

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI ÖLÇEĞİ**  
**GELİŞTİRİLMESİ VE GEÇERLİLİK ARAŞTIRMASI**

**Doktora Tezi**

**Münir Ataş**  
**100024076**

**İstanbul, Şubat 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI ÖLÇEĞİ**  
**GELİŞTİRİLMESİ VE GEÇERLİLİK ARAŞTIRMASI**

**Doktora Tezi**

**Münir Ataş**  
**100024076**

**Danışman: Prof. Dr. Murat Kasımoğlu**

**İstanbul, Şubat 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TELİF HAKLARI**

Bu doktora tezinin tüm hakları Münir Ataş'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

## DOKTORA TEZİ ONAY FORMU



T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Doktora programı öğrencisi Münir Atas'ın "Stratejik Yönetim Duyarlılığı" Ölçeği Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması başlıklı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulu 08.01.2019 tarih ve 2019 / 488 / 22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>UNVANI, ADI SOYADI</u>	<u>İMZA</u>
TEZ DANIŞMANI	Prof. Dr. Murat Kasınoğlu	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Yahya Fidan	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Fatma Gülrüh Gürbüz	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Muhtesem Baran	

## **ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI**

Hazırladığım tez özgün bir çalışma olup, Yüksek Öğrenim Kurumu ve İstanbul Ticaret Üniversitesi lisansüstü yönetmelikleri dikkate alınarak üretilmiştir. Çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi, hiçbir kaynaktan haksız ve ayrıntılı aynen alıntı yapmadığımı beyan ederim. Tezin içerdiği fikirler kişisel görüşlerim olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmaz.

## ÖNSÖZ

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Murat Kasımoğlu'na öncelikle teşekkür ederim. Değerli hocam Prof. Dr. Hüner Şencan'a araştırmamla ilgili verdiği destek, fikir ve önerileri için ayrıca teşekkür ederim. Tez izleme komitelerinde görüş ve önerileri ile destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Yahya Fidan ve Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'a şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca jürimde yer almayı kabul eden değerli hocalarım Prof. Dr. Fatma Gülrüh Gürbüz ve Prof. Dr. Muhteşem Baran'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın tüm süreçlerinde çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Çalışmalarım süresince hiçbir desteği esirgemeyen ve tecrübeleriyle beni yönlendiren değerli dostlarım Özlem Girdap Aydoğdu ve Dr. Burak Evren'e teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora öğrenimim boyunca sıkıştığım zamanlarda yardımlarını esirgemeyen, yol göstericiliği ile en karmaşık gelen sorunları çözmeme yardımcı olan ve bilgisiyle beni aydınlatan Dr. Ahmet Melih Selçuk'a özel teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamımın tartışmasız en büyük hissedarları olan değerli annem Mualla Ataş ve babam Doğan Ataş'a; sonsuz fedakârlıkları, sabırları, ilgileri, maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. Ayrıca kendileri de hayli çetin tez süreci geçiren kıymetli ablam Zekiye Ataş Karasoy ve kardeşim Merve Ataş Demir'e de destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak bu süreçte yanımda olamayan, varlığını her zaman en yakınımnda hissettiğim, ellerini üzerimden hiç çekmeyen rahmetli amcam Hüsnü Ataş'a sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri şüphesiz elde bulunan kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak plan, program, strateji ve yöntemleri geliştirmektir. Artan rekabet ve değişen talep yapısı, işletme yöneticilerinin de değişmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu değişimlere hızlı adapte olunabilmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygun yönetsel beceriler vasıtası ile uygulamaya sunulması anahtar rol oynayan faktörlerin başında gelmektedir. İşletmelerin temel amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan stratejilere ne düzeyde ihtiyaç duydukları, belirlenecek stratejilerin işletmeleri ne düzeyde istenilen başarı seviyesine ulaştıracağı ve yönetici davranışlarının örgüt stratejisi üzerindeki etkileri, üzerinde fazla durulmamış alanların başında gelmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunan kamu kurumlarında, yerel yönetimlerde, özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda ve üniversitelerde strateji birimlerinde çalışan 320 yönetici ana kütle olarak belirlenmiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Formu” adlı taslak ölçüm aracı vasıtasıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile boyutsallık analizleri, normallik analizleri, güvenilirlik analizleri ve yapı geçerliliği analizleri gerçekleştirilmiştir. Beşli likert ölçeği ile gerçekleştirilen ölçümler sonucunda ölçeğin 24 maddeden oluştuğu görülmüştür. Maddeler; (1) Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı, (2) Planlama Duyarlılığı ve (3) Süreç Duyarlılığı olmak üzere üç boyut altında gruplanmıştır. Bu çalışma stratejik planlama ve stratejik yönetim alan yazınına yönetim, insan kaynaklarının etkinliği ve işletme stratejileri gibi konularda katkıda bulunmayı hedeflemektedir. İşletmelerin işe alım sürecinde adayların daha iyi tanınması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve terfi süreçlerinin yönetimi gibi konularda bu ölçekten faydalanabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar kavramlar:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği

## ABSTRACT

The main objective of the organizations is the development of plan, program, strategy and methods that ensure the most effective usage of the resources. Increased competition and the changing demand structure make it inevitable to change the organization managements. Developing strategies that will ensure to adopt quickly to these changing structures and applying these strategies through appropriate managerial skills are the main factors. To what extent the institutions need strategies, to what extent those strategies will enable the businesses to reach the desired success level effects the behavior of managers.

This paper uses a sample of 320 managers who are working in strategy units in the public institutions, municipalities, private sector and universities in Turkey. Data is collected via the draft scale called “Strategic Management Sensitivity Scale Form” developed by the researcher. Dimensionality analysis, normality analysis, reliability analysis and factor analysis for construct validity are performed for data processing. The results revealed that the scale has 24 items measured by a five-point Likert-type scale. The items are grouped under three factors as (1) Distribution, Dissemination and Action Sensitivity, (2) Planning Sensitivity and (3) Process Sensitivity. This improved scale is found fairly high in terms of validity and reliability. This paper aims to contribute to the literature on strategic management and strategic planning on managerial issues, human resource effectiveness and firms’ strategies. Organizations can benefit from this scale on issues such as better recognition of people in recruitment, determination of training needs and promotion process.

**Keyword:** Strategy, Strategic Management, The Scale of Strategic Management Sensitivity

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. ARAŞTIRMAYA DUYULAN GEREKSİNİM .....	2
B. AMAÇ VE ÖNEM .....	2
1. Amaç .....	3
2. Önem.....	3
C. KAPSAM VE KISITLAR .....	5
1. Kapsam .....	5
2. Kısıtlar .....	6
D. ÖN KABULLER .....	7
<b>II. ALAN YAZIN .....</b>	<b>8</b>
A. STRATEJİK PLANLAMA: KAVRAMSAL ANALİZ VE KURAM .....	8
1. Stratejik Planlama Kavramı .....	8
1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Amacı .....	8
1.2. Stratejik Planlamanın Kapsamı.....	11
2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Sonuçları .....	12
3. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	14
4. Stratejik Planlamanın Yararları .....	15
5. Stratejik Planlamanın İşlevleri.....	17
B. STRATEJİK PLAN HAZIRLANMA SÜRECİ .....	17
1. Ön Hazırlıklar .....	18

1.1. Sürecin Başlatılması .....	18
1.2. İşletmelerin Sorumluluklarının Belirlenmesi.....	19
2. Durum Değerlendirme Raporunun Hazırlanması.....	20
2.1. Çevre Analizleri.....	21
2.1.1. PEST Analizi .....	21
2.1.2. GZFT Analizi.....	24
3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	26
3.1. Vizyon, Misyon ve Değer Kavramları.....	28
3.1.1. Vizyonun Belirlenmesi .....	28
3.1.2. Misyonun Belirlenmesi.....	30
3.1.3. Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişkiler ve Farklılıklar.....	31
3.1.4. Değerlerin Belirlenmesi.....	32
3.1.5. Stratejik Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	34
4. Performans Programı .....	34
5. Yıllık Performans Raporu.....	36
<b>C. STRATEJİK YÖNETİM: KAVRAMSAL ANALİZ VE KURAM.....</b>	<b>36</b>
1. Temel Kavramlar .....	37
1.1. Strateji .....	37
1.2. Yönetim .....	38
1.3. Stratejik Yönetim.....	39
1.4. Stratejik Amaçlar .....	40
1.5. Stratejik Hedefler .....	40
1.6. Plan.....	41
1.7. Program.....	42
1.8. Bütçe .....	42
2. Stratejik Yönetimin Tanımı, Amacı ve Kapsamı.....	43
2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Amacı.....	43
2.2. Stratejik Yönetimin Kapsamı.....	45
3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Sonuçları.....	45
4. Stratejik Yönetimin Yararları .....	46
5. Stratejik Yönetim Teorileri.....	47
5.1. Hayatta Kalma Teorisi .....	48

5.2. Kaynak Temelli Teori.....	49
5.3. Vekalet Teorisi.....	49
5.4. Durumsallık Teorisi .....	50
5.5. İnsan Kaynakları Temelli Teori.....	50
5.6. Kar Maksimizasyonu ve Rekabet Temelli Teori .....	51
6. Stratejik Yönetim Araçları.....	51
6.1. Dengeli Puan Kartı.....	53
6.2. Kıyaslama .....	54
6.3. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması .....	56
6.4. Toplam Kalite Yönetimi .....	59
6.5. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	60
6.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	61
6.7. Stratejik İşbirliği .....	62
6.8. Porter Beş Kuvvet Analizi .....	64
6.9. Vizyon ve Misyon İfadeleri .....	65
6.10. Değişim Yönetimi Uygulamaları.....	66
6.11. Dış Kaynak Kullanımı .....	67
6.12. Karmaşıklığın Azaltılması .....	68
6.13. Öz Yetkinlik.....	69
7. Stratejik Yönetim Süreci.....	70
<b>III. YÖNTEM BİLİM.....</b>	<b>73</b>
A. GENEL ÖZET .....	73
B. ÖLÇEĞİN TASARIMI VE KURAMSAL TEMEL.....	74
1. Araştırmanın Tasarımı .....	74
1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması .....	75
1.2. Ölçeğin Yapılandırılması .....	76
1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi.....	76
C. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ VE GÜÇ ANALİZİ, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ ..	77
1. Ana Kütle .....	77
2. Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi .....	77
3. Örneklem Birimi ve Örneklem Yöntemi .....	78

D. ÖLÇÜM ARAÇLARI VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	78
1. Ölçek Geliştirme Süreci.....	78
2. Değişkenler, Etiketleme ve Derecelendirme .....	79
2.1. Değişkenlerin Tanımlanması .....	79
2.2. Etiketleme ve Derecelerin Tanımlanması.....	80
3. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları .....	80
3.1. Yüzey Geçerliliği.....	81
3.2. İçerik Geçerliliği.....	81
3.3. İçerik Geçerliliği İndeksi (İGİ).....	83
3.3.1. Madde İçerik Geçerliliği Analizi (M-İGİ).....	83
3.3.2. Ölçek İçerik Geçerliliği Analizi (Ö-İGİ).....	84
3.3.3. Değerleyiciler Arası Uyuşum İçin Değiştirilmiş Kappa (DAU- $\kappa$ ).....	85
3.3.4. Lawshe İçerik Geçerliliği Oranı (LİGO).....	86
E. PİLOT UYGULAMA ÇALIŞMASI .....	88
1. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi .....	88
2. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları .....	88
2.1. Verilerin Frekans Dağılımları.....	89
2.1.1. Demografik Verilerin Frekans Dağılımları.....	89
2.1.2. Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	89
2.2. Ölçeğin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....	90
2.1.1. Maddelerin Taban ve Tavan Analizi .....	93
3. Boyutsallık Analizleri.....	94
3.1. Örneklem Yeterliliği.....	94
3.2. Değişkenlere Ait Öz Değerler ve Varyans Oranları .....	94
3.3. Faktör Yükleri Tablosu.....	95
3.4. Çoklu Doğrusallık Analizi.....	98
4. Güvenilirlik Analizleri.....	98
4.1. Değişkenler Arası Korelasyon.....	99
4.2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi .....	101
4.3. Asıl Ölçüm Öncesi Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı.....	102
E. ASIL ÖLÇÜM UYGULAMASI.....	102
1. Anketlerin Uygulanma Yöntemi.....	102

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Metotları .....	102
3. Anket Katılımcılarını Bilgilendirme .....	103
4. Anketlerin Teslimi ve Kontrolü .....	103
<b>IV. ANALİZ VE BULGULAR .....</b>	<b>104</b>
A. VERİ TEMİZLİĞİ .....	104
1. İptali Gerçekleştirilen Anketler .....	104
2. Eksik Veri Ataması .....	105
3. Monoton Anketlerin Değerlendirilmesi .....	105
4. Ayrık Verilerin Değerlendirilmesi .....	106
B. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN GERÇEKLEŞTİRİLEN ANALİZLER VE BULGULAR .....	106
1. Frekans Dağılımları .....	106
2. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	108
C. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ .....	110
1. Örneklem Yeterliliği Analizi .....	110
2. Değişkenlere Ait Öz Değer ve Varyans Oranları Analizi .....	110
3. Faktör Yükleri Analizi .....	111
4. Çoklu Doğrusallık Analizi .....	113
D. NORMALLİK ANALİZLER .....	113
1. Shapiro-Wilk ve Kolomogrow-Smirnov Normallik Analizleri .....	114
2. Çarpıklık ve Basıklık Analizi .....	115
E. YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZLERİ .....	117
1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Geçerlilik Analizleri .....	117
1.1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Yapısal Geçerlilik Çalışmaları .....	118
1.2. Yapı Benzeşme Geçerliliği .....	119
1.3. Yapı Ayrışma Geçerliliği .....	119
2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Analizleri .....	120
2.1. Yapı Uyuşum Geçerliliği .....	120
2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Benzeşme Geçerliliği Analizi .....	122
2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ayrışma Geçerliliği Analizi .....	123

3. Yapısal Geçerlilik Analizleri Sonrası Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı .....	123
F. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	124
1. Maddeler Arası Korelasyon Analizi .....	124
2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi .....	126
3. Yarıya Bölme Güvenilirliği Analizi .....	126
4. Omega Güvenilirliği Analizi .....	127
5. Genel Değerlendirme .....	128
<b>V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>129</b>
A. SONUÇLAR .....	129
1. Araştırmanın Teorik Sonuçları .....	129
2. Araştırmanın Ampirik Sonuçları .....	132
B. ÖNERİLER.....	135
<b>EKLER .....</b>	<b>136</b>
EK-A .....	136
EK-B.....	137
EK-C.....	146
EK-D .....	151
EK-E.....	155
<b>ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>161</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Ön Kabuller.....	7
<b>Tablo 2.</b> Vizyon ve Misyon İfadeleri .....	32
<b>Tablo 3.</b> Popüler 25 Stratejik Yönetim Aracı.....	52
<b>Tablo 4.</b> Kıyaslama Türleri ve Tanımları.....	56
<b>Tablo 5.</b> Stratejik Yönetim Süreci.....	72
<b>Tablo 6.</b> Asıl Araştırma Sonrasında Ölçek Boyutları ve Maddeleri .....	80
<b>Tablo 7.</b> Hakem Değerlendirmelerinde Kullanılan 4'lü Sıralama Ölçeğinin Yapısı .....	82
<b>Tablo 8.</b> Ölçek Boyutlarının Ö-İĞİ Değerleri.....	84
<b>Tablo 9.</b> Hakem Sayısındaki Artışa Göre Tesadüfi Uyuşum Oranları.....	85
<b>Tablo 10.</b> Asgari LİGO Değerleri .....	87
<b>Tablo 11.</b> Birinci Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları .....	90
<b>Tablo 12.</b> İkinci Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları .....	90
<b>Tablo 13.</b> Üçüncü Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	90
<b>Tablo 14.</b> Birinci Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları.....	92
<b>Tablo 15.</b> İkinci Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları .....	92
<b>Tablo 16.</b> Üçüncü Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları .....	92
<b>Tablo 17.</b> Taban ve Tavan Analizi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 18.</b> Değişkenlere Ait Öz Değerler ve Varyans Oranları .....	95
<b>Tablo 19.</b> Faktör Yük Tablosu .....	96
<b>Tablo 20.</b> Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları .....	100
<b>Tablo 21.</b> Cronbach Alfa Değerleri.....	101

<b>Tablo 22.</b> Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı .....	107
<b>Tablo 23.</b> Demografik Değişkenlere Göre Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Puan Ortalamaları .....	108
<b>Tablo 24.</b> Öz Değerler ve Varyans Oranları .....	111
<b>Tablo 25.</b> Faktör Yük Tablosu .....	112
<b>Tablo 26.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Normallik Analizi .....	114
<b>Tablo 27.</b> Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi.....	114
<b>Tablo 28.</b> Planlama Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi .....	114
<b>Tablo 29.</b> Süreç Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi.....	115
<b>Tablo 30.</b> Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .	115
<b>Tablo 31.</b> Planlama Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	116
<b>Tablo 32.</b> Süreç Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	116
<b>Tablo 33.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Yapı Geçerliliği Sonuçları .....	119
<b>Tablo 34.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Analizi .....	119
<b>Tablo 35.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyuşum İndeksleri .....	121
<b>Tablo 36.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Benzeşme Geçerliliği Analizi .....	122
<b>Tablo 37.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri..	123
<b>Tablo 38.</b> Yapısal Geçerlilik Analizi Sonrası Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği...	123
<b>Tablo 39.</b> Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları .....	125
<b>Tablo 40.</b> Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri .....	126
<b>Tablo 41.</b> Omega Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	127
<b>Tablo 42.</b> Pilot Araştırma Çoklu Doğrusallık Analizi .....	155
<b>Tablo 43.</b> Asıl Araştırma Çoklu Doğrusallık Analizi .....	158

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Wheelen ve Hunger Stratejik Planlama Modeli .....	12
Şekil 2. PEST Analizi .....	22
Şekil 3. GZFT Matrisi .....	24
Şekil 4. Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi .....	29
Şekil 5. Yönetim Süreci .....	38
Şekil 6. Kıyaslama Süreci .....	55
Şekil 7. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması Süreci .....	58
Şekil 8. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci .....	61
Şekil 9. Stratejik İş Birliği Türleri .....	63
Şekil 10. Porter 5’li Rekabetçi Güç Analizi .....	64
Şekil 11. Dört Aşamalı Karmaşıklık Yönetimi Yaklaşımı .....	69
Şekil 12. Stratejik Yönetim Süreci .....	71

## KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	: Analysis of Moment Structures
APA	: American Psychological Association
CFI	: Comparative Fit Index
DAU	: Değerleyiciler Arası Uyum
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
HOV	: Hesaplanan Ortalama Varyans
İGİ	: İçerik Geçerliliği İndeksi
İGO	: İçerik Geçerliliği Oranı
KİU	: Konu İçeriği Uzmanı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LİGO	: Lawshe İçerik Geçerlilik Oranı
NCME	: National Council on Measurement in Education

PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik
RMR	: Root Mean Square
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SYDÖ	: Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği
VIF	: Variance Inflation Factor

## I. GİRİŞ

Stratejik yönetim işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan doğru ve geçerli stratejilerin belirlenmesi, belirlenen stratejilerin uygulanması ve uygulama sonrası sonuçlarının hedeflerle örtüşüp örtüşmediğini gösteren bir yönetim sürecidir. Artan rekabetle birlikte meydana gelen belirsizlik, ekonomik yapıların hızla değişmesi, siyasi iradelerin varlığı ve diğer dönemsel etkenler işletmeler açısından yönetimin stratejik tarafının önemini artırmıştır. İşletmelerin geleceği için önem taşıyan kararların alınmasında süreklilik ve etkinliği sağlayacak uzun dönemli planların üretilmesi, bu planların uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve buna göre gerçekleştirilecek faaliyetlerin uygulamaya konulmasında stratejik yönetim önem kazanmıştır.

Günümüzde stratejik altyapısı olmayan bir işletmenin başarıya ulaşması ve varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uyduramayan bir işletme, değişen talepleri doğru anlayamaz bu nedenle de iş çevrelerinde yanlış konumlanır. Bu noktada doğru strateji ile işletme, stratejik faaliyetlere yol gösterecek plan, program, model ve bakış açıları geliştirerek doğru konumlanır ve amaç ve hedeflerini gerçekleştirir.

Küresel rekabet ortamında işletmenin hedef kitle beklentilerine cevap verebilmesi ve sürdürülebilir olabilmesi için belirlenen stratejilerin tüm işletme tarafından benimsenmesi önemlidir. İşletmelerde sadece yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığına sahip olması yeterli olmamakla birlikte çalışanların da bu bilinçle seçilmesi gerekir. Bu çalışmada yöneticilerin stratejik yönetime olan duyarlılık düzeyini belirleyecek bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## **A. Araştırmaya Duyulan Gereksinim**

Rekabet ortamında bir işletmenin ayakta kalabilmesi için değişen çevre koşullarına ve talep yapısına ayak uydurması kadar pazar koşullarına en uygun stratejileri seçimi de kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin liderlik edeceği stratejik yönetim süreci sonunda oluşacak olan strateji, işletmelerin vizyon ve misyonlarını yansıtır nitelikte olmasının yanında, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için de yeterli olmalıdır.

Son dönemde stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarına artan bir önem söz konusudur. Özel ve kamu sektörü, yerel yönetimler ve üniversiteler incelendiğinde stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının yöneticilerde eşdeğer seviyede olmadığı görülmektedir. Bazı yöneticiler kurumların üst düzey stratejilerini yakından takip ederek bu amaçlara ulaşılmasında çaba gösterirken, bazı yöneticiler ise bu faaliyetleri kâğıt üzerinde kurgudan ibaret görmekte ve bu nedenle kurumların amaç ve hedeflerine gereken önemi vermemektedir. Stratejik zihniyetli yöneticiler işletmenin hedefleri ve amaçları uğrunda yoğun çaba harcarken, diğer yöneticilerin bu konularda gereken çabayı harcamaları işletmelerde dengesizlik yaratmaktadır. Oysa tüm yöneticilerin hedeflere birlikte odaklanmaları işletmelerin kapasitesini artıracaktır.

İşletmelerin üst yöneticileri, orta ve alt seviye yöneticilerin stratejik yönetime ne ölçüde duyarlı olduklarını belirlemeye yönelik böyle bir ölçek ihtiyacı duymaktadır. İşletmeler hangi yöneticinin hangi ölçüde stratejilere duyarlı olduklarını belirleyememektedir. Böyle bir araç olduğu takdirde yönetici seçimleri daha doğru olacaktır. Yöneticilerin stratejik yönetime olan duyarlılıklarının ölçülmesi hem işletmelere hem de işletme yöneticilerine katma değer sağlayacaktır.

## **B. Amaç ve Önem**

Öngörülemeyen değişiklerin gerçekleştiği bir dünyada sürdürülebilir olmak için işletmelerin iç ve dış unsurlarıyla uyumlu olması gerekir. Bu unsurların etkin yönetimi ancak etkin iş süreçlerinin varlığıyla mümkündür. Bu nedenle kritik süreçlerin değerlendirilmesi ve işletmelerin geleceklerini etkileyebilecek kararların verilmesi sürecinde stratejik yönetim duyarlılığına sahip yöneticilerin varlığı önemlidir.

## 1. Amaç

Çalışmanın amacı yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıklarını ölçecek bir ölçek geliştirmektir. Çalışmanın konusunu oluşturan yöneticilerin stratejik bilinçliliğinin belirlenmesi ve geliştirilmesine katkı sağlayacak bir ölçek geliştirilmesi, işletmeler açısından çalışan seçimi aşamasında önemlidir. İşletme yöneticileri stratejik yönetim ve stratejik planlama bilinçliliğine sahip yöneticilerle yollarına devam etmek ve başarıya ulaşmak isterler.

Stratejik yönetim sürecinde tüm birimler aynı stratejik amaç etrafında toplanırlar. Ortaya konulan vizyon ve misyon çerçevesinde belirlenen planlar yönetim sürecinin bir parçası olarak kabul edilir. Stratejik yönetim sürecinin başarısı ise planların hedeflerle ne ölçüde örtüştüğü ile doğrudan ilgilidir. Organizasyonel olarak sağlam bir çatısı olan, gerçekçi amaç ve hedeflere doğru kadro ve etkin planlar ile yürüyen bir işletmenin rekabet ortamında ayakta kalması kuvvetle muhtemeldir.

Geliştirilen bu ölçek ile geleceğine yön vermeyi hedefleyen ve rekabetçi avantajı nasıl elde edebileceğini araştıran işletmelerin, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmelerini sağlayacak stratejilerin belirlenmesi sürecinde etkin ve doğru kadrolar ile süreçleri yönetmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Gerek stratejik yönetim ve stratejik planlama birimlerinde ve gerekse bu birimler dışındaki diğer birimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama konularındaki duyarlılıklarını, bilinçliliklerini ve uygulama yatkınlıklarını saptamaya yönelik bir ölçek geliştirilmesi bu çalışmanın diğer bir önemli amacıdır. Yapılan araştırma ile güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olması planlanan bu ölçeğin, işletme yöneticilerinin tanımlanmasında kullanılması hedeflenmiş ve yapılacak bilimsel araştırmalarda kuramsal veri üretmeye yönelik bir araç olarak kullanılması düşünülmüştür.

## 2. Önem

Çalışmanın önemi üç kısımda ele alınabilir. İlk olarak yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığını ölçecek bir ölçeğin geliştirilmesi, işletmelerin stratejik planlama ve görevi gereği planlama yapan birimlerinin kullanması açısından önemlidir. Stratejik yönetim ve planlama birimleri bu aracı belirli aralıklarla tüm işletme yöneticilerine uygulayarak bir

tarafından bilinç duyarlılığını saptarken bir yandan da stratejik bilinçliliği canlı tutma hedefini gerçekleştirebilirler.

Stratejik bilinç düzeyinin saptanması yöneticilerin eğitim, bilgi, beceri ve duyarlılık açıları konusunda veri ve bilgi sağlayacağından hangi birimlerin, hangi yöneticilerin ve hangi yönetim düzeylerinin stratejik duyarlılık yetersizlikleri olduğunu ortaya çıkaracaktır. Öte yandan insan kaynaklarının ilerleme ve terfi uygulamalarında, performans dayalı ödül uygulamalarında, stratejik yönetim ve inovasyon uygulamalarında atılım yapma potansiyeline sahip yöneticilerin ayırt edilmesine olanak sağlar. Bu sayede işletmeler stratejik yönetim ve stratejik planlama duyarlılığının ölçüldüğü, izlendiği ve ödüllendirildiği bir sistem kurmuş olurlar.

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin işletmelerin geneline yapacağı katkı izlenebilirlik ve karşılaştırılabilirlik sağlaması ve uzun dönemde kilit performans göstergeleri oluşturma potansiyeline sahip olması açısından da önemlidir. İşletmeler tüm yöneticileri için toplam stratejik yönetim duyarlılığı indeks değeri oluşturabilirler. Bu indeks değeri ile işletmeler yıllar arasında ve başka işletmeler ile karşılaştırmalar yapabilirler.

Araştırmanın diğer bir önem verilmesi gereken yönü kuramsal bilgi birikimine yapacağı katkıdır. Günümüzde işletme çalışanlarına ve işletmelerin fonksiyonlarına yönelik çok sayıda ölçek geliştirilmektedir. Araştırmacılar bu ölçekler aracılığı ile kuramsal yapılar arasındaki ilişkileri araştırmakta, yeni teoriler ileri sürmekte ve yeni prensipler oluşturmaktadır. Kuramsal yapılar arasındaki ilişkileri ve nedensellikleri ölçmek, izlemek, değerlendirmek ve bağlantılar kurmak bilgi birikimine ciddi katkılar sağlayabilir. Bu açıdan geliştirilen stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin sonraki yıllarda akademik ve akademik olmayan araştırmacıların yararlanabilecekleri, kurama katkı sağlayacak bir araç olma özelliğine sahip olması hedeflenmiştir. Bilimsel çalışmalarda böyle bir ölçeğin yaygın bir biçimde kullanılabilmesi iç ve dış geçerlilik ve güvenilirliğin yüksek olmasına, pratik, yararlı ve kolay uygulanabilir olmasına bağlıdır. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin akademik kurumlarda yaygınlaştırılması ve tanıtılması dikkat edilmesi gereken başka bir alan olarak görünmektedir. Bu açıdan geliştirilen stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin psikometrik ve istatistik gereklerinin tam olarak karşılanması için gerekli olan çaba gösterilmiştir.

Özet olarak belirtmek gerekirse araştırmanın önemi hem işletmeler hem de üniversitelerde gerçekleştirilen bilimsel araştırmalara destek olarak, iş hayatı ve bilim dünyasına katkı sağlamak olarak ifade edilebilir.

### **C. KAPSAM VE KISITLAR**

Bu çalışmada işletmelerde yöneticilerin stratejik yönetim sürecine olan duyarlılıklarını ölçecek bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Konunun derinliği ve ilgili alan yazının geniş olması ilgili çalışmanın belirli bir kapsam içerisinde ve birtakım kısıtlar çerçevesinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır.

#### **1. Kapsam**

Ölçek geliştirme çalışmasının kapsamı içerik ve kendilerine anket uygulanan örneklem birimi açısından değerlendirilebilir. Çalışmanın konusu stratejik yönetim duyarlılığını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirmektir. Bu kapsamda stratejik planlama ve stratejik yönetim alan yazını incelenmiştir. Bu doğrultuda stratejik yönetim duyarlılığı kavramsal yapı içinde değerlendirilmiş ve buna göre boyutlandırılmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmasında örneklem birimi işletmelerde çalışan tüm yöneticilerdir. Araştırmanın niteliği açısından söz konusu yöneticiler iki grupta değerlendirilmiştir. Doğrudan stratejik planlama biriminde çalışan yöneticiler ve diğer birimlerde çalışan yöneticiler. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği her iki grup yöneticiyi de ilgilendirmektedir. Geliştirilen ölçekte hem strateji birimlerinin hem de diğer birimlerin yöneticileri için norm değerler belirlenmeye çalışılmış, işletmelerin başarısı için ve özellikle amaç ve hedeflerin başarılmasını sağlamadaki en önemli etken olan yönetici faktörünün seçimi kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmenin tüm düzeylerinde kullanılacak olan bu ölçek ilk kademedan üst kademe yönetime kadar kamu kurumlarının, belediyelerin, özel sektörde faaliyet gösteren kurumların ve üniversitelerin stratejik yönetim ve planlama birimleri yöneticileri ile görevi gereği planlama yapan tüm yöneticilere uygulanmıştır.

## 2. Kısıtlar

Araştırma gerçekleştirilirken bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Detaylı olarak tüm kısıtlar üzerinde durulmamış, çalışmayı en çok zorlayacak kısıtlara değinilmiştir. Araştırma daha önce ifade edilen kitleyi hedef almakla birlikte tesadüfi olarak seçilecek hedef kitleye uygulanmıştır.

Yanıtlayıcıların anket formunda yer alan maddeleri doğru anlaması ve samimi olarak yorumlaması için ön bilgilendirme yapılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiş ve bu analiz sonuçlarının tatminkâr seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında anket formu ile elde edilen veriler ile ölçülmek istenen durumları kuvvetli bir şekilde temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya konu stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ile görevi gereği planlama yapan diğer birim yöneticileri özel sektör ve üniversitelerde İstanbul ve Ankara ilinden, kamu kurumları ve yerel yönetimlerde ise ulaşım kolaylığı sağlanabileceklerden tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu nedenle çalışmanın sonuçları diğer bölge ve illerdeki yöneticiler için geçerli olmayabilir. Bu aşamada diğer bölge ve illere ilişkin gerekli görüldüğü takdirde daha farklı çözüm önerileri sunulabilir.

Daha öncede ifade edildiği gibi araştırmanın hedef kitlesi üniversiteler, yerel yönetimler, kamu kurumları ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ve görevi gereği planlama yapan diğer birimlerde çalışan yöneticilerdir. Bu hedef kitlenin zamanın kısıtlı olması ve bu konuda isteklilik düzeyleri tam olarak bilinmemesi nedeniyle anketlerin bir bölümü internet yoluyla doldurtulmuştur. Ayrıca ilgili yapının karmaşıklık düzeyi ve anketin uzunluğu da göz önünde bulundurulduğunda mümkün olduğu kadar basit ve anlaşılır bir dil kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen tüm çalışmalar sonucunda ölçek geliştirme sürecinin oldukça hassas bir yapısı olduğu görülmüş ve geliştirme sürecinin kişisel süreçler barındırdığı anlaşılmıştır. Tüm geliştirme süreci bilimsel temellere dayanmasına rağmen kişisel faktörler bir kısıt olarak görülmektedir.

## D. ÖN KABULLER

Bu araştırma esnasında stratejik planlama faaliyetinde bulunan kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ve üniversitelerin stratejik planlama birim yöneticileri ve üst yönetimleri araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Erişimi kolay sağlanan kamu kurumları ve yerel yönetimlerde stratejik planlama/yönetim birimlerinde çalışan ya da görevi gereği stratejik planlama yapan yöneticiler içerisinde seçilmiş olup, özel sektör ve üniversite yöneticileri ise Ankara ve İstanbul'da bulunan aynı tarzda yöneticileri kapsamaktadır. Elde edilen sonuçlar yukarıda ifade edilen araştırma evreni için genellenmiştir.

**Tablo 1.** Ön Kabuller

Hedef Kitle	Araştırma Evreni	Araştırma Konumu
Stratejik planlama/yönetim birimlerinde çalışan ya da görevi gereği stratejik planlama yapan yöneticiler	Kamu kurumları	Erişim kolaylığı olan kurumlar
	Yerel yönetimler	
	Özel sektör temsilcileri	Ankara İstanbul
	Üniversiteler	

## II. ALAN YAZIN

İşletmelerin birtakım amaçları vardır ve bu amaçlar bilinçli şekilde oluşturulan planlar ile gerçekleştirilir. Amaç ve hedeflerini stratejileri doğrultusunda belirleyen işletmeler başarıyı her zaman elde ederler. Bu nedendir ki işletmelerin stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi kavramlar hakkında bilgi sahibi olması ve günlük işlerini stratejilere göre yönetmesi yıllara yayılan ve sağlam temelli başarıyı getirir.

