



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİCİLERİN
STRATEJİK YÖNETİM ALGISI : KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Bahar KAYAR ÇELİK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Oğuzhan AYTAR

KARAMAN – 2019



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİCİLERİN
STRATEJİK YÖNETİM ALGISI : KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Bahar KAYAR ÇELİK

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Oğuzhan AYTAR

KARAMAN - 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGISI: KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 31.01.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Osman ÇEVİK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AY TAR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜ CELER

İmza

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18.01.2019 tarihli ve 03/14 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

08/01/2019

Bahar KAYAR ÇELİK

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın ortaya çıkmasında birçok kuruluş ve kişinin katkısı bulunmaktadır. Başta beni yönlendiren, desteğini ve sabrını asla esirgemeyen kıymetli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR' a; tezimle ilgili verdikleri önerilerle çalışmanın daha iyi bir noktaya gelmesi için sundukları katkıları için değerli hocalarım ve jüri üyelerim Prof. Dr. Osman ÇEVİK ve Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER' e ; bu süreçte her daim yanımda olan değerli eşim Kaya ÇELİK' e ; onlarla zaman geçirmek ve oyun oynamak yerine ders çalışmak zorunda olduğum zamanlar için bana sabır gösteren kızlarıma, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Stratejik yönetim, kaynakların ve kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevrenin ciddi bir şekilde ele alınmasını ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. Örgüt yöneticileri paydaşlar adına belirlenen temel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yoğun çaba harcamaktadır. Stratejik yönetim bir işletmeye genel yönlendirme sağlar ve kuruluşun hedeflerini belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için politikalar ve planlar geliştirmeyi ve sonra planları uygulamak için kaynakları tahsis etmeyi içermektedir. Akademisyenler ve uygulayıcı yöneticiler, karmaşık ortamlar ve rekabet dinamikleri bağlamında stratejik karar vermeye yardımcı olmak için sayısız model ve çerçeve geliştirmiştir. Stratejik yönetim uygulamada statik değildir; modeller genellikle yürütmeyi izlemek ve bir sonraki planlama turuna bilgi vermek için bir geri besleme döngüsü içerir. Bu kapsamda stratejik yönetim araçlarının belirlenmesi ve en uygun olanının seçilmesi ile bir örgütün geleceğe daha güvenli bakması sağlanabilir.

Bu araştırmanın temel amacı; Kırşehir de faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişi istihdam eden örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim algılarını ve stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi ve farkındalık düzeyini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşleri ortaya koyan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve teknik ile kaynak ve çevre boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşleri ile cinsiyet, yaş, çalışılan sektör ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş iken; eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Son olarak, çevre boyutuna yönelik görüşler ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yönetici, Örgüt, İşletme

ABSTRACT

Strategic management refers to the serious consideration and evaluation of resources and the internal and external environment in which the organization operates. Organizational managers intense effort to achieve the main objectives set for stakeholders. Strategic management provides an overall orientation to a business and involves identifying the objectives of the organization, developing policies and plans to achieve these goals, and then allocating resources to implement plans. Academicians and practitioners have developed numerous models and frameworks to help make strategic decisions in the context of complex environments and competitive dynamics. Strategic management is not static in practice; models usually include a feedback loop to monitor execution and provide information on the next planning tour. In this context, by determining the strategic management tools and selecting the most appropriate one, the future of a organization can be secured.

The main purpose of this research is to reveal the level of knowledge and awareness about strategic management perceptions and strategic management practices on the organization managers who employ fifty and more people in Kırşehir. For this purpose, the scales were used to reveal the level of knowledge about the strategic management tools, methods and techniques and the views on the source and environment dimension. As a result of the research, it was found that there was a significant relationship between the strategic management tools, methods and techniques and the resource and environment dimensions of the participants. While there was no significant difference between the views of the participants about the source dimension and gender, age, working sector and income level, there was a significant difference between the educational status variable. Finally, it was found that there was no significant difference between the views on the environmental dimension and gender, age, education, working sector and income level.

Keywords: Strategic Management, Manager, Organization, Business

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM	3
1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	4
1.1.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Özellikleri.....	7
1.1.3. Stratejik Yönetimin Faydaları.....	8
1.2. STRATEJİK YÖNLENDİRME ARAÇLARI.....	11
1.2.1.Örgüt Vizyonu ve Misyonu	11
1.2.3. Örgüt Amaç ve Hedefleri.....	13
1.3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI.....	15
1.3.1. Portfoy Analizi.....	15
1.3.2. Senaryo Analizi	16
1.3.3. Delphi Tekniği	17
1.3.4. Nominal Grup Tekniği.....	19
1.3.5. Swot Analizi	23
1.3.6. Açık Grup Tartışmaları.....	24
1.3.7. Fayda-Maliyet Analizi	24
1.3.8. Risk Analizi	26

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM	27
2.1.1. Örgütlerde Strateji Türleri	27
2.1.1.1 Temel Stratejiler	30
2.1.1.2 Kurumsal Stratejiler	32
2.1.1.3 Rekabet Stratejileri	33
2.2. ÖRGÜT YAPISI VE YÖNETİM İLİŞKİSİ	34
2.3. YÖNETİCİLER İÇİN STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	37
2.3.1. Stratejik Bilinç Sahibi Olma	37
2.3.2. Stratejik Yöneticilik	38
2.3.2.1 Stratejik Yönetimde Yöneticilerin Etkinliği	41
2.3.2.2. Stratejik Yönetim Sürecine Karar Verilmesi	42
2.3.2.3. Strateji Ve Plan Oluşturma	45
2.3.2.4. Stratejik Sorunları Tanımlama	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGISI ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA: KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	47
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	48
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	49
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	50
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	53
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUM	53
3.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları	53
3.5.2. Normallik Analizi	54

3.5.3. Demografik Bulgular	55
3.5.4. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Bulgular	59
3.5.5. Kaynak Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	63
3.5.6. Çevre Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	67
3.5.7. Hipotez Bulguları.....	77
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	88
KAYNAKLAR	91
EKLER	
ANKET.....	97

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ü.İ.İ.B.F.D	: Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
B.	: Baskı
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
dn.	: Dipnot
E.	: Esas
s.	: sayfa
S.	: Sayı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.Cronbach's alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri	54
Tablo 2.Cronbach's alpha tekniğine ilişkin çözümleme sonuçları	54
Tablo 3.Normallik testi	55
Tablo 4.Cinsiyet.....	55
Tablo 5.Yaş.....	56
Tablo 6.Eğitim durumu.....	57
Tablo 7.Sektör.....	57
Tablo 8.Gelir durumu	58
Tablo 9.Bilgi düzeyine yönelik elde edilen sonuçlar.....	59
Tablo 10.Kaynak boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.....	64
Tablo 11.Çevre boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.....	67
Tablo 12.Cinsiyete göre katılımcıların bilgi düzeyi betimsel istatistikleri.....	71
Tablo 13.Cinsiyete göre kaynak boyutuna yönelik betimsel istatistikler	72
Tablo 14.Cinsiyete göre çevre boyutuna yönelik betimsel istatistikler	73
Tablo 15.Sektöre göre katılımcıların bilgi düzeyi betimsel istatistikleri.....	74
Tablo 16.Sektöre göre katılımcıların kaynak boyutu betimsel istatistikleri	75
Tablo 17.Sektöre göre katılımcıların çevre boyutu betimsel istatistikleri	76
Tablo 18.Tüm boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları.....	77
Tablo 19....Cinsiyet değişkenine göre kaynak boyutu ifadelerine ait puanların mann-whitney u testi sonuçları	78
Tablo 20.Yaş değişkenine göre kaynak boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları	79
Tablo 21.... Eğitim durumu değişkenine göre kaynak boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları.....	79
Tablo 22... Eğitim durumuna göre kaynak boyutu ifadelerinin çoklu karşılaştırma test sonuçları.....	80
Tablo 23.....Sektör değişkenine göre kaynak boyutu ifadelerine ait puanların mann-whitney u testi sonuçları	80
Tablo 24.....Gelir düzeyi değişkenine göre kaynak boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları.....	81

Tablo 25.Cinsiyet değişkenine göre çevre boyutu ifadelerine ait puanların mann-whitney u testi sonuçları	82
Tablo 26... Yaş değişkenine göre çevre boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları	82
Tablo 27.Eğitim durumu değişkenine göre çevre boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları.....	83
Tablo 28.Sektör değişkenine göre çevre boyutu ifadelerine ait puanların mann-whitney u testi sonuçları	83
Tablo 29. Gelir düzeyi değişkenine göre çevre boyutu ifadelerine ait puanların kruskal wallis testi sonuçları.....	84
Tablo 30.Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgidüzeyleri ile kaynak boyutuna yönelik görüşler arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları	85
Tablo 31... Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyleri ile çevre boyutuna yönelik görüşler arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları.....	85
Tablo 32.Hipotezlerin değerlendirilmesi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutu modeli.....	49
Şekil 2.Katılımcılara ait demografik bilgiler	51

GİRİŞ

Stratejik yönetim, kaynakları göz önünde bulunduran ve kurumun rekabet ettiği iç ve dış ortamların değerlendirilmesine dayanarak, bir şirketin üst yönetimi tarafından sahiplerin adına üstlenilen temel amaç ve girişimlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını içerir. Yöneticiler çevresel gelişmeleri sahip oldukları örgütsel yetenekler açısından değerlendirmektedirler. Dolayısı ile yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için yoğun çaba harcamak zorunda oldukları görülmektedir. Bu çabaların sistematik ve düzenli bir çerçevede kurgulanması ve uygulanması stratejik yönetim disiplini ortaya çıkarmıştır. Strateji bir işletmenin uzun vadeli temel amaçlarının belirlenmesi ve eylem kurgularının oluşturularak ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli tüm kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yön belirlemek, çaba sarf etmek, organizasyonu tanımlamak veya netleştirmek ve çevreye cevap olarak tutarlılık veya rehberlik sağlamak için stratejiler oluşturulmaktadır.

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik düşünme ile ilgili kavramları içerir. Stratejik planlama, uygulamada analitiktir ve stratejiyle sonuçlanan verileri sentezleyen, stratejik düşünme için girdi olarak kullanılan verileri ve analizleri üretmek için resmi prosedürleri ifade eder. Stratejik planlama, belirlendikten sonra stratejiyi uygulamak için kullanılan kontrol mekanizmalarını da ifade etmektedir. Başka bir deyişle, stratejik planlama, stratejik düşünme veya strateji oluşturma faaliyeti etrafında gerçekleşir. Stratejik yönetim genellikle iki ana süreci içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Bunlar stratejinin oluşturulması ve uygulanması süreçleridir.

Stratejik planlama, stratejinin formülasyonunu ve uygulamasını yönetme aracıdır. Stratejik planlama, doğada analitiktir ve stratejiyle sonuçlanan verileri sentezleyen, stratejik düşünme için girdi olarak kullanılan verileri ve analizleri üretmek için resmi prosedürleri ifade eder. Stratejik planlama, belirlendikten sonra stratejiyi uygulamak için kullanılan kontrol mekanizmalarını da ifade edebilir. Başka bir deyişle, stratejik planlama, strateji oluşturma süreci etrafında gerçekleşir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde Stratejik Yönetim kavramı incelenmiştir. İlk bölümde belirtilen stratejik yönetim üst başlığı altında ise şu hususlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar; stratejik yönetimin tanımı ve amacı, stratejik yönetimin önemi ve özellikleri, stratejik yönetimin faydaları, stratejik yönlendirme araçları, örgüt vizyonu ve misyonu, örgüt amaç ve hedefleri, stratejik yönetim araçları, portföy analizi, senaryo analizi, delphi tekniği, nominal grup tekniği, swot analizi, açık grup tartışmaları, fayda-maliyet analizi ve risk analiz yöntemleri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel açıdan stratejik yönetim ve yönetici üzerinde durularak örgütlerde strateji türleri, örgüt yapısı ve yönetim ilişkisi, yöneticiler için stratejik yönetimin önemi, stratejik bilinç sahibi olma ve stratejik yöneticilik konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Kırşehir ili baz alınarak yapılan araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amaç ve önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın bulguları paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, kaynakların değerlendirilmesine ve kuruluşun rekabet ettiği iç ve dış çevrelerin değerlendirilmesine dayalı olarak, bir örgüt üst yönetiminin sahipler adına üstlendiği temel amaç ve inisiyatiflerin formülasyonunu ve uygulanmasını içermektedir. Yönlendirme, odaklanma çabası için stratejiler oluşturulmuştur. Organizasyonu tanımlar veya açıklığa kavuşturur ve çevreye tepki olarak tutarlılık veya rehberlik sağlar.

Stratejik yönetim disiplini, 1950'lerde ve 1960'larda ortaya çıkmıştır. Çok sayıda katkıda bulunanlar arasında en etkili olanı Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff ve Bruce Henderson'dır. Disiplin, daha önceki düşüncelerden ve binlerce yıl öncesine dayanan 'strateji' metinlerinden çıkmaktadır. 1960'tan önce "strateji" terimi, esas olarak iş değil, savaş ve politika konusunda kullanılmıştır. Pek çok şirket, 1960'larda formülasyon ve uygulama süreçlerini geliştirmek ve yürütmek için stratejik planlama işlevleri kurmuştur.

Porter, 1980'de şirketlerin düşük maliyet veya farklılaşma olsun olmasının kapsamı ve elde etmek istedikleri rekabet avantajı türü hakkında seçim yapmaları gerektiğini yazmıştır. Farklı endüstrilere sahip olan belirli sektörleri ve müşterileri (yani, rekabetçi pozisyonları) hedefleyen strateji fikri, daha büyük ölçek ve düşük maliyete odaklanan deneyim eğrisinden etkilenen strateji paradigmasından ayrılmaktadır. Porter, strateji paradigmasını 1985'te tekrar gözden geçirerek, kuruluşların değer zincirinin bir parçası olarak gerçekleştirdikleri süreçlerin ve

faaliyetlerin üstün performansının rekabet avantajının temeli olduğunu yazarak stratejinin süreç bakış açısını ortaya koymuştur.

Stratejik yönetim bir örgütün gelecekte de var olmasını sağlayan, sürekliliğine olumlu yönde katkı sağlayan uygulamaları içermektedir.

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik düşünme ile ilgili kavramları içerir. Stratejik planlama doğası gereği analitiktir ve stratejiyle sonuçlanan verileri sentezleyen veri ve analizlerin stratejik düşünme için girdi olarak üretilmesi için resmi prosedürlere atıfta bulunmaktadır. Stratejik planlama, amaçlar belirlendikten sonra stratejiyi uygulamak için kullanılan kontrol mekanizmalarını da ifade etmektedir. Başka bir deyişle, stratejik planlama ya da strateji oluşturma faaliyeti etrafında stratejik planlama gerçekleşmektedir (Stettinius ve diğ.2005: 91).

Stratejik yönetim genellikle yönetim faaliyetlerine iki ana sürecin dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır: Bunlar strateji oluşturulması ve uygulanmasıdır. Bu iki süreç birbirleri için girdi sağlayan tekrarlı faaliyetlerdir.

1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejinin oluşturulması, örgütün faaliyet gösterdiği ortamı analiz etmeyi ve daha sonra örgütün nasıl rekabet edeceği konusunda bir dizi stratejik karar almayı içerir. Formülasyon, bir dizi hedef veya amaç ve kuruluşun takip etmesi için gereken önlemlerle sona erer (Wall, 1999:194). Çevresel analiz aşağıdaki konuları içermektedir (O'Hallaron, 2000: 29):

- Siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel manzara dahil olmak üzere uzak dış ortam;

- Rakip kuruluşların rekabetçi davranışı, alıcıların / müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü, sektöre yeni girenlerden gelen tehditler ve alıcıların ürünleri ikame etme yetenekleri (Porter'ın 5 gücü) gibi sanayi ortamı; ve

- Kurumun kaynaklarının (diğer bir deyişle halkı, süreçleri ve BT sistemleri) güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili iç çevre.

Stratejik kararlar, çevresel değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır ve kuruluşun nasıl rekabet edeceği konusundaki aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaktadır;

- Kuruluşun işi nedir?
- Kuruluşun ürün ve hizmetleri için hedef müşteri kimdir?
- Müşteriler nerede ve nasıl satın alınır? Müşteri için "değer" ne denir?
- Teklifler portföyünden hangi işletmeler, ürünler ve hizmetler dahil edilmeli veya hariç tutulmalıdır?
- İşletmenin coğrafi kapsamı nedir?
- Şirketin rakipleri arasından müşterileri ve diğer paydaşların gözünde neler farklıdır?
- Firma içinde hangi beceriler ve yetenekler geliştirilmelidir?
- Organizasyon için önemli fırsatlar ve riskler nelerdir?
- Firma hem temel iş hem de yeni iş aracılığıyla nasıl büyüyebilir?
- Firma yatırımcılar için nasıl daha fazla değer üretebilir?

Bunların ve diğer pek çok stratejik sorunun yanıtları, kurumun stratejisine ve belirli bir kısa vadeli ve uzun vadeli amaçlara, hedeflere ve ilgili önlemlere yol açar.

Stratejik yönetimin ikinci önemli süreci, kurumun kaynaklarının (yani, insanlar, süreç ve BT sistemleri) hedeflere nasıl uygun hale getirileceği ve harekete geçirileceği ile ilgili kararları içeren uygulamadır. Uygulama, kuruluşun kaynaklarının nasıl yapılandırıldığı (ürün veya hizmet veya coğrafya gibi), liderlik düzenlemeleri, iletişim, teşvikler ve diğerlerinin yanı sıra hedeflere doğru ilerlemenin

izlenmesi için izleme mekanizmalarının nasıl oluşturulduğu ile ilgilidir (Layton, 1998: 39).

İşletmenin günlük operasyonlarını yürütmek, genellikle "yönetim yönetimi" veya stratejik yönetim kararları uygulandığında üstlenilen "lojistik yönetimi" veya "pazarlama yönetimi" gibi anahtar bölümler veya işlevler için spesifik terimler olarak adlandırılır.

Rekabetin olası kabiliyetlerini ve davranışlarını göz önünde bulundurarak, aynı zamanda kaynak dağıtımını sırasını ve zamanlamasını planlayarak bir avantaj elde edildiğinde strateji uygulanmıştır (Kotter, 2011:171).

1988 yılında, Henry Mintzberg hem akademik araştırmalarda hem de uygulamada yansıtılan stratejiye ilişkin birçok farklı tanım ve perspektifi açıklamıştır. Stratejik süreci incelemiş ve insanların düşündüğünden çok daha akıcı ve tahmin edilemez olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yerine Mintzberg, beş tür stratejinin olduğu sonucuna varmıştır (Irwasa, 2010: 27):

- Plan olarak strateji - hedeflenen bir dizi hedefe ulaşmak için yönlendirilmiş bir eylem planı; stratejik planlama kavramına benzetilmektedir.

- Model olarak strateji - planlanmış veya planlanmış olmak yerine zaman içinde gerçekleşen bir stratejiyle, geçmiş davranışların tutarlı bir şeklidir. Gerçekleştirilen örüntü, niyetten farklı olduğunda, strateji ortaya çıkan bir strateji olarak adlandırılmaktadır.

- Strateji pozisyonu - tüketicilerin veya diğer paydaşların kavramsal çerçevesine dayalı olarak piyasadaki markaları, ürünleri veya şirketleri tespit etmek öncelikli olarak firmanın dışındaki faktörler tarafından belirlenen bir stratejidir.

- Yarışma stratejisi - rakip bir oyuncuyu hedef alan belirli bir manevradır.

- Perspektif olarak strateji - "iş kuramı" ya da kurumun zihniyetinin ya da ideolojik perspektifinin doğal uzantısına dayalı strateji yürütmedir (Irwasa, 2010: 27).

1998 yılında Mintzberg bu beş yönetim stratejisini “düşünce okuluna” dönüştürdü ve üç kategoriye ayırdı. İlk grup normatiftir. Resmi olmayan tasarım ve anlayış, resmi planlama ve analitik konumlandırma okullarından oluşur. Altı okuldan oluşan ikinci grup, en uygun planları veya pozisyonları yazmaktan ziyade, stratejik yönetimin gerçekte nasıl yapıldığı ile ilgilenmektedir. Altı okul, girişimci, vizyoner, bilişsel, öğrenme / uyarlanabilir / acil, müzakere, kurum kültürü ve iş ortamıdır. Üçüncü ve son grup, bir okul, konfigürasyon veya dönüşüm okulu, diğer okulların aşamalı olarak örgütlenmiş bir melezi, örgütsel yaşam döngüleri veya “bölüm” lerden oluşmaktadır (Ertuna, 2008: 80).

Michael Porter, stratejiyi bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin ne olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağı konusunda geniş bir formül belirlemiştir. Firmanın uğraştığı amaçlar (hedefler) ve oraya ulaşmak istediği araçlar (politikalar) konusunda literatüre bazı katkılar sunmuştur. Rekabet stratejisini formüle etmenin özü bir şirketi çevreye bağlamaktadır. Karmaşıklık kuramcılar, stratejiyi, sosyo-ekonomik bağlamda eylemlerle sonuçlanan, kurumun iç ve dış yönlerinin ortaya çıkması olarak tanımlamaktadır (Porter, 2000: 85).

1.1.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Özellikleri

Gönen (2013), iş organizasyonunda stratejinin önemli olmasının iki temel sebebini tanımlamaktadır. Stratejiyle ilgili ilk önemli husus, yönetimin, kuruluşun işinin nasıl yürütüleceğini proaktif bir şekilde geliştirmesi gerektiğidir. Ayrıca, açık ve iyi düşünülmüş bir stratejinin, yönetimin iş yapmanın reçetesi olduğunu, rekabet avantajına giden yol haritasını, müşteri memnuniyeti için oyun planını ve finansal performansı iyileştirdiğini ileri sürerler. İkinci olarak, strateji odaklı bir girişimin, yönetim stratejisini ikincil olarak gören ve önceliklerini başka yerlere koyan bir şirketin güçlü bir alt çizgi oyuncusu olma olasılığının daha yüksek olduğunu söylenebilir. Etkili strateji oluşturma ve uygulama, gelir artışı, kazanç ve yatırım getirisi üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahiptir (Gönen, 2013: 104).

