araçların tümünün kullanılması ve izlenecek yöntemlerin tamamıdır.

Strateji, hedeflere ulaşmak için hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgütün amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünü olup, aslında stratejinin kendisi de bir plandır(Narinoğlu, 2009:100).

Yine başka bir tanımda strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemine denir. En genel anlamıyla işletmecilik açısından strateji, örgüt amaçlarının kazanılması ve örgüt görevini yerine getirmesini sağlayan bir program, işletmenin uzun dönem hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması süreci olarak tanımlanır(Dinçer, 2011:8).

Strateji, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde uzun dönemde etki yaratması öngörülen bir karar, ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür(Özer, 2008:480).

Strateji kavramına yönelik olarak yapılan açıklamalarda; rekabete dayanan günümüz ekonomik koşullarında strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır denilebilir. Strateji kavramına ilişkin askeri, ekonomi, yönetim ve işletme bazlı tanımlamalardan hareketle stratejinin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir(Dinçer, 2011:8).

Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir örgütün stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder ve güçleri bu amaçlar etrafında toplar. Kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevredeki değişimlerin anlaşılmasına, kurum üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine olanak tanır.

Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden ayrıdır. Strateji, bir analiz etme sanatıdır denilebilir, kurumun bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsur olarak karşımıza çıkar(Dinçer, 2011:8).

Yine strateji; yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörücü, katılımcı ve pragmatiktir(Narinoğlu, 2009:101).

1.1.2.Planlama Kavramının Tanımı

Planlama, yönetimin fonksiyonlarından olup, geleceğe yönelik karar verme, işletmenin geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsar. Planlama kavramı, ekonomide ve yönetimde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Ekonomik anlamda planlama, merkezi planlamadır. Merkezi planlama, bütün kararların bir merkez tarafından alındığı ve uygulandığı durumları içeren ve katı bir merkeziyetçiliği gerektiren, ekonomik yönü ağır basan bir uygulama türüdür. Planlama, bir amaç değil, belli bir sonucu elde etmek için, kaynakların en akılcı biçimde kullanılmasına hizmet eden etkili bir araçtır. Bu bakımdan, planlama eldeki kaynakların ortaya çıkarılarak, bu kaynakların akılcı biçimde kullanılması için, geleceğe yönelik bazı kararlar almaktır. Bu kararların uygulanabilir olması, gerçekçi olması, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilecek nitelikte ve esneklikte olması önemlidir(Aykaç, 1999:61).

Planlama, ulaşılmak istenilen hedeflerin tespit edilerek, bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirlemektir. Bir diğer ifadeyle planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Tüm yönetsel işlevlerin bağımlı olduğu planlamayı yerine getiren yöneticiler, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini iyi belirlemiş olup, diğer yönetsel süreçlerle de bu amaç ve hedeflere ulaşmanın en iyi yollarını bulma imkanına sahip olurlar. Planlama sayesinde kuruluşun sadece amaç ve hedefleri değil, aynı zamanda kaynakları ve bu kaynakların sınırlılıkları da belirlenmiş olur. Planlama, ne yapılacağının bilinmesi demektir ve her yöneticinin başta gelen görevlerindendir. Üst düzey yöneticiden, küçük bir birimin başındaki yöneticiye kadar her düzeydeki yönetici, bir ölçüde planlama yapmak durumundadır. Tüm planlama anlatımlarında şu üç öge her zaman yer almaktadır(Dinçer, 2011:12):

Amaç: Ulaşmak istenen, gerçekleştirilmesi istenen amaç ya da amaçlar vardır ve bu amacın hangi nitelikte olduğunun önemi yoktur.

Süre: Bireysel, örgütsel, toplumsal alanlarda, belirlenen amaç ya da amaçlara önceden belirlenen süre içerisinde ulaşmaktır.

Yöntem: Bu süre içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin, hangi yöntemlerin, araçların ve kaynakların kullanılacağıının belirlenmesidir(Dinçer, 2011:13).

Planlamada risk ve belirsizlik bulunur. Bu nedenle de güçlü bir planlama yetki devrini destekler nitelik taşımalıdır. Devamlı gelişen ve değişen global ortamda bulunan işletmeler değişime ayak uydurmak zorundadır. Seçilmiş olan yol üzerinde geleceğe yönelik gerçekçi olan sonuçların modelini belirleyerek, örgütü iç ve dış tehditlerden koruyucu bir strateji oluşturmak gerekir. Planlamaya kurumlar açısından bakıldığında, yönetim ve her kademedeki çalışanlar arasında iletişim kurmada önemlidir. Uygulama aşamasında, gerçekten motive edici bir unsurdur, geniş kapsamlı araştırmayı ve tartışmayı gerekli kılar. Çünkü planlama ile tüm alternatifler değerlendirilir ve planlama, en uygun alternatifi bulma yöntemidir(Gülşen, 2013:8).

Genel bir tanımla planlama, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, gelecekteki faaliyetlerin bugünden belirlenmesine yönelik dinamik bir süreçtir(Yıldırım, 2012:6). Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri belirleme süreci, yani geleceği düşünmedir. Koçel'e göre ise planlama, ulaşılabilecek hedef için ne, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, neden ve hangi sürede sorularına cevap verme çalışmasıdır(Koçel, 2003: 124).

Dünyada yaşanan bazı gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve artan ihtiyaçların sonucunda teşkilat yapıları da büyümüş olup, büyüyen karmaşık örgüt yapıları içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere hızlı, etkin ve sınırlı kaynaklarla cevap verme gereği örgütleri planlama yapmaya mecbur kılmıştır. Planlama, çağımızda, özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan itibaren ülke ekonomilerinde yerini almaya başlamış olup, ekonomik alanda yapılan çeşitli hükümet müdahalelerinin gerisinde, daima bir planlamanın var olduğu gözlenmiştir. Planın ilk uygulaması, Birinci Dünya Savaşı'nda Almanların yürüttüğü planlı savaş ekonomisidir. Ekonomi literatüründe, plan ve planlama kavramlarının, Sovyet ekonomisini ayrı tutarsak, 1928-1929 yıllarında yer aldığı görülür(Solmaz, 2015:5).

Planlamanın tanımlarını daha genişletmek mümkün iken, bazı ortak özelliklerinin de olduğu hatırlatılmalıdır:

- Planlar geleceğe yönelik faaliyetleri konu alırlar.
- Planlama, bir karar alma sürecidir.
- Planlama, bir amaca yöneliktir, bu amacın hayata geçirilmesi için, en uygun

yöntem ve araçların bulunması çalışmalarını kapsar(Aykaç, 1999:62).

İyi bir plan, kurumun mevcut kaynaklarının en etkili, en verimli ve en ekonomik biçimde kullanılarak, en çok mal veya hizmetin üretilmesini sağlayacak seviyede, gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır. İyi bir planlamanın taşıması gereken özellikler olarak; planlama arzusu, uygun zamanlama, alternatifler öngörme, doğru strateji seçimi, esnek değerlendirme, haberleşme ve karşılaştırma yapma sayılabilir. İyi bir planın özellikleri aşağıda sıralanmıştır(Aykaç, 1999:63):

Plan hedefleri, gerçekçi, ulaşılabilir ve uygulanabilir şekilde belirlenmelidir.

İyi bir plan açık ve anlaşılır olmalı, ulaşılması öngörülen amacı açık şekilde ortaya koymalıdır.

İşletme kaynaklarının tam kapasite kullanılabilmesi için, bu kaynakların nitelik ve nicelik yönünden iyi değerlendirilmiş olması önem teşkil eder.

Plan esnek olmalıdır ki; değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilsin.

Mümkün olduğunca kurum çalışanlarının geniş bir katılımı ile hazırlanmış olmalıdır.

Uygulama esnasında, aktif veya pasif direnme ihtimallerini dikkate almalı ve bunlar için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.

Bazı durumlarda bazı kişilere kurallardan sapma yetkisi tanınarak, istisnai durumlarda, bu kişilere kesin karar alma yetkisi verilebilir(Aykaç, 1999:63).

1.1.2.1.Planlamanın Aşamaları

Planlama sürecinin bazı temel unsurları vardır. Bu unsurlar, mevcut durumun değerlendirilmesi, zaman, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ve planlar olarak sayılabilir. Planlar hiyerarşisi örgütte farklı birimler tarafından yapılan planların uygulanması sırasında önem taşır. Bu şekilde hem planların iç tutarlılığı sağlanmış olur, hem de farklı birimler tarafından hazırlanan ve uygulanan planlar arasında bütünlük sağlanmış olur. Planın bu özellikleri taşıyabilmesi için, planla ilgili gerekli bilgi ve verilerin sağlıklı bir şekilde toplanması, planın uygulanabilir ve gerçekçi bir şekilde hazırlanması ve uygulanması esnasında karşı karşıya kalınabilecek bazı zorlukların neler olduğunun önceden bilinmesi ve bunların aşılması için gerekli önlemlerin alınması, esnek bir yöntem izlenmesi gereklidir.

Hazırlanan planların başarıya ulaşabilmesi için bu esaslara uyulması ve bu çalışmaların özenle yapılması şarttır(Aykaç, 1999:65).

1.1.2.1.1.Planların Hazırlanmasıyla İlgili Aşamalar

i)Bilgi Toplama

Hazırlanacak olan planların uygulanabilir ve gerçekçi olabilmesi için, planla ilgili bilgi ve verilerin özenli bir şekilde toplanması gerekir. Toplanan bu bilginin güvenilir olmasına, kaynağının bilinmesine, gerekirse teyit edilerek doğruluğunun sağlanmasına dikkat edilmelidir. Kaynakların envanterinin çıkarılması, bu kaynakların kapasite ve özelliklerinin ayrıntılı incelenmesi gereklidir. Ayrıca, sağlanacak kaynakların sağlanabilirlik ya da erişilebilirlik durumlarının doğru bir değerlendirilmesi yapılarak, plan hedefleri ile bu kaynaklar arasında bir ilişki kurulmalıdır(Aykaç, 1999:66).

ii)Planlama

Planlama, ne yapılması gerektiğini, neyin, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmektir. Planlama, önceden belirlenmiş hedeflere, yine önceden belirlenmiş sürede ulaşmak için izlenecek yön ve yöntemleri belirleme sanatıdır. Planlama ne yapılacağının bilinmesi anlamına gelir ve aslında her yöneticinin başta gelen görevidir. En üst düzey yöneticiden, küçük bir birimin başındaki yetkiliye kadar her düzeydeki yönetici bir ölçüde planlama yapmak durumundadır(Yalçınkaya, 2010:35).

Planlama, örgütün amaçlarını tanımlamayı, bu amaçları gerçekleştirmek için kapsamlı bir strateji oluşturmaya ve örgütsel faaliyetleri koordine etmek için ayrıntılı düzenlemeler geliştirmeyi de kapsar(Efe, 2009:12).

Planlamanın en zaman alıcı ve zor aşaması bu aşamadır. Esas planın yapıldığı, gelecekle ilgili tahminlerin yapıldığı, kararların alındığı bu aşamada, yapılan çalışmaların ayrıntılı düşünülüp düzenlenmesi zaruridir. Bu aşamadaki çalışmaların başarı derecesi ile planın başarı derecesi doğru orantılıdır. Planlar her yönetim düzeyinde yapılır, ancak esas itibarıyla, üst kademe yöneticilerinin, alt kademe yöneticilerine göre hem daha çok zamanlarını alır, hem de onlara daha fazla sorumluluk yüklemektedir(Aykaç, 1999:67).

iii)Koordinasyon

Koordinasyon, genelde yürütme fonksiyonu ile birlikte yerine getirilen yönetim fonksiyonudur. Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlu hale getirilmesidir. Koordinasyon, bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Yani, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır(Efe, 2009:18).

Koordinasyon, planlamanın her dönemince önemlidir, ancak planın hazırlık aşamasında ayrı bir önem taşır. Planlama sürecine daha geniş katılımların sağlanması, daha geniş kesimlerin görüş ve önerilerinin alınması, onların planlama sürecine katkılarının sağlanması, planın eksikliklerinin azaltılması ve uygulama aşamasında karşılaşılması muhtemel sıkıntıların azaltılmasının en önemli yollarındandır(Aykaç, 1999:67).

1.1.2.1.2.Planların Uygulanmasıyla İlgili Aşamalar

i)Uygulama

Planın gerçekleştirilmesinde ve hazırlanan planın uygulamaya konulmasında görevli kişi ve birimlerin harekete geçirilmesi aşamasıdır. Yani, artık zamanın işlemeye başlatılması sürecidir. Bu aşamada her kişi ve birim, görevinin, yetki ve sorumluluğunun ne olduğunu bilir ve gereğini yapar. Planlamanın hangi eksikliklerinin olduğu, unutulmuş hususların olup olmadığı, bu aşamada ortaya çıkacaktır. Bu aşama planlama sürecinin ‘geri bildirim’ aşamasıdır. Ortaya çıkan aksaklıklar yakından izlenerek, gerekli önlemleri zaman kaybetmeksizin almak ve uygulayıcılara yardımcı olmak, onlara destek olup, motive etmek bu aşamada gerekli konulardandır(Aykaç, 1999:68).

ii)Denetleme

Denetleme aşaması, plan hedefleri ile uygulamalar arasında benzerlik bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacına yöneliktir. Planlanan hedeflerden sapma varsa, bunun nedenlerinin belirlenmesi ve giderilmesi, gerekirse yeni hedeflerin belirlenmesi, uygulayıcılarla işbirliği yoluna giderek aksaklıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması ve bunların giderilmesi için hangi önlemlere ihtiyaç duyulduğu ortaya konulur. Böylece,

hedeflerle sonuçlar arasında uyumsuzluk varsa bunların giderilmesine imkan tanınmış olacaktır(Aykaç, 1999:69).

Denetim işlevinin yapılabilmesi için öncelikle planlamanın yapılmış olması gerekmektedir. Planlarda, belirlenen amaçlardan ne kadar sapmalar olduğu tespit edilmelidir. Bu sapmalar belirlendikten sonra düzeltici tedbirler alınmalı ve gerekiyorsa planlar değiştirilmelidir. Denetim standartları, işletmenin amaçları ile uyumlu olmalıdır(Tosunoğlu, 2010:15).

iii)Değerlendirme

Denetleme aşamasında ortaya çıkan aksaklıklar da dikkate alınarak, planlama sürecinin başlangıcından en son aşamasına kadar bütün aşamaların irdelenerek, planlama sürecinin başarı derecesinin belirlenmesi aşamasıdır. Planlamanın bu aşaması, aslında bir özeleştirici niteliğindedir. Değerlendirme aşaması, bir anlamda kendi kendini değerlendirme, geçmişte yapılan hataların nedenlerini belirleme ve gelecekte yapılacak çalışmalarında aynı hataların tekrarlanmasının önüne geçme bakımından yol göstericidir(Aykaç, 1999:69).

1.1.2.2.Plan Çeşitleri

1.1.2.2.1.Sürelerine Göre Planlar

Sürelerine göre planlar; uzun, orta ve kısa vadeli planlar olarak ele alınmaktadırlar. Planlamada süre uzadıkça, üst düzey yöneticilerin sorumluluklarının arttığı, süre kısaldıkça alt düzey yöneticilerin sorumluluklarının arttığından söz edilebilir(Aykaç,1999:71).

i)Uzun Süreli Planlar

Beş yıl ve daha uzun süreyi kapsayan planlardır. Sürekli değişen ve hızlı gelişen dünyada uzun süreli plan yapmak oldukça zor hale gelmiştir. Günümüzde, on yıllık, on beş yıllık ve daha uzun süreli planların yapılması yoluna pek gidilmemektedir. Bu şekilde uzun süreli planlar, ancak stratejik planlar biçiminde yapılmaktadır. Stratejik planlar, özelliği gereği en uzun süreli planlardır. Uzun süreli planlarda, belirsizliklerde artma olacağı kaçınılmaz

olacağından, yanılma payının yüksek olacağı kabul edilerek, planlamanın buna göre yapılması ve beklentilerin bu yönde olması gereklidir. Uzun süreli planların bu yönleri de göz önünde bulundurularak, bu planların stratejik planlar şeklinde yapılması örgütün lehine olacaktır(Aykaç, 1999:71).

Bu planlarda süre, genellikle beş yıldan başlar ve etkenlere göre artar. Bu etkenler işletme ve iş kolu ile ya da iktisadi, teknik çevre ile ilgili olabilir. Uygulamada, uzun süreli bu planlarda belirsizlik düzeyi yüksektir. Bu nedenle kesinlik taşımayacak olan bu planlarla, uzun süreli hedeflerin ve ana politikaların belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespiti ve sadece bir bölümünün değil işletmenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Uzun süreli işletme planlarının ortaya koyduğu hedeflere uygun olarak işletme çalışmalarının sürdürülmesi, kısa ve orta süreli planlarla mümkün olacaktır(Taşdemir, 2006:20).

ii)Orta Süreli Planlar

2-5 yıl arasındaki planlara orta vadeli plan denilmektedir. Uzun vadeli planların uygulanabilirliğini artırmak amacıyla orta vadeli planlardan faydalanılmaktadır. Orta vadeli planların, uzun vadeli planlara göre daha gerçekçi olmasına karşılık, kısa vadeli planlardan daha az uygulanabilirlik gösterdiği söylenebilir. Yani, planların süreleri uzadıkça, uygulanabilirliği azalma göstermektedir(Aykaç, 1999:71).

iii)Kısa Süreli Planlar

Genellikle bir yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlara kısa vadeli planlar denir. Globalleşen dünyada meydana gelen hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, kısa vadeli planların gerçekçiliğini orta ve uzun vadeli planların önüne çeker(Aykaç, 1999:72).

Kısa süreli planlar, orta ve uzun süreli planların bir bölümünü oluşturabileceği gibi, onlardan bağımsız da olabilirler. Uzun süreli planın bir basamağını oluşturacak şekilde, o döneme rast gelen işletme çalışmalarının koordineli bir şekilde ele alınması ve uygulayıcı yönünden fazla olması halinde, yıllık programlar ortaya çıkacaktır. İşletme çalışmaları, altı aylık, üç aylık ve giderek daha kısa sürelerde planların yapılmasını gerekli kılabilir. Diğer bir ifade ile kısa süreli planlara, programlama da denilebilir. Günümüzde hızla gelişen teknolojik

gelişmeler ve değişen çevre şartları işletmeleri uzun süreli planlamalar yapmak yerine, kısa süreli planlar yapmaya itmektedir(Taşdemir, 2006:19).

1.1.2.2.2.Uygulama Biçimlerine Göre Planlar

i)Demokratik Planlar

Planların hazırlanma ve uygulanma aşamalarında demokratik esaslara uyulan ve ilgili birimleri, plana katkı sağlama konusunda inandırmayı esas alan planlardır. Bu tür planlar hazırlanırken özellikle bütün kesimlerin görüşlerinin alınması, katkılarının sağlanması, bu planın en belirgin özelliğidir. Demokratik planlar, özellikle demokratik ülkelerde kalkınma planlarının uygulanmasında, özel sektör kuruluşları açısından büyük önem arz etmektedir. Yani demokratik ülkelerde bu tür planlar yol gösterici ve özendiricidir. Demokratik planların amacına ulaşabilmesinde ilgili tüm kesimlerin desteğinin sağlanmış olmasının büyük önemi olduğundan, planın bütün aşamalarında ilgili bütün kesimlere danışılarak bu çalışmanın yapılması önemlidir(Aykaç, 1999:72).

ii)Zorlayıcı Planlar

Planların hazırlanması ve uygulanması aşamasında, merkeziyetçi bir yaklaşımla, ilgili tüm kesimlerin görüş ve düşüncelerini almaksızın, tüm çalışmaların merkezi bir birim tarafından yapılmasıdır. Bu tür planlara herkes uymak zorundadır. Zorlayıcı planlar, günümüz yönetim anlayışı ile bağdaşmadığından, kullanım alanları giderek azalmıştır. Zorlayıcı planlar, serbest piyasa ekonomisinin giderek yaygınlaşmasıyla birlikte, ekonomik alanda da popülerliğini yitirmiştir(Aykaç,1999:73).

1.1.3.Stratejik Planlama

1.1.3.1.Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama, örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgili olup, en genel tanımıyla; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa vadeli performans hedeflerinin, stratejilerinin taslağının oluşturulmasıdır. Bundan hareketle stratejik planlama, belirsizlik

içinde, yarına hazır olmak adına ‘bugünden ne yapmamız gerekir?’ sorusunu cevaplayabilmek için, bugün kurumun sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlardan hareketle gelecekle ilgili gerçekçi hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için bugün neler yapılması gerektiğini tespit ederek, uygulanması sürecidir(Dinçer, 2011:16).

Stratejik planlama, amaçları belirleme, alternatif stratejiler geliştirme ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri belirlemek olarak da tarif edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planlamayı, yöneticilerin daha iyi karar almalarına yardımcı olmak maksadıyla alternatif faaliyetlerin, uzun dönemli değerlendirmesi olarak da tanımlayabilmek mümkündür. Tanımın esas amacı, organizasyon için gelecekte önemli olacak faaliyet alanlarının tespit edilmesidir. Bu bağlamda stratejik planlama, planlama ve yönetilenlerin faaliyetlerini koordine ve organize eden yapısal bir süreçtir. Bu nedenle birçok firma, geleneksel şekilde yönetilen organizasyonlar üzerinde rekabet avantajı sağlayabilmek adına stratejik planlamaya büyük bütçeler ayırmışlardır(Yüzbaşıoğlu, 2004:92).

Stratejik planlama, kurumun bugünkü konumu ile olmak istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Stratejik planlama, uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıyor olup, örgütün ne olduğunu ortaya koyan, yol gösteren de bir disiplindir aynı zamanda. Stratejik planlama, stratejik yönetimin ana parçasıdır ve stratejik yönetim süreçlerinin de uygulama kısmına rehberlik eder(Narinoğlu, 2009:205).

Stratejik planlama, stratejik düşünmekten ibaret olmayıp, iki aşamadan oluşmaktadır; bu aşamaların ilki analiz, diğeri ise sentezdir. İçerik bakış açısı, stratejik planın farklı unsurlarının örgütten örgüte değişme özelliğine; süreç bakış açısı ise, stratejik planın hazırlanma süreci ve sonrasında örgütteki yayılma durumuna vurgu yapmaktadır(Songür, 2011:8).

Stratejik planlama, tüm örgütü kapsar ve bağlayıcıdır. Bu özelliği ile stratejik planlar, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar(Özçam, 2007: 34).

Stratejik planlama; geleceğin şekillendirilmesi amacı ile yapılan, çevre şartlarını, çevredeki değişimleri ve firmanın durumunu sistematik bir şekilde inceleyerek, işletmenin hedeflerinin tespitini, bu hedeflere uygun alternatif stratejilerinin belirlenmesini, seçilen alternatiflere göre uygulama planlarının hazırlanmasını kapsayan analitik bir çalışma ve bir yönetim tarzıdır. Hedeflenen yarına sahip olmak için, bugün neler yapılması gerektiğini ortaya koyan bir süreçtir(Yalçınkaya, 2010:35).

Stratejik planlamayı bir süreç olarak ele alan Ülgen ve Mirze ise, “işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve buna bağlı olarak ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vb) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlamaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004:24).

Şu an alınan kararlar, geleceği şekillendirecek olup, stratejik plan şimdi verilmiş bir kararın, gelecekteki etkilerini görmeye çalışır. Eğer bu etkilerin istenmeyen sonuçlar doğuracağı sonucuna varılırsa, karar değiştirilir. Stratejik plan, gelecekteki alternatifleri inceleyerek alınması gerekli kararlara ışık tutar. Gelecekteki fırsat ve tehlikeleri şimdiden saptamak, buna göre tepki vermek, stratejik planın en önemli amaçlarındandır. Stratejik planlama devamlı bir süreçtir ve bu süreç, çevrenin ve işletmenin durumunun incelenmesi, hedeflerin tespiti ile başlar. Hedeflere taşıyacak stratejilerin belirlenmesi ile devam eder, bu stratejileri uygulamak için hazırlanan detaylı bir operasyon planları ile sürecin bir devresi tamamlanır. Ardından yeniden çevre şartları, firmanın durumu ve hedeflerin tanımına geçilir. Böylece yeni bir planlama devresi başlatılmış olur(Yalçınkaya, 2010:35).

Daha geniş tanımlarla stratejik planlama;

-Sonuçların planlanması olup, girdilere değil, elde edilecek çıktılara odaklıdır.

-Gerçekçidir; arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tasarlar.

-Değişimin planlanması sürecidir; değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya çaba gösterir ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre uyarlanması şarttır.

-Hesap verme sorumluluğu getirir; sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine ve denetlenmesine ortam sağlar.