### A. STRATEJİK PLANLAMA: KAVRAMSAL ANALİZ VE KURAM

İşletme yöneticileri küreselleşme ile gelen değişim ile başa çıkmak için planlar yaparlar. İşletmelerin sınırlı kaynakları ile maksimum verimi almaları, bu sayede amaç ve hedeflerine ulaşmaları ve rekabet ortamında diğer aktörler ile rekabet edebilmeleri için planlama yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu bölümde strateji ve stratejik planlama kavramlarına değinilmiş, bu kavramlara ilişkin düşünce tarihi incelenmiş, kavramsal ve kuramsal olarak yazın taraması yapılmıştır.

#### 1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlar diğer planlarda da olduğu gibi maksimum faydanın sağlanması amacıyla yapılır. Hedeflerini belirleyen işletmeler ilk olarak bu hedeflere nasıl erişeceğini planlar. Bu nedenle stratejik planlama işletmeler için gerekli ve önemlidir. Bu başlık altında stratejik planlama kavramının tanımına, amacına ve kapsamına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### 1.1.Stratejik Planlamanın Tanımı ve Amacı

İster özel isterse de kamu sektörü olsun günümüzde uzun soluklu ve sürdürülebilir başarı sağlamada en önemli yaklaşım stratejik planlama ve stratejik yönetimdir. Başarıya giden yol ancak belirlenen amaç ve hedefler ile içsel dinamikleri gözetilen stratejik planların uyumlu olması ile mümkündür.

Olsen ve Eadie (Rajasekar ve Al Raee, 2014, s. 160) stratejik planlamayı işletmenin faaliyet alanına yön veren temel karar ve eylemler seti olarak tanımlarken, Bryson (2010, s. 6) insanların ya da işletmelerin neyi, nasıl, neden yapması gerektiğini anlamalarına yardımcı olacak prosedür, araç ve uygulamalar olarak tanımlar. Stratejik planlama, işletmenin mali açıdan iyi durumda olup olmadığı ya da mevcut varlıklarının ne durumda olduğunun ötesinde uzun dönemde olmak istediği yer ve oraya nasıl gideceğini gösteren yol haritasıdır (Foundation for Community Association Research, 2014, s. 4).

İşletmenin rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmesi etkili planlama ile mümkündür. Bu bağlamda stratejik planlama ile işletme; iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini ve iletişimini geliştirmeyi, katılımı sağlamayı, doğru kararlar verebilmeyi, farklı değerleri ortak payda altında toplayabilmeyi, mantıklı çıkarımlarda bulunmayı ve en iyi uygulamaları göz önünde bulundurarak öğrenmeyi artırmayı hedefler (Bryson, 2011, s. 46). Memduhoğlu ve Uçar'a (2012, s. 236) göre stratejik planlama, tüm paydaşların dikkate alındığı, çevre analizlerinin yapıldığı ve geniş katılımın sağlandığı belgedir. Bu belgede işletmenin bulunduğu yer ile ulaşmak istediği nokta arasında köprü görevi gören tüm faaliyetler yer alır.

Stratejik planlama, işletmenin gelecekte gerçekleştireceği faaliyetlere yönelik olarak misyon beyanını oluşturması, örgütsel hedeflerini tanımlaması ve faaliyet alanı çerçevesinde kendisi için en uygun stratejiyi seçmesi olarak ifade edilebilir. Schultz'a (2016, s. 46) göre stratejik planlama, belirlenen stratejiler doğrultusunda kaynak tahsisinin yapılmasıdır. Demir ve Yılmaz'a (2010, s. 72) göre ise stratejik planlama, işletmenin geleceğine yön verecek misyon ve hedeflerin saptanması ve en uygun seçeneğin uygulanması için oluşturulan plan ve planlama sürecidir.

Stratejik planlama, işletmenin karşılaşması muhtemel sorunların ve güçlüklerin giderilmesinde yönetim ekibine yardımcı olacak bir araçtır. Stratejik planlama ile yöneticiler odaklandıkları uzun dönemli hedeflere ulaşmada daha etkin kararlar verirler (Baerdemaeker ve Bruggeman, 2015, s. 6). Bu nedenle işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin kesin ve anlaşılır bir dille hedef kitlelere bildirilmesi önemlidir.

Stratejik planlama ile işletme; faaliyet gösterdiği alanlarda daha etkili olur, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplar ve değişimleri görüp hızlı hareket eder. Bu sayede işletmenin kendine özgü kimliğinin olması ve amacı olan bir organizasyon olması sağlanır (Harris, 2011, s. 219).

Armstrong'a göre stratejik planlama; hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarının izlenmesi gibi stratejik faaliyetleri içeren bir süreç iken, Lorange bu tanıma bütçe ve yöneticilerin planlama sürecindeki rolünü eklemiştir; Bracker ve Pearson ise stratejik planlamayı bir süreç olarak ele almış ve belirli bölümlere ayırmıştır (Ghezzi, 2010, s. 214).

Stratejik planlamanın öncelikli amacı işletme yöneticilerinin büyüme ve gelişme stratejisiyle tutarlı ve mantıklı kararlar almasını sağlamaktır. Alınan kararların değişen şartlara uyumlu hale getirilebilmesi için belirli periyotlarla gözden geçirilmesi, işletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlar (Drucker, 2010, s. 78). Buradan hareketle stratejik planlama faaliyetleri ile işletme üst yöneticileri; aksayan ya da geliştirilmesi gereken tarafları belirlemeyi, orta ve alt kademe yöneticilerin daha isabetli kararlar vermesine yardımcı olmayı, işletme üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve iletişimini güçlendirmeyi amaçlar (Pirtea vd., 2009, ss. 954-956).

Stratejik planlama ile işletme yöneticileri katma değer yaratmayı hedefler. Katma değer yaratılması tüm işletme çalışanlarının eşit sorumluluğu altında olması gerekir. Ramírez ve Selsky (2016, s. 91) planlama sürecinde belirli bir alanda gelecekte katma değer sağlayacağı düşünülen hedeflerin tanımlanmasının, bu hedeflere uygun kaynakların üretilmesinin ve değerlendirilmesinin önemine değinmiştir. Gelecekte elde edilecek katma değeri bugünden tahmin eden bir işletme, kıt kaynaklarını daha verimli kullanarak gelecekte nasıl konumlanması gerektiğini belirler. İşletme yöneticileri orta ve uzun vadeli hedefleri yerine getirebilecek faaliyetler ile karar alma süreçlerinin nasıl olması gerektiğini belirler ve işletmenin öz yeteneklerini geliştirerek rekabetçi avantajı elde etmeyi hedefler (Hitt vd., 2009, s. 4).

## 1.2. Stratejik Planlamanın Kapsamı

Stratejilerin planlanması aşamasında ihtiyaç duyulan ön değerlendirme, araştırma ve tespit etme, belirlenen stratejiler için gerekli olan kurum içi ya da kurum dışı önlemlerin alınması ve sonradan yapılacak çalışmaların değerlendirilmesi gibi ögeler stratejik planlama kapsamında yer alır.

Stratejik planlama, işletme yöneticilerinin dış çevreyi ve rekabet koşullarını kavramasına ve dış çevre dinamiğinin arkasında yer alan ögeleri incelemesine olanak tanır (Mohammadian, 2017, s. 21). İşletmenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu iş süreçlerinin oluşturulması, gerekli insan kaynağının seçimi, hedef ve amaçların doğru olarak belirlenmesi ve stratejilerin seçimi planlamanın kapsamına girer (Yarmohammadian vd., 2011, s. 2097). Planlamaya başlamadan önce kapsam ve içeriğin belirlenmesi planlamanın başarısını etkiler. Bu nedenle tüm süreçlerin bilimsel çalışma sonucunda belirlenmesi önemlidir.

Kültür, hedef kitle değerleri, teknolojik altyapı, talep yapısı gibi ögeleri içeren stratejik planların belirlenen amaç ve hedefleri başarma kabiliyeti artar (Arasa ve K'Obonyo, 2012, s. 202). Bu ögelerin varlığı sağlam ve ulaşılabilir stratejik planların yapılmasını sağlar. Sağlam stratejik planların varlığı da bu ögelerin oluşumunu destekler ve güçlendirir.

Stratejik planlama işletmenin sahip olduğu tüm planların üzerinde bir çatı görevi görür ve diğer planlara kılavuzluk yapar. Stratejik planlama ile işletme sahiplerinin ve paydaşlarının beklentileri, kısa vadeli amaçlar ve uzun vadeli hedefler belirlenir. Aynı zamanda belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmak için bir yol haritası da sunar.

Stratejik planlama; mevcut durum analizi, paydaşların analiz edilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönler ile potansiyel fırsat ve karşı karşıya kalabileceği tehditlerin (GZFT) belirlenmesi, vizyon, misyon, stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejilerin belirlenmesi ve ilgili politika ve prosedürlerin oluşturulmasını kapsar (Bonnici ve Galea, 2015, s. 1). İşletme yöneticilerinin bu ögeleri belirlemesi amaç ve hedeflerin izlenebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir olmasını sağlar.

Wheelen ve Hunger (2013, s. 71) stratejik planlamayı dört aşamada ele alır. Bunlar; çevrenin taranması, stratejilerin formüle edilmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesidir.



Şekil 1. Wheelen ve Hunger Stratejik Planlama Modeli

**Kaynak:** Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger (2013). Strategic Management And Business Policy, New Jersey: Prentice Hall, s. 71.

Stratejik planlama; işletmenin belirlenen stratejiler doğrultusunda konumlanmasını, faaliyetlerin iş kollarına nasıl dağıtılacağını, ana amaç ve hedeflere ulaşmada bu faktörlerin bir araya getirilmesini sağlayacak yol haritalarının oluşturulmasını kapsar (Kraus vd., 2007, s. 4). Stratejik planlama faaliyetleri planların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli plânlama, güdüleme ve denetim altyapısının oluşturulmasını içerir.

## 2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Sonuçları

İşletme için amaç ve hedeflere ulaşmak bir sonuçtur. Planlama yapmayan bir işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme mümkün değildir. Bir süreç olan stratejik planlama beklenen ya da beklenmeyen durumlar karşısında harekete geçiren eylemlerin tamamıdır.

Stratejik planlama işletme içinde haberleşme ve koordinasyon sisteminin kurulması açısından önemlidir. Etkin bir planlama için gerekli olan iletişim kanallarının tahsisi, oluşturulan planların başarısı ve yönetici ve çalışanların aynı örgütsel hedefler etrafında toplanması için önemlidir. İşletme üst yöneticileri ile birlikte diğer yönetici ve çalışanların

da planlama süreçlerine katılması süreçlerin daha hızlı ve etkin ilerlemesini sağlar. Stratejik planlama ile işletme yöneticilerinin süreçlere dahil edilmesi teşvik edilir ve böylece süreçlerin başarı oranının artması sağlanır (Aldehayyat vd., 2011, s. 255).

Stratejik planlama ile işletme kıt kaynakları ile alabileceği maksimum verimi alır ve böylece maliyet avantajı sağlar. İyi belirlenmiş hareket alanları ile birimler ve yöneticiler arası koordinasyon, iş birliği ve iletişim sağlanır (Maleka, 2014, s. 23). Gürer'e (2006, s. 94) göre stratejik planlama ile işletme, değişen çevre koşullarına ayak uydurmanın yanında bilimsel ve teknolojik gelişmeleri de takip eder. Bunun yanında stratejik planlama ile işletme yöneticileri sistemli düşünme gücü elde eder.

İyi bir stratejik planlama ayrıntılı ve katılımın yoğun olduğu tartışma ortamları gerektirir. İşletme yöneticilerinin örgütsel çıkarları gözetilen süreçler oluşturulabilmesi için amaç ve hedefleri kapsayacak katılımcı ve dinamik stratejik planlar oluşturması gerekli ve önemlidir. İhtiyaç ve gereksinimler doğrultusunda anında değişiklik yapılabilen planlar dinamik olarak kabul edilir. Dinamik planlar işletmeyi her zaman rakiplere karşı avantajlı kılar ve en iyi seçeneklerin belirlenmesine yardımcı olur. Beckham'a (2017, s. 29) göre en iyi seçeneklerin belirlenmesi ve seçimi için, temel hedeflerin saptanması ve işletmenin yerine getirmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.

Rekabet avantajına sahip olmak, işletmeyi her zaman rakipler önünde tutar. Rothaermel rekabet avantajına sahip olan işletmenin finansal açıdan diğer işletmelere göre daha iyi performans gösterdiğini belirtmiştir (Maleka, 2014, s. 23). Stratejik planlama ile işletme sadece mali ve operasyonel süreçlerde değil, diğer süreçlerde de iyileşme sağlar bu sayede rekabet avantajı elde eder.

Stratejik planlama işletmeye rekabet ortamında hızlı hareket etme yeteneği sağlayarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Farahmand'a (2017, s. 11) göre gelecek odaklı, gerçekçi dinamikleri olan, işletmenin geçmiş yapısı ve mevcut durumu analiz edilerek oluşturulan geniş kapsamlı planlar karar verme aşamasında yöneticilere genel bir çerçeve sunar. Bu sayede geçmişteki başarı ya da başarısızlıklar göz önünde bulundurulmuş olur ve işletmenin gelecekteki başarı ihtimali artar.

### 3. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Değişimin giderek hızlanması ve yeni eğilimlerin ortaya çıkması, rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen bir işletmenin daha dinamik ve esnek olmasını zorunlu kılar. Amaç ve hedeflere ulaşmak isteyen işletme için stratejik planlama bir zorunluluktur.

Geleceğe yönelik olarak belirlenen misyon, vizyon ve örgütsel değerleri içeren stratejik planlar sadece işletmenin nereye, nasıl gittiğini değil aynı zamanda nasıl başarılı olacağını da içerir (Maleka, 2014, s. 15).

Bir işletmenin öncelikle temel stratejileri belirlemesi gerekir. Temel stratejiler altı başlık altında toplanır. Bunlar; yönetim uygulamalarına ilişkin stratejiler, büyüme stratejileri, teknolojiye ilişkin stratejiler, personel yönetimine ilişkin stratejiler, yenilik ve inovasyon stratejileri ile bilgi yönetimi ve bilişim stratejileri olarak sınıflandırılır. Bu stratejiler doğrultusunda yapılacak stratejik planlamada ilk aşama yöneticilerin hareketidir. Bu noktada tüm yöneticilerin ortak hareket etmesi önemlidir (Mittenthal, 2002, s. 5). Verilen kararlar stratejiler doğrultusunda olmalıdır. Strateji doğrultusunda verilen kararlar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Aynı amaç ve hedefleri dikkate alan stratejiler kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar.

Stratejik planlama sürecinde yöneticilerin aldıkları tüm kararlar işletmenin geleceğini şekillendirir (Maleka, 2014, s. 16). Yöneticiler planlamanın her aşamasında işletme için birtakım önemli kararlar verirler. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın devamlılık içeren süreçlerden oluştuğu görülür. Süreçlerin sağlıklı ilerlemesi, verilen kararların bir-biri ile tutarlı olması ile mümkün olur.

Stratejik planlama işletme için bir eylem planı olmaktan çok bir felsefedir. Stratejik planlama sürecinin ve bu süreç sonucunda oluşturulan planların başarılı olması tüm işletme tarafından bu felsefenin benimsenmesi ile mümkündür. Ortak bir düşünce ve felsefe olması stratejik planların istenen sonuçlara ulaşabilmesi için gerekli ve önemlidir.

Stratejik planlama diğer planlardan bazı özellikleriyle ayrılır (Demirdizen, 2012, s. 2). Bunlar; işletme yöneticilerinin zamanı etkin kullanmasını sağlamak, yetki paylaşımını

kolaylaştırmak, gerekli gayretin gösterilmesinden emin olmak ve belirli kurallar seti oluşturmaktır. Stratejik planlama diğer planlama faaliyetlerinin aksine işletme yöneticilerine yüz yüze kalmaları olası durumlar için alternatif yol haritaları sunar ve hızlı hareket edebilme kabiliyeti sağlar. Geniş katılımı hazırlanan planlarda kararlar birlikte alınır ve kararların uygulanması da birlikte gerçekleştirilir (Albrechts ve Balducci, 2013, s. 19).

Stratejik planlamanın işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleme rolü vardır. Aksayan ya da yanlış tasarlanmış süreçlerin belirlenmesi işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini de düzenler. Stratejik planlama, işletmenin tüm birimlerini kapsayan detaylı bir yönetim süreci olduğu için tüm birimlerin işler hale getirilmesi gerekir. Böylece işletme çevresinde meydana gelen değişimlere karşı hazırda olur (Obeng ve Ugboro, 2008, s. 421). Bu yapıyı kuran ve süreçlerini disipline eden bir işletmenin yöneticileri, belirlenen vizyon, misyon ve örgütsel hedeflere ulaşır. Bu nedenle stratejik planlama uzun sürelidir ve hazırlanacak diğer planlar stratejik plan doğrultusunda hazırlanır.

İyi tasarlanmış bir stratejik planda olması gereken birtakım özellikler vardır (Kaufman, 2016, s. 54). Bunlar; planların belirli kriterlere sahip olması, tüm paydaşları gözetmesi, ölçülebilir ve etkin sonuçlarının olmasıdır.

#### **4. Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlama, işletmenin gelecekte olmak istediği yeri ve faaliyet gösterdiği çevredeki konumunu da dikkate alarak amaç ve hedefleri doğrultusunda kendisi için belirlediği en uygun yol haritasıdır.

Planlı çalışma ve gelecek yönelimli düşünme gücü kazandıran stratejik planlama ile işletme yöneticileri, faaliyet çevresinin eğilimleri hakkında bilgi elde eder, süreçleri gözden geçirir ve iletişimi artırarak etkin kararlar alırlar (Jones, 2010, s. 9). Böylelikle rakiplerle daha etkili rekabet edilir.

Stratejik planlama, işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken karşı karşıya kaldığı önemli sorunların çözümünde karar vericilere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı

olur (Bryson, 2011, s. 79). İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerini net bir şekilde belirleyebilmesini sağlayan stratejik planlama, işletmenin geleceğini şekillendirecek kararların tutarlı ve doğru olarak alınmasını da sağlar.

Stratejik planlama ile işletme; kurum içi görevlerin tanımlanması, kilit önemi olan konuların belirlenmesi, farklı konular için farklı stratejiler geliştirilmesi, süreçlerin kontrol edilmesi ve sağlıklı iletişim kanalları kurulmasını hedefler. Bryson stratejik planlama ile işletmenin sağladığı faydaları beş başlık altında toplar (Salkić, 2014, s. 63). Bunlar; stratejik düşünme ve stratejik davranma kabiliyeti sağlaması, karar verme sürecini iyileştirmesi, örgütsel gelişimi sağlaması, mevcut iş ve sonuçlarına katkıda bulunması ve doğrudan işletme çalışanlarına sağladığı faydalardır.

Stratejik planlama, işletme içerisindeki zor alanları belirler ve yöneticilere bu zorluklarla başa çıkmada yardımcı olur. İşletmenin kendisini tanımasına ve geleceği şekillendiren kararları bugün vermesine olanak tanır. Stratejik planlama daha çok büyük örgütsel konulara eğilir ve bunun sağlanması için yapılan değişiklikleri ele alır. İşletme çalışanlarının uzmanlaşmasını sağlayan stratejik planlama, görev ve sorumlulukların daha etkili yerine getirilmesini sağlar (Salkić, 2014, s. 63).

Stratejik planlama işletmenin genel performansını artırır ve işletme yöneticilerinin stratejik düşünebilmesini sağlar (Kriemadis ve Theakou, 2007, s. 35). Stratejik plan kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere bağlı olarak çalışılması, etkin performans ölçümü yapılabilmesini sağlar. Elde edilen sonuçların doğru yorumlanmasını sağlayarak doğru karar verilmesine olanak tanır.

Crosby ve Bryson (2005, ss. 401-426) stratejik planlamanın etkin kararlar alınabilmesi, kaynakların etkin dağıtılması, sorunların çözümüne yönelik yol ve yöntemlerin belirlenmesi ve bilgi toplanması gibi konulardaki önemine değinirken, Maleka (2014, s. 23) verimlilik, iş birliği, iletişim ve rekabet avantajının sağlanması gibi konulardaki önemini dile getirmiştir.

Etkin bir yönetim sergilemek için gerekli olan stratejik planlama; etkin ve eksiksiz yapılar kurulmasını, farklı birimler arasında koordinasyonun sağlanmasını, örgütsel hedefler etrafında bütünleşmeyi ve katılımcı planlar yapılmasını sağlar (Mohammadian, 2017, ss.

20-21). Gürer (2006, ss. 95-97) stratejik planlamanın işletmelere birçok yarar sağladığını ifade etmiştir. Bunlar; uzun vadeli düşünme ve etkili stratejiler geliştirme, ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkin kullanılmasını sağlama, hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlama, iş birimleri arasında iletişim ve koordinasyonu artırma, etkin kararlar verilmesini sağlama ve çalışanlara ekip ruhunu kazandırmadır.

## **5. Stratejik Planlamanın İşlevleri**

Stratejik planlama faaliyetleri ile bir işletme, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken amaç ve hedeflerine de ulaşır. Bunun yanında bir katma değer de yaratır. İşletmeler katma değer yaratma misyonunu yerine getirebilmek için faaliyetlerine yön veren uygulamaları belirlerler (Bryson, 2011, s. 39). Bu uygulamalar sayesinde etkin karar alma mekanizması kurulmuş olur.

Stratejik planlamanın odak noktası, eylemler dizisi içeren bir plan ortaya koymaktır. Oluşturulan bu plan istenen değişimi ve geleceğe hazır olunmasını sağlar. Planın dinamik olması ise değişen koşulların göz önünde bulundurulabilmesine olanak tanır (Blatstein, 2012, s. 13). Bu sayede işletme meydana gelebilecek değişimler karşısında hazır olur.

Stratejik planlamanın örgütsel hedeflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlar için alınması gereken kararlara yön verilmesi gibi işlevleri vardır. Bir işletme bu işlevi yerine getirirken katılımın yüksek olduğu kararla ilerlemelidir. Alınan kararların etkinliği de birbirleriyle ilişkili uygulamalar ile gerçekleşir. Bryson'a (2011, s. 83) göre stratejik planlamanın işletme yöneticilerinin aldıkları kararlara yön verme işlevi vardır. Bu kararlar; yükümlülüklerin yerine getirilmesi, toplumsal değer yaratılması, işletme içinde değişiklik ve yeni öğrenimler sağlanması, etkin katılım sağlanması, iş birliğinin sağlanması, stratejik planın uygulanmasının sağlanması ve işletmenin vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik fikir oluşturulmasını içerir.

## **B. Stratejik Plan Hazırlanma Süreci**

Durum analizinin yapılması, amaç ve hedeflerin saptanması, gerekli yol haritalarının üretilmesi, izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilir.

Stratejik planlama, üst yönetim tarafından kararı verilerek alt kademelere doğru hareket eden bir süreçtir. İşletmenin planlama sürecinde izleyeceği yol her ne kadar üst yönetim tarafından belirleniyor olsa da sürecin ihtiyaç duyduğu her türlü girdi orta ve ilk kademe yönetici ve çalışanlar vasıtasıyla elde edilir. Ortaya konan düşüncelerin tüm işletme tarafından paylaşılması, tartışılması ve benimsenmesi sağlam bir stratejik planın varlığıyla mümkün olur (Maleka, 2014, s. 24).

Stratejik plan hazırlanma süreci; ön hazırlıklar, durum değerlendirme raporunun hazırlanması, politika, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performans programının oluşturulması ve performans raporunun yazımı olmak üzere beş aşamada ele alınır. Alt başlıklarda bu konulara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

## **1. Ön Hazırlıklar**

Stratejik planlama faaliyetinin başarısı, planlama öncesinde hazırlıkların ne düzeyde yapıldığı ve çalışanların planlama sürecine ne düzeyde katılım sağlayacağı ile ilişkilidir. Bu nedenle hazırlık sürecinde tüm çalışanların oluşturulan ekiplerde yer alması ve süreçlerden haberdar olmaları önemlidir.

Stratejik plan hazırlanırken işletme ile stratejik plan arasında ilişkilerin kurulması bir zorunluluktur. İlk olarak stratejik planın ne olduğu ve neyi içerdiği gibi konuların tüm işletme üyelerine aktarılması, gerek duyulduğu durumlarda eğitimler verilmesi, çalışma takvimlerinin oluşturulması ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir.

Genel olarak ön hazırlıklar, sürecin başlatılması ve sorumlulukların belirlenmesi olmak üzere iki aşamada ele alınır.

### **1.1.Sürecin Başlatılması**

İşletmede karar alma gücüne sahip olan kişi ya da gruplar arasında stratejik planlama faaliyetine ilişkin görüşmeler gerçekleştirilir. İşletmenin amaç ve hedeflerine hizmet eden stratejik planlar oluşturulabilmesi ancak karar verme gücüne sahip kişi ya da grupların desteği ve yardımları ile mümkün olur. Stratejik planlar bütün işletmeyi kapsayacak nitelikte olacak ise işletmenin iç çevresinin olduğu kadar dış çevresinin de sürece katılımında fayda vardır.

Stratejik planlamanın başarısı işletme çalışan ve yöneticilerinin hazırlanan planları benimsemesi ile mümkün olur. Stratejik planlama faaliyetlerinin işletme içerisinde belirli bir birim ya da ekibin işi olarak görülmesi, yapılacak planların sığ olmasına neden olur. Bu nedenle yönetimlerin bu konuda verecekleri destek planlama süreci açısından önemlidir (Olsen, 2007, s. 51).

Bu aşamada stratejik planlama faaliyeti işletme içinde yetkilendirilen bir grup tarafından başlatılır. Genellikle de bu süreçler önemli paydaşlar ve üst yönetim tarafından başlatılır. Alt kademe ekiplerce gerçekleştirilecek planlama çalışmaları belirli aralıklarla üst yönetim tarafından ya da daha kıdemli ekipler tarafından izlenir (Maleka, 2014, s. 17). Planlama süreci işletmenin yapısı ve planlama sürecinde iş ortamında meydana gelebilecek değişikliklere göre şekillenir. Bryson (2011, s. 40) stratejik planların başarılı olabilmesi için sorumluların açıkça belirlenmesinin önemini dile getirmiştir. Ayrıca stratejik planlama sürecinden sorumlu olan bir ekibin varlığı, süreçte karşılaşılan tüm sorunların hızlı çözümü ve geri bildirim verilmesi için önemlidir.

İşletmede stratejik planların başarısının temelinde paydaşların süreçlere katılması ve alınan kararlar hakkında düzenli geri bildirimler verilmesi yatar (Kriemadis, 2007, ss. 34-36). Rakipler, tedarikçiler, devlet kurumları gibi paydaşların iyi tanınması ve analiz edilmesi stratejik planların başarısını etkiler.

## **1.2.İşletmelerin Sorumluluklarının Belirlenmesi**

Bir işletmede misyon ve vizyon belirlenmeden önce iç ve dış çevrenin analiz edilmesi ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Sorumluluklar farklı sebeplerden doğabilir. Bu sebepler aslında farklı gereklilik, sınırlamalar ve olasılıklar olabilir. İşletmenin sorumluluklarını önceden öngörmesi bazı durumlarda mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda senaryolar üzerinden yola çıkılır.

Stratejik yönetim kapsamında oluşturulan stratejik planlar, diğer planlardan farklı bir anlayış ile tüm işletme çalışanlarının katılımı ile hazırlanır. Stratejik plan hazırlama aşamasında gerçekleştirilecek faaliyetler yönetimin hedeflerini içerdiğinden belirli bir düzen ve

takvim doğrultusunda plana aktarılır. Maleka (2014, s. 17) stratejik plana ilişkin faaliyetlerin önceden belirlenmiş kişi, birim ya da ekip tarafından bir takvim doğrultusunda gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

Parsons/Thompson modeli işletmenin stratejik planlama sürecindeki iç sorumluluklarının belirlenmesini inceler. Bu modele göre stratejik planlama sürecindeki sorumluluklar 3 seviyede ele alınır (Gates, 2010, s. 6). Bunlar; kurumsal seviye, yönetim seviyesi ve teknik seviyedir. Kurumsal seviyede, işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayacak kurallar yer alır. Yönetim seviyesinde, işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler yönetilir. Teknik seviyede ise işletmeye özgü ürünler oluşturulur, yönetilir ve belirsizliklere karşı diğer fonksiyonlar koordine edilir.

## **2. Durum Değerlendirme Raporunun Hazırlanması**

Durum değerlendirme analizi, işletmenin yükümlülükleri çerçevesinde yerine getirdiği faaliyetlerin ve sonuçların incelenmesidir. İşletme yöneticilerinin durum analizi yapılarındaki amaç; belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşılabilmesinin belirlenmesi, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve gelişim alanlarının saptanmasıdır.

Durum değerlendirme, işletmenin stratejik değerlendirmeleri sonucunda elde edilen bilgi ve birikimleri dikkate alarak herhangi bir faaliyetin gerekli olup olmadığını anlamaya yönelik yapılan çalışmadır. Durum değerlendirme raporu hazırlamadaki amaç, mevcut durumu analiz ederek güçlü ve zayıf yönleri belirlemektir. Christensen ve Mallia'ya (2018, ss. 4-5) göre bu bilgileri içeren durum değerlendirme raporları üst yöneticiler tarafından mevcut durumun gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Durum değerlendirme raporu, yönetici ya da karar birimlerine işletme varlıkları ve süreçleri ile ilgili genel bilgi verir (Christensen ve Mallia, 2018, s. 4). İşletmenin amaçlarına ne düzeyde ulaştığı, hangi süreçlerin aksadığı ya da etkin çalışmadığı bu rapor sayesinde görülür.

Durum değerlendirme raporunun hazırlanması mevcut durumun görülmesi açısından da önemlidir. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin her yönüyle kendi-

sini tanması gerekir. Hazırlanan durum değerlendirme raporu, stratejiye yön veren yöneticilerin daha sağlıklı kararlar verebilmesi için önemlidir (Christensen ve Mallia, 2018, s. 5).

İşletme yöneticilerinin uzun dönemli doğru kararlar verebilmesi için yakın ve genel çevre öğelerinin olabildiğince net tanımlanması gerekir. Gupta (2013, s. 15) yöneticilerin yakın ve uzak çevreyi etkin ve verimli analiz edebilmeleri için işletmenin çevresini tanımaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle çevre analizlerinin yapılması işletme açısından önemlidir.

## **2.1. Çevre Analizleri**

Analiz süreci, işletmenin iç ve dış çevrelerden edindiği bilgilerin incelenmesi ile başlar. Çevre analizi ile işletme dış çevresini inceleyerek tehdit ve fırsatları görür, iç çevresini inceleyerek güçlü ve zayıf yönlerini belirler (David, 2011, s. 36). Dış çevre öğeleri politik, ekonomik, demografik, uluslararası ve sosyo-kültürel öğeler; yakın çevre öğeleri ise tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve pazar olarak sıralanabilir (Gasparoti, 2009, s. 98).

Dış çevre analizi ile işletme bulunduğu çevreyi tanır ve rakip işletmelere ilişkin geniş bilgi edinir. Dış çevre analizi çevrenin işletmeye sunduğu fırsatları ve tehditleri saptayan, sektöre ilişkin eğilim ve değişimleri takip eden bir araçtır (Çoban ve Karakaya, 2010, s. 349).

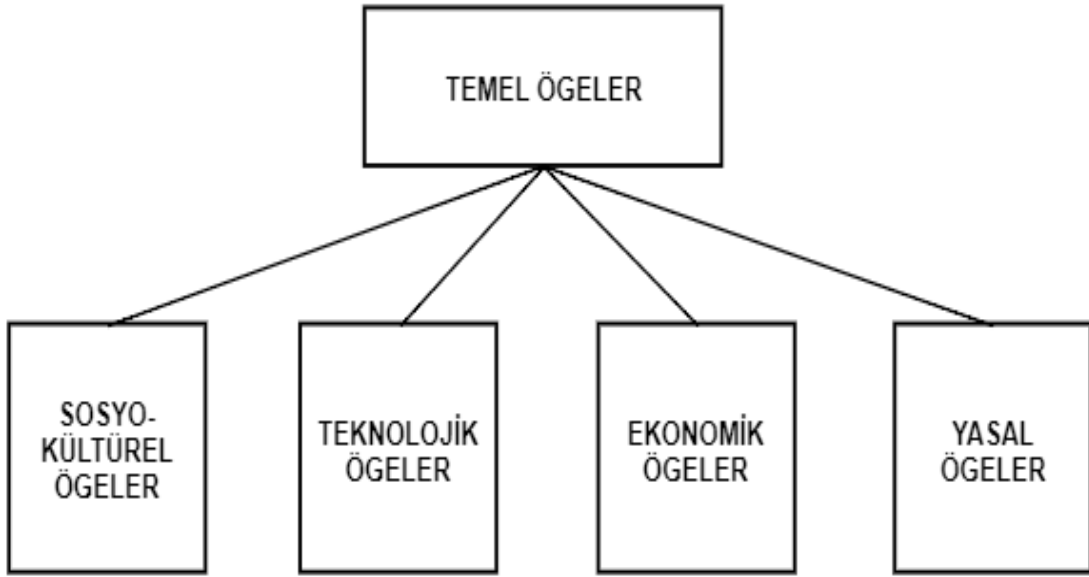
Yakın çevre analizi işletmeye yakın olan, faaliyetlerinde onu doğrudan etkileyen ve ondan doğrudan etkilenen, karşılıklı etkileşim içinde olunan çevre unsurlarını içerir. Söz konusu unsurlar; rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve benzeri diğer kesimlerdir (Göral, 2014, s. 52).