Dinçer (2007), stratejik yönetim sürecini bir “stratejik gelişim süreci” olarak adlandırmayı tercih etmektedir. Stratejik gelişim sürecinin, bir örgütün karşı karşıya

olduğu stratejik kararları bilgilendiren, şekillendiren ve destekleyen yönetim sürecini benimsediğini ileri sürmektedir.

Stratejik gelişim süreci yönündeki eğilimleri; vurguladıkları üç ana konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlk olarak, bu yazarlar, strateji oluşturma ve uygulamaların, kurumların sürekli bir temelde yer aldığı ayrılmaz ticari faaliyetler olduğunu ve bu nedenle devam eden gelişme fikrinin düşüncelerinin merkezi olduğunu savunmaktadır. Yaklaşımlarının ikinci nedeni, yaygın olarak kullanılan “stratejik planlama” kavramının, geleceğe yönelik düşüncede sertliği öne süren, belirleyici, tek adımlı 5 ve 10 yıllık planların oluşturulmasıyla ilişkilendirilmesidir. Üçüncü argümanı, “stratejik yönetim” in, önerilen yaklaşımı karakterize eden analitik sorgulama ve yansıtmacı katılım üzerine vurgulanması gereken vurguyu açıklamak için bir terim olduğu söylenebilir.

Geleneksel veya klasik yaklaşımdan stratejik yönetime kadar olan az sayıdaki itiraz ve baskılara rağmen, klasikler strateji hazırlama ve yürütmenin temel yönetim işlevleri olduğunu öne süren Drucker (1999) ile ortak bir görüşe sahipler; Mükemmel bir stratejinin mükemmel bir şekilde uygulanması, yönetsel deneyimin en iyi testidir - ve şirketleri şirketlerin göze çarpan sanatçılarına dönüştürmek için en güvenilir çözümdür görüşüne sahiptirler. Bir yazarın yönetim ekibinin şirketin yönünü ne kadar iyi kaydettiğini, rekabet açısından etkili stratejik hamleler ve iş yaklaşımlarını geliştirdiğini ve iyi gün-gün stratejisi yürütme ve çalıştırma için dahili olarak yapılması gerekenleri takip ettiğini ileri süren yazarların çekişmesidir. Mükemmeliyet, bir organizasyonun nihai başarısını veya başarısızlığını belirlemektedir (Drucker, 1999:104).

1.1.3. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim, bir organizasyonun stratejisinin stratejik planlamasını, uygulanmasını ve gözden geçirilmesini / kontrolünü içerir. Tüm modern organizasyonlar, istenen performans seviyesine ulaşmalarını sağlamak için stratejik yönetim kapsamında çalışırlar. Bir örgütün stratejik yönetimde bulunarak elde edebileceği birçok fayda vardır ve bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Collins ve diğ.,2004: 273; Betz, 2010: 17; Bryson, 1988: 201):

a) *Stratejik yön firmalara göre belirlenir:* Stratejik yönetim süreci, istenen performans seviyesini (misyon / hedefler / hedefler) açıkça tanımlar ve kuruluştaki herkesin nereye yöneldiğini bilmesi için yönü belirler. Stratejik yönetim, organizasyondaki herkes için bir yol haritası görevi görür ve nihai hedefe / istenen performans düzeyine ulaşmanın yolunu açıkça tanımlar .

b) *Kurumun kritik faktörlerine odaklanma:* Stratejik yönetim, organizasyon için stratejik olarak önemli olan kritik faktörleri tanımlar. Kritik faktörler tanımlandığında, şirket bu alanlarda tatmin edici bir performans sağlamak için analiz edebilir ve gerekli önlemleri alabilir.

c) *Değişen çevreyi anlamak:* Stratejik yönetim gerçekleşebilecek gelecekteki değişiklikleri öngörür. Gerçekleştirilecek gelecekteki değişiklikleri tahmin etmek, kurumun proaktif olmasına ve değişim planlaması ve değişim yönetimi stratejileriyle değişimi yönetmek için gerekli adımları atmasına yardımcı olacaktır.

d) *Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek:* Bu, stratejik planlamanın en önemli ve en kritik faydasıdır. Başarılı bir stratejik yönetim süreci şirketi, rakipleri tarafından taklit edilmeden ya da üstün performans göstermeden, fazla mesai sürdürebilen diğer rakipler karşısında rekabet avantajı yaratabilmelidir. Stratejik yönetim, organizasyonun güçlü yönleriyle ortaya çıkabilecek rekabet avantajlarını belirler ve etkin bir şekilde elde etmek için gerekli adımları atmaktadır (Betz, 2010:17).

e) *Daha iyi performansa yönelim:* Başarılı stratejik yönetim, şirketin çok iyi performans göstermesini ve sahiplerine kâr sağlamasını sağlamalıdır. Rekabet avantajı inşa edildiğinde, şirket kar elde etmek ve iyi performans kaydetmek için bu konuda gelişebilir.

f) *Örgüt sürekliliğinin sağlanması:* Stratejik yönetim, örgütsel performansı etkileyen fırsatları ve tehdidi tanımlar. Şirket, rakiplerinden daha iyi performans göstererek şirketin piyasada yaşayabilmesini sağlamak için fırsatları değerlendirir ve tehdidi en aza indirir.

g) *Karmaşık senaryoları basitleştirir ve uygun stratejiler geliştirir:* Mevcut iş dünyası çok karmaşık, değişken ve dinamik. Stratejik yönetimden yoksun bir firma, organizasyonun karşılaştığı karmaşıklıkları yorumlamak için zorlanır. Buna karşın, stratejik yönetim ile iş karmaşıklığı basitleştirmekte, gelecekteki dinamikleri öngörmekte ve tehditleri en aza indirmek ve fırsatları değerlendirmek için proaktif adımlar atmaktadır (Collins ve diğ.2004: 273).

Farklı profillerin, büyüklüklerin ve ekonomik ve mali koşulların şirketlerinin temsili bir örneği üzerinde yapılan kapsamlı analiz, stratejik yönetim uygulamasının avantajlarını ve bunların kendi çalışmalarıyla nasıl sonuçlandığını açıkça ortaya koymuştur. En önemli avantajlar aşağıda özetlenmiştir:

- Şirketin sorunları önleme kabiliyetini sağlar. Çalışanların dikkatini planlamaya odaklayan yöneticiler, stratejik planlama ihtiyacının farkında olan astlar tarafından izleme ve planlama sorumluluklarında yardımcı olurlar;

- Şirket içindeki tüm hiyerarşik düzeylerde anlayış ve eylemde birlik sağlar. Şirket stratejisi, firmanın birimleri ve alt bileşenleri yüksek derecede işlevsel özerkliğe sahip olsa bile, kısmi stratejiler, politikalar, planlar, programlar, sorumluluklar vb. Şirketin genel stratejisi, yönetimin sürekli olarak bildirildiği ortak paydadır. İçerdiği unsurlarla, üst yönetim tarafından belirlenen iş stratejisi, yönetimin her seviyesinde, her bir birimdeki ve alt birimlerdeki ilgili öğelerin ayrıntılandırılmasına temel oluşturur.

- Stratejik kararların mevcut ve taktik olanlarla tutarlı olmasını ve şirket içindeki tüm işlevsel birimlerin daha iyi koordinasyonunu sağlar;

- Kurumun misyon ve amacının açıklığa kavuşturulmasına ve anlaşılmasına katkıda bulunur ve bu nedenle, tüm personelin başarıları ve şirket stratejisi için istihdamını artırır, verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rolü olan bir işletme kültürü yaratır ve geliştirir (Efil, 2010: 281).

- Açık stratejileri tanımlayarak, geniş ve geniş katılımlı olarak sunulan üç boyutun göz önünde bulundurulmasıyla, aynı zamanda strateji formülasyonu ve uygulamasının yakın bir kombinasyonu ile, çalışan motivasyonunun artırılmasına ve

daha iyi bir anlayışla değişime karşı direncin azaltılmasına yardımcı olur. performans-ödül ilişkisi, sınırlayıcı faktörleri ve alternatifleri bilerek; şirketin performansını ve performansını arttırmak için uygun bir ortam yaratmak, bu da ulusal ekonomilerin potansiyelinin önemli bir ön şartı ve büyüme kaynağıdır;

- Stratejik yönetim, işin pek çok alanında sürekli değişim hızının arttığını göz önünde bulundurarak, şirketin sahip olacağı gelecek fırsatları, fırsatları ve tehditleri öngörmek için en iyi uyarlanmış yönetim şeklidir;

- Stratejik yönetimin en önemli avantajı, şirketin ekonomik ve finansal sonuçlarını önemli ölçüde iyileştirmesi, hızlı gelişmesi ve pazardaki konumunu güçlendirmesi, rekabet gücünü önemli ölçüde artırmasıdır. Bu konuda yapılan ölçek çalışmaları, stratejik yönetim uygulayan şirketlerin yönetimin bu biçiminin hiçbir ilgisinin olmadığı ve birinci kategoriden çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olduklarından çok daha iyi olduğunu göstermiştir (Çoban, 2010: 342-352).

1.2. STRATEJİK YÖNLENDİRME ARAÇLARI

1.2.1.Örgüt Vizyonu ve Misyonu

Stratejik planlama ile birlikte, misyon ve vizyon beyanları en çok kullanılan araçlar arasında yer almakta ve sürekli olarak memnuniyetin üstündedir. Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefler olarak nitelendirilirken misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusu olarak ifade edilmektedir. Misyon ve vizyon kavramları bir örgütün sürekliliğinin sağlanmasında rehber referans kaynaklarıdır (Aytar ve Soylu, 2017: 119).

Bir görev bildirimi, şirketin işini, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için yaklaşımını tanımlar. Bir vizyon bildirimi, şirketin gelecekteki konumunu açıklar. Misyon ve vizyon ifadelerinin unsurları genellikle şirketin amaçlarının, hedeflerinin ve değerlerinin bir beyanını sağlamak için birleştirilir. Ancak bazen iki terim

birbirinin yerine kullanılır. Tipik olarak, üst düzey yöneticiler şirketin genel misyon ve vizyon ifadelerini yazacaktır. Farklı düzeylerdeki diğer yöneticiler, belirli bölümleri veya iş birimleri için beyanlar yazabilirler. Geliştirme süreci yöneticilerin şunları yapmasını gerektirir (Aktan, 2008: 17) :

- Çalışanlarla, tedarikçilerle ve müşterilerle görüşerek geleceğin kurum kültürünü, değerlerini, stratejisini ve bakış açısını açıkça tanımlamak
- Şirketin, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve topluluklar dahil olmak üzere kilit paydaşlarına olan bağlılığını ele almak
- Hedeflerin ölçülebilir olduğundan, yaklaşımın eyleme geçebildiğinden ve vizyonun ulaşılabilir olduğundan emin olmak
- Mesajı net, basit ve hassas bir dilde iletme
- Organizasyon genelinde satın alma ve destek geliştirmek
- Kılavuz yönetiminin, özellikle önemli değişikliklerin olduğu zamanlarda, stratejik konulardaki düşüncesi
- Performans standartlarını tanımlamak
- Çalışanlara odak ve ortak hedefler sağlayarak daha üretken çalışmasını sağlamak
- Rehber çalışan karar vermek
- Etik davranış için bir çerçeve oluşturulmasına yardımcı olunması
- Müşteriler, tedarikçiler ve ittifak ortakları ile daha yakın bağlantılar ve daha iyi iletişim kurmak
- Halkla ilişkiler aracı olarak hizmet etmek (Doğan ve Demiral, 2008: 18).

1.2.2. Örgüt Değerleri

Her kuruluşun, yazılı olup olmamasına bakılmaksızın birtakım değerleri vardır. Değerler, organizasyonun perspektifini ve eylemlerini yönlendirir. Genel olarak tutulan değerler kümesini yazmak, bir kurumun kültür ve inançlarını tanımlamasına yardımcı olabilir. Kuruluş üyeleri ortak bir değerler kümesine abone olduklarında, kuruluş çeşitli sorunlarla uğraşırken birleşmiş olarak görünür.

Bir kuruluş eylemlerini yönlendirmek için kullandığı değerleri açıkça belirtmemiş olsa bile, değerleri vardır. Düzenlenmemiş olabilirler, ancak organizasyonun sorunları ve sorunları nasıl karşıladığını belirlemede önemli bir rol oynarlar. Değerler, kuruluşun çalıştığı ortak amaçtan, kuruluşun liderliğinden veya diğer kaynaklardan gelebilir.

Örgüt kültürü, kurumun değerleri, tavırları ve davranışları tarafından yaratılan bir “kişilik” olarak görülebilir: Bu “kişilik” büyük yetenekleri kendine çeker ve tutar, olumlu bir kamu imajı oluşturur ve paydaşlar, tedarikçiler ve müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmaya yardımcı olur.

Kuruluşun üzerine inşa ettiği temel değerlerin kasıtlı ve bilinçli bir şekilde tanımlanmasını gerekmektedir. Kişisel değerler bireysel başarı oldukça önemlidir, ancak örgütsel değerlerin belirlenerek ortaya konulması daha etkin bir sonuç sağlayacaktır. Örgüt üyeleri tarafından belirlenmiş ortak değerler örgüt - birey uyumu açısından da fayda sağlayacaktır (Duman ve diğ. 2005: 59).

1.2.3. Örgüt Amaç ve Hedefleri

Hedefler küçük işletmelerde başarmasını istediğiniz şeylerin ifadeleridir. Hedefler genellikle önceden belirlenir, ardından bu hedeflere doğru ilerlemenizi ölçmenize yardımcı olacak hedefler gelir. Hedeflerinizi ve hedeflerinizi belirledikten sonra, onlara ulaşmak için gereken özel eylemleri ve adımları belirleyin. Bunlar şirketinizin stratejileri ve eylem planlarıdır (Çoban, 2010: 345).

Bir hedef çok genelse, şirketin ilerlemesine doğru ilerlemesini ölçmek zor olabilir. Tanınmış endüstri lideri olma hedefi, uzun vadeli bir hedeftir, ancak organizasyonda herkesin endüstri lideri olmanın ne anlama geldiğini net olarak anlamayabilir. Netliği sağlamanın bir yolu, daha nitelikli hedeflerle bağlantılı

ölçülebilir hedeflere sahip olmaktır. Müşteri hizmetlerini iyileştirmenin niteliksel hedefi, gelecek yıl müşteri şikâyetleri sayısının yüzde on (%10) azaltılması gibi hedeflerle ilişkilendirilebilir.

Gelecek yılın amaç ve hedefleri, geçen yılın başarılarının temeli üzerine inşa edilmektedir. Siz ve ekibiniz geçen yılki amaç ve hedeflerine bakıyorsunuz ve onların yerine getirilmesi için ne kadar ilerleme kaydedildiğini değerlendiriyorsunuz. Şirketin iyi yaptıklarına ve performansın iyileştirmeye ihtiyaç duyduğuna bakılmalıdır. Hedefler gelecek yılın gelişiminin nasıl ölçüleceğidir. Amaç ve hedeflerin yararlı bir yönetim aracı olması için gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Takımınızın yeteneklerini genişletmek ve azami çabayı gerektirecek kadar zorlayıcı amaç ve hedefler yapılandırılmalıdır, ancak bu hedeflerin gerçekçi bir şekilde erişilebildiğinden emin olunmalıdır. Hedefleri belirlemek, şirketinizin karşılaştığı ekonomik ve rekabetçi ortamın bir analizini ve tahminini içermelidir. Ekonominin zayıflaması bekleniyorsa, gelecek yıl için son derece yüksek hedeflerin belirlenmesi, gerçek sonuçların tahminlerle karşılaştırılmasında hayal kırıklığına yol açacaktır (Efil, 2010: 285).

Hedefler iş büyümesini ve karlılığı artırmaya yardımcı olur. Her bireyin çabalarını başarmak için en önemli olan şey üzerine odaklar. Her departman için hedefler oluşturulmalı ve her bir departman yöneticisine ulaşmak için sorumluluklar atamalıdır. Bu hesap verebilirlik, şirketin tüm önemli çalışmalarının yapılmasını sağlamak için önemlidir ve bölüm çabaları koordine edilir. Hedefler, aynı zamanda, çalışanlarınızı motive eden ve onlara organizasyonda gurur duyma hissi veren, ekibinizle paylaşabileceğiniz başarı aşamalarıdır.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

1.3.1. Portföy Analizi

Bir portföy bir dizi menkul kıymetin birleşimidir. Portföy analizi, dönüşü en üst düzeye çıkarmak ve çeşitli belirsiz ortamlarda riski en aza indirmek arasında denge kurabilen optimal bir portföyün seçilmesi için niceliksel bir yöntemdir. Portföy Analizi, performans ölçümü, risk ve atıfta ileri konuları kapsamlı bir şekilde içeren, Timothy P. Ryan'ın önemli katkısının bulunduğu bir endüstri metnidir. Performans ölçme, ilişkilendirme ve risk yönetiminin geniş kapsamı altındaki konuları araştıran uygulayıcılar ve endüstri yazarlarının fikirlerini içermektedir (Duman ve diğ., 2005: 59).

Kotler “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail” adlı kitabında aynı zamanda, daha önce ayrılmış konuları ve pratisyenleri bir araya getirdiği veya performans ölçümü ve ön performans ölçümlerini bir araya getirdiği için bir ilke sahiptir. Ayrıca, geçiş yöneticisinin rolünü açıklayan ilk kitap niteliğini taşımaktadır (Kotter, 1995:62).

Performans analizi teması ve çalışmaları; performans ölçümü, performans değerlendirmesi, portföy riski, performans ilişkilendirmesi, riske maruz değer (VaR), izleme hatası ve GIPS verification konularını içermektedir.

- Alternatif varlıklar
- Hedge fonları
- Emtia
- Yaşam döngüsü fonları
- Kitap gelir odaklı yatırımlar
- Geçiş yönetimi

En uygun portföyü seçmek için öncelikle “bir portföyün geri dönüşü” ve “portföyün riski nedir” gibi soruları yanıtlamalıyız. Geri dönüşü ve “portföyün olası kaybını” tanımlamak için “portföyün olası kazancı” gibi doğal bir dil kullanabilirsek,

portföyün geri dönüşünü ve riskini ölçemeyebiliriz. Ardından, maksimum getiri ve minimum riski bulmayarak portföylerin getiri seviyesini ve risk seviyesini karşılaştırmak imkansız olurdu (Kotter, 1995:75). İade ve risk tanımlamak için ölçülebilir terimler kullanmak için, giriş verileriyle, yani bireysel güvenlik iadeleriyle başlanmalıdır.

Portföy analizi, belirli bir yatırımcının ihtiyaçları, tercihleri ve kaynaklarının uygunluğunu, belirli bir yatırım görevinin amaçlarını ve hedeflerini karşılama olasılığını belirlemek amacıyla bir yatırım portföyünün parçalanması ve incelenmesi sürecidir (Çoban, 2010: 351).

Örnek vermek gerekirse: eğer bir yatırımcı, kayıtlı bir yatırım danışmanına veya varlık yönetim şirketine yaklaşıp ve beş yıllık bir süre zarfında sermaye koruma isteğine dayanarak sahiplerinin portföy analizini talep ederse, danışmanlık firması portföy içindeki varlıklar ve bu pozisyonların makul bir kimsenin düşük volatilitate(değişim, oynaklık) ve yeterli likidite sağlama olasılığını belirleyebilecek varlıklara sahip olup olmadığını belirlemeye çalışmak doğru bir yol olacaktır.

1.3.2. Senaryo Analizi

Senaryo analizi, olası alternatif olayları (bazen “alternatif dünyalar” olarak adlandırılır) göz önünde bulundurarak, gelecekteki olası olayları analiz etme sürecidir. Böylece, projeksiyonun ana biçimlerinden biri olan senaryo analizi, geleceğin kesin bir resmini göstermeye çalışmaz. Bunun yerine, birkaç alternatif gelecekteki gelişmeleri sunmaktadır (Collins ve diğ., 1996: 69).

Sonuç olarak, olası gelecekteki sonuçların bir kapsamı gözlemlenebilir. Sonuçlar sadece gözlemlenebilir olmakla kalmaz, sonuçlara yol açan gelişim yolları da vardır. Öngörülerin tersine, senaryo analizi geçmişin tahminine veya geçmiş eğilimlerin genişlemesine dayanmaz. Geçmiş verilere dayanmaz ve geçmiş gözlemlerin gelecekte geçerli kalmasını beklememektedir. Bunun yerine, yalnızca geçmişle bağlantılı olabilecek olası gelişmeleri ve dönüm noktaları dikkate almaya çalışır. Kısaca, olası bir gelecekteki sonuçları göstermek için senaryo analizinde çeşitli senaryolar ortaya çıkmaktadır. Her senaryo normal olarak iyimser, kötümser ve daha az muhtemel gelişmeleri bir araya getirir. Bununla birlikte, senaryoların tüm

yönleri makul olmalıdır. Oldukça tartışılmış olmasına rağmen, deneyimler, üç senaryoyu daha fazla tartışma ve seçim için en uygun olduğunu göstermiştir. Daha fazla senaryo, analizi aşırı karmaşık hale getirme riski taşımaktadır (Beşirov, 2007:73).

Senaryo analizi "vahşi kartları" aydınlatmak için de kullanılabilir. Örneğin, yeryüzünün bir meteor tarafından çarpma olasılığının analizi, olasılık düşük olsa da, meydana gelen hasar o kadar yüksektir ki, olay tek başına düşük olasılıktan (herhangi bir yılda) çok daha önemli (tehdit edici) bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, bu olasılık, genellikle, bu türden kapsamlı yansımalarla sahip olduğu için stratejik bir plan geliştirmek için senaryo analizi kullanan kuruluşlar tarafından göz ardı edilmektedir.