-Katılımcıdır; stratejik planlama sürecinin, kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından destekleniyor olması çok önemlidir. Diğer yandan ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı da çok önemlidir(Dinçer, 2011:18).

-Stratejik plan, kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını da içerir. İşletmenin, bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yoldur. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yol ve yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı

taşıır(Narinoğlu, 2009:206). Stratejik planlama, kurumun kendi kendisini değerlendirmesine ve eleştirel bir gözle bakmasına olanak sağlamaktadır(Turan, 2011:25).

-Herhangi bir organizasyonda, dinamik ortamda ve çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yürütebilmeleri için, işletmenin amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilmesidir. Stratejik planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek maksadıyla gerekli strateji ve politikaların belirlenmesi süreci olup, stratejik yönetim ise, uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve kontrol ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsar. Aynı zamanda bir örgütün misyonunun ve geleceğe yönelik, uzun ve kısa dönemli performans hedef ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulması sürecidir(Narinoğlu, 2009:206).

-Diğer bir tanımla stratejik planlama; kuruluşun misyonu çerçevesinde gelecekteki vizyonuna ulaşmak için amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmayı sağlayacak faaliyet ve projeler belirlemeyi gerekli kılan, bütçenin kurum önceliklerindeki amaç ve hedeflere göre harcanmasını sağlayan, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir(Akçay, 2009:83).

-Stratejik planlama, çevrenin, örgüt politikalarının ve hedeflerinin, stratejinin ve uygulama planlarının bir bütün olarak ele alındığı bir inceleme ve devamlı bir süreçtir(Çalış, 1998:203).

-Bir diğer tanımla stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve bütün hedeflerini belirleyip, bulunduğu piyasada ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, örgüt için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır(Demir, 2010:72).

- Stratejik planlama, bir grup stratejiyi geliştirmek üzere üstlenilen süreçtir. Daha geniş bir bakış açısıyla stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan süreçleri organize etmek için girişilen faaliyetler topluluğudur. Kuruluşun amaç ve hedeflerini belirleme ve tanımlama sürecidir. Stratejik planlamanın esası, gelecekte tehlikelerden sakınmak ve fırsatlardan yararlanmak için işletmenin aldığı güncel kararlara temel oluşturan diğer ilişkili verilerle bir uyum içerisinde fırsat ve tehlikelerin tanımlamasıdır; stratejik planlama, sistematik olarak girişimsel riske dayalı, güncel kararlar almak üzere geliştirilen devamlı bir süreçtir; kararları uygulamak için ihtiyaç duyulan çabaları sistematik

olarak organize etmektir; organize edilmiş feedback (geribildirim) aracılığıyla, beklentilere karşı elde edilen kararların sonuçlarını ölçmektir(Yelkikalan, 2006:203).

Bu çerçevede stratejik planlama:

- **Sonuçların planlanmasıdır:** Girdilerden daha çok sonuçlara odaklıdır.

- **Değişimin planlanmasıdır:** Değişimi yönetmektir. Dinamiktir ve geleceğe yöneliktir. Sistematik olarak gözden geçirilmesi esastır.

- **Gerçekçidir:** Hedeflenen ve ulaşılabilir bir gelecek tasarlar.

- **Kaliteli yönetimin aracıdır:** Ciddi ve sistematik olarak, bir işletmenin kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, gerektiğinde değiştirmesi ve bunlara temel oluşturan kararları ve eylemleri üretmesidir.

- **Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur:** Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

- **Katılımcı bir yaklaşımdır:** Stratejik planlama sürecinin işletmenin en üst düzey yetkilisinden (sahibi ortakları, diğer yöneticileri), en alt yöneticilere kadar herkes tarafından desteklenmesi gereklidir.

- **Günü kurtarmaya yönelik değildir:** Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

- **Bir şablon değildir:** İşletmenin farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır. Kalıplaşmış bir şablon değildir.

- **Salt bir belge değildir:** Stratejik planın hazırlanması, onun hayata geçirilmesi için yeterli değildir. Planın kabul görmesi ve uygulanması gerekir. Asıl olan stratejik plan değil, stratejik planlama sürecidir(Yelkikalan, 2006:203).

-Teknolojik değişimler, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı ile geçerli kararlar ve sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması sebebiyle önem kazanan stratejik planlama; bir kurumun gelecekte kendisini nasıl görmek istediğini zihinde canlandırdıktan sonra buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi olarak da tanımlanabilir. Stratejik planlama, her şeyden önce kurumun ve onu temsil eden her düzeyden yöneticinin kendi faaliyetlerine ve bunların yarattığı sonuçlara ilişkin eleştirel bakışı gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir(Dinçer, 2011:16).

-Stratejik planlama, işletmenin hangi alanlarda, ne şekilde faaliyet göstereceklerinin belirlenmesine yönelik uzun vadeli planlama olarak da düşünülebilir. Geleceğe yönelik olarak düşünüldüğü için, ileriye yönelik tahminlere dayanmaktadır. Geleceğin nasıl olacağı konusunda yapılacak tahmin, planlamanın önemli bir kısmını oluşturur. Gelecek hakkındaki belirsizlik ve risk ortamı tahmin yoluyla azaltılmaya çalışılır. İşletmeleri stratejik planlamaya zorunlu kılan birçok neden vardır. Bunlardan bazıları; büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliğidir(Dinçer, 2011:16).

Stratejik planlama, rekabetin tüm hatlarıyla değişmeye başladığı 1960'ların sonlarından itibaren ele alınan, önceleri bir işletmenin faaliyet, yatırım ve genel çalışma stratejileriyle ilgili olduğu düşünülen, daha sonraları ise para, hammadde ve makine donanımı dışında kalan insan kaynakları ve araştırma geliştirme kaynakları gibi kendisi için rekabet edilen diğer kaynaklar ile alakalı olduğu anlaşılan, uzun vadede bir organizasyonun rekabet gücünü ve toplam performansını artırmaya yönelik bir planlamadır. Bu planlama, işletmenin uzun dönemdeki başarısını artırmak üzere kullanacağı kaynaklar, uygulayacağı süreçler ve alması gereken sonuçlarla ilgili olan karar verme ve uygulama sürecidir(Akyüz, 2001:114).

Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır(Yılmaz, 2010:72).

Bir işletmede stratejik planlama faaliyetlerinin sonuçta bir stratejik plana dönüşmesi gerektiğini kabul eden bir görüşe göre ise stratejik planlama faaliyeti, dört bileşenden oluşur. Bunlar, 'misyon', 'amaçlar', 'stratejiler' ve 'faaliyet planı'dır. Stratejik planlama, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan biri olarak kabul görmektedir. İşletmeyi bir bütün olarak gören stratejik planlama, işletmeye yön vermekte ve işletme içinde yapılan diğer planlara rehber olmaktadır. Diğer planlama türlerinden 'zaman süresi ve ufku', 'kullandığı verilerin yapısı', 'kullandığı verilerin sayısı' ve 'organizasyon düzeyi' özellikleriyle ayrılan stratejik planlama için, diğer planlama yollarını açan anahtar plandır denilebilir. Stratejik planlamayı diğer planlama çeşitlerinden ayıran en önemli özellik, planın öngördüğü süre ve kapsadığı işletme faaliyetleridir(Akyüz, 2001:117).

Stratejik planların en belirgin özelliklerinden biri, bu planlama sürecinin subjektif nitelik taşımasıdır. Çünkü bu planların, bilimsel ve somut varsayımlara dayanmasından

ziyade, geleceğe yönelik tahmin, sezgi ve deneyimlere dayanmaktadır. Stratejik planlamanın bir başka özelliği olarak da geleceğin, kuruluşun yöneticilerinin istediği ve öngördüğü bir biçimde inşa edilebilmesi ve çevreye uyumun sağlanabilmesi için, örgütsel değişimin yönlendirilmesinin, en etkili aracı olmasıdır(Aykaç, 1999:77).

Stratejik planlama, kuruluşun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyonunu ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumu dikkate alarak kurum içi uygulanabilir alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır(Kabadayı, 2010:20).

Stratejik planlamayı hazırlayan ve uygulayan yöneticiler, işletmenin gelecekteki stratejik amaçlarını belirlemekte olup, bilimsel bir değerlendirme yapmaktan ziyade; kişisel algılamalarına, sezgilerine ve tecrübelerine dayalı olarak geleceğe yönelik bir öngöründe bulunmaktadır. Stratejik planlamanın başarılı sonuç verebilmesi için, işletmenin üst yönetimince benimsenmesi, örgüt kültürü ile uyumlu olması ve uygulanabilir bir içerikte olması öne sürülürken; stratejik planlamayı başarısız kılan unsurların başında, planın rakamlara boğulmuş olması ve planın orta kademe yöneticiler ve danışmanların benimsediği bir plan olmasının yer aldığı görülmektedir(Aykaç, 1999:77).

Stratejik planlama, örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla çelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır(Kabadayı, 2010:22).

Bunlara ek olarak stratejik planlama, kurumun amaçlarına ulaşmak için hangi faaliyetlerin başarılması gerektiğinin belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Gelecekteki amaçlara ulaşma yöntemlerinin, içinde bulunduğumuz iç ve dış çevre koşullarının hangi yönde değişeceğinin tahmin edilerek veya bu iç ve dış koşulların değişim biçimlerine yön verilerek, işletmeyi istenen noktaya getirmenin yollarının belirlenmesi sürecidir.(Aykaç, 1999:77).

Stratejik yönetimde geleceği beklemek ve onu olduğu gibi karşılamak yerine, ona yön vererek, kuruluşun geleceğini öngörülen biçimde şekillendirmek, yani kendi geleceğine sahip olmak, bütün organizasyonun hedefi olmalıdır. Günümüzde değişik büyüklükteki işletmelerin başarılı olabilmeleri ancak stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır. Stratejik yönetim ve stratejik planlamadan yoksun işletmelerin karşılaştıkları bazı problemler şunlardır:

-Stratejik planlama ve stratejik yönetimden yoksun işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz.

-Etkin stratejilerle elde edilebilecek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik fırsatlar farkına varılmadan geçirilir veya yakalanamaz.

-Piyasadaki önemsiz dalgalanmalar ve küçük tehlikeler bile bu işletmeler için ciddi tehditler olabilir(Akyüz, 2001:119).

1.1.3.2.Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlamanın ana amacı, işletmeyi veya kurumu, geleceğin ve koşulların belirsizliklerden kurtarmak, önünü görmesini sağlamak olup, diğer bazı amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Liderlere ve yöneticilere stratejik düşünce ve davranış kazandırmak,
- İşletmenin iç ve dış çevresiyle beraber varlık olduğunu kabullendirmek,
- İşletmeye iç kimlik kazandırmak, kaynakları etkin ve verimli kullanmak,
- Kurum kültürünün gelişmesini sağlamak,
- İşletmeyi çevre şartlarında canlı, güçlü, esnek ve dinamik tutmak,
- İşletmede sorumluluk bilincini artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek ve memnuniyeti artırmak olarak sıralanabilir(Narinoğlu, 2009:207).

-Stratejik planlama, işletmenin geleceğiyle ilgilenir ve onun geleceğine yön verir. Stratejik planlar sayesinde yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek on yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir ve kontrol altında tutulabilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla, kurumun geleceğinin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür. Stratejik planlama sayesinde, bugünün eğilimleri geleceği yorumlamada yardımcı olabilir. Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek zamanın habercisi olabilecektir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, bu olaylardan anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak mümkün olacaktır. Bu sayede işletme geleceği tasarlama imkânı bulur(Derelioğlu, 2014:32).

-Stratejik planlamada bir diğerk amaç kaliteli yönetimdir. Kaliteyi belirleyen ise mal ve hizmetten yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan memnuniyet düzeyidir. Yönetimin kaliteli oluşu dolaylı da olsa memnuniyeti artırıcı bir etkindir(Haraç, 2015:29).

-Karar süreçlerinin gerekli bilgi ve verilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde, sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler nlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek istenen bir gelecek elde edilebilir(Derelioğlu, 2014:32).

-Stratejik planlama, işletmenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve kuruluşun güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsezileri ve astların konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar, katılımcıdır(Derelioğlu, 2014:32).

1.1.3.3.Stratejik Planlamanın nemi ve zellikleri

Günümüzde hızla değişen ve gelişen şartları da dikkate alarak, işletmenin kendi içyapısı ve bulunduğu çevrenin mevcut durumu, gelişme trendi de dikkate alınarak planların yapılmasını öngörmektedir. Bu sebeple de değişken ve yoğun rekabet ortamında işletmeler açısından stratejik planlamanın önemi daha da artmaktadır. Stratejik planlama sayesinde kurum ve organizasyonlar, belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yn ve amaç belirleyebilmektedirler. Bu sayede işletmeler, hızla değişen çevreye uyum sağlama şansını yakalamış olup, stratejik planlama, kurumların kesin hatlarıyla kapsamını belirlemede de yardımcı olmaktadır(Turan, 2011:27).

Stratejik planlamanın bazı özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

-Süreçlerin planlanmasıdır. Yönetim süreçlerini her aşamada plan disiplini içinde ele alır. Sonuçların planlanmasıdır. Yani girdilere değil, çıktılara, sonuçlara odaklıdır.

-Değişim planlamasıdır. Geleceği planlama iddiasında olduğundan değişimi destekler ve geleceğe yöneliktir(Narinoğlu, 2009:208).

-Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

-Kaliteli bir yönetim aracıdır: Sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri ortaya çıkarmasıdır(Haraç, 2015:31).

-Gerçekçidir, dolayısıyla iç ve dış çevre şartlarını dikkate alarak hareket eder.

-Yönetim disiplininin beklenen bütün fonksiyonları içeren bir yönetim aracıdır.

-Stratejik planlama sürecinde içeride en üst yönetimin ve altlarının, dışarıda ise paydaş ve hedef kitlelerin katılımını sağlar.

-Piyasadaki değişim koşullarına göre yenilenir ve şartlara uyum gösterir yani dinamiktir.

-Oluşturduğu vizyon ve buna ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerle geleceği tahminin ötesinde kurgular, gelecekte işletmenin nerede olması istendiğini açıklar.

-İşletmenin her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve eyleme geçme öngördüğünden başarıyı beraberinde getirir.

-Katılımı esas aldığından ortak çalışmayı gerektirir. Geleceğe yönelik eylemler olduğunda fazlaca veri ve bilgi kullanır dolayısıyla uzmanlık gerektirir. Dolayısıyla ekip çalışmasını önemser.

-Stratejilerin seçimi, öncelik sırasına konulması, buna uygun hedeflerin ortaya konması ve en uygun kaynağın seçilerek kullanılmasını sağlar(Narinoğlu, 2009:208).

1.1.3.4.Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

1950'lere kadar işletmeler geleceğe yönelik planlama yapma ihtiyacı hissetmemişlerdir. Kısa vadeli yönetim anlayışının belirleyici olduğu bu dönemde, kısa dönemli planlar, bütçe ve mali kontrol yoğun olarak kullanılmıştır. 1950'lere gelindiğinde uzun dönemli planlama ortaya çıkmıştır. Kurumların çevresel değişimleri de analiz etme ihtiyacı sonucu 1950'lerin sonunda uzun dönemli planlama, yerini yavaş yavaş stratejik planlamaya bırakmıştır. Stratejik planlamanın gelişim süreci ilk olarak ticari stratejik planlama, sonra ortak stratejik planlama, son olarak da stratejik yönetim şeklinde olmuştur(Dinçer, 2011:18).

Stratejik planlama ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980’li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler’ın “Structure and Strategy” adlı kitabıdır. Yazar kitabında, bir işletmenin strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff’un “Corporate Strategy” isimli kitabıdır(Güner, 2006:93). Ticari stratejik planlama, 1960’lı yıllarda başlamış ve işletmelerde ticari iş büyüklüğünü, ürünleri ve ürün pazarlarını kapsayan bir pazarlama türü olarak gelişmiştir. Ticari stratejik planlama ile işletmenin çevresi analiz edilmeye başlanmış, tehditler, fırsatlar, iç güçler ve zayıflıklar ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu şekilde, organizasyonların motivasyonlarından ve hedeflerinden ticari stratejik planlar hazırlanmıştır(Dinçer, 2011:18).

Ticari stratejik planlamayı izleyen süreçte 1970’li yıllarda ortak stratejik planlama ve en son olarak da stratejik yönetim biçiminde kullanım alanı bulmuştur(Turan, 2011:26).

Rekabetin şiddetlenmesi nedeniyle, 1980’li yıllara gelindiğinde stratejik planlama işlerliğini kaybetmeye başlamış, Japon üreticilerin operasyonlarını çok daha yalın, etkin ve ucuza gerçekleştirmesi ve bu üreticilerin, yeni ürün geliştirme hızlarının batılı şirketlere göre çok daha kısa olması, rekabet piyasalarında yeni bir devrin açılmasına yol açmıştır. Operasyonel etkinliklerinin düşüklüğü nedeniyle ciddi yara alan firmalar bu dönemde Japon üreticilerin kullandıkları modelleri uygulayarak yarışta kalmaya çaba gösterdiler. Bu dönemde, hızla değişen ve fiyata çok duyarlı hale gelmiş piyasalarda stratejik planlama, yetersiz kalmaya başlamıştır. Çünkü stratejik planlama, her yılsonu yaklaştığında bir önceki senenin programı üzerinde değişiklikler yaparak, mevcut stratejileri devam ettirmeye yönelmiş, yani geliştirilemez hale gelmiştir. Böyle bir yapı ise gittikçe dinamikleşen pazar koşullarına artık cevap veremez hale gelmiştir(Dinçer, 2011:19).

Kuruluşların giderek daha karmaşık bir hal alması, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır(Öztop, 2007:33).

İşte bu nedenlerle 1980’lerde stratejik planlama, yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliğine dönüşmüştür. Bu durum ise stratejik planlamadan vazgeçmeyi değil, aksine bir sürekliliği temsil etmektedir(Dinçer, 2011:19).

1990’lı yıllar ise stratejik yönetimin bir adım ötesine gidildiği bir dönemdir ve bu dönem literatürde ‘stratejik görüş’ dönemi olarak da adlandırılmaktadır. 1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir(Dinçer, 2011:19).

1.1.3.5.Stratejik Planlamanın Faydaları

Değişken ve yoğun rekabet ortamında işletmeler açısından stratejik planlamanın önemi daha da artmaktadır. Ancak çalışmalardan beklenen yararların sağlanması için planlama sürecinin köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Örgüt programlarının geleceğin fırsatlarına odaklanmış, çalışanların katılımına dayalı, müşteri yönelimli, sürekli iyileştirmeyi temel alan dinamik bir süreç olarak şekillendirilmesi önem taşımaktadır(Bayrak, 2013:23).

Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar, belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yön ve amaç belirleme fırsatı yakalamışlardır. Bu sayede kurumlar, hızla değişen çevreye ve koşullara uyum sağlama şansı bulmaktadırlar. Bu da, planların ve çalışmaların formüle edilmesini ve koordinesini sağlayarak, kurumların ya da organizasyonların amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır(Üzün, 2000:122).

Stratejik planlama, genel yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örgüte bir yön ve amaçlar dizisi vererek kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Farklı birimler için ortak bir yön tayin edilmesi ve örgütsel uyumun korunmasını mümkün kılmaktadır. Buradaki örgütsel uyum, iki farklı şekilde bütünleşmeye işaret etmektedir. İlki, örgüt ile çevresi arasındaki uyumdur, diğeri örgütün kendi birimleri arasındaki uyumdur(Çakır, 2008:26).

Stratejik planlamanın kuruma sağlayacağı yararlardan biri de stratejik düşünce ve stratejik hareket yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün belirlenmesine ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına öncülük eder(Demirdizen, 2012:4).

Stratejik planlama, karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında yardımcıdır. Stratejik planlamanın bir diğer faydası ise geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performanstır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya yönelirler, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare ederler. Bu örgütler için söz konusu olan yalnızca düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır. Nihayetinde, stratejik planlama doğrudan kurum çalışanlarına yarar sağlamakta, örgüt politikasını belirleyiciler ve karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır(Demirdizen, 2012:4).

Stratejik planlamanın diğer bazı faydaları ise şöyle sıralanabilir:

- Kurumun ya da organizasyonun geleceği için yön çizer,
- Tüm katılımcıların kurumun amaçları ve amaçlarına ulaşma sürecini birlikte tasarlamasına imkan sağlar,
- Kurumun tüm düzeydeki çalışanlarının enerji ve yaratıcılığının kurum için yenilikçi çözüm ve bakış açıları geliştirme sürecine katar,
- İşletme için istenen geleceğin paylaşılması, üyelerin birlikte alınan kararları içselleştirmelerini sağlayacak, daha proaktif bir kurum oluşmasına katkıda bulunur,
- Kurumlara belirsiz, değişken ortamda ne yapmaları gerektiği, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri gerektiği konusunda yardımcı olur, yol gösterir,
- İşletmenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olmasına katkıda bulunur,

-Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar, iktisadi olarak kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilirler(Dinçer, 2011:35).

-Bütün paydaşların ortak bir vizyon ve amaç benimsemesinde etkilidir,

-Kuruma ve hedeflerine daha sıkı bağlılık yaratır,

-Sunulan hizmetin niteliğinde iyileşme ve gelişmeye ortam sağlar,

-Fon sağlama için daha sağlam bir temel oluşturmaya yardımcıdır,

-Organizasyona öncelikleri belirleme ve kaynaklar ile fırsatlar arasında uyumu sağlama yetisi kazandırır,

-Dışsal faktörlerden kaynaklanan tehlikelerle baş etme konusunda yol gösterici olup, krizleri yönetmede etkili bir unsurdur(Tüzün, 2008:13).

-İşletmeye uzun vadeli düşünmeyi ve etkili stratejiler geliştirmeyi öğretir,

-İşletmenin gelecekte takip edeceği yönü netleştirerek çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur,

-Örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder,

-Düzenli uygulanırsa kurumun kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasını sağlar,

-İşletmenin birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur, takım çalışmasını teşvik eder ve değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olur(Demirdizen, 2012:4).

1.1.3.6.Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik planlamanın yönetim alanında uygulanması, 20.yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen hızlı gelişmelerin ve değişmelerin bir ürünüdür. Stratejik yönetimin gelişmesi ile yönetim düşüncesinin değişimi arasında bir bağ bulunduğu söylenebilir. Stratejik planlama ise stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edildiğinden, stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimi ortak gelişmelerdir denilebilir. Diğer bir ifade ile stratejik

planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, onun yerine getirdiği yönetsel bir faaliyet olarak görülebilir(Aykaç, 1999:79).

Yönetim stratejisinin belirlenmesi, stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu görevlerden birisidir. Bunun yerine getirilmesi ise stratejik planlamayla yakından ilgilidir. Stratejik planlama, örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, işletmenin toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte, ona yön vermesi, bütün bunların imkanının bulunmaması halinde ise en azından toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmamasının sağlanması amacına yöneliktir(Aykaç, 1999:79).

1.1.3.7.Stratejik Planlamanın Diğer Plan Türlerinden Farkı

Stratejik planlama, en genel haliyle, ayrıntılar ve girdiler yerine sonuca odaklı olma, değişimi yönetmede öncü olma ve esneklik özellikleriyle geleneksel planlama türlerinden ayrılır(Dinçer, 2011:34).

Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliği taşır. Stratejik planlama, örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla çelişmeyecek bir şekilde hazırlanmış olmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlama örgütün adeta anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar gibi görülebilirler(Gürer, 2006:98).

İşletmenin çevresi ile ilişkilerini, konumunu anlamaya, değişen çevresi içinde konumlanmaya önem veren stratejik planlama, geleneksel planlama anlayışında yaygın olan, kurumun içine odaklı sorun çözme yaklaşımı yerine, dış çevreden başlayarak kurumun içine bakış açısını ön plana taşıyan bir yaklaşımdır. Bu özelliği, çevresel gelişmelerin izlenmesini, eğilimlerin sürekli ve etkin şekilde çevrenin talepleri, işletmenin istekleri ve kurumun yetenekleri arasında uyum ve dengeyi sağlayan stratejinin belirlenmesini sağlar(Turan, 2011:31).

Stratejik planlamanın, diğer plan türlerinden bir diğer farkı, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikir ve bakış açıları aramaya yönelik bir planlama olmasıdır. Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden ayrılan bir noktası da uzun süreli planlar olmasıdır. Ancak her uzun süreli planlama, stratejik planlamadır denilemez. Kısa süreli planlar stratejik planlar olarak kabul edilmediği gibi her uzun süreli plan da stratejik plan özelliği taşımaz.

Stratejik planlar, niteliği itibariyle bütün planlama türlerine yol gösterir, bu nedenle diğer planlar ondan daha uzun süreli olamaz(Dinçer, 2011:35).