### *2.1.1. PEST Analizi*

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin işletme üzerindeki etkilerinin incelenmesi PEST analizi olarak tanımlanır (Koumparoulis, 2013, s. 32). Gupta'ya (2013, s. 13) göre PEST analizi ile bir işletme, faaliyet gösterdiği çevreye daha geniş bir perspektiften bakar ve var olan fırsat ve tehditleri daha kolay algılar.

Halik (2012, s. 14) bir işletmenin dış çevresini analiz ederken, o işletmenin arz ve talep seviyelerini ve maliyetlerini etkileyebilecek ögelerin tanımlanmasının önemini dile getirmiştir. Faaliyet alanında meydana gelebilecek her türlü değişiklik belirsizlik yaratır ve işletmenin işleyişini etkiler. Bu nedenle PEST analizi ile işletme olası değişiklere karşı hazır bulunur.

PEST analizi işletmenin stratejik planlama sürecinde belirlediği stratejilerin başarılı olup olmayacağına ilişkin bir çerçeve sunar. Yapılan planların başarısı ancak çevre analizlerinin kapsamlı olması ile gerçekleşir (Kolios ve Read, 2013, s. 5035). PEST analizi daha önce de ifade edildiği gibi işletmenin belirli ögeler dikkate alınarak incelenmesini gerektirir. Bu ögeler; yasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik ögelerdir.



Şekil 2. PEST Analizi

**Kaynak:** Athanasios Kolios ve George Read (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies* 6(10), s. 5025-5031.

Yasal ögeler; siyasi düzenlemeler, teşvikler, uluslararası anlaşmalar, siyasi ahlak, siyasi iklim ve istikrar, siyasal ideoloji ve felsefeyi kapsar (Rakesh, 2014, s. 21). Yürütme or-

ganlarının değişimi, ulusal ve uluslararası alandaki siyasal eğilimler ve düzenlemeler sü-  
reç içerisinde değişim gösterir (Gupta, 2013, s. 13). İşletmeler, meydana gelen bu deği-  
şimler çerçevesinde stratejilerini belirler ve faaliyetlerini düzenler.

Rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde yerine getirebilmele-  
rinde yasal düzenlemelerin payı önemlidir (Barbara, 2017, s. 2). Kanun koyucunun yasa  
ve yönetmeliklerle bazı kural ve düzenlemeler getirmesi işletmelerin monopolcü  
davranışlara yönelmesini engeller. Böylece piyasaların daha sağlıklı işlemesi ve  
işletmelerin de buna uyum göstermesi sağlanmış olur.

Ekonomik ögeler; büyüme eğilimleri, vergilendirme, kamu harcamaları, harcanabilir ge-  
lir, işsizlik seviyesi, kur seviyesi, enflasyon, ithalat/ihracat oranları gibi mikro ve makro  
ekonomik göstergeler ile rakipler ve müşterilerden oluşur (Halık, 2012, s. 14). Var olan  
kaynaklar, gelir yapısı, ekonomi politikaları, dış ticaret ilişkileri ve sonuçları, ekonomik  
anlaşmalar ve diğer ekonomik göstergeler önemli ekonomik ögelerdir. İşletmeler bu öge-  
leri göz önünde bulundurarak, stratejilerine yön verir ve faaliyetlerini düzenler.

Sosyo-kültürel ögeler; toplumsal faktörler, demografik veriler ve kültürü kapsar. İşletme-  
nin çevresini şekillendiren sosyo-kültürel ögeler pazarda nasıl konumlanacağına ilişkin  
ipuçları verir (Koumparoulis, 2013, s. 34). Giderek artan istek ve beklentiler, değişen ter-  
cih ve zevkler ve etik ön yargılar stratejilerin seçiminde önemli rol oynar.

Teknolojik ögeler; iletişim ve bilgi teknolojileri, internet, yeni malzeme, makina ya da  
yazılım destekleri, yeni dağıtım kanalları ve diğer teknolojik materyallerdir (Bonnici ve  
Galea, 2015, s. 7). İşletme açısından teknolojik gelişmelerin izlenmesi önemlidir. Tekno-  
loji; işletmenin yönetim biçimini ve sağladığı ürün ve hizmetleri etkiler. Yeni teknoloji-  
lerin stratejik yaklaşımlar ile birleşmesi, işletmenin faaliyetlerden azami verim almasını  
ve rekabet avantajını elde etmesini sağlar (Koumparoulis, 2013, s. 33).

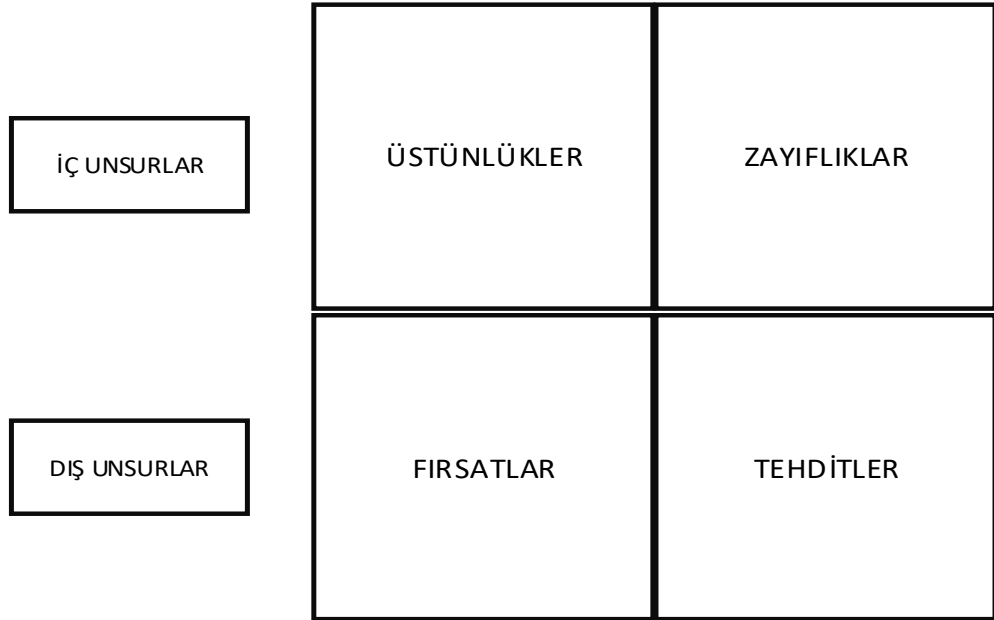
Koumparoulis'e (2013, s. 33) göre teknolojik ögelerin kullanımı işletme için bir fırsat  
olabileceği gibi, arzu edilmeyen durumlara da yol açabilir. Teknoloji ve iş kavramlarının  
birbirlerine bağlı olması hem üretici hem de tüketiciyi doğrudan etkiler. Bu nedenle tek-  
nolojik gelişmelerin işletme yöneticileri tarafından takip edilmesi gerekir (Rakesh, 2014,  
s. 21).

PEST analizi ile işletme yöneticileri iç ve dış çevreyi inceleyerek önemli alanları belirler ve bunlara ilişkin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya çıkarırlar (Arabacı, 2010, s. 39-40).

### 2.1.2. GZFT Analizi

Gomer ve Hille'ye (2015, s. 1) göre GZFT analizi, işletmenin ve çalışanların performansını iyileştirmek, rekabeti yönetmek ve riski en aza indirmeye yardımcı olmak için tasarlanan bir araçtır. GZFT analizleri işletmenin karşılaşması muhtemel tehdit ve faydalana-  
bileceği fırsatlar ile güçlü ve zayıf yönlerini bir arada ele alarak stratejik planların hazırlanmasına destek olur (Ritson, 2011, s. 41).

Stratejik planlamada durum analizi yapıldıktan sonra GZFT matrisi oluşturulur. GZFT analizi ile işletmeler, kendilerini daha iyi tanıma imkânı bulur (Schall, 2011, s. 2). GZFT bir stratejik analiz yöntemi değil, mevcut durumun değerlendirildiği bir algoritmadır. GZFT analizini oluşturan faktörleri açıklamak konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.



Şekil 3. GZFT Matrisi

**Kaynak:** Hassan Alaaraj ve Sallahuddin Hassan (2014). Developing SWOT/ TOWS Strategic Matrix for E-government in Lebanon. International Journal of Multidisciplinary Research and Development 1(7), s.183-184.

Üstünlükler, işletmenin bir konu ya da faaliyette rakiplerine göre daha üstün ve etkin olmasını sağlayan özellikleri olabileceği gibi, kendine has bir varlığı ya da onu diğerlerinden ayıran ve avantaj sağlayan becerileri de olabilir (Goranczewski ve Puciato, 2010, s. 49).

Zayıflıklar, işletmenin rakiplerine göre etkin olmayan ve verimsiz olduğu özellikleri ya da kendisini dezavantajlı konuma sokan içsel durumlar olabilir (Schall, 2011, s. 5). Zayıflık bazen işletmeyi stratejileri üzerine düşünmeye iten bir faktör de olabilir. Bu nedenle içsel analizlerini iyi yapan ve zayıf yönlerini tespit eden bir işletme daha başarılı stratejiler oluşturur.

Fırsatlar, işletmenin elde ettiği kazanımlar ya da elde edebileceği elverişli durumlardır (Thompson vd., 2005, s. 2). Fırsatlar; teknolojik gelişmeler, politik çevrenin değişimi, sosyal faktörlerdeki değişimler ya da yeni pazarların oluşması gibi durumlar neticesinde ortaya çıkabilir (Schall, 2011, s. 6).

Tehditler, dış çevredeki değişimler sonucunda meydana gelen ve işletmenin amacına ulaşmasına engel olabilecek, arzu edilmeyen durumlardır (Schall, 2011, s. 6). İşletmenin gelişimine engel bir rekabetin varlığı, talep yapısında meydana gelen değişimler, ürün ve hizmetlerin sahip olduğu özellikler ve işletmenin konumunu etkileyecek teknolojik gelişmeler belli başlı tehdit örnekleridir.

Thompson vd.'ne (2005, s. 1) göre GZFT analizi, işletmenin zayıf ve kuvvetli yanlarını belirlemek ve dış dünyadan doğabilecek fırsat ve tehditleri tespit etmekte işe yarayan bir yöntemdir. GZFT analizinin amacı; iç ve dış ögeleri göz önünde bulundurarak, işletmenin kuvvetli olduğu alanlardan maksimum verimi almasını sağlamak, zayıf yönlerin olası etkilerini en aza indirgeyecek plan ve programları oluşturmaktır (Fine, 2009, s. 2).

Stratejik planlama ekipleri, gelişen ve değişen çevredeki eğilimleri incelemelerinin yanında, kaynak kullanımı ve paydaşlar üzerinde de incelemeler yapar. Kuvvetli ve zayıf taraflarını saptamak için işletmeler, stratejiyi ve kaynakların kullanım performansını inceler ve değerlendirir. İşletmeler her türlü fiziksel araç, gereç ve teçhizata sahip olmasına karşın bu girdileri yönetecek felsefe, yöntem, yeterlilik ve kültürden çoğunlukla yoksundurlar (Bryson, 2011, s. 45).

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması o işletmenin kendine özgü özelliklerinin ortaya çıkmasında etkilidir. Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen işletmeler kaynaklarını daha etkin kullanır. Girdilerin etkin yollardan çıktıya dönüştürülmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ve verimliliğin sağlanması için durum analizi önemlidir (Heintzman ve Marson, 2005, s. 571).

### **3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Amaç ve hedefler işletmelere yön veren stratejilerin belirlenmesine, ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olan faktörlerdir. Amaç ve hedeflerini etkin olarak belirleyen işletmeler aynı zamanda etkili stratejik planlar oluşturur.

Stratejik amaçların belirlenmesi; işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin tahsisini, önceliklerinin saptanmasını, bu önceliklerin herkes tarafından bilinmesini ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar. Etkin amaçların belirlenmesi işletmenin ve çalışanların beceri ve güvenlerini geliştirerek performansın etkin yönetilmesini sağlar (Oracle, 2012, s. 2). Amaçlarını belirleyen işletme, belirli bir program dâhilinde faaliyet gösterir. Bu açıdan bakıldığında amaçlar, işletmenin ana faaliyet konusunun bir ifadesidir (Saylor Academy, 2011, s. 3).

Stratejik hedefler belirlenmiş amaçların daha ayrıntılı halidir. Hedefler, işletmelerin amaçlarını nerede ve nasıl gerçekleştireceklerinin yanıtıdır (Nestian, 2014, s. 868). Hedefler belirlenen amaçların erişilebilir olup olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. İşletmeler hedeflerini belirlerken açık, ölçülebilir ve erişilebilir olmasına önem vermelidir. İşletmelerin hedeflerine hizmet eden faaliyetler gerçekleştirmesi stratejik planların başarısı için önemlidir.

İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için kendilerine özgü performans hedefleri olmalıdır. Hedeflerin olması işletmeleri sürüklenmekten ve etkin olmayan faaliyetlerden alıkoyar (Nedelea ve Paun, 2009, s. 97).

Hedefler; işletmelerin başarısı, yönetimi ve değerlendirilmesi açısından önemlidir (Nestian, 2014, s. 868). Yönetim faaliyetinin yerine getirilebilmesi için etkili amaç ve

hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedeflerin özellikleri belirlenirken “hedef analizi” yöntemi kullanılır ve bu yöntem beş ölçüt çerçevesinde ele alınır (s. 869).

Birinci ölçüt “belirliliktir”. Hedeflerin ayrıntılı bir şekilde anlatılması, hangi durumda, ne zaman ve nasıl değişim gösterebileceği belirtilir. Belirli hedeflerin varlığı işletme yöneticilerinin verecekleri kararların stratejik yönetim uygulamaları doğrultusunda olmasını sağlar. Ayrıntılı olarak ifade edilen hedefler planların başarısını doğrudan etkiler ve buna ek olarak çalışanların da aynı değerler etrafında toplanmasını sağlar. Hedeflerin açık ve anlaşılabilir dilde olması ve durumsal değişiklikleri yansıtması, herkes tarafından benimsenmesi için önemlidir (Akgemci, 2008, ss. 35-36).

İkinci ölçüt “ölçülebilirliktir”. Standartlar belirlenmesi ve bunların ölçülebilir nitelikte olması hedeflerin başarısını doğrudan etkiler. Ölçülebilir hedefler belirlenmesi, stratejik yönetim sürecinin başarısını doğrudan etkiler. Stratejik yönetim sürecini başarıyla yöneten bir işletme, belirlenen hedeflerin sonuçlarını etkin ölçer ve aksayan yönlerin düzeltilmesini sağlar. Hedefler belirlenirken mevcut ilerleme ve faaliyetlerin sonuçlarının ölçülebilir olması, belirlenen işletme stratejilerinin başarısını doğrudan etkiler (Akgemci, 2008, ss. 35-36).

Üçüncü ölçüt “gerçekleştirilebilirliktir”. Bir işletmede çalışanların hedeflerin gerçekleştirilebilirliğine olan inançlarını kaybetmeleri olumsuz sonuçlar doğurur. Stratejik planlama sürecinde belirlenen alt hedeflerin üst hedeflere uygun olarak belirlenmesi ve gözden geçirilmesi, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşma kabiliyetini artırır (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 82). İşletme yöneticileri tarafından belirlenen hedefler belirli zorluklar içermekle birlikte ve erişilebilir nitelikte olması gerekir (Akgemci, 2008, ss. 35-36).

Dördüncü ölçüt “gerçekçiliktir”. Hedeflerin gerçekçiliği, işletmenin iç yapısı ve önceliklerinin göz önünde bulundurulması ile ölçülür. İşletme yöneticileri tarafından belirlenen hedeflerin somut öğeler içermesi, uygulanabilir olması ve örgütsel değerleri içermesi önemlidir. Hedeflerin gerçekçiliği ise mantıklı, esnek ve başarılabilir olmaları ile ölçülür. İşletme yöneticilerinin çalışanlarını belirlenen hedefler etrafında toplayabilmesi ancak gerçekçi hedefler belirlemeleri ile mümkün olur.

Beşinci ölçüt ise “zaman temelli olmaktır”. Hedeflere ulaşmak belirli bir zaman gerektirir. Fakat standart bir takvim belirlemek yanlış olur. İşletme yöneticilerinin belirlenen hedeflere belirlenen süreler içerisinde ulaşması ancak stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları ile mümkün olur (Akdemir, 2010, s. 321).

### **3.1. Vizyon, Misyon ve Değer Kavramları**

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasında misyon ve misyon ifadelerinin belirlenmesi önemlidir. Vizyon ve misyonun belirlenmesi, stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır (Powers, 2012, s. 281). Stratejik yönetim süreci genel itibariyle beş temel ögeyi içerir. Bunlar; çevrenin incelenmesi, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolüdür. Papulova’ya (2014, s. 12) göre vizyon ve misyon stratejik planın temel öğeleri arasında yer alır.

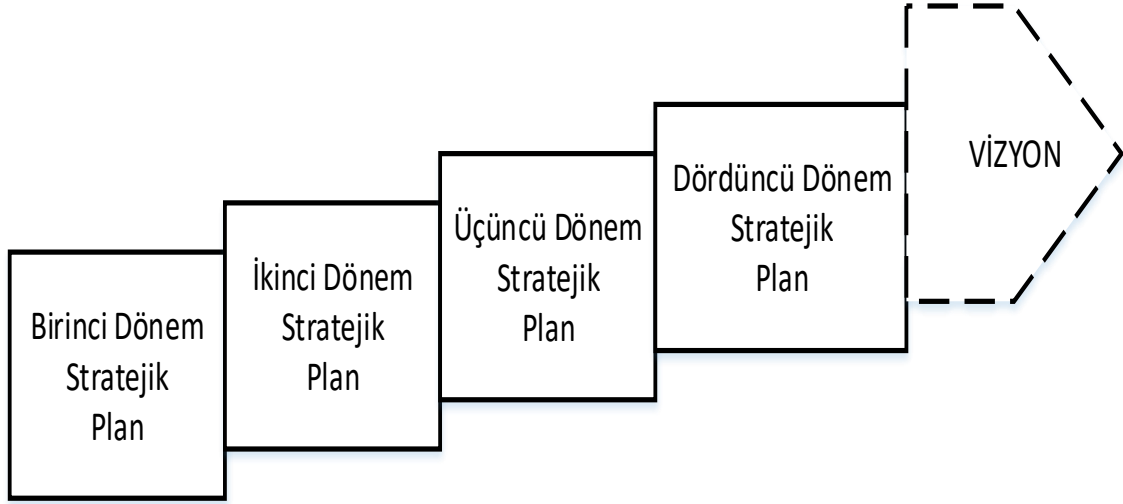
Darbi (2012, s. 95) özel ya da kamu, kâr amacı güden ya da gütmeyen, çok uluslu ya da yerel olup olmadığına bakmaksızın tüm işletmelerde vizyon ve misyonun stratejik yönetim süreci için vazgeçilmez olduğunu ifade etmiş, Papulova (2014, s. 12) bu öğelerin geliştirilmesi için net ve kesin bir yol olmadığını dile getirmiştir. Vizyon ve misyon bildirimlerinin geliştirilmesi kadar işletmeye değer katması da önemlidir.

#### *3.1.1. Vizyonun Belirlenmesi*

Vizyon gelecekte ulaşılması istenilen durum için işletmelerin belirlediği temel hedefdir (Papulova, 2014, s. 14). Joachim’e (2010, s. 18) göre vizyon, bir işletmenin geleceğe ilişkin inanç ve beklentileridir. İşletmenin başarısı için önemli olan vizyon, sadece gelecek ile ilgili hedefler belirlemekten ibaret değil aynı zamanda o hedefleri gerçekleştirecek birtakım kararlar almaktır (s. 18).

Vizyonun işletme üyelerine en iyi şekilde tanıtılması, benimsetilmesi ve kabullenmelerinin sağlanması önemlidir. Vizyon beyanının benimsenmesi için iyi ifade edilmesi ve makul, gerçekleştirilebilir olması gerekir. Bu nedenle vizyon ifadesinin açık, somut ve anlaşılır olmasına önem verilmelidir (Millard, 2010, s. 3). Vizyon, tüm üyelerin kolayca anlayabilecekleri ve bu çerçevede görev ve sorumluluklarını yerine getirecekleri bir metindir. Vizyon derin bir yapı ve anlayış ile kapsayıcı bir üslupla ifade edilir.

Vizyon, işletmenin geleceğini temsil eder. Vizyon beyanı, stratejik planın kapsadığı zamanın ötesinde, uzun vadede ulaşılmak istenen yeri içerecek şekilde belirlenir (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 33).



Şekil 4. Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, 2018, s. 34.

İyi düzenlenmiş vizyon ifadesi işletmeye rekabet avantajı sağlar. Stratejik planın benimsenmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır, değişen koşullara ayak uydurmalarını hızlandırır ve uzun dönemli bakış açısı kazanmalarını sağlar. Millard'a (2010, ss. 2-3) göre iyi hazırlanmış bir vizyon ifadesi çalışanlara ilham vermeli, gerçekçi, yaratıcı, tanımlayıcı, açık ve tutarlı olmalıdır. Vizyon ifadesinin belirlenen özelliklere sahip olması iç ve dış paydaşlar tarafından kolay algılanmasını ve benimsenmesini sağlar. Vizyon ifadesi örgütün üst hedefini netleştirir, kurum içerisinde ortaya çıkabilecek hedef tartışmalarını ortadan kaldırır ve iletişim kanallarının daha iyi çalışmasını sağlar.

Power'a (2012, ss. 3-7) göre güçlü bir vizyon, işletmenin muhtemel tehditlere karşı önlem almasına, değişikliklere ve yeniliklere hazırlıklı olmasına, daha cesur politikalar uygulamasına ve müşteri taleplerinde meydana gelebilecek değişikliklere daha etkili yanıt vermesine olanak tanır. Lynch (2016, s. 128) ise vizyon ifadesinin işletmeyi rakiplerinden ayıran önemli bir özellik olduğunu ifade etmiştir.

### 3.1.2. Misyonun Belirlenmesi

İşletmelerin faaliyet amaç ve hedefleri vardır. İşletmeler değer yargıları, iş yapış şekilleri, stratejik amaç ve hedefleri bakımından birbirinden farklılaşır. Papulova'ya (2014, s. 13) göre misyon, stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır ve stratejilerden önce işletmenin misyonu belirlenir. Çünkü stratejiler misyon şemsiyesinin altında yer alır.

Muslu'ya (2014, s. 154) göre işletmelerin varoluş nedeni olarak tanımlanan misyon; onları rakiplerinden ayıran, yol gösteren, iş felsefelerinin ne olacağını belirleyen, hangi değerleri benimsediklerini gösteren bir ifade iken, Demir ve Yılmaz'a (2010, s. 78) göre işletmenin temel görev ve faaliyet alanlarını belirleyen ve bu alanlarda verilecek olan hizmetin niteliğini ve içeriğini açıklayan bir beyanname'dir.

Latif ve Muslu'ya (2015, s. 15) göre misyon beyanı belirli özelliklere sahip olmalıdır. Birkaç satırdan oluşan bir cümle ile ürünü, hizmet sunumunu, faaliyetleri ve müşteriye ön planda tutmalı, aynı zamanda çalışanları cazip bir ifade ile güdüleyebilmelidir.

Misyon işletmenin faaliyet amaçları ile ilgilidir ve bu faaliyetlerin hangi kalite şartlarında yerine getirileceğini, üretimi yapılacağını ya da hizmet sunulacağını belirler. İşletme yöneticileri verdikleri kararlarda üst akıl olarak misyon ifadesini göz önünde bulundurlar. Misyon; işletme çalışanlarını, yöneticilerini ve paydaşlarını ilgilendirmekle birlikte onları yönlendirme görevini de yerine getirir (Taiwo vd., 2016, s. 129). Bart vd. (2012, s. 97) misyon beyanının çalışanları olumlu yönde etkileyerek, işletmenin finansal performansına da katkı sağladığını ifade etmişlerdir. İşletmeye yol göstermesi ve faaliyetlerine yön vermesi amacıyla belirlenmiş olan misyon, aynı zamanda paydaşlara, müşterilere ve genel kamuoyuna kurumun faaliyet alanları ve bu faaliyet alanlarındaki üretim işlevinin niteliği, kalitesi ve özgünlüğü hakkında özet olarak ve toplu halde bilgi verir.

İyi ifade edilmiş misyon beyanının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine olumlu etkileri vardır (Yüzbaşıoğlu vd., 2016, s. 34). Bir işletmeyi diğerlerinden ayırmaya yarayan misyon ifadesi, yöneticilerin etkin kararlar verebilmesinde önemli rol oynar. Belirlenen misyon ifadesi ile işletme yöneticilerinin örgütsel amaç ve hedefleri gözetken kararlar almaları sağlanır.

### 3.1.3. Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişkiler ve Farklılıklar

Vizyon ve misyon kavramları arasında şu benzerlikler ve farklılıklar söz konusudur. Her iki kavram işletmeyi uzun dönemde geleceğe taşıma felsefe ve bakış açısı ile benzerlik gösterir. Gerek işletme çalışanları gerek dış kamuoyu işletmenin vizyon ve misyonunu okumak ve bilgilenmek suretiyle kurum hakkında genel bir fikir edinirler. İki kavram arasındaki farklılık içerikle ilgilidir. Vizyon beyanında 15 veya 20 yıl gibi uzun bir dönemde işletmenin sektörde, ülke çapında veya dünya çapında nasıl bir yere gelmek istediği vurgulanırken misyon beyanında işletmenin odaklandığı temel faaliyet alanları ve bu alanlarda ayrıcalıklı hizmet sunum kalitesine vurgu yapılır.

Arasındaki ilişkiler açısından bakıldığında işletme sahip olduğu, önemseydiği ve titizlik gösterdiği misyon beyanı ile vizyon hedefini yakalayabilir. Misyon, vizyonun gerçekleşmesi için bir yakıt, felsefe motivasyonu ve bir dürtüdür. Misyon bütünleşmesi, özdeşleşmesi, kenetlenmesi gerçekleşmeden vizyona ulaşamaz. Öte yandan vizyon beyanı misyon beyanını zorlar. Daha iyi olmaya, daha iddialı olmaya, farklı olmaya teşvik eder. Vizyonsuz misyon işlevsiz kalır ve misyonsuz vizyon gerçekleşemez.

Misyon ve vizyon beyanları birbirinden farklı olmakla aynı zamanda birbirlerini tamamlar. Her iki beyanında oluşturulma nedenleri birbirinden farklıdır. Vizyon geleceği temsil ederken, misyon daha çok bugünü anlatır (Kılıç, 2010, ss. 89-91). Davranışlara yön veren misyon beyanının başarısı ve vizyona ulaşmadaki rolü stratejiler ile desteklenmesine bağlıdır. Vizyon ve misyon ifadeleri birlikte kullanıldığında birbirlerini güçlendirir ve anlamlı kılar.

İşletmeler belirledikleri vizyon beyanını başardıklarında mutlaka yeni bir vizyon belirlerler. Fakat misyon uzun vadede aynı kalabilir. Dolayısıyla sadece vizyon beyanı ile çalışanları geleceğe yönlendirmek mümkün değildir. Bunun yanında etkili bir misyon beyanı ile çalışanların geleceğe tutunmaları sağlanır. Bu nedenle iç içe geçmiş bu iki kavramın doğru algılanması, işletme yöneticileri ve çalışanlar için ilham kaynağı olması nedeniyle önemlidir.

**Tablo 2.** Vizyon ve Misyon İfadeleri

	<b>Vizyon İfadesi</b>	<b>Misyon İfadesi</b>
<b>Hedef</b>	Varılmak, ulaşılmak istenen yer.	Varılmak istenen yere nasıl erişilir.
<b>Ne ve nasıl Soruları</b>	Nerede olmayı hedefliyoruz?	Biz ne ve nasıl yapıyoruz? Bizi farklı kılan nedir?
<b>Zaman faktörü</b>	Gelecek yönelimli olma.	Geleceğe yönelik olarak mevcut durum baz alınır.
<b>Faaliyetler ve hedefler</b>	İşletmenin uzun vadede hangi tür faaliyetlerle kendini nerede görmek istediği özetlenir.	İşletmelerin kuruluşundaki temel faaliyetler ve bu faaliyetlerin hangi ayrıcalıklı özelliklerle sunulduğu özetlenir.
<b>Değişiklik yapma ihtiyacı</b>	İşletmeler geliştikçe vizyon beyanını değiştirmeyi düşünebilirler. Ancak bu tür değişiklikler 10-15 yıl gibi uzun sürelerden sonra olmalıdır.	Misyon beyanında değişiklik yapma gereği daha kısa süreler içerisinde ortaya çıkabilir. İdeal olanı vizyon beyanı ile birlikte değişiklik yapmaktır.
<b>İçerik vurgusu</b>	Uzun bir dönem sonunda sektör, ülke, uluslararası alanda sahip olunması hedeflenen konum, nitelik, nicelik veya keyfiyetin ifadesi.	Günümüzde gerçekleştirilen üretim/hizmet ana faaliyet alanları, ayrıcalıklı ürün ve hizmetler, ürün ve hizmetlerin sunumunda özgün, ayrıcalıklı, nitelikli, müşteri ve paydaş odaklı sunum biçimlerinin ifadesi.
<b>İfadelenendirme</b>	Cümleler açık, kısa ve anlaşılır olmalıdır. Umut vadetmeli ve benimsenen örgütsel değerler ile uyumlu olmalıdır.	

**Kaynak:** Mustafa Kılıç, (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. Sosyo Ekonomi 2, s. 81-98.

### 3.1.4. Değerlerin Belirlenmesi

İşletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için yerine getirmesi gereken önemli bir konuda temel değerlerin belirlenmesidir. Davranış kuralları olarak ifade edilen değerler, stratejik planlama için önem taşır. Değerler işletmenin stratejilerinin, kararlarının ve faaliyetlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Belirlenen değerler işletmenin kimliğinin oluşmasında ve çalışanların güdülenmesinde önemli stratejik araçların başında gelir (Çetin, 2009, s. 100).

Stratejik planların başarısını doğrudan etkileyen değerler, tüm çalışanlara ortak bir yol göstermesi açısından önemlidir. Değerler işletme çalışanlarına rehberlik eder ve davranışlarına yön verir. Bu nedenle yöneticilerin güçlü değerler sistemini oluşturması önemlidir (Gizir, 2008, s. 188).

Değerler, faaliyetleri belirleyen politikaların geliştirilmesi ve yürütülmesi ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını şekillendiren değerler, dikkate alınması gereken ilkeleri belirler ve önemli olan konularda bilinçliliği artırır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 53).

Uzun zaman ve emek gerektiren değerler, kurum kültürüne dayanak oluşturur. İşletme faaliyet gösterdiği sürece var olan değerler, stratejik planlama için de önemlidir. Çünkü stratejik planlama sürecinin temelini oluşturan vizyon ve misyon beyanlarının arkasında değerler yer alır (Çetin, 2009, s. 100).

Değerler işletme davranışlarına yön veren, politika ve faaliyetlere rehberlik eden bir kavramdır. Değerlerin açıkça belirtilmesi işletmeler açısından dayaya yararlı olabilir. İşletmelerde tüm seviyelerde karar alma süreçlerine yol gösteren ve tüm işletme tarafından benimsenecek değerlerin varlığı stratejik planların başarısı için önemlidir. Misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan değerler, çalışanları motive ederek örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 405).

Temel değerler örgütsel sonuçların elde edilmesini sağlar ve faaliyetleri meşrulaştırır. Temel değerler üç grupta toplanabilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 36). Bunlar; kişilere, süreçlere ve performansa yönelik değerlerdir. İşletme yöneticilerinin değerleri belirleyebilmesi için bazı sorulara yanıt vermesi gerekir. Bu sorular şunlardır (DPT, 2006, ss. 30-31):

- İşletmenin çalışma felsefesi nedir?
- Temel ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Çalışanların benimsediği inanç ve değerler nelerdir?

Değerler işletmenin kültürünü, felsefesini ve temel ilkelerini içerir. İşletmenin faaliyetlerine yön vererek geleceğini etkileyen değerler, onu diğerlerinden ayırır ve işlerin yapılışı hakkında çalışanlara yol gösterir (Demirdizen, 2012, ss. 9-10).

### 3.1.5. Stratejik Sorunlar ve Çözüm Önerileri

İşletmeler süreçlerini etkileyebilecek planlamadan ya da diğer faktörlerden kaynaklanan eksiklikler ile karşılaşabilir. Bu eksikliklerin giderilmesi bir süreç gerektirir. Ortak bir yol haritası oluşturulması daha hızlı ve doğru çözümler getirir.

Stratejik planlama işletmelerin çevreleri ile uyumunu sağlamaya yönelik planlı bir takım çalışmasıdır. Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemlerin hızlı tespiti ve önlem alınması önemlidir. Isoherranen (2012, s. 15) problemlerin tespitindeki en önemli adımı, problemin tanımlanması ve probleme ilişkin alan yazın taraması yapılması olarak ifade etmiş, Bryson (2011, s. 43) ise karşılaşılan problemlere tepki vermeyen ya da geç tepki veren işletmelerin istenmeyecek sorunlar ve sonuçlarla karşı karşıya kalacağını belirtmiştir.

Karşılaşılan problemler ortak müzakereler neticesinde çözümlenmeye çalışılmalıdır. Bryson'a (2011, s. 45) göre karşılaşılan problemleri anlamak ve çözüm yolu bulmak, işletmenin vizyon ve misyonunun ne olduğunu anlamaktan geçer. Stratejik planlama ekibinin karşılaşılan problemlerin çözümünde farklı fikir ve düşünceleri dikkate alması başarıyı sağlar. Stratejik planlama sürecinde karşılan problemlerin çözümünde iletişimin rolü de önemlidir (Brinkschröder, 2014, s. 6). Etkin iletişim kanalları olan işletmeler hızlı hareket etmekte ve daha hızlı çözüme gitmektedir.