1.3.3. Delphi Tekniği

Delphi yöntemi uzmanlardan oluşan bir panele dayanan, sistematik, etkileşimli bir tahmin yöntemi olarak geliştirilmiş, yapılandırılmış bir iletişim tekniği veya yöntemidir. İki veya daha fazla turda anketler cevaplanmaktadır. Her turdan sonra, bir kolaylaştırıcı veya değişim aracı, uzmanların önceki tura ilişkin tahminlerini ve kararlarını verdikleri gerekçelerin anonimleştirilmiş bir özetini sunmaktadır. Bu nedenle, uzmanlar, daha önceki cevaplarını kendi panellerinin diğer üyelerinin yanıtları ışığında gözden geçirmeye teşvik edilir. Bu süreçte yanıtların menzilinin azalacağına ve grubun “doğru” cevaba doğru yaklaşacağına inanılmaktadır. Son olarak işlem, önceden belirlenmiş bir durdurma kriteri (örneğin, tur sayısı, sonuçların elde edilmesi, sonuçların stabilitesi) ve son turların ortalama veya medyan skorlarının sonuçları belirlenmesiyle sonuçlandırılır (Abrahams, 2004: 74).

Delphi, yapılandırılmış bir grup bireyden tahminlerin (veya kararların) yapılandırılmamış gruplardan daha doğru olduğu ilkesine dayanır. Teknik ayrıca yüz yüze görüşmelerde kullanılmak üzere uyarlanabilir ve daha sonra mini-Delphi veya Tahmin-Konuşma-Tahmin (ETE) olarak adlandırılır. Delphi, iş tahminleri için yaygın olarak kullanılmaktadır ve başka bir yapılandırılmış tahmin yaklaşımı, tahmin pazarı üzerinde belirli avantajlara sahiptir.

1970'lerden itibaren, Delphi tekniğinin kamu politikası oluşturmada kullanılması bir dizi metodolojik yeniliği ortaya çıkarmaktadır. Özellikle:

- Birkaç öge türünü inceleme ihtiyacı (yalnızca tahmin kalemleri değil, tipik olarak, yayın kalemleri, hedef kalemleri ve seçenek kalemleri) standart Delphi'de kullanılmayan farklı değerlendirme ölçeklerinin kullanılmasına yol açmaktadır. Bunlar çoğu zaman, analistlerin farklı senaryoları özetlemek için kullanabileceği, arzu edilebilirlik, fizibilite (teknik ve politik) ve olasılıkları içerir: bu oladılıklar istenen senaryo (istenebilirlikten), potansiyel senaryo (fizibilite) ve beklenen senaryo (olasılıktan) gibi konulardan oluşmaktadır.

- Kamu politikası oluşturulmasında ortaya çıkan sorunların karmaşıklığı, panelistlerin değerlendirmelerini destekleyen argümanlara daha fazla önem atfetmektedir; Bu yüzden bunlar genellikle her bir opsiyon kalemine karşı argümanları listelemeye davet edilir ve bazen panele gönderilecek yeni kalemleri önerme imkanı verilir (Betz, 2010: 219).

- Aynı sebeple, panel değerlendirmelerini ölçmek için kullanılan ölçeklendirme yöntemleri, genellikle çok boyutlu ölçekleme gibi daha karmaşık yaklaşımları içerir.

Daha fazla yenilik, bilgisayar tabanlı (ve daha sonra web tabanlı) Delphi konferanslarının kullanımından kaynaklanmaktadır. Turoff ve Hiltz'e göre bilgisayar tabanlı Delphis'te kullanılan bazı teknikler şunlardır (Akdemir, 2010: 325):

- Delphi'de kullanılan üç veya daha fazla ayrık bölüm olarak ayrılan yineleme yapısı, sürekli (yuvarlaksız) bir etkileşim süreciyle değiştirilebilir; böylece panelistler değerlendirmelerini istedikleri zaman değiştirebilir;

- İstatistiksel grup yanıtı gerçek zamanlı olarak güncellenebilir ve bir panelist yeni bir değerlendirme sağladığında gösterilir.

- Çok sayıda katılımcının katılımı,

- Yöneticinin farklı rolleri ve uzmanlıklarını yansıtan görevler verebileceği ve adhocrohk iletişim yapıları içinde etkileşime girebildiği farklı gruplar (politika

yapıcılar, uzmanlar, vatandaşlar gibi) temsil eden iki veya daha fazla panelin kullanılması. Örneğin, politika topluluğu üyeleri (politika yapıcılar ve uzmanlar), ana konferans panelinin bir parçası olarak etkileşim kurabilirken, bir yan konferansta yer alan sanal bir topluluğun (vatandaş, dernek vb.) girdilerini alırlar. Hyperdelphi (HD) olarak adlandırdığı bu web-tabanlı değişken iletişim yapıları, Delphi konferanslarını daha akıcı ve dijital iletişimin hiper-metinsel ve etkileşimli doğasına uyarlanmış hale getirmek için tasarlanmıştır (Çoban, 2010: 345).

Bir (kısmen) web tabanlı politikanın başarılı bir örneği Delphi, Latin Amerika'da eLAC Eylem Planlarının oluşturulması için beş turlu Delphi alıştırmasıdır. Şu anda gelişmekte olan dünyadaki örgütler arası süreçlerin tarihindeki en kapsamlı çevrimiçi katılımcı politika oluşturma öngörüsü olduğuna inanılmaktadır. Sağlanan spesifik politika kılavuzuna ek olarak, yazarlar aşağıdaki konuları listelemektedir (Collins, 2004: 278):

- (1) Politika, Delphi yöntemlerinin, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, şeffaflık ve kamu karar verme sürecine hesap verebilirliği getirme potansiyeli,
- (2) Öngörünün faydası kalkınma topluluğunda çok-ajanslı ağ oluşturmaya teşvik etmek için egzersizler,
- (3) Birleşmiş Milletler gibi temsili demokrasinin ve uluslararası çok taraflılığın yerleşik mekanizmalarına entegre edilmesinin yararlılığı,
- (4) Kaynağa katılımı kolaylaştırmak için çevrimiçi araçların potansiyeli gelişmekte olan ülkeler tarafından kullanımı
- (5) Uluslararası öngörü çalışmaları ölçeğinden kaynaklanan kaynak verimliliği ve dolayısıyla kaynak kıtlığı bölgeleri için yeterliliğin sağlanması olarak adlandırılabilir.

1.3.4. Nominal Grup Tekniği

Bazı kolaylaştırıcılar, her grup üyesi tarafından yapılan seçimlerin nedenlerini paylaşmayı ve tartışmayı, böylece ortak zemini ve çok sayıda fikir ve yaklaşımı tanımlamayı teşvik edecektir. Bu çeşitlilik, çoğu zaman başlangıçta düşünülen

fikirlerden daha iyi olduğu anlaşılan (iki veya daha fazla fikrin parçalarını birleştiren) bir melez fikrin yaratılmasına izin vermektedir (Ertuna, 2008: 88).

Temel yöntemde, her bir çözümün aldığı rakamlar toplanır ve en yüksek (yani en çok tercih edilen) toplam sıralama ile sonuç nihai karar olarak seçilir. Bu tekniğin nasıl kullanıldığı konusunda varyasyonlar bulunmaktadır. Örneğin, karar verme oyu alternatifini olarak kullanılmak yerine, kalkınmaya ihtiyaç duyan alanlara karşı güçlü yanları belirleyebilir. Ayrıca, seçeneklerin her zaman sıralanması gerekmez, ancak daha öznel olarak değerlendirilebilir.

NGT'nin karar verme gruplarının etkinliğinin bir veya daha fazla boyutunu geliştirdiği gösterilmiştir. Bir grup tartışmasından önce bireylerin fikirlerini sessizce ve bağımsız olarak yazmasını istemek grupların ürettiği çözüm sayısını arttırmaktadır. Artan heterojen girdilerin sayısı yüksek kalite kararlarına desteklemektedir (Kirkpatrick ve Shelley, 2016: 52).

Etkileşim grupları ile karşılaştırıldığında, NGT grupları daha özgün fikirler, grup üyeleri arasında daha dengeli katılım, başarı duygusunun artması ve fikir kalitesi ve grup etkinliği ile daha fazla tatmin sağlamaktadır.

Bu bulgular sonucunda yaratıcı düşünmeyi gerektiren üç farklı soruna yanıt olarak Kotter nominal gruplar tarafından üretilen fikirlerin daha fazla olduğunu iddia etmektedir. Gerçek yüz yüze gruplar tarafından üretilir (Kotter, 1995: 59). Nominal ve gerçek gruplar tarafından üretilen fikirler niteliksel ve özgünlük açısından değerlendirilmekte ve nominal gruplar her iki ölçümde de daha iyi puan sağlamaktadır.

Nominal grup yöntemi özellikle aşağıda belirtilen durumlarda daha faydalıdır (Stettinius ve diğ. 2005: 128):

- Bazı grup üyelerinin diğerlerinden daha çok baskın olma olasılığı,
- Bazı grup üyelerinin sessiz düşünme potansiyelinin yüksek olması,
- Bazı üyelerin normal toplantılara katılımının sağlanamaması durumunda,

- Grubun fikir üretmede zorlandığı durumlarda,
- Yeni bir grup oluşturulduğunda veya bazı grup üyelerinin yeni olması durumunda,
- Konu tartışmalı olduğunda veya ateşli çatışma olasılığı olduğunda,
- Kolaylaştırıcı ile katılımcılar veya katılımcılar arasında güç dengesizliği olduğunda:

Nominal grup tekniği oturumunun işlevi bu durumları dengeleyebilir (Stettinius ve diğ. 2005: 128).

Genellikle nominal grup tekniği beş aşamadan oluşmaktadır (Wall ve diğ. 1999: 63; İrwasa, 2010: 105):

1) *Giriş ve açıklama*: Kolaylaştırıcı, katılımcıları ağırlar ve onlara toplantı amacını ve prosedürünü açıklar.

2) *Fikirlerin Sessiz Üretimi*: Kolaylaştırıcı, her katılımcıya, ele alınması gereken soruyla bir kâğıt yaprağı verir ve soruları düşünürken akla gelen tüm fikirleri yazmalarını istemek doğru olacaktır. Bu dönemde, kolaylaştırıcı, katılımcılardan fikirlerini başkalarıyla istişare ya da tartışmayacaklarını sorar. Bu aşama yaklaşık 10 dakika sürer.

3) *Fikirlerin paylaşılması*: Kolaylaştırıcı, katılımcıları oluşturdukları fikirleri paylaşmaya davet eder. Her bir fikri, katılımcı tarafından konuşulan kelimeleri kullanarak bir flip grafik üzerinde kaydeder. Yuvarlak robin süreci, tüm fikirler sunuluncaya kadar devam eder. Bu aşamada öğeler hakkında tartışma yoktur ve katılımcılar, başkalarının paylaştıkları şeylerden doğabilecek yeni fikirleri yazmaları için teşvik edilir. Bu süreç, tüm katılımcıların eşit katkılarda bulunmalarını sağlar ve grup tarafından oluşturulan tüm fikirlerin yazılı bir kaydını sağlar. Bu aşama 15-30 dakika sürebilir.

4) *Grup tartışması*: Katılımcılar, meslektaşlarının kendileri için açık olmayan, üretmiş oldukları fikirlerle ilgili olarak, sözlü açıklama veya daha ayrıntılı

bilgi almaya davet edilirler. Kolaylaştırıcının görevi, her bir kişinin katkıda bulunmasına izin verilmesini ve tüm fikirlerin tartışmasının, tek bir fikir üzerinde uzun süre harcamadan kapsamlı olmasını sağlamaktır. Sürecin mümkün olduğu kadar tarafsız olması, yargı ve eleştiriden kaçınılması önemlidir. Grup tartışma için yeni öğeler önerebilir ve öğeleri kategoriler halinde birleştirebilir, ancak hiçbir fikir ortadan kaldırılamaz. Bu aşama 30-45 dakika sürmektedir (Wall ve diğ. 1999: 63).

5) *Oylama ve sıralama*: Bu, kaydedilen fikirlerin orijinal soruya göre önceliklendirilmesini içerir. Oylama ve sıralama sürecinin ardından, soruya yanıt olarak anlık sonuçlar katılımcılara açıktır, böylece toplantı belirli bir sonuca ulaştığı sonucuna varır.

Gerçekleştirilecek nominal grup toplantılarının sayısı, sorunun niteliğine ve sorunun çözülmesine yardımcı olmak için en uygun ana paydaşların erişilebilirliğine bağlı olacaktır (İrwasa, 2010: 105).

Nominal grup tekniğinin avantaj ve dezavantajları (Strickland, 1996: 4; Kılıç ve Erkan, 2006: 22):

Nominal grup tekniğinin önemli bir avantajı, grup etkileşiminin neden olduğu iki problemten kaçınmasıdır. Birincisi, bazı üyeler, eleştirilme, kaygısız ve utangaç olma konusunda endişe duydukları için fikirler önermekten çekinmektedir. İkincisi, bazı üyeler gruplarda çatışma yaratmaya isteksizdir. NGT bu problemlerin üstesinden gelmektedir. NGT, nispeten eşit katılımın sağlanmasında açık bir avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda birçok durumda zaman kazandıran bir teknik olabilir. Diğer avantajlar arasında çok sayıda fikir üretilmesi ve genellikle daha az yapılandırılmış grup yöntemlerinde bulunmayan bir kapatma hissi sağlaması yer almaktadır.

NGT'nin önemli bir dezavantajı, yöntemin tek seferde tek bir problemle başa çıkabilmesi ile esneklikten yoksun olmasıdır. Ayrıca, NGT'ye dahil olan üyelerin belirli bir miktar uygunluğu bulunmalıdır. Herkes dahil olan yapı miktarı ile rahat hissetmelidir. Diğer bir dezavantaj, faaliyete hazırlanmak için gereken süredir. Bu yöntemle ilgili bir kendiliğindenlik yoktur. Tesisler düzenlenmeli ve dikkatlice

planlanmalıdır. Görüşler oy verme sürecinde birleşemez, fikirlerin çapraz gübrelenmesi kısıtlanabilir ve süreç çok mekanik görünebilir.

1.3.5. SWOT Analizi

SWOT analizi (veya SWOT matrisi), bir kişi veya kuruluşun iş rekabeti veya proje planlaması ile ilgili güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditleri tanımlamasına yardımcı olmak için kullanılan stratejik planlama tekniğidir. İş girişiminin veya projesinin amaçlarını belirtmek ve bu hedeflere ulaşmak için elverişli ve elverişsiz olan iç ve dış faktörleri tanımlamak amaçlanmıştır. Bir SWOT analizinin kullanıcıları, aracı faydalı hale getirmek ve rekabet avantajlarını belirlemek için her bir kategori için anlamlı bilgiler üretmek amacıyla soru sormakta ve cevaplamaktadır. fırsatlar ve tehditler genellikle çevresel yerleşime odaklanırken, güçlü yönler ve zayıflık içsel olarak ilişkilidir (Eren, 2013: 103).

- *Güçlü yönler:* İşletmenin veya projenin diğerlerine göre avantaj sağlayan özellikleri.
- *Zayıflıklar:* İşletmeyi veya projeyi başkalarına göre dezavantajlı konuma getiren işletmenin olumsuz özellikleri.
- *Fırsatlar:* Çevrede iş veya projenin avantajından yararlanabileceği unsurlar.
- *Tehditler:* Çevrede iş veya proje için sorun yaratabilecek unsurlar.

Firmanın iç ortamının dış çevre ile eşleşmesi derecesi, stratejik uyum kavramıyla ifade edilmektedir. SWOT'ların tanımlanması önemlidir çünkü hedefe ulaşmayı planlarken daha sonraki adımları bildirebilirler. İlk olarak, karar vericiler, SWOT'lar göz önüne alındığında, hedefe ulaşıp ulaşılamayacağını düşünmelidir. Hedef ulaşılabilir değilse, farklı bir hedef seçmeli ve süreci tekrarlamalıdır. Bazı yazarlar, SWOT'u 1960'larda ve 1970'lerde Stanford Araştırma Enstitüsünde (şimdiki SRI International) bir sözleşmeye liderlik eden Albert Humphrey'e Fortune 500 şirketlerinden elde ettikleri verileri kullanarak uygulamışlardır (Layton ve diğ.1998: 73) .

1.3.6. Açık Grup Tartışmaları

Bir grup tartışmasının belirgin tanımı açıktır: belirli bir konu hakkında ya da belki de tüm üyelerin katılımına izin veren bir grupta yürütülen bir dizi konu hakkında eleştirel bir konuşmadır. İki veya üç kişilik bir grubun genellikle iyi bir tartışmaya sahip olması için bir lidere ihtiyacı yoktur, ancak sayı beş veya altıya ulaştığında, bir lider veya kolaylaştırıcı genellikle yardımcı olabilir. Grup sayıları sekiz veya daha fazla olduğunda, ister resmi ister resmi olmayan olsun, bir lider veya kolaylaştırıcı etkili bir tartışmanın sağlanmasında neredeyse her zaman yardımcı olacaktır (Gönen, 2013: 93).

Grup tartışması bir toplantı türüdür, ancak resmi toplantılardan çeşitli şekillerde farklılık gösterir:

- Belli bir amacı olmayabilir - birçok grup tartışması şu şekildedir: belirli bir konu hakkında fikirleri tekmeleyen bir grup. Bu nihai olarak bir hedefe yol açabilir ama olmayabilir.
- Daha az resmi ve zaman kısıtlaması veya yapılandırılmış düzen veya gündemi olmayabilir.
- Liderliği genellikle bir toplantıdan daha az direktiftir.
- Ürün üzerindeki süreci (fikirlerin düşünülmesi) vurgulamaktadır (toplantının sınırları içinde gerçekleştirilecek belirli görevler.
- Tartışma grubuna liderlik etmek, bir toplantıyı yürütmekle aynı şey değildir. Bir kolaylaştırıcı olarak hareket etmeye çok daha yakındır, ancak bununla tamamen aynı değildir.

1.3.7. Fayda-Maliyet Analizi

Bazen fayda maliyet analizi olarak adlandırılan maliyet-fayda analizi (CBA), alternatiflerin güçlü ve zayıf yönlerini (örneğin işlemler, faaliyetler, fonksiyonel iş gereksinimleri veya proje yatırımları) tahmin etmek için sistematik bir yaklaşımdır; tasarrufları korurken fayda sağlamak için en iyi yaklaşımı sağlayan seçenekleri belirlemek için kullanılır. Ayrıca Fayda- Maliyet Analizi bir kararın fayda ve

maliyetlerini (hükümet politikasına ilişkin olarak) veya (genel olarak) projeyi hesaplamak ve karşılaştırmak için sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1988: 150).

Genel olarak, Fayda- Maliyet Analizi'nin iki ana amacı vardır (Betz, 2010: 84) :

1) Bir yatırımın / kararın sağlam olup olmadığını belirlemek (gerekçelendirme / fizibilite) - faydalarının maliyetlerden daha fazla olup olmadığını ve ne kadar olduğunu doğrulamak;

2) Her bir seçeneğin beklenen toplam faydalarının toplam beklenen faydalarıyla karşılaştırılmasını içeren projeleri karşılaştırmak için bir temel sağlamak. Fayda maliyet analizi, maliyet etkililik analiziyle (ancak bunlardan ayrı) ilgilidir. Fayda maliyet analizinde faydalar ve maliyetler parasal terimlerle ifade edilir ve paranın zaman değeri için ayarlanır, böylece zaman içinde proje maliyetlerinin tüm akışları ve akışları (zaman içinde farklı noktalarda meydana gelme eğilimindedir), net bugünkü değeri açısından ortaya konabilir.

Yakın ilişkili, ancak biraz farklı, resmi teknikler, maliyet-etkililik analizi, maliyet-fayda analizi, risk-fayda analizi, ekonomik etki analizi, mali etki analizi ve yatırımda sosyal getiri (SROI) analizini içerir.

Aşağıda, genel bir maliyet fayda analizi içeren adımların listesi yer almaktadır.

1. Projenin / faaliyetlerin amaç ve hedeflerini tanımlamak
2. Alternatif projeleri / programları listeler.
3. Paydaşları listeleyin.
4. Ölçümü seçin ve tüm maliyet / fayda unsurlarını ölçün.
5. İlgili zaman dilimi boyunca maliyet ve faydaların sonucunu tahmin edin.
6. Tüm maliyetleri ve faydaları ortak bir para birimine dönüştürün.

7. İndirim oranını uygulayın.
8. Proje seçeneklerinin net bugünkü değerini hesaplayın.
9. Duyarlılık analizi yapın.
10. Önerilen seçimi benimseyin.

1.3.8. Risk Analizi

Risk analizi, kuruluşların bu risklerden kaçınmasına veya azaltılmasına yardımcı olmak için önemli iş girişimlerini veya kritik projeleri olumsuz etkileyebilecek potansiyel sorunları belirleme ve analiz etme sürecidir. Bir risk analizi yapmak, şiddetli fırtınalar, depremlemler veya sel gibi doğal süreçlerin ya da kötü niyetli veya kasıtsız insan faaliyetlerinin neden olduğu olumsuz olayların neden olduğu olumsuz olayların olasılığına odaklanmaktadır. Risk analizinin önemli bir kısmı, bu olaylardan zarar görme olasılığını ve bunların meydana gelme olasılığını tanımlamaktır (Aktan, 2008:20).

Örgütler risk analizini aşağıdaki durumlar için kullanır;

- Zararlı sonuçların olumsuz etkilerinden korunmak ve bu etkileri azaltmak;
- Bir projenin potansiyel risklerinin, projeye birlikte ilerleyip ilerlemediğini değerlendirirken, karar sürecine yardımcı olma faydaları ile dengelenip dengelenmediğini değerlendirmek;
- Hem doğal hem de insan kaynaklı olumsuz etkilerden kaynaklanan teknoloji veya ekipman arızaları veya kayıpları için planlar yapmak;
- Yeni rakiplerin pazara girme olasılığı veya hükümet düzenleyici politikasında değişiklikler de dahil olmak üzere, kurumsal ortamdaki değişikliklerin etkisini belirlemek ve bunlara hazırlanmak (Aker, 1995:37).