Diğer planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle proaktiftir. Diğer plan türleri ise yeni olaylarla karşılaştıktan sonra tekrar düzenleme ihtiyacındadır, yani reaktiftir. Vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Piyasadaki belirsizliğin kurum üzerinde yaratacağı olumsuzluğu, bu belirsizliği asgari düzeye indirgeyerek giderir(Demirdizen, 2012:5).

Özetle stratejik planlama, etkin ve verimli bir yönetim için sistematik bir yaklaşımdır ve stratejik bir süreç sonucu oluşmaktadır. İşletmenin mevcut durumu, misyonu, paydaş beklentileri, çevresel faktörler doğrultusunda, stratejik amaç ve hedeflerle vizyona ulaşmak için bir dizi sürecin uygulanmasını gerekli görür(Turan, 2011:32).

1.1.3.8.Stratejik Planlama Süreci

Bu bölümde, stratejik planlama sürecinde yapılması gereken adımlar, neredeyiz?, nereye ulaşmak istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Ve başarılarımızı nasıl izler ve değerlendiririz? Sorularına bağlı kalmak kaydıyla açıklanarak, başlangıç aşaması, durum analizi, gelecek beklentileri analizi, maliyet ve kaynakların belirlenmesi ile izleme ve değerlendirme başlıkları altında incelenir(Dinçer, 2011:26).

Stratejik Planlama Süreci

-Plan ve Programlar -Paydaş Analizi -GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
-Kuruluşu, varoluş sebebi -Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Ulaşmak istediğimiz yer neresidir?
-Hedeflenen gelecek	VİZYON	
-Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar -Somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	

-Amaç ve hedeflere ulaşma tazaları	STRATEJİLER	
-Detaylı iş planları -Maliyetlendirme -Performans programı -Bütçeleme	FAALİYET VE PROJELER	Varmak istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
-Raporlama -Karşılaştırma	İZLEME	Performansımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
-Geri besleme -Ölçme tekniklerinin belirlenmesi -Performans göstergeleri -Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Tablo.1.Kaynak: Haraç, 2015:39.

1.1.3.8.1.Durum Analizi

Durum analizi, işletmenin ‘neredeyiz?’ sorusuna cevap verir. Kuruluşun, geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirilebilmesi için mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, yani mevcut durumun tüm yönleriyle değerlendirilmesini esas alır, işletmenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler de değerlendirmelidir(Haraç, 2015:42).

Durum analizinde şu değerlendirmeler yapılır:

- İşletmenin periyodik gelişimi, kuruluşla ilgili mevzuat analizi,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri,
- İşletmenin faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi,
- Kuruluş içi analiz (örgüt yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi),

-Çevre analizi (işletmenin faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)(Yılmaz, 2010:75).

1.1.3.8.1.1.İç Çevre Analizi

Bu süreçte, örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir(Haraç, 2015:42). İşletmenin mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, kendi iç ortamından kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşulların incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. İç çevre, kurumun kendinin etki alanında olan çevresidir. Güçlü yönler, kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususlar olup, zayıf yönler ise kurumun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, aşılması gereken olumsuz yanlarıdır(Milter, 2010:50).

Kurumun mali durumu, insan kaynaklarının durumu, fiziki kaynaklarının durumu, üretim veya teknolojik sistemleri, görev ve yetkileri, performansı, potansiyeli, insan kaynakları gibi iç yapısının analizi yapılır. İç çevre analizi, aslında firmanın içinde bulunduğu mevcut durumun saptanması ve kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir(Kabadayı, 2010:34).

1.1.3.8.1.2.Dış Çevre Analizi

Organizasyonun içinde bulunduğu ortamın, işletmenin gelişimi, büyümesi ve karlılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yöneticiler, kuruluşun sınırları dışında kalan çevreyi çok iyi bilmelidir. Çünkü bu iç ve dış çevre birçok unsuru bünyesinde barındırmakta ve her unsurun örgüt üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır. Dış çevredeki farklı faktörlerin işletme üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bununla ilgili yaptırım uygulamak yönetici için önemli ve zor bir görevdir(Küp, 2011:20). Dış çevre analizi bir işletmeye, stratejik karar almasına yardımcı olacak, sorunların çözümü sürecinde önemli rol oynayacaktır. Dış çevre analizi, işletmenin dışındaki koşulların incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve yönetilmesidir(Kabadayı, 2010:35).

İşletmenin dış çevresi, organizasyonu etkiler ancak işletme dış çevreyi etkileyemez. Dış çevre analizindeki temel faktörler şöyle sıralanabilir:

-İşletmenin faaliyet alanında dünyada ve ülkemizdeki gelişmeler, durum ve değişmeler,

-İşletme faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörle alakalı ve bölgesel planlarda yer alan ilke ve amaçlar,

-Örgütün dışarıda karşılayabileceği risk ve belirsizlikler(Haraç, 2015:44).

Dış çevre analizinde maksat, örgüt dışındaki çevreyi araştırarak ilgilendiği, faaliyet gösterdiği alandaki değişiklikleri, fırsat ve tehditleri doğru analiz edebilmektir.(Kabadayı, 2010:36). Dış çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespitiyle kalınmaz, aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya olası senaryolar masaya yatırılır. Gelecekte oluşabilecek çevre şartlarının işletmeyi nasıl, ne ölçüde ve yönde etkileyebileceği analiz edilir(Milter, 2010:52).

1.1.3.8.1.3.Paydaş Analizi

Paydaş denildiğinde akla kuruluştan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişi, grup ya da varlıklar gelmektedir. Bunlar; kullanıcılar, tüketiciler, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, uluslararası kuruluşlar gibi kişi ve kurumlar olabilirler. Katılımcılık, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak, bu planların uygulanabilirlik düzeyini artırmaktadır(Kabadayı, 2010:36).

Paydaş analizi sayesinde pay sahipleriyle (mali, fikri, mülkiyet hakları olabilir) etkili bir iletişim kurulur, onların beklentileri belirlenir, paydaşların kuruluş ile ilgili görüşleri alınarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olunur(Alan, 2010:27). Stratejik planlama sürecinde paydaş analizi ile amaçlananlar şunlardır:

-Planlama süreci yürütülürken paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak, onların görüşlerinin alınması, bilgi ve katkılarının sağlanması, dilek ve isteklerinin sorularak önemsenmesi,

-İşletmedeki kurumsal ve sektörel faaliyetlerin etkinliğine engel teşkil edecek unsurların belirlenmesi ve bunların yok edilmesi,

-Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin sürekli kontrol altında tutulması ve onlar arasında yaşanabilecek olası çıkar çatışmalarının tespiti, büyümeden çözümü,

-İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,

-Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını, görev alacaklarının tespit edilmesi(Gözlükaya, 2007:44).

1.1.3.8.1.4.SWOT Analizi

İşletmeler, stratejik planlarını yapmadan önce nerde olduklarını görebilmek için içinde bulundukları durumlarını analiz etmelidirler. Durum analizi, dışsal tehditler ve içsel zayıflıklarla ilgilenirken, aslında dışsal fırsatlar ve içsel güçlü yanlar arasındaki stratejik uyumu yakalama işidir. Durum analizinde kullanılacak yöntem, kuruluş için stratejik faktörler olan Strengths, Weaknesses, Oportunities, Treats (Güçlü-Zayıf-Fırsatlar-Tehditler) kavramlarının kısaltmasından oluşan GZFT analizidir. Bu analiz, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlaması ve bu eksi ve artı yönlerin çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir(Kabadayı, 2010:38).

GZFT analizinin en önemli yönü, örgütün hem iç, hem dış değerlendirmesine şans tanınmasıdır. Örgütsel başarı için işletmedeki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, örgüt kültürünün, performans göstergeleri gibi unsurların dikkate alınması hayatidir. GZFT analizi bunlara olanak sağlar(Gözlükaya, 2007:47). İşletmenin kendisinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yanları ile çevresinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin bir arada analiz edilmesi olarak açıklanabilir SWOT analizi. Bu analizde önce iç çevre analizi yapılarak, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için mali, beşeri kaynaklar, işletmenin organizasyonel yapısı, firma imajı, sektördeki pazar payı gibi çok sayıda unsuru değerlendirmek gerekir. Dış çevre analizinde ise hükümet, rakip firmalar, tedarikçiler, sendikalar, çıkar grupları, müşteriler, gibi unsurlar ve ekonomik, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler de hesaba katılır(Haraç, 2015:47).

SWOT analizinin belli başlı iki yararı bulunmakta olup; ilki SWOT analizi yapılarak kuruluşun mevcut durumu ortaya konur. İkincisi ise SWOT analizi ile kurumun gelecekteki

durumunun ne olacağının tahmini ve tespit edilmesi olacaktır. Buradan hareketle SWOT analizi, yakın gelecek ve uzak hakkında bilgi verir(Turan, 2011:38).

i)Güçlü Yönler (Strengths)

Bir işletmenin gücü, rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandığı kaynak ve kapasite ile ölçülür. Bazı güçlü yönler; marka değeri, tanınırlık, fiyat avantajı, doğal kaynaklara erişebilme imkanı, işletmeye has yetenekler, deneyim ve bilgi yeterliliği vb.(Küp, 2011:22).

ii)Zayıf Yönler (Weaknesses)

Güçlü yönlerin az oluşu, o işletmenin zayıflıklarını belli eder. Örneğin; düşük marka değeri, tanınmazlık, yüksek fiyatlar, kaynak yetersizliği, deneyim ve bilgi yetersizliği, yenilikçiliğin azlığı, eksik operasyonel yetenekler vb.(Küp, 2011:22).

iii)Fırsatlar (Opportunity)

Dış çevre analizi, kar elde etmek ve büyümek için yeni fırsatları işaret eder. Sahip olunabilecek bazı fırsatlar; yeni teknolojiler, keşfedilmemiş ürün ve hizmetler, yerine getirilmemiş müşteri ihtiyaçları, uluslararası ticaret engellerinin kaldırılması, pazarın açlığı, bilgi ve araştırma, nüfusun demografik yapısı, pazar hacmi vb.(Küp, 2011:22).

iv)Tehditler (Threats)

İşletmenin iç çevresindeki değişimler, işletmeye tehdit unsuru doğurabilir. Örneğin; yasal düzenlemeler, ikame ürünlerin ortaya çıkması, güçlü rakiplerin ortaya çıkması, politik etkiler, ticari engellerin artması, nüfus yapısının değişmesi, rekabetçi baskılar, pazar talebindeki hızlı gelişim vb.(Küp, 2011:22).

1.1.3.8.2.Misyon, Vizyon, İlkeler ve Amaçlar

i)Misyona

Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile yakından ilgilidir. İşletmenin, faaliyette bulunduğu çevre, hizmetleri, fonksiyonları veya etkinlikleri bunu tanıma temel oluşturur. Tanımlanmış, net şekilde ortaya konulmuş bir misyona sahip olan bir kuruluştaki, çalışanlar nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi bilirler(Dinçer, 2011:20). Misyon, bir örgütün varoluş sebebidir. İşletmenin ne yaptığını, nasıl yapacağını, kim için yapacağını açıkça gösterir. Açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Misyon bildirimi, stratejik planlamanın diğer kısımlarına temel oluşturur. Misyon bildiriminde; kısa, açık, çarpıcı ifade, hizmetin sürecini değil amacını tanımlanmalıdır, kuruluşun görev ve yetkileri çerçevesinde belirlenir, üretilen ürün ve hizmetler tanıtılır(Tamer, 2006:14). Stratejik planlama ekibinin en önemli işi, stratejik planlama sürecine kaynak niteliğinde olacak, ona rehberlik edecek olan örgüt misyonunu belirlemektir. Misyon cümlesi, işletmenin amaç ve hedeflerinin özlü, açık ve kısa biçimde ifadesidir. Kısaca ‘var oluş nedenimiz nedir?’ sorusuna cevap verir. Bir başka deyişle, örgüt amaçlarının en geniş ifadesidir(Songür, 2011:39).

Misyon, aslında vizyonun daha somut halidir. Liderin organizasyonla ilgili yönünün, inancının ve yeteneğinin yazılı ifadesidir. Ayrıca misyon, organizasyonun en sessiz fakat en güçlü ve kendine özgün özelliğinin ne olduğunu ifade eder(Yüzbaşıoğlu, 2004:166). Misyon, bir örgütün neyi başarmak istediğini ortaya koyar; örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kim için yaptığını açıklar. Misyon, bir işletmenin amaçlarına açıklık kazandırmakta, yaptığı işi neden yaptığının dair bir açıklama getirmektedir(Acar, 2007:42).

İşletme misyonları, uzun süreli dönemlere uyum sağlamalı, düzenli olarak hem örgütün raporlarını hazırlayan, hem de onları yürütenler tarafından gözden geçirilmeli, değerlendirilmelidir. Örgüt misyonunun bazı özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- Uzun dönemli bir amaç olup, hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ona ulaşamaz,
- Paylaşılan, kurumun ortak değer ve inançlarıdır,
- Örgüt misyonu, sayısal verilerle ilgilenmez; nicelikle değil nitelikle ilgilidir,
- Misyona, işletmenin içine değil dış çevresine yöneliktir,
- Misyona her türlü stratejinin temelidir(Biniş, 2007:19).

-Misyonda, kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir, kuruluşun sunduğu hizmet veya ürünler tanımlanır,

-Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını, varacağı noktayı tanımlar(Canbay, 2008:19).

Örgütün misyona sahip olmasının bazı önemli işlevleri vardır:

-İşletmede çalışan bütün yönetici ve personelin belirlenen amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmelerini, birlik ruhunu sağlar,

-Örgütsel güçleri bir araya toplayarak, işletmedeki çalışanların motivasyonunu sağlar, örgütteki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğu almasına teşvik edicidir,

-İşletmedeki örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırıcı bir etkidir(Yılmaz, 2010:78).

-Misyona, bir işletmenin diğer kuruluşlardan farkını ve kuruluşun aktivitelerinin kapsamını gösterir(Alan, 2010:34).

Misyona bildirimi için, şu soruların cevaplanması gerekmektedir:

-Örgütün var olma nedeni nedir?

-Kuruluşun hizmet verdiği kesimler nelerdir?

-İşletme faaliyet alanı nedir?

-Örgüt hangi ihtiyaçlara cevap verebiliyor?(Haraç, 2015:48).

ii) Vizyon

İşletmeler için vizyon, gelecekte var olmak istediği ve gerçekleşeceğini düşündüğü yer, ya da noktadır. Vizyon, bir gelecek planıdır ve vizyona yüklenecek anlamlar sadedir. Yani vizyon ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi; ne de içi boş, süslü, resmi anlatımlardır. Oluşturulacak vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade, kısa bir metindir(Gözlükaya, 2007:53). Misyona birlikte kuruma vizyon belirleme, stratejik yönetim sürecinin en önemli noktasıdır. Çünkü, vizyon bildirimi, misyon ile birlikte işletmenin kuruluş planının çerçevesini oluşturur. Vizyon, işletmenin geleceğinin yol haritasıdır ve uzun dönemli

yolunu gösterir. Kısaca vizyon, kuruluşun ne yapmak istediğiyle ilgili hayalini tanımlar. ‘Nereye gitmek istiyoruz?’ sorusunun cevabıdır(Songür, 2011:41).

Güçlü bir vizyon, nettir, idealisttir, iddialıdır, ayırt edicidir, özgürdür, çekicidir, kısa ve akılda kalıcı, ilham verici ve herkes için çekicidir(Tamer, 2006:14). Vizyon, kişi veya kuruluşun geniş bir zaman diliminde ve belirtilen koşullarda geleceğini gerçekleştirme kavramıdır. Stratejik bir vizyon, işletmenin geleceğini belirlemede, organizasyon kültürünün değişiminde ve çevresel değişime uyum sürecinde ihtiyaç duyulan bir rehberdir(Dinçer, 2011:21). Vizyonun genel özellikleri:

- Vizyon, bir gelecek anlayışıdır, proaktif yaşamaktır,
- Vizyon, örgüt ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir,
- Örgütü geleceğe çekmelidir, gerçek ile gerçekleşmesi mümkün olan arasında iletişim kurar, insanları hedeflenen son noktaya götürür,
- Ulaşılmak istenen durumu tanımlar, örnek bir hedef seçimidir,
- Vizyon, örgüt üyeleri açısından iyi bir hedeftir, bu hedef onları değişime zorlayacaktır. Vizyon; strateji, amaç ve misyonun çıkış ve ilham kaynağıdır(Gözlükaya, 2007:54).
- Vizyon bir başkası tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır,
- Vizyon, her yönetici, her kurum ve lider için farklıdır, kendine özgüdür,
- Vizyon, yöneticilerin riski göze alma, yaratıcılık, yenilikçilik, katılımcılık ve paylaşımcı olma özellikleri hakkında bilgi verir(Milter, 2010:55).
- Kurumdaki çalışanları motive etmeye yardımcı olur(Kabadayı, 2010:41).
- Vizyon cümlesi, bir döneme ilişkin önümüzdeki en az beş, mümkünse on seneyi içermelidir, yani çok kısa süreci kapsamamalıdır. Ayrıca açık, özlü olmalıdır. Mümkünse tek cümleden oluşması onu daha çekici kılacaktır(Yılmaz, 2010:80).

Vizyon bildirimi için cevaplanması gereken bazı soruları şöyle sıralamak mümkündür:

- İşletmenin ideal geleceği nedir ve ne kadardır?
- Kuruluş, dış çevre yani (vatandaşlar, diğer işletmeler, rakipler ve siyasi otorite) tarafından nasıl algılanmak isteniyor?

-Örgütün bir vizyon ifadesi var mı?(Acar, 2007:46).

iii)İlkeler

İlkeler, işletmenin temel değerlerinin bir ifadesidir. Temel değerler, işletmenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini tanımlayarak işletmenin kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder ve bunun için çok önemlidirler(Haraç, 2015:50). İlkeler amaçlara ve araçlara sınır çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili karar almada yardımcı olur, işini kolaylaştırır. İlkeler, işletmenin vizyonu ve misyonunun gerisinde kalan değer ve inançlara temel oluşturduğu için, bir işletmenin ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için de çok önemlidir. İlkeler, önceden yaşanılmış benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, yetki devrini kolaylaştırır, tutarlılığı ve tarafsızlığı sağlar, kurumsallaşmaya da katkı sağlar(Acar, 2007:48).

İyi ifade edilmiş ilkeler bildirimi;

-Temel inanç ve değerleri açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

-Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü ortaya koymalıdır(Kabadayı, 2010:42).

-Örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak her şeyi desteklemelidir(Acar, 2007:49). İlkeler bildirimi genelde üç temel alana ilişkindir:

-Kişiler: Örgüt çalışanları veya dışarıdaki kişiler,

-Süreçler: İşletmenin yönetim, karar alma ve üretim sürecine ilişkin değerler,

-Performans: Kuruluşun ürettiği ürün/hizmet kalitesine yönelik beklentiler(Haraç, 2015:51).

iv)Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar, işletmenin başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlardır. Amaçlar, aynı zamanda davranışları, tepkileri yönlendiren maddi ve manevi değerlerdir(Milter, 2010:56). Kurumun, elde etmeyi arzuladığı sonucu, varmak istediği yeri tanımlar, misyonun özetidir(Küp, 2011:26). Amaçlar, paydaşların ihtiyaçlarını ve işletmenin misyonunu yerine getirmeye çalışır. İşletme için bir yol çizen stratejik amaçlar,

örgütün misyonu ve temel amacına uygun ve ona paralel, onunla aynı yönlü olmalıdır. Amaçlar, örgüt için başarının ve mükemmelliğin baş şartıdır diyebiliriz(Kabadayı, 2010:43).

Amaçlar, kuruma stratejik bir yön verirler(Gözlükaya, 2007:59). Amaçlar ve hedefler, stratejik planlama sürecinde örgütün ‘nereye ulaşmak istiyoruz?’ sorusuna cevap niteliğindedir(Acar, 2007:49). Stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde işletmenin kaynaklarını doğru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin çalışanlarınca ve diğer ilgili herkesçe anlaşılmasını, sorumlulukların devrini ve hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından önemli bir aşamadır. Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların ayrıntılı hale getirilmiş vaziyetidir(Yılmaz, 2010:81).

Stratejik amaçlar;

-Misyona, vizyona ve ilkelerle uyumlu, kabul edilebilir, iddialı, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacak nitelikte, gerçekçi, ulaşılabilir, uyumlu olmalıdır,

-Örgütün şimdiki konumundan arzu edilen konumuna dönüşümüne katkı sunabilecek nitelikte, yol gösterici, esnek ve süreli olmalıdır(Haraç, 2015:52),

-Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir,

-Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için çerçeve oluşturmaktır, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır(Canbay, 2008:21).

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların, işletme departmanlarına göre ayrıntılı hale getirilmiş halidir. Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların, sınırlı bir zaman dilimi içinde nicelik ve nitelik olarak ifadesidir. Hedeflerin maliyet, miktar, zaman ve kalite cinsinden ifade edilebilir olması gerekir(Turan, 2011:48). Stratejik planlama sürecinin, ‘nerede olmak istiyoruz?’ bölümünü oluşturur. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından da oldukça gereklidir, amaçların altında yer alır(Yılmaz, 2010:82).

Hedefler, kararları ve karar alıcı mercileri uyum içerisinde çalıştırmaya yardımcıdır. Çünkü hedefsiz bir topluluk veya örgüt amaçlarını doğru algılayamaz ve yönetemez. Çalışanlar tarafından iyi şekilde anlaşılan hedefler, işletme içi çatışmayı düşürmekte ve rutin kararları doğru bir çerçeveye oturtmakta, bu da zamandan tasarruf sağlamaktadır. Hedefler örgütsel performansın değerlendirilmesinde gerekli olan standartlara da rehberdir(Acar, 2007:51).

-Hedefler, kesin olup, bir tek konuya işaret eder, odaklanma gerektirir, hedefler belirlenirken net olmak ve belirsizliklerden kaçınmak çok önemli olacaktır,

-Belirli zaman diliminde gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, sonuca odaklı olmalıdır(Gözlükaya, 2007:61),

-Yeterince anlaşılabilir, açık, ayrıntılı ve ölçülebilir olmalıdır,

-İddialı olmalı, fakat ulaşılması imkansız olmamalıdır(Milter, 2010:58),

-Zaman çerçevesi belli olmalıdır(Acar, 2007:51).

1.1.3.8.3.Stratejiler, Faaliyet ve Projeler

1.1.3.8.3.1.Stratejiler

Stratejiler, stratejik planlama sürecinde ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ sorusuna cevap vermektedir. Strateji, en sade haliyle amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yoldur. Amaç ve hedefler doğrultusunda takip edilmesi gereken yolun tespiti, alternatif seçenekler arasında tercihler yapılması ve önceliklerin belirlenmesini de beraberinde getirir(Turan, 2011:48).

İşletmenin mevcut durumunun analiz edilerek misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlenir ve bu amaçlara ulaşabilmek için stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi esastır(Küp, 2011:27).

1.1.3.8.3.2.Faaliyet ve Projeler

Planlanmış hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekli faaliyetlerin ve bunun için tahsis edilecek kaynakların tespitinin yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağı, önceliklerin belirlendiği detaylı çalışmalara, proje veya detaylı planlar denir(Milter, 2010:58). Önceden koyulan her bir hedefin yerine getirilmesinden, ya da hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin yetkileri, rol ve sorumlulukları ile, organizasyon yapısı çerçevesinde bu aşamada belirtilecektir(Kabadayı, 2010:44).

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin ‘hedefe nasıl ulaşacağız?’ kısmını oluşturmaktadır, yani koyulan hedeflere ulaşma şeklinin bir nevi tarifidir. Faaliyet ve projeler,

stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin tanımıdır(Yılmaz, 2010:82). Faaliyet ve projelerin oluşturulması ve uygulanmasında işletmenin dikkat edeceği hususlar şunlardır:

-Süreç içerisinde birbiriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak sıralı şekilde uygulanmalı ve zamanlaması doğru yapılmalıdır,

-Her hedefin uygulaması o hedefe özgü kılınmalıdır, yani yapılan her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalı, diğer proje ve hedeflerle çakışmamalıdır,

-Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler önceden belirlenmelidir,

-Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önemlidir(Milter, 2010:59).

. Faaliyet ve projeler, işletmenin amacı, hedefleri ve misyonunu temel alarak, programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri ve stratejileri açıklar(Yılmaz, 2010:82).