## 4. Performans Programı

Bir işletmenin faaliyet dönemi ile ilgili performans hedeflerini, belirlenen bu hedefleri başarmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerini ve performans göstergelerini içeren programdır.

Performans kavramı bir üst yapı olarak kabul edilir. Performans özelliklerinin ve boyutlarının belirlenmesi ise performans programı hazırlama sürecinin önemli yapı taşlarıdır. Performans öğelerinin özelliklerinin ve boyutlarının gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması performans programlarının erişilebilir ve uygulanabilir olmasını sağlar (Dobrin vd., 2012, s. 311).

Performans programı ilgili faaliyet dönemine ilişkin olarak belirlenen performans hedeflerini içerir. Performans programında, belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için gerekli olan faaliyetlere, kaynakların tahsisi sürecine ve performans göstergelerine yer verilir (BUMKO, 2009, s. 9). Bir faaliyet döneminde gerçekleştirilecek faaliyetler performans programları ile belirlendiğinden kapsamlı ön çalışma gerektirir. Dragnic (2014, s. 124) işletmenin etkin performans programı hazırlayabilmesi için stratejik hedef ve göstergelerinin tutarlı olması, etkin ve verimli olunan yönlerinin belirlenmesi ve bu öğelerin planlara uyum düzeyinin yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir. Veerkamp (2008, s. 2) performans programında finansal bilgilerin yanında, faaliyetlere ilişkin performans bilgilerinin de yer alması gerektiğini dile getirmiş ve böylece mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin gözetileceğini ifade etmiştir.

Performans programları stratejik planların tamamlayıcı öğeleridir. Performans programları olmaksızın stratejik planlar sonuç getirmez ve işletmeler belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri gerçekleştiremezler. Performans programı ile işletme belirlediği amaç ve hedeflere daha etkili şekilde odaklanır ve böylece başarı oranı artar (MDT, 2015, s. 8). Performans programı stratejik plandan ayrı, bağımsız birimler değil; stratejik planların eylem belgeleridir ve bu nedenle stratejik plan içinde değerlendirilir.

Performans programları örgüt genelinde hazırlanır. Programın hazırlanma süreci, amaç ve hedeflerin saptanması ile başlar. Amaç ve hedefler belirlendikten sonra performans hedef ve göstergeleri belirlenir. Bu amaç ve hedeflere yönelik gereken faaliyetlere ilişkin maliyet analizleri, gereken kaynakların saptanması ve programın oluşturulması süreçleri ile de performans programı hazırlama süreci tamamlanır (BUMKO, 2009, s. 11).

Etkili performans yönetimi için işletme yöneticilerinin etkin planlama yapmaları ve uygun performans ölçütleri belirlemeleri uygulanan performans programlarının başarısı için önemlidir. Bu nedenle performans programının işletmenin stratejilerini, bütçe gerçekleştirmelerini ve öngörülerini içermesi kurumsal performansa katkı sağlar (Cihangir, 2014, s. 42).

## **5. Yıllık Performans Raporu**

Performans raporlaması stratejik planların izleme aracıdır. Kilit göstergeler ve belirlenen temel hedeflerin gerçekleşme durumu performans raporları aracılığıyla incelenir. Stratejik planın başarılı olup olmadığı ve hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği yıllık performans raporunun verilerine bakılarak analiz edilir. Bu nedenle stratejik planlama süreci durum değerlendirme, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performans programı hazırlanması ve performans raporlaması yapılmasından oluşur.

Çağdaş yönetim anlayışında performans, bir işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine ne düzeyde ulaştığıdır. Performans belirli bir zaman dilimini kapsar ve belirli bir çalışmanın ürünüdür. Bu nedenle performansın sağlıklı ölçülüp raporlanması için uygun altyapının sağlanması gerekir. Planlama ve raporlama işletmelere karar verme sürecinde ve devam eden faaliyetlerin yürütülmesinde yardım sağlar (Veerkamp, 2008, s. 3). Karar vericilerin ilgili dönemde aksayan süreçleri görebilmesi ve karar verebilmesi ancak doğru hazırlanmış ve gerçek durumu yansıtan performans raporu ile mümkün olur.

Performans ölçüm süreci içerisinde toplanan veriler örgütsel süreçlerin etkin şekilde yürütülmesi açısından önemlidir. İşletmelerde bu verilerin düzenli olarak toplanması ve raporlanması başarılarını doğrudan etkiler (Ana Marie vd., 2009, s. 278). Veerkamp (2008, s. 2) performans raporlama faaliyetinin bir amaç değil etkili yönetim ve hesap verebilirlik sağlayan bir araç olduğunu dile getirmiştir. Performans raporlaması ile işletme bir sonraki planlama sürecinde en etkin kararları vererek faaliyetlerini gerçekleştirir.

### **C. STRATEJİK YÖNETİM: KAVRAMSAL ANALİZ VE KURAM**

Stratejik yönetim; rekabetin artması, iç ve dış çevre öğelerinin hızlı değişmesi, hükümetlerin işletmeler üzerindeki etkilerinin artması gibi nedenlerden dolayı önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu doğrultuda izleyen bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinilmiş, bu kavramlara ilişkin düşünce tarihi incelenmiş ve kavramsal ve kuramsal alan yazın taraması yapılmıştır.

## 1. Temel Kavramlar

Stratejik yönetim klasik yönetim anlayışından farklı özelliklere sahip olması nedeniyle zaman içerisinde kendine özgü terim ve kavramlara dayalı olarak gelişmiştir. Bu terim ve kavramların incelenmesi stratejik yönetim olgusunun daha iyi anlaşılmasına imkân sağlar.

### 1.1.Strateji

Ekonomik, yönetsel ve politik bir kavram olan strateji, 1930'lu yıllardan itibariyle alan yazında kendine yer bulmuştur. Strateji kavramının sosyal bilimlerde kullanılmaya başlaması ise 1970'li yıllara dayanır (Mainardes vd., 2014, ss. 44-45). Tarihsel süreç içerisinde strateji kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır.

Ekonomik, yönetsel ve politik bir kavram olan strateji, 1930'lu yıllardan itibariyle alan yazında kendine yer bulmuştur. Strateji kavramının sosyal bilimlerde kullanılmaya başlaması ise 1970'li yıllara dayanır (Mainardes vd., 2014, ss. 44-45). Tarihsel süreç içerisinde strateji kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır.

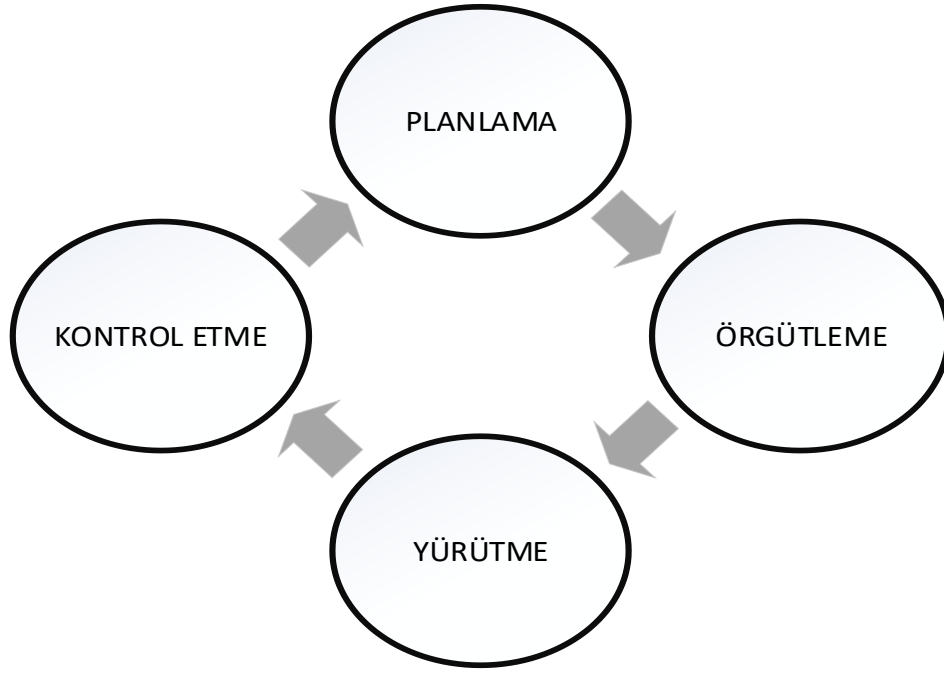
Strateji, işletme ve yönetim alan yazınında genişçe yer alır. Strateji, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve mevcut yerini belirlemesi amacıyla kullanılır. Rakiplerin potansiyel davranışlarının tahmin edilmesi ve bu doğrultuda faaliyetlere yön verilmesi olarak da tanımlanan strateji, işletmelerin geleceğini şekillendiren kurallar bütünüdür (Godfrey, 2016, s. 1).

Steiner (2016, s. 4) stratejiyi bir işletmenin önceden belirlenen hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan politika ve planların üretilmesi ve paydaşlara sağlanan ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların belirlenmesi için alınması gereken kararlar serisi olarak tanımlarken, Hitt vd. (2009, s. 4) ise rekabet avantajının elde edilmesi için tasarlanmış faaliyetler topluluğu olarak tanımlar.

Mintzberg'e göre bir plan olan strateji, neyin nasıl olması gerektiğini ifade eden eylemler bütünü iken Andrews bu tanımlı kabul etmekle birlikte rekabetin işletmelerin stratejilerini doğrudan etkilediğini ifade eder (Nickols, 2016, s. 3).

## 1.2.Yönetim

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve etkin kaynak kullanımını sağlamak için yapılması gereken faaliyetler ile ilgili planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol faaliyetlerinin bütünüdür.



Şekil 5. Yönetim Süreci

**Kaynak:** Mike Schraeder vd., (2014). The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. *Advances Business Research* 5, s. 54.

Al-Mamary vd.'ne (2014, s. 23) göre yönetim; planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol faaliyetleri ile örgütsel hedeflere ulaşma yeteneği iken; Hissom (2009, s. 4) hedeflerin belirlenmesi, kaynakların yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi ve finansal varlıkların dağıtılması ve sonuçların ölçülmesi olarak ifade etmiştir.

Yönetim evrensel bir kavram olmakla birlikte farklı disiplinlerde farklı tanımları yer alır. Ekonomi alan yazınında bir üretim faktörü, yönetim alan yazınında bir otorite sistemi, toplumbilimleri alan yazınında ise bir sınıftır (Kuluçlu, 2006, s. 4).

### 1.3.Stratejik Yönetim

İşletmenin gerçekleştirmek istediği kısa vadeli amaç ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, bu amaç ve hedefleri başarmak için gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin tespiti olarak tanımlanan bu kavram, uzun vadeli bakış açısı gerektirir.

Bracker'e göre stratejik yönetim, örgütsel amaçlar doğrultusunda iç ve dış çevre analizini yaparak mevcut kaynakların kullanımını en üst seviyeye çıkarma iken, Ansoff işletmenin hedeflerine hizmet eden ve çevrenin talepleri doğrultusunda ilişkilerin kurulması olarak tanımlar (Pina vd., 2011, s. 554). Stratejik yönetimde işletmenin faaliyet ortamının dinamik olduğu kabul edilir. Bu sebeple işletmeye ait planlar belirlenen amaç ve hedefleri gözetmeli ve ayrıca gerektiğinde tekrar incelenmelidir.

Stratejik yönetim kavramı aynı zamanda işletmenin ilerleyen yıllarda da faaliyetlerini sürdürebilmesiyle ilgilidir. Dinamik yapı arz eden stratejik yönetim, işletmenin iç ve dış çevre davranışlarını dikkate almasını ve gerektiğinde incelemesini öngörür. Češnovar (2006, s. 230) stratejik yönetimi uygulayan bir işletmenin odak noktasını doğru belirlediğini, rakiplerinin önüne geçtiğini, daha tutarlı kararlar aldığını, örgüt içi iletişimi artırdığını, sorunlara karşı mantıksal ve sistematik çözümler getirdiğini, kaynaklarını etkin dağıttığını ve belirlenen hedeflere tam uyum sağladığını dile getirmiştir.

Stratejik yönetim, işletme yöneticilerinin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için etkin stratejiler geliştirmelerini ve bu stratejileri etkin olarak uygulamalarını gerektirir. Her işletme farklı yönetim tarzı sergilese de tüm işletmeler için başarı önemlidir. Boyne ve Walker (2010, s. 191) örgütsel performansın artırılmasında ve işletmenin iç ve dış çevresinin amaç ve hedeflere uyumlu hale getirilmesinde stratejik yönetimin önemine değinmiştir. İşletme içerisinde tüm birimler uygulanan stratejik yönetim biçimine uygun şekilde faaliyetlerini yerine getirir. Bu aşamada stratejik plan devreye girer. Stratejik plan stratejik düşünmeyi destekler (Kriemadis, 2007, s. 35). Dolayısıyla stratejik yönetim aslında işletme yönetiminde stratejik düşüncenin uygulanmasıdır.

#### **1.4.Stratejik Amaçlar**

Bir işletmenin ulaşmak istediği durum olarak ifade edilen stratejik amaç, stratejilerin oluşturulmasına destek ve dayanak oluşturur. Stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için işletmelerin etkili vizyon ve misyon beyanları oluşturmaları gerekir.

Stratejik amaçların belirlenmesi işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin tahsisi, önceliklerinin belirlenmesi, bu önceliklerin herkes tarafından bilinmesi ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar. Etkin amaçların belirlenmesi işletmenin ve çalışanların beceri ve güvenlerini geliştirerek performansın etkin yönetilmesini sağlar (Oracle, 2012, s. 2). Amaçlar ile birlikte işletme belirli bir program dahilinde faaliyet gösterir. Bu açıdan bakıldığında amaçlar, işletmenin ana faaliyet konusunun bir yansımasıdır (Saylor Academy, 2011, s. 3).

Stratejik amaçlar işletmenin gelecekte olmak istediği yer ve durumdur. İşletme stratejik amaçlara oluşturduğu politikaları uygulayarak ulaşır. Stratejik amaçlar ile işletme, vizyon ve misyon ifadelerini etkili ve ölçülebilir bir şekilde belirler. Ayrıca stratejik amaçlar ile işletmeler stratejik planın ayrıntılarını oluşturur (Gültekin ve Mazı, 2016, s. 454).

İşletme yöneticileri misyonu belirledikten sonra amaçları belirler. Lim vd.'ne (2008, s. 31) göre stratejik amaç, stratejik planlama sürecinde belirlenen misyonun gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerdir. Bu nedenle belirlenen stratejik amaçların açık, ölçülebilir ve erişilebilir olması önemlidir. İşletmenin amaçlarına hizmet eden faaliyetler gerçekleştirilmesi stratejik planlama çalışmaları açısından önemlidir. Amaçların belirlenen misyon ve vizyon ile uyumlu olması daha sağlam ve uygulanabilir planlar yapılmasını sağlar.

#### **1.5.Stratejik Hedefler**

Stratejik amaçlara erişebilmek için işletme yöneticileri tarafından belirlenen ölçülebilir ve özgül alt amaçlardır. Stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli olan stratejik hedefler aynı zamanda sayısal olarak da ifade edilebilir. İşletmeler stratejik amaçlarına erişebilmek için planlar yapar ve bu planlar doğrultusunda bir ya da birden fazla stratejik hedef belirler.

Stratejik hedefler belirlenmiş amaçların daha ayrıntılı olarak dağıtılmış halidir. Hedef, işletmeler açısından nerede olmak istiyoruz sorusunun yanıtıdır ve yol gösterici niteliktedir (Nestian, 2014, s. 868). Hedefler belirlenen amaçların erişilebilir olup olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bir işletme hedeflerini belirlerken açık, ölçülebilir ve erişilebilir olmasına önem vermelidir. Hedeflerine hizmet eden faaliyetler gerçekleştirmesi işletmenin stratejik planlama çalışmaları açısından önemlidir.

İyi belirlenmiş hedefler daha isabetli stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlar. Stratejik plan doğrultusunda belirlenmiş stratejiler planların başarısını doğrudan etkiler. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların hazırlanan stratejik planları özümsemesi gerekir (Poister, 2010, s. 249). Stratejik hedeflerini bilen çalışanlar bu hedeflere erişebilmek için daha çok çaba gösterir.

Stratejik hedefler performans değerlendirmede bir kriter olmakla birlikte, aksayan ya da eksik olan konuların giderilmesine de olanak tanır (Poister, 2010, s. 249). Sağlıklı bir değerlendirme için tüm stratejik hedeflerin gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi gerekir.

## **1.6.Plan**

Gerçekleştirilecek faaliyetlere yönelik alınan kararlar bütünüdür. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak yol veya yöntemlerin bütünü olarak da değerlendirilir. Planlar, faaliyet verileri ve faaliyet çevresine ilişkin belirlenen varsayımlara dayalı olarak oluşturulur ve karar alma süreçlerine yol gösterir (Rowland, 2006, s. 8). Bu varsayımlar örgütsel kararlara etki edebilecek her türlü değişkende meydana gelmesi olası değişikliklerdir.

Plan, amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin nasıl yapılacağıın belirlenmesidir (Kaufman, 2014, s. 37). Etkin zaman yönetimi, uygun yetki devri, faaliyetlerin amaca yönelik olması ve denetim standartlarının belirlenmesi gibi konular planlar ile sağlanır.

Plan, işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken verdikleri karar ya da kararlar topluluğudur (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 71). Planlar, belirlilik ve belirsizlik ortamlarında gerçek-

leştirilir (Balducci vd., 2011, s. 481). Belirsizlik ortamında işletmenin karşı karşıyla kalması olası olumsuz durumlarda maruz kalacağı zararı dūřürmek için etkin planlar yapılmalıdır (Bryson, 2010, s. 257). Bu nedenle de stratejik planlarda, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları ile olan etkileşimi göz önünde tutularak senaryo bazlı stratejiler geliştirilir. Planlarda işletmenin çevresi ile olan ilişkisi dikkate alınarak meydana gelebilecek çevreden kaynaklanan değişimler ele alınır ve bu değişimlere uygun stratejilerin oluşturulması sağlanır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 35).

### **1.7.Program**

Bir plan türü olan bu kavram olası olayları yer, zaman vb. gibi ayrıntılarıyla göstermekle birlikte bir defalıktır. Program aynı zamanda koordine edilmiş projelerin belirli kısıtlar altında ve belirlenmiş amaçlar doğrultusunda gruplandırılmasıdır (<http://www.ifrc.org>, 2010, s. 13). Programlar, plan doğrultusunda hazırlanmakla birlikte kısa sürelidir ve esneklik özelliği fazla değildir.

Programların amacı belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmek için gerçekteştirilmesi gereken faaliyetlerin bir düzen içerisinde olmasını sağlamaktır. Programların diğer bir amacı, belirli bir zaman diliminde iş akışlarının etkin ve verimli olarak ilerlemesini sağlamak ve bu akışların sonucunu izlemektir (Wideman, 2014, ss. 1-6).

### **1.8.Bütçe**

İşletme yöneticileri tarafından oluşturulan planların sözel kısmından çok sayısal kısmını içeren bütçeler, işletmenin gerçekteştireceği faaliyetlerin sayısal halidir (Savić vd., 2016, s. 300). Bütçe, program ve planlarda önceden belirlenmiş her türlü faaliyetten kaynaklanan giderler ile gelir yaratıcı faaliyetlerden sağlanacak fonların sayısal ifadesi olarak da tanımlanabilir.

Bütçe, belirlenen zaman dilimi içerisinde finansal ve finansal olmayan hedeflerin gerçekteştirilmesi için işletmenin yapmış olduğu plan ya da planların sayısal halidir (Walther ve Skousen, 2009, s. 10). İşletmenin gerçekteştirdiği faaliyetler doğrultusunda ortaya çıkan giderler, projelere ayırdıkları kaynak miktarları, nakit akışları, varlık ve yükümlülükleri gibi faktörler bütçenin bir parçasıdır (s. 10).

Ozigi'ye (2011, s. 3) göre bütçe, elde edilmesi tahmin edilen gelir ile harcamaların bir ifadesidir. Bütçe ile işletme gelecekte gerçekleştireceği faaliyetleri yönetmeyi hedefler. Kooniz (2011, s. 3) bütçeyi gelecekteki belirli bir dönem için hazırlanan finansal ve finansal olmayan planların formülasyonu olarak ifade etmiştir.

İşletmede bütçe hazırlanırken stratejik planlarda belirtilen amaç ve hedeflere yer verilmesi, kaynakların verimli alanlara aktarılması sağlanır. Aynı zamanda etkin denetim yapılmasını da temin eder. Rasyonel bir bütçe modeli açıkça belirlenmiş amaç ve hedefleri, etkin kararlar alınmasını sağlayacak bilgi sistemlerini ve karar verme sürecinde ihtiyaç duyulabilecek alternatifleri içerir (Goodluck, 2011, s. 4).

## **2. Stratejik Yönetimin Tanımı, Amacı ve Kapsamı**

Stratejik yönetim bir davranış biçimidir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte artan rekabet, işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenen stratejiler doğrultusunda olmasını sağlar. Uzun dönemde işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için meydana gelen değişimlere uyum sağlaması gerekir. Stratejik yönetim ile işletme, önemli stratejik unsurların seçimini, planların hazırlanmasını, uygulanmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini gerçekleştirir.

### **2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Amacı**

İşletmenin mevcut üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanarak uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi olarak tanımlanır (Johnsen, 2016, s. 338). İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürmesi, stratejiler geliştirmesi ve bu stratejilerin örgütsel amaç ve hedeflere olan katkılarının değerlendirilmesi ile mümkün olur.

Stratejik yönetim bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için stratejiler geliştirmesini, faaliyetlerini bu stratejiler doğrultusunda şekillendirmesini ve bu faaliyetler neticesinde orta çıkan sonuçları değerlendirmesini sağlayan yönetim sürecidir. Stratejik yönetim, işletmenin stratejik düşünme kabiliyetini etkiler. Dolayısıyla stratejik yönetim aslında işletme yönetiminde stratejik düşüncenin uygulanmasıdır. Stratejik düşünme ise “doğru şeyi mi yapıyoruz?” sorusunun yanıtıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 52).

Olexandrivna (2016, s. 65) stratejik yönetimi değişen piyasa koşullarında işletmeyi ayakta tutacak faaliyetler olarak tanımlarken, Cox vd. (2012, ss. 27-28) işletme yöneticilerinin rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak için strateji oluşturdukları ve iç ve dış çevre analizi yaparak etkin kaynak tahsisi sağladıkları bir süreç olarak tanımlar. İşletme yöneticilerinin etkili stratejiler geliştirmesi, geliştirilen stratejileri uygulamaya koymaları ve ulaşılan sonuçları değerlendirmeleri önemlidir.

Nag vd. (2007, s. 16) stratejik yönetimi; işletme içi ve işletme dışı öğelerin analiz edilerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşma çabası olarak tanımlarken, Abu Bakar (2011, s. 140) işletmenin uzun dönemli hedeflere ve kısa dönemli amaçlara ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi olarak tanımlar.

Stratejik yönetim; stratejilerin formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Athapaththu, 2016, s. 126). Stratejilerin formüle edilmesi; işletmenin kendisini yakından tanıması, misyon ve vizyon beyanlarının belirlenmesini ve stratejilerin geliştirilmesini içerir. Stratejinin uygulanması; politika ve prosedürlerin belirlenmesi, çalışanların motivasyonunu sağlayacak önlemlerin alınması ve stratejilerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda olmasını sağlayacak kaynakların sağlanmasıdır. Stratejinin değerlendirilmesi ise, belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrolüdür (David, 2011, s. 9).

Bir işletmeyi uzun vadeli hedeflerine ve kısa vadeli amaçlarına ulaştıracak kararlar topluluğu olan stratejik yönetim (David, 2011, s. 9), işletmenin performansını etkileyen karar ve faaliyetler topluluğudur (Hunger ve Wheelen, 2007, s. 2). İşletmenin uzun dönemde fonksiyonlarını sürdürebilmesi ile doğrudan ilgili bir kavram olan stratejik yönetim bir süreçtir. Bu süreç çevresel unsurların ve rakiplerin muhtemel faaliyetlerinin dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmesini zorunlu kılan, sonuç odaklı bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 49).

Stratejik yönetim faaliyetlerinin birçok amacı olmakla birlikte finansal amaçlarını ve sosyal sorumluluklarını gerçekleştirebilmelerinde önemli olan üç temel stratejik yönetim amacından söz edilebilir (Göral, 2014, s. 21). Bunlar; sürdürülebilir rekabetçi avantaj, beklenenin üzerinde kar elde edilmesi ve uzun dönemde faaliyetlere devam edilmesidir.

## **2.2. Stratejik Yönetimin Kapsamı**

Stratejilerin planlanması sürecinde ihtiyaç duyulan araştırma faaliyetleri, araştırma faaliyetleri neticesinde belirlenen stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek, raporlanması faaliyetlerini içerir (Černiauskiene, 2014, ss. 20-21).

Stratejik yönetim kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler sadece işletmeyi değil çevresini de birinci dereceden ilgilendirmektedir. Stratejik yönetim kavramını anlayabilmek için, iç ve dış çevreyi tanımanın yanında piyasa dinamiklerinin de anlaşılması gerekir. Genel itibariyle stratejik yönetim uygulamaları ile işletmeler faaliyetlerini şekillendirir, iş kollarına mevcut işlerin etkin olarak dağıtılmasını sağlar, amaç ve hedefleri doğrultusunda diğer faaliyetleri yerine getirirler. Stratejik yönetim uygulamaları, rakiplere karşı rekabet avantajının sağlanması için gerekli olan planlama, uygulama ve kontrol mekanizmalarının tesis edilmesini kapsar (Pournasir, 2013, s. 67).

Stratejik yönetim alan yazınında yönetimin temel fonksiyonları dış çevre üzerine yoğunlaşır. Dinamik bir yapı arz eden işletmenin çevresi ve değişen müşteri beklentileri, bazen bir fırsat olarak bazen de bir tehlike olarak işletmelerin karşısına çıkar. Bu da işletmeleri önceden tahmin edilmesi zor durumlarla karşı karşıya bırakabilir (Kraus ve Kauranen, 2009, s. 39). Stratejik yönetim faaliyetlerinin temel amacı da bu doğrultuda potansiyel riskleri belirleyip bunlara karşı önlemler almak ve bu beklenmedik durumlara etkin çözümler getirmektir.

## **3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Sonuçları**

Strateji ile işletme yöneticileri örgütsel amaçları belirler. Stratejilerini belirlemeyen işletmeler amaçlarını gerçekleştirme potansiyelini yitirir. Stratejik yönetim işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için var olan seçenekler arasından en iyi olanının seçilmesi sürecidir (Tapera, 2014, s. 123). Stratejik yönetim ile işletmeler mevcut ve gelecekteki yapısal değişimlerine yönelik uzun dönemli programlar oluşturur. Gelecek odaklı olmak, iç ve dış çevre öğelerini göz önünde bulundurmak ve kapsayıcı olmak işletmelere manevra kabiliyeti sağlayarak ani gelişen durumlarla mücadele fırsatı sağlar (Nedelea ve Paun, 2009, ss. 103-104).

İşletme yöneticilerinin çevrelerinde meydana gelen değişimleri de göz önünde bulundurarak sahip olduğu kaynaklar doğrultusunda birtakım kararlar vermeleri gerekir. Bu kararlar, belirsizlik şartları altında daha doğru hareket etmelerini sağlar (Bradutan ve Sarbu, 2012, ss. 51-52). Böylece işletmelerin büyüme ve gelişmeleri daha planlı olarak gerçekleşir.

Stratejik yönetimin amacı daha önce de ifade edildiği gibi belirsizlik ortamında işletmeye manevra kabiliyeti sağlamaktır. Rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir başarı sağlamak için var olan yaklaşım ve bakış açıları, model ve metotlar ve farklı teknikler stratejik yönetim kavramının temelini oluşturur (Tanković, 2013, ss. 332-333).

Stratejik düşünme kabiliyeti olmayan ve stratejik yönetim tarzını benimsememiş bir işletme, çevresinde meydana gelen değişimleri tehdit olarak görür. Stratejik yönetim düşüncesini benimsemiş bir işletme ise çevresinde meydana gelen değişimleri fırsat olarak algılar ve bu değişimleri lehine olacak şekilde yönetir (Jabbar ve Hussein, 2017, ss. 99-100).

Stratejik yönetimin yararları genel olarak şunlardır (Bradutan ve Sarbu, 2012, ss. 51-52): Stratejik yönetim ile işletme; değişimleri önceden görür, amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyet gösterir, faaliyetlere ilişkin kararlar daha sistemli alınır, temel problemlerini belirler, çözüm yöntemleri ve çözümlerin etkinliğini ölçer. Stratejik yönetim; işletmenin iletişimini güçlendirir, kaynakların etkin tahsisini sağlar ve bütçe gibi kısa süreli planları etkin kılar.

#### **4. Stratejik Yönetimin Yararları**

Sosyokültürel, politik, teknolojik, yasal, ekonomik vb. gibi unsurlarda meydana gelen değişimler, işletmelerin geleceği açısından önemlidir. Çevresel etmenlerde meydana gelen değişimler işletmelere birtakım fırsatlar sunduğu gibi bazı tehditlerde getirir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarına ağırlık vermeleri, örgütsel amaçlara ulaşmaları için önemlidir.

Bradutan ve Sarbu'ya (2012, s. 51) göre stratejik yönetimin; sorunları önleme kabiliyeti kazandırmak, stratejik planlama sürecinin izlenmesini kolaylaştırmak, işletme içi ya da

işletme dışı tüm süreçlerin bütünleşmesini sağlamak, tüm fonksiyonların daha iyi koordine olmasını sağlamak, işletmenin vizyon ve misyonunun anlaşılmasına yardımcı olmak ve uzun vadeli kalkınmayı sağlamak gibi yararları vardır. Wheelen ve Hunger (2013, s. 6) stratejik yönetim faaliyetleri gerçekleştiren bir işletmenin, amaç ve hedeflerine ulaşarak kendisi için daha iyi bir gelecek kurduğunu, amaç ve hedeflerini daha erişilebilir kıldığını, iş ve süreçlere ilişkin daha etkin kararlar verdiğini, tehdit ve fırsatları daha iyi algıdığını, pazar payını ve karlılığını artırdığını, rekabet avantajını sağladığını ve finansal olmayan bir çok kazanımlar elde ettiğini dile getirmiştir.

İşletme yöneticileri açısından bakıldığında stratejik yönetim uygulamalarının yöneticilerin sorumluluk düzeyini azalttığı görülebilir. Stratejik yönetim araçları ile otomatize edilen bazı karar ve işletme içi süreçler hem etkin ve hem de düşük maliyetli yönetim sağlar (Tapera, 2014, ss. 123-126). Stratejik yönetim uygulamaları ile erken tespit edilen aksayan süreçlere müdahale edilme şansının olması, örgütsel amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırır.

İşletmede üst yöneticiler vizyon ve misyon ifadelerini belirleme eğilimindedir. Alt yöneticilerinde kendi birim ya da bölümleri özelinde ifadeler yazdığı bilinmektedir. Rigby'e (2017, s. 44) göre vizyon ve misyon ifadelerini belirleyen yönetimler; iç ve dış tüm paydaşlar ile görüşerek örgüt kültürünü, değerlerini, stratejisini ve diğer görüşlerini açıkça ortaya koymalı, vizyon ve misyon ifadelerinin geliştirilmesi sürecinde tüm paydaşların görüşünü almalı ve açık, kesin ve basit ifadeler kullanmalıdır.

## **5. Stratejik Yönetim Teorileri**

Stratejik yönetim kavramını tanımlayabilmek ve hangi sorulara cevap aradığını açıklayabilmek amacıyla, günümüz stratejik yönetim düşüncesinin temelini oluşturan teorilerin incelenmesi gerekir.

Stratejik yönetim kavramını ve bu konuda ortaya konulmuş geçerliliği kanıtlanmış akademik çalışmaları anlamak, uygulamak ve faaliyetlerinde dikkate almak, işletmelerin başarısını doğrudan etkiler. Stratejik yönetim teorilerini anlayan ve uygulayan bir işletme rekabet ortamında nasıl ayakta kalacağını, hangi alanlara yönelmesi gerektiğini, süreçle-

rin etkin ilerlemesi adına efektif yetki devrini nasıl yapacağını, farklı koşullarda nasıl etkin kararlar verebileceğini, insan kaynakları süreçlerini nasıl etkinleştireceğini ve etkin kaynak kullanımını nasıl yapacağını belirler. Bu tez çalışmasında yöneticilerin bir yandan da stratejik yönetim teorileri hakkında ne düzeyde bilgi sahibi olduğu ve ne düzeyde faaliyetlerinde dikkate aldığı da incelenmiştir.

Raduan vd. (2009, s. 407) stratejik yönetim teorilerini altı başlık altında toplamıştır. Bunlar; durumsallık teorisi, vekalet teorisi, kar maksimizasyonu ve rekabet temelli teori, kaynak temelli teori, insan kaynakları temelli teori ve hayatta kalma teorisidir.

### **5.1. Hayatta Kalma Teorisi**

İşletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için var olan rekabete ayak uydurması gerekir (Ologbo vd., 2012, s. 369). İşletmenin hayatta kalabilmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve operasyonların son derece etkin olması, belirlediği stratejilerin verimlilik odaklı olması ve çevreye uyum sağlayabilecek şekilde dizayn edilmesi gerekir (Abdullah, 2010, s. 139).

Stratejik yönetim faaliyetinin en önemli amacından biri, işletmenin yaşamına devam etmesini sağlamaktır. İşletmenin hayatına devam edebilmesi için gerekli kaynaklara sahip olması ve faaliyetlerini yürütebilmek için diğer işletmeler ile işbirliği yapması gerekir (Klein ve Diniz, 2016, ss. 155-156). Bu teoriye göre ilişkilerini iyi yönetebilen işletme çevresine ayak uydurma konusunda zorlanmaz ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada başarılı olur.