Risk analizi kapsamında değerlendirilen konular arasında yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1.1. Örgütlerde Strateji Türleri

Her kurum için gerekli olan üç tip stratejik planlama vardır: kurumsal strateji, ticari strateji ve işlevsel strateji. Kurum stratejisi, pek çok açıdan belirsizdir, en azından kurumsal düzeyde stratejinin, iş seviyesinde stratejinin ve işlevsel stratejinin aksine, bu ayrım yapılabilir (Irwasa, 2010: 29).

Kurumsal düzeyde bir strateji yürütmek için stratejik bir girişime liderlik ettiğinizde, yeni bir iş modeli yaratmak

- İş düzeyinde bir strateji yürütmek için stratejik bir girişime liderlik ettiğinizde, bir iş modelinin unsurlarının bir kısmını veya tamamını geliştirmek
- İşlevsel bir seviye stratejisi yürütmek için stratejik bir inisiyative öncülük ettiğinizde, bir iş modelinin unsurlarından birini veya daha fazlasını optimize edilmektedir.

Kurumsal strateji, genel firma ile ilgilenir. Bu tarz bir strateji piyasa tanımıyla ilgilidir: Hangi işletmelerde ve pazarlarda olmak istiyoruz? Bu soruyu cevaplamak için ya da yeni seçilmiş bir iş veya pazarın stratejik niyetini gerçekleştirme olasılığı daha yüksek olan stratejik bir girişim başlatılabilir (Kandakoğlu, 2006: 73).

Kurumsal stratejinin dört önemli yönü vardır. İlki, şirketin portföyündeki mevcut iş grubunun stratejik yönetimiyle ve bunların arasında kaynak tahsisi ile ilgilidir. İlgili ikinci husus, şirket stratejisi yoluyla hissedar değerinin yaratılmasıdır. Üçüncü yön, işletmeler arasındaki sinerjilerin gerçekleştirilmesi ve işletmeler arasındaki doğrudan bağlantıların belirlenmesi ve yönetilmesi ile ilgilidir. Dördüncü boyut, ister edinme ister iç geliştirme yoluyla olsun, çeşitlendirme stratejisidir (Doğan ve Demiral, 2008: 14).

Stratejik yönetimin bir diğer stratejisi, iş stratejisi olarak belirtilebilir. İş stratejisi, iş birimi düzeyinde formüle edilir. Yaygın olarak "iş birimi stratejisi" olarak bilinir. Bu strateji, şirketin rekabetçi ürün veya hizmet pozisyonunun güçlendirilmesini vurgular. İş stratejileri, rekabetçi ve işbirlikçi stratejilerden oluşmaktadır.

İş stratejisi, rakiplerin birbiriyle çelişen rekabetine yönelik tüm faaliyetleri ve taktikleri kapsar ve davranış yönetimi birçok stratejik meseleyi ele alır. Dinçer'in (2007) belirttiği gibi, iş stratejisi, stratejik yöneticilerin bir şirketin rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için bir şirketin kaynaklarını ve ayırt edici yetkinliklerini kullanmaya adapte oldukları eylem planlarından oluşur. İş stratejisi genellikle kurumsal stratejiye uygun olarak formüle edilir. İş stratejisinin ana odak noktası ürün geliştirme, yenilikçilik, entegrasyon, pazar geliştirme, çeşitlendirme ve benzeri konulardır (Dinçer, 2007: 74).

İş yaparken, şirketler çok sayıda stratejik meseleyle karşı karşıyadır. Yönetim, pazarda hayatta kalmak için tüm bu meseleleri etkin bir şekilde ele almalıdır. İş stratejisi, 'nasıl rekabet edeceğinize ek olarak, bu konularla ilgilenir (Barca, 2005: 30).

İşletme yöneticileri, işletmeyi genel kurumsal stratejiyle uyumlu bir şekilde yürütmelidir. Bir iş stratejisi oluşturma çerçevesi, bir kez daha çevresel bir tarama gerçekleştirerek ve değer zincirinin temel faaliyetlerini inceleyerek işin misyonunu geliştirmeyi içerir. Sonuçta ortaya çıkan eylem planı, iş stratejisini, programlarını ve bütçeyi yönlendirir (Collins ve diğ., 2004: 93).

İşlevsel strateji - İş ve kurumsal stratejiyi destekleyen iş işlevlerinde iyileştirmeler yapmakla ilgilidir. İşlevsel strateji, pazarlama stratejisini, BT stratejisini, insan kaynakları stratejisini ve operasyonlarını içerir. Tipik olarak, işlevsel stratejiyi tasvir eden belgeler, işletme giderleri, personel sayısı ve sürekli iyileştirme için tahminleri ve planları listeleyecektir. Kurumsal ve iş stratejisi seviyelerinde belirlenen hedefleri ve misyonu yerine getirir. Bu, eylem planları oluşturup bütçeleri belirleyerek elde edilir. İşlevsel seviye stratejisi, hem şirket düzeyinde strateji hem de iş stratejisini destekleyen temeldir (Aktan, 1999: 49).

İşlevsel strateji, bir örgütün belirli bir işlevsel alanını vurgulayan bir stratejiyi ifade eder. Kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkararak bir iş biriminin bazı hedeflerine ulaşmak için formüle edilmiştir. Zaman zaman işlevsel stratejiye departman stratejisi denir çünkü her iş işlevi sıklıkla bir bölümle devredilir. İşlevsel stratejinin örnekleri, üretim stratejisini, pazarlama stratejisini, insan kaynakları stratejisini ve finansal stratejiyi içerir.

İşlevsel strateji, rekabet avantajı olan bir iş birimi sağlamak için ayırt edici yetkinlik geliştirmeye ilgilidir. Her bir iş biriminin veya şirketin kendi departmanları vardır ve her departmanın kendi işlevsel stratejisi vardır. İşlevsel stratejiler, rekabetçi stratejiyi desteklemek için uyarlanmıştır. Örneğin, düşük maliyetli bir rekabetçi stratejiyi izleyen bir şirketin, maliyet düşürme çalışmasını vurgulayan bir üretim stratejisine ve aynı zamanda organizasyon için çalışmaya son derece uygun çalışanların mümkün olan en az sayıda çalışanını korumaya odaklanan bir insan kaynakları stratejisine ihtiyacı vardır. Pazarlama stratejisi, reklam stratejisi ve finansal strateji gibi diğer işlevsel stratejiler de iş düzeyinde rekabet stratejisini desteklemek için uygun şekilde formüle edilmelidir (Stettinius ve diğ. 2005: 64).

Rekabet stratejisi, stratejik yönetimdeki stratejilerin ilkidir. Rekabet stratejisi, bir kuruluşun iç durumunun bütüncül endişeleri ile birlikte dışsal durumun etkisini birleştiren bir plana atıfta bulunur. Rekabet stratejisi, pazarda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Rekabet üstünlüğü, pazarda bazı benzersizliğe yol açan stratejilerden kaynaklanmaktadır. Kazanan rekabetçi stratejiler sürdürülebilir rekabet avantajına dayanmaktadır. Rekabet stratejisinin örnekleri farklılaşma stratejisini, düşük maliyetli stratejiyi ve odak veya pazar stratejisini içerir.

Rekabet stratejisi, bir firmanın müşterileri çekmek ve beklentilerini yerine getirerek pazar konumunu güçlendirmek için onlara üstün bir değer katmak amacıyla üstlendiği iş yaklaşımları ve insiyatiflerden oluşmaktadır. Thompson ve Strickland'ın bu tanımı, strateji stratejisinde yöneticilerin “taktiklerini ve ustalıklarını” vurgular. Bu, rekabetçi stratejinin, yöneticilerin müşterileri tatmin ederek şirketin pazardaki konumunu iyileştirmeyi taahhüt ettiği eylemlerle ilgili olduğu anlamına gelir. Aydınlatıcı piyasa durumu, sektördeki rakiplere aykırı eylemlerde bulunur. Sonuç

olarak, rekabetçi stratejinin kavramı rakip açısına sahiptir. Rekabet stratejisi, sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturmak için çeşitli yollar öngören taktikleri içerir. Yönetimin eylem planı, rekabetçi stratejinin odak noktasıdır. Rekabetçi stratejinin amacı, müşterinin kalbi ihtiyaçlarını karşılayarak kazanmak ve son olarak da rakipleri geride bırakmak ve rekabet avantajlarına ulaşmaktır (Beşirov, 2007: 104).

İş stratejisinde, mevcut çevreye kısa vadeli cevaplar olan taktik kararlardan uzun süreli taahhütleri içeren stratejik kararları ayırt etmek önemlidir. Stratejik kararlar, güncel taktiklerin çalıştığı bir manzara sağlayan durum değişkenlerinin evrimini tanımlar. Örneğin, fiziki sermayeye yapılan yatırımın stratejik bir rolü vardır, çünkü bunlar gelecekte işletmelerin başarısını belirleyen temellerdir (Abrahams, 2004: 74).

Stratejik yönetim, planlama öncesi ve stratejik planlama süreçlerini içeren stratejik planın ötesine geçer. Stratejik yönetim, stratejik planın uygulanması ve uygulanması ile sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Dağıtım, planın tamamlanmasını ve tüm çalışanlara iletilmesini içerir. Uygulama, planın kaynağını bulmayı, eyleme geçirmeyi ve bu eylemleri yönetmeyi içerir. Ölçme ve değerlendirme, sadece uygulama eylemlerinin izlenmesinden ibaret değildir, daha da önemlisi, organizasyonun bu eylemler sonucunda nasıl değiştiğini değerlendirmek ve planı güncellemek için bu bilgiyi kullanmaktan ibarettir (Jones ve Patricia: 1995: 59).

Organizasyonu stratejik olarak yönetmek, üst düzey liderliğin sorumluluğundadır. Stratejik yönetim, bir kerelik bir etkinlikten ziyade sürekli bir süreçtir. Bu nedenle, üst düzey liderler, gerektiğinde değiştirerek, stratejik düşünürler ve örgütün ve kültürünün liderleri haline gelmelidir.

2.1.1.1 Temel Stratejiler

Hızlı bir iş büyümesi döneminin yaşanması, örgüt için canlandırıcı bir zaman olabilir. Bununla birlikte, iş büyümesini düzgün bir şekilde yönetmek ve gelirin artması, karının artması ve rakipler arasında olumlu bir isme sahip olmak belirli

bir süreç içinde mümkündür. Büyüme ortamında tam faydaları gerçekleştirmek basit görevler değildir (Kandakoğlu, 2006: 41).

Çalışanlarınız, işinizin gelecekteki başarısını etkileyen fark yaratıcılarıdır. Ürün veya hizmet özelliklerinden ve avantajlarından bağımsız olarak, doğru ekip olmadan büyümeniz en üst düzeye çıkarılmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 171). Kültürel uyumun, büyük çalışanları işe almanın ve elde tutmanın en önemli yönü olduğu düşünülmektedir. Çalışanlarınız örgütünüzün nihai vizyonunu yansıtmalı ve işletmenizin çalışma ortamını oluşturan değerleri, inançları, davranışları ve deneyimleri temsil etmelidir. Mevcut veya istenen iş kültürünüze uymayan çalışanların işe alınması, çalışanların performansının düşmesine ve iş tatmini seviyelerinin azalmasına neden olabilir (Collins ve diğ.2004: 192).

İş büyümesi, yeni taleplere ayak uydurmak ve günlük operasyonları yürütmek için ihtiyaç duyulan ek nakit akışı gerektirir. İşletmelerin büyümeye ve olgunlaşmaya devam etmek için işletme sermayesini korumaları gerekmektedir. Bir işletme sermayesi finansman kredisi, yeni siparişleri karşılamak, envanter oluşturmak, üretim ekipmanınızı güncellemek, ofis alanınızı genişletmek ve ek ekip üyelerini işe almak için gereken ek finansmanı sağlayabilir. Birkaç farklı kredi seçeneği vardır, bu nedenle araştırmanızı yapmanız ve doğru miktarda ve işinizin benzersiz ihtiyaçlarına uygun şartlar ve koşullar için bir kredi bulmanız zorunludur (Ülgen ve Mirze, 2010: 172).

Veri ve analizler rehberiniz olarak hizmet edecektir. Veri ve iş analizi araçlarının kullanılması, verilerinizin pazarlama ve satış kararlarını vermede kullanılabilecek güçlü ve zayıf yönleri hakkında daha fazla bilgi edinmenize yardımcı olacaktır. Faydalı veri bulgularını belgelemek ve güçlü yönlerinizi test etmek önemlidir, çünkü işletmeniz büyüdükçe değişebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 173).

İşletmenizin gelişimine ayak uydurmak için programlarınızı ve iş modelinizi ölçekleme yolunda ilerlemek çok önemlidir. İşletmenizin daha küçük olduğu zaman başarılı olabilecek şeyler şu anda etkili olmayabilir. Örneğin, yeni çalışanlar arasında bölümlendirme görevlerini dikkate almanız ve işinizin organizasyonel ve yönetsel

yapısını yeniden tanımlamanız gerekebilir. İşletmenizin her yönü için süreçlere sahip olmak, özellikle yönetimi değiştirmek, etkinliği değiştirmek esastır. Firmanıza sunulan yeni risk ve fırsatların yanı sıra gelen ve giden nakit akışınızın farkında olmanız çok önemlidir (Beşirov, 2007: 74).

2.1.1.2. Kurumsal Stratejiler

Örgütlerin uzun dönem de faaliyetlerini sürdürebilmesi; gelecekte hangi konularda çalışılması gerektiği ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için uygulama süreçlerinin belirlenmesi üst düzey yöneticilerin odaklandığı konulardır. Dolayısı ile kurumsal stratejiler üst düzey stratejilerdir ve üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda yürütülmektedir (Ülgen ve Mirze,2014:221).

Kurumsal bir strateji, kuruluşların belirlediği, kurumsal değeri yaratmayı ve müşteri memnuniyetini sağlamak için uygun eylemleri uygulamak için işgücünü motive etmeyi amaçlayan, açıkça tanımlanmış, uzun vadeli bir vizyon gerektirir. Buna ek olarak, şirket stratejisi, yatırımcıları şirkete parayla güvenerek, şirketin öz kaynaklarını arttırmak için sürekli bir çaba gerektiren bir süreçtir. Müşteri değerini teslim etmeyi başaramayan kuruluşlar, hedeflenen sonuçları vermeyecek alanları geliştirmek için kurumsal stratejilerini düzenli olarak gözden geçiren kuruluşlardır (Alpkan ve Doğan, 2008: 35).

Kurumsal stratejiler, bir firmanın farklı yönleriyle ilgili olabilir, ancak çoğu kurumun kullandığı stratejiler, maliyet liderliği ve ürün farklılaşmasıdır. Ürün farklılaşması, kuruluşların tüketicilere benzersiz bir değer önerisi sunma çabasını ifade eder. Tipik olarak, ürünlerini rekabetten ayırt etmeyi başaran şirketler rekabet avantajı kazanmakta ve böylece daha yüksek kar elde etmektedirler. Çoğu zaman, rakipler doğrudan bu şirketlerle rekabet etmek için maliyet liderliği kullanırlar; Ancak, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, bir strateji yaratan veya kesen faktörlerdir. Kurumsal stratejiler her zaman büyümeye yöneliktir, yeni müşterilerin ilgisini çekerken bir şirketin mevcut müşteri tabanını korumaya çalışırlar (Ertuna, 2008: 48).

2.1.1.3 Rekabet Stratejileri

Rekabetçi bir strateji, bir şirketin, rakiplerinin karşısında güçlü ve zayıf yanlarını inceledikten ve kendi ile karşılaştırdıktan sonra rekabet avantajı elde etmeyi amaçladığı uzun vadeli bir eylem planı olarak tanımlanabilir. Strateji, pazarın rekabetçi baskılarına dayanacak, müşterileri çekecek ve şirketin pazardaki konumunu güçlendirmeye yardımcı olacak eylemleri içerebilir (Layton, ve diğ., 1998: 19).

Michael Porter, rekabetçi strateji ve bölgelerin, devletlerin ve milletlerin ekonomik gelişimi ve rekabet edebilirliği konusunda üst düzey bir yetkili olarak görülmektedir. Porter'ın jenerik rekabetçi stratejileri sınıflandırması farklılaşmayı, maliyet liderliğini, farklılaşma odağını ve maliyet odağını içermektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403-412).

Bu strateji, rakip veya rakiplerin sunduklarına karşı farklı bir ürün ya da hizmet sunan, benzersiz bir ürün ya da hizmet sunarak veya pazarlayarak rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun için, araştırma ve geliştirme için çok fazla harcama yapmanız gerekebilir. Başarılı bir farklılaşma stratejisi, müşterilerden fiyat duyarlılığını ve marka sadakatini düşürme potansiyeline sahiptir.

Maliyet liderliği stratejisinin arkasındaki amaç rakiplerinize kıyasla daha düşük maliyetli bir üretici olmaktır. İşletmelerin karı arttırmak için iki geleneksel seçenek vardır - maliyetleri düşürmek ya da satışları arttırmak. Maliyet liderliği stratejisinde, yoğunlaşma, düşük fiyatla kaliteli hammadde elde etmektir. İşletme sahipleri ayrıca bu hammaddeyi tüketici için değerli mallara dönüştürmek için en iyi emeği kullanmalıdır. Dolayısıyla, bu strateji, fiyatın önemli bir faktör olduğu piyasa ise, özellikle faydalıdır (Miller, 1997: 20).

Bir firmanın sektöründeki göreceli konumu, bir firmanın karlılığının sektör ortalamasının üstünde mi yoksa altında mı olduğunu belirler. Uzun vadede ortalamanın üzerinde karlılığın temel dayanağı sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Bir firmanın sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı vardır: Düşük maliyet ya da farklılaşma. Bir firmanın bunları başarmayı amaçladığı faaliyetlerin kapsamı ile birleştirilen iki temel rekabet avantajı, bir sektörde ortalama performansa ulaşmak için üç genel stratejiye yol açar: Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma.

Odaklanma stratejisinde iki varyant, maliyet odaklı ve farklılaşma odağı bulunmaktadır (O'Hallaron, 2000: 62).

Maliyet liderliğinde, bir firma kendi sektöründe düşük maliyetli üretici olmaya adaydır. Maliyet avantajı kaynakları çeşitlidir ve endüstrinin yapısına bağlıdır. Ölçek ekonomileri, özel teknoloji, hammaddelere ve diğer faktörlere tercihli erişim arayışlarını içerebilir. Düşük maliyetli bir üretici, tüm maliyet avantajı kaynaklarını bulmalı ve kullanmalıdır. Eğer bir işletme, genel maliyet liderliğini başarabilir ve sürdürebilirse, endüstri ortalamasında veya yakınında fiyatlara komuta edebilmek koşuluyla, sektöründe ortalama bir performans gösterecektir (Porter, 1985: 11-15).

2.2. ÖRGÜT YAPISI VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bir kuruluşun stratejisi, kuruluşun ana kaynaklarını nasıl kullanacağını belirleyen tüm iş planıdır. Başka bir deyişle, bir kuruluşun stratejisi, belirli hedeflere ulaşmayı ve müşteriler ve satıcılarla iyi bir şekilde iletişim kurmayı amaçlayan bir eylem planıdır. Diğer yandan, bir örgütün yapısı, kurumun parçalarının içsel olarak birbirine uyma şeklidir (Alpkan ve Doğan, 2008: 31).

Başka bir deyişle, örgütsel yapı, bir şirketin hiyerarşi hakkında nasıl düşündüğünü vurgulamak, görevlere personel atamak ve iş gücünün ortak bir hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çalışmasını sağlamak için kullanılan bir terimdir. Amaç, özellikle uzun vadeli üretkenlik için güçlü bir temel oluşturmaya geldiğinde, görev örtüşmesi ve iş gücü karmaşasından kaçınmaktır. Görev çakışması, iki veya daha fazla çalışanın farklı departmanlarda aynı görevi gerçekleştirdiği bir durum, şirket parasına mal olur. Bu karışıklık, verimsizlik ve hesap vermeme eksikliği yaratır (O'Hallaron ve diğ., 2000: 40) .

Örgüt yapısı ve örgüt stratejisi birbirlerinden farklı ama başarı için birbirini tamamlayan kavramlardır. Verimliliği artırmak, ekip çalışmasını teşvik etmek, sinerji yaratmak, yeni departmanları ortadan kaldırmak , yeniden tasarlamak ya da personel de dahil olmak üzere maliyeti düşürmek gibi bir yol olarak görülmektedir. Daha az belirgin olan şey, yapı ve stratejinin birbirine bağımlı olmasıdır. Örgüt yapısı verimli,

takım odaklı, sinerjik yapıyı yaratabilir ve iyi bir stratejiyle başarıya ulaşmada kilit rol oynayabilir.

Organizasyonel strateji, bir şirketin organizasyon yapısını tanımlayıp oluşturmaya yardımcı olduğu için organizasyon yapısı ve stratejisi ile ilgilidir. Bir şirketin organizasyon yapısı, örgütsel stratejinin analizinin sonucuna dayanır. Şirket bu sonuçları konsantrasyon alanlarını ve başarılı olmak için kendini nasıl konumlandıracağını belirlemek için kullanacaktır.

Bir şirketin ilk aşamalarında attığı ilk adımlardan biri, faaliyet göstermesi gereken koşulları belirlemek için operasyonel ortamını değerlendirmektir. Bu, rekabeti, tüketici trendlerini, kültürü ve diğer faktörleri kontrol etmeyi içerir. Şirket, rekabetinin güçlü ve zayıf yanlarını, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını ve ekonomik yeteneklerini öğrenecektir (Kılıç, 2010: 889).