1.1.3.8.4. İzleme

Stratejik planda ortaya konulan hedeflerin gerçekleşme durumlarının, gerçekleşme oranlarının sistematik olarak takip edilmesi ve düzenli olarak raporlanması işlemine ‘izleme’ denir(Haraç, 2015:58). Diğer bir tanımla izleme, verilen görev ve sorumlulukların amaçlarına uygun şekilde sürdürülüp sürdürülmediğinin, istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi süreci olup bir nevi teftiş etmek gibidir(Turan, 2011:53). Diğer yandan izleme, işletme performansının izlenmesine imkan sağladığı gibi, verilen hizmetin değerlendirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda beklenmeyen durumlara karşı hızlı ve etkili şekilde tedbir alınmasını da sağlar(Kabadayı, 2010:47).

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerinin temelini oluşturur. Amaçlara ulaşmada takip edilen yolların izlenmesi hem kaliteyi artıracak hem ihmallerin ve yanlışların büyük oranda önüne geçebilecek bir unsur olduğundan izleme; stratejik yönetim döngüsünün vazgeçilmez bir aşamasıdır(Yılmaz, 2010:83).

İzleme, yönetime ve yöneticilere yardımcı olan sistemli bir faaliyet olup, izlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılır; esas olarak ise kaynaklar, faaliyetler ve çıktılara yoğunlaşılır(Acar, 2007:65). Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan tekrar gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme bu nedenle çok önemlidir(Gözlükaya, 2007:69).

1.1.3.8.5. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak maksadıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlar, performans göstergeleri olarak tanımlanabilir(Milter, 2010:60). Uygulama sonuçlarının ölçülerek gerçekleşen sonuçların, önceden planlanmış ve belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün, yani hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının, yani beklenen ile gerçekleşenin ortaya konması sürecidir(Biniş, 2007:22).

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesi işlemidir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların, önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün karşılaştırılmasıdır(Yılmaz, 2010:84). Performans ölçmede, önce sonuçlarla hedefler karşılaştırılır ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bakılır. İşletmeler için vazgeçilmez olup stratejik planlamanın sonuca ulaşması için önemli bir evredir. Bunun için de düzenli olarak veri toplanıp, raporlanıp, analiz edilir. Değerlendirme aşamasında ise, amaca ulaşmak için izlenen yolun, kullanılan yöntemlerin, projelerin ve bunlar sonucunda elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirme yapılır(Kabadayı, 2010:48).

Performans ölçümü ve değerlendirmesi;

-Yönetimin etkinliğini sağlar,

-Bu sayede ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir,

-İşletme performansının devamlı ölçülmesi ve değerlendirilmesi hizmetlerin kalitesini artırır, bu sayede herkes aktiftir,

-İşletme bütçesinin gözden geçirilip, kontrol edilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olacak, kurumun kaynaklarının hangi sebeple ilgili faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur, hesap vermeyi gerekli kılar,

-Yönetimde şeffaflık sağlar,

-Hesap vermeye ve performans denetimine temel oluşturur(Acar, 2007:66).

2.1.Stratejik Yönetim

2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim, yönetim aşamalarının sonuncusu olarak görülmektedir. Modern dönem denilen, bilgi ve teknolojiye dayalı iletişim araçlarını kullanan stratejik yönetim, diğer yönetim dallarını da kapsayıcıdır. Günümüzde artık stratejik yönetim anlayışında sistem yönetimi, toplam kalite yönetimi, risk yönetimi gibi unsurlar yer almaktadır. Bu anlayış, insanı ve toplumu canlı gibi görmekte olup, yönetim sürecini hayatın akışına benzetir ve yönetimin canlı gibi iç dinamikleri, çevresi, geçmişi, geleceği olduğunu kabul eder(Narinoğlu, 2009:122).

Bir işletmenin, bütün yönetim kademelerinde, bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş sektörlerinde; değerlerin birlikte geliştirilmesi ve yönetilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde stratejik düşünme ve stratejik davranış tüm kuruluşu kapsar(Güçlü, 2003:70).

Stratejik yönetimin temelinde stratejiler yatmaktadır. Stratejik yönetim, diğer yönetimlerin aksine bir süreç olup, iç ve dış yapısıyla dinamikdir. Değişim ve gelişimden yanadır. Bu nedenle yönetimin tepesindeki insanlar daima değişimden yana tavır almak durumundadırlar. Değişimi desteklemek, üst yönetimde büyük düşünme, geniş ufuklu olma, geleceği görme, dışarıya açık olma şeklinde kendini gösterir. Yani stratejik yönetimler oyunu kurallarına göre, gerektiği gibi oynarlar(Narinoğlu, 2009:122).

Stratejik yönetim, hiyerarşik olarak tepede başlar, tabana yayılır. Yönetimin sahiplenilmesi, tek merkezden idare edilmesi büyük önem taşımaktadır yani merkeziyetçilik esastır. Stratejik yönetim, değişime ve gelişime açık olduğundan, bilgi ve teknoloji araçlarını çokça kullanır. İşletmenin çevresine karşı duyarlı olabilmesi için yeni gelişmelere duyarlı olması zaruridir(Narinoğlu, 2009:123).

1980’den bu yana işletme literatüründe bulunan stratejik yönetim kavramı, strateji ve yönetim sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Strateji sözcüğünün sözlük anlamı, bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme işi olarak ifade edilebilir. Önceleri daha çok askeri terminolojide kullanılan strateji sözcüğü, zaman içinde yönetim alanında da kullanılır hale gelmiştir. Yönetim biliminde strateji, amaca ulaşmada izlenecek yolu anlatır. Bu bağlamda, özellikle işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, stratejik yönetim ve stratejik planlama adı verilen disiplinlerin doğmasına neden olmuştur(Söyler, 2007:104).

Günümüzde, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilen tüm kuruluşların mutlaka bir stratejisinin olduğunu görmekteyiz. Zira rekabetin şiddeti düşünüldüğünde stratejisi olmayan firmalar yarışın dışında kalacaktır. Herhangi bir strateji eğitimi almadan başarılı olan girişimcilerin de strateji geliştirdiklerini görmekteyiz. Ancak, yerli yabancı rakipler çoğaldıkça ve rekabet arttıkça, müşteri talepleri değiştikçe ve ürünlerin teknolojik içerikleri gelişip, katma değeri arttıkça, standart teknikler yetersiz kalmakta ve çağdaş yöntemlere geçiş kaçınılmaz olmaktadır(Çiftçi, 2011:12). Küreselleşme, özel sektör açısından ezici bir rekabeti beraberinde getirirken, kamu sektörü açısından etkin bir kamu hizmeti sunumunu zorunlu kılmıştır. Bunun sonucu olarak stratejik yönetim kavramı, gerek işletme yönetiminde, gerekse kamu yönetiminde sık sık kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetimin temelinde bir işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki genel kanı ve olayların analizi yoluyla çevrede ortaya çıkmış ya da çıkmakta olan fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek yatar(Söyler, 2007:105).

İşletmenin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin tespitinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesinde etkili bir araç olan stratejik yönetim; kuruluşun hem kendi durumunun (iç yapısının), hem de dışındaki çevrenin (hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, hükümet politika ve sınırlamaları, tedarikçilerinin gücü gibi unsurların) tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji oluşturulmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bu açıklamaların yanı sıra stratejik yönetim kavramının değişik biçimlerde tanımlandığı görülmektedir(Söyler, 2007:105):

Stratejik yönetim, işletmenin ne yaptığını, varlık sebebini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan, kuruluşun bunlara nasıl ulaşacağını tarif eden bir teknik olup, aynı zamanda işletmenin bu amaçlara ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini,

bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü kapsayan bir çalışma, bir süreçtir(Söyler, 2007:105).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi kapsayacak tarzda, işletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı hayal ettiği nokta arasındaki yoldur. İşletmenin uzun dönemde hayatta kalabilmesine ve piyasada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ve ortalama üzerinde kar getirisi sağlamaya yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerine yönetim süreci adı verilir. Uzun vadede işletme performansını istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve kontrol ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarına ise stratejik yönetim denir(Narinoğlu, 2009:125).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirlerin alınmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve genelde işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır(Eren, 2010:27).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektöründe ve kar amacı gütmeyen diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmelerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve yapılması gereken işlemlerin belirlenmesine imkan tanıyan bir yönetim tekniğidir. Bir diğer tanımla stratejik yönetim, dış çevreye yönelik, duyarlı bir kurum oluşturmayı ve stratejik planlarla işlemsel kararlar arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir yönetim tarzı olarak görülebilir. İçinde bulunan zamanı analiz edip, yarını tasarlamaya ve planları gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısidir denilebilir(Narinoğlu. 2009:125).

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını planlayan, stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içi her türlü yapısal önlemler ve motivasyonu artırıcı önlemlerin alınarak işleme konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygun olup olmadığının kontrolünün sağlanmasını kapsayan ve işletmenin üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler olarak da ifade edilebilir(Ereş, 2004:21).

Bir diğer yandan stratejik yönetim, kuruluşların, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek, onlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla eldeki kaynakların (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye vb.) etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır(Ülgen ve Mirza, 2004).

Başka bir tanımla; stratejik yönetim, işletmelerin, belirledikleri hedeflere ulaşmaları için, ürettikleri politikalar, izledikleri usuller ve yaptıkları planlamalar ve uygulama aşamalarının bütününe denir, yani bir süreçtir(Gürses, 2010: 5).

İşletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolun, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde tarifi de stratejik yönetimle ilgilidir. Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayabilecek yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıyan bir süreçtir. Aynı zamanda işletme bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak ayrımının bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir(Çetin, 2005:94).

Stratejik yönetim; işletmenin amaçlarını belirlediği ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin planlanıp uygulandığı yönetim sürecidir. Stratejik yönetim; bir işletmenin ayırt edici yeteneklerini ortaya koyarak, rekabet ve büyüme avantajlarının neler olduğunun ve bu avantajlardan nasıl yararlanılabileceğini görme ve bunu uygulamalara dönüştürmektir(Bayrak, 2013:12).

Stratejik yönetim sayesinde, bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, bölümlerinde, faaliyet gösterdiği tüm iş alanlarında; yönetim becerilerinin, değerlerin, örgütsel sorumlulukların hep birlikte geliştirilmesi mümkün olabilecektir. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün kuruma etki eder ve yayılır(Güçlü, 2003:71).

Stratejik yönetim, geleceğe yönelik gayretlerdir. İşletmenin dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında, kendi güçlü veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da sağlar. Bu da işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Stratejik yönetimde maksat, işletmenin gelecekteki performansının artırılması, buna bağlı olarak da verimliliğin yükseltilmesidir. Kurumun, dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan verir. Ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşmasının gerekli olduğunun önemi üzerinde durur. Stratejik yönetim, işletmelere çevreyle uyum içinde faaliyette bulunma, iç çevre veya dış çevreden gelen beklentilere karşılık verebilme, beklentiler karşısında mahcup olmama, organizasyonun geleceği öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmeye yardım etme, işletmeyi ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma imkanı sunmaktadır(Çetin, 2005:94).

2.1.2.Stratejik Yönetimin Tarihçesi

İşletme faaliyetlerinin planlanması ilk olarak 1950'li yıllarda başlamıştır, bu zamanlarda yapılan planlamalar daha ziyade iş planları olup, kısa dönemli kalmışlardır. 1960 yıllardan itibaren geleceğe ilişkin planlamaya gerek duyulmaya başlanmış ve kısa dönemli planlama faaliyetlerinden, daha uzun planlama dönemine geçiş için başlangıçtır. 1965'ten itibaren ise planlamada örgütün tamamını ele alan bir yaklaşım benimsenmiş ve kuruluşun bütün bölümlerini kapsayan planlar yapılmaya başlanmıştır. 1970'li dönemlere gelindiğinde sadece uzun dönemli planların yeterli olmadığı anlaşılmış, planlama faaliyetlerinin tek başına amaçlara ulaşılmasını sağlamadığı ve hedeflere ulaşabilmek hedefleri belirlemenin yanında, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına, izlenecek yolun da belirlenmesi gerektiği öne sürülmüştür(Anafarta, 2014:12).

1980'li yıllara gelindiğinde ekonomik hayatta yaşanan değişimler ve artarak devam eden yoğun rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini, mevcut durumlarını koruyabilmelerini hayli güçleştirmiştir. Bu dönemde örgütün iç ve dış çevresinin birlikte ele alınması gerektiği, tek başına çevre analizinin yetersiz kalacağı, teknolojik yeniliklere ayak uydurabilme, müşteri tercihleri ve beklentileri doğrultusunda mal/hizmet sunumu, çalışanların morali ve verimliliklerinin artırılması gibi konular ön plana çıkmaya başlamış ve böylece stratejik yönetim anlayışına geçilmeye başlanmıştır(Anafarta, 2014:12).

Tablo 2.Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı	
1950	Planlama	Görülebilir gelecek, ulaşılacak nokta, kapalı yapıda örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, geniş zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü(bireysel görüşlerden uzak), bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim

1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, değişken senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeven gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Güleş, 2008, s.11

2.1.3.Stratejik Yönetim Süreci

Yöneticilerin amacı, işletmelerde etkin yönetim tekniklerini kullanarak, gerekli kaynakları koordine etmek, görev yaptığı kurumunu mevcut çevre içinde rekabetçi bir konuma getirmek, ortalama üzerinde kar getirisi sağlamak ve bu yolla işletme başarısını ve sürekliliğini devam ettirmektir. Bu amaç, belli bir süreç içerisinde gerçekleştirilebilir. Planlama, işletme yöneticilerinin hem kısa, hem de uzun vadedeki amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri hususunda oldukça önemlidir. Bu aşamada yöneticiler, hem kısa, hem de uzun vadeli planlara yönelmektedirler. Yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken ve işletmelerine rekabetçi üstünlük sağlayabilecek fırsatları görmelerini sağlayacak uzun vadeli planlar içinde en önemlisi stratejik planlama olup, stratejik planlama stratejik yönetime temel oluşturur(Akgemici, 2008:18).

Stratejik yönetim, işletmelerde uzun bir dönem içerisinde ele alınması gerekli bir süreçtir. Böyle bir süreç olarak stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunlar sonucunda da ortalamanın üzerinde kar sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının verimli kullanılmasıdır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirmeyi kapsayan bir süreçtir(Güleş, 2010:12).

2.1.3.1.Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)

- Stratejik bilinç oluşturma,
- Strateji uygulayıcılarını seçme ve görevlendirme,
- Stratejik analiz (Dış Çevre-İç Çevre Analizi),

- Stratejik yönlendirme (Misyon-Vizyon-Amaç ve Hedefler),
- Strateji oluşturma (Temel-Alt Stratejiler),
- Stratejik uygulama,
- Stratejik kontrol(Ülgen ve Mirze, 2004:57).

2.1.3.1.1.Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme

Stratejistler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatıp, bu süreci yöneten ve bu sürecin her aşamasında yer alan, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir. Yani bütün stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında çalışan, kurum içinden ya da dışından görevlendirilen sorumlu ve görevliler stratejist olarak tanımlanırlar. Bu aşamada stratejistler seçilir ve onlar arasında görevlendirmeler, görev dağılımları yapılır(Ülgen ve Mirze, 2004:59).

2.1.3.1.2.Stratejik Analiz

Stratejik analiz bir süreç olup, bu süreç, örgütün faaliyette bulunduğu çevre unsurlarının mevcut durumunun incelenmesi ve kurum içindeki unsurların değerlemesiyle ilgilidir(Ülgen ve Mirze, 2004:64).

2.1.3.1.2.1.Bilgi Toplama ve Değerleme

Stratejik analizi kapsayan bu süreçte analiz evresi, stratejistlerin çalışmalarına faydalı olacak bilgiye erişilmesi ve gerekli bilgilerin toplanarak analize hazır hale getirilmesiyle başlar. Bu da öncelikle bilgi toplamayla mümkündür. Bu aşamada yapılan tüm araştırmalar önemli yer tutar. Organizasyonlarda sistemli bir şekilde bilgi toplanması, bu bilgilerin çalışanların kullanımına sunulması ve öğrenme kültürünün geliştirilmesiyle ilgili hususlar bilgi yönetimi olarak da adlandırılır(Ülgen ve Mirze, 2004:64).

2.1.3.1.2.2.Çevre Analizi

Çevre analizindeki temel amaç, kurumun temel amaç ve misyonunun belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasıdır. İşletme çevresinin bir kısmı sürekli değişebilir, dinamik olmasına rağmen, diğer bir bölümü ise durağandır(Hatiboğlu, 1986:45).

2.1.3.1.2.3.İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, işletmenin mevcut durumunu ve gelecekteki konumunu etkileyebilecek, iç ortamdan, yani işletmenin kendi bünyesindeki dinamiklerden kaynaklanan ve örgütün kontrol edebildiği şartların incelenerek, işletmedeki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve bunların değerlendirilmesi sürecidir(Turan, 2011:36).

Kuruluşun iç çevresi, kendisini oluşturan parçaların oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurum kültürü, yönetim şekli, insan kaynakları, finansman, üretim ve hizmet alanındaki faaliyetlerin her biri örgütün bir bütün olarak başarılı olmasında etkilidir. Bu sayılan unsurların, sektördeki rakiplerden daha iyi veya daha kötü olması, işletmeye üstünlükler ve zayıflıklar getirir. İşletmenin konumlanmasında bu üstünlük ve zayıflıklar önemli yer tutmaktadır. Üstünlükler, işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürecek iç çevre göstergeleridir. Zayıflıklar ise, kuruluşu geri götüren ve işletmenin yaşamını olumsuz etkileyen iç göstergelerdir(Ülgen ve Mirze, 2004:67).

2.1.3.1.2.4.Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, örgütün dışında gelişen şartların incelenip, bu inceleme sonucunda işletme için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Dış çevre, işletmenin kontrol edemediği dinamiklerdir. Dış çevre analizinde yalnızca işletmenin mevcut durumu tespit edilmekle kalınmayıp, aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır. Gelecekte oluşacak çevre şartlarının işletmeyi nasıl, ne ölçüde ve ne derecede etkileyeceği tespit edilmeye çalışılır(Turan, 2011:35).

İşletme dışındaki unsurları kapsayan bu analizde, işletmeyi etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler ayrıntılı değerlendirilecek, bu analiz yapılırken ekonomik, sosyal, kültürel, politik, demografik yapı, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi ve göz önünde bulundurulacaktır(Haraç, 2015:44).

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde işletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üretime konu olan mal ve hizmetlerin ikameleri, yasal sınırlamalar gibi unsurlar, işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki edebilecek dış çevre unsurlarıdır. İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkacaktır. Fırsatlar, işletmeyi geliştirebilecek, mevcut konumundan daha ileriye götürebilecek ona fayda sağlayabilecek olumlu dış göstergeler olup, tehditler ise, çevrede oluşan ve işletmeyi tehlikeye sokabilecek, karlılığa ve kalıcılığa zarar getirebilecek, önlem alınması gereken dış çevre unsurlarıdır(Ülgen ve Mirze, 2004:65).

2.1.3.1.3.Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletmenin, misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi aşamasıdır(Ülgen ve Mirze, 2004:68).

2.1.3.1.3.1.İşletmenin Misyonu

İşletmenin misyonu, onun varlık sebebidir. Misyon, strateji oluşturma sürecinde de önemli bir başlangıçtır(Ülgen ve Mirze, 2004:68). Misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak için faaliyete geçtiğini, ileride kendisini nerede görmek istediğini, kısaca işletmenin varlık sebebini açıklayan kavramdır. Örgütte misyon belirlenirken cevaplanması gereken bazı sorular şunlardır:

- İşletme niçin var?
- İşletme kimler için hizmet veriyor?
- Kuruluş hangi alanda hizmet vermektedir?
- İşletme, kimlerin hangi ihtiyaçlarını karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

-İşletmenin amaçlarında değişimler oldu mu? Şeklinde sıralanabilir(Demirdizen, 2012:9).

Misyon aynı zamanda bir kuruluşun sektörünü, piyasasını, çalışma alanını, varlık sebebini ortaya koyar(Haraç, 2015:24).

Misyon, işletmelerin varlık sebeplerini veya kendilerini nasıl gördüklerini açıklamak için vardır. Organizasyonların, ne tür bir hizmet ürettiğini, ürettiği mal ve hizmetlerin neye fayda sağladığını, ne iş yaptığını, hangi tüketici kitlesine hitap ettiğini, hangi teknolojik gelişmelere ihtiyacı olduğu gibi hususları, yani örgütün mevcut durumunu anlatır(Turan, 2011:40).

2.1.3.1.3.2.İşletmenin Vizyonu

Kuruluşların vizyonu, misyondan farklı olarak, mevcut durumu değil, gelecekte olmasını istedikleri konumu işaret eder. Yani vizyon bir nevi, işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedeftir. Vizyon ve misyon farklı iki kavram olmasına rağmen çoğu kez karıştırılır. Aralarındaki farkı ise şöyle açıklamak mümkün olabilecektir; vizyon, gelecekte olması istenen, arzu edilen bir durumu ifade eder ve işletme için yol göstericidir. Misyon ise işletmenin varoluş nedeni olup, mevcut durumu ortaya koyar(Ülgen ve Mirze, 2004:69).

Vizyonu; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlar olarak tanımlamak mümkündür. Vizyon, işletmeyi uzun dönemler hayatta tutabilecek, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve onları yönlendirmektedir(Öztop, 2007:52).

Vizyon, bir işletmenin en güçlü motivasyon aracı olup, varılmak istenen noktanın resmidir. İşletmenin kendisine belirlediği vizyon ne kadar canlı ve anlamlı olursa, insanlarda farkındalık yaratmak o kadar kolay olacaktır(Demir ve Yılmaz, 2010:80). Bir diğer tanımla vizyon, işletmenin kendisi için arzu ettiği geleceğin, iddialı, gerçekçi, salt ve ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, ne kadar karar vericileri ve çalışanları ilerlemeye, motive etmeye teşvik etse de, aslında gerçekçi de olmalıdır(Kabadayı, 2010:41).

2.1.3.1.3.3.İşletmenin Amaç ve Hedefleri

Amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi tasarladığı hedeflerdir ve işletmenin genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Organizasyondaki amaçlar, işletmenin genel görev ve vazifelerini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, içinde bulunulan konjonktüre uygun olmalı, aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır(Turan, 2011:46). Örgütün amaçları, yaptığı işi niçin yaptığı ve ne ölçüde yapabildiğini tanımlayacak, yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir olup, genelde vizyonun belli bir zaman sürecindeki şeklidir(Ülgen ve Mirze, 2004:70).

Amaçlar, işletmenin elde etmeye çalıştığı sonucu veya varmak istediği noktayı tanımlarken, aynı zamanda işletme misyonunun özetidir. Aynı zamanda kuruluşun, neyi başarmak istediğini açık bir ifadesi niteliğindedir(Küp, 2011:26).

Hedefler, belirlenmiş stratejik amaçların, işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son halidir(Turan, 2011:48). Hedefler, stratejik amaçları gerçekleştirmek için işletmelerin belirlediği yol haritasıdır denebilir. Bir stratejik amacı gerçekleştirmek için birden çok stratejik hedef belirlenebilir. Stratejik hedefler; gerçekçi olmalı, ölçülebilir olmalı, planlanan zaman içinde gerçekleşmelidir(Küp, 2011:27).

Amaçlar ve hedefler, çıktı odaklı veya süreç odaklı olmak yerine sonuç odaklı olmalı, yani sonuçlara etki yapacak nitelikte olmalıdır. Organizasyonların, asıl görevini tanımlamalı ve onlara başarmak istedikleri sonucu değerlendirebilme imkanı vermelidir. Stratejik planlama süreci içerisinde oldukça önemli bir yer tutan amaç ve hedefler, tek ve spesifik bir konuya ve doğrudan sonuca işaret etmeli, aynı zamanda ölçülü ve ulaşılabilir olmalıdır(Kabadayı, 2010:44).

2.1.3.2.Strateji Oluşturma Evresi

Stratejik yönetimin en önemli evresi sayılabilir. Bu evre, analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi safhasıdır(Ülgen ve Mirze, 2004:71). Amaçlar belirlendikten sonra ne gibi stratejilerin var olduğunun araştırılması aşamasıdır(Hatiboğlu, 1986:45).

2.1.3.4.1.Temel Stratejiler

Büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerden oluşmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004:71).

2.1.3.4.2.Alt Stratejiler

Alt strateji çeşitleri olarak; İlişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif, yatay/dikey stratejiler sayılabilir(Ülgen ve Mirze, 2004:71).