Rakabetçi piyasada işletme yöneticilerinin stratejik tutarlılığı ve işletmenin hayatta kalması arasında aynı yönlü ilişki vardır. Temel olarak stratejik tutarlılık hem örgütsel çevre hem de rakabetçi çevrede en önemli unsurdur (Lamberg vd., 2009, ss. 1-3). Bu nedenle stratejik tutarlılığa sahip yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin hayatta kalması ve verimli bir şekilde yaşamsal faaliyetlerine devam etmesi daha olasıdır.

## **5.2. Kaynak Temelli Teori**

Bu yaklaşımının odaklandığı temel konu, işletmenin rekabet avantajını elinde tutması ve yaşamını sürdürebilmek için çevresinden elde ettiği girdileri kullanmak zorunda olmasıdır (Omalaja ve Eruola, 2017, s. 59).

Ologbo vd. (2012, s. 369) kaynak temelli teoride işletmenin rekabet avantajı elde etmesinin, sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden kaynaklandığını ifade eder. Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi açısından önemli görülen bazı girdilerin sağlanmasında belirsizlik ve güçlükler bulunabilir. Bu nedenle işletme, sağlamakta güçlük çektiği kaynaklara yönelik olarak önlem alır. Kaynak temelli teori tam da bu aşamada girdi sağlanmada yaşanan zorluklara ve kaynak yaratmaya odaklanır, işletmenin ulusal ve uluslararası büyüme potansiyelini ortaya koyar (Meyer vd., 2009, s. 558).

## **5.3. Vekalet Teorisi**

Raduan vd.'ne (2009, s. 406) göre vekalet teorisi bir işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin saptanması ve bunlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan plan, politika ve prosedürlerin oluşturulması ve uygulanması sürecidir. Bu sürece ilişkin görüşlerden birisi olan vekalet teorisi; işletme menfaatlerini yerine getirmek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için faaliyetlere yön verecek bir temsilci atanması gerektiğini dile getirir (Otungu vd., 2011, s. 234).

Vekalet teorisi tarafların faydalarının en üst düzeyde olduğu varsayımına dayanır. Namazi'ye (2013, s. 40) göre vekalet verenle asil arasındaki en büyük problem, faaliyetler ve sonuçlarına ilişkin tam bilgiye sahip olunmaması ya da bilgiye erişimin pahalı olmasıdır. Vekillerin örgütsel hedefler yerine kişisel hedefleri doğrultusunda karar vermeleri yönetsel problemleri de yanında getirir. Bu nedenle vekili bu tür ahlak dışı davranışlardan uzaklaştıracak stratejik amaç ve hedefler belirlenmelidir (Smith, 2010, s. 9).

#### **5.4. Durumsallık Teorisi**

İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının neler olduğu ve nasıl ölçülebileceği, çevrenin işletme yapı ve süreçleri üzerindeki etkileri ve çevreyle uyumun nasıl sağlanabileceği gibi konulara odaklanır. Lawrence ve Lorsch'e göre durumsallık teorisinin temel dayanağı, stratejik uyumun sağlanması için örgütsel hedeflerin dış çevreye uyumlu hale getirilmesidir (Banalieva ve Sarathy, 2011, s. 600).

Durumsallık teorisi, işletmenin farklı çevresel unsurlardan etkilenmesi nedeniyle yöneticiler için tek bir doğru çözümün olmayacağını ifade eder. Bu nedenle işletme yöneticilerinin iç dinamikleri göz önünde bulundurarak stratejileri belirlemesi beklenir (Jofre, 2011, s. 78).

Durumsallık teorisinde çevre-örgüt etkileşimi kavramı, endüstri, stratejik grup ya da bireysel düzeyde betimlemek amacıyla kullanılır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin gelişim alanları ile güçlü olduğu alanları eşleştirmesi daha yüksek finansal getiriler elde etmesini sağlar. Bu nedenle yöneticilerin işletmenin iç analizlerini yapması ve faaliyetlerini bu doğrultuda belirlemesi örgütsel amaçlara ulaşması açısından önemlidir (Volberda vd., 2012, s. 1041).

#### **5.5. İnsan Kaynakları Temelli Teori**

Faaliyetlerin temeline insan unsurunu yerleştiren bu teori, rekabet avantajı kaynağının rakiplerce kopyalanamayan, yüksek vasıflı ve verimli iş gücü olduğunu dile getirir (Ologbo vd., 2012, s. 370).

Çalışanların bir işletmenin rekabet avantajı haline gelmesini sağlamak için o işletmenin insan kaynakları ve iş stratejileri arasındaki ilişkiyi vurgulayan birtakım ilkeleri benimsemesi ve uygulaması gerekir (Davis ve Simpson, 2017, s. 21). Bu ilkeler; yetenekli ve kararlı çalışanlara sahip olmaya çalışmak, faaliyetlerin başarısı için insan kaynaklarının stratejik öneme sahip olduğunu kabul etmek, insan kaynakları faaliyetlerinin uzmanlarca yönetilmesini sağlamak ve stratejilere uyumlu insan kaynakları yönetimi sergilemektir.

İnsan kaynağını küresel düzeyde bütünleştirmenin önemi ve zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, yerel seviyede bu konunun tartışılması önemli ve gereklidir. İnsan kaynakları temelli düşünce bilgi uyum kabiliyeti ve bilgi yaratma yeteneği kavramlarını önermekte ve işletmelerin bu kavramları dikkate alması gerektiğini savunur (Morris vd., 2005, s. 9).

### **5.6. Kar Maksimizasyonu ve Rekabet Temelli Teori**

Bir işletmenin temel hedefi uzun vadeli karını en üst düzeye çıkarmak ve dış pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmektir (Omalaja ve Eruola, 2017, s. 64). Jensen'e göre bir işletmenin temel amacı maksimum seviyede katma değer yaratmaktır (Hussain, 2012, ss. 312-313). Rekabet avantajının elde edilmesi kaliteli katma değer yaratılmasını sağlar. Bu nedenle işletmeler için kar maksimizasyonu ve rekabet avantajının sağlanması kavramları birbiri ile doğrudan alakalıdır.

Günümüz modern işletmelerinde şirket sahipliği ve şirket yönetimi birbirinden ayrı olduğu durumlarda kar maksimizasyonunun en önemli unsur olmadığı görülür (Moro, 2008, s. 172). Kar maksimizasyonu ve rekabet temelli teorinin aksine bu durum vekalet problemini yanında getirir. Bu nedenle bu teori işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken en önemli amacının kar maksimizasyonu ve rekabetçi avantajın sağlanması olması gerektiğini söyler.

### **6. Stratejik Yönetim Araçları**

Artan rekabet ve kaynak kullanımında etkin ve verimli olunması gibi konular sıklıkla dile getirilmeye başlanmış ve bunun sonucunda stratejik yönetimin gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletme yöneticileri yaşanan değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için stratejik yönetim araçlarını aktif olarak kullanma ihtiyacı duymuşlardır. Stratejik yönetim araçları ile işletme yöneticileri amaç ve hedeflere ulaşmayı, kar maksimizasyonunu ve maliyet minimizasyonunu sağlamayı ve rekabetçi avantajı elde etmeyi amaçlar. Bu nedenle stratejik araçları anlamak ve doğru kullanmak önemlidir.

Stratejik yönetim araçları yöneticilere stratejik düşünme, planlama ve hareket etme yetisi sağlayacak bir dizi kuram olarak da tanımlanabilir. Qehaja vd.'ne (2017, ss. 68-69) göre

stratejik araç, strateji çalışmalarını kolaylaştırmak için kullanılan yaklaşım, yöntem, teknik ya da araçlara verilen genel bir isim iken, Aforina'ya (2015, s. 19) göre ise müşteri beklentilerini anlayarak ürün ve hizmetleri daha iyi konumlandırmayı sağlayan ve rekabet avantajını sağlayan bir fonksiyondur.

Stratejik araç ve teknikler; genel yönetim, pazarlama yönetimi, operasyon yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri yönetimi, planlama ve kaynak tahsisi ve verimlilik ve etkililik gibi alanlarda uygulanabilir (Afonina, 2015, s. 20). Yöneticilerin ortak hedefi rekabet avantajını elde ederek örgütsel amaç ve hedeflere erişmektir. Bu misyonla yola çıkan yöneticilerin ifade edilen tüm alanlarda bir takım araç ve teknikleri etkin olarak kullanması gerekir.

Stratejik araç kavramına ilişkin alan yazında çok fazla çalışma yer almamaktadır. Aldehayyat ve Anchor (2008), Vaitkevicius (2007) ve Rigby ve Bilodeau'nun (2013) gerçekleştirdikleri çalışmalar incelendiğinde ortak bir araç listesi olmadığı görülür. Rigby ve Bilodeau (2013, s. 2) çalışmasında 25 adet stratejik yönetim aracına yer verirken, Vaitkevicius (2007, s. 71) 12 adet stratejik yönetim aracına yer vermiştir. Rigby ve Bilodeau'nun (2013, s. 2) incelediği stratejik yönetim araçlarına tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 3.** Popüler 25 Stratejik Yönetim Aracı

<b>Stratejik Yönetim Araçları</b>	Dengeli Puan Kartı	Karar Araçları	Memnuniyet ve Sadakat Unsuru
	Kıyaslama	Küçülme	Acil ve Beklenmedik Durum Planlaması
	Büyük Veri Analitiği	Çalışan Bağlılığı Anketi	Sosyal Medya Programları
	İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması	Birleşme ve Devralma	Stratejik İş birlikleri
	Değişim Yönetimi Programları	Misyon ve Vizyon İfadeleri	Stratejik Planlama
	Karmaşıklığın Azaltılması	Açık İnovasyon	Tedarik Zinciri Yönetimi
	Öz Yetenek	Dış Kaynak Kullanımı	Toplam Kalite Yönetimi
	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Fiyat Optimizasyon Modeli	Sıfır Tabanlı Bütçeleme
	Müşteri Sınıflandırma		

**Kaynak:** Darrell Rigby ve Barbara Bilodeau (2013). Management Tools and Trends. Boston: Bain & Company Inc., s. 2.

Var olan stratejik yönetim araçlarının analiz edilmesi ve yöneticiler tarafından iyi anlaşılması işletmenin geleceği açısından önemlidir. Bu nedenle var olan araçların tespit edilip, kullanılması önemlidir. Alan yazında stratejik yönetim araçları üzerinde bir mutabakat olmasa da yukarıda ifade edilen araçların önemlilik derecesine göre incelenmesi gerekir. Bu tez çalışmasında mevcut hedef kitle göz önünde bulundurularak kullanılması en muhtemel stratejik yönetim araçları üzerinde durulmuştur.

### **6.1. Dengeli Puan Kartı**

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında ortaya atılan bu yaklaşım yöneticilerin iş hakkında kapsamlı bir bakış açısına sahip olmalarını ve süreçleri inceleyebilmelerini sağlamayı amaçlar (Cuc, 2009, s. 119). Yöneticileri performans açısından tanımlayan bu yöntem ile birlikte, yöneticilerin istenen sonuçları elde edip etmedikleri ölçülür (Rigby, 2011, s. 12). Dengeli puan kartı ile misyon ve vizyon ifadeleri ölçülebilir ve değerlendirilebilir kapsamlı hedef ve performans ölçüleri kümesine dönüştürülür (s. 12). Bu performans ölçüleri; finansal performans, müşteri değer performansı, iş süreçleri performansı, yenilik geliştirme performansı ve çalışan performansından oluşur.

Birçok işletmenin operasyonel ve yönetsel kontrol sistemleri, finansal performans göstergeleri ve finansal hedefler etrafında inşa edilir. Dengeli puan kartı yaklaşımı ise yöneticilerin kısa vadeli faaliyetler ile uzun dönemli finansal hedeflere ulaşmalarını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007, s. 3). Dengeli puan kartı yaklaşımı performansın tek bir kriter ile ölçülmesine eleştiri olarak doğmuştur. Bu yaklaşıma göre işletmelerin performans değerlendirme süreci; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme olmak üzere dört boyutta ele alınır (Isoraite, 2008, s. 19).

İster kamu ister özel sektör olsun işletmeler çeşitli kriterleri gözeterek performans değerlendirmesi yaparlar. Kamu sektörü için geçeli olan performans kriterlerinin özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olması pek mümkün değildir. Özel sektörün aksine kamu sektöründe öncelikli hedef kar maksimizasyonu değil, işleyişin sağlıklı olmasıdır (Isoraite, 2008, ss. 20-21). Dengeli puan kartı kamu sektörü ve özel sektör tarafından farklı şekilde yorumlanmakta ve performans kriterleri birbirinden ayırmak-tadır.

Dengeli puan kartı özetle vizyonun açıkça anlaşılmasını sağlamayı, stratejik amaç ve önlemleri belirlemeyi, hedefler doğrultusunda planların yapılmasını ve stratejik geribildirim ve öğrenmeyi kapsar (Chavan, 2009, s. 395). Bu süreçleri yerine getiren işletme daha etkin stratejik performans değerlendirmesi yapar ve bununla birlikte maliyetlerinde de gözle görülür biçimde düşme görülür (Zizlavsky, 2014, s. 210).

## 6.2. Kıyaslama

Stratejik yönetim faaliyetleri günümüz işletmeleri için son derece önemlidir. İşletmeler rekabet gücü elde etmek ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için birtakım araçlar kullanırlar. Bu araçlardan birisi olan kıyaslama, işletmelerin anlık görüntüsü ile diğer işletmelerin görüntülerini karşılaştırma olarak ifade edilir (Sower, 2007, s. 58).

İşletmenin sektör liderlerini baz alarak kıyaslama yapmasının birçok nedeni olabilir. İşletme rekabet avantajını yitirmeye başladığında, başarısız iş süreçleri olduğunda, farklı fikirlere ihtiyaç duyduğunda ya da hayatta kalma mücadelesi verdiğinde kıyaslama yapar (Ionescu ve Bigioi, 2007, s. 747).

Kıyaslama kavramına ilişkin alan yazında farklı tanım bulunur. Goncharuk vd. (2015, ss. 27-28) çalışmalarında alan yazında yer alan farklı tanımları bir araya getirmiştir. Bu tanımlar şöyledir:

Damelio'ya (1995) göre kıyaslama, işletmenin kendi faaliyetlerini iyileştirmek için en iyi uygulamaları kullanmasıdır. En iyi uygulamalar tüm yönetsel süreçlerde kullanılacak yöntem ya da teknolojilerdir.

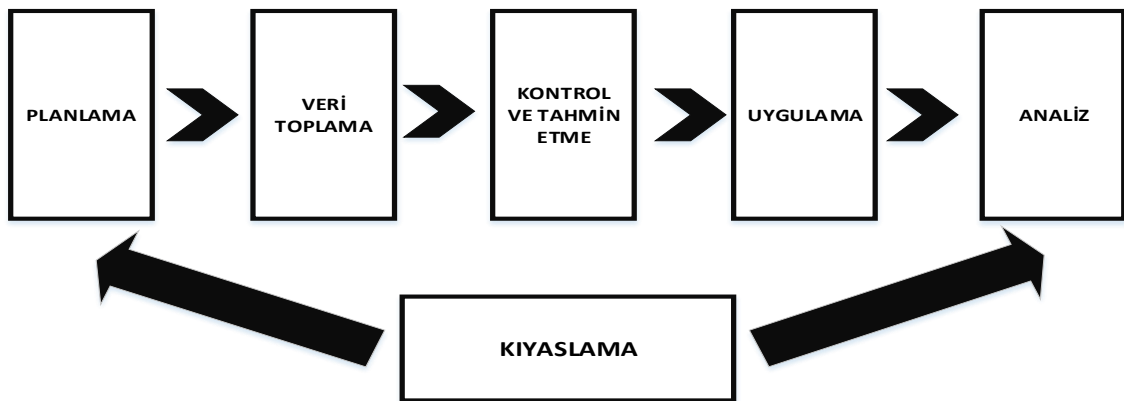
Camp'a (2006) göre kıyaslama; sektördeki en iyi uygulamaları kullanarak mevcut projelerin yönetilmesi ve planlar yaparak örgütsel performansın artırılmasıdır. Patterson'a (1996) göre ise işletmenin diğer işletmelerin uygulamalarını inceleyerek kendi operasyonel süreçlerini bir takım araçlar kullanarak iyileştirmesidir.

McNair ve Leibfried'e (1995) göre kıyaslama; işletme fonksiyon ve faaliyetlerinin sürekli gelişmesini sağlayacak çalışmalar iken Kearns and Nadler'e göre (1992) müşteri ya da rakiplerin ürün, hizmet ya da uygulamalarının değerlendirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir.

Klein (1994) kıyaslamayı işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmış olan rakip ya da müşterilerinin uygulamalarını göz önünde bulundurarak performans iyileştirme hedeflerini belirlemeleri olarak tanımlarken, Vaziri (1992) işletmenin müşteri beklentilerini ve sektör uygulamalarını dikkate alarak performansını artırması olarak tanımlar.

Bu tanımlardan hareketle kıyaslamamanın işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Rigby'ye (2011, s. 13) göre kıyaslamamanın amacı en iyi performans örneklerini belirlemek ve bu performansı sağlayan yönetsel uygulamalarını anlamaktır. Kıyaslamayı stratejik yönetim aracı olarak kullanan işletme yöneticileri ürün, hizmet ve süreçlerin performansını rakiplerle karşılaştırarak işletmelerinin performanslarını artırır. Kadarova ve Durkacova'ya (2012, s. 27) göre işletmenin kıyaslamayı bir stratejik yönetim aracı olarak seçmesinin dört nedeni vardır. Bunlar; performansın artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, stratejik avantajın elde edilmesi ve örgütsel öğrenme düzeyinin artırılmasıdır.

Kıyaslama faaliyeti değişik kaynaklarda farklı sayıda aşamadan oluşmaktadır. Bu farklılığın sebebi her kıyaslama çalışmasının farklı formatlardaki yapılara uygulanmasıdır. Fakat genel itibariyle bir kıyaslama çalışması; planlama, veri toplama, analiz etme, uygulama ve kontrol ve tahmin etme aşamalarından oluşur (Goncharuk vd., 2015, s. 30).



Şekil 6. Kıyaslama Süreci

**Kaynak:** Anatoliy Goncharuk vd. (2015). Benchmarking as a Performance Management Method, Polish Journal of Management Studies 11(2), s. 30.

Kıyaslama aracı farklı işletmelerde değişik şekilde uygulamaya alınırken, içsel dinamikler, işletmenin faaliyet alanı, insan kaynakları yapısı ve diğer dinamikler kıyaslamaların türünü şekillendirir. Stratejik yönetim aracı olarak kıyaslama temel olarak işletme içerisinde ya da dışarısında yapılabilir. İşletme içerisinde yapılan kıyaslama benzer faaliyetler arasında gerçekleştirilirken, işletme dışı kıyaslama rekabet edilen çevrede yer alan işletmeler dikkate alınarak yapılır (Dragolea ve Cotîrlea, 2009, s. 814). Altı farklı kıyaslama türünden söz edilebilir. Bunlar; içsel kıyaslama, dışsal kıyaslama, stratejik kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, rekabetçi kıyaslama ve süreç kıyaslamadır (Ionescu ve Bigioi, 2007, s. 747). Tabloda kıyaslama türlerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 4.** Kıyaslama Türleri ve Tanımları

<b>Tür</b>	<b>Tanım</b>
<b>Performans Kıyaslama</b>	Bir işletmenin diğer işletmelere kıyasla ne kadar iyi olduğunu belirlemek amacıyla performans ölçümlerinin karşılaştırılmasıdır.
<b>Süreç Kıyaslama</b>	Bir işletmedeki süreçleri iyileştirmek için yöntemler ve süreçlerin karşılaştırılmasıdır.
<b>Stratejik Kıyaslama</b>	Değişen bir dış ortamla başa çıkabilme yeteneğinin geliştirilmesine yardımcı olmak için bir işletmenin stratejisinin diğer işletmelerin başarılı stratejileri ile karşılaştırılmasıdır.
<b>İç Kıyaslama</b>	En iyi uygulamaları bulmak ve uygulamak için aynı kuruluşun bölüm / bölümleri arasında yapılan performans karşılaştırmasıdır.
<b>Rekabetçi Kıyaslama</b>	Performans sonuçlarını karşılaştırmak için aynı sektördeki en iyi rakiple yapılan karşılaştırmadır.
<b>Fonksiyonel Kıyaslama</b>	Belirli bir fonksiyonun karşılaştırılmasıdır. Bu tür bir kıyaslamamın amacı, fonksiyonun en iyisine sahip olmaktır.
<b>Genel Kıyaslama</b>	Sektörden bağımsız olarak süreçlerin en iyi uygulama sahipleriyle karşılaştırılmasıdır.

**Kaynak:** A. M. Ionescu ve C. E. Bigioi (2007). The Importance of Benchmarking in Making Management Decisions. Challenges of the Knowledge Society. Business Administration and Marketing, s. 747.

### 6.3. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması

Rekabet ortamında değişen çevreye ayak uydurmak için işletmeler yeni stratejiler geliştirmelidir. Çevresiyle rekabet halinde olan tüm işletmeler aynı amaç etrafında toplanırlar. Buldukları çevrede lider olma amacını güden işletmelerden hızlı hareket

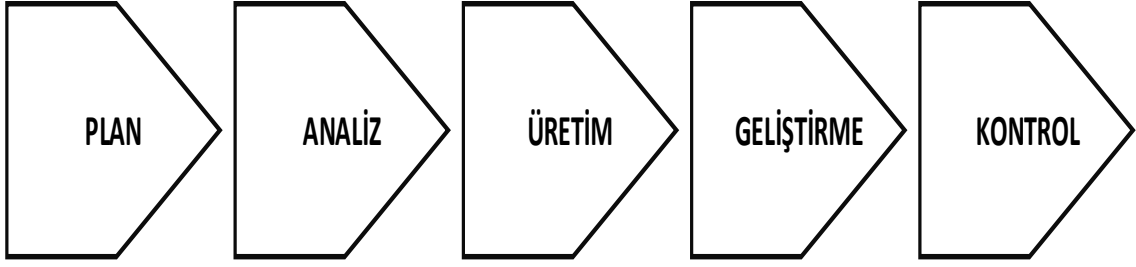
edebilenler başarılı olur. Başarı sağlayan işletmelerin uygulamaları incelendiğinde iş süreçlerinin yeniden düzenlendiği görülebilir (Abubakar, 2016, ss. 19-20).

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması kavramına ilişkin olarak alan yazında birçok tanım mevcuttur. Kyupova vd.'ne (2009, s. 269) göre iş süreçlerinin kayda değer derecede gelişmesini sağlayacak şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanan iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, Bhaskar ve Singh'e (2014, s. 25) göre ise işletme içi ve işletmeler arası süreçlerin analizi ve tasarlanmasıdır. Vorkapic vd. (2017, s. 45) iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, işletmelerin iş süreçlerinin yeni düzene uyarlanmasına katkıda bulunan süreçler olarak tanımlarken, Magutu vd. (2010, s. 138) iş süreçlerinde, kültürel unsurlarda, rol tanımlarında ve teknoloji gibi unsurlarda yapılan değişiklikler olarak tanımlar.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, aksayan ya da işletmeyi bir adım ileriye taşıyamayan örgütsel süreçlerin yeniden dizayn edilmesidir. Temel olarak iş süreçleri ile ilgilenir. Aksayan ya da etkin olmayan süreçlerin yeniden düzenlenmesi, var olan işi ortadan kaldırmamakla birlikte kalitenin artmasını sağlar (Uusitalo, 2014, ss. 1120-1123).

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması; maliyet, kalite ve hizmet vb. önemli göstergelerde iyileştirmeler yapmak için, işletmeye ilişkin süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır (Abubakar, 2016, s. 19). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi İş süreçlerinin yeniden tasarlanması temel düzeyde yapılacak değişikliklerdir. Yapılacak olan değişikliklerin ayrı ayrı planlanması gerekmektedir, başarısız olunması da olasıdır (Magutu vd., 2010, s. 138).

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması süreci plan ile başlar, analizle devam eder, analiz sonucunda ürün elde edilir, elde edilen ürünler geliştirilir ve sonuçları kontrol edilir (Vorkapic vd., 2017, s. 45). Şekilde iş süreçlerinin yeniden tasarlanması sürecine yer verilmektedir.



Şekil 7. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması Süreci

**Kaynak:** Milos Vorkapic vd. (2017). Implementation of 5s Tools As A Starting Point in Business Process Reengineering. Journal of Engineering Management and Competitiveness 7(1), s. 45.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması stratejik yönetim sürecinde iş süreçlerinin etkinliğini sağlamak için sıkça başvurulan bir araçtır. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması farklı alanlarda hızlı değişimler öngörür. Bu alanlar; müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ana iş süreçlerinin belirlenmesi, baştan sona süreç sorumlularının atanması, temel örgütsel ve insani konular üzerinde durulması ve iş süreçlerinin geliştirilmesidir (Rigby, 2011, s. 16). Bu alanlarda değişimi destekleyen işletmelerin iş süreçlerinin etkin ve verimli olması beklenir.

Müşteri beklentilerinin karşılanması amacını taşıyan iş süreçlerinin yeniden tasarlanması uygulamalarının başarı sağlaması için işletme yöneticilerinin bazı konulara önem vermesi gerekir (Vorkapic vd., 2017, s. 46). Bu konuların ilki değişim sürecinin hızlı olmasıdır. Değişim sürecinin yavaş işlemesi örgütsel direnç ile karşı karşıya kalınmasına neden olabilir. İkinci olarak, tüm süreçlerde olduğu gibi iş süreçlerinin yeniden tasarlanması uygulamaları sürecinde de risk söz konusudur. Var olan belirsizlik ortamı her zaman risk doğurur. Süreçlerin uzaması da riski artırır. Üçüncü olarak, mükemmelliğin olamamasıdır. Süreç içerisinde mutlaka hatalar yapılır. Yapılan hatalarda örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Dördüncü ve son olarak, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması uygulamalarının birden bire son bulmaması gerektiğidir. Bir çok işletme olumsuz bir durum ile karşılaştığı anda tüm süreçlerini durdurur. Bir süreç olan iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasının başarısı olumsuz durumlarda işletmenin faaliyetlerine devam edilmesine bağlıdır.

İşletmeler, müşterileri doğrudan etkileyen iş süreçlerini yeniden yapılandırmak için iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını kullanır (Rigby, 2017, s. 20). Böylece bazı kazanımlar elde ederler. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması ile etkin olmayan faaliyetlere ve bu faaliyetleri yerine getiren çalışanlara ilişkin önlemler alınarak maliyetler azaltılır (Grozniç ve Maslaric, 2010, s. 142). Böylece bilgi akışı hızlanır ve süreçlerde var olan hatalar minimuma indirilir. Son olarak da iş süreçlerinin geliştirilmesi ve süreç sahiplerinin belirlenmesi ile kalite artırılır.

#### **6.4. Toplam Kalite Yönetimi**

Küreselleşen yapılar, artan rekabet, değişen müşteri beklentileri ve teknolojik gelişmeler işletmeleri değişime zorlar. Rekabetin yoğun olduğu alanlarda müşterilerin ihtiyaçlarına doğru ve hızlı yanıt verebilmek için işletmeler stratejik araçlara başvurur. Bu araçlardan biri olan toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak süreçlerin incelenmesi ve geliştirilmesine olanak tanıyan yönetsel bir kavramdır (Ogbari ve Borishade, 2015, s. 2).

Genel itibarıyla toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması ve etkinsiz olan süreçlerin gözden geçirilmesidir. Singh ve Singh'e göre (2014, s. 189) toplam kalite yönetimi, üretim ve hizmet süreçlerinin verimliliği, güvenilirliği ve kalitesini artırmak için kullanılan bir dizi teknik ve prosedür iken; Fernandes vd.'ne (2014, s. 578) göre etkinliğe odaklanan ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek amacıyla belirlenen kalite ilkelerinin uygulanmasını içeren yönetim felsefesidir.

Stratejik yönetim aracı olarak toplam kalite yönetimi, işletmelerde kalite ve verimliliği artırmayı, maliyetleri düşürmeyi, sürekli gelişimi sağlamayı ve müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar (Ogbari ve Borishade, 2015, s. 4). Rigby'e (2017, s. 58) göre ürün ve hizmet süreçlerinin müşteri taleplerine göre düzenlendiği bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite yönetimi, hatasız süreçler oluşturmayı hedefler. Hatasız süreçlerin tasarlanması için müşteri beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekir.

## 6.5. Tedarik Zinciri Yönetimi

Hızla değişen ve küreselleşen dünyada iş yapma biçimleri de aynı hızda değişmekte ve şirketlerin de stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaları beklenmektedir. Değişen stratejilerin başarısı, tedarik zincirinin bu doğrultuda tasarlanması ile mümkündür. Tedarik zincirinin değer zincirinin ortasında bulunduğu göz önüne alındığında, tedarik zinciri stratejisinin işletme stratejisi için ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

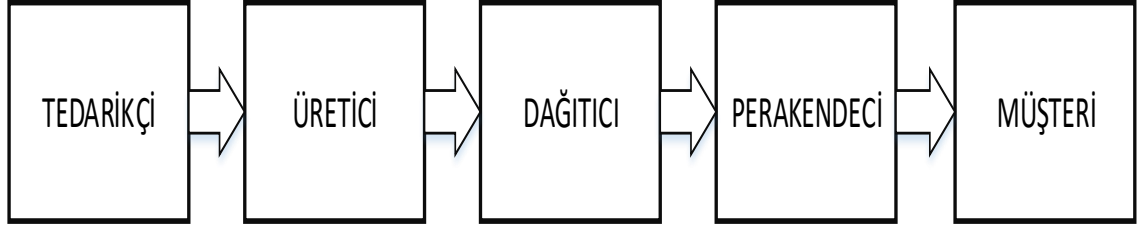
Tedarik zinciri ürün ya da hizmetlerin üretilmesi ve üretilen ürün ya da hizmetlerin kullanıma sunulması sürecidir (Rajaguru ve Matanda, 2013, s. 623). Müşteriye fayda sağlayan ürün, hizmet, envanter ve bunların nakliyesinin sağlanması tedarik zincirinin yönetilmesi anlamına gelir. Günümüzde mal ya da hizmet üreten tüm işletmeler mutlaka bir tedarik zincirine bağlıdır. Bu nedenle etkin tedarik zinciri yönetimi işletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmesinde önemlidir.

Wei ve Xiang'e (2013, s. 279) göre tedarik zinciri yönetimi, faaliyet ve süreçlerin planlanması, koordinasyonu, kontrolü ve optimizasyonu ile ürün ve hizmetlerin müşterilere doğru zamanda, doğru miktarda, gerekli kalitede ve doğru adrese iletilmesidir. Habib'e (2011, s. 5) göre tedarik zinciri yönetimi, maliyetleri düşürmek için tedarik zinciri süreçlerinin yönetimi iken; Li vd.'ne (2006, s. 107) göre ise işletme ile tedarikçi arasında uzun vadeli ilişkiler kurulmasını sağlayarak performansı artıracak iş süreçlerinin taktiksel ve sistemsal olarak yönetimidir.

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde tedarik zincirini stratejik bir araç olarak görmesinin birçok nedeni vardır. Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi, hammaddenin nakliyesinde etkinlik, dağıtımın zamanında yapılması ve müşteri memnuniyeti gibi konular tedarik zinciri yönetiminin uygulanma nedenleridir (Mishra, 2010, s. 43). Wei ve Xiang'e (2013, ss. 279-281) göre tedarik zinciri yönetimi ile işletme yüksek pazar hassasiyetine sahip olur, bilgi alışverişini hızlandırır, belirsizliği ortadan kaldırır ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmiş olur.

Tedarik zinciri yönetimi işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bunun nedeni işletmenin faaliyet gösterdiği çevre, üretilen hizmet ya da malın mahiyeti, hedef kitle ya

da yönetimsel farklılıklar olabilir. Fakat temel düzeyde bir tedarik zinciri süreci tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteri arasındaki ilişkileri içerir (Habib, 2011, s. 4).



Şekil 8. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci

**Kaynak:** Mamun Habib, (2011). Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. Rijeka: In-Tech., s. 4.

## 6.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Artan rekabet ve küreselleşen ekonomi ile birlikte müşteri kavramı önem kazanmış ve müşteri ile uzun süreli bağlantılar kurmak işletmelerin önceliği haline gelmiştir. Bu nedenle farklılaşmak isteyen işletmeler süreçlerini yeniden tasarlayarak müşteri odaklı sistemler kurmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde müşteri ilişkileri yönetimi kavramına ilişkin çok sayıda tanım olduğu görülür. Soliman (2011, s. 167) müşteri ile yoğun ilişkiler kurarak işletmeye yakın tutma çabası olarak tanımlarken, Balaram (2009, s. 65) müşteri ve işletme arasında karşılıklı menfaatin sağlandığı bir süreç olarak tanımlar, Mishra ve Mishra (2009, s. 86) ise operasyonel, analitik ve işbirlikçi bilgi sistemleri ile müşteri karlılığını koruyan bir yönetim anlayışı olarak ifade eder.

Rigby (2017, s. 30) müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde, yöneticilerin süreçlerin sağlıklı işlemesi adına yerine getirmekle yükümlü oldukları birtakım sorumlulukları olduğundan söz eder. Bunlar; müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumsuz etkileri olan sorunların tespit edilmesi, işletme verileri ile bu sorunların düzeltip dzeltmeyeceğinin belirlenmesi, maliyet etkinliğini sağlayacak uygulamaların kurulması ve çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi programlarına katılmaya teşvik edilmesidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı üzerine farklı bakış açıları bulunur. Soliman (2011, s. 167) müşteri ilişkileri yönetimini süreç, strateji, felsefe, yetenek ve teknoloji olarak sınıflamıştır.