Şirketin stratejisi yerinde olduğunda organizasyon yapısı ve strateji arasındaki ilişki daha belirgin hale gelir. Neyi başarmak istediğine açık bir şekilde odaklanıldığında, organizasyon en iyi şekilde bunu başarmak için yapısını dengelemeye devam edecektir. Optimal sonuçlar için sorumluluklar tahsis eder, şubeler oluşturur ve bireysel çabaların veya grup katılımının, hedeflerine ulaşmak için en iyi yöntem olup olmadığına karar verir. Organizasyon yapısı ve stratejisi, şirketin tonunun resmi, yarı resmi veya gayri resmi olması gerektiğine şirketin karar vermesine yardımcı olacaktır. Tüm bu kararlar, şirketin organizasyonel stratejisini belirledikten sonra yapılabilir (Layton ve diğ., 1998: 30) .

Örgütsel yapı sadece bir organizasyon şeması değildir. Yapı, örgütü oluşturan tüm insanlar, pozisyonlar, prosedürler, süreçler, kültür, teknoloji ve ilgili unsurlardır. Tüm parçaların, parçaların ve süreçlerin birlikte nasıl çalıştığını tanımlar. Bu yapının, misyon ve hedeflerine ulaşması için organizasyonun stratejisiyle bütünleştirilmesi gerekir. Yapı stratejiyi destekler. Bir organizasyon stratejisini değiştirirse, yeni stratejiyi desteklemek için yapısını değiştirmelidir. Yapılmadığı zaman, yapı bir bungee kablo gibi davranır ve organizasyonu eski stratejisine geri çekecektir.

Stratejiler örgütsel yapıya göre şekillenir. Örgüt yapısı stratejiyi tanımlar. Değişen strateji, kuruluştaki herkesin ne yaptığını değiştirmek anlamına gelir. Bir organizasyon kendi stratejisini değil, yapısını değiştirdiğinde, strateji yeni yapıya uyacak şekilde değişecektir. Strateji yapıyı takip eder. Yönetim kısa sürede kuruluşun stratejisinin istenmeyen bir şekilde değiştiğini fark eder. Bunu kendi uygulamalarına bağlı olarak kabul eder. Yapı, belirlenen stratejiyi destekleyemediği sürece, uygulama talimat ve yönlendirmeleri işe yaramamaktadır.

Bir örgütün işini nasıl yürüdüğüne toplamı onun stratejisidir. Yapı ve strateji birbirleriyle evlidir. Bir şirket önemli değişiklikler yaptığında, stratejiyi desteklemek için gereken yapının her yönünü dikkatle düşünmelidir. Kalıcı iyileştirmeler yapmanın tek yolu budur. Bir örgütün her parçası, bu organizasyon için çalışan herkesin vizyon ve yönünü desteklemeye odaklanması gerekir. Her şeyin nasıl yapıldığı ve her şeyin nasıl işler hale getirildiği, bütün çaba ve kaynakların stratejiyi desteklemesi için bütünleştirilmeleri gerekir (Porter, 2000: 84).

Bir stratejinin başarılı olması için doğru bir örgütsel yapı kurulmalıdır. Sadece sonuçlara odaklanmış olan yönetim, herkesi, organizasyonun işleyiş biçimine dikkat etmeden yapmaları gereken şeylere yönlendirme eğilimi gösterebilir. İnsanlar bu eylemleri bireysel olarak yürütebildikleri halde, yalnızca günlük çalışma biçimleri, kuruluşun yönünün zaman içinde sürdürülebilir olduğunu destekleme stratejisine entegre edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Karakaya, 2004: 225).

Örgüt yapısı şekillendirilirken sahip olunan kaynaklar dikkate alınmalıdır. Strateji ve yapı birbirleriyle evlidir. Birini değiştirmek için bir karar, diğerini değiştirmek için tamamen çaba gerektirir. Fakat bu yapısal değişim iyi düşünülmeli ve kapsamlı bir neden ve sonuç analizine dayanmalıdır. Bunu değiştirmek için bir yapıyı değiştirmek söz konusu değildir. Değişikliklerin bu stratejiyi destekleyeceğinden emin olunması gerekmektedir. Aynı zamanda, bir şirkette daha iyi bir liderlik ve katılım yaklaşımı uygulamanız ya da firmanın mevcut stratejilerini gerçekleştirme becerisini nasıl etkileyeceğini değerlendirmeden organizasyon şemasını değiştirmek mümkün görünmemektedir.

2.3. YÖNETİCİLER İÇİN STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

2.3.1. Stratejik Bilinç Sahibi Olma

Stratejik bilinç kavramı stratejik düşünme ve kişisel farkındalığın birleşimidir. Çevremizdeki stratejik fırsatlar, çoğu zaman insanlarla birlikte taşıdıkları bilgiler aracılığıyla var olmaktadır.

Stratejik bilinç kavramının içeriğini üç temel başlıkta toplamaktayız. Bunlardan birincisi; kurumların ve rakiplerin çeşitli stratejiler ürettiğinin ve uyguladığının farkında olmak, ikincisi bu stratejilerin nasıl geliştirilebileceği üzerine düşünmek, üçüncüsü ise çevresel fırsat ve tehditler üzerinde düşünmek ve bu fırsat ve tehditlere yönelik düşünceler geliştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2014: 33). Stratejik bilinç sahibi olmak bir anlamda stratejik düşünceyi ifade etmektedir. Stratejik düşüncenin iş bağlamı dahil gerçek dünyada bilimsel, teknik, sosyal, hatta estetik alanda örtüşen birçok bağlamı vardır (White, 2004: 49).

Stratejik bilincin sunduğu fırsatlardan yararlanmak, çevrenizdeki dünyada neler olup bittiğine daha dikkatli olmanızı gerektirir. Bunu yaparken, aldığınız bilgileri toplamak ve değerlendirmek için daha hazır bir durumda olunacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 165).

Bazen bu, küresel pazardaki (politik, ekonomik, sosyal veya diğer) dış eğilimlere bakmayı ve kuruluşunuz üzerindeki olası etkisini ve içsel karar verme sürecini analiz etmeyi içerebilir. Bu bağlamda stratejik bilinç sahibi olmak analiz, seçim ve uygulama evrelerinin kontrol altında tutulması unsurlarını taşımaktadır.

Stratejik farkındalık ile liderler rekabet kurallarının ötesine geçer ve önceden görülmemiş fırsatların zamanında tanınmasına olanak tanır. Bu düşünme süreci, farkındalığınızı kurumunuzun kapılarının ötesine taşır.

Stratejik farkındalığı kullanan liderler, inanç sistemlerini sınırlandırarak etkilenmeyecektir. Müşteriler, finansman, kaynak veya fikirlerin kısa bir kaynağı olmadığı görüşünü belirlerler. Bir endüstrinin yapısının ve kurallarının somut veya

kaçınılmaz olmadığını bilmektedirler. Bunun yerine, farklı pazar pozisyonları ve sürdürülebilir avantajlar belirginleşmiştir (Ülgen, Mirze, 2010: 167).

Strateji ve farkındalığın her biri üstün performans için gereklidir, ancak her biri çok farklı şekillerde çalışır. Stratejisiz farkındalık genellikle liderlerin yapabilecekleri şeylerle büyülenmesine neden olmaktadır.

Fikirler, bu fikirlerin fiziksel gerçekliğe taşınması için herhangi bir eylem planı olmaksızın harekete geçerler. Farkındalık önemlidir, ancak izolasyonda kullanıldığında yeterli değildir. En büyük fikir, dünyaya getirilemezse değersizdir, strateji bunu yapmanıza izin verir. Örgüt içerisinde doğru zamanda doğru bir fikrin hayata geçirilmesi başarıyı da beraberinde getirir.

2.3.2. Stratejik Yöneticilik

Mevcut yönetim anlayışında stratejik düşünce olmadan bir kuruluşun yönetimi mümkün değildir. Yöneticinin şirketin stratejik konumunu bilmesi, değişen koşulların etkisini anlaması, şirketin iç ve dış çevresini izlemesi ve stratejiyi değiştirmek için doğru zamanı seçmesi gerekir. Stratejik yönetim, yönetim disiplininin en heyecan verici yönüdür. Stratejik yönetim, savaşları planlayabilme ve rakipleri yenme yeteneği hakkında başarı ve başarısızlık ile ilgilidir. Etkin bir stratejik yönetim performansı, bir organizasyonu dönüştürebilir, serveti hissedarlara ideal bir şekilde paylaştırılabilir veya bir endüstrinin yapısını değiştirebilir (Kirkpatrick ve Shelley, 2016:106).

Stratejik yönetim, organizasyonun sağladığı mal ve hizmetlerin ve üretimin meydana geldiği durumları önlemek amacıyla, organizasyonda ve faaliyet gösterdiği ortamla etkileşimleri dahilinde yapılacak değişikliklere odaklanan modern yönetimin bir aracıdır.

Stratejik Yönetim, yöneticilerin daha iyi performans ve organizasyonları için rekabet avantajı elde etmek ile ilgilidir. Bir kuruluşun, kendi karlılığı, endüstrisindeki tüm şirketlerin ortalama karlılığından daha yüksek olması durumunda rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir (Duman ve diğ.2005: 67).

Stratejik yönetim, bir yöneticinin üstlendiği ve firmanın performansının sonucuna karar veren bir kararlar ve eylemler paketi olarak da tanımlanabilir. Yöneticinin doğru kararlar alabilmesi için genel ve rekabetçi organizasyon ortamının kapsamlı bir bilgi ve analizi olmalıdır. Bir SWOT Analizi (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) ile başka bir deyiş ile organizasyonun güçlü yanlarından en iyi şekilde faydalanılmalı, örgütsel zayıflıkları en aza indirmeli, iş ortamından ortaya çıkan fırsatları kullanmalı ve tehditleri göz ardı etmemelidirler.

Stratejik yönetim, hem öngörülebilir hem de uygulanabilir olmayan durumları planlamaktan başka bir şey değildir. Hem küçük hem de büyük organizasyonların yanı sıra, en küçük organizasyonun bile rekabete girdiği ve uygun stratejileri formüle ederek ve uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabildiği görülmektedir.

Stratejik yönetim stratejistlerin hedefleri belirlediği ve onlara ulaşma yolunda ilerlediği bir yoldur. Bir kuruluşun gelecekteki yönelimi ile ilgili kararlar almak ve uygulamakla uğraşır. Bir kuruluşun hareket ettiği yönü belirlememize yardımcı olur. Stratejik yönetim, bir örgütün dahil olduğu işletmeleri ve endüstrileri değerlendiren ve kontrol eden sürekli bir süreçtir; rakiplerini değerlendirir ve tüm mevcut ve potansiyel rakiplerini karşılamak için hedef ve stratejiler belirler; ve nasıl uygulandığını ve başarılı olup olmadığını veya değiştirilmesi gerektiğini belirlemek için düzenli olarak stratejileri yeniden değerlendirmektedir. (Collins ve diğ., 2004: 136).

Stratejik Yönetim, bir organizasyonun çalışanlarına daha geniş bir bakış açısı sağlar ve işlerinin tüm organizasyonel plana nasıl uyduğunu ve diğer örgütsel üyelerle nasıl ilişkili olduğunu daha iyi açıklayabilir. Bu, çalışanların iş hedeflerine ulaşma kabiliyetini en üst düzeye çıkaracak şekilde yönetme sanatıdır. Çalışanlar, her organizasyonel görevle kendilerini iyi bir şekilde ilişkilendirebildikleri için daha güvenilir, daha kararlı ve daha memnun olurlar. Çevresel değişikliklerin organizasyon üzerindeki tepkisini ve örgütün muhtemel tepkisini stratejik yönetim yardımıyla anlayabilirler. Böylece çalışanlar bu değişikliklerin kendi işlerine olan etkilerini değerlendirebilir ve bu değişimlere etkili bir şekilde karşılanabilir. Yöneticiler ve çalışanlar uygun stratejik seçimlerle uyumlu çalışmalıdır. Hem etkili hem de verimli olmaları gerekiyor. Stratejik yönetimin en önemli rollerinden biri de,

bu fonksiyonel alanların iyi uyum sağlamasının ve bir araya getirilmesinin yanı sıra, kurumun çeşitli işlevsel alanlarını tamamen birleştirmektedir. Stratejik yönetimin bir diğer rolü de örgütün amaç ve hedeflerine sürekli sahip çıkmasıdır (Kotter ve diğ. 2011:27).

Stratejik yönetim olanakları sınırsız değildir. Öncelikle, stratejik yönetim geleceğin kesin ve ayrıntılı bir resmini sunamaz. Bir örgütün geleceğini ayrıntılı olarak tanımlama yöntemi, iç çevrenin ve dış çevredeki durumun ayrıntılı bir tanımı değil, örgütün gelecekte olmak istediği örgüte yönelik niteliksel isteklerin bir karışımıdır (Gönen, 2013: 127).

Stratejik yönetim bir dizi rutin kural, prosedür ve program ile sınırlı tutulamaz. Sorunları veya durumları çözmek için ne yapılacağını açıklayan bir teoriye sahiptir. Stratejik yönetim, iş ve yönetimin felsefesi veya ideolojisidir. Her yönetici bu ideolojiyi anlar ve büyük ölçüde kendi yoluna entegre eder. Elbette problemleri analiz etmek ve stratejiyi seçmek ve uygulamak için bir dizi tavsiye, kural ve akış şeması bulunmaktadır (Drucker, 1999: 39).

Bir organizasyonun stratejik yönetim sürecini hayata geçirmesi zor iş ve zaman ve kaynak harcamalarını gerektirir. Kısa vadede yeni ürünlerin yarattığı göz önüne alındığında, yatırım yönlerinin köklü bir şekilde değiştii göz önünde bulundurulduğunda, birkaç yıl içinde var olan yeni iş fırsatları ve gözle görülür biçimde yok olma olasılıkları ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin başarısı genellikle stratejik planlamaya odaklanmaktadır. Ancak bu yeterli değildir çünkü bir planın varlığı başarısını garanti etmez. Aslında stratejik planlamanın en önemli bileşeni planı karşılamaktır. Ve bu da stratejinin motivasyon sistemi ve işgücü örgütlenmesi, organizasyonda bir miktar esneklik yaratmasını sağlayacak bir örgüt kültürü yarattığımız anlamına gelmektedir. Böyle bir organizasyon, çok iyi bir stratejik planlama alt sistemine sahip olsa bile stratejik yönetime geçemez, ve böyle bir stratejiyi gerçekleştirmenin hiçbir yolu yoktur.

Stratejiyi formüle eden kişiler kendi uygulamasında yer almıyorsa, sürece dahil olmayan diğer kişilere bireysel görevler vermek zorsa olumsuz etkiler ortaya çıkabilir. Böylelikle yöneticiler şirket performansının stratejiden

kaynaklanabileceğini bilmekte ve rahatsız edici çevresel faktörleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Yöneticileri olası olumsuz sonuçlardan haberdar etmek ve bu etkileri en aza indirmek için etkin araçlar hazırlamak, stratejik planlama potansiyelinde önemli bir artış sağlayacaktır (Dinçer, 2007: 85).

2.3.2.1 Stratejik Yönetimde Yöneticilerin Etkinliği

Stratejik bilginin yönetim ve organizasyonlar üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, bir organizasyonda ilk kez stratejik bir istihbarat merkezinin kurulmasının, yöneticileri, uygulayıcıları ve tüketicileri yeni zorluklarla karşı karşıya bıraktığı ifade edilmelidir. Bu noktada stratejik yöneticilerin stratejik yönetim sürecindeki başarıyı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Barca, 2005: 18).

a) *Kaynaklar* - tüm faydaları ile stratejik istihbarat, kaynaklar açısından bakıldığında, ne mali akışların çıktısı ne de uzman personel için bir gereklilik olarak, özellikle yoğun bir faaliyet değildir. Böylece, stratejik istihbarat gerektiren faaliyetler akıl ve zaman gerektirse bile, uygun bir analitik ve nitelikli personel adına konuşlandırılabilirler. Sonuç olarak çalışanlar özel bir eğitimle geliştirilmelidir.

b) *Veri ihtiyacı* - verilerin stratejik kullanımının özellikleri, kurumsal gereksinimlere bağlı ve operasyonel olmayanlar ile ilgili farklı ve yeterli hedeflere yönelik uygulamalarından oluşur. Stratejik analizin sadece kurum tarafından toplanan bilgilere dayanarak hayatta kalma ihtimali düşüktür; çünkü görevlerin doğası çeşitli kaynaklardan yeni verilerin toplanmasını gerektirmektedir.

c) *Yaratıcı düşünme* - Genellikle kamu kurumları içinde stratejik araştırmanın standart ve rutin hareketleri, operasyonel düşünceye özgü yaklaşımlar nedeniyle kalite açısından sıkıntıya düştüğü fark edilir. Aslında, stratejik düşünce belirli bir kapasiteye hitap eder ve örgütsel kuralların üstesinden gelmek için bilinçli yola çıkarak araştırma problemlerini ve planlarını kavramsallaştırır.

d) *Uygulayıcıların yönetim ile bağlanması* - Stratejik analiz etkinliği, yönetici ve bilgi personeli arasında yakın bağlantılar oluşturma becerisini sağlar. Aslında, bu çalışmanın doğası, oyuncular arasında böyle bir yakınlaşma gerektirmektedir. Bu yön, bu "ürüne" ("müşteriler") ihtiyaç duyanların bilgi, fikir veya önerilerin

değişimini ve müzakeresini kolaylaştırmak için sağlayıcılar ve uygulayıcılarla etkili bir şekilde ilişki kurmasını sağlamak için gereklidir. Müşteri / örgüt ilişkisinde saygı ve yakınlığa dayanan bir işbirliği, ilgili tüm paydaşların hedeflerine ulaşmak için doğrudan faydalıdır (Akdemir, 2010: 320).

e) Kararların ve tahminlerin güvenilirliği - stratejik istihbarat, faaliyetlerin genişliği ve detaylarını içeren faaliyetler için, ilgili personelin, değerlendirmeler ve projeksiyonlar yaparken karar verme yetkisine güvenmesini sağlar. Bu sadece karmaşık olmayan sorunları kapsamlı bir şekilde analiz etme görevleriyle doğrudan bağlantılıdır, ancak uzun vadeli bir etkiye sahiptir. Stratejik istihbarat projesinin sonuçlarının kısa sürede ufukta daha kolay ölçülebilir olması pek olası değildir.

2.3.2.2. Stratejik Yönetim Sürecine Karar Verilmesi

Stratejik yönetim süreci, bir kurumun uzun vadeli performansını belirleyen yönetsel kararların ve eylemlerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Çevresel gözlem, stratejik planlama, tasarım, uygulama, değerlendirme ve kontrol içerir. Stratejik yönetim süreci, takip edilmesi gereken bir dizi kuraldan daha fazlasıdır. Örgütsel uygulamalara yönelik felsefi bir yaklaşımdır. Üst yönetim stratejik olarak önce düşünülmelidir. Stratejik yönetim süreci, herkesin stratejiyi anladığında en iyi olanıdır. Sürecin birçok aşaması söz konusudur, hedef belirleme, analiz, strateji oluşturma, strateji uygulaması ve strateji izleme olarak belirtilebilir (Stettinius ve diğ, 2005: 73).

Stratejik yönetim sürecine karar verme temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda gösterilmeye çalışılmıştır. Bunlar;

1. Misyonun Hazırlanması: “Misyon”, organizasyonun kuruluş amacıdır. Misyon, hem örgütsel felsefe hem de amaç ifadesini içerir. Bir kuruluş felsefesi örgütün tutumuna ilişkin değerler, inançlar, ve kurallar koymaktadır. Stratejinin ilk adımı iyi tanımlanmış bir görev beyanına veya örgütsel amaçlara bağlıdır. Görev, işin niteliği açısından operasyonun kapsamı olarak tanımlanabilir.

a) Hedeflerin Belirlenmesi: Hedefler; Hedefler dahili veya harici olabilir. İç hedefler, ne kadar gerçekleşmesi beklenen tanımlayanlardır.

b) Hedeflerin Tespiti: Hedefler belirli ve zamana bağılı ölçüm noktalarıdır. Genel olarak, hedefler kuruluşun sahibi veya girişimcisi tarafından belirlenir. Büyük ölçekli şirketler söz konusu olduğunda, üst yönetim örgüt hedeflerini belirleyecektir. Böylece, yönetimin amacı firmanın hedefi olacaktır.

c) Politikalar: Bir politika, ortak amaçların veya kuruluş bileşenlerinin bir tanımıdır. Stratejik planlama süreci, politikalar, tüm birimlerin aynı temel kurallar altında çalışmasını sağlamaya yardımcı olur. Ayrıca çeşitli örgütsel birimlerin koordinasyonunu kolaylaştırır.

d) Çevrenin Analizi: İş ortamı her zaman karar vermeyi etkiler. İş etkileyen dış veya iç faktörler olabilir. Alıcılar, tedarikçiler, hükümet ve rakipler, ortamdaki değişikliklere uygun olarak tepki gösterebilirler. Böylece iş aynı şekilde hareket etmelidir (Kotter, 1995: 567).

Analiz önemli bir aşamadır. Bu aşamada, vizyonunuzu gerçekleştirmek için gereken kadar bilgi ve veri toplayın. Analizin odak noktası, işin ihtiyaçlarını sürdürülebilir bir varlık, stratejik yönü ve işinizin büyümesine yardımcı olacak belirleyici girişimler olarak anlaşılmalıdır. Hedeflerinizi ve hedeflerinizi etkileyebilecek dış veya iç sorunları inceleyin. Kuruluşunuzun hem güçlü yanlarını, hem de zayıf yönlerini, yol boyunca ortaya çıkabilecek tehditleri ve fırsatları belirttiğinizden emin olunması süreci güçlendirecektir (Collins ve diğerleri, 1996: 77).

2) İlk aşama özellikle tanımlama ve analizden meydana gelirken; ikinci aşama daha çok strateji sürecinin formüle edilmesi üzerine kuruludur. Bu noktada ikinci aşamada şu hususlar önem arz eder;

a) Stratejilerin formülasyonu: Stratejiler çevreyi teşhis ettikten sonra formüle edilebilir. Üst stratejiye uygun stratejiler ve alternatif stratejiler içeren her strateji mevcut olmalıdır. Böylece, üst yönetim her zaman yönetimi ara sıra uyarlanabilecek stratejilerle yönlendirir.