2.1.3.3.Stratejik Uygulama Evresi

Bu aşama, stratejilerin uygulanması evresi olup, stratejilerin fiilen hayata geçirilmesidir. Stratejilerin faaliyete geçirilmesi ise, büyük ölçüde bir organizasyon kurulması ve bunun işletilmesidir. İşleyen bir süreç olan stratejide bu evre çok önemlidir. Uygulama süreci, aslında planlama sürecinden çok daha fazla dikkat gerektirir. Çünkü uygulama planlamadan daha fazla zaman alır, tahmin edilemeyecek birçok problem uygulama esnasında ortaya çıkabilir, kontrol edilemeyecek faktörlerin etkisi daha çok belli olur, yöneticiler, çalışanlara yön belirlemede yetersiz kalabilir, yeterince liderlik yapamayabilir veya yönetim ve örgüt sistemindeki yetersizlikler geç kalınmış olsa da uygulama esnasında fark edilebilir(Hatiboğlu, 1986:44).

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, amaçları gerçekleştirebilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Bu süreç genellikle, stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresi olup adeta düğmeye basılan evredir. Bu süreçte işletmeler;

-Önemli ve ancak çok da köklü olmayacak değişikliklerin gerektiği durumlarda hemen yeni bir misyon tanımları yaparlar ve amaçlarını yeniden belirlerler,

-Stratejilere uygun örgütsel yapıyı sağlar, her türlü kaynakları ve sistemi harekete geçirir, kurulan örgütsel yapıda görev alacak insanları, seçer, atamasını yapar ve onları eğitir,

-Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri, stratejik taktikleri harekete geçirerek, uygulamaları gerçekleştirecek yönetim biçimlerini ve uygun liderleri tayin ederler(Ülgen ve Mirze, 2004:72).

2.1.3.4.Stratejik Kontrol Evresi

Stratejilerin uygulandıktan sonra bu uygulanma sonuçlarına bakıp, bunların değerlendirilmesi süreci, stratejik kontrol evresini oluşturur. Uygulanılan stratejilerle istenilen sonuçlara varılabilmiş midir? Varılamamış ise ne istenilen sonuca ne kadar yaklaşılabildiği? Bu sorular cevaplanacak ve ardından bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden neden ve ne kadar farklı olduğu konusunda rapor ortaya konacaktır(Hatiboğlu, 1986:44).

Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son evresinde yer almasına rağmen, aslında sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden meydana gelir. Bu faaliyetlerin sürecin her safhasında yapılması, aslında hata oranını düşürür. Çünkü, kontrol her evrede yapılırsa, o evredeki küçük hatalar zaman geçmeden giderilir ve sistem doğru işlemeye devam eder; ancak kontrol her evrede yapılmaz, sona bırakılır ise en ufak hata çok büyük zaman ve maliyet kayıplarına yol açabilecektir. Stratejik bilinç evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmeler, şarttır. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif stratejilerin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır(Ülgen ve Mirze, 2004:73).

Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcıdır. Sonuçları değerlendirme ve kontrol için gerekli bilgiler organizasyonun faaliyet raporları ve performans verilerinden elde edilir. Bu safhanın etkili olabilmesinde, faaliyet sonuçlarının ve işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir şekilde tespiti ve yorumlanması önemli olacaktır. Bunun sağlanması için, işletmede kapsamlı ve güvenilir bir bilgi sistemine, enformasyona ve haberleşme yapısına ihtiyaç duyulur(Dinçer, 2005:73).

2.1.4.Stratejik Yönetimin Önemi

Değişen ve sürekli gelişen, hızlı rekabet ve globalleşme süreci ile sürekli olarak gelişen bir yapıya bürünen dünyaya uyum sağlayabilmek için, kaynakların ihtiyaçlardan az olması, etkin ve verimli planlamayı önemli kılmıştır. Stratejik yönetim, işletmelere yön kazandırmaktadır. Bu aşamada stratejik yönetim, işletmenin üst yöneticilerine uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olacak adımları belirlemek ve başarı ile uygulanmasını sağlamak konusunda rehberdir. Stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarına ulaşmaya yönelik kararları ve bu kararların uygulamalarını içeren bir süreç olup, işletmeler için bir yol göstericidir. İşletmelerde stratejik yönetimin benimsenmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına, zaman ve emek israfının önlenmesine de katkı yapar(Buzlu, 2014:6).

Stratejik yönetim, örgütün kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda tecrübe ve uzmanlık kazanmasını esas almaktadır. Stratejik yönetimden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını günlük politikalar üzerinde belirlemekte ve dolayısıyla olası dalgalanmalardan çabuk ve olumsuz etkilenmektedirler. Ayrıca stratejik yönetim, bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında karar verebilme yaklaşımı olduğu için, yöneticiye yaratıcı düşünce yollarını da açmaktadır. Stratejik düşünen bir yönetici, tehlikelerin erken farkına varır ve önlemini alır, fırsatları da erken algılar ve değerlendirir(Akgemici, 2008:10).

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle tepe yönetimin bir fonksiyonu olarak görülür ve bu nedenle de oldukça önemlidir. Ancak tepe yönetimin fonksiyonu olarak görülse de tüm organizasyonu etkileyen ve kapsayan bir yönetim tarzıdır(Odabaş, 2004:85).

Stratejik yönetim, işletmelere, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı da sunar. Fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için neler yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesine yardımcıdır(Akgemici, 2008:10).

Stratejik yönetimin işletmeye sağlayacağı faydalar genel olarak şöyle sayılabilir:

-Stratejik yönetim, örgütlere değişen durumları ve bu değişiklikler karşısında pozisyon almayı öğretir; olayları önceden tahmin etme gücü verir, bu da gelecek için önlem alma hususunda önemli bir faktördür.

-Stratejik yönetimde sınırlar daha esnektir ve bu da geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasına, gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmesine olanak sağlar.

-İşletmenin temel problemlerini araştırmada ve saptamada yöneticilere yardımcıdır.

-Stratejik yönetim, işletme içerisindeki iletişimin gelişmesine, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamaların gelişmesine yardımcıdır.

-Örgütsel ve fonksiyonel değişime kolay bir şekilde adaptasyonu sağlar ve bir örgütsel kültür oluşturulmasına katkıda bulunur(Akgemici, 2008:10).

-Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran ve onu önemli kılan, kendine özgü şu üç niteliği olmuştur; stratejik yönetimin gelecek yönelimli olması, rekabet avantajı yaratmaya ve ortalama üzerinde getiriye odaklanması ve bütüncül olması onu değerli ve önemli kılar(Bayrak, 2013:12).

Bunlara rağmen, stratejik yönetimle ilgili bazı eleştiriler de görülmektedir. Bu eleştirilerden bazıları;

-Stratejik yönetimde önemli olan, hazırlanan planın uygulanabilir olmasıdır. Ancak hazırlanan planların etkili olması, başarı için tek başına yeterli olmayabilir. Piyasada her an beklenmedik olaylarla karşılaşılabilir. Bu beklenmedik durumlar, zaman zaman planların uygulanmasını zorlaştırabilir veya engelleyebilir. Beklenmedik bu durumlara hazırlıklı olunması gerekmektedir.

-Strateji oluşturma sürecinde, gereğinden fazla analitik düşünmek ve çalışmaları daha çok sayısal verilerle yürütmek, niceliği hep niteliğin önünde tutmak veya insan faktörünü gözden kaçırmak stratejinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir.

-Stratejik yönetim, işletme için tam bir çözüm veya içinde bulunduğu durumdan kurtulmanın bir yolu değildir ve başarı için tek başına yeterli olması beklenmemelidir. Stratejik yönetim sadece başarı için çizilen bir yoldur(Akgemici, 2008:10).

2.1.5.Stratejik Yönetimin Özellikleri

İşletmelerin sonuca ulaşmak adına, uzun vadede kararlar alınmasında kullanılan bir yöntem olan stratejik yönetim, yönetsel özelliklerinin bulunmasının yanında genel yönetimin de bir parçasıdır. Stratejik yönetimin yönetsel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

-Stratejik yönetim, işletmenin tümünü ilgilendiren bir süreç olsa da işletmenin ilerisi için kararlar verenler genelde üst yöneticiler olacağından ve ilerisi için örgüte bir istikamet sağlamaya çalışmasından dolayı üst yöneticilerin görevidir denilebilir(Dinçer:2004:36).

-Stratejik yönetim, işletmede üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Çünkü stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yön verir. İşletmenin geleceğine yön verenler üst yönetim olduğu için stratejik yönetim daha çok üst yöneticileri ilgilendirir(Güçlü, 2003:74).

-Stratejik yönetim genel işletme amaçlarına ve hedeflerine yöneliktir. Bir diğer deyişle, tek bir alan için değil tüm işletme açısından iyi olan amaç ve hedeflere yönelmektedir yani parçayı değil bütünü esas alır(Aydemir, 2011:66).

-Stratejik yönetim, parçalarının birleştirilmesi olarak görülmelidir. Stratejik yönetim, işletmenin bütünü ile ilgilenmesinin yanında, bunları oluşturan parçalarla da ilgilenir. Stratejik yönetimin aldığı kararlar, bir zincirin halkaları gibi birbiriyle yakından ilgilidir. Stratejik yönetim sürecinde alınacak kararlar sistemattir. Biri koptuğu veya zarar gördüğü zaman diğer halkalar da bundan etkilenir. Yani işletmenin birimleri sürekli olarak etkileşim halindedir(Dinçer, 2004:36).

-Stratejik yönetim, karar verme sürecinde bütün paydaşları kapsamaktadır. Yöneticiler karar verirken çok sayıda paydaşın taleplerini göz önünde bulundurmalıdır. Paydaşlar işletmenin başarısında pay sahibi olan bireyler veya gruplardır. Paydaşlar, işletme sahiplerini, müşterileri, iş görenleri, tedarikçileri, toplumu ve diğerlerini kapsamaktadır. Yöneticilerin sürekli olarak tek bir paydaş üzerinde yoğunlaşması, diğer paydaşların örgüte cephe almasına yol açabilecek, bu durum da kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir(Aydemir, 2011:66).

-İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar ile kazanç odaklı bir etkilenme durumu vardır. Stratejik yönetimde piyasa istihbaratı da önemlidir, bunun için ise çevre ile temas esastır. Stratejik yönetimin çevre ile yakın temas halinde olması, çevrede meydana gelecek herhangi bir olaydan haberdar olması içindir(Dinçer, 2004:37).

-Stratejik yönetim hem kısa dönemli hem de uzun dönemli bakış açılarını birleştirmeyi gerekli kılmaktadır. Yani üst kademedeki yöneticiler parçadan bütüne gider bir yol izlemeli; yani mevcut ihtiyaçları karşılama üzerinde odaklanmanın yanı sıra işletmenin gelecekteki vizyonunu da sürdürmelidirler(Aydemir, 2011:67).

-Stratejik yönetimdeki temel esaslardan biri de işletmenin menfaatleri doğrultusunda ilerlerken, toplum menfaatlerinin de göz ardı edilmemesidir. Sonuç olarak toplum olmadan işletmeler ayakta kalamaz ve dağılırlar. İşletme ve toplum uyum içerisinde olduklarından, stratejik yönetimin dış çevreye karşı toplumsal sorumluluğu vardır(Dinçer, 2004:38).

-Stratejik yönetim öncelikle, tepe yönetiminin bir işlevidir. Yani tepe yönetimin tam desteği olmadan stratejik yönetim düşünülemez. Ancak stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilere de rehberlik eder. Özetle stratejik yönetim üst yönetimi daha fazla alakadar etse de her kademeyi bünyesinde barındırır. Geleceğe yönelik olup, işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir(Öztop, 2007:19).

-Stratejik yönetim, kurum, kuruluş ve organizasyonların, belirledikleri hedeflere ulaşmaları için, ürettikleri işletme politikaları, izledikleri yollar ve yaptıkları planlamalar ile yönetim ve uygulama aşamalarını içeren bir kavramdır(Kırılmaz, 2013:26).

-Stratejik yönetimde, verilerin ve bilgi kaynaklarının çeşitlilik göstermesindeki sebep, geniş kitleleri ilgilendiriyor olması ve işletmenin etkinliği veya verimliliği ile bütünüyle alakadar olmasıdır(Dinçer, 2004:38).

2.1.6.Dünyada Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, zaman içinde sosyal, ekonomik ve siyasi şartlara bağlı olarak bir değişim geçirmiştir. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi incelenirken, stratejik düşüncenin geçirdiği evrelerin ve bu evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş farklılıklarının ortaya konulması önemlidir. Bu anlamda Tablo 3'te stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini göstermektedir(Akgemici, 2008:14).

Tablo 3.Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, Üretim planlama ve kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Finansal Yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, Ürün çeşitlendirme ve Sinerji yaratma	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi,
1970'ler	İşletme Stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak Stratejik İş Birimleri(SİB), Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	İşletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Sektör Analizi	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlama, çeşitlendirme	Sektör yapısının analizi	Faydalı olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İKY, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: Güleş, 2008, s.12.

Stratejik yönetim alanının ayrı bir yönetim disiplini olarak doğduğu ülke, ABD'dir. Diğer ülkeler, stratejik yönetim alanında ABD'yi izleyici konumda yer almışlardır(Barca ve Hızıroğlu, 2009:120).

Günümüzdeki anlamıyla işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcı 1800'lü yıllara dayanır. 1765'te yeni bir enerji kaynağı olarak buhar makinesinin bulunması, 1776'da Adam Smith'in 'Ulusların Zenginliği' adlı çalışmayı kaleme alması, 1789'daki Fransız Devrimi teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin ve strateji düşüncesinin temel taşları olarak kabul edilebilir. Bilimsel yönetimin geçmişine bakıldığında, bu sürecin 2.Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazandığı görülmektedir. O dönemlerde savunma için önemli idi; geçmişte meydana gelen olaylardan hareketle işletmelerin çevresinde meydana gelebilecek değişimler öngörülerek, işletmelerin her duruma hazır hazırlıklı olması amaçlanmaktaydı. Bu amacı gerçekleştirmek için istatistiklerden yararlanma ve yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin kullanılması bazı yöntemlerdendir(Akgemici, 2008:14).

Bu dönem, işletmedeki planlama faaliyetlerinden, stratejik planlama faaliyetlerine doğru bir geçişin başlangıç dönemi olarak görülebilir. Çünkü artık planlama faaliyetleri yetersiz kalmaya başlamıştı, stratejik planlama daha uzun ve daha detaylı idi. 1950-1965 dönemleri kısa vadeli, uzun vadeli ve toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde strateji sadece toplumsal hayatta yer almayıp, işletmeler için de kullanılan bir kavram haline gelmiştir(Akgemici, 2008:14).

Stratejik yönetimin doğduğu 1960'lı yıllardan bu yana, bilimsel gelişimine ABD'li bilim insanlarının dışında önemli katkı sunan pek olmamıştır. 1970'li yıllarda stratejik yönetim alanında, özellikle Chandler'in izinde giderek çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Türk bilim adamları ise, gecikmeli olarak ancak son yıllarda stratejik yönetimi ayrı bir bilimsel alan olarak araştırmalarına konu etmeye başlamışlardır(Barca ve Hızıroğlu, 2009:120).

1970'li yıllar, stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan, işletmelerde stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı bir dönemdir. Aslında bir geçiş dönemidir. Bu dönemde geleceği tahmin etmenin hedeflere ulaşmada yeterli olmadığı görülmüş ve işletmeler için ulaşılacak hedefler belirlemek yerine izlenecek bir yön çizmenin daha faydalı olacağı anlaşılmıştır.

1980'ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir. 1990'lar ise 'stratejik görüş' dönemi olarak da adlandırılan, stratejik yönetimin biraz daha ötesine

geçildiği bir dönemdir. 1990'ların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, çevrenin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir(Akgemici, 2008:14).

2.1.7.Türkiye’de Stratejik Yönetim

Türkiye’de modern anlamda işletmeciliğin doğuşu 1930’lu yıllardan sonraya rast gelmektedir. 1960’lı yıllar, işletmelerin fonksiyonel bölümlere ayrılmaya başlandığı ve işletmenin departmanlara ayrıldığı bir dönemdir. Bu dönemde ise örgütlerde planlama faaliyetlerinin ya hiç olmadığı, ya da çok az olduğu görülmektedir. Bu dönemdeki planlama faaliyetleri genellikle kısa dönemli olup, (en fazla 1 yıl) bu sürenin az oluşu daha çok işletme bütçesiyle ilgilidir(Akgemici, 2008:17).

Ülkemizde ilk uzun vadeli plan çalışması, 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. Ancak uzun vadeli planlama çalışmalarının, büyük çapta 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yıllarda başladığı gözlenmektedir. 1978 yılından beri Eczacıbaşı grubunda, 1981 yılından beri Türkiye Şişecam Fabrikalarında, 1983 yılından beri Yaşar Holding’de, 1985 yılından itibaren de Sabancı grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları yapıldığı görülmektedir(Dinçer, 1992:34).

İşletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri çalışmaların yanında bazı kurum ve organizasyonlar tarafından sistematik olarak yürütülen çalışmaların da son yıllarda arttığı görülmektedir. Örneğin, KOSGEB işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarını desteklemek amacıyla ‘stratejik yol haritası hazırlama’ adı altında bir eğitim başlatmış, bu sayede işletmelere yönetim anlamında destek sunmuştur(Akgemici, 2008:18).

Günümüzde, ülkemizde yaygın olarak uzun vadeli planlama çalışmaları yapılmaktadır. Ülkemizde henüz kurumsallığı benimseyememiş aile şirketleri oldukça fazla olduğundan, hala işletmelerimizin stratejik yönetim anlayışını bir bütün olarak uyguladıklarını ifade etmek zordur(Dinçer, 1992:34).

3.1.ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1.1.Örgütün Tanımı

Örgütler, belirli bir amaca odaklı, faaliyetleri bilinçli bir şekilde oluşturulmuş ve koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklar olarak tanımlanabilir. Bir örgütün temel unsuru, bir bina veya bir dizi politikalar değildir; örgütler, kişiler ve onlar arasındaki ilişkilerden meydana gelirler(Daft, 2015:11). Örgüt, üyeler tarafından üretilen ve paylaşılan anlamlar bütünüdür(Tamimi, 2005:10).

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranış ve düşüncelerini düzenlediği, derleyip topladığı bir yapıdır. Bütün toplumlar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek ve işletme bünyesindeki sorunları çözmek için bazı kurumlara ihtiyaç duyar. Toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimlere örgüt denir. Örgütler, insanların kendi başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için bir araya gelmiş, ortak amaç güden bireylerden oluşur(Koçak, 2009:37).

Örgütlerde ortak olan amaçlardır. Örgütler, bir amaca ulaşmak için kurulurlar ve amaç kavramının yanında bu amaçlar için bir araya gelmiş insanlar topluluğu da önemli bir unsurdur. Yani örgüt, bir grup insanın birbirine bağlı biçimde bir amaca hizmet etmeleridir. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş birimler veya insan topluluklarıdır(Bozoğlu, 2010:25).

Günümüzde insanlar, hayatının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örneğin insanların çalıştıkları işyeri bir örgüttür. Aslında örgütler, bireylerin yalnızca çalışma saatleri içerisinde etkili değildirler, tüm yaşamlarında örgütlerin etkisi görülmektedir. İnsanın mensup olduğu ailesi bir örgüt örneğidir. İnsanın neredeyse her etkinliği bir örgütle iç içedir ya da ilişkilidir. İnsanlar eskiden beri, güç, yetenek veya zaman sınırlarının yetersizliği nedeniyle ihtiyaçlarını karşılamak için diğer insanlardan yardım alma ihtiyacı hissetmiştir. Bu durum da kişileri örgüt kurmaya itmiştir. Çünkü insanlar, tüm ihtiyaçlarını kendi başına karşılayamayabilirler ancak çabalarını bir araya getiren insanlar yapmak istedikleri birçok şeyi birlikte başarabileceklerdir. İşte örgüt fikri buradan çıkmıştır(Kocaoğlu, 2007:12). Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşmak için örgütsel kaynakları planlı bir şekilde düzenlerler. Çevresel değişimlere daha hızlı adapte olabilmek

için örgütler arası sınırlar gibi, bölümler arası sınırlar da esnek bir hale gelmiştir. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve diğer çevresel unsurlarla etkileşim içinde olmadan örgütlerin ayakta kalmaları mümkün değildir. Hatta bazı şirketler, ortak çıkarları için rakipleriyle bile işbirliği yapmakta, onlarla bilgi ve teknoloji paylaşmaktadır(Daft, 2015:11).

Başka bir tanımla örgüt, içinde çeşitli görevleri yapmak üzere bir araya gelen, çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında kurdukları işbirliği düzenidir. Amaçları farklı da olsa örgütler, yaşamlarını kurulan ilişkiler düzeni içinde sürdürürler(Çöllü ve Summak, 2012:55). Örgütler, farklı kültürlerdeki bireylerde meydana gelmiştir. Bu bireyler bir araya gelmiş ve bir grup oluşturma sonucunda diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi belirlemişlerdir ve o ortak amaca yönelmişlerdir(Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008:46).

Örgütler, çevreyle etkileşen, belli bir amaç ve biçimsel yapılara sahip yapılardır. Yine başka bir tanımla örgütler, çevreyle etkileşen, ancak farklı çıkarları barındıran, biçimsel olmayan yapılara sahip unsurlardır. Bu iki farklı tanım iki farklı örgüt kuramına aittir(Sargut ve Özen, 2010:23).

Örgüt kuramı, örgütler hakkındaki genel tanım ve söylemlerin toplamından meydana gelir. Örgütler üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar, özellikle yönetim biliminin alanına girmektedir. Örgüt çalışmalarının çıkış tarihi net olarak bilinmemekle birlikte, 1940'ların sonuna kadar sosyolojinin bir alt alanı olarak görülen örgüt konusunun pek de bilinmediğinin veya araştırılmadığının söylenmesi mümkündür(Sözen ve Basım, 2012:35).

3.1.2.Performansın Tanımı

Performans kavramının ilk olarak 15.yy.'da ortaya çıktığı, oyun ve sergi için kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde ise performans kavramının eski anlamların dışında çok farklı anlamlar ifade etmektedir ve bu anlamlar her geçen gün sayısını artırmaktadır. Çok farklı alanlarda kendini gösteren bu kavram, özellikle iş dünyasında vazgeçilmez bir ölçüt haline gelmiştir(Ölçen, 2012:3).

Performans, sözlükte 'başarım' olarak yer bulurken; 'başarım' ise elde edilen bir başarı veya herhangi bir eseri, işi yaparken veya benzerini ortaya koyarken gösterilen başarıdır. Performans, belirli amaçlara ulaşmak adına yapılan işler sonucunda elde edilen

sonuçtur veya çıktılarıdır. Diğer bir tanımla performans, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi sürecidir(Maimaitimin, 2015:34).

Performans, belirli hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından değerlendiren, yani nitel ya da nicel değerlendirmelere konu olabilen bir kavramdır. Aynı zamanda belirli bir amaca yönelik yapılan planlar sonucunda varılan noktayı gösterir(Yücel, 2010:23). Yine bir başka tanımla performans, bir işin için, önceden belirlenen standartlara uygun davranışlar sergilenmesi ve beklenen amaçların başarılması veya amaçlara yaklaşma derecesidir ya da çalışanın üstlendiği görevi, işletmenin amaçlarına ulaşması için önceden tespit edilmiş şartlara uygun şekilde ifa etmesi, yerine getirmesidir(Gül, 2013:5). Diğer bir tanımla performans, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın gösterdiği davranış ölçüsüdür. Çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmasında gösterdiği çaba olan performansın değerlemesi ise, örgüt içinde ayrı bir çalışma ve sistem gerektiren bir konudur. Performans değerlendirme konusunda yürütülecek sistemler işleyişin ve performansın olumlu sonuçlar doğurmasında oldukça önemlidir ve bu değerlendirme yöntemleri çok çeşitlidir(Yatkin, 2008:7).

İşletmeler değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için günümüzde performans ve performansın gelişimi konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Performans, bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini anlatır. Başka bir tanımla performans, çalışanların yani iş görenlerin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve organizasyonun amaçlarına uygun olan davranışları değerlendirme şeklidir(Çalışkan vd., 2011:364).

3.1.3.Örgütsel Performans

Örgütsel performans, genel performanstan çok farklı değildir. Bir işletmenin performansı, belli bir zaman zarfı sonundaki çıktı ya da örgütsel faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç, aslında kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşma derecesidir de. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların yorumlanmasına ise örgütsel performans denir. Performans kavramının tespiti, işletmenin girdi ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçlarının ölçülüp değerlendirilmesiyle ancak mümkün olacaktır. Performansın değişik boyutlarına göre işletmeler çıktılarını ya da sonuçlarını değerlendirmektedirler(Avcı, 2005:114).

Örgütsel performansı, bir örgütün stratejisi, içinde bulunduğu sektör içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajını elde etmesi ve bunu sürdürülebilir kılması için kullanacağı araçlar ile izleyeceği yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı olarak tanımlanmak mümkün olacaktır. Örgütsel performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak pazar paylarındaki büyüme, satışlar ve karlılığın yanında, işletmenin genel stratejik amaçlarında başarı olarak görülmektedir(Eren ve Kaplan, 2014:177).