İşletmelerin müşteri ilişkiler yönetimini stratejik yönetim aracı olarak seçmesinin bir çok nedeni vardır. Mishra ve Mishra'ya (2009, s. 89) göre işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile müşteri beklentilerini karşılarken bir yandan da çalışan memnuniyetini sağlar. Müşterilere ilişkin gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen veriler ile işletme yöneticileri satış, pazarlama, hizmet gibi müşteri sadakatini sağlayabilecek süreçlerin iyileştirilmesini sağlar, önceki müşteri deneyimlerinden elde edilen veriler ile müşterilerin ihtiyaçlarını saptar, maliyetleri düşürür ve kurumsal hafızayı güçlendirir (s. 89).

İşletmelerin karşılaştıkları problemlerin başında rekabet ve değişen talep yapısı gelir. Başarılı stratejik planların oluşturulabilmesi ve stratejik yönetim sürecinin etkinliği, müşteriye odak noktasında tutan dinamik ve analitik çözümler ile mümkün olur. Bu yaklaşımlardan biri de müşteri ilişkileri yönetimidir (Alipour ve Mohammadi, 2011, ss. 28-30). Müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin başarılı olması, kavramın çok iyi anlaşılması ve en uygun müşteri ilişkileri yönetimi seçeneğinin belirlenmesi ile olur. Müşteri ilişkileri yönetimi, alan yazında operasyonel, analitik ve işbirlikçi olmak üzere üçe ayrılır (Srivastava, 2012, s. 18). İşletme ihtiyaçları doğrultusunda bu yönetim metodlarına başvurur.

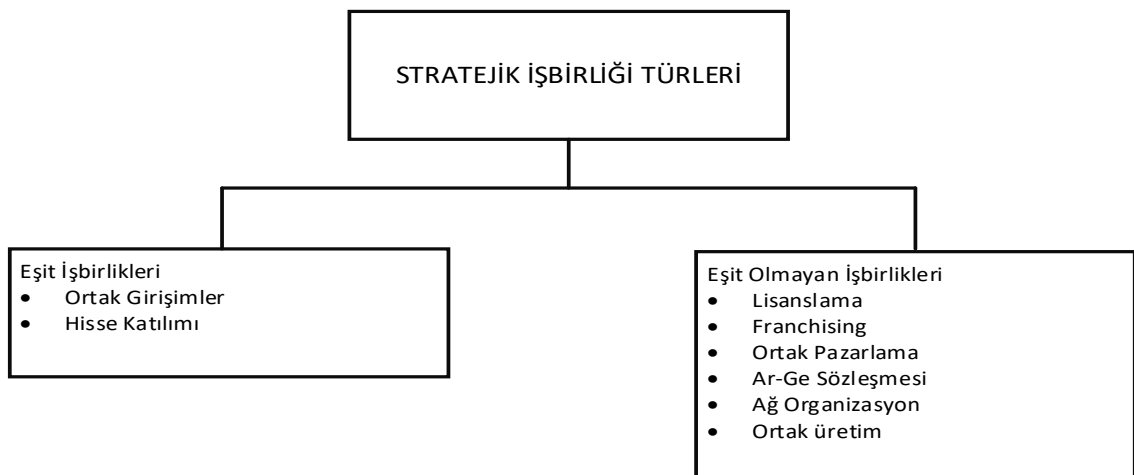
### **6.7. Stratejik İşbirliği**

Artan rekabet ve değişen talep yapısı işletmelerin müşteri beklentilerini tam olarak karşılayamamasına neden olmaktadır. Müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayan işletmelerin uzun vadeli hedefleri sektöre uğrayabilmekte, hazırlanan planlar başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin içsel ya da dışsal süreçlerinde stratejik işbirlikleri yapması doğru olacaktır. İşletmeler stratejik işbirliği yolunu tercih etmeden mutlaka analiz yapılmalıdır. Bu analizler; işbirliğinin işletmenin vizyon ve stratejine uyumlu olup olmadığı, potansiyel ortakla çalışabilme kabiliyetinin olup olmadığı, potansiyel ortakla karşılıklı fırsatların yaratılabilmesi yeteneği ve performansı gözeten resmi bir sözleşmenin varlığıdır (Rigby, 2017, s. 52).

Rigby'e (2017, s. 52) göre stratejik işbirliği, ortak bir takım hedeflere ulaşabilmek için işletmelerin birbirlerine kaynak sağladıkları anlaşmalardır. İşletmeler; müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ya da kamu kuruluşları ile stratejik işbirlikleri oluşturabilir. Culpan (2008, s. 98) stratejik işbirliğini işletmelerin rekabet avantajını sağlamak için eşit şartlarda ya da belirli şartlar altında bir araya gelmesi olarak, Serrat (2009, s. 2) ise iki ya da daha fazla taraf arasında, kritik ihtiyaçların karşılanması amacıyla kaynakların bir araya getirilmesini içeren resmi bir anlaşma olarak tanımlar.

İşletmenin farklı amaçlarla gerçekleştirdiği stratejik işbirliklerinin bir çok faydası vardır. İsoraité (2009, s. 42) ve Zamir vd.'ne (2014, ss. 27-28) göre stratejik işbirlikleri ile işletme; yeni pazarlara daha kolay girer, küresel pazardaki rekabetçi gücünü artırır, dağıtım ağlarını genişletir, üretim maliyetlerini düşürür, marka bilinirliklerini artırır, belirsizliği azaltır, ürün ve hizmet yelpazelerini genişletir, gelecekteki rekabet riskini azaltır, ölçek ekonomisine ulaşarak verimlilik sağlar ve yeni bilgi ve beceriler sağlar.

Beklenti ve ihtiyaçlarda meydana gelen değişiklikler işletmeleri de farklı arayış ve süreçlere yöneltmektedir. Farklı yapılarda olan işletmeler farklı tarzda işbirlikleri gerçekleştirebilir. Karteller, kooperatifler, ortak girişimler, taşeronlar, imtiyazlı gruplar, araştırma ve geliştirme konsorsiyumları gibi yapılar bunlara örnek olarak gösterilebilir (Serrat, 2009, s. 2).



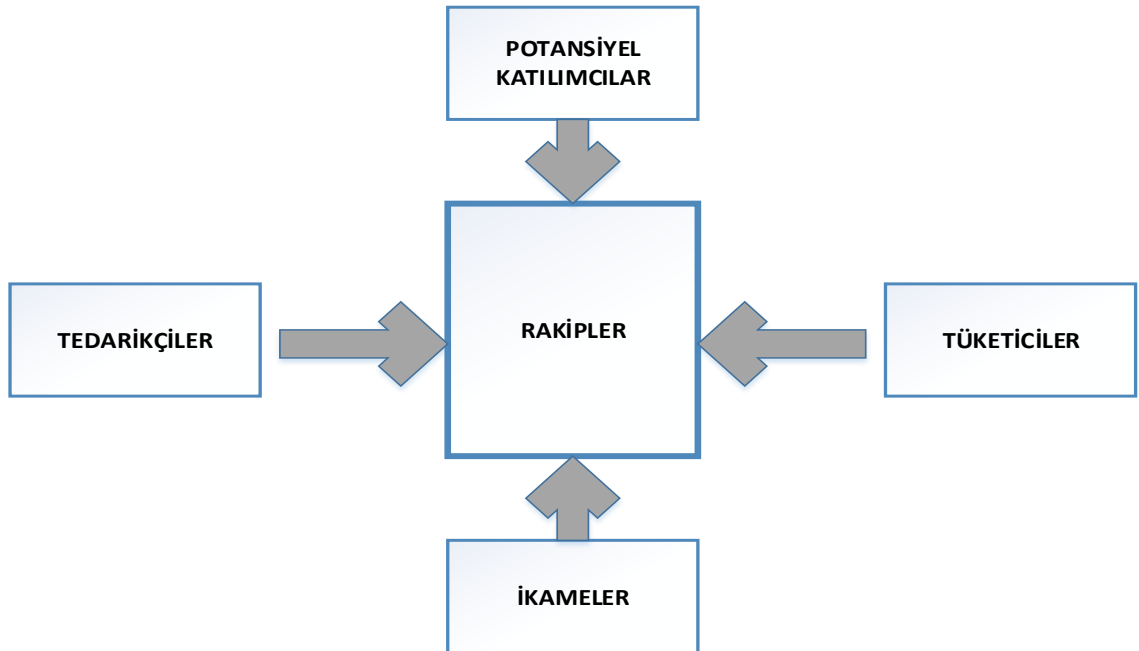
Şekil 9. Stratejik İş Birliği Türleri

**Kaynak:** Refik Çulpan, (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms, Management Revue, s. 99.

## 6.8. Porter Beş Kuvvet Analizi

Porter'a göre işletme çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak rekabetçi avantajı elde eder. Bu yaklaşım endüstriyel örgüt teorisi üzerine temellenir. Endüstriyel örgüt teorisine göre işletmelerin faaliyet gösterdiği piyasanın çekiciliğini piyasa katılımcılarının belirlediği savunulur (Raible, 2014, s. 4).

Porter tarafından ortaya atılan bu yaklaşım ile strateji kavramı yeniden şekillenmiştir. Temel olarak işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde rakiplerine karşı kendilerini savunur, avantaj ve dezavantajlarını saptar ve bu doğrultuda lehlerine olan stratejiler geliştirir (Nguyen, 2017, ss. 10-11). Porter'in ortaya attığı beş rekabetçi güç; yeni katılımcıların piyasaya girmesi, ikame ürün ya da hizmetlerin varlığı, tüketicilerin pazarlık kabiliyeti, tedarikçilerin pazarlık kabiliyeti ve rakiplerdir (Grundy, 2006, s. 215). Grafikte bu beş kuvvete yer verilmiş ve piyasada var olan oyuncular arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.



Şekil 10. Porter 5'li Rekabetçi Güç Analizi

**Kaynak:** Tony Grundy (2006). Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. Strategic Change 15(5), s. 215.

Porter'in geliştirmiş olduğu model bir takım avantajlar sunmaktadır. Bu teori ile işletmeler; mikroekonomik teoriyi beş ana etkene indirmiş, etkili ve sistemli düşünme kabiliyeti sağlamış, uzun dönemli getirilerin tahmin edilmesini sağlamış ve girdi-çıktı analizleri yaparak büyüme oranlarının tahmin edilmesini kolaylaştırmıştır (Grundy, 2006, s. 215).

Porter tarafından geliştirilen bu modelin bazı özellik ve sonuçlarına değinilmiştir. Bunlar; bir sektördeki rekabetin mevcut rakipler dışında başka faktörler tarafından da etkilenmesi, tartışma ortamı sağlayarak kavramsal bir yapı çizmesi ve rekabetçi avantajın sağlanmasında hangi öğelerin etkin olduğunun belirlenmesine imkan tanınmasıdır (Bay vd., 2016, s. 1411).

## **6.9. Vizyon ve Misyon İfadeleri**

Günümüz işletmeleri artan rekabet ve değışen talep yapısında örgütsel bağıllık ve çalışan bağıllığını tesis ederek stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırlar. Fakat vizyon ve misyon kavramları stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçleri içerisinde önemli bir yeri olmasına rağmen gerektiği düzeyde önemi görmemektedirler.

Rigby'e (2017, s. 44) göre misyon bir işletmenin faaliyetlerini, hedeflerini ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için sergilediği yaklaşım iken; vizyon ise şirketin gelecekteki konumudur. Tankoviç'e (2013, s. 332) göre vizyon ve misyon ifadeleri sadece stratejik yönetimi değil aynı zamanda işletmenin çevresini de ilgilendirdiği için işletmeler tüm paydaşlara bu ifadeleri sunar. Darbi (2012, s. 96) ise misyon ve misyon ifadelerinin tüm sektörlerde işletmelerin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade eder.

Vizyon ve misyon ifadeleri bir işletmenin stratejisinin temel ve en önemli unsurlarındandır. Günümüzde kurumsal işletmelerin birçoğu örgütsel hedeflerin oluşulmasına temel olarak misyon ve vizyon ifadelerini alır (Taiwo vd., 2016, s. 128). Bu nedenle bu kavramların iyi anlaşılması stratejik yönetimin sağlıklı yürütülmesi için önemlidir.

## 6.10. Değişim Yönetimi Uygulamaları

İşletmeler uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmek ve kârlarını en üst düzeye çıkarmak için yeni iş süreçleri oluşturmak ve bu iş süreçlerini kontrol etmek isterler. Rigby'e (2017, s. 22) göre değişim yönetimi uygulamaları ile işletmeler; değişimi tasarlar, örgütsel satın almalar gerçekleştirir, değişim faaliyetlerini olabildiğince sorunsuz şekilde yürütür ve gelecekteki değişim çabalarının başarısı için tekrarlanabilir modeller geliştirir.

Değişim yönetimi çalışanların örgütsel iş ve süreçlerde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesini sağlar. Hiatt ve Creasey'e (2012, s. 1) göre sonuç ve çözüm yolu arasındaki bağlantı olan değişim yönetimi uygulamaları, paydaşların işletme hedeflerine uygun faaliyet göstermelerini sağlar. Değişim yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması için üst yöneticilerin desteklenmesi gerekir. Uygulamaların etkin olması için tüm örgütsel iş ve süreçler ile uyumlu olması gerekir (Riposo vd., 2013, s. 23).

Otsupis ve Otsu'ya (2016) göre değişim yönetimi, işletmelerin mevcut durumdan geleceğe fayda sağlayarak geçişini sağlayacak yaklaşımlar iken; Oseni'ye (2007, s. 1) göre ise süreçlerde gerçekleştirilecek değişikliklerin planlara ve hedeflere göre uygulanmasını sağlamak, düzenlemek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Değişim yönetimi işletme açısından gerekli olan süreçleri yönetmek için belirli teknikleri içerir. Bu tekniklerin uygulanması bir sürece yayılır ve sürecin başarısı için takip edilmesi gereken kurallar vardır. Kotter'in değişim modeli; stratejileri yenilemeyi, yeniden organize etmeyi ve kaliteyi optimize etmeyi amaçlar (Scherle vd., 2014, s. 39). Kotter birbirini takip eden sekiz aşamalı değişim sürecinden bahsetmiştir (ss. 40-41). Bu aşamalar; paydaşların işbirliğini kazanmak, yol gösterici bir koalisyon oluşturmak, vizyon ve strateji sahibi olmak, yönetimin iletişim halinde olmasını sağlamak, tüm ekibin vizyon doğrultusunda hareket etmesini sağlamak, kısa vadeli kazanımları planlamak, eski yaklaşımları değiştirmek ve yeni yaklaşımları kurumsallaştırmaktır.

Değişim yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletme yöneticilerinin sonuç odaklı olması, değişim önündeki direnci kırması, çalışanlara sık sık ve değişim içerikli mesajlar vermesi ve gelişimi sürekli olarak izlemesi gerekir (Rigby, 2017, s. 22).

Değişimi benimseyen ve isteyen işletmelerin değişim süreçlerini takip etmesi ve yöneticilerin bu doğrultudaki davranışları stratejik yönetim sürecini başarıya ulaştırır.

### **6.11. Dış Kaynak Kullanımı**

Artan rekabet ve ani değişen müşteri beklentileri işletmeleri talep ve istekleri karşılayamama durumu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Belirli alanlarda uzmanlaşan işletmeler karşılayamadıkları talepleri diğer işletmelerden temin ederler.

Kavcic'e (2014, s. 14) göre dış kaynak kullanımı; işletmenin temel faaliyetlerine odaklanarak operasyonel ve kaynak maliyetlerini düşürmesi ile ölçek ekonomisine ulaşması iken; Iqbal ve Dad'e (2013, s. 92) göre ise özellikle çok uluslu şirketlerin işlem maliyetlerini düşürmek için uyguladıkları bir strateji olan dış kaynak kullanımı, bir ya da birden fazla iş sürecinin dışarıdan bir sağlayıcıya devredilmesidir, Giertl vd.'ne (2015, s. 1081) göre ise faaliyetlerin kararlaştırılan tarihte ve kararlaştırılan fiyatta hizmeti sunacak dış kaynak ya da hizmet sağlayıcısına aktarılmasıdır.

Dış kaynak kullanımı günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Uzun vadeli ve stratejik bir karar olan dış kaynak kullanımı önemli bir adımdır. Bu sebeple dış kaynak kullanımı yapılıp yapılmayacağı, yapılacaksa hangi sağlayıcı ile yapılacağıın kararı verilmesi gerekir (Moreira vd., 2014, s. 1446).

İşletmeler dış kaynak kullanarak öz yeteneklerine yönelirler. Diğer faaliyetleri ise dış kaynak kullanma yoluna giderek tedarik eder. Böylece zaman kaybını önler ve artan rekabet ortamında avantajlı konuma gelir (Çatı vd., 2015, s. 57).

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları da söz konusu olabilir. Bunlar; mal ve hizmet kalitesinde meydana gelebilecek düşme, öz yeteneklerin kaybedilmesi, çalışan performansında meydana gelebilecek düşmeler ve meydana çıkabilecek gizli maliyetlerdir (Ordoobadi, 2005, s. 1).

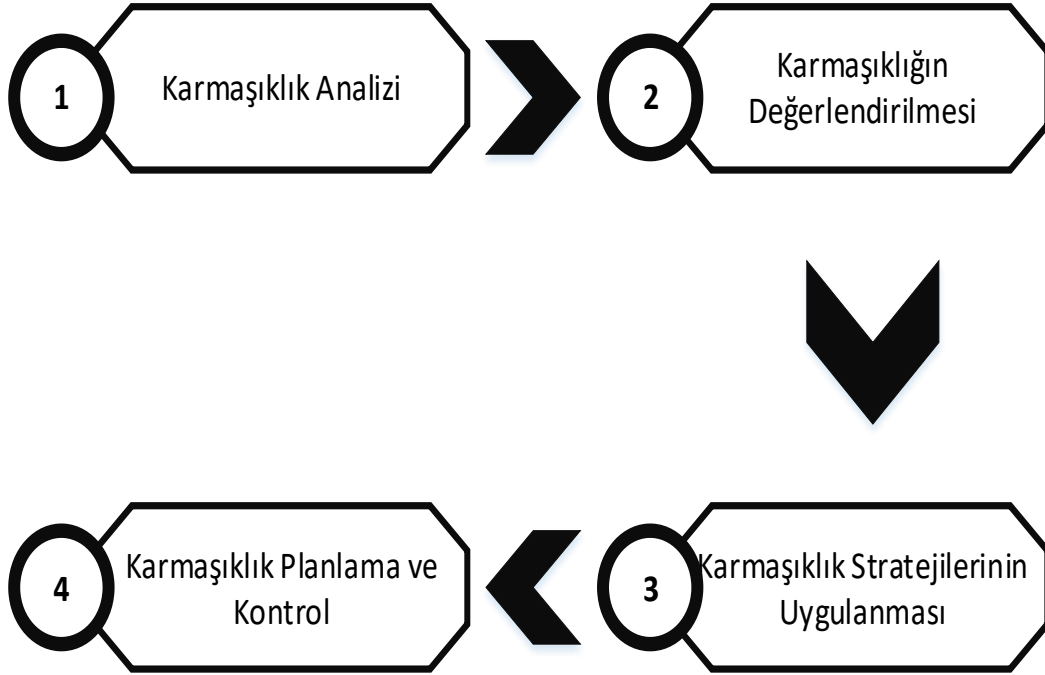
## 6.12. Karmaşıklığın Azaltılması

Teknolojik gelişmeler, politik gelişmeler, ekonomik gelişmeler ve diğer unsurlarda meydana gelen değişimler karmaşa yaratmakta ve bu karmaşa ortamında işletme belirli risklere maruz kalmaktadır. Karmaşa ortamları işletme açısından avantaj olabileceği gibi dezavantajda olabilir. Bu nedenle işletmenin karmaşa yönetimi stratejilerini dikkate alması önemlidir (Mitka ve Okreglicka, 2015, s. 439).

Karmaşıklığın azaltılması; işletmenin stratejilerini, ürünlerini, süreçlerini ve bilgi teknolojilerini basit ve anlaşılabilir kılmasını sağlar. Rigby'e (2017, s. 24) göre karmaşıklık genel itibariyle işletmelerin çalışma modellerini zorlaştıran, yüksek maliyetlere neden olan ve yetersiz getiriye yol açan süreçler ve yönetimlerden kaynaklanır. Karmaşıklığın azaltılmasına ilişkin olarak var olan temel kavramlar; ürün ve hizmet çeşitlendirme, süreçlerin standardizasyonu, envanter yönetimi ve yönetsel unsurlar etrafında şekillenmektedir (Myrodiya vd., 2016, s. 43).

Stratejik yönetim sürecinde, süreçleri aksatacak tüm faktörlerin saptanması ve çözümü önemlidir. Herhangi bir iş ya da süreçte var olan belirsizlik sağlıklı planlamaya engel teşkil eder. Bu nedenle işletme yöneticilerinin karmaşaya yol açan nedenleri anlaması, operasyonel süreçler arasındaki farklılıkları ve işletmenin öz yeteneklerini saptaması, müşteriye odaklanırken maliyetleri düşürmesi, işletme yapısını, iş süreçlerini ve bilgi teknolojilerini basitleştirmesi, yeni ürün, hizmet ya da genişleme çabalarının önündeki engelleri kaldırması ve yönetici rol ve yetkilerini netleştirmesi gerekir (Rigby, 2017, s. 24).

İş süreçlerinde farklı karmaşa durumları söz konusu olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi bunun nedenleri çevresel unsurlar olabileceği gibi içsel unsurlar da olabilir. Bu durumda işletmelerin bir yol, yöntem ve teknik belirlemesi önemlidir. Kavrama ilişkin çok sayıda çözüm yöntemi olmakla birlikte genel itibariyle; karmaşanın analiz edilmesi, değerlendirilmesi, stratejilerinin belirlenmesi ve planlanan karmaşa çözüm yönteminin kontrolü olmak üzere dört aşamadan bahsedilebilir (Vogel ve Lasch, 2015, s. 110).



Şekil 11. Dört Aşamalı Karmaşıklık Yönetimi Yaklaşımı

**Kaynak:** Wolfgang Vogel ve Rainer Lasch (2015). Approach for Complexity Management in Variant-rich Product Development. Hamburg: GmbH., s. 110.

Rigby'e (2017, s. 25) göre karmaşıklık azaltımı ile işletme gizli maliyetleri ortaya çıkarır, hangi ürün ve hizmetlerden kar edeceğini saptar, müşterilerin gerçekten neye değer verdiğini belirler, hangi süreçlerin olumsuzluğa yol açtığını belirler ve böylelikle büyümek ve daha fazla kar elde etmek için izlenmesi gereken yol haritasını oluşturur.

### 6.13. Öz Yetkinlik

Bir işletmenin müşterilerine en iyi hizmeti sunmasını sağlayan öz yetkinlik, farklı üretim ve hizmet süreçlerinin nasıl koordine edileceği ve sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl sağlanacağı gibi konularda işletmeye yardımcı olur (Rigby, 2017, s. 26).

Nimsith vd.'ne (2016, s. 66) göre örgütsel yenilenme ve stratejik değişimin arkasındaki temel güç olan öz yetkinlik kavramı tanımlanması ve uygulanması iken; Jabbouri ve Zahari'ye (2014, s. 132) göre ise bir dizi temel beceri elde etme ve belirli bir standarda ulaşmak için gerekli olan süreçlerden bir ya da birden fazlasını gerçekleştirme yeteneğidir.

Öz yetkinlik iş birimleri arasında paylaşılan bilgi ve beceriler olarak da tanımlanır. Bilgi ve becerilerle diğer işletmelere üstünlük sağlayan işletme ya da buna ulaşmak isteyen işletmelerin üç kriteri karşılaması gerekir (Agha ve Alrubaiee, 2012, s. 194). Bunlar; müşteri değerliliği, rakiplerden farklı olmak ve genişletilebilir ürün yelpazesidir.

Rekabet avantajının elde edilmesi stratejik yönetim sürecinde işletme için temel amaç ve hedeflerden biridir. Bu süreç içerisinde daha etkin ve verimli olunması için bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan biri olan öz yetenek ile süreçler olgulanlaştırılmakta, iç süreçler düzenlenmekte ve büyüme sağlanmaktadır (Jabbouri ve Zahari, 2014, s. 132). Böylece performansı artan işletme stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmış olur.

İşletme öz yeteneklerini geliştirmek için birtakım faaliyetler gerçekleştirmelidir (Rigby, 2017, s. 26). Bir işletme öz yetenek geliştirmek için diğer işletmelerle kendini karşılaştırmalı, müşterileri analiz edip gerçekten değer verdiği yanlarını belirlemeli, geliştirme çalışmaları için bir yol haritası oluşturmalı, güçlü yanlarını daha da güçlendirecek ittifaklar, satın almalar vb. yapmalı ve işletme genelinde öz yetenek geliştirmeyi teşvik etmelidir.

## **7. Stratejik Yönetim Süreci**

İşletmelerde üst yöneticiler tarafından başlatılan stratejik yönetim süreci, orta ve alt seviye yöneticilere doğru ilerler. İşletmenin stratejik olarak izleyeceği yol her ne kadar üst yönetim tarafından belirleniyor olsa da sürecin ihtiyaç duyduğu her türlü girdi alt kademe yönetici ve çalışanlar vasıtasıyla elde edilir.

Stratejik yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi sürecinde birçok model geliştirilmiştir. David'e (2011, s. 33) göre stratejik bilince sahip olunması ile başlayan süreç, vizyon ve misyon beyanları doğrultusunda amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile devam eder. Belirlenen bu stratejik amaç ve stratejik hedeflere erişmek için mevcut stratejiler incelenir ve en etkin olanı saptanır. Bu doğrultuda hazırlanan planın uygulamaya alınması, aksayan yanlarının belirlenmesi ve geri bildirim verilmesi ile stratejik yönetim süreci tamamlanır.

Pedrosa (2010, ss. 3-4) stratejik yönetim sürecini üç aşamada ele alır. Bunlar; stratejik formülasyon, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesidir. Nedelea ve

Paun'a (2009, s. 102) göre ise stratejik yönetim süreci beş aşamadan oluşur. İlk üç aşama işletmeye yön verme amacını taşır. Dördüncü aşama en karmaşık ve zorlu olandır. Bu aşamada stratejik plan belirlenir, formüle edilir ve bu doğrultuda idari kararlar verilir. Beşinci aşamada ise stratejik performans değerlendirilir ve gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştirilir.

AŞAMA 1	AŞAMA 2	AŞAMA 3	AŞAMA 4	AŞAMA 5
İşin tanımlanması ve stratejik bir misyon kurulması	Stratejik hedefler ve performans hedeflerinin belirlenmesi	Hedefe ulaşmak için strateji oluşturma	Stratejik planın kurulması ve uygulanması	Stratejik planın ve/veya uygulamasının değerlendirilmesi ya da yeniden formüle edilmesi

Şekil 12. Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** Stefan Nedelea ve Laura Adriana Paun (2009). The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. Review of International Comparative Management 10(1), s. 102.

Planlama ile başlayan stratejik yönetim süreci; işletmenin nerede olduğu, nereye ulaşmak istediği, ulaşılmak istenen yere nasıl ulaşacağı ve ulaştığı noktayı nasıl değerlendireceği gibi soruların yanıtıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 3). Diğer bir deyişle stratejik yönetim stratejik planların hazırlanması, kullanılması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Stratejik yönetimin temel aşamaları şekildeki gibidir.

**Tablo 5.** Stratejik Yönetim Süreci

<b>Soru</b>	<b>Yöntem</b>	<b>Cevap</b>
<b>Şu an ki durumumuz?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan ve programlar</li><li>• SWOT analizi</li><li>• Paydaş analizi</li><li>• Hedef kitle\ilgili tarafların belirlenmesi</li></ul>	Durum analizi
<b>Nereye ulaşmak istiyoruz?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluşun var oluş gerekçesi</li><li>• Temel ilkeler</li></ul>	Misyon ve ilkeler
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arzu edilen gelecek</li></ul>	Vizyon
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar</li><li>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler</li></ul>	Amaçlar ve hedefler
<b>Amaç ve hedeflerimize nasıl ulaşırız?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri</li></ul>	Stratejiler
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detaylı iş planları</li><li>• Maliyetlendirme</li><li>• Performans programı</li><li>• Bütçeleme</li></ul>	Faaliyetler ve projeler
<b>Başarıda nasıl devamlılık sağlarız?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raporlama</li><li>• Karşılaştırma</li></ul>	İzleme
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri besleme</li><li>• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi</li><li>• Performans göstergeleri</li><li>• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi</li></ul>	Performans ölçme ve değerlendirme

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, 2018, s. 3

### III. YÖNTEM BİLİM

Araştırmada stratejik yönetimi benimsemiş ve stratejik planlama faaliyetinde bulunan işletme ve kurumlardaki yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılık düzeyinin ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu bölümde araştırmanın konusu, tasarımı, ana kütle, örneklem ve örnekleme yöntemi, ölçüm araçları ve ölçme yöntemleri, pilot araştırma uygulaması ve asıl ölçüm uygulaması hakkında bilgi verilmiştir.

#### A. GENEL ÖZET

Bu tez çalışmasında doğrudan stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ve görevi gereği planlama faaliyeti gerçekleştiren yöneticilerin, faaliyetlerinde ve verdikleri kararlarda stratejik yönetim uygulamalarını ne düzeyde dikkate aldıklarını ve işletmelerin insan kaynağının temini esnasında adayların bu uygulamalara ne düzeyde duyarlı olduğunu ölçümleyecek, ilgili kavramın kuramsal ve teorik altyapısını içeren, geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlayan bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle stratejik yönetim ve stratejik planlama alan yazını incelenmiş ve ayrıca ölçek geliştirme ile ilgili diğer akademik çalışmalar ele alınmıştır. Alan yazının ve ölçek geliştirme çalışmalarının incelenmesi sonucunda öncelikle 122 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuş ve bu maddeler 3 boyut altında toplanmıştır. Oluşturulan madde havuzu öncelikle yüzey ve içerik geçerliliği analizlerine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda madde sayısı 86'ya inmiş ve bu maddeler 3 boyut altında toplanmıştır.

Yüzey ve içerik geçerliliği analizleri sonrasında 86 madde ve 14 demografik soruyla pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Alan yazında pilot araştırma örneklem sayısı üzerinde çok sayıda görüş olduğu görülmekle birlikte, 100 kişilik bir örneklemin yeterli olacağı kanısına varılmıştır. Pilot araştırma aşamasında örneklem analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistik analizler gerçekleştirilmiş ve boyutsallık ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan maddelerin elenmesi sağlanmıştır.

Pilot araştırma sonucunda yeni yapı 3 boyut altında ve 25 madde ile anlamlı hale gelmiştir.

Pilot araştırma sonrasında belirlenen 320 kişilik örneklem ile asıl araştırma safhasına geçilmiştir. Bu aşamada elde edilen verilere ilişkin olarak gerçekleştirilen temizlik sonrasında 18 adet ölçek analizlere dahil edilmemiştir. Asıl araştırma safhasında demografik değişkenlere ilişkin analizler gerçekleştirilmiş, boyutsallık analizleri, normallik analizleri, yapısal geçerlilik analizleri ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda faktör yükü düşük çıkan bir madde daha elenmiş ve yeni yapı 3 boyut altında 24 madde ile nihai halini almıştır.

## **B. ÖLÇEĞİN TASARIMI VE KURAMSAL TEMEL**

Günümüzde işletmeler rekabet yoğun ortamların varlığı, değişen talep yapısı ve teknolojik gelişmelerin neden olduğu değişimlere kayıtsız kalamamakta ve değişen dünya düzeyine olabildiğince hızlı adapte olmanın yollarını aramaktadırlar. Bu değişime ayak uydurmanın belki de en önemli yolu değişim bilincinin kurum kültürü olarak çalışanlara benimsetilmesinden geçer. Değişim direnci olan kurumların bu süreçleri daha sancılı geçirmeleri normal olarak kabul edilir. Bu süreçlerde verilecek kararların niteliği, yönetim biçimi, alınan kararların sonuçları ve karar alma süreçlerinde bireylerin rolü önemlidir.

### **1. Araştırmanın Tasarımı**

Belirlenen amaçlar doğrultusunda, örneklem içerisinde yer alan işletmeler üzerinde stratejik yönetim duyarlılığı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bir araştırma modeli geliştirilmiş ve öne sürülen model göz önünde bulundurularak, stratejik yönetim duyarlılığının geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Ölçek geliştirme süreci temel olarak üç aşamadan oluşur. Bunlar sırasıyla madde havuzunun meydana getirilmesi, ölçeğin tasarlanması ve ölçeğin değerlendirilmesidir. Ölçek geliştirme sürecinde nicel ve nitel araştırma tekniklerinden faydalanılmıştır.

## 1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Bu aşamada ölçekte yer alacak maddelerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Hinkin'e (1995, s. 969) göre madde geliştirme konusunda tümdengelim ve tümevarım yöntemleri kullanılmaktadır. Geliştirilmesi hedeflenen ölçeğin ilgili alan yazında yeteri kadar kuramsal bilginin olmaması durumu söz konusu ise tümevarım yöntemi tercih edilir. Bu çalışmada ilgili alan yazından, yakın kuramlardan ve ölçek geliştirme ile alakalı diğer bilimsel çalışmalardan faydalanılmıştır.

Çalışmada tümdengelim yöntemine göre ölçek ifadeleri geliştirilmiştir. Ölçeğin konusuyla ilgili olarak yazından yararlanılarak geliştirilen konu içeriği uzmanlarının görüşüne sunulmuş ve bu görüşler analiz edilerek ölçekte bulunabilecek ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır (Hinkin, 1998, ss. 106-107).