Bir strateji oluşturmanın ilk adımı, analizi tamamlamadan elde edilen bilgileri gözden geçirmektir. İşletmenin sahip olduğu kaynakları belirleyin. İşletmenin

herhangi bir alanını tanımlayın. Sorunlar, başarınızdaki önemine göre önceliklendirilmelidir. Önceliklendirildikten sonra, strateji oluşturulmaya başlanmalıdır. Ticari ve ekonomik durumlar akışkan olduğu için, bu aşamada kritik öneme sahiptir (Bryson, 1988: 61).

b) Stratejilerin Uygulanması: Stratejik yönetim sürecinde önemli bir aşamadır. İyi tasarlanmış stratejiler uygulamada başarısız olabilir. Bu nedenle, stratejilerin ve uygulama sürecinin uyumlu olması kritik öneme sahiptir. Bir organizasyonun uygulanmasına özen gösterilmesi organizasyonun sorumluluğundadır.

Başarılı bir strateji uygulaması, iş girişiminin başarısı için hayati öneme sahiptir. Stratejik yönetim sürecinin aşaması budur. Genel strateji iş ile işe yaramazsa, mevcut yapı, bu aşamanın başında yeni bir yapı kurulmalıdır. Organizasyon içerisindeki herkes sorumluluk ve görevlerinden uzak tutulmalıdır. Ayrıca, kuruluş için herhangi bir kaynak veya finansman gereklidir. Finansman hazır olduğunda ve çalışanlar hazır olduğunda, planın yürütülmesidir.

Üçüncü aşama ise değerlendirme üst başlığı ile gösterilebilir.;

3) Değerlendirme: Bu, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olarak ifade edilebilir. Stratejist, her stratejiyi uyguladıktan sonra değerlendirmelidir. Stratejist, kar maksimizasyonu ya da maliyet minimizasyonu ya da uzun vadeli bir hedefe ulaşılması olup olmadığını değerlendirmelidir. Strateji değerlendirme ve kontrol eylemleri performans ölçümlerini, iç ve dış konuların ve kararların tutarlı bir şekilde gözden geçirilmesini içerir. Stratejinin başarılı bir değerlendirmesi, ölçülecek parametreleri belirlemeyle başlar. Bu parametreler Aşama 1'de olmalıdır. Plana karşı gerçek sonuçları ölçerek ilerlemenizi belirleyin. İç ve dış konuların izlenmesi, iş ortamınızdaki önemli değişikliklere tepki vermenizi de sağlayacaktır. Hedef, düzeltici önlemler alın. Bu eylemler başarılı olmazsa, stratejik yönetim sürecini tekrarlayın. İç ve dış konular sürekli geliştiği için, bu aşamada kazanılan herhangi bir veri gelecekteki stratejilere yardımcı olmak için korunmalıdır (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 119).

2.3.2.3. Strateji ve Plan Oluşturma

Stratejik planlama, başarının sũreklilięini sağlamak ve sũrprizlerden kaçınmak için işletmeyi çevreye gũre konumlandırma stratejilerini formũle etmek için iyi kurulmuş bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Hiçbir yaklaşım başarı ve toplam gũvenlięi garanti edemez. Basit bir ifadeyle, strateji “Strateji, geleceği dũřũnmek ve gũvence altına almak için fikirler ve eylemler” olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama, bir şirketin uzun vadeli performansını belirleyen yũnetimsel kararlar ve eylemler kũmesidir (Alpkan ve Doğan, 2008: 29).

Çevresel gũzlem, stratejik planlama, tasarım, uygulama, değerlendirme ve kontrol içerir. Stratejik misyon, bir kurumun ne yapmak istediği ve ne tũr bir ũrgũtũn olmasını istediği hakkında uzun vadeli bir vizyondan oluşur. Organizasyonun gelişimi tamamen karar vericilerin verimliliğine dayanmaktadır. Stratejik planlama daima beklenen hedefe odaklanır. Gelecek her zaman belirsizdir. Dolayısıyla, stratejik kararlar her zaman eksiktir ve bazen yanlış bilgilere dayanmaktadır. Daha fazla sorunlara yol açabilir. Dahası, kuruluşlar kısırlık ve çeşitlilik ile çalışmak zorunda. Dũřũnceler harekete geçmeli. Eylemler sonuçlara yol açacaktır. Sonuç odaklı eylem saat ihtiyacıdır. Yũnetici daima kuruluşun ũnceden belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamalıdır. Yũneticinin sorumluluğunda bulunan gũrevler genel olarak şunlardı:

a) *Bũtenin hazırlanması*: Stratejik planlar ve bũte tahsisi, yani bir kararın çeşitli yũnlerine kaynak tahsisi. Bũte, çeşitli ũretim sektũrlerine tahsis edilebilir.

b) *Gelecekteki gelişim*: Stratejik planların genellikle organizasyonun gelecekteki refahı ũzerinde ũnemli bir etkisi olması beklenmektedir. Bunun nedeni uzun vadeli bir taahhũdũn var olmasıdır. Uzun vadeli bir taahhũdũn bulunmaması durumunda firma gelecekteki gelişimi sağlayamaz.

c) *Oryantasyon*: Stratejik planlama piyasada var olan rekabeti gũz ũnũnde bulundurmalıdır. Firmalar fiyat dışı rekabetle karşı karşıyadır. Stratejiler rekabet ile uyumlu hale getirilmelidir.

d) *Çevresel uyum*: Planlar her zaman iş ortamından etkilenir. İşi etkileyen dış veya iç faktörler olabilir. Alıcılar, tedarikçiler, hükümet ve rakipler, ortamdaki değişikliklere uygun olarak tepki gösterebilirler. Stratejik planlar ağırlıklı olarak risk problemiyle karşı karşıyadır. Planların risk taşıma kapasitesi olmalıdır. Risk ve belirsizlik, bir işadamı tarafından kabul edilemeyen iki önemli husustur.

2.3.2.4. Stratejik Sorunları Tanımlama

Organizasyonlar, endüstride reaktif olmaktan ziyade proaktif bir tutum sergilemelidir, sadece olaylara cevap vermek yerine, etkilemek, tahmin etmek ve başlatmak için mücadele etmelidirler. Stratejik yönetim kararları olarak bu süreci içerir. Bu yaklaşım örgütlerin gelecekteki yönünü belirlemek için mantıklı, sistematik ve objektif bir yaklaşımdır. Riskler genellikle stratejistlerin alternatif eylem gelişmeleri arasında seçim yapma sezgilerini kullanmaları için çok yüksektir. Başarılı stratejiler işlerini düşünmek için zaman ayırırlar, işlerini nerede yaparlar ve organizasyon olarak olmak isterlerse, makul bir süre içinde bulundukları yerlere ulaşmak için program ve politikaları uygulamaya çalışmaktadırlar (Ağlargoğlu, 2012: 102).

Örgütlerde gelişebilecek sorunlar stratejik yönetim sürecinde önceden oluşturulan erken uyarı sistemleriyle belirlenmektedir. Bu sistemden yapılan gözlemler sonucu süreç içinde yönetici bu sorunlara müdahale etmektedir. Sorunlar büyümeden önlem alınmaktadır.

Herhangi bir kuruluş, gerçek dinamik ve sürekli değişim ortamında hayatta kalmasını sağlamak için hedeflerini olabildiğince verimli hale getirmek için stratejik yönetimi uygulamalıdır. Böylece, ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik arasında bir dengenin sağlanmasına katkıda bulunur ve bu temelde sadece mevcut ihtiyaçları değil, aynı zamanda sosyal gelişimin geleceğini de tatmin etmektedir. Aksi takdirde, ekonominin ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasının gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Bu noktada stratejik uygulamaların tanımı organizasyonun hayatta kalması ve güçlü bir şekilde yoluna devam etmesinde saklıdır (Alpkan ve Doğan, 2008: 31).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; Kırşehir ilinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişinin çalıştığı kamu ve özel sektör yöneticilerinin stratejik yönetim algılarını ve stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi ve farkındalık düzeyini ortaya çıkarmaktır. Bu kitlenin evren olarak tanımlanmasının sebebi daha küçük ölçekli kurumsallaşmamış örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim terminolojisi hakkındaki yetersiz bilgi düzeyidir. Örgütlerin ölçeği büyüdükçe çevre ile olan etkileşim düzeyleri de artmakta dolayısı ile rekabet ve çevresel etkileri daha yoğun hissetmektedirler. Buna koşut olarak stratejik yönetim bilinç ve uygulamalarına yönelik kurumsal ihtiyaç hissedilmektedir.

Toplunun genelini ilgilendiren konularda yöneticilerin stratejik yönetim disiplinine ilişkin algı ve farkındalık düzeyi, örgütlerin sürekliliği açısından önem taşımaktadır. Bu amaç kapsamında; stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığı tespit edilmeye çalışılmış, stratejik yönetim ve uygulamaları konusunda yöneticilerin tutumlarının ne düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

Stratejik bakış açısına ve stratejik bilince sahip işletme yöneticilerinin çevreyi okuma ve bu sonuçlar doğrultusunda karar vermesi beklenmektedir. Günümüzde örgütlerin en önemli sorunları ve dezavantajları kendilerini geleceğe taşımak ve sürekliliklerini korumaktır. Yöneticilerin stratejik yönetim algılarını görmek, farkındalık yaratmak ve bu konuda çözüm önerilerinde bulunulması önem taşımaktadır.

Bu varsayımlar altında araştırmada aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektör açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H7: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H9: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektör açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H10: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

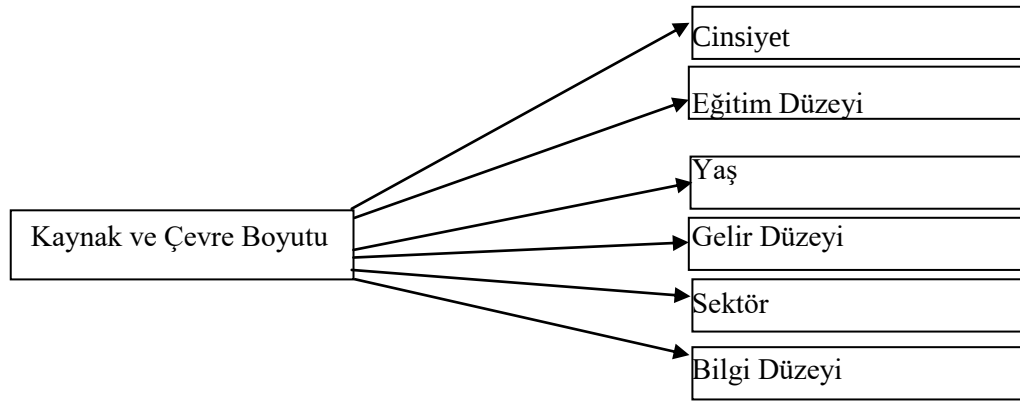
H11: Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modellerinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konulur. Bu çalışmada katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyleri ile kaynak ve çevre

boyutuna yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir. Betimsel tarama modelinde ise, katılımcıların sahip olduğu özellikler bağlamında araştırmada yer alan değişken/değişkenlerin durumu ortaya konulur. Bu araştırmada da çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör ve gelir düzeyi özelliklerinin kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşlerini hangi yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu yönüyle de araştırma betimsel bir tarama modelidir.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerine Yönelik Bilgi Düzeyi ile Kaynak ve Çevre Boyutu Modeli

Anket sorularının tasarım sürecinde Özgür'ün (2007) "Denizli Kobi'lerinde Stratejik Yönetim" isimli çalışması, Sucu'nun (2010) "Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezi, Kılıcı'nın (2013) "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları" isimli yüksek lisans tezi ve Bilgin'in (2015) "Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezi çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışma kapsamında stratejik yönetim araçlarının en yaygın olanları ile kaynak ve çevre boyutunda yer alan sınırlı yargıların ele alınması, tüm stratejik yönetim disiplinine ilişkin çıkarımlarda bulunamayacak olması öncelikli kısıtlar arasında yer almaktadır. Sosyal bilimlerin doğası gereği anket cevaplayıcılarının

sorulara kendi bilgi düzeyi ve görüşleri açısından en uygun yanıtı verdikleri varsayılmaktadır. Çevre ve zamana göre değişen sosyal ve psikolojik durum göz ardı edilmektedir.

Stratejik yönetim disiplinin bu konuda yetkin kişilerin uygulamalarına bağlı olması çalışmanın önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Özellikle pilot çalışmaların yapılma sürecinde küçük örgütlerin stratejik yönetim disiplinine olan mesafeleri dikkat çekicidir. Dolayısı ile 50 ve üzeri çalışanı bulunan örgüt yöneticileri çalışmanın evreni olarak alınmıştır. Daha küçük ölçekli kamu ve özel sektör birimlerinin stratejik yönetim terminolojisine daha uzak olduğu bilinmektedir. Örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarına pratikte başvursa da kavramsal ve sistematik açıdan bir belirsizliğin bulunması diğer kısıtlarımız arasında yer almaktadır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacı ile anket yöntemine başvurulmuş olup anket soruları yüz yüze anket tekniğinden yararlanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyadı bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Toplam 44 sorudan oluşan anket içerisinde üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer alırken; ikinci bölümde stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklere yönelik bilgi düzeyi soruları yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise stratejik yönetim ile ilgili görüşleri ortaya koyan 22 soru yer almaktadır.

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Birinci Bölüm: Demografik Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektör ve gelir düzeyi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 5 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır.

Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan ifadelerle göre farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir.



Şekil 2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Bilgi Düzeyi Ölçeği

İkinci bölümde yer alan bilgi düzeyi ölçeği 17 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde

1. Stratejik Plan
2. Stratejik Bilinç
3. Esas Rakip
4. Temel Yetenek (Öz Yetenek)

5. Swot (Fütz) Analizi gibi stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklere yönelik katılımcıların bilgi düzeyini ortaya koyan sorular yer almaktadır. Bu sorular

‘hiç duymadım’dan ‘bu konuya hakimim’e doğru şekillenmiştir. Örneğin “Dış Kaynak Kullanımı” ölçek ifadesi için katılımcılar,

- 1: Hiç duymadım,
 - 2: Bilmiyorum,
 - 3: Kısmen bilgim var,
 - 4: Bilgim var ,
 - 5: Bu konuya hâkimim
- cevaplarında bulunmuşlardır.

Stratejik Yönetim Ölçeği

Toplam 22 sorudan oluşan üçüncü bölümde yer alan stratejik yönetim ölçeğinde, 1-11. Sorular kaynak boyutunu; 12-22. Sorular Çevre boyutunu ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Yine bu ölçek içerisinde;

1. Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.
2. Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır.
3. Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.
4. Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.
5. Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar. gibi ifadeler yer almaktadır.

Bu ifadeler için katılımcıların kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arası bir seçenek sunmaları sağlanmıştır. Örneğin “Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir.” ölçek ifadesi için katılımcılar,

- 1: Kesinlikle katılmıyorum,
- 2: Katılmıyorum,
- 3: Kararsızım,
- 4: Katılıyorum ve
- 5: Kesinlikle katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında stratejik yönetim disipliniyle ilgili objektif ve anlamlı sonuçlara ulaşılması amacıyla farklı örgüt yapıları üzerinde pilot çalışmalar yapılmıştır. Örgüt büyüklüğü belli bir düzeyin altında kalan örgütlerin stratejik yönetim terminolojisi ve alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik yönetimin tepe yönetim odaklı yönlendirmelere sahip olması ve kurumsal açıdan daha geniş etkilerinin bulunması nedeniyle üst düzey yöneticilerin görüşlerine başvurulması öngörülmüştür. Araştırma evreni, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişi istihdam edilen örgütlerin üst düzey yöneticileri olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile çalışmada kasti örnekleme yöntemine başvurulmuş ve tam sayım yapılmıştır. Bu yöntemde örneklem araştırmacının sorularına cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Altunışık ve diğ., 2010: 140). Kırşehir ilinde elli ve daha fazla kişi istihdam edilen 342 örgüt tespit edilmiş ve bu örgütlerin üst düzey yöneticilerinden randevu talep edilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş, katkı sunmaları istenmiştir. Olumlu görüş bildiren 302 örgüt yöneticiyle yüz yüze ve daha sonra teslim alınması bildirimiyle anket uygulanmıştır. Olumlu görüş bildirerek ankete katılımı sağlanan yöneticilerden 268 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu anketlerin veri girişi ve analize hazırlanma sürecinde sadece 209 anketin geçerli niteliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Evren ve örneklem arasındaki uygunluğun farklı yönden ifadesi açısından, evren sayısının 342 olarak kabul edilmesi durumunda %95 güven aralığındaki örneklem sayısı 184 olarak hesaplanmaktadır. Araştırma için 209 örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUM

3.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test

sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Kalaycı, 2005: 405):

Tablo 1. Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri

$\alpha < 0.50$	Ölçek güvenilir değildir
$0.50 < \alpha < 0.60$	Ölçek düşük düzeyde güvenilir
$0.60 < \alpha < 0.70$	Ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilir
$0.70 < \alpha < 0.90$	Ölçek iyi düzeyde güvenilir
$\alpha > 0.90$	Ölçek çok iyi düzeyde güvenilir

Tablo 2. Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>	<i>Madde Sayısı</i>
<i>Bilgi Düzeyi</i>	0.94	17
<i>Kaynak Boyutu</i>	0.93	11
<i>İletişim Boyutu</i>	0.92	11

Tablo 2'den de görüldüğü üzere, bilgi düzeyi, kaynak ve çevre boyutuna yönelik ölçek ifadelerinin 'çok iyi' düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5.2. Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan "verilerin normal bir dağılıma sahip olma" koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin 0.05'ten büyük olması

beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

Tablo 3. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Bilgi Düzeyi	,093	209	,000	,977	209	,002
Kaynak Boyutu	,160	209	,000	,917	209	,000
Çevre Boyutu	,195	209	,000	,898	209	,000

Tablo 3’den de görüleceği üzere, katılımcıların bilgi düzeyi, kaynak ve çevre boyutları içerisinde yer alan görüşlerine yönelik elde edilen veriler normal bir dağılım göstermemektedir. Bu nedenle bu araştırmada parametrik olmayan test yöntemleri tercih edilmiştir.

3.5.3. Demografik Bulgular

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Erkek	164	78.5
Kadın	45	21.5
Toplam	209	100.0

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %78.5'inin erkek; %21.5'inin ise kadın olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye geneli değerlendirildiğinde kadın yönetici yüzde oranını yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kamu örgütlerinde kadın yönetici oranının yüksek olması ve genel anlamda kadın yöneticilerin bilimsel çalışmalara destek olma eğiliminin yüksek olduğu gerçeğidir.

Tablo 5.Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
25-30 Yaş	15	7.2
31-35 Yaş	32	15.3
36-40 Yaş	37	17.7
41-45 Yaş	52	24.9
46-50 Yaş	23	11.0
51-55 Yaş	32	15.3
56-60 Yaş	14	6.7
61 Yaş ve Üzeri	4	1.9
Toplam	209	100.0

Katılımcıların yaş dağılımlarında %7.2'sinin 25-30 yaş; %15.3'ünün 31-35 yaş; %17.7'sinin 36-40 yaş; %24.9'unun 41-45 yaş; %11'inin 46-50 yaş; %15.3'ünün 51-55 yaş; %6.7'sinin 56-60 yaş ve %1.9'unun 61 yaş ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın veri toplama sürecinde gözlenen dikkate değer durumlardan bir tanesi de 50 yaş ve üstü yöneticilerin özel sektörde daha fazla olduğudur.

Tablo 6. Eğitim Durumu Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
İlkokul	8	3.8
Ortaokul	23	11.0
Lise	48	23.0
Ön Lisans	33	15.8
Lisans	81	38.8
Lisansüstü	16	7.7
Toplam	209	100.0

Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarında %3.8'inin ilkokul; %11'inin ortaokul; %23'ünün lise; %15.8'inin önlisans; %38.8'inin lisans ve %7.7'sinin lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda ilkokul mezunu örgüt yöneticilerinin özel sektörde daha yoğun oldukları gözlemlenmiş, ancak bu yöneticilerin stratejik yönetim terminolojisi hakkında bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Ortaokul ve lise düzeyinde ki yöneticilerin özel sektör de daha yoğun bulunduğu, stratejik yönetim ve uygulamalarıyla ilgili bilgi düzeylerinin yürütülen proje ve yapılan yenilikler vasıtasıyla sınırlı düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Önlisans , Lisans ve Yüksek Lisans düzeyindeki örgüt yöneticilerin kamu sektöründe daha fazla oldukları gözlemlenmiş olup stratejik yönetim konusuna diğer eğitim gruplarına göre bir nebze daha ilgili oldukları görülmüştür. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin stratejik yönetim alanıyla ilgili bilgi düzeylerinin beklenenin oldukça altında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kamu	111	53,1
Özel	98	46,9
Toplam	209	100,0

Katılımcıların sektör dağılımları incelendiğinde %53.1'inin kamu ve %46.9'unun ise özel sektör temsilcisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki grup arasında karşılaştırmaların yapılması açısından dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Gelir Durumu Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
2501-3000 TL	16	7.7
3001-3500 TL	42	20.1
3501-4000 TL	28	13.4
4001-4500 TL	12	5.7
4501-5000 TL	21	10.0
5001-5500 TL	17	8.1
5501-6000 TL	5	2.4
6001-6500 TL	7	3.3
6501-7000 TL	5	2.4
7001-7500 TL	4	1.9
7501-8000 TL	10	4.8
8001-8500 TL	13	6.2
8501-9000 TL	8	3.8
9001 TL ve Üzeri	21	10.0
Toplam	209	100.0

Katılımcıların gelir düzeyi dağılımlarında %7.7'sinin 2501-3000 TL; %20.1'inin 3001-3500 TL; %13.4'ünün 3501-4000 TL; %5.7'sinin 4001-5000 TL; %10'unun 4501-5000 TL; %8.1'inin 5001-5500 TL; %2.4'ünün 5501-6000 TL; %3.3'ünün 6001-6500 TL; %2.4'ünün 6501-7000 TL; %1.9'unun 7001-7500 TL; %4.8'inin 7501-8000 TL; %6.2'sinin 8001-8500 TL; %3.8'inin 8501-9000 TL ve %10'unun 9001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşme sürecinde gelir düzeyi ile ilgili bilgiler istenirken kamu sektöründeki yöneticilerin gelir durumu sorusuna her hangi bir tereddüt yaşamadan doğrudan net cevaplar verdikleri gözlenirken, özel sektör örgüt yöneticilerinin gelir durumu sorusuna farklı saik ve ilişkileri ileri sürerek net cevaplar vermedikleri gözlemlenmiştir.