Örgütsel performans, organizasyonların devamlılığını sağlayacak gelişmeleri, kurumsal, ekonomik, finansal ve çevresel performanslarına dair gösterdikleri inceleme ve araştırma ve bu araştırmadan elde ettikleri geri bildirimle bağlıdır. Yukarıda da işlendiği üzere performans kavramı, en basit tanımıyla, bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. Ancak örgütsel performansın ölçülmesi zordur, çünkü çok boyutlu ve karmaşık bir yapıdır. Bundan hareketle, örgütsel düzeyde yapılan performans ölçümlerinde, gerek nesnel ölçütler, gerekse algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmak durumundadır. Yani örgütsel performansın ölçülmesi ve yorumlanmasında hem nesnel hem de öznel ölçütlerden faydalanılır(Altuntaş ve Dönmez, 2010:56).

Örgütsel performans, örgütün amaçlanan hedefe yönelik ne kadarına ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin anlatımıdır. Örgütsel performans; etkililik, yenilik, etkenlik, iş hayatının kalitesi, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme ve karlılık gibi performans boyutlarının maksimum düzeyde birleşimi sonucunda tam olarak etkisini gösterecektir. Örgüt performansı, aynı zamanda çevre koşulları ve globalleşmenin gereklerini yerine getirmenin ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin de bir ölçüsüdür(Akın ve Çolak, 2012:87). Örgütsel performans, her kurum için o kurumun rekabetçi gücüdür aynı zamanda. Yani örgütsel performans, örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ne derece yaklaşıldığının ya da ulaşıldığının ve rakiplere oranla ne derece performans artışı sağlandığının bir belirleyicisidir(Cingöz, 2011:146).

3.1.3.1.Örgütsel Performansın Boyutları

Günümüzde örgütsel performans oldukça geniş yelpazesi olan, çok yönlü bir kavram olarak ele alınmakta ve örgütsel performansın aşağıdaki beş boyut arasındaki ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir:

- Etkililik (effectiveness),
- Etkenlik (efficiency),
- Kalite (quality),
- Verimlilik (productivity),
- Yenilik (innovation)(Ölçen, 2012:11).

Bu sayılan boyutlarla birlikte örgütsel performanstan ne beklendiği sonucuna ulaşılabilir.

3.1.3.1.1.Etkililik ve Etkenlik (Effectiveness)

Etkililik, işletmelerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlarına ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür. Bir örgütün, çeşitli grupların istek ve taleplerini ne ölçüde karşıladığının standardı ise örgütsel etkililiktir. Başarı derecesidir bir nevi. Kurumun yaptığı bir işin sağladığı faydayı ve bu iş yapılırken, kaynakların ne ölçüde iyi değerlendirildiği de örgütsel etkililik kavramını yakından ilgilendirir. Bazı küçük farklılıklara rağmen örgütsel etkililik, genelde, örgütün ulaşmayı amaçladığı sonucu elde etme oranı olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle, örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesidir(Yükçü ve Atağan, 2009:2).

Etkililik, doğru işlerin, doğru zamanda, standart ve düzgün kaliteyle ve istendiği oranda yapılması; etkenlik ise, işlerin doğru yapılması ile ilgilenir. Etkenliği tanımlayacak olursak, işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ne denli etken ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. İşletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden belirlendiği planın gerçekleştirilme derecesi bize kuruluştaki etkenliği gösterir(Ölçen, 2012:13).

Etkenlik: Standart Performans(Değer) / Gerçekleşen(Fiili) Performans(Ölçen, 2012:13).

Etkenlik, örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelik bir kavram olup, önemli bir performans göstergesidir. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ölçer. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi adına yürütülen süreçlerin değerlendirilmesi olarak adlandırılan etkenliğin diğer adı da yeterlilik derecesidir diyebiliriz(Korkmaz, 2011:7).

3.1.3.1.2.Kalite (Quality)

Günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de, etkenlik, verim ve verimlilik boyutlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olup, performans zincirinin halkalarını oluşturmaktadır. Kalite ile ilgili farklı tanımlar yapmak mümkün olacaktır. Bunlardan bazıları:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin gördüğü değer ölçüsüdür,
- Kalite, eksikliklerden mümkün olduğunca kaçınmak, tama yakın olmaktır,
- Kalite, insanların ihtiyaçlarına ve kullanımına uygunluktur,
- Kalite, bir standardı yakalamak, önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk sağlamaktır,
- Kalite, en az olarak müşteri beklentisini karşılamak, onları tatmin etmek veya onların beklentilerinin ilerisine geçmektir(Ölçen, 2012:14).

Mal ve hizmetlerden yararlanan ilgili kişiler ya da kurumların beklenti ve tatmin düzeylerinin karşılanmasında ulaşılan düzeye kalite denir(Tamer, 2006:19). Kalite anlayışı, iyi bir işletmeye entegre edildiğinde denetim mekanizmasının işletme içindeki görevi hafifleyecektir, çünkü kalite belirli bir seviye oluşturacağından, denetlemeye eskisi kadar gerek kalmayacaktır. Kalite, bir örgütte en küçük birimden, bütün personel ve çalışanlara kadar her şeyden sorumludur. Diğer bir tanımla kalite, doğru zamanda doğru şeyler yapmaktır. Kalite, kabul edilebilir bir seviyeden daha çok, hatasız olmayı gerektirir. Kalite, örgüt performansı için de etkili ve oldukça önemlidir. Yine kalite, bir ürün ya da hizmetin eksiklikleri varsa gidermek, tüketiciyi daha çok memnun edebilecek özellikler katmaya odaklanmayı gerektirir. Amaç hizmet veya üründe mükemmeliyet olmalıdır(Korkmaz, 2011:9).

3.1.3.1.3.Verimlilik (Productivity)

İlk kez 1776 yılında Quesnay tarafından ortaya atılmış olan bu kavram, 1883 yılında üretme gücü olarak tanımlanmıştır. 20.yy'ın başlarında ise çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki oran olarak tanımlanmıştır(Dinçer, 2011:43).

Verimlilik, üretim sürecine katılan çeşitli unsurlarla, (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eder ve işletmenin elindeki kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmesidir verimlilik. Teknik anlamda verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanır(Çıktı / Girdi)(Yükçü ve Atağan, 2009:4).

Örgütteki birim çıktı başına girdi veya maliyet olup, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir(Tamer, 2006:18). Performans ölçütlerinden biri olan verimlilik çoğu zaman etkinlikle karıştırılsa da verimlilik, incelenen değişkeni bir bütün olarak algılayıp, kaynak etkinliğini ölçerken, etkinlik ise her bir üretim kaynağı başına elde edilen çıktıdır(Dinçer, 2011:44).

3.1.3.1.4.Yenilik (Innovation)

İnovasyon, köken olarak Latince'dir ve 'innovatus' tan türemiştir. Bu kavramın İngilizce'deki karşılığı 'innovation'dur. Türkçede ise 'yenilik ve yenileşim' olarak yerini almıştır. İnovasyon denildiğinde, bilim ve teknoloji kullanılarak, ekonomik ve toplumsal faydalar sağlayacak çıktılara ulaşılması anlaşılmaktadır. Bu bağlamda inovasyon, kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp; bilim ve teknoloji etkinliklerinin tüm süreçlerini kapsamaktadır(Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2009:24).

İnovasyon, hem bir süreci yani yenilenmeyi hem de bir sonucu, yani yeniliği anlatır. Bir girişimcilik fonksiyonudur aslında inovasyon. Girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır(Bozkurt ve Tascioğlu, 2007:2).

Schumpeter, 1911 yılında yazdığı "Ekonomik Gelişme Teorisi" (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung) adlı kitabında inovasyon konusunu işlemiştir. Schumpeter inovasyon kavramını, hiç görülmemiş ya da müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim ve değişim süreci, yeni bir pazar

yaratma, hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlar olarak aktarmıştır(Yapar, 2015:29). Günümüzde, rekabet koşullarının arttığı bu ortamda rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler veya ürün ya da hizmetin fiyatı değildir. İşletmenin pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre özel ürün ve hizmet üretimi, satış sonrası destekler, servis hizmetleri, yeni yönetim ve organizasyon teknikleri gibi pek çok faktör de işin içinde maliyetlerden çok daha önemli yer tutmaya başlamıştır. İşte tüm bu etkenler yenilik yapmayı zorunlu kılmaktadır. Gelişen pazarlarda yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü arttırmanın yolu da inovasyondan geçer. Artan rekabet ortamında sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin inovasyon yapması artık zorunludur(Ölçen, 2012:16).

İnovasyon, işletmeler açısından değer yaratan ve sürdürülebilir büyümeye katkı sunan önemli bir faktördür. İnovasyon girişimlerinde çalışanların bilgi, tecrübe ve kurumlarına bağlılıkları önem arz etmektedir. Küresel rekabet ortamında firmaların sürekli yeni bilgiye ihtiyaç duymaları rekabet üstünlüğü sağlamak için yegane unsurdur. Günümüz piyasalarında işletmeler inovasyondan uzak kalamaz duruma gelmişlerdir. Küresel dünyada ayakta kalabilmek adına firmalar sürekli yeni teknolojiler ve bilgiler geliştirmek zorundadırlar. Çünkü bir işletmenin inovasyon yapma yeteneği, kurumun sahip olduğu bilgi kapasitesiyle doğrudan ilgilidir(Demirtaş, 2013:262). Yine bir başka genel tanımla inovasyon; yeni ürün veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yönetimin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerde uygulanması sürecidir(Yavuz, 2010:145). İnovasyonu, yani yeniliği, alışılmışın dışındaki her şey şeklinde tanımlamak da mümkündür. Örgütlerin yaşamını sürdürmeleri için, yeni ürün veya hizmet geliştirme zorunlulukları yeniliğin stratejik bir önem kazanmasını sağlamıştır(Eren ve Kılıç, 2013:224). İnovasyon, işletmede karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik çabaların sonucunda ortaya çıkan bir yeniliktir. Dış çevrelerinde yaşanan değişimlere bağlı olarak işletmeler, çalışma yöntem ve metodlarını yenileyip, daha çok teknoloji kullanarak, inovasyon sayesinde hedeflerine daha kısa sürede ve daha kolay ulaşmayı amaçlamaktadır ki gelişen bu teknolojiye örgütlerin inovasyondan uzak kalmaları mümkün değildir(Şengül, 2015:143).

Diğer bir tanımla inovasyon, yeni fikirlerin, değer yaratan çıktılara dönüştürülmesi sürecidir. İnovasyon, işletmelerin, yeni bir piyasaya girebilme veya mevcut pazar paylarını artırabilme ve rekabetçi bir avantaj oluşturup, sektörde yukarıya oynamak noktasında da iş

stratejilerinin temelini oluşturmaktadır(Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009:95). Örgütlerde inovasyonun başarılı olması, beşeri ve maddi kaynakların etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. Yapılan inovasyon, getirilen yeniliklerin gerekli ve etkili olduğuna ilişkin örgütte kanaat oluşturmalıdır ve bu süreç herkes tarafından benimsenmelidir. Kurum çalışanlarınca benimsenmeyen, önemsenmeyen ve alışılmayan yenilikler kalıcı olamayacaktır(Şengül, 2015:144).

3.1.3.2.Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Ölçmeyi tanımlamak gerekirse ölçme, bir bilgi sağlama yoludur. Teknik bir tanımda ise nesnelerin, bulguların, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini bulma sürecidir. Ölçüm, toplumsal hayatta ve her alanda olduğu gibi işletmeler için de vazgeçilemez bir unsurdur. Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği, onun performansına bağlı olup bu performansın değerlendirilmesi süreci de bir ölçümdür. İyi bir yönetici içinde bulunduğu işletmenin performansını etkin bir performans ölçme sisteminden edindiği bilgilerle takip eder. Ölçüm, tüm değerlendirme yöntemleri için olmazsa olmazdır. Ölçümler sayesinde sağlanan bilgiler, yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır, yani çalışanlar ve yöneticiler ölçüm sonuçlarına göre gerekli önlemleri alır; eksik yönlerin tespitinde önemli bir faktördür. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir(Karaman, 2009:415).

Performansın, rekabetin ve seviyenin olduğu her konuda bir ölçüm şarttır. Bu ölçümler; finansal ve finansal olmayan konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok satışlar, kârlılık, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Ancak artık global dünyanın rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin bir firmanın itibarı da günümüzde önemli bir ölçüt haline gelmiştir(Yıldız, 2011:181).

Performansın ölçülmesinde, her aşamada ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir faktördür. Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya olup, bu ülkeler, halen performans yönetimi sisteminin uygulanmasında en başarılı örneklerle sahiptirler(Özer, 2009:10).

Performans ölçmenin yaratıcı bir özellik taşıdığı, verimli ve etkin kaynak kullanımını güvence altına alacak sistemlerin geliştirilmesini ön plana çıkardığı görülmektedir. Performans ölçmede sadece az kaynak harcamak değildir önemli olan; doğru şeylere akıllı harcamalar yapmaktır. Öte yandan örgütsel performans ölçümü yapmak için planlı, programlı ve uzun soluklu bir çalışma önemlidir; sabırlı, analitik düşünen, yaratıcı, ekip çalışmasına ve işbirliğine önem veren bireylere ihtiyaç duymaktadır. Performans ölçümünde yapılan yanlışlar, işletme çalışanlarının motivasyon kaybı, kaybedilen zaman ve maliyetler gibi kayıplara yol açar. Bu nedenle, örgütsel performans kriterlerinin oluşturulurken, ilgili tüm kişilerin ve bölümlerin fikirleri alınmalı ve kuruluşa katkı sağlayan kriterler üzerinde görüş birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir, çoğulculuk esas alınıp, katılım yüksek olmalıdır, aksi taktide sağlıklı bir ölçüm yapılamayacaktır(Karaman, 2009:416).

3.1.3.3.Örgütsel Performansı Değerleme Yöntemleri / Yaklaşımları

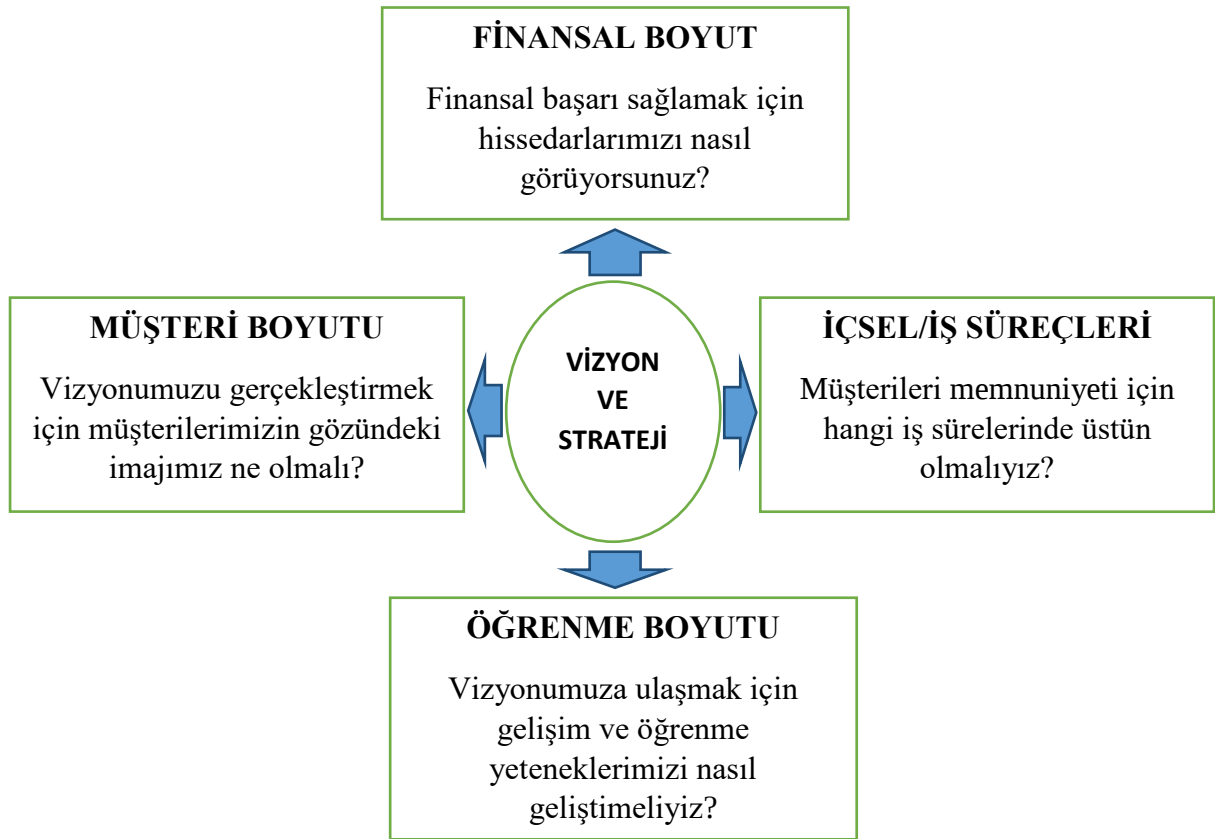
Günümüzde yaşanan yoğun rekabet koşullarında, yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen tek bir performans ölçüm sisteminin olmadığı görülmüştür(Elitaş ve Ağca, 2006:349). Performans ölçüm sistemleri, çalışmalarda ortalama 10 yıldır incelenmektedir(Avcı, 2005:104).

Performans ölçmek için karar vermede kullanılan ölçümler genellikle finansal verilerden oluşmakta olup, objektif olan bu ölçümlerin sağladığı katkılar ise dinamik ve hızlı gelişen günümüz çevre koşullarında artık yetersiz kalmakta, sübjektif ya da nicel olmayan ölçütler de öne çıkmaktadır. Aksi taktirde denetlenen birimler departman ve çalışanlarla sınırlı kalmakta, müşteriler ile diğer çevresel değişkenler dikkate alınmamaktadır. Bu tarz ölçümlerden kaynaklı bazı eksiklikleri şöyledir:

- Uzun vadeli bakış açısı taşımaz,
- Esneklik ve kaliteyi sağlamada başarısızdırlar,
- Stratejik odak eksikliği yaşanabilir,
- Müşterilerin ne istediği konusunda ve rakiplerin durum analizinde eksiktirler(Cingöz, 2011:154).

3.1.3.3.1.Balanced Scorecard-Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi

Balanced Scorecard, Türkçeye denge kontrol paneli olarak çevrilebilir. Bu model, işletmelerin sahip oldukları finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak, müşteri memnuniyeti çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini önerir(Avcı, 2005:104). Bu yaklaşımda işletmeler, performans ölçüm veya değerlemelerinde sadece finansal göstergeler değil, müşterilerle ilgi göstergeler, işletme içi süreçlerle ilgili göstergeler, yeniliklerle ilgili göstergeler, kurumsal öğrenme gibi farklı göstergeler de kullanırlar(Cingöz, 2011:158). Bu göstergeler şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1.Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yaklaşımı(Avcı, 2005:105).

Firmalardaki performansı dengeli bir biçimde ölçmek için geliştirilen bütün yöntemlerin farklı bakış açıları sunduğu görülmektedir. Farklı bakış açıları, farklı gözlerle bir işletmenin performansına farklı biçimlerde bakmaya imkan sunmaktadır. Her bakış açısının da bir ya da birkaç performans göstergesine sahip olduğu görülmektedir(Elitaş ve Ağca, 2006:353).

Bu yaklaşıma göre, örgütün hedefleri, kuruluşun vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Sadece finansal kaynaklarla ilgilenmez, finansal olmayan kaynaklarla da ilgilidir. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, yüksek kaliteli ürün, motive olmuş, yetenekli personel, tatmin olmuş müşteriler ve her türlü tecrübeler yer almaktadır(Avcı, 2005:105).

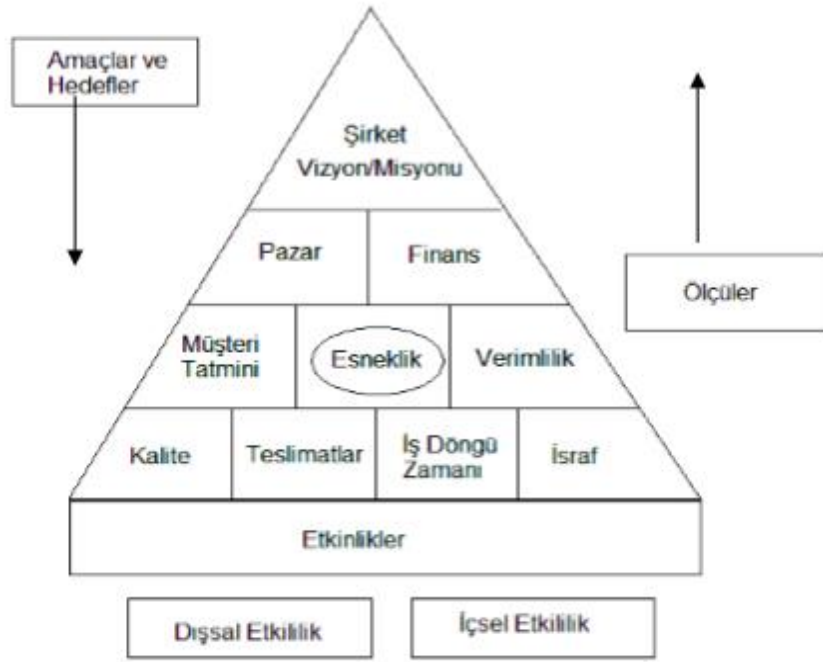
Bu yaklaşıma göre amaç, işletmelerin başarılarını yani performanslarını bütün olarak ve dengeli şekilde görebilmelerini sağlamaktır. Sonuç olarak, örgüt performansını dengeli bir şekilde ölçmeyi amaçlayan bu yaklaşım, performansa farklı biçimlerde bakmayı sağlar ve değerlendirme sadece finansal kriterler dikkate alınarak değil, örgütün diğer nitel yönlerine ilişkin diğer göstergeleri de dikkate alınarak yapılır(Cingöz, 2011:159).

3.1.3.3.2.Lynch-Cross Performans Piramidi (Ölçütler Piramidi)

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından birisi de performans piramidi yaklaşımıdır. Lynch-Cross tarafından geliştirilen piramit yaklaşımı; işletme düzeylerindeki genel göstergelerden meydana gelir(Elitaş ve Ağca, 2006:350). Performans piramidi, ilk olarak A.S. Judson tarafından ortaya konmuş olsa da geliştiren Lynch ve Cross olmuştur. Performans piramidi dar anlamıyla hiyerarşik bir yapıdır. Bu yapıda bilgi, yukarıdan aşağıya amaçlardan, işletme birimlerinden, bölümler, gruplar ve temel işletme süreçlerinden geçerek ilgili yere ulaşır. Yani bir hiyerarşi mevcuttur(Korkmaz, 2011:59).

Cross ve Lynch'a göre her bir bölüm, işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için performans özelliklerini anlamalı, onları iyi yönetmeli ve aynı zamanda da geliştirmelidir. Bu nedendir ki performans piramidi, örgütün günlük faaliyetlerini vizyonuna bağlayacak amaçlar ve ölçütler içerirler. Bu noktada yapılmaya çalışılan ise amaçların müşteri önceliklerine dayanarak yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarı doğru dönüştürülmesi yoluyla, örgütün stratejisi ile faaliyetleri arasında ilişki kurmak olacaktır(Cingöz, 2011:156).

Piramit dört aşamadan oluşmakta ve sol tarafı dışsal etkililiğe, sağ tarafı içsel etkenliğe yönelmektedir. Ölçme yapılırken ise her bir aşama ile diğerleri arasında bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır(Avcı, 2005:106). Performans piramidi şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Performans Piramidi (Elitaş ve Ağca, 2006:351).

Şekilde de görüldüğü üzere, piramidin en üstünde işletmenin misyonu ve vizyonu yer alır. Bu aşamada, genel anlamda organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilir (Elitaş ve Ağca, 2006:351). Akabinde, bunlar işletme birimlerine yönelik ikinci düzey amaçlara çevrilir. Amaçların ikinci düzeyinde, vizyonun gerçekleşip gerçekleşmediği sorgulanır. Pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi ölçütler analiz edilir ve tanımlanır. Bu ölçütler ise, üçüncü düzeyde daha operasyonel ölçütler haline dönüşür ve piramidin temelini oluşturur (Cingöz, 2011:157).