İlk etapta kuramsal alt yapıyı oluşturmak üzere ilgili alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda konu ile ilgili ve yakın kuramlara ilişkin olarak gerçekleştirilen tez çalışmaları, bilimsel makaleler ve kitaplar ele alınmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama alan yazını dikkate alınarak oluşturulan ifadelerin incelendiğinde farklı başlıklar altında ele alındığı görülmüştür. Alan yazının ve ölçek geliştirme çalışmalarının incelenmesi sonucunda 122 maddeden oluşan bir havuz oluşturulmuş ve bu maddeler 3 boyut altında toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elenmesi gereken maddeler ölçüm aracından çıkarılmıştır. Sonuç olarak ölçüm aracının 3 boyut ve 24 maddeden oluştuğu görülmüştür.

İlk olarak dağıtım, yayma ve aksiyon alma boyutunun ve ayrı ayrı maddelerinin; Harvey ve Scott (1999), Davis vd. (2012), Dünder ve Kılıç (1994) ve Ouchi vd. (1985) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda işletmelerin stratejik yönetim düşüncesinde ve faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

Ölçeğin ikinci boyutu olan planlama duyarlılığı boyutunun ve ayrı ayrı maddelerinin; Kafman (2016), Ferreira vd. (2015), Schultz (2016), Salkic (2014), Carnahan (1980), Bakan ve Büyükbeşe (2008), Demirel (2013), Esen (2012) ve Rajablu vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda işletmelerin stratejik yönetim düşüncesinde ve faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

Ölçeğin üçüncü ve son boyutu olan süreç duyarlılığı boyutunun ve ayrı ayrı maddelerinin; Guth (1981), Hitt vd. (2007), Wang (2016), Gündüz (2012), Karakaş (2014), Şencan (2016), Tremblay vd. (2009), Borger ve Gaia (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda işletmelerin stratejik yönetim düşüncesinde ve faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

## **1.2.Ölçeğin Yapılandırılması**

Madde havuzunun belirlenmesinin ardından belirlenen sorular çeşitli yöntemlerle analiz edilmiş ve uygulanabilecek bir anket formu geliştirilmiştir. Genel itibarıyla ölçek geliştirme çalışmalarında anket formunun olabildiği kadar net, kısa ve anlaşılabilir olmasına çaba gösterilmiştir.

Bu nedenle ilk aşamada derlenen maddeler incelenerek benzer olanların çıkarılması, birbirini içeren maddelerin birleştirilmesi, anlaşılır hale getirilmesi ve amaca uygun olup olmadıkları gözden geçirilmiştir. Bunun yanında ölçeğin şekilsel tasarımı ve demografik değişkenlerin seçimi yapılmıştır. Bu kapsamda konu içeriği uzmanlarından faydalanılmış ve bir ölçek taslağı meydana getirilmiştir. Böylelikle ölçeğin yüzey ve içerik geçerliliği sağlanmış ilk hali oluşturulmuştur. Sonrasında bu taslak üzerinden pilot araştırma çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma ile tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş, iç tutarlılık analizleri ve normallik analizleri gerçekleştirilerek çıkarılması gereken maddeler belirlenmiştir.

Ölçeğin yapılandırılmasında pilot araştırma sonrasında oluşan ölçek taslağının asıl ana kütleye uygulanması ikinci aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada boyutsallık analizleri, normallik analizleri, iç tutarlılık analizleri ve yapı geçerliliği analizleri gerçekleştirilmiş, çıkarılması uygun görülen maddelerin elenmesi sağlanmış ve gizli faktörler tespit edilerek adlandırılmıştır. Bu çalışmalar sonrasında geliştirilen ölçeğe son hali verilmiştir.

## **1.3.Ölçeğin Değerlendirilmesi**

Yeni ölçek geliştirilmesinde açıklayıcı faktör analizi tek başına yeterli görülmemektedir. Bunun yanında doğrulayıcı faktör analizi de yapılmalıdır (Hinkin, 1998, s. 114). Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapılarının geçerliliğinin sınanması amacıyla gerçekleştirilen

bir test olarak da kabul edilebilir. Bu analiz ile kuramsal bilgi birikimi dikkate alınarak belirlenen maddelerin faktörlerle, faktörlerin de birbirleri ile ilişkili olduğu ispatlanmaya çalışılmaktadır. İfade edilen ilişkilerin tanımlanması amacıyla da yapısal eşitlik veya ölçüm modelleri tasarlanmaktadır (Şencan, 2005, ss. 408-412). Yapısal eşitlik modelleri, açıklayıcı faktör analiziyle elde edilen faktörler (gizli-latent değişkenler) arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışırken, ölçüm modelleri bu faktörler ile faktörleri oluşturan maddeler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Son olarak normallik analizleri ve geçerlilik ve güvenilirlik analizler gerçekleştirilerek ölçeğin değerlendirilmesi tamamlanmıştır.

### **C. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ VE GÜÇ ANALİZİ, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ**

Bu bölümde ana kütle, örneklem büyüklüğü, örnekleme yöntemi ve güç analizi konularına değinilmiştir.

#### **1. Ana Kütle**

Çalışmada ana kütle olarak Türkiye’de stratejik planlama faaliyetinde bulunan kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektör temsilcileri ve üniversite strateji birimlerinde çalışan ya da görevi gereği stratejik planlama faaliyetlerinde bulunan yönetici seviyesindeki kişiler belirlenmiştir. Bahse konu ana kütle çok geniş bir insan grubunu temsil edeceğinden ve bu kadar kişiye ulaşmak zaman ve maliyet açısından imkânsız olacağı için bahse konu birimlerden özel sektör temsilcileri ve üniversiteler İstanbul ve Ankara ilinden, kamu kurumu ve yerel yönetimler ise ulaşım kolaylığı sağlanabileceklerden tesadüfi olarak seçilmiştir.

#### **2. Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi**

Ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem büyüklüğünün belirlenmesi üzerinde bir mutabakat sağlanmış değildir. Hinkin (1998, s. 113) örneklem sayısı için 200 kişiyi yeterli görürken, DeVellis (2012, s. 12) 20 maddelik bir ölçek için 300 kişi olması gerektiğini ifade etmiştir. Comrey (1973) 100 kişilik bir örneklem için zayıf ifadesini kullanırken, 200 kişilik bir örnekleme yetersiz olarak nitelendirmiş ve 300 kişiye anket uygulanmasını ise iyi olarak ifade etmiştir (Winter vd., 2009, s. 148).

Çalışmaya konu ana kütle çok geniş bir insan grubunu temsil ettiğinden örneklem büyüklüğü bilimsel kriterler uygun olarak 320 kişi olarak hesaplanmıştır. 320 kişinin tespit edilmesinde “Tesadüfi Örneklem” yoluna başvurulmuştur. Kurumlardaki personel sayıları arasında farklılıklar olması sebebiyle Oransal Örneklem (Proportional Sampling) yoluna gidilerek her kurumdan uygun sayıda kişi belirlenmiştir. Bu doğrultuda yerel yönetimlerden, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerden, üniversitelerden ve kamu kurumlarından toplamda 320 kişi seçilmiştir.

### **3. Örneklem Birimi ve Örneklem Yöntemi**

Bu çalışmada hedef kitle olarak kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ve üniversitelerden oluşan bir kitle içerisinde “Tesadüfi Örneklem” yoluyla seçilecek ilk, orta ve üst kademe yöneticiler olarak belirlenmiştir.

Örneklem çalışması iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada araştırma uygulanacak işletmeler, ikinci aşamada ise her bir işletmede anket uygulanacak yöneticilerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Birinci aşamada tesadüfi örneklem yöntemi ile gidilecek işletme sayısı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda 54 işletmeye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşamada her işletmede anket uygulanacak 6 kişi tesadüfi yöntemle belirlenmiştir. Ancak yeteri sayıda yönetici bulunmadığı ya da mevcut koşulların uygun olmadığı durumlarda kolayda örneklem yöntemi ile araştırmaya devam edilmiştir.

## **D. ÖLÇÜM ARAÇLARI VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ**

Bu bölümde, ölçüm aracının tanıtımına, uyarılma ve geliştirme sürecine, etiketler ve derecelendirmelere, ölçeğin yüzey ve içerik geçerliliğine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

### **1. Ölçek Geliştirme Süreci**

Stratejik yönetim alan yazını incelendiğinde, işletmelerde yöneticilerin stratejik yönetime olan duyarlılık düzeylerini ölçecek bir ölçüm aracı bulunmadığı görülmüştür. Stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin yabancı ve yerli alan yazında çokça çalışma bu-

lunmasına karşın duyarlılık analizine yer veren bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın keşifsel nitelikte bir ölçek geliştirme çalışması olduğu ifade edilebilir.

Ölçeğin geliştirilmesinde bazı yaklaşımlar ve yöntemler doğrultusunda hareket edilmiştir. İlk aşamada stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarına yönelik olarak çok sayıda araştırma ve ölçüm araçları incelenmiş, buradan hareketle ölçeğe ilişkin maddelerden oluşan bir havuz meydana getirilmiştir. Bu havuzda yer alan maddeler incelemeye konu boyutlar gözetilerek gruplandırılmıştır. Havuzda yer alan her bir madde konu içeriği uzmanlarıyla birlikte değerlendirilerek ölçeğe son şekli verilmiştir. Pilot araştırma çalışması bu analizler sonucunda oluşturulan ölçek üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan ölçüm aracı stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğidir. Araştırmacı tarafından geliştirilen bu ölçekte güvenilirlik, geçerlilik ve boyutsallık analizleri yapılmış, toplam 24 madde ve 3 boyut olduğu saptanmıştır.

## **2. Değişkenler, Etiketleme ve Derecelendirme**

Bu başlıkta geliştirilen stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğine ilişkin değişkenler, değişkenlerin etiketleme biçimi ve değişkenlerin derecelendirme şekillerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **2.1. Değişkenlerin Tanımlanması**

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği likert tipidir. Başlangıç aşamasında 3 boyut ve 122 maddeden oluşmakta idi. Yüzey ve içerik geçerliliği analizleri sonrasında 3 boyut 86 madde olarak gerçekleşmiştir. Pilot araştırma sonucunda madde sayısı 25'e inmiş ve bu maddeler 3 boyut altında düzenlenmiştir. Asıl araştırma esnasında bir madde daha elenmiş ve 24 madde olarak son halini almıştır. Ölçek maddelerinin asıl araştırma sonrasında boyutlara dağılımı ve değişken numaraları tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.** Asıl Araştırma Sonrasında Ölçek Boyutları ve Maddeleri

<b>Faktörler</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Maddeler</b>
<b>Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı</b>	5	V69, V72, V76, V80, V81
<b>Planlama Duyarlılığı</b>	8	V23, V30, V34, V40, V45, V46, V49, V52
<b>Süreç Duyarlılığı</b>	11	V3, V4, V8, V9, V11, V13, V15, V16, V17, V24, V27

## **2.2. Etiketleme ve Derecelerin Tanımlanması**

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin maddelerinde “*Hiç doğru değil*”, “*Çok az doğru*”, “*Yarı yarıya doğru*”, “*Büyük ölçüde doğru*” ve “*Kesinlikle beni tanımlıyor*” etiketleri tercih edilmiştir. Bunun nedeni ise alan yazında yapılan araştırmalarda bu doğrultuda kullanımının olduğunun görülmesidir. Geliştirilen ölçekte kullanılan etiketlere karşılık olarak belirlenen dereceleri de aşağıdaki gibi belirlenmiştir: *Hiç doğru değil*=1, *Çok az doğru*=2, *Yarı yarıya doğru*=3, *Büyük ölçüde doğru*=4 ve *Kesinlikle beni tanımlıyor*=5.

## **3. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları**

Bu bölümde belirlenen ölçüm için uygun görülen teknikler ile elde edilen verilere ilişkin analizlere yer verilmiştir. Bilimsel çalışmalarda olması gereken en önemli özelliklerden biri ölçülebilir olmaktır. APA ve NCME tarafından geliştirilen ve bilimsel çalışmalarda sıkça atıf yapılan “standartlar” adlı eserde geçerlilik kavramına da yer verilmiştir. Bu eserde bilimsel araştırmalar neticesinde oluşturulan ölçek sayesinde elde edilen veriler ve yorumları önemlidir (Lissitz, 2009, s. 141). Bir ölçeğin geçerli olabilmesi için farklı zamanlarda gerçekleştirilen ölçümlerde aynı sonucu vermesi gereklidir. Bunun yanında ölçülmek istenen konu ile ölçüm sonuçlarının tutarlı olması da geçerlilik açısından önem arz eder.

Ölçek ya da testleri ölçümlemek için kullanılan geçerlilik analizleri; yapı, ölçüt, yüzey ve içerik olmak üzere dört farklı şekilde ele alınabilir. Bu tez çalışmasında bir ölçek geliştirilmek istendiğinden ölçüt geçerliliği yaklaşımı dikkate alınmamış, eldeki veriler yapı, içerik ve yüzey geçerlilik yöntemleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Kriter geçerliliği ise asıl araştırma aşamasında uygulanmıştır.

### **3.1. Yüzey Geçerliliği**

İçerik geçerliliği gibi yüzey geçerliliği de geliştirilmesi amaçlanan ölçeğin neyi ölçtüğüyle alakalıdır. Yüzey geçerliliği analizlerinde ölçek maddelerinin yeteri kadar açık olup olmadığı, anlaşılabilirliği ve uzunluğu gibi konular ele alınır (Şencan, 2005, ss. 745-746). Temel olarak yüzey geçerliliği analizi, ölçüm aracının ölçmek istediği konuyu ölçüp ölçmediğini belirlemek için ilk olarak araştırma sahibinin kendisinin ve konuya uzak olan ve pilot araştırmaya dahil edilen kişilerin fikirlerinin alınmasıdır. Örneğin, geliştirilen ölçeğin adında stratejik yönetim duyarlılığı geçiyorsa ve ölçeğin ana boyutu, alt boyutları ve maddeleri de bu ifade ile ilgiliyse, ölçeğin yüzey geçerliliğinin varlığından söz bahsedilebilir.

Yüzey geçerliliği, konu içeriği uzmanlarının (KİU) yaptığı değerlendirmelere dayanır. Bu uzmanların konuya hakimliği, yapılan analizin geçerliliğini etkiler. Bu nedenle, yüzey geçerliliği konusunda bilgisine başvurulacak kişiler özenle seçilmelidir. Konu hakkında yeterli bilgisi, uzmanlığı ve unvanı olmayan kişiler KİU olarak belirlenmemelidir (Schultz vd., 2014, s. 87).

İçerik geçerliliği analizleri yapılırken açıklık ve ilgililik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler neticesinde boyutların diğer boyutlar ve maddeler ile aralarında yüksek oranda ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle ayrıca bir yüzey geçerliliği analizi gerçekleştirilmemiştir.

### **3.2. İçerik Geçerliliği**

Yapıların kendilerine özgü özelliklerini ortaya koymayı hedefleyen teknik, içerik geçerliliği tekniğidir. İçerik geçerliliği, “belli bir ölçüm amacı için, ölçüm aracının unsurlarının (ifadelerin içeriği, cevap formatı vb.) var olan yapı ile ilişkisi ve onu temsil etme düzeyi” olarak ifade edilmektedir (Haynes vd., 1995, s. 238).

İçerik geçerliliği net olmayan ve karmaşık kavramlar için, yapının net olarak tanımlanıp kavramlaştırılması ve her bir boyutun tanımlanması gibi unsurlar içerik geçerliliği açısından gerekli koşullardır (Netemeyer vd., 2003, s. 74).

Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen içerik geçerliliği analizlerinde Lawshe tarafından öne sürülen İçerik Geçerliliği (İGO) formülasyonu dikkate alınmıştır. Lawshe'a göre geliştirilmek istenen kavramsal yapıya en hâkim konu içeriği uzmanları bir araya gelerek çeşitli kriterlere göre değerlendirmeler gerçekleştirirler. Bu kapsamda geliştirilmek istenen ölçeğin değerlendirilmesi için profesyonel olarak stratejik planlama faaliyeti gerçekleştiren sektör temsilcilerinden altı kişi, üniversitelerde planlama faaliyeti gerçekleştiren bölüm başkanı ve dekan seviyesinde dört kişi konu içeriği uzmanı olarak atanmıştır.

İçerik geçerliliğinde hakemler, ölçekte yer alan her bir maddenin var olan alt boyutlar ile ne ölçüde ilgili olduğu, ilgili maddelerin ne düzeyde açık, sade ve belirgin olduğunu değerlendirir. Hakemlerin maddelerin ilgililik, belirginlik, sadelik ve açıklık seviyelerini, 4'lü sıralama ölçeğinde değerlendirmeleri genel kabul görmektedir (Yaghmale, 2003, s.23). Lynn, 3'lü ve 5'li sıralama ölçeklerinin de kabul edilebileceğini belirtmiş fakat 4'lü ölçeğin, madde değerlendirmede sıkıntılara yol açabilen kararsız/tafatsız orta noktayı engellediği için tercih edilmesi gerektiğini savunmuştur (Polit ve Beck, 2006, s. 491).

**Tablo 7.** Hakem Değerlendirmelerinde Kullanılan 4'lü Sıralama Ölçeğinin Yapısı

Puan	İlgililik	Belirginlik	Sadelik	Açıklık	Değerlendirme	Sonuç
1	İlgili değil	Belirsiz, anlaşılmıyor	Karmaşık	Açık değil, anlaşılmıyor	Gerekli değil	Ret
2	Kısmen İlgili	Kısmen belirli	Kısmen sade	Kısmen açık	Gerekli değil	Ret
3	İlgili değil	Belirli	Sade	Açık	Gerekli	Kabul
4	Çok ilgili	Çok belirli, net anlaşılıyor	Çok sade	Çok açık, net anlaşılıyor	Gerekli	Kabul

**Kaynak:** Denise F. Polit ve Cheryl Tatano Beck (2006). Essentials of Nursing Research. 6th Edition. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, s. 491.

Ölçek maddelerini ilgililik, belirginlik, sadelik ve açıklık açısından değerlendirecek konu içeriği uzmanlarının 3 ya da 4 puan vermesi maddelerin gerekli görüldüğü, 1 ya da 2 puan vermesi ise maddeyi gerekli görmediği anlamına gelir.

Araştırmalarda içerik geçerliliği analizleri üç düzeyde gerçekleştirilir. Bunlar; İGİ, DAU ve LİGO analizlerinden oluşur. İçerik Geçerlilik İndeksi (İGİ) iki bölümde gerçekleştirilir. Madde bazında ve ölçek bazında olmak üzere. Madde İçerik Geçerliliği İndeksi (M-İGİ) olarak adlandırılır. Ölçek bazında olan ise Ölçek Bazında İçerik Geçerliliği İndeksi (Ö-İGİ) olarak adlandırılır. Değerleyiciler Arası Uyuşum (DAU) için ise Değiştirilmiş Kappa analizi kullanılır (DAU- κ). Lawshe İçerik Geçerlilik Oranı ise (LİGO) olarak adlandırılır.

### 3.3. İçerik Geçerliliği İndeksi (İGİ)

İçerik geçerliliği ölçekte yer alan ifadelerin, ölçülmesi hedeflenen konuları ne derecede temsil ettiği. İçerik geçerliliği hesaplamalarında en yaygın yöntem İGİ'dir. Geliştirilen endeksin sağlamlığını ölçmek için genel de ölçeğin konusu ile ilgili uzman görüşlerinden faydalanılır.

Araştırmacılar ölçüm araçları için iki farklı İGİ değeri hesaplamak zorundadırlar: Madde İçerik Geçerliliği Analizi (M-İGİ) ve Ölçek İçerik Geçerliliği Analizi (Ö-İGİ) (Polit ve Beck, 2006, s. 490).

#### 3.3.1. Madde İçerik Geçerliliği Analizi (M-İGİ)

Madde bazında analizde, ölçekte yer alan maddelerin ilgililik, sadelik, belirginlik ve açıklık açısından 3 ya da 4 veren konu içeriği uzmanlarının sayısına bölünerek gerçekleştirilir. Lynn (1896) standartlarında konu içeriği uzman sayısı altı ya da daha fazla olması durumunda  $M-İGİ > 0,78$  olmalıdır. İki hakemin maddeyi farklı bir şekilde yorumlamasına ise en az dokuz hakem olduğunda izin verilir ( $M-İGİ = 0,78$ ) (Polit ve Beck, 2006, s. 491). M-İGİ değerinin 0,70 ile 0,78 arasında olduğu durumlarda ise araştırmacı isterse maddeyi yeniden düzenleyebilir. M-İGİ'nin 0,70'in altında olması durumunda ise, madde kesinlikle çıkarılır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda geliştirilen ölçek boyutlarına ilişkin 7 adet maddenin M-İGİ değerlerinin %70 ve altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle pilot araştırma öncesinde bu maddelerin eliminasyonu gerçekleştirilmiştir.

### 3.3.2. Ölçek İçerik Geçerliliği Analizi (Ö-İGİ)

Ölçek düzeyinde yapılan içerik geçerliliği analizi, ölçeğin yapısal geçerliliğini artırmaktadır. Ölçek düzeyinde uyuma oranı için üç farklı yöntem mevcuttur. Bunlardan ilki tam uyumdur. Tam uyumda bütün konu içeriği uzmanlarının mutabakatı aranır. Tüm konu içeriği uzmanlarının mutabakatının aranması bu yöntemin bir zorluğudur. Bu yöntem tercih edildiği durumda birçok madde elenme ile karşı karşıya kalacaktır (Polit ve Beck, 2006, s. 492). İkinci yöntem ise ortalama yöntemi olarak adlandırılır. Bu yöntemde ise tüm maddelerin M-İGİ oranlarının toplam madde adedine bölünmesi ile ilgili değer bulunur. Ö-İGİ/Ortalama değer hesaplamasının ikinci bir yolu ise hakemlerin geçerli kabul ettikleri madde puan toplamının madde sayısının hakem sayısı ile çarpımına bölünmesidir. Alan yazında, bu yöntemde de “uzman yöntemi” adı verilir.

Ö-İGİ hesaplamalarında kabul edilebilir alt sınır 0,80 olarak Davis (1992) tarafından ileri sürülmüştür. Fakat bu tanımlama Ö-İGİ/TU (Tam uyum) ile Ö-İGİ/Ortalama ayrımını yapmadığı için sakıncalıdır (Polit vd., 2007, s. 461). İki yöntemin farklı oranlar gerektirdiğini savunan Waltz vd.’ne (2005) göre Ö-İGİ/Ort. oranı en az 0,90 olmalıdır. Tam uyum yöntemini tercih etmeyen araştırmacılar, bu orana dair bir açıklama yapmadıkları için Davis (1992) tarafından konan alt sınır 0,80 Ö-İGİ/TU için kabul edilebilir (Polit ve Beck, 2006, s. 493). Tam uyum yöntemi çok katı olduğu için Ö-İGİ/Ortalama yönteminin kullanılmasının sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 8.** Ölçek Boyutlarının Ö-İGİ Değerleri

	<b>İlgililik Ö-İGİ/Ort. Değeri (≥ 0,90)</b>	<b>Belirginlik Ö-İGİ/Ort. Değeri (≥ 0,90)</b>	<b>Açıklık Ö-İGİ/Ort. Değeri (≥ 0,90)</b>	<b>Sadelik Ö-İGİ/Ort. Değeri (≥ 0,90)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Planlama Duyarlılığı</b>	1,000	0,992	0,965	0,915	Kabul
<b>Süreç Duyarlılığı</b>	0,967	0,983	0,988	0,963	Kabul
<b>Dağıtma, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı</b>	0,963	0,971	0,958	0,963	Kabul

Gerçekleştirilen hesaplamalar neticesinde ölçek boyutlarının ilgililik, belirginlik, açıklık ve sadelik geçerlilik oranları 0.90’ın üzerinde çıkmıştır. Polit vd.’ne (2007, s. 467) göre Ö-İGİ/Ort.  $\geq 0,90$  ve ölçek maddelerin büyük bir çoğunluğu  $M-İGİ \geq 0,78$  ise; maddelerin

ilgili yapıyı iyi temsil ettiği, konu içeriği uzmanlarının yeteri mesleki tecrübeye sahip olduğu ve konu içeriği uzmanlarının yeteri kadar bilgilendirildiği varsayılır.

### 3.3.3. Değerleyiciler Arası Uyuşum İçin Değiştirilmiş Kappa (DAU- $\kappa$ )

Wynd vd. (2003, s. 511) geliştirdikleri risk ölçüm envanterinin içerik geçerlilik analizlerinde hem M-İGİ'den hem de kappa katsayısından faydalanmışlardır. Araştırmacılar, kappa istatistiğinin M-İGİ'nin alternatifi olmadığına, sadece M-İGİ'yi destekler nitelikte olduğunun altını çizmişlerdir (Polit vd., 2007, s. 461). Polit vd.'ne (2007, s. 464) göre, hakemlerin verdikleri cevaplar gerekli/gerekli değil şeklinde iki ayrı kutba ayrılabilirse ve sadece “gerekli” cevaplarının şans eseri uyum oranı hesaplanmak isteniyorsa, bu durumda formül aşağıdaki gibidir.

O = Olasılık, +TU = Olumlu tesadüfi uyum; N = Hakem sayısı ise N tane hakemin yaptığı değerlendirmedeki olumlu tesadüfi uyum olasılığı aşağıdaki gibidir.

$$\frac{1}{2^N} = 0,5^N = NO_{+TU}$$

Burada dikkat edilmesi gereken, olumsuz tesadüfi uyumun da “gerekli değil” cevapları için aynı oranda söz konusu olduğudur. Fakat değerlendiriciler arası olumsuz tesadüfi uyum oranı araştırmacıları maddenin içerik geçerliliği hakkında bilgilendirmediği için hesaba katılmaz (Polit vd., 2007, s. 465).

Değerleyiciler arasında en az bir uyumsuzluk olma ihtimali de aşağıdaki gibidir.

$$NO_{uyumsuzluk} = 1 - 2 \cdot \frac{1}{2^N}$$

**Tablo 9.** Hakem Sayısındaki Artışa Göre Tesadüfi Uyuşum Oranları

KİU Sayısı (N)	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Olumlu Tesadüf</b>	0	0,1	0,06	0,031	0,0156	0,00781	0,00390625	0,0019531	0,00097656
<b>Olumsuz Tesadüf</b>	0	0,1	0,06	0,031	0,0156	0,00781	0,00390625	0,0019531	0,00097656
<b>Uyuşmazlık</b>	1	0,8	0,88	0,938	0,9688	0,98438	0,9921875	0,9960938	0,99804688

Ölçüm aracının herhangi bir maddesini N tane hakemden A tanesi “gerekli” olarak değerlendirirse, bu durumda olumlu tesadüfi uyuşum oranı aşağıdaki gibi formüle edilir (Polit vd., 2007, s. 466).

$$NO_{+TU} = \left[ \frac{N!}{A! \cdot (N - A)!} \right] \cdot \frac{1}{2^N}$$

Tesadüfi olumlu uyuşumun DAU’dan çıkarılmasına dayanan Cohen’in (1960) geliştirdiği kappa katsayısı ( $\kappa$ ) daha sonra Fleiss tarafından (1971, 1981) çoklu değerleyici formatına uygun hale getirilmiştir. Bu bağlamda  $\kappa$  aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\kappa = \frac{[M - \text{İGİ}] - O_{+TU}}{1 - O_{+TU}}$$

Her ne kadar Landis ve Koch (1977)  $\kappa$  değerinin 0,60’ın üzerinde olmasını tatmin edici bulsa da bu çalışmada maddeler, Cicchetti ve Sparrow (1981) ve Fleiss (1981) tarafından önerilen Kappa standartlarına göre değerlendirilmiştir. Bu araştırmacılara göre, Kappa oranının 0,75 ve daha büyük olması gerekmektedir.

Hakem sayısının arttığı oranda tesadüfi olumlu uyuşumun azaldığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda M-İGİ değeri ile  $\kappa$  katsayısı hakem sayısı attıkça birbirlerine yakınsarlar. 10 ve üzeri hakemin söz konusu olduğu durumlarda ise, tesadüfi olumlu uyuşum oranı çok düşük olacağı için, maddeleri M-İGİ oranına göre değerlendirmek, içerik geçerliliği için yeterlidir (Polit vd., 2007, s. 466).

#### 3.3.4. Lawshe İçerik Geçerliliği Oranı (LİGO)

Lawshe tarafından 1975 yılında geliştirilen içerik geçerlilik oranı (LİGO), N = Hakem sayısı; NG = Sadece 3 veya 4 puan veren hakemlerin sayısı için aşağıdaki gibidir (Lawshe, 1975, s. 567).

$$LİGO = \frac{NG - N/2}{N/2}$$

LİGO’nun, diğer içerik geçerliliği yöntemlerinden temel farkı, LİGO değerinin -1 ile +1 aralığında olmasından kaynaklanır. Başka bir ifadeyle, ne M-İGİ ne de  $\kappa$  0 ile 1 aralığında

olduğundan ötürü, negatif bir değer alamaz. Lawshe'ye (1975, s. 567) göre, tüm hakemlerin tam uyuşum göstererek ifadeyi “gerekli” bulmaları durumunda, hakemlerin “işini bilen” uzmanlardan oluştuğu varsayılarak maddenin gerekli olduğu kabul edilir.

Lawshe (1975, s. 568) sadece LİGO'yu geliştirmekle kalmamış, içerik değerlendirme panelinde, hakem sayısına bağlı olarak kabul edilebilecek asgari LİGO değerlerini de tespit etmiştir. Bu bağlamda tabloda, belirli hakem sayısında kabul edilebilecek minimum LİGO değerlerini ve bu değerlere en az kaç hakemle ulaşılabileceğine yer verilmiştir.

**Tablo 10.** Asgari LİGO Değerleri

<b>N</b>	<b>NGmin</b>	<b>LİGOmin</b>
5	5	1
6	6	1
7	7	1
8	7	0,75
9	8	0,78
10	9	0,62
11	9	0,59
12	10	0,56
13	10	0,54
14	11	0,51
15	12	0,49
30	20	0,30
40	26	0,90

Lawshe (1975, s. 568), sadece asgari LİGO değerlerine sahip ifadelerin ölçeğin son halinde kullanılabileceğini vurgulamayı ihmal etmemiştir. Geliştirilen ölçek 10 konu içeriği uzmanı tarafından değerlendirildiği için, aranacak LİGO değeri 0,62 ve üzerinde bir değer olmalıdır. Bu da her maddeye 3 ya da 4 puan verecek 9 konu içeriği uzmanı olması gerektiği anlamına gelmektedir. LİGO geçerliliğinde önemli olan konu içeriği uzmanı sayısıdır. Hakem sayısının 10 olması tam uyuşum maddelerinin elenmemesini sağlamıştır.

Gerçekleştirilen içerik geçerliliği analizleri neticesinde ölçeğin geçerlilikleri kanıtlanmıştır. Madde bazında yapılan analizler neticesinde planlama duyarlılığı boyutu madde sayısı 21'e, süreç duyarlılığı boyutu madde sayısı 29'a ve dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı boyutu madde sayısı 36'ya düşmüştür. Böylece toplamda 36 madde elenmiştir ve 86 madde kalmıştır.

## **E. PİLOT UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Yüzey ve içerik geçerliliği çalışmaları tamamlandıktan sonra taslak olarak oluşturulan ölçek ile pilot araştırma yapılması uygun görülmüştür. Pilot araştırma ile amaç, ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek, alfa güvenirliğini saptamak, tanımlayıcı istatistiki analizle ile parametre değerlerini ortaya koymak ve elenmesi gereken maddeleri belirlemektir.

Leon vd.'ne (2011, s. 626) göre pilot araştırma yapılmasının amacı, asıl araştırmaya bir hazırlık yapmaktır. Pilot araştırma ile ölçek maddelerinde var olan anlam farklılıkları ve yanıtlayıcıların maddelere cevap vermelerindeki zorlukların saptanması hedeflenmektedir. Anketlerde yer alan ifadelerin sıralanma şekli, doldurulma süresi ve yanıtlayıcıların konuya gösterdikleri hassasiyet bu aşamada gözlemlenir (Altunışık, 2008, s. 10).

### **1. Örneklem Birimi ve Örneklem Yöntemi**

Pilot araştırma yapılırken seçilen örneklemin yeterli olması ve ana kütleyi temsil etmesi önemlidir. Alan yazın incelendiği takdirde bu konuya ilişkin farklı düşüncelerin olduğu görülür. Johanson ve Brooks (2009, s. 399) pilot araştırmalarda 30 kişilik bir örneklemin yeterli olacağını öngörmüştür. Sim ve Lewis (2011, s. 301) gerçekleştirilen çalışmanın niteliği göz önünde bulundurulmak koşuluyla bir pilot araştırmada 50 kişilik bir örneklemin yeterli olacağını, Hertzog (2008, s. 1) ise ana örneklemin %10'u kadar bir kesiminin pilot araştırma için yeterli olacağını ifade etmiştir. Bu ölçek geliştirme tez çalışmasında pilot araştırma için 100 kişilik örneklem grubunun yeterli olacağına karar verilmiştir.

### **2. Tanımlayıcı İstatistiki Analiz Bulguları**

Pilot araştırma neticesinde tanımlayıcı istatistiki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu analizler demografik verilerin frekans dağılımları ve ölçeğin tanımlayıcı analiz sonuçları başlıkları altında ifade edilmiştir.

## 2.1.Verilerin Frekans Dağılımları

İstatistiksel analiz olarak frekans dağılımı, ölçüm sonuçlarının karşılaşımla sıklığını ifade etmekle birlikte, temel olarak bir sınıflama işlemidir. Frekans değerleri üzerinden yapılacak tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları tablo ya da grafik şeklinde ifade edilebilir. Bu bölümde ifadeler ve demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılım sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.1.1. Demografik Verilerin Frekans Dağılımları

Bu başlık altında demografik verileri ölçmeye yönelik olarak sorulan sorular yer almaktadır. Pilot araştırmasında bu değişkenlere ait bulgular paylaşılmıştır.