3.5.4. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi düzeyini ortaya koyan sorulara verdikleri cevaplar frekans analiz’ile incelenmiş ve raporlanmıştır. Bu kısımda 17 sorudan oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Hiç duymadım : 1
- Bilmiyorum : 2
- Kısmen bilgim var: 3
- Bilgim var : 4
- Bu konuya hakimim : 5

Tablo 9. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Stratejik plan hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	48	23.0	2.84	1.271
Bilmiyorum	28	13.4		
Kısmen Bilgim Var	57	27.3		
Bilgim Var	61	29.2		
Bu Konuya Hakimim	15	7.2		
Toplam	209	100.0		

Tablo 9. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik bilinç hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	45	21.5	2.65	1.156
Bilmiyorum	46	22.0		
Kısmen Bilgim Var	64	30.6		
Bilgim Var	46	22.0		
Bu Konuya Hakimim	8	3.8		
Toplam	209	100.0		
Esas rakip hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	17	8.1	2.83	0.978
Bilmiyorum	60	28.7		
Kısmen Bilgim Var	82	39.2		
Bilgim Var	41	19.6		
Bu Konuya Hakimim	9	4.3		
Toplam	209	100.0		
Temel yetenek (öz yetenek) hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	13	6.2	3.14	1.007
Bilmiyorum	38	18.2		
Kısmen Bilgim Var	81	38.8		
Bilgim Var	61	29.2		
Bu Konuya Hakimim	16	7.7		
Toplam	209	100.0		
Swot (Fütz) analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	57	27.3	2.34	1.162
Bilmiyorum	73	34.9		
Kısmen Bilgim Var	41	19.6		
Bilgim Var	27	12.9		
Bu Konuya Hakimim	11	5.3		
Toplam	209	100.0		
Portföy analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	30	14.4	2.64	1.047
Bilmiyorum	65	31.1		
Kısmen Bilgim Var	74	35.4		
Bilgim Var	30	14.4		
Bu Konuya Hakimim	10	4.8		
Toplam	209	100.0		

Tablo 9. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Fayda-Maliyet analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	16	7.7	2.92	0.987
Bilmiyorum	52	24.9		
Kısmen Bilgim Var	83	39.7		
Bilgim Var	48	23.0		
Bu Konuya Hakimim	10	4.8		
Toplam	209	100.0		
Risk analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	15	7.2	3.00	1.010
Bilmiyorum	48	23.0		
Kısmen Bilgim Var	81	38.8		
Bilgim Var	52	24.9		
Bu Konuya Hakimim	13	6.2		
Toplam	209	100.0		
Değer zinciri analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	32	15.3	2.54	1.038
Bilmiyorum	77	36.8		
Kısmen Bilgim Var	66	31.6		
Bilgim Var	24	11.5		
Bu Konuya Hakimim	10	4.8		
Toplam	209	100.0		
Tedarik zinciri yönetimi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	30	14.4	2.63	1.054
Bilmiyorum	69	33.0		
Kısmen Bilgim Var	69	33.0		
Bilgim Var	31	14.8		
Bu Konuya Hakimim	10	4.8		
Toplam	209	100.0		
Benchmarking (Kıyaslama) hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	42	20.1	2.54	1.096
Bilmiyorum	58	27.8		
Kısmen Bilgim Var	74	35.4		
Bilgim Var	24	11.5		
Bu Konuya Hakimim	11	5.3		
Toplam	209	100.0		

Tablo 9. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Toplam kalite yönetimi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	21	10.0	3.00	1.124
Bilmiyorum	50	23.9		
Kısmen Bilgim Var	66	31.6		
Bilgim Var	53	25.4		
Bu Konuya Hakimim	19	9.1		
Toplam	209	100.0		
Balanced scorecard hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	73	34.9	2.12	1.062
Bilmiyorum	65	31.1		
Kısmen Bilgim Var	48	23.0		
Bilgim Var	18	8.6		
Bu Konuya Hakimim	5	2.4		
Toplam	209	100.0		
Elektronik ticaret hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	26	12.4	2.93	1.078
Bilmiyorum	39	18.7		
Kısmen Bilgim Var	80	38.3		
Bilgim Var	52	24.9		
Bu Konuya Hakimim	12	5.7		
Toplam	209	100.0		
Değişim mühendisliği hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	31	14.8	2.56	1.032
Bilmiyorum	73	34.9		
Kısmen Bilgim Var	71	34.0		
Bilgim Var	24	11.5		
Bu Konuya Hakimim	10	4.8		
Toplam	209	100.0		
Senaryo analizi hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	32	15.3	2.56	1.068
Bilmiyorum	75	35.9		
Kısmen Bilgim Var	67	32.1		
Bilgim Var	22	10.5		
Bu Konuya Hakimim	13	6.2		
Toplam	209	100.0		

Tablo 9. Bilgi Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Dış kaynak kullanımı hakkındaki bilgi düzeyi				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiç Duymadım	24	11.5	2.79	1.039
Bilmiyorum	55	26.3		
Kısmen Bilgim Var	83	39.7		
Bilgim Var	35	16.7		
Bu Konuya Hakimim	12	5.7		
Toplam	209	100.0		

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyini ortaya koyan soruların tümüne cevap verdiği görülmüştür. Tablo 9’da katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Temel yetenek (öz yetenek)” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi sırası ile “Risk analizi” ve “Toplam kalite yönetimi” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeylerini ortaya koyan ifadelerden en düşük ortalamayı ise, “Balanced scorecard” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi de sırası ile “Swot (Fütz) analizi”, “Değer zinciri analizi” ve “Benchmarking (Kıyaslama)” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ‘stratejik bilinç’ ve ‘esas rakip’ bilgi düzeylerinin düşük olması esas rakip algısının düşük olduğunu göstermektedir.

3.5.5. Kaynak Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında kaynak boyutu içerisinde yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler frekans analiz ile incelenmiş olup raporlanmıştır. Bu boyutta 11 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Kesinlikle katılmıyorum: 1
- Katılmıyorum: 2
- Karasızım: 3
- Katılıyorum: 4
- Kesinlikle katılıyorum: 5

Tablo 10. Kaynak Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.74	0.967
Katılmıyorum	12	5,7		
Kararsızım	60	28,7		
Katılıyorum	84	40,2		
Kesinlikle Katılıyorum	47	22,5		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3.91	0.939
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	36	17,2		
Katılıyorum	104	49,8		
Kesinlikle Katılıyorum	54	25,8		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3.89	0.942
Katılmıyorum	9	4,3		
Kararsızım	36	17,2		
Katılıyorum	105	50,2		
Kesinlikle Katılıyorum	52	24,9		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	3.89	0.871
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	43	20,6		
Katılıyorum	105	50,2		
Kesinlikle Katılıyorum	49	23,4		
Toplam	209	100,0		

Tablo 10. Kaynak Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik yönetim zamanının verimli kullanılmasını sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,4	3.94	0.961
Katılmıyorum	12	5,7		
Kararsızım	37	17,7		
Katılıyorum	92	44,0		
Kesinlikle Katılıyorum	63	30,1		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,4	3.93	0.948
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	47	22,5		
Katılıyorum	85	40,7		
Kesinlikle Katılıyorum	64	30,6		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.93	0.993
Katılmıyorum	12	5,7		
Kararsızım	38	18,2		
Katılıyorum	87	41,6		
Kesinlikle Katılıyorum	66	31,6		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.95	0.913
Katılmıyorum	6	2,9		
Kararsızım	38	18,2		
Katılıyorum	101	48,3		
Kesinlikle Katılıyorum	58	27,8		
Toplam	209	100,0		

Tablo 10. Kaynak Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik yönetim örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.91	0.977
Katılmıyorum	11	5,3		
Kararsızım	40	19,1		
Katılıyorum	90	43,1		
Kesinlikle Katılıyorum	62	29,7		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütte planlama anlayışını güçlendirir.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3.91	0.942
Katılmıyorum	6	2,9		
Kararsızım	42	20,1		
Katılıyorum	97	46,4		
Kesinlikle Katılıyorum	57	27,3		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim kaynakların etkin kullanımını sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	3.90	0.896
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	47	22,5		
Katılıyorum	96	45,9		
Kesinlikle Katılıyorum	54	25,8		
Toplam	209	100,0		

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların kaynak boyutu içerisinde yer alan soruların tümüne cevap verdiği görülmüştür. Tablo 10’da katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi sırası ile “Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar”, “Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur” ve “Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların kaynak boyutu içerisinde yer alan ifadelerden en düşük ortalamayı ise, “Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi de sırası ile “Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” Ve “Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

3.5.6. Çevre Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında çevre boyutu içerisinde yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler frekans analiz ile incelenmiş ve raporlanmıştır. Bu boyutta 11 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Kesinlikle katılmıyorum: 1
- Katılmıyorum: 2
- Kararsızım: 3
- Katılıyorum: 4
- Kesinlikle katılıyorum: 5

Tablo 11. Çevre Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Stratejik yönetim örgütün fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.91	0.962
Katılmıyorum	9	4,3		
Kararsızım	43	20,6		
Katılıyorum	90	43,1		
Kesinlikle Katılıyorum	61	29,2		
Toplam	209	100,0		

Tablo 11. Çevre Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,4	3.88	0.966
Katılmıyorum	14	6,7		
Kararsızım	39	18,7		
Katılıyorum	94	45,0		
Kesinlikle Katılıyorum	57	27,3		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3.83	0.978
Katılmıyorum	10	4,8		
Kararsızım	48	23,0		
Katılıyorum	90	43,1		
Kesinlikle Katılıyorum	54	25,8		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,4	3.83	0.960
Katılmıyorum	12	5,7		
Kararsızım	51	24,4		
Katılıyorum	87	41,6		
Kesinlikle Katılıyorum	54	25,8		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	3.92	0.906
Katılmıyorum	6	2,9		
Kararsızım	52	24,9		
Katılıyorum	87	41,6		
Kesinlikle Katılıyorum	60	28,7		
Toplam	209	100,0		

Tablo 11. Çevre Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik yönetim örgütün karşılaşıacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,4	3.94	0.883
Katılmıyorum	6	2,9		
Kararsızım	52	24,9		
Katılıyorum	88	42,1		
Kesinlikle Katılıyorum	60	28,7		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	3.87	0.867
Katılmıyorum	6	2,9		
Kararsızım	52	24,9		
Katılıyorum	99	47,4		
Kesinlikle Katılıyorum	48	23,0		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün yönelimlerini açığa çıkarır.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	3.92	0.948
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	42	20,1		
Katılıyorum	93	44,5		
Kesinlikle Katılıyorum	60	28,7		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün karşı karşıya olduğu karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,4	3.94	0.944
Katılmıyorum	10	4,8		
Kararsızım	39	18,7		
Katılıyorum	93	44,5		
Kesinlikle Katılıyorum	62	29,7		
Toplam	209	100,0		

Tablo 11. Çevre Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar (devam)

Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3.96	0.975
Katılmıyorum	8	3,8		
Kararsızım	37	17,7		
Katılıyorum	91	43,5		
Kesinlikle Katılıyorum	66	31,6		
Toplam	209	100,0		
Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.				
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,9	4.03	0.906
Katılmıyorum	4	1,9		
Kararsızım	34	16,3		
Katılıyorum	98	46,9		
Kesinlikle Katılıyorum	67	32,1		
Toplam	209	100,0		

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların çevre boyutu içerisinde yer alan soruların tümüne cevap verdiği görülmüştür. Tablo 11’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi sırası ile “Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar” ve “Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların kaynak boyutu içerisinde yer alan ifadelerden en düşük ortalamayı ise, “Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir” e “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadelerinin sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyi de sırası ile “Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır” ve “Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir” ifadelerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Katılımcıların Bilgi Düzeyi Betimsel İstatistikleri

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik plan	Erkek	164	2.74	1.329
	Kadın	45	3.22	.951
Stratejik bilinç	Erkek	164	2.57	1.193
	Kadın	45	2.91	.973
Esas rakip	Erkek	164	2.87	.973
	Kadın	45	2.69	.996
Temel yetenek (öz yetenek)	Erkek	164	3.08	.972
	Kadın	45	3.36	1.111
Swot (Fütz) analizi	Erkek	164	2.46	1.137
	Kadın	45	1.89	1.153
Portföy analizi	Erkek	164	2.67	1.034
	Kadın	45	2.53	1.100
Fayda-Maliyet analizi	Erkek	164	2.99	.946
	Kadın	45	2.69	1.104
Risk analizi	Erkek	164	2.99	.994
	Kadın	45	3.02	1.076
Değer zinciri analizi	Erkek	164	2.63	1.021
	Kadın	45	2.18	1.029
Tedarik zinciri yönetimi	Erkek	164	2.76	1.026
	Kadın	45	2.13	1.014
Benchmarking (Kıyaslama)	Erkek	164	2.59	1.056
	Kadın	45	2.38	1.230
Toplam kalite yönetimi	Erkek	164	2.94	1.144
	Kadın	45	3.20	1.036
Balanced scorecard	Erkek	164	2.23	1.064
	Kadın	45	1.76	.981
Elektronik ticaret	Erkek	164	3.01	1.042
	Kadın	45	2.64	1.171
Değişim mühendisliği	Erkek	164	2.66	1.024
	Kadın	45	2.22	.997
Senaryo analizi	Erkek	164	2.62	1.041
	Kadın	45	2.36	1.151
Dış kaynak kullanımı	Erkek	164	2.82	1.056
	Kadın	45	2.67	.977

Katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeylerinde kadınların en yüksek bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı “Temel yetenek (öz yetenek)” bilgi sahipliği ile sağladığı; en düşük düzeyli bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı ise “Balanced Scorecard” bilgi sahipliği ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine erkeklerin en yüksek bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı “Temel yetenek (öz yetenek)” bilgi sahipliği ile sağladığı; en düşük düzeyli bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı ise “Balanced Scorecard” bilgi sahipliği ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Kaynak Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	Erkek	164	3.66	1.012
	Kadın	45	4.02	.723
Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır.	Erkek	164	3.89	.940
	Kadın	45	3.98	.941
Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	Erkek	164	3.91	.943
	Kadın	45	3.80	.944
Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	Erkek	164	3.87	.908
	Kadın	45	3.98	.723
Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	Erkek	164	3.91	.971
	Kadın	45	4.04	.928
Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	Erkek	164	3.92	.978
	Kadın	45	3.98	.839
Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	Erkek	164	3.96	1.008
	Kadın	45	3.82	.936
Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	Erkek	164	3.91	.958
	Kadın	45	4.11	.714
Stratejik yönetim örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Erkek	164	3.93	.963
	Kadın	45	3.87	1.036
Stratejik yönetim örgütte planlama anlayışını güçlendirir	Erkek	164	3.90	.976
	Kadın	45	3.98	.812
Stratejik yönetim kaynakların etkin kullanımını sağlar	Erkek	164	3.88	.923
	Kadın	45	3.96	.796

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kaynak boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde kadınların en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine erkeklerin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Çevre Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Stratejik yönetim örgütün fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.	Erkek	164	3.95	.986
	Kadın	45	3.80	.869
Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	Erkek	164	3.91	.964
	Kadın	45	3.78	.974
Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir.	Erkek	164	3.85	1.001
	Kadın	45	3.78	.902
Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir.	Erkek	164	3.85	.980
	Kadın	45	3.73	.889
Stratejik yönetim önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	Erkek	164	3.88	.916
	Kadın	45	4.07	.863
Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır.	Erkek	164	3.95	.905
	Kadın	45	3.89	.804
Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir.	Erkek	164	3.87	.887
	Kadın	45	3.84	.796
Stratejik yönetim örgütün yönelimlerini açığa çıkarır.	Erkek	164	3.94	.970
	Kadın	45	3.87	.869
Stratejik yönetim örgütün karşı karşıya olduğu karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	Erkek	164	3.95	.977
	Kadın	45	3.91	.821
Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	Erkek	164	3.95	.967
	Kadın	45	4.02	1.011
Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	Erkek	164	4.02	.930
	Kadın	45	4.09	.821

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çevre boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde kadınların en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere

ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine erkeklerin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir” ve “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadeleri ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 15. Sektöre Göre Katılımcıların Bilgi Düzeyi Betimsel İstatistikleri

	Sektör	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik plan	Kamu	111	3.44	1.006
	Özel	98	2.16	1.199
Stratejik bilinç	Kamu	111	3.06	1.012
	Özel	98	2.17	1.131
Esas rakip	Kamu	111	2.64	.989
	Özel	98	3.05	.924
Temel yetenek (öz yetenek)	Kamu	111	3.32	1.009
	Özel	98	2.94	.972
Swot (Fütz) analizi	Kamu	111	2.31	1.327
	Özel	98	2.38	.947
Portföy analizi	Kamu	111	2.66	1.140
	Özel	98	2.62	.936
Fayda-Maliyet analizi	Kamu	111	2.93	1.093
	Özel	98	2.92	.858
Risk analizi	Kamu	111	3.09	1.092
	Özel	98	2.90	.902
Değer zinciri analizi	Kamu	111	2.41	1.074
	Özel	98	2.67	.982
Tedarik zinciri yönetimi	Kamu	111	2.55	1.093
	Özel	98	2.71	1.005
Benchmarking (Kıyaslama)	Kamu	111	2.46	1.051
	Özel	98	2.63	1.143
Toplam kalite yönetimi	Kamu	111	3.15	1.138
	Özel	98	2.82	1.087
Balanced scorecard	Kamu	111	1.90	1.053
	Özel	98	2.38	1.021
Elektronik ticaret	Kamu	111	2.81	1.148
	Özel	98	3.06	.982
Değişim mühendisliği	Kamu	111	2.32	1.036
	Özel	98	2.85	.956
Senaryo analizi	Kamu	111	2.29	1.048
	Özel	98	2.88	1.008
Dış kaynak kullanımı	Kamu	111	2.67	1.090
	Özel	98	2.93	.966

Katılımcıların sektörlerine göre stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeylerinde kamu sektörü yöneticilerinde en yüksek bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı “Stratejik plan” bilgi sahipliği ile sağladığı; en düşük düzeyli bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı ise “Balanced scorecard” bilgi sahipliği ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine özel sektör yöneticilerin en yüksek bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı “Elektronik Ticaret” bilgi sahipliği ile sağladığı; en düşük düzeyli bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı ise “Stratejik plan” bilgi sahipliği ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 16. Sektöre Göre Katılımcıların Kaynak Boyutu Betimsel İstatistikleri

	Sektör	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	Kamu	111	3.90	.963
	Özel	98	3.55	.943
Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırır.	Kamu	111	3.95	.985
	Özel	98	3.86	.885
Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	Kamu	111	3.87	.973
	Özel	98	3.91	.909
Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	Kamu	111	3.86	.889
	Özel	98	3.93	.853
Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	Kamu	111	3.95	1.039
	Özel	98	3.92	.870
Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	Kamu	111	3.86	.986
	Özel	98	4.01	.902
Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	Kamu	111	3.81	.986
	Özel	98	4.07	.987
Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	Kamu	111	3.86	.933
	Özel	98	4.06	.883
Stratejik yönetim örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	Kamu	111	3.83	1.026
	Özel	98	4.01	.914
Stratejik yönetim örgütte planlama anlayışını güçlendirir.	Kamu	111	3.86	1.008
	Özel	98	3.98	.861
Stratejik yönetim kaynakların etkin kullanımını sağlar.	Kamu	111	3.86	.977
	Özel	98	3.94	.797

Katılımcıların sektörlerine göre kaynak boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde özel sektör yöneticilerinin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine kamu sektörü yöneticilerinin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır” ve “Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar” ifadeleri ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 17. Sektöre Göre Katılımcıların Çevre Boyutu Betimsel İstatistikleri

Stratejik yönetim örgütün fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.	Kamu	111	3.82	.955
	Özel	98	4.02	.963
Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	Kamu	111	3.76	1.029
	Özel	98	4.02	.873
Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir.	Kamu	111	3.76	.984
	Özel	98	3.92	.970
Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir.	Kamu	111	3.75	.958
	Özel	98	3.92	.960
Stratejik yönetim önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	Kamu	111	3.86	.977
	Özel	98	3.99	.819
Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır.	Kamu	111	3.92	.896
	Özel	98	3.96	.872
Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir.	Kamu	111	3.75	.909
	Özel	98	4.00	.799
Stratejik yönetim örgütün yönelimlerini açığa çıkarır.	Kamu	111	3.84	.959
	Özel	98	4.02	.930
Stratejik yönetim örgütün karşı karşıya olduğu karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	Kamu	111	3.83	.999
	Özel	98	4.07	.865
Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	Kamu	111	3.93	.997
	Özel	98	4.00	.952
Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	Kamu	111	3.94	.947
	Özel	98	4.14	.849

Katılımcıların sektörlerine göre çevre boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde özel sektör yöneticilerinin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir” ve “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadeleri ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine kamu sektörü yöneticilerin en yüksek ortalamayı “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesi ile sağladığı; en düşük düzeyli ortalamayı ise “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ve “Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir” ifadeleri ile sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 18. Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	<i>Ort.</i>	<i>S</i>
Bilgi Düzeyi	2.71	0.770
Kaynak	3.90	0.727
Çevre	3.91	0.707

Tablo 18, araştırmaya katılanların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklere yönelik bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutlarına yönelik ifadelerin bir bütün olarak yer aldığı “ortalama ve standart sapma” değerlerini içermektedir. Buna göre, katılımcıların, söz konusu 3 boyut ile ilgili olarak verilen ifadelerden en yüksek düzeyli katılımı çevre boyutunda yer alan ifadelerle sağladığı, bu boyutu da sırası ile kaynak ve bilgi düzeyi boyutlarının izlediği görülmüştür.