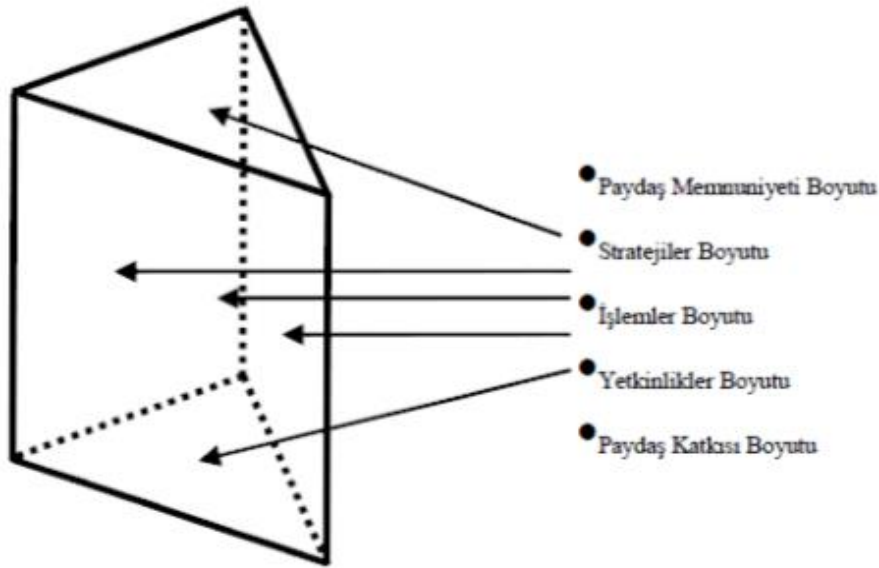
3.1.3.3. Performans Prizması Yaklaşımı

Performans prizması, 2002 yılında Neely tarafından geliştirilmiştir (Korkmaz, 2011:63). Performans prizması, küresel iş dünyasında başarı arayan örgütlerin, önemli konumdaki paydaşlarının kimler olduğunu ve ne arzu ettiklerini bilen örgütler olduğunu ileri süren bir yaklaşım olarak, diğer yaklaşımlardan biraz farklıdır. Bu yaklaşıma göre, bu işletmeler paydaşları ve müşterilerinin memnuniyetini sağlayacak stratejiler geliştirecek süreçleri yönetmek konusunda temel yeteneklere sahiptirler (Cingöz, 2011:159).

Bu yaklaşım, performans değerlendirme yaklaşımının çoğunun aksine, günümüzde örgütlerde performans değerlemeye stratejiden değil de paydaşlardan hareketle başlamaktadır(Elitaş ve Ağca, 2006:363). Bu model, beş yüzü olan bir prizmaya benzediği için performans prizması adını almıştır. Performans prizmasının karşılıklı etkileşim içinde olan beş boyutu şunlardır:

- Paydaş memnuniyeti,
- Stratejiler,
- Süreçler(işlemler),
- Yetkinlikler,
- Paydaş katkıları(Ölçen, 2012:52).

Performans prizması yaklaşımı şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Performans Prizması Yaklaşımı(Ölçen, 2012:53).

Performans piramidini oluşturan beş etmen ise;

Paydaşların Tatminine Yönelik Boyut: Bu boyut sadece müşteri ve hissedarlardan daha geniş bir kapsama alanına sahiptir. Müşteriler, ortaklar, tedarikçiler, devlet ve özel çıkar gruplarının hepsi birlikte paydaş sayılır(Ölçen, 2012:53). Örgütün stratejik paydaşları kimlerdir? Neye ihtiyaçları var? Sorularına cevap vermelidir(Cingöz, 2011:161).

Stratejiler boyutu: Bu boyut, belirleyici paydaşların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için uygulamaya konulması gereken stratejiler nelerdir? Sorusunu cevaplar ve örgütsel performans ölçülerinin belirlendiği boyuttur(Ölçen, 2012:53). Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve onları tatmin etmek için hangi stratejiler kullanılmalıdır? Sorusuna cevap niteliği taşır(Cingöz, 2011:161).

Süreçler (işlemler) boyutu: Bu boyutta, stratejiler boyutunda belirlenen stratejilerin yürütülmesi için gerekli olan işlemler belirlenir. Bu işlemler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olabilir(Ölçen, 2012:53). Belirlenen stratejileri yürürlüğe koymak için hangi süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır? Sorusunu cevaplar(Cingöz, 2011:161).

Yetkinlikler boyutu: İşlemler boyutunda belirlenen işlemlerin yürütülebilmesi ve ileri seviyeye taşınabilmesi için gereken yetkinliklerin ne olduğunu belirlendiği boyuttur(Ölçen, 2012:53). Süreçleri doğru yönetebilmek için hangi yetenekler gereklidir? Sorusuna cevaptır(Cingöz, 2011:161).

Katkılar boyutu: Bu aşamada, bir önceki boyutta belirtilen yetkinliklerin geliştirilerek sürdürülebilmesi için paydaşlardan sağlanması gereken katkıların ne olduğu belirlenir(Ölçen, 2012:54). Mevcut yetenekleri geliştirmek ve korumak için paydaşlardan ne istemeliyiz? Sorusuna cevap niteliği taşır(Cingöz, 2011:161).

4.1.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARAMAN İLİNDEKİ BANKALARDA YAPILAN BİR UYGULAMA

Stratejik planlama ve örgütsel performansın incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi, uygulamanın sınırları, hipotezler, değişkenler, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Karaman’da bankacılık sektöründe çalışmakta olan banka personeli üzerinde uygulanmakta olan çalışmanın amacı Karaman’da bulunan bankaların stratejik planlama konusundaki yaklaşımlarını betimleyebilmek ve stratejik planlama ile performans arasında bir bağ olup olmadığını araştırmaktır. Bankacılık sektöründe bulunan personel üst, orta ve alt düzey olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bankalar genel merkezlerden yönetilmekle birlikte bu merkezlerde belirlenen stratejilere ne ölçüde uyabildikleri ve aynı zamanda bu stratejilere ne kadar katkı sağladıklarını görmek açısından önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Bu çalışma ile birlikte genel merkezde oluşturulan stratejilerin uygulamada ne kadar uygulandığını ve algılandığını da görme açısından önem arz etmektedir.

4.1.2.Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırma Karaman’da bulunan bankalardaki üst, orta ve alt düzeyde bulunan banka çalışanlarına yapılmıştır. Verilerin toplanmasında, ana kütlenin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiş, bu bankalarda çalışan personelin tamamına ulaşılmasa da yönetim kademesinde bulunanlarla diğer kademelerde bulunanlar dengelenmeye çalışılmıştır. Karaman ilinde faaliyet gösteren bankaların toplam çalışan sayısı 252 olarak belirlenmiş olup, bu çalışanlardan 28 tanesi katılım bankalarında, 94 tanesi kamu bankalarında, 130 tanesi ise diğer özel bankalarda çalışmakta olup, evren sayımız 252 olarak belirlenmiştir. Karaman’da çeşitli bankalarda çalışan 74 banka çalışanı örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulamadan önce randevu alınmış çalışanların meşgul olmadıkları bir zamanda birebir görüşerek anket

uygulanmıştır. Anket uygulanırken çalışanlar anlamadıkları soruları sormuşlar ve doğru bir biçimde uygulanması sağlanmıştır. Anketlerde isim vs. kimlik bilgilerinin verilmemesi istenmiştir. Bankaların isimleri ayırt edilmeden karma anket yapılması ile çalışanlar bir bankadaki çıkan sonucu yönetim tarafından baskı uygulanmaması için görememektedirler. Örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir.

4.1.3.Araştırmanın Yöntemi

Anket formu, Karaman'da faaliyette bulunan çeşitli isimdeki banka personeline yapılmıştır. Anket çalışması neticesinde 74 adet anket formu değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS16 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, t testi ve anova testi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Anket çalışmasında çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik soruların yanı sıra bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler aşağıda verilmektedir.

Anket çalışmasının stratejik planlama kısmında geliştirilen ölçek (YAZIR, 2015) ve örgütsel performans kısmında geliştirilen ölçek ise (GÖZTEPE, 2009)'a aittir.

4.1.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, tek ölçek kullanılmış olup, stratejik planlama başarısı ölçeği, tek boyutlu ve üç maddeli olarak oluşturulmuş bir ölçektir. Katılımcılardan, ölçekte belirtilen ifadelerle hangi düzeyde katıldıklarını “Beşli Likert Ölçeği” üzerinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5-Tamamen Katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yüksek puanlar stratejik planlama başarısının yüksek olarak algılandığını ifade etmektedir. Belirlenen bu üç madde ise; bütçe, kontrol ve örgüt yapısıdır. İlgili maddelerle birlikte faktör analizi yapılmıştır.

Anket sorularının faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin testine bakılır bu oranın 0,60'dan yüksek olması beklenir ve tablo 4' ten de görüleceği gibi 0,923 gibi büyük bir oran çıkmıştır. Bunun anlamı artık verilere rahatlıkla faktör analizi uygulanabilecektir.

Tablo 4.KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,923
	Approx. Chi-Square	1164,783
Bartlett's Test of Sphericity	Df	153
	Sig.	,000

Değişkenlerin bileşenler tarafından açıklanma oranı tablosu aşağıda verilmiştir. Burada faktör analizi ile genel olarak değişkenlerin açıklanma oranının yüksek olduğu görülürken, en çok açıklanan değişkenin % 81,2 oranla “Kuruluşun yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans yönetimi mevcuttur.” değişkeni açıkladığı en az açıklanan değişkenin ise % 53,5 ile “Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.” değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.Communalities

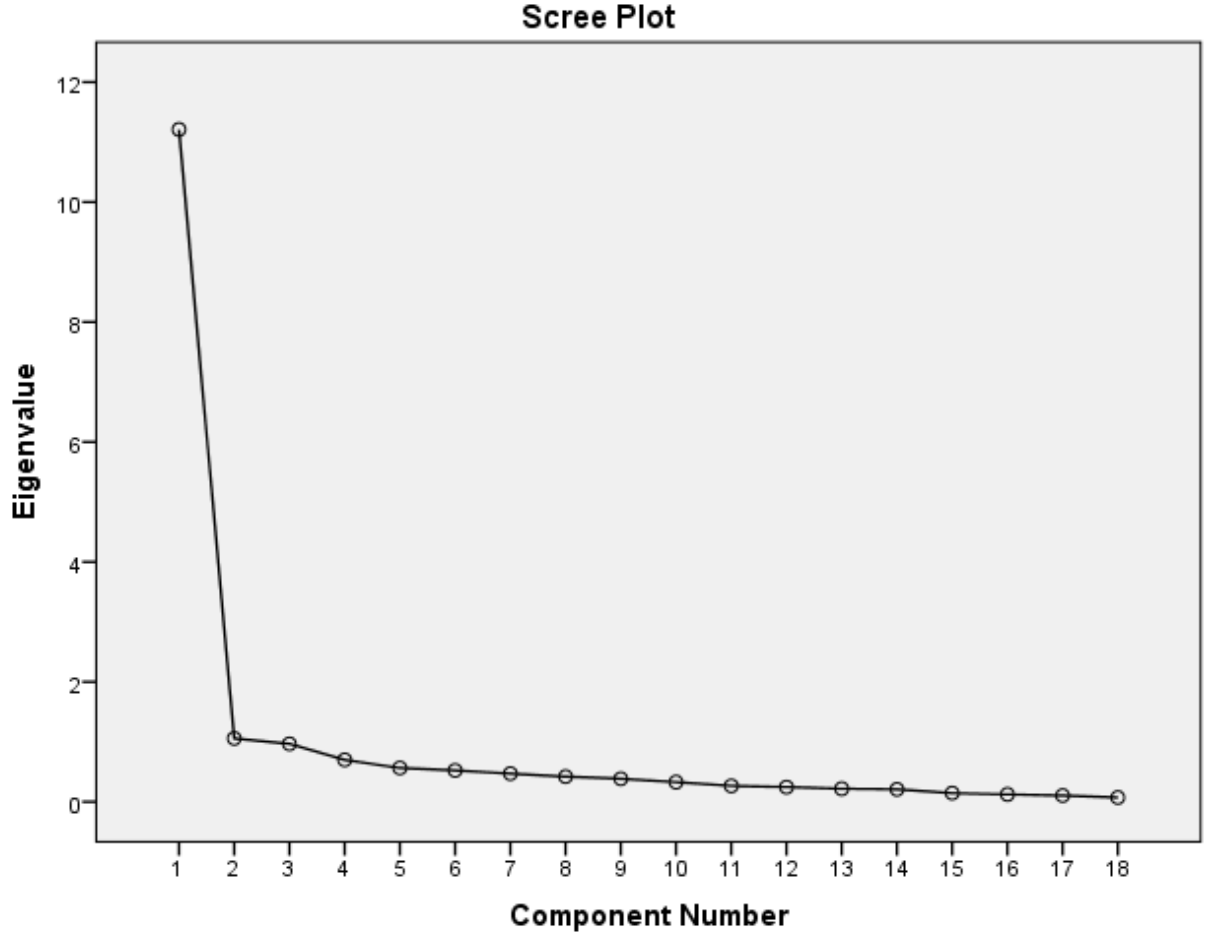
	Initial	Extraction
S1	1,000	,707
S2	1,000	,753
S3	1,000	,755
S4	1,000	,721
S5	1,000	,812
S6	1,000	,720
S7	1,000	,694

S8	1,000	,700
S9	1,000	,670
S10	1,000	,603
S11	1,000	,601
S12	1,000	,535
S13	1,000	,669
S14	1,000	,707
S15	1,000	,670
S16	1,000	,560
S17	1,000	,648
S18	1,000	,741

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktör sayısına şekil 4' teki yamaç eğim grafiğinden karar verileceği gibi tablo 5'teki özdeğerlerden yola çıkılarak 1' den büyük özdeğerlerin sayısı faktör sayısı olarak belirlenebilir. Bu yöntem faktör sayısına ulaşma da daha net sonuçlar veren bir yöntemdir.

Şekil 4.Yamaç eğim grafiği



Tablo 5’te elde edilen faktörlerin toplam değişimi açıklama oranları verilmiştir. Buna göre birinci faktör toplam değişimin % 47,756’sını ikinci faktör toplam değişimin % 20,394 açıklamaktadır.

Tablo 6.Döndürülmüş Yük Kareler Toplamı

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		Cumulative %
	Total	% of Variance	
1	8,596	47,756	47,756
2	3,671	20,394	68,149
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Tablo 7. Rotated Component Matrix^a

	Component	
	Bütçe + Kontrol + Örgüt yapısı	Bilgi Sistemleri
S1	*,784	
S2	*,831	
S3	*,839	
S4	*,834	
S5	*,860	
S6	*,759	
S7	*,808	
S8	*,778	
S9	*,646	
S10	*,699	
S11		*,574
S12		*,730
S13	*,618	
S14		*,686
S15	*,684	
S16	*,561	
S17	*,647	
S18		*,652

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tablo 7 yardımıyla değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyon değeri 0,50' den büyük olmak üzere 2 tane döndürülmüş faktör ekseninden oluşan ilişkili değişkenler verilmiştir. Döndürülmüş faktör matrisi ağırlıkları sadece değişkenlerin faktörlerdeki ağırlıklarını vermekle kalmayıp, aynı zamanda önündeki işaretler bu ağırlıkların faktör içindeki yönünü göstermektedir. Örneğin 1. faktöre bakılacak olursa; s1 ve s2 arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 8.Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
S1	,129	-,074
S2	,164	-,131
S3	,174	-,149
S4	,200	-,199
S5	,165	-,126
S6	,093	-,008
S7	,175	-,156
S8	,126	-,069
S9	,011	,123
S10	,089	-,016
S11	-,053	,221
S12	-,289	,549
S13	-,009	,157
S14	-,107	,316
S15	,044	,069
S16	-,012	,149
S17	,022	,104
S18	-,070	,263

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Değişkenlerin faktör skorlarına baktığımızda önemli bir durumla karşılaşmaktayız. Birinci faktörün skorunda s4 1.sırada yer alırken ikinci faktör skorunda ise 1.sırayı s12'nin aldığı görülmektedir. Bunun nedeni 1. faktörün çoğunlukla s1 tarafından 2. faktörünse çoğunlukla s12 üzerine yüklenmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

4.1.5.Güvenilirlik Analizi

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçekteki her bir ölçek için güvenilirlik analizi cronbach alpha katsayılarına bakılmıştır ve dağılımın normal olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığı “one sample kolmogorov smirnow test” ile analiz edilmiş ve dağılımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Ölçek	Madde frekansı	Cronbach's alpha
Stratejik planlama	18	,92
Örgütsel performans	16	,93

Tablo 9.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Normal dağılım analiz sonuçlarına bakıldığında stratejik planlama ve örgütsel performans ölçekleri (,00) normal dağıldığı bulunmuştur.

Ölçek no	Ölçek isimleri	Soru	En düşük	En yüksek	Ort.	ss.
1	Stratejik planlama	18	18	101	65,41	17,74
2	Örgütsel performans	16	24	87	60,82	16,00

Tablo 10.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistikleri

Yukarıdaki tabloya bakıldığı zaman stratejik planlama ölçeğinde 72 ortalama puanın iyi kabul edildiği düşünülürse 65,41 puan ve örgütsel performans ölçeğinde 64 ortalama puan iyi kabul edildiği düşünülürse 60,82 iynin altında kalmaktadır. Çalışanların yüzde elliden fazlasının (%55,4) stratejik yönetim konusunda eğitim almadığı göz ardı edilmemelidir.

4.1.6.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan personelinin öncelikle demografik özellikleri gösterilecek daha sonra ölçekteki verilen sorulara yanıtların puanlarına bakılacaktır.

Demografik Değişkenler

CİNSİYETİNİZ				
		Kadın	Erkek	Toplam
	Frekans	31	43	74
	Yüzde	41,9	58,1	100,0

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Karaman ili bankacılık sektöründe stratejik planlamanın, örgütsel performansa etkileri üzerinde yaptığımız anket çalışmamızda, çalışmaya katılan 74 bankacı olmuştur. İlgili kişilerin 31’i kadın, 43’ü erkektir. Bu değerler yüzdelik olarak %41,9 kadına, %58,1 erkek bireye tekabül etmektedir. Ankete katılanların yarıdan fazlasını erkek bireyler oluşturmakla beraber, cinsiyetler arasındaki oransal fark çok büyük olmamıştır.

YAŞINIZ						
		18-24	25-34	35-44	45-54	Toplam
	Frekans	6	43	22	3	74
	Yüzde	8,1	58,1	29,7	4,1	100,0

Tablo 12.Araştırmaya Katılanların Yaşı

Ankete katılan bireylerin 6 tanesi 18-24 yaş aralığında, 43 tanesi 25-34 yaş aralığında, 22 tanesi 35-44 yaş bandında, 3 tanesi ise 45-54 yaş aralığında olmuştur. Katılımcıların oransal olarak yaş dağılımı ise, 18-24 yaş aralığında %8,1 , 25-34 yaş aralığında %58,1 , 35-44 yaş aralığında %29,7 ve 45-54 yaş aralığında ise %4,1 olarak ölçülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunu genç ve orta yaş grubu oluşturmuştur. 45 yaş ve üzeri katılımcı ise yalnızca %4,1'lik kısmı oluşturmaktadır.

ÇALIŞMA SÜRENİZ (yıl)							
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	Toplam
	Frekans	35	23	11	3	2	74
	Yüzde	47,3	31,1	14,9	4,1	2,7	100,0

Tablo 13.Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

Araştırmamıza göre, Karaman'daki bankacıların %47,3'ü (35 kişi) 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip, %31,1'i (23 kişi) 6-10 yıl arasında, %14,9'u (11 kişi) 11 ila 15 yıl arasında, %4,1'i (3 kişi) 16-20 yıl arasında, %2,7'si (2 kişi) ise 21 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahiptir. Bu veriler ışığında Karaman ilindeki banka çalışanlarının çalışma sürelerinin çok uzun olmadığı da ölçülmüştür.

EĞİTİM DURUMUNUZ						
		Lise ve dengi	Meslek yüksekokulu	Lisans	Lisansüstü	Toplam
	Frekans	7	7	58	2	74
	Yüzde	9,5	9,5	78,4	2,7	100,0

Tablo 14.Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

Ankete katılan banka personelinin %9,5'i (7 kişi) lise ve dengi okuldan, %9,5'i (7kişi) meslek yüksekokullarından, %78,4'ü (58 kişi) lisans eğitimi vermiş okullardan, %2,7'si (2 kişi) ise lisansüstü eğitim veren kurumlardan mezun olmuşlardır. Yani Karaman'da çalışan banka personelinin büyük çoğunluğu lisans mezunu olsa da, aralarında lise dengi ve meslek yüksekokullarından mezun çalışanlar da bulunmaktadır.

ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM						
		Gişe - Operasyon	Bireysel Bankacılık	İç kontrol- Muhasebe	KOBİ- Ticari Krediler	Toplam
	Frekans	31	19	4	20	74
	Yüzde	41,9	25,7	5,4	27,0	100,0

Tablo 15.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimler

Ankete katılan bankacıların %41,9'u gişe ya da operasyon (31 kişi), %25,7'si bireysel bankacılık (19 kişi), %5,4'ü iç kontrol veya muhasebe bölümü (4 kişi) ve %27'si yani 20 kişi KOBİ-Ticari Krediler bölümünde çalışmaktadır. Buradan çıkarılabilecek sonuç; şubelerde en az istihdam gören bölüm iç kontrol-muhasebe bölümüdür. En fazla istihdam gören gişe ya da operasyon bölümü, bireysel ve ticari bankacılık bölümleri ise satış ve pazarlama odaklı olup, bankalarda birbirine yakın oranlarda istihdam edilmektedirler.

ÇALIŞTIĞINIZ POZİSYON						
		Memur	Servis Yetkilisi/ Yetkili	2.müdür/Yönetmen/ Müdür Yrd.	Şube Müdürü	Toplam
	Frekans	38	24	8	4	74
	Yüzde	51,4	32,4	10,8	5,4	100,0

Tablo 16.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Pozisyonlar

Katılımcıların %51,4'ü memur, %32,4'ü yetkili, %10,8'lik kısmı yönetmen ya da müdür yrd., %5,4'ü ise şube müdürüdür. Yani yapılan çalışmaya katılan çalışanların çoğunluğunu memurlar, toplamda %16,2'sini ise üst yönetim yani müdürler oluşturmaktadır. %11'e yakın kısmını ise orta sınıf yöneticiler yani servis yetkilileri oluşturmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ EĞİTİM ALDINIZ MI?				
		Evet	Hayır	Toplam
	Frekans	33	41	74
	Yüzde	44,6	55,4	100,0

Tablo 17.Katılımcıların Stratejik Yönetim Eğitimi Alma Durumları

Ankete katılan bankacıların %44,6'sı stratejik yönetimle ilgili eğitim aldığını beyan etmiştir ki bu oran 33 kişiye tekabül etmektedir. Kalan %55,4'lük kısım ise stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim almadıklarını söylemişlerdir. Oransal olarak baktığımızda Karaman ilindeki bankacıların çoğunluğunun stratejik yönetim konusunda eğitim almadıkları görülmektedir.

Stratejik Planlama	N	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik planlama faaliyetleri, bankamızda hizmetlerin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılmasında önemlidir.	74	3,8378	1,17073
Stratejik planlama faaliyetleri, bankamızda başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.	74	3,5946	1,16946
Bankamızda misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır.	74	3,5541	1,29426
Bankanın faaliyetleri stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.	74	3,6216	1,20163
Kuruluşun yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans yönetimi mevcuttur.	74	3,6216	1,13116
İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmaktadır	74	3,6757	1,21754
Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede görev, yetki ve sorumluluklar, bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme yapılmaktadır	74	3,4324	1,25055
Kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir	74	3,7027	1,10701
Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler kontrol altında tutulur.	74	3,6216	1,13116
İdarede etkin süreç kontrolü ve güvenilir mali kontrol mekanizması kuruludur.	74	3,6216	1,14321
Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon, yöntem ve süreçler kontrol edilmektedir.	74	3,6757	1,13606

Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.	74	4,0405	3,63182
Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.	74	3,5676	1,17136
Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.	74	3,6486	1,19854
Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmektedirler.	74	3,4730	1,17302
Bankamız yöneticileri veya üst yönetim, çalışan motivasyonu veya iş tatmini konularında gerekli hassasiyete sahiptirler.	74	3,4595	1,26263
Kuruluşta hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	74	3,6622	1,17365
Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkeleri uygun şekilde uygulanmaktadır.	74	3,6081	1,26943

Tablo 18.Stratejik Planlama

Ankete katılanların stratejik planlamanın, örgütsel performans üzerindeki etkileri konusunda belirttikleri görüşleri yukarıdaki tabloda 5’li likert ölçeği kullanılarak sunulmuştur. Kullanılan ölçekte 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Yapılan anket analizi sonucunda ortaya çıkan ortalama değerlerin 5’e yaklaşması, söz konusu görüşe katılma derecesinin arttığını, 1’e yaklaşması ise ilgili görüşe katılım derecesinin düştüğünü, hatta ilgili görüşe kesinlikle karşı çıktığını ifade etmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere, stratejik planlamanın örgütsel performansa etkileri konusunda en düşük ortalama “Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede görev, yetki ve sorumluluklar, bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme yapılmaktadır.” ifadesi olmuştur. Yani yapılan araştırmada, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli kişilere devredilmemekte veya kısmen devredilmekte ve çalışanlara uygulanan ödüllendirme vs. şeklindeki motivasyon unsurları yeterli

görülmemektedir. Anketten hareketle, görev ve sorumluklar daha çok tepe yönetim tarafından kullanılmakta yetki devri pek söz konusu olmamaktadır.

Anketimiz kurumsallaşmış anonim şirketler olarak örgütlenen bankalarda yapıldığı için en yüksek ortalamayı “Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir” ifadesinde görmekteyiz. Dolayısıyla bankalar büyük kuruluşlar olduğu için ve kurumsallaşmaya önem verdikleri için, yönetim bilgi sistemleri, raporlama faaliyetleri, maliyet analizi yöntemleri güçlü kuruluşlardır. Anket katılımcılarımızın tamamı Karaman ilindeki çeşitli banka çalışanlarından oluştuğu için çıkan sonuçlar bankaların teknolojiye ve performans sistemine ne derece önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu ifade anketimizdeki en büyük standart sapmaya da sahiptir.

Yukarıdaki yorumlardan da anlaşılacağı üzere anketteki en yüksek ortalama “Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir” ifadesi olup, en düşük ortalama ise “Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede görev, yetki ve sorumluluklar, bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme yapılmaktadır” ifadesi olmuştur.

Öte yandan yapılan ankette en düşük standart sapmaya sahip ifade “Kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.” ifadesinde görülmekte olup, bu ifadenin düşük standart sapmaya sahip olması, bu yargının ne derece gerçeğe yakın (güvenilirliği yüksek) olduğunu gösterir. Yani ankete katılanların büyük çoğunluğunun bu soruya yanıtı aynı yönde olmuştur. İlgili tabloda standart sapması en yüksek yargı ise “Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.” ifadesinde yer almış, katılımcıların bu yargıya verdikleri cevaplar genelde farklı yönde olmuştur. Bu da bu yargının standart sapmasının yüksek çıkmasına yani bu yargının güvenilirliğinin azalmasına neden olmuştur.

Yukarıdaki tablodan hareketle ilgili analizler sonucu çıkan verilerde Karaman ilinde çeşitli bankalarda çalışan 74 kişiye uygulanan ankette verilerin ortalaması 3,4324 ile 4,0405 arasında gezmektedir. Bu da ortalamaların birbirine çok uzak olmadığını yani genelde normal dağılımın olduğunu göstermektedir. Standart sapmalar ise 1,10701 ile 3,63182 arasında seyretmektedir.

Örgütsel Performans	N	Ortalama	Standart Sapma
Bankamızda hizmet kalitesi yükseliyor.	74	3,9459	1,13345
Hizmet kalitesi, müşteri taleplerini karşılayabilmektedir.	74	3,9459	1,05845
Satışların yüzdesi olarak işlem tekrarı maliyetleri düşmektedir.	74	4,0135	3,60932
Müşteri şikayetlerinde azalmalar görülmektedir.	74	3,5811	1,19367
Hizmet ve satış servislerimizin teslim süresi kısalmaktadır.	74	3,8108	1,10634
Rakiplerimize karşı hizmet satışlarımız yükselmektedir.	74	3,8243	1,22035
Rakiplerimize karşı pazar payımız devamlı yükselmektedir.	74	3,8514	1,20140
Bankamızda kalite yönetimi ve bilinci uygulaması sonucu üretilen hizmet hata oranları düşmektedir.	74	3,7432	1,15937
Bankamız, sektördeki pazar, ürün ve hizmetteki değişikliklere rakip bankalara kıyasla daha hızlı ve olumlu tepki vermektedir.	74	3,7297	1,27459
Müşterilerimizin bizden satın aldıkları hizmetlerimizle ilgili ödedikleri bedelin karşılıklarını aldıklarına inanmaktadırlar.	74	3,5405	1,32613
Sektördeki ortalama performansa göre bankamız karlılık bakımından iyi bir konumdadır.	74	3,9054	1,14878
Pazardaki çevresel güçlerin/faktörlerin bankamıza olabilecek etkilerini öngörebiliyor, önlem alabiliyoruz.	74	3,8378	1,13508
Bankamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanların kişisel kapasite ve performansını artırmaktadır.	74	3,7027	1,14353
Bankamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanların iç memnuniyetini ve motivasyonunu yükseltmektedir.	74	3,7162	1,16478
Bankamızda işgücü devri ve işe devamsızlık oranı düşüktür.	74	3,8649	1,18581
Bankamızda en uygun fiyat, en hızlı şekilde sunum ve satış politikası hakimdir.	74	3,8108	1,16661

Tablo 19.Örgütsel Performans

Ankete katılanların stratejik planlamanın, örgütsel performans üzerindeki etkileri konusunda belirttikleri görüşleri yukarıdaki tabloda 5’li likert ölçeği kullanılarak sunulmuştur. Kullanılan ölçekte 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Yapılan anket analizi sonucunda ortaya çıkan ortalama değerlerin 5’e yaklaşması, söz konusu görüşe katılma derecesinin arttığını, 1’e yaklaşması ise ilgili görüşe katılım derecesinin düştüğünü, hatta ilgili görüşe kesinlikle karşı çıktığını ifade etmektedir.

Tablodan anlaşılabileceği üzere en düşük ortalama “Müşterilerimizin bizden satın aldıkları hizmetlerimizle ilgili ödedikleri bedelin karşılıklarını aldıklarına inanmaktadırlar.” ifadesinde karşımıza çıkmıştır. Burada yapılabilecek yorum ise müşteriler, bankalardan satın aldıkları hizmetlere gereğinden fazla bedel ödediklerine inanmaktadırlar. Yani bankaların, müşterilerin ödedikleri bedel karşılığında gerekli hizmeti gerektiği kadar vermediklerine veya gereken hizmeti tam göstermediklerine inanmaktadırlar. İnsanlar bir ürüne veya hizmete bir bedel ödediklerinde bunun tam karşılığını görmek isterler. Bunu sağlamak müşteri memnuniyeti ve tercih sebebi olmakta firmalar açısından çok önemli olsa da bu memnuniyeti sağlamak oldukça güçtür.

Tablodaki en yüksek ortalama ise “Satışların yüzdesi olarak işlem tekrarı maliyetleri düşmektedir.” ifadesinde görülmektedir. Bu da bankaların verdikleri hizmetlerde işlem tekrarı maliyetlerinin düştüğü sonucunu ortaya koymaktadır. İşlem tekrarı maliyetlerinin düşmesi ise banka açısından da müşteri açısından da olumlu karşılanabilecek bir durumdur. Çünkü bu maliyetleri banka, müşterilere dolaylı da olsa yansıtmaktadır.

Diğer yandan tablodaki en yüksek standart sapma “Satışların yüzdesi olarak işlem tekrarı maliyetleri düşmektedir.” ifadesinde karşımıza çıkmıştır. Çıkan bu sonuç ise bu yargının güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir. En düşük standart sapma ise “Hizmet kalitesi, müşteri taleplerini karşılayabilmektedir.” ifadesindedir. Dolayısıyla ankete katılan bankacıların çoğu, sunulan hizmet kalitesinin müşteri taleplerine yetecek düzeyde olduğu kanısındadır ki çoğu bu yargıya aynı yönde yanıtlar vermiştir. Bunun için de bu yargının güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir diyebiliriz.

4.1.7.Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Demografik özelliklere göre farklılık testlerinde ölçeklerde herhangi bir anlamlı sonuca ulaşılamamıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için t testi uygulanmıştır. T testinin sonucunda da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Stratejik planlama ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki (,00) vardır.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11198,747	1	11198,747	107,566	,000 ^a
	Residual	7495,969	72	104,111		
	Total	18694,716	73			

a. Predictors: (Constant), splanlama

b. Dependent Variable: performans

Stratejik planlama ve örgütsel performans ölçeklerinin aralarındaki ilişki düzeyi korelasyon bakımından ele alındığında aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi (,774) oranında yüksek derecede bir korelasyon bulunmuştur.

Correlations

		performans	splanlama
Pearson Correlation	performans	1,000	,774
	splanlama	,774	1,000
Sig. (1-tailed)	performans		,000
	splanlama	,000	

N	performans	74	74
	splanlama	74	74

Tablo 20. Correlations

Yukarıda kabul edilen araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir:

Hipotezler	Kabul
Stratejik planlama ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki vardır	Kabul
Stratejik planlama bağlamında Karaman bankacılık sektörü orta seviyededir	Kabul
Örgütsel performans bağlamında Karaman bankacılık sektörü orta seviyededir	Kabul

TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmek istemeleri, strateji, plan, performans kavramlarının rekabet avantajı kazanmada önemli birer kaynak olarak görülmesi stratejik planlamanın, örgütsel performans üzerindeki etkilerini önemli kılmaktadır. Yaşanan ekonomik olumsuzluklar, demografik koşullar, rekabetin ve esnekliğin daha da önem kazanması gibi faktörler çevresel açıdan büyük belirsizlikler yaratırken stratejik planlama ve örgütsel performans daha da önem kazanmıştır. Daha önceki dönemlerde kuruluşlar kısa ve orta vadeli planlarla yetinirken, günümüz globalleşen piyasalarda şirketler uzun vadeli stratejik planlara ihtiyaç duymakta, performans kavramı ve bu stratejik planların örgüt performansı üzerinde yaratacağı etkiler önem kazanmaktadır.

Çalışma sonunda Karaman ilinde bankalarda çalışan bireylere bir anket çalışması yapılmış olup, bu çalışmaya 74 bankacı katılmıştır. Katılımda soruları cevaplayan 74 kişiden 31 tanesi bayan, 43 tanesi erkektir. Bu sonuç bankacılık mesleğinin kadınlar tarafından daha az tercih edildiğini ortaya koymuştur. Bunun sebebi olarak ise bankacılık mesleğinin çalışma sürelerinin uzunluğu, işi geç bırakmalar, çok sık görülmese de hafta sonu mesaieleri değerlendirilebilir.

Yine ankete katılanların yaş aralıkları ise, 18-24 yaş aralığında 6 kişi, 25-34 yaş aralığında 43 kişi, 35-44 yaş aralığında 22 kişi ve 45-54 yaş aralığında ise 3 kişi olmuştur. Yani ankete katılanların ortalama %8,1'i üniversiteden yeni mezun olmuş bireylerden oluşmakta, katılımcıların ağırlığı 25-34 yaş bandında, yaklaşık %33,8'i orta yaş ve üzeri grupta yer almıştır. Bu da Karaman ilindeki bankacıların çoğunluğunun genç olduğunu, 45 yaş ve üzeri bankacıların oranının yaklaşık %4 olduğunu göstermiştir.

Katılımcı bankacıların çalışma süreleri yani tecrübelerine bakıldığında, 1-5 yıl bandında 35 kişi, 6-10 yıl aralığında 23, 11-15 yıl arasında 11 kişi, 16-20 yıl arası 3 kişi ve 21 ve üzeri hizmet veren çalışan sayısının 2 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Karaman'da faaliyet gösteren bankalarda çalışan kimselerin yarısına yakını mesleğinde 5 yılı doldurmamış kimselerdir. En yüksek değer, 5 yılını henüz doldurmamış veya yeni doldurmuş çalışanlarda görülmüştür. En düşük değer ise meslek hayatında 21 yılını veya daha fazlasını doldurmuş kimselerden oluşmaktadır. Bunun sebebi olarak da bankacılık mesleğinin fazla mesai gerektirmesi, yorucu ve stresli oluşu görülebilir. Bu sebeple bankada çalışanların sürekli değişmesi, uzun iş tecrübelerinin az oluşunu doğrulamaktadır.

Ankete katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde, lise dengi veya meslek yüksekokulları toplamda yaklaşık %20, lisans mezunları yaklaşık %78, lisansüstü yani yüksek lisans veya doktora mezunlarının ise %2,7'lik bir orana tekabül ettiği görülmüştür. Buradan hareketle en yüksek ortalama 58 katılımcı ile lisans mezunlarından oluşmakta iken en düşük ortalama ise toplamda 14 kişi ile lise dengi veya meslek yüksekokullarında görülmüştür. Bu sonuçlara bakılarak denilebilir ki bankalar artık lisans eğitimini tamamlamamış kimselere çoğunlukla iş vermemektedir. Buna neden olarak ise, çok sayıda lisans mezununun oluşu ve bu mezunların birçoğunun işsiz olması gösterilebilir.

Katılımcıların çalıştığı birimlere bakıldığında, 31 kişinin gişe-operasyon bölümlerinde, 19 kişi bireysel bankacılık bölümünde, 4 kişi muhasebe ve iç kontrol bölümünde, 20 kişi ise KOBİ ve Ticari Krediler bölümünde çalışmakta olduğu görülmektedir. En yüksek değer gişe-operasyon biriminde, en düşük değer ise muhasebe ve iç kontrol biriminde görülmektedir. Buradan hareketle denilebilir ki bankalar muhasebe ve iç kontrol birimini şubelerde fazlaca çalıştırmamakta, bu birimde çalışanları genelde geçici görevlendirme usulü ile çalıştırmaktadır.

Katılımcıların yarıdan fazlası memur olarak görev yapmakta, yaklaşık %30'u servis yetkilisi, yaklaşık %17 si ise yönetmen veya şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında bankalarda operasyon elemanlarının daha fazla istihdam edildiği, üst yönetimin toplamın yalnızca %17 sini oluşturmakta olduğu görülmüştür. Yine katılımcılara, stratejik yönetimle ilgili eğitim alıp almadıkları sorulduğunda, yaklaşık %45'inin stratejik yönetimle alakalı bir eğitim aldığı, kalan yaklaşık %55'lik kesinin ise stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim almadığı görülmüştür.

Yapılan anket çalışmamızda anova tablosu çıkarılmış ve stratejik planlama ve örgütsel performans ölçeklerinin aralarındaki ilişki düzeyi korelasyon bakımından ele alındığında ilgili tabloda görüldüğü gibi (,774) oranında yüksek derecede bir korelasyon bulunmuştur. Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda,

- Stratejik planlama ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki vardır.
- Stratejik planlama bağlamında karaman bankacılık sektörü orta seviyededir.
- Örgütsel performans bağlamında karaman bankacılık sektörü orta seviyededir.

Hipotezleri kabul görmüştür.

KAYNAKÇA

Acar, E.(2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. Andan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Akçay, A.(2009). *Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli*. Türk Bilim Araştırma Vakfı Dergisi, Sayı:1, 82-98.

Akgemici, T.(2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Özbaran Ofset Matbaacılık.

Akın, Ö., Çolak, E.(2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 85-114.

Akyüz, Ö.(2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Alan, J.(2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Altuntaş, G., Dönmez, D.(2010). *Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 50-74.

Anafarta, N.(2014). *Performans Karnesi – Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Avcı, U.(2015). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Aydemir, S.(2011). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Aykaç, B.(1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Feryal Ofset.

Barca, M., ve Hızıroğlu, M.(2009). *2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:4, 113-148.

Bayrak, A.(2013). *Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Faaliyet Önceliklendirmesi Bir Model Önerisi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Biniş, M.(2007). *İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamada Performans Göstergeleri-Bütçe İlişkisi: İzmir Örneği*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Maliye Teorisi Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Bozkurt, Ö., ve Tascioğlu, H.(2007). *KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler -e Dergisi, Sayı:11, 1-12.

Bozoğlu, İ.T.(2010). *Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Teco Kipa Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Buzlu, V.(2014). *Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Canbay, Ş.K.(2008). *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*. Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Cingöz, A.(2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Coşkun, C.A.(2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:6, 1-21.

Çakır, A.(2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi.

Çalış, A.(1998). *Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma*. Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Sayı:12, 201-230.

Çalışkan, A., Akkoç, İ., Turunç, Ö.(2011). Örgütsel Performansın Araştırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, 363-401.

Çetin, S.(2005). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim*.Türk İdare Dergisi, Sayı:449, 94-96.

Çiftçi, T.(2011). *Üç Adımda Stratejik Yönetim (İstanbul Sanayi Odası)*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Tasarım ve Uygulama Mürettebat Yayıncılık.

Çöllü, E.F., ve Summak, M.E.(2012). *Örgütsel Davranış ve Tüketici Davranışları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Basın Yayın.

Daft, R.L.(2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak.(Çev.Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Demir, C.(2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 71-73.

Demirdizen, Ö.(2012). *Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi*. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:31, 4-5.

Demirtaş, Ö.(2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 262-290.

Derelioğlu, S.(2014). *Belediyelerde Stratejik Planlama Manisa Belediyesi Örneği*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Dinçer, Ö.(1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Basım.

Dinçer, Ö.(2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dinçer, Ö.(2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Dinçer, S.(2011). *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*. İstanbul: Der Yayınları.

Efe, M.(2009). *Türkiye’de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Bir Uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Elitaş, C., ve Ağca, V.(2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, 344-370.

Eren, E.(2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, H., ve Kılıç, A.(2013). *Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:3, 221-244.

Eren, M. Ş., Kaplan, M.(2014). *Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:40, 175-192.

Ereş, F.(2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:15, 21-29.

Gözlükaya, T.(2007). *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Göztepe, H.(2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Güçlü, N.(2003). *Stratejik Yönetim*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 61-85.

Gül, C.(2013). *Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans: Yalova İlinde Bir Araştırma*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Enstitü Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Güleş, H.(2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Özbaran Ofset Matbaacılık.

Gülşen, H.(2013). *Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Gürer, H.(2006). *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*. Sayıştay Dergisi, Sayı:63, 93-94.

Gürses, A.(2010). Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme. *Stratejik Yönetim Dergisi*, Sayı:1 ,5-6.

Haraç, S.(2015). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yerel Yönetimler Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Hatiboğlu, Z.(1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Met / Er Matbaacılık.

Kabadayı, G.(2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Çanakkale Örneği*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Karaman, R.(2009). *İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:16, 412-427.

Kılıcı, H.(2013). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Kırılmaz, M.(2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Kocaoğlu, H.N.(2007). *Toplumsal Kültür Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Türkiye-İtalya Değerlendirmesi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Koçak, A.(2009). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T.(2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmaz, O.(2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yönetimi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Küp, H.F.(2011). *Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama ile Çözülmesi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Maimaitimin, N.(2015). *Çin'in Guandong Bölgesindeki Üretim İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Milter, B.(2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Narinoğlu, A.(2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Mert Matbaacılık.

Odabaş, Ç.(2004). *Stratejik Yönetim ve -e Devlet*. Sayıştay Dergisi, Sayı:55, 83-92.

Ölçen, O.(2012). *Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Özçam, E.(2007). *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Özdevecioğlu, M., ve Biçkes, D.M.(2009). *Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Dergisi, Sayı:39, 20-45.

Özer, M.A.(2008). *21.yy'da Yönetim ve Yöneticiler*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Özer, M.A.(2009). *Performans Yönetim Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi*. Sayıştay Dergisi, Sayı:73, 3-29.

Öztop, S.(2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Sargut, A.S., ve Özen, Ş.(2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Solmaz, E.(2015). *Belediyelerde Stratejik Planlamanın Toplam Kalite Yönetimine Etkisi: Tavşanlı Belediyesi Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Songür, N.(2011). *Kamu Yönetimi Stratejik Planlama*. Ankara: Hangar Yayıncılık.

Söyler, İ.(2007, 10 Haziran). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi? (Engeller / Güçlükler). 104-105.

Sözen, H.C., ve Basım, H.N.(2012). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Şengül, R.(2015). *Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 141-151.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. Ve Çelik, A.(2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Özbaran Ofset.

Tamer, M.(2006). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*. Ankara: Ümit Ofset Matbaacılık.

Tamimi, Y.(2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Taşdemir, E.(2006). *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin (MEGEP) Güçlendirilmesi Projesi Kişisel Gelişim İş Organizasyonu*. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Ders Notları.

Toraman, C., Abdioğlu, H., ve İşgüden, B.(2009).*İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:1, 91-120.

Tosunoğlu, B.(2010). *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Turan, H.(2011). *Belediyelerde Stratejik Planlama*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Tüzün, G.(2008). *Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler Kurumsal Stratejik Planlama Sık Karşılaşılan Sorulara Cevaplar*. Ankara: Tuna Matbaacılık.

Ülgen, H. ve Mirza, S.K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Üzün, C.(2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Yalçinkaya, Ş.(2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yapar, İ.(2015). *KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yatkın, A.(2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Sayı:1, 6-17.

Yavuz, Ç.(2010). *İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Sayı:5, 144-173.

Yazır, A.(2015). *Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi..

Yelkikalan, N.(2006). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 195-209.

Yıldırım, M.(2012). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, S.(2011). *İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:36, 180-193.

Yılmaz, C.(2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 69-88.

Yücel, R.(2010). *Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yükçü, S., Atağan, G.(2009). *Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:4, 1-13.

Yüzbaşıoğlu, N.(2004). *2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama*. Konya: Çizgi Kitabevi.

EKLER

STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARAMAN İLİNDEKİ BANLARDA YAPILAN UYGULAMA ANKETİ

Çalışmamız içerisinde yapılan bu anketin amacı stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini tespit edebilmektir. Bu çalışma için Karaman ili seçilmiştir ve anket sadece Karaman ilinde faaliyet gösteren bankaların çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Banka çalışanları üzerinde uygulanan, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini anketteki sorular çerçevesinde değerlendirmeniz bu amacın gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik planlama ve stratejik planlama süreçlerine yönelik sorular yer almakta olup, ikinci bölümde örgüt, örgüt performansı hakkında sorular yer almaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır.

	Bu bölümde bankanız ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size uygun gelen iyi ifadeyi seçiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Stratejik Planlama					
1	Stratejik planlama faaliyetleri, bankamızda hizmetlerin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılmasında önemlidir.					
2	Stratejik planlama faaliyetleri, bankamızda başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.					
3	Bankamızda misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır.					
4	Bankanın faaliyetleri, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.					
5	Kuruluşun yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans yönetimi mevcuttur.					
6	İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmaktadır.					
7	Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme yapılmaktadır.					
8	Kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarını yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.					
9	Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler kontrol altında tutulur.					
10	İdarede etkin süreç kontrolü ve güvenilir mali kontrol mekanizması kuruludur.					
11	Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon yöntem ve süreçler kontrol edilmektedir.					
12	Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.					
13	Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu kapsayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.					
14	Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.					
15	Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmektedirler.					
16	Bankamız yöneticileri veya üst yönetim, çalışan motivasyonu veya iş tatmini konularında gerekli hassasiyete sahiptirler.					
17	Kuruluştaki, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.					
18	Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkeleri uygun şekilde uygulanmaktadır.					

	Bu bölümde bankanız ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size uygun gelen iyi ifadeyi seçiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Örgütsel Performans					
1	Bankamızda, hizmet kalitesi yükseliyor.					
2	Hizmet kalitesi müşteri taleplerini karşılayabilmektedir.					
3	Satışların yüzdesi olarak işlem tekrarı maliyetleri düşmektedir.					
4	Müşteri şikayetlerinde azalmalar görülmektedir.					
5	Hizmet ve satış servislerimizin teslim süresi kısalmaktadır.					
6	Rakiplerimize karşı hizmet satışlarımız yükselmektedir.					
7	Rakiplerimize karşı pazar payımız devamlı yükselmektedir.					
8	Bankamızda kalite yönetimi ve bilinci uygulaması sonucu üretilen hizmet hata oranları düşmektedir.					
9	Bankamız, sektördeki pazar, ürün ve hizmetteki değişikliklere rakip bankalara kıyasla daha hızlı ve olumlu tepki vermektedir.					
10	Müşterilerimizin bizden satın aldıkları hizmetlerimizle ilgili ödedikleri bedelin karşılığını aldıklarına inanmaktadırlar.					
11	Sektördeki ortalama performansa göre bankamız karlılık bakımından iyi bir konumdadır.					
12	Pazardaki çevresel güçlerin/faktörlerin bankamıza olabilecek etkilerini öngörebiliyor, önlem alabiliyoruz.					
13	Bankamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanların kişisel kapasite ve performanslarını artırmaktadır.					
14	Bankamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanların iç memnuniyetini ve motivasyonunu yükseltmektedir.					
15	Bankamızda işgücü devri ve işe devamsızlık oranı düşüktür.					
16	Bankamızda en uygun fiyat, en hızlı şekilde sunum ve satış politikası hakimdir.					