3.5.7. Hipotez Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektör ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur. Buna göre araştırmaya katılanların kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında iki

seçenekli sorular için Mann Whitney U Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskall Wallis testi uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan Mann Whitney U Testi ve Kruskall Wallis testi analizinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada ayrıca, katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve teknik ile ilgili bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutlarına yönelik katılımcı görüşlerinin puanları arasındaki ilişki de ortaya konmuştur. Bu ilişkinin ortaya konulmasında ise korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kısımda sonuçların değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0.01 olarak kabul edilmiştir.

H₁: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Kaynak Boyutu İfadelerine Ait Puanların Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Mann-Whitney U	p
Kaynak Boyutu	209	3.90	.727	3573.500	.45
Cinsiyet	209	1.22	.412		

Tablo 19 incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin yöneticilerin kaynak boyutu içerisinde yer alan ifadeleri bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık oluşturmadığı görülecektir (p değeri 0.45>0,05 olduğu durumda). Dolayısıyla H₁ hipotezi kabul edilmemiştir.

H₂: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlara göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 20. Yaş Değişkenine Göre Kaynak Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
25-30 Yaş	15	119.77	8.146	0.32
31-35 Yaş	32	115.00		
36-40 Yaş	37	105.16		
41-45 Yaş	52	107.09		
46-50 Yaş	23	105.52		
51-55 Yaş	32	103.59		
56-60 Yaş	14	66.00		
61 Yaş ve Üzeri	4	85.75		
Toplam	209			

Tablo 20’de yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemelerde p değerinin 0.32 olduğu görülmektedir. Bu değer, anlamlılık düzeyi açısından H_2 hipotezinin kabul edilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların yaşları ile kaynak boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilebilir.

H_3 : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 21. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kaynak Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim durumu	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
İlkokul	8	63,38	14.242	.01
Ortaokul	23	83,50		
Lise	48	96,02		
Ön Lisans	33	101,61		
Lisans	81	121,81		
Lisansüstü	16	105,53		
Toplam	209			

Tablo 21’de yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemede p değerinin 0.01 olduğu görülmektedir. Bu değer, anlamlılık düzeyi açısından H_3 hipotezinin kabul edileceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ile kaynak boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilebilir. Söz konusu farklılığın kaynağına yönelik ise çoklu karşılaştırma testlerinden Games Howell testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Kaynak Boyutu İfadelerinin Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları

Eğitim Durumu	Alt Sınıflar	Ortalamalar Farkı	p
Lise	Lisans	.361*	0.04

Eğitim durumuna göre lise mezunu olan katılımcıların kaynak boyutu ifadelerine yönelik görüşleri ile lisans mezunu olan katılımcıların kaynak boyutu ifadelerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

H_4 : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 23. Sektör Değişkenine Göre Kaynak Boyutu İfadelerine Ait Puanların Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Mann-Whitney U	p
Kaynak Boyutu	209	3.90	.727	5304.000	0.76
Sektör	209	1.47	.500		

Tablo 23 incelendiğinde, sektör değişkeninin yöneticilerin kaynak boyutu içerisinde yer alan ifadeleri bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir

farklılık oluşturmadağı görülecektir (p değeri 0.76>0,05 olduğu durumda). Dolayısıyla H₄ hipotezi edilmemiştir.

H₅: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 24. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Kaynak Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Gelir durumu	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
2501-3000 TL	16	67.47	18.206	0.15
3001-3500 TL	42	112.60		
3501-4000 TL	28	80.50		
4001-4500 TL	12	113.63		
4501-5000 TL	21	117.43		
5001-5500 TL	17	124.85		
5501-6000 TL	5	139.60		
6001-6500 TL	7	118.00		
6501-7000 TL	5	108.20		
7001-7500 TL	4	111.50		
7501-8000 TL	10	112.85		
8001-8500 TL	13	113.92		
8501-9000 TL	8	111.88		
9001 TL ve Üzeri	21	91.19		
Toplam	209			

Tablo 24’de yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemede p değerinin 0.15 olduğu görölmektedir. Bu değeri, anlamlılık düzeyi açısından H₅ hipotezinin kabul edilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların gelir düzeyleri ile kaynak boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilebilir.

H₆: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 25. Cinsiyet Değişkenine Göre Çevre Boyutu İfadelerine Ait Puanların Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Mann-Whitney U	p
Çevre Boyutu	209	3.91	.707	3324.000	0.31
Cinsiyet	209	1.22	.412		

Tablo 25 incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin yöneticilerin çevre boyutu içerisinde yer alan ifadeleri bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık oluşturmadığı görülecektir (p değeri $0.31 > 0,05$ olduğu durumda). Dolayısıyla H_6 hipotezi kabul edilmemiştir.

H_7 : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 26. Yaş Değişkenine Göre Çevre Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
25-30 Yaş	15	94.27	6.111	0.53
31-35 Yaş	32	95.72		
36-40 Yaş	37	110.32		
41-45 Yaş	52	113.74		
46-50 Yaş	23	101.07		
51-55 Yaş	32	114.59		
56-60 Yaş	14	81.71		
61 Yaş ve Üzeri	4	84.00		
Toplam	209			

Tablo 26’da yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemede p değerinin 0.53 olduğu görülmektedir. Bu değer, anlamlılık düzeyi açısından H_7 hipotezinin kabul edilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların yaşları ile çevre boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilebilir. Hipotezin kabul edilip edilmeyeceği ki-kare tablo değeri ile kıyaslama yapılarak karar verilir (Özdemir, 2013: 344).

H₈: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumlarına göre arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 27. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çevre Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
İlkokul	8	88.31	3.945	0.56
Ortaokul	23	98.41		
Lise	48	102.65		
Ön Lisans	33	95.33		
Lisans	81	114.62		
Lisansüstü	16	101.13		
Toplam	209			

Tablo 27’de yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemeye p değerinin 0.56 olduğu görülmektedir. Bu değer, anlamlılık düzeyi açısından H₈ hipotezinin kabul edilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ile çevre boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilebilir.

H₉: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 28. Sektör Değişkenine Göre Çevre Boyutu İfadelerine Ait Puanların Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Mann-Whitney U	p
Çevre Boyutu	209	3.91	.707	4626.000	0.06
Sektör	209	1.47	.500		

Tablo 28 incelendiğinde, sektör değişkeninin yöneticilerin çevre boyutu içerisinde yer alan ifadeleri bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık oluşturmadığı görülecektir (p değeri $0.06 > 0,05$ olduğu durumda). Dolayısıyla H_9 hipotezi reddedilmiştir.

H_{10} : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 29. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Çevre Boyutu İfadelerine Ait Puanların Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Gelir Durumu	N	Sıralı Ortalamalar	Chi-square	p
2501-3000 TL	16	78.47	19.574	0.11
3001-3500 TL	42	93.64		
3501-4000 TL	28	82.54		
4001-4500 TL	12	112.13		
4501-5000 TL	21	123.64		
5001-5500 TL	17	120.09		
5501-6000 TL	5	135.70		
6001-6500 TL	7	116.29		
6501-7000 TL	5	138.30		
7001-7500 TL	4	94.63		
7501-8000 TL	10	117.30		
8001-8500 TL	13	134.19		
8501-9000 TL	8	122.06		
9001 TL ve Üzeri	21	95.50		
Toplam	209			

Tablo 29’da yer alan Kruskal Wallis Testi Chi-Square değeri ile ilişkili çözümlemede p değerinin 0.11 olduğu görülmektedir. Bu değer, anlamlılık düzeyi açısından H_{10} hipotezinin kabul edilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre katılımcıların gelir düzeyleri ile çevre boyutu ifadeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilebilir.

H_{11} : Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 30. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerine Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Kaynak Boyutuna Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

			Bilgi Düzeyi	Kaynak Boyutu
Spearman's rho	Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1.000	.31**
		p	.	.00
		N	209	209
	Kaynak Boyutu	Correlation Coefficient	.31**	1.000
		p	.00	.
		N	209	209

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi düzeyleri ile kaynak boyutu ifadeleri içerisinde yer alan görüşleri arasındaki Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.31$ 'dir. Yani, stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi düzeyleri ile kaynak boyutu ifadeleri içerisinde yer alan görüşleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine baktığımızda ise 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). Bu durumda başlangıçta oluşturulan H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{12} : Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 31. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerine Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Çevre Boyutuna Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

			Bilgi Düzeyi	Çevre Boyutu
Spearman's rho	Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1.000	.30**
		p	.	.00
		N	209	209
	Çevre Boyutu	Correlation Coefficient	.30**	1.000
		p	.00	.
		N	209	209

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi düzeyleri ile çevre boyutu ifadeleri içerisinde yer alan görüşleri arasındaki Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.30$ 'dur. Yani, stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi düzeyleri ile çevre boyutu ifadeleri içerisinde yer alan görüşleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine baktığımızda ise 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). Bu durumda başlangıçta oluşturulan H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H ₁ : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₂ : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₃ : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
H ₄ : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₅ : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₆ : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₇ : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₈ : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₉ : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₁₀ : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H ₁₁ : Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₂ : Katılımcıların stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL

Araştırma sonuçlarını özetleyen Tablo 32. ye göre Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin cinsiyet, yaş,

Çalışılan sektör ve gelir düzeyi gibi değişkenler açısından kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yine Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalışılan sektör, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi değişkenler açısından çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Buna karşı Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin eğitim durumu açısından kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık vardır; stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında son derece dinamik olan toplum ve onun oluşturduğu iş yaşamı, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde içinde bulundukları bu hızlı değişim ortamında kendilerini etkileyen iç ve dış çevre dinamiklerine karşı duyarsız kalmamaları gerekir. İşte bu hızlı değişkenlik ve beraberinde getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekler ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bunun yolu da işletmelerin, kendilerini tanımlarından ve çevre koşullarını iyi bir şekilde analiz edebilmelerinden geçmektedir.

Stratejik yönetim araçları, yöneticilerin stratejik karar vermelerine yardımcı olan teknik, yöntem ve modeller olarak adlandırılan yaklaşım ve metodolojilerin tümü olarak isimlendirilmektedir (Clark, 1997). Yani bu araçlar, işletmelerin rekabet dünyasında ortaya çıkan karmaşık talepleri karşılamak ve rakiplerine karşı stratejik bir avantaj elde etmesi için işletmelere destek sağlayan araçlardır (Stenfors ve Tanner, 2007).

Stratejik yönetim kavramının iş dünyasına kazandırdığı en önemli olguların başında ise vizyon ve misyon kavramları gelmektedir. İşletmenin varlık nedenini açıklayan ve gelecekte nerede olmak istediğini yazılı bir ifade halinde yönetici ve çalışanların gözleri önüne koyan bu kavramların iş dünyası açısından önemi göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte stratejik yönetim kapsamında amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemler hakkında bilgi sahibi olma ve bu yöntemleri kullanabilme becerisi, vizyona ulaşmada kritik öneme sahip konulardır.

Araştırma sonucunda Kırşehir ilinde bulunan ve stratejik yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyan örgütlerin stratejik yönetim konusunda yeterince bilgiye ve farkındalığa sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerin geleceğine çok önemli rolü bulunan stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarına ilişkin bir farkındalık platformunun oluşturulması gerekmektedir. Çalışma sonunda üst düzey yöneticilerin ve günümüz araştırmacılarına yönelik aşağıda sıralı öneriler sunulabilir.

Araştırma sürecinde görüşlerine başvurulanan yöneticilerin stratejik yönetim kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşlerinde eğitim durumu ve yaş değişkeni açısından bir fark bulunmamasıyla birlikte genel olarak yöneticilerin stratejik yönetim disiplinine uzak olduğu görülmektedir. Uygulamada stratejik yönetim araçlarına başvuruluyor ise de bu çabanın sistematik ve kavramsal açıdan boşluklar taşıdığı tespit edilmiştir.

Araştırma sürecinde gözlemlenen ve araştırma sonuçlarına da yansıyan kadın yöneticilerin bu tarz bilimsel çalışmalara yönelik destek eğilimleri gözden kaçırılmamalı, kadın yöneticilerin daha yenilikçi ve katılımcı özellikleri takdir edilmelidir. Anadolu coğrafyasında dahi cinsiyet açısından bu farkın tespit edilmesi yönetim açısından kayda değer bir tespittir. Dolayısı ile insan kaynakları faaliyetleri açısından kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin olumlu özellikleri dikkate alınmalıdır.

Araştırma kapsamı üst düzey yöneticilerin bilgi ve farkındalık düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Konuyla ilgili farklı araçlar kullanılarak farklı alanlarda daha özel çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar yardımıyla Kırşehir İlinde faaliyet yürüten işletmelerin geleceğe daha güvenle bakması sağlanabilir, sürekliliklerine olumlu yönde katkı sunulabilir.

Günümüz yöneticilerinin değişim ve küreselleşme gibi kavramlara olan ilgisinin daha derin ve metodolojik anlam taşıması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik yönetim terminolojisi ve süresiyle ilgili olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Üst düzey örgüt yöneticilerin çalışma alanlarına yönelik yeni geliştirilecek proje çalışmaları öncesi gerek kendilerine gerekse yönettikleri örgütlerin çalışanlarına stratejik yönetim kavramları ve uygulamalarıyla ilgili kısa bir eğitim verilebilir. Özel sektör örgüt yöneticilerinin proje ve yönetim hizmetlerini dışardan almak yerine kendi örgütleri içinde kurabilecekleri proje ve yenilik ofisleri sayesinde stratejik yönetim uygulamalarını yakından takip edebilir.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulanan katılımcıların stratejik bilinç ve esas rakip konularında bilgi seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla

bu yöneticilerin rakip analizi kapsamında çalışmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. Stratejik bilinç sahibi olmadan stratejik yönetim süreciyle ilgili sağlıklı bir uygulama ortaya konamamaktadır. Yöneticilerin stratejik bilinç kavramını kalite manası dışına çıkararak içerikte ifade edilen unsurları dikkate alması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Aaker, D. A. (1995). *Developing Business Strategies*, 4th ed. New York: John Willey.

Abrahams, J. (2004). *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press.

Ağlargo z, O. (2012). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi*. Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ajiwibawani, M.P. Harti, Subroto, W.T. (2017), "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No: 9, 445.

Akat,  . A. (2000). *Uygulamaya Yönelik İ letme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. (2.Baskı). İstanbul: Ekin Yayınevi.

Akdemir, B. (2010). *Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA) 5 (4), 320-341.

Aktan, C., C., (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Çimento İşveren Dergisi, 4 (22). 4-21.

Aktan, C., C., (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim*. İstanbul: T S AD Yayını.

Aldehayyat J. and Anchor J. (2008) *Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan: Awareness and Use*. Strategic Change Journal 17: 282-293.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldıırım E.(2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). *Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,16 (2), 21-47.

Aytar, O. ve Soylu, Ş. (2017). Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine yönelik Bir İçerik Analizi, Kastamonu İ.İ.B.F. Dergisi, 17(3),117-131.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 7-38.

Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 113-148.

Beşirov, İ. (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi. (1.Baskı). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

Bryson, John M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

Clark, D. N. (1997) Strategic Management Tool Usage. Journal of Strategic Change 6: 417-427.

Collins, J., and Jerry I., P. (1996) “Building Your Company’s Vision.” *Harvard Business Review*, September/October 1996, pp. 65–77.

Collins, J. and Jerry I., P. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.

Çoban, B. ve Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), 5 (4). 342-352.

Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, B. (2008). Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Çalışma. Marmara Üniversitesi Öneri: Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 7 (13), 37-47.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetim Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), 1-22.

Drucker, P. (1999). Management. (1.Baskı). USA: Taylor&Francis.

Duman, ř. A., Kalemci, R. A. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 57-72.

Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları.

Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertuna, Ö. (2008). Stratejik Yönetim. (4.Baskı). İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

Frost F. A. (2003) The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: and Australasian Study. Wiley Inter Science 12: 49-62.

Ghambi S. (2005). The Used of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study. International Journal of Management, 22(3): 376-395.

Gönen, B. (2013). Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma. AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gunn, R.. Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. Strategic Change, 16, 201-216.

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

Hussey D. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. Butterworth-Heinemann, Britain.

İrvasa, M. Ü. (2010). Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Jones, Patricia, and Larry Kahaner. (1995). *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark*. Crown Business.

Kalaycı. Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kandakoğlu, A. (2006). Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. Teknoloji Dergisi, 7 (2), 225-233.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. Sosyo Ekonomi, 6 (2), 81-98.

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2.

Kirkpatrick, Shelley A. (2016). *Build a Better Vision Statement: Extending Research with Practical Advice*. Lexington Books.

Kotter, John P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, March/April, pp. 59-67.

Kotter, John P., and James L. Heskett. (2011). *Corporate Culture and Performance*. 1992. Reprint. Free Press.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403-412.

Layton, S., Hurd, A. ve Lipsey, W. (1998). Rekabet Stratejisini Nasıl Planlarsınız. (1.Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.

Sucu, M., E. (2010). Kobi'ler de Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma, , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Miller, A. (1997). Strategic Management. (1.Baskı). McGraw Hill College Division.

O'Hallaron, Richard, and David O'Hallaron. (2000). *The Mission Primer: Four Steps to an Effective Mission Statement*. Mission Incorporated.

Özdemir, A. (2013). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar, İstanbul : Beta

Özgür, G. (2007). Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Porter, M. E. (2000). Şirket Stratejisi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. S. Atay (Çev.). MESS. Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası. İstanbul: BZD Yayıncılık.

Rigby D. Bilodeau B. (2013). Management Tools and Trends 2009. Bain & Company Inc., Boston.

Stenfors S. Tanner, L. (2007). Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens. Helsinki School of Economics, Finland.

Stettinius W., Wood, D.R., Doyle, J.L., (2005) “*How to Plan and Execute Strategy*”, Mc Graw-Hill Companies New York, USA.

Strickland, T. (1996). Strategic Management. (1. Baskı). McGraw-Hill Companies

Şencan, H. (2015). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Birinci Baskı, Ankara.

Ülgen, H., Mirze, S., K.(2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Beta Basım Yayın.

Vaitkevicius S. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Manager's Knowledge and Experience. Engineering Economics 4(54): 70-77.

Wall, B., Mark R. S., and Robert S., S. (1999). *The Mission-Driven Organization*. Prima Publishing.

White, C. (2004). Strategic Management, New York: Palgrave Macmillan.

Yamane, T. (2001). Temel Örneklem Yöntemleri. Çeviren: A. Esin. M. A. Bakır, C. Aydın. E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatür Yayınları. 116-117.

EK 1-ANKET FORMU

YÖNETİCİLERDE STRATEJİK YÖNETİM ALGISI ANKETİ

Bu anket formu Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğretim Üyesi Danışmanlığında yürütülen “Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı : Kırşehir İli Örneği” başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz tutarlı ve sağlıklı cevaplar çalışmanın güvenilirliğini ve doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır. Anket sorularına verilen bireysel cevaplar gizli tutulacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz. Yüksek Lisans Öğrencisi- Bahar Kayar ÇELİK

DEMOGRAFİK BİLGİLER		
KİŞİSEL BİLGİLER	Cinsiyet	()Erkek ()Kadın
	Yaşınız	() 25-30 () 31-35 () 36- 40 () 41-45 () 46-50 () 51-55 () 56-60 () 61 ve üzeri
	Eğitim Durumu	()İlkokul ()Ortaokul ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Lisansüstü
	Sektör	() Kamu () Özel
	Gelir Durumu (Aylık-TL-)	() 0 - 2000 ()2001-2500 ()2501-3000 ()3001-3500 ()3501-4000 ()4001-4500 ()4501-5000 ()5001-5500 ()5501-6000 ()6001-6500 ()6501-7000 ()7001-7500 ()7501-8000 ()8001-8500 ()8501-9000 ()9001 ve üzeri

Aşağıda belirtilen stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri hakkındaki bilgi düzeyinizi işaretleyiniz.

	Hiç Duymadım	Bilmiyorum	Kısmen Bilgim Var	Bilgim Var	Bu Konuya Hakimim
Stratejik Plan					
Stratejik Biliş					
Esas Rakip					
Temel Yetenek (Öz Yetenek)					
Swot (Fütz) Analizi					
Portföy Analizi					

Fayda - Maliyet Analizi					
Risk Analizi					
Değer Zinciri Analizi					
Tedarik Zinciri Yönetimi					
Benchmarking (Kıyaslama)					
Toplam Kalite Yönetimi					
Balanced Scorecard					
Elektronik Ticaret					
Değişim Mühendisliği					
Senaryo Analizi					
Dış Kaynak Kullanımı					

Stratejik yönetim ile ilgili aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen katılım düzeyini işaretleyiniz.

BOYUTLAR	SORUAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		Düşük Katılım Düzeyi 1 >>> 5 Yüksek Katılım Düzeyi					
KAYNAK BOYUTU	1	Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	1	2	3	4	5
	2	Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır.	1	2	3	4	5
	3	Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	4	Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	1	2	3	4	5
	5	Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
	6	Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	1	2	3	4	5
	7	Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	1	2	3	4	5
	8	Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
	9	Stratejik yönetim örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	10	Stratejik yönetim örgütte planlama anlayışını güçlendirir.	1	2	3	4	5

	11	Stratejik yönetim kaynakların etkin kullanımını sağlar.	1	2	3	4	5
ÇEVRE BOYUTU	12	Stratejik yönetim örgütün fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	13	Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
	14	Stratejik yönetim örgüt – çevre işbirliğini geliştirir.	1	2	3	4	5
	15	Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir.	1	2	3	4	5
	16	Stratejik yönetim önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	1	2	3	4	5
	17	Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır.	1	2	3	4	5
	18	Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir	1	2	3	4	5
	19	Stratejik yönetim örgütün yönelimlerini açığa çıkarır.	1	2	3	4	5
	20	Stratejik yönetim örgütün karşı karşıya olduğu/karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	21	Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
	22	Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	1	2	3	4	5

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.