Demografik değişkenlere ilişkin olarak gerçekleştirilen analizler neticesinde pilot araştırmaya katılan yöneticilerin; %52'si ön lisans ve lisans, %48'i lisansüstü mezunu; %34'ü 1-5 yıl arası deneyimli, %41'i 6-10 yıl arası deneyimli ve %25'i ise 11 yıl ve üzeri deneyimli iken; %73'ü diğer birimlerde yönetici, %26'sı stratejik planlama biriminde yönetici ve %1'i stratejik planlama biriminde idari sorumluluğu olmayan kişilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin %54'ü stratejik planlama faaliyetlerinde aktif olarak yer alırken %46'sı aktif rol almamakta; yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %95'inde stratejik plan mevcut iken sadece %1'inde stratejik plan olmadığı; yöneticilerin %4'ünün stratejik planlama konusunda çok az deneyimli olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin faaliyet gösterdiği işletmelerin %28'i durum değerlendirme raporu hazırlarken, %72'si hazırlamamakta; %93'ü durum değerlendirme raporunu yayınlamazken, %7'si yayınlamakta; %99'u yıllık stratejik plan hazırlarken, %1'i hazırlamamakta; %56'sı yıllık stratejik planlarını yayınlarken, %44'ü yayınlamamakta; %33'ü performans raporu hazırlarken, %67'si hazırlamamakta; %23'ü performans raporunu yayınlarken, %77'si yayınlamamaktadır.

### 2.1.2. Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Ölçeğe ait değişkenlere ilişkin olarak yanıtlayıcıların değerlendirmeleri neticesinde oluşan yapı 3 boyut arz etmektedir. Bu boyutlara ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına tablolarda yer verilmiştir.

**Tablo 11.** Birinci Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
V56	0	3	32	49	16
V69	0	5	23	62	10
V72	0	2	26	58	14
V74	0	2	32	62	4
V76	0	5	27	56	12
V80	0	0	38	53	9
V81	0	2	41	47	10

**Tablo 12.** İkinci Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
V23	0	1	27	49	23
V30	0	1	26	45	28
V34	0	1	23	54	22
V40	0	2	25	61	12
V45	0	7	29	50	14
V46	0	2	21	46	31
V49	0	0	29	48	23
V52	0	3	19	62	16

**Tablo 13.** Üçüncü Boyuta Ait Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
V2	0	0	32	51	17
V3	0	0	34	53	13
V4	0	0	40	37	23
V8	0	0	24	54	22
V9	0	1	35	53	11
V10	0	2	41	44	13
V11	0	1	30	44	25
V13	0	0	36	49	15
V15	0	1	26	45	28
V16	0	0	27	51	22
V17	0	1	21	56	22
V19	0	1	30	47	22
V22	0	0	27	52	21
V24	0	1	23	61	15
V27	0	3	32	46	19

## 2.2. Ölçeğin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Çalışmaya konu stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğine ilişkin olarak verilerin normal dağılıma sahip olmadığı basıklık ve çarpıklık ölçütleri ile test edilmiştir. Verilerin normal

dağılıp dağılmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hatalarına bölünmesi neticesinde elde edilen Fisher değeri ile değerlendirilir. Normal dağılımın en önemli göstergesi olan Fisher Değeri (z katsayısı) -1,96 ve + 1,96 aralığında ise dağılımın normal olduğundan söz edilebilir.

Analizler neticesinde elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık ve çarpıklık değerlerine göre belirlenir. Hinton, McMurray ve Brownlow'da (2014, s. 106) normal dağılımın ölçütü olarak basıklık ve çarpıklık değerlerini işaret göstermiştir.

Basıklık; toplanan verilerde tespit edilen değerlerin grafiksel dağılımının sivri ya da basık olması ile ilgili bir konudur. İlgili değişkenin basıklık değeri 0'dan büyük ise dağılım sivri bir görünüme bürünür. O'dan küçük değerlerde ise görünüm düz görünüme sahip olur. Çarpıklık; verilerde tespit edilen değerlerin ortalamanın sağında mı yoksa solunda mı yoğunlaştığının bir ifadesidir. Normal dağılım koşulları altında aritmetik ortalama, medyan ve mod gibi diğerler birbiri ile çakışık durumdadır. Bu durumda bu değerler birbirine eşit olacağından dağılım ortalama etrafında yoğunlaşır ve uçlara doğru azalan bir yapı arz eder (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 195-217).

Maddelere ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin 3 boyutlu bir yapı arz ettiği görülmüştür. Ölçeğe ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve dağılıma ilişkin sonuçlar analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde dağılımın normal olmasının en önemli göstergesi olan z değerlerinin çok büyük bir çoğunluğu -1,96 ve + 1,96 aralığında kaldığı için ölçeğin normal bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablolarda geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olması hedeflenen ölçüm aracına ilişkin gerçekleştirilen normallik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 14.** Birinci Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları

	N	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
V56	100	3,78	0,07464	-0,063	0,241	-0,261	-0,413	0,478	-0,864
V69	100	3,77	0,06942	-0,581	0,241	<b>-2,411</b>	0,614	0,478	1,285
V72	100	3,84	0,06775	-0,192	0,241	-0,797	0,027	0,478	0,056
V74	100	3,68	0,05840	-0,430	0,241	-1,784	0,189	0,478	0,395
V76	100	3,75	0,07300	-0,368	0,241	-1,527	0,118	0,478	0,247
V80	100	3,71	0,06243	0,297	0,241	1,232	-0,624	0,478	-1,305
V81	100	3,65	0,06872	0,202	0,241	0,838	-0,395	0,478	-0,826

**Tablo 15.** İkinci Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları

	N	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
V23	100	3,94	0,07361	-0,060	0,241	-0,249	-0,743	0,478	-1,554
V30	100	4,00	0,07654	-0,138	0,241	-0,573	-0,904	0,478	-1,891
V34	100	3,97	0,07029	-0,136	0,241	-0,564	-0,447	0,478	-0,935
V40	100	3,83	0,06522	-0,261	0,241	-1,083	0,278	0,478	0,582
V45	100	3,71	0,07951	-0,289	0,241	-1,199	-0,238	0,478	-0,498
V46	100	4,06	0,07762	-0,369	0,241	-1,531	-0,528	0,478	-1,105
V49	100	3,91	0,07222	0,091	0,241	0,378	-1,055	0,478	-2,207
V52	100	3,94	0,06831	-0,468	0,241	-1,942	0,631	0,478	1,320

**Tablo 16.** Üçüncü Boyuta İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
V2	100	3,85	0,06872	0,202	0,241	0,838	-0,857	0,478	-1,793
V3	100	3,79	0,06559	0,247	0,241	1,025	-0,703	0,478	-1,471
V4	100	3,83	0,07792	0,308	0,241	1,278	-1,285	0,478	<b>-2,688</b>
V8	100	3,98	0,06814	0,025	0,241	0,104	-0,805	0,478	-1,684
V9	100	3,74	0,06609	0,124	0,241	0,515	-0,414	0,478	-0,866
V10	100	3,68	0,07231	0,244	0,241	1,012	-0,556	0,478	-1,163
V11	100	3,93	0,07688	-0,015	0,241	-0,062	-0,970	0,478	<b>-2,029</b>

<b>V13</b>	100	3,79	0,06860	0,296	0,241	1,228	-0,851	0,478	-1,780
<b>V15</b>	100	4,00	0,07654	-0,138	0,241	-0,573	-0,904	0,478	-1,891
<b>V16</b>	100	3,95	0,07017	0,069	0,241	0,286	-0,936	0,478	-1,958
<b>V17</b>	100	3,95	0,06889	-0,176	0,241	-0,730	-0,294	0,478	-0,615
<b>V19</b>	100	3,90	0,07454	0,015	0,241	0,062	-0,835	0,478	-1,747
<b>V22</b>	100	3,94	0,06937	0,080	0,241	0,332	-0,887	0,478	-1,856
<b>V24</b>	100	3,90	0,06435	-0,139	0,241	-0,577	0,041	0,478	0,086
<b>V27</b>	100	3,81	0,07745	-0,055	0,241	-0,228	-0,584	0,478	-1,222

### 2.1.1. Maddelerin Taban ve Tavan Analizi

Likert tipi sıralama ölçeklerinde yanıtlayıcıların bir maddeye verdikleri cevapların en düşük puanlar üzerine yoğunlaşmasına taban etkisi; en yüksek puanlar üzerine yığılmasına ise tavan etkisi denir (Bennett vd., 2002, s. 351). Cöster vd.'ne (2012, s. 199) göre, en düşük/en yüksek puanlar, o maddeye verilen tüm puanların %15'ini aştığında taban/tavan etkisi ortaya çıkar. Hem taban hem de tavan etkisi, birbirinden farklılaşma eğilimi gösteren cevapları aynı kategoride toplayarak veri setinin çeşitliliğini azaltır (Cöster, 2012, s. 199). Bundan dolayı Şencan (2005, s. 70), yanıtlayıcıların cevaplarında taban/tavan etkisi ortaya çıkan Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin düşük olduğuna dikkat çekmiştir.

**Tablo 17.** Taban ve Tavan Analizi Sonuçları

Birinci Faktör			İkinci Faktör			Üçüncü Faktör			N
Değişken	Taban %	Tavan %	Değişken	Taban %	Tavan %	Değişken	Taban %	Tavan %	
<b>V56</b>	0	16	<b>V23</b>	0	23	<b>V2</b>	0	17	100
<b>V69</b>	0	10	<b>V30</b>	0	28	<b>V3</b>	0	13	100
<b>V72</b>	0	14	<b>V34</b>	0	22	<b>V4</b>	0	23	100
<b>V74</b>	0	4	<b>V40</b>	0	12	<b>V8</b>	0	22	100
<b>V76</b>	0	12	<b>V45</b>	0	14	<b>V9</b>	0	11	100
<b>V80</b>	0	9	<b>V46</b>	0	31	<b>V10</b>	0	13	100
<b>V81</b>	0	10	<b>V49</b>	0	23	<b>V11</b>	0	25	100
			<b>V52</b>	0	16	<b>V13</b>	0	15	100
						<b>V15</b>	0	28	100
						<b>V16</b>	0	22	100
						<b>V17</b>	1	22	100
						<b>V19</b>	1	22	100
						<b>V22</b>	0	22	100
						<b>V24</b>	0	15	100
						<b>V27</b>	0	19	100

Gerçekleştirilen analizde hiçbir maddede taban etkisine rastlanmamıştır. İlk faktöre ait değişkenlerde tavan etkisi gözlemlenmezken, ikinci ve üçüncü faktörün maddelerinin çoğunda bu etkiye rastlanmıştır.

### **3. Boyutsallık Analizleri**

Pilot araştırma yapılırken boyutlardan her biri başlı başına bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Böylece boyut bazında zayıf olan ifadelerin çıkarılması sağlanmıştır.

Faktör sayısının belirlenmesi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Ölçek ilk aşamada sekiz faktörlü yapı olarak farz edilmiş ve test edilmiş, ikinci aşamada beş faktörlü yapı denenmiş, son aşamada üç faktörlü yapı denenmiş ve ölçeğe en uygun yapının üç faktörlü olduğu görülmüştür.

#### **3.1.Örneklem Yeterliliği**

Faktör analizi aşamasında ilk olarak mevcut örneklemde elde edilen veriler ile faktör oluşturmanın mümkün olup olmadığının saptanması amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Karmaşık yapıları ölçmeyi hedefleyen çok boyutlu bir ölçek geliştirebilmek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmalıdır. Bu analiz ile geliştirilmek istenen ölçek ve ölçek maddelerinin faktör yapısına ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler elde edilir (de Vellis, 2012, s. 117).

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için gerçekleştirilen KMO testinde 0,684 gibi kabul edilebilir bir değer elde edilmiş, Bartlett küresellik testi sonucunun ise anlamlı olduğu görülmüştür 2462 ( $df$  1485;  $p= 0,00$ ).

#### **3.2.Değişkenlere Ait Öz Değerler ve Varyans Oranları**

Ölçek geliştirmeyi hedefleyen çalışmalar için açıklanan toplam varyans değerinin en az %40 olması beklenmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu konuda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Slavec ve Drnovšek (2012, s. 62) varyans değerinin minimum %50 olması gerektiğini, ideal değer ise %70 olması gerektiğini dile getirmiştir.

**Tablo 18.** Değişkenlere Ait Öz Değerler ve Varyans Oranları

Faktörler	Öz Değerler	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif
1	12,438	41,459	41,459
2	2,271	7,569	49,028
3	1,721	5,736	54,764

Görüldüğü üzere yapı üç faktörlü olarak iyileştirildiğinde, “Ortak varyansın” yüzde 54,76’sını açıklamaktadır. Anlamlı analizler gerçekleştirilebilmesi için bu oranın yeterli olduğu düşünülmektedir (Baglin, 2014, ss. 9-10). Buna ek olarak tüm faktörlerin kümülatif varyans toplamları %10 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. Elde edilen faktörler incelendiğinde mevcut tüm faktör varyans değerlerinin bu değer üzerinde yer aldığı görülmüştür.

Faktör sayısının tespit edilmesinde birden çok yöntem olmakla birlikte bu aşamada varyans değeri dikkate alınmıştır. Bunun haricinde diğer yöntemlerden biri olan öz değerlerin tüm faktörler için 1’den büyük olması da faktörlerin anlamlı olduğunun bir işaretidir (Gorsuch, 1983, ss. 164-171). Gerçekleştirilen analizler sonucunda üç faktöründe öz değerlerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür.

### **3.3.Faktör Yükleri Tablosu**

Çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin niteliği ve yönünü belirlemek ve kavramsal olarak yeni değişkenlerin saptanmasını sağlayan faktör analizi keşifsel nitelik taşımaktadır (Büyüköztürk, 2002, s. 472).

Alan yazın incelendiğinde Netemeyer vd.’nin (2003, s. 84) faktör yükü için 0,4 değerini kabul edilebilir bulduğu görülmektedir. Maddelere ait faktör yükü için 0,60 ve üstü değerlerin çok iyi olduğu değerlendirilmekle birlikte 0,59-0,30 aralığının ise kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir. Alan yazında yapılan araştırmalarda genellikle 0,40 ve üzeri değerlerin dikkate alındığı belirlenmiştir. Bu aşamada faktör yükü 0,37 ve üzeri olan maddelerin asıl araştırmaya alınması uygun görülmüştür. Faktör yapısının gerçekleştirilen analizlerde herhangi bir çapraz faktör yükü taşımadığı tespit edilmemiştir.

Bu aşamada faktör sayısı belirlenmiş olup, bu faktörlere ilişkin değişkenlerin yorumlanması için döndürülmüştür ve tabloda özet faktör matrisine yer verilmiştir.

**Tablo 19.** Faktör Yük Tablosu

Madde No	Değişkenler	F1	F2	F3
V2	Bazı çalışanları veya yöneticileri “hedef gerçekleştirme raporları”nın güvenilirliğini gözetmekle sorumlu tutarım.			0,57
V3	Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştiri ve değerlendirmelerine sunarım.			0,56
V4	Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.			0,53
V8	Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.			0,46
V9	Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.			0,58
V10	Çalışanlara görevlerini bir etkili şekilde yerine getirebilmeleri için gereken özerkliği veririm.			0,42
V11	Yılsonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.			0,46
V13	Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.			0,52
V15	Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.			0,67
V16	Birim personelinin anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.			0,64
V17	Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.			0,46
V19	Fırsat buldukça birimi ilgilendiren stratejik hedeflerle ilgili paydaş toplantıları yaparım.			0,46
V22	Birim stratejik hedeflerini çalışanlarla müzakere ederek belirlerim.			0,49
V23	Birim stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.		0,46	
V24	Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.			0,45
V27	Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar, ona göre bütçelendiririm.			0,43
V30	Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.		0,46	
V34	Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.		0,51	
V40	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.		0,46	
V45	Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler hemen önlem alırım.		0,38	
V46	Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.		0,72	

V49	Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.		0,62	
V52	Stratejik hedeflerin ilgili sorumluların müzakeresi sonucunda üretilmesine önem veririm.		0,43	
V56	Stratejik hedefler doğrultusunda çalışanlara düşüncelerini paylaşma imkânı sağlarım.	0,48		
V69	Birimin stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir.	0,46		
V72	Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.	0,48		
V74	Stratejik planlama sürecinde gerçek zamanlı veri alışverişini sağlayan sistemler kurarım.	0,39		
V76	Stratejik yönetim kültürünü oluşturmak için özel gündemli toplantılar yaparım.	0,47		
V80	Birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.	0,40		
V81	Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.	0,51		

Boyutsallık analizleri sonucunda daha önceden 3 faktör olarak belirlenen ölçekte 30 madde yer almaktadır. İleriki bölümde gerçekleştirilecek güvenilirlik analizleri neticesinde ölçek nihai halini alacaktır.

Birinci faktörün toplam varyansı açıklama gücü yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu faktör içerisinde 7 madde yer almıştır. Üçüncü faktör altında listelenen maddelerin büyük çoğunluğunun dağıtım, yayma ve aksiyon alma faaliyetleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu faktöre “Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı” adı verilmiştir.

İkinci faktörün de toplam varyansı açıklama gücü yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu faktör içerisinde 8 madde yer almıştır. İkinci faktör altında listelenen maddelerin büyük çoğunluğunun planlama faaliyetleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu faktöre “Planlama Duyarlılığı” adı verilmiştir.

Üçüncü ve son faktörün de toplam varyansı açıklama gücü yüksektir. Bu faktör içerisinde 15 madde yer almıştır. Üçüncü faktör altında listelenen maddelerin büyük çoğunluğunun süreç faaliyetleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu faktöre “Süreç Duyarlılığı” adı verilmiştir.

Oluşturulan bu 3 boyutlu ölçek daha önce de ifade edildiği gibi toplam varyansın %54,76'sını açıklamaktadır. Gerçekleştirilen analizler faktör analizinin sağlıklı olarak yorumlanabilmesi için geçerli ve yeterlidir.

### **3.4.Çoklu Doğrusallık Analizi**

Ölçek geliştirme çalışmalarında incelenmesi gereken diğer önemli bir konuda bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişkinin gücünün ve yönünün belirlenmesidir. Çoklu doğrusallık olarak nitelendirilen bu analizde iki veya fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiler incelenir (Daoud, 2017, s. 1).

Çoklu doğrusallık sorununun olup olmadığını saptamak üzere bağımsız değişkenler sırasıyla bağımlı değişken olarak sınıflanmış ve diğer bağımsız değişkenlerle regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu aşamada bağımsız değişkenlerin çoklu doğrusallık sorunun olup olmadığının birer ölçütü olan VIF değeri (Varyans şişirme değeri) ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değeri bağımsız değişkenlerin birbirleri ile regresyona tabi tutulması ile belirlenen  $R^2$  değerleri ile belirlenir (Jensen ve Ramirez, 2013, s. 1). Tolerans değeri de benzer şekilde belirlenen  $R^2$  değeri üzerinden  $1 - R^2$  formülü ile tüm bağımsız değişkenler için hesaplanır. O'Brien (2017, s. 674) VIF değerinin 10'un üstünde olması ve tolerans değerinin 0,10'dan küçük olması durumunda çoklu doğrusallık olduğunu ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen hesaplamalar geliştirilen ölçek maddelerinin çoklu doğrusallık sorunu olmadığını ortaya koymuştur. VIF değerlerinin tamamı 1 ile 2 arasında, tolerans değerleri ise 0,50'den fazladır (Bknz. Ek-C).

## **4. Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik analizi, belirli bir ana kütle içerisinde seçilecek bir örneklem grubuna birtakım analizler uygulanarak birbirine yakın sonuçların elde edilmesidir (Hinkin, A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations, 1995, s. 978). Güvenilirlik analizleri geliştirilmek istenen ölçeğin sözel ifadelerine yönelik olmamakla birlikte, sayısal verilere uygulanır. Bu nedenle her ölçüm sonrasında güvenilirlik tekrar analiz edilmelidir.

Alan yazın incelendiği takdirde likert ölçeklerinin güvenilirliğinin ölçülmesinde çoğunlukla temel bileşenler yöntemi ile iç tutarlılık analizlerinin yapılması tavsiye edilmektedir (Hinkin, 1995, ss. 967-988). Önceki bölümde faktör analizi sonuçlarına yer verildiğinden tekrar analiz sonuçlarına yer verilmemesi uygun görülmüştür.

İç tutarlılık analizleri özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında güvenilirliğin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen analizlerdir. Bu analizlerin yapılmasındaki en önemli neden belirlenen maddelerin belirlenen kavramsal yapıyı ne düzeyde temsil ettiğinin belirlenmesidir. Ölçek geliştirme çalışmalarında iç tutarlılık analizleri maddeler arası korelasyon analizleri, madde ortalama puanlar arası korelasyon analizleri, Cronbach Alpha hesaplamaları ve yarıya bölme yöntemi ile gerçekleştirilen analizlerden oluşur. Bu bölümde bu analiz sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### **4.1.Değişkenler Arası Korelasyon**

Değişkenler arası ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan değerler üzerine alan yazında farklı görüşler bulunmaktadır. Piedmont'a (2014, ss. 3303-3304) göre korelasyon değerleri 0,20-0,40 arasında olmalı iken, Hinkin'e (1995, ss. 977-978) göre ise bu değerler 0,20'den küçük, 0,70'den ise büyük olmamalıdır. BrckaLorenz vd.'ne (2013, s. 2) göre maddeler arası korelasyon için ölçek geliştirmede kabul edilen aralık 0,15-0,85'tir. Bu değerlerin üstünde çıkan maddelerin benzeştiği ve altında çıkan maddelerin ise kavramsal yapıyı temsil etmediği sonucu çıkarılır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçek maddelerinin korelasyon değerlerinin 0,15 ile 0,80 arasında olduğu görülmüştür. Yani ölçek maddelerinin açıklanmak istenen kavramsal yapıyla tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 20.** Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları

	V2	V3	V4	V8	V9	V10	V11	V13	V15	V16	V17	V19	V22	V23	V24	V27	V30	V34	V40	V45	V46	V49	V52	V56	V69	V72	V74	V76	V80	V81
V2	1,00																													
V3	0,29	1,00																												
V4	0,21	0,31	1,00																											
V8	0,27	0,33	0,21	1,00																										
V9	0,26	0,36	0,18	0,28	1,00																									
V10	0,29	0,22	0,31	0,24	0,08	1,00																								
V11	0,22	0,25	0,41	0,26	0,12	0,24	1,00																							
V13	0,33	0,26	0,32	0,33	0,25	0,14	0,26	1,00																						
V15	0,24	0,38	0,30	0,35	0,35	0,27	0,31	0,29	1,00																					
V16	0,24	0,28	0,37	0,23	0,36	0,27	0,35	0,26	0,37	1,00																				
V17	0,35	0,31	0,28	0,21	0,30	0,15	0,34	0,33	0,27	0,30	1,00																			
V19	0,29	0,30	0,27	0,30	0,22	0,25	0,25	0,32	0,31	0,31	0,24	1,00																		
V22	0,34	0,18	0,26	0,22	0,27	0,25	0,28	0,24	0,29	0,27	0,35	0,26	1,00																	
V23	0,10	0,20	0,16	0,29	0,19	0,30	0,28	0,27	0,24	0,31	0,16	0,39	0,33	1,00																
V24	0,24	0,21	0,20	0,26	0,33	0,14	0,19	0,30	0,29	0,37	0,20	0,25	0,37	0,33	1,00															
V27	0,30	0,21	0,18	0,31	0,17	0,28	0,20	0,31	0,37	0,23	0,15	0,22	0,29	0,17	0,29	1,00														
V30	0,24	0,16	0,17	0,29	0,08	0,13	0,25	0,26	0,15	0,16	0,23	0,25	0,16	0,29	0,19	0,26	1,00													
V34	0,20	0,18	0,19	0,21	0,17	0,23	0,19	0,16	0,27	0,32	0,15	0,28	0,25	0,25	0,36	0,33	0,35	1,00												
V40	0,14	0,30	0,27	0,25	0,18	0,16	0,19	0,27	0,16	0,24	0,23	0,16	0,24	0,33	0,23	0,42	0,23	0,29	1,00											
V45	0,06	0,14	0,17	0,17	0,21	0,20	0,21	0,24	0,19	0,27	0,24	0,36	0,31	0,16	0,22	0,16	0,27	0,19	0,25	1,00										
V46	0,19	0,17	0,15	0,12	0,24	0,09	0,23	0,19	0,17	0,21	0,19	0,28	0,24	0,32	0,25	0,29	0,26	0,41	0,40	0,30	1,00									
V49	0,20	0,17	0,11	0,18	0,19	0,17	0,24	0,37	0,08	0,13	0,24	0,17	0,15	0,26	0,15	0,15	0,33	0,30	0,28	0,27	0,40	1,00								
V52	0,15	0,31	0,15	0,38	0,11	0,14	0,23	0,13	0,16	0,20	0,25	0,23	0,29	0,32	0,23	0,25	0,32	0,25	0,27	0,24	0,23	0,26	1,00							
V56	0,28	0,22	0,28	0,23	0,19	0,28	0,24	0,31	0,23	0,20	0,26	0,31	0,31	0,33	0,23	0,29	0,19	0,35	0,25	0,24	0,24	0,26	0,33	1,00						
V69	0,15	0,34	0,33	0,28	0,37	0,27	0,16	0,18	0,19	0,16	0,24	0,29	0,17	0,20	0,25	0,26	0,15	0,30	0,28	0,26	0,16	0,27	0,35	0,27	1,00					
V72	0,23	0,21	0,18	0,48	0,19	0,27	0,40	0,39	0,33	0,22	0,25	0,24	0,19	0,32	0,49	0,44	0,31	0,32	0,29	0,26	0,18	0,25	0,17	0,23	0,24	1,00				
V74	0,20	0,31	0,26	0,19	0,16	0,27	0,16	0,29	0,19	0,15	0,16	0,23	0,27	0,22	0,36	0,34	0,50	0,42	0,34	0,36	0,33	0,27	0,40	0,35	0,23	0,38	1,00			
V76	0,38	0,42	0,37	0,47	0,44	0,43	0,35	0,45	0,49	0,36	0,42	0,39	0,31	0,42	0,32	0,35	0,22	0,32	0,21	0,40	0,44	0,33	0,39	0,21	0,38	0,40	0,44	1,00		
V80	0,36	0,37	0,38	0,37	0,32	0,39	0,46	0,40	0,35	0,30	0,39	0,29	0,35	0,38	0,43	0,31	0,38	0,35	0,28	0,46	0,23	0,42	0,41	0,56	0,30	0,28	0,27	0,28	1,00	
V81	0,41	0,43	0,32	0,33	0,39	0,37	0,48	0,34	0,33	0,44	0,38	0,32	0,33	0,30	0,34	0,43	0,68	0,40	0,21	0,77	0,44	0,33	0,39	0,21	0,45	0,28	0,40	0,32	0,36	1,00

#### 4.2.Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi

Bir diğer iç tutarlılık analizi olan Cronbach Alfa katsayısı hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. İkili karşılaştırma üzerine temellenen bu yöntem bir ölçeğin içsel olarak tutarlı olup olmadığını belirlemede önemli bir yöntemdir.

Güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısının içsel tutarlılık hesaplanırken sık kullanılmasının nedeni tüm maddeleri dikkate alarak hesaplama yapması nedeniyle sağlam ve istikrarlı sonuçlar veren bir yöntem olmasıdır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 172). Nunnally Alfa Katsayısının en az 0,70 olması gerektiğini dile getirirken, Hinkin bu oranının 0,50'nin altında olmaması gerektiğini dile getirmiştir (Hinkin, 1995, s. 979). Bandana ve Saini (2009, s. 173) ise yeni geliştirilen bir ölçeğin Alfa Katsayısının 0,60 olmasının yeterli olacağını dile getirmiştir. Bu bilgiler dikkate alındığı takdirde 0,50'nin altında bir değer tutarlılığı sorgulanır.

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,689 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçek boyutlarına ilişkin olarak hesaplanan değerler şöyledir: Süreç duyarlılığı faktörü 0,667, planlama duyarlılığı faktörü 0,710 ve dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı faktörü 0,718 olarak hesaplanmıştır. Ölçek Cronbach Alfa değeri tatminkâr seviyenin altında bulunduğu için zayıf olan maddelere ilişkin tekrar bir eliminasyon gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada 5 madde daha elenmiştir. Son durumda hesaplanan değerler tabloda yer almakla birlikte, ölçek alfa değerinin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 21.** Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek ve Faktörler	Cronbach Alfa
Süreç Duyarlılığı	0,667
Planlama Duyarlılığı	0,710
Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	0,718
Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği	0,689

### **4.3.Asıl Ölçüm Öncesi Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı**

Pilot araştırma kapsamında gerçekleştirilen geçerlilik, güvenilirlik ve boyutsallık analizleri neticesinde asıl araştırmada yer alması kararlaştırılan maddeler belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde 3 faktör ve 25 madde ile asıl araştırma gerçekleştirilmiştir.

## **E. ASIL ÖLÇÜM UYGULAMASI**

Asıl ölçüm başlığı altında gerçekleştirilen araştırmaya konu ölçeğe ilişkin olarak oluşturulan anketin uygulanma şekli, anketi dolduracak kişilerin olası hatalarını minimuma indirecek önlemler ve geri dönüş alınan anketlerin teslim alınıp, kontrol edilmesi ele alınmıştır.

### **1. Anketlerin Uygulanma Yöntemi**

Bilimsel çalışmalarda bir veri toplama aracı olarak kullanılan anket yöntemi ile benzer konularda farklı bakış açılarının izlenmesi ve değerlendirilmesi imkânı sağlanır. Ölçek geliştirme çalışmalarında sıklıkla kullanılan anket yöntemi ile toplanan verilerin birbirinden farklılık göstermesi beklenir. Burada dikkate edilmesi gereken en önemli konu bu farklılığın anketin arka planında var olan bir faktörden değil, örneklemin özelliklerinden kaynaklanması gerektiğidir (Altunışık, 2008, s. 3). Bu nedenle anket formunun standart bir yapıya sahip olması, yanıtlayıcı tarafından doğru anlaşılmasını kolaylaştırır ve ölçülmek istenen yapı hakkında daha doğru bilginin temin edilmesini sağlar.

Anketler uygulama yöntemi olarak 4 kısımda incelenir. Bunlar; yüz yüze görüşme ile anket, telefon yoluyla anket, posta yoluyla anket ve internet kanalıyla ankettir (Arıkan, 2013, s. 60). Gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışmasında anketlerin katılımcılara ulaştırılmasında internet kanalı ve yüz yüze görüşme yöntemleri tercih edilmiştir.

### **2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Metotları**

Geliştirilen bir ölçeğin geçerli ve güvenilir olması için katılımcıların en az hata ile anketi tamamlaması önemlidir. Alan yazın incelendiğinde ölçek geliştirme çalışmalarında farklı

düşünce tarzlarının varlığından kaynaklanan olumsuzlukların olduğu görülmüştür. Bu hataların varlığı daha önce ifade edildiği gibi ölçeğin güvenilirliğini etkiler (Aaker vd., 2007, s. 324).

Bu doğrultuda yanıtlama hatalarını en aza indirmek üzere bazı önlemler alınmıştır. Bu kapsamda birden çok yargı içeren maddelerin çıkarılması ve maddelerin açık ve anlaşılır olması sağlanmıştır. Bunun yanında katılımcılara gerçekleştirilen çalışmanın önem düzeyi hakkında bilgi verilmiş, bilimsel bir çalışma niteliği taşıdığı hatırlatılmış ve özen göstererek doldurmaları bilgisi verilmiştir. Sonuç olarak tavan ve taban değerleri aşırılık gösteren anketlerin güvenilirliğinin zayıf olma ihtimali göz önünde bulundurulmuş ve kapsam dışında bırakılmıştır. Anket maddelerinin yüzde onundan fazlası boş bırakılmış anketlerde analiz kapsamına dahil edilmemiştir.

### **3. Anket Katılımcılarını Bilgilendirme**

Katılımcıların anketi doğru ve etkin bir şekilde değerleyebilmeleri için öncesinde içeriğe ilişkin bilgiler verilmiş ve verilen bilgiler doğrultusunda yanlış anlaşılmaya müsaade etmeden doldurmaları sağlanmıştır. Bunun yanında internet kanalıyla anket doldurmaları talep edilen kişilerin olası sorularını yöneltebilmesi için araştırmacıyı telefon ya da e posta yoluyla serbestçe iletişim kurması sağlanmıştır. Katılımcılara anketin 15-20 dakika süreceği bilgisi verilmiş ve bir zaman kısıtı olmadığı ifade edilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilme amacı ve verilerin gizliliği konusundaki hassasiyet hem yazılı hem de sözlü olarak taahhüt edilmiştir.

### **4. Anketlerin Teslimi ve Kontrolü**

Temin edilen anketlerin kontrolü sağlanmış ve eksik veri olup olmadığına bakılmıştır. Taban ve tavan etkisi olan ve yüzde ondan fazla eksik verisi olan anketler dikkate alınmamıştır. Bunun yanında bazı önemli katılımcıların anket formlarında eksiklikler görülmüş fakat kritik katılımcı olduklarına karar verilerek eksikliklerin tamamlanması sağlanmıştır.

## IV. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği ölçüm aracının geliştirilmesi sürecinde asıl araştırma sürecinde gerçekleştirilen veri temizliği çalışmalarına, boyutsallık analizlerine, normal dağılım analizlerine, yapı geçerliliği analizlerine, güvenilirlik analizlerine ve yanlılık analizlerine yer verilmiştir. Bu bölümde gerçekleştirilecek istatistikî analizlerde kullanılacak olan yöntemler, ilgili alan yazın ve önceki araştırmalar dikkate alınarak belirlenmiştir.

### A. Veri Temizliği

Anketlerden elde edilen verilerin incelenmesi, değerlendirilmesi ve uygun olmayan anketlerin elenmesi veri temizliği olarak adlandırılır. Veri temizliği kapsamında hatalı anketlerin belirlenmesi, belirli bir sayıda maddesi boş bırakılan anketlerin saptanması ve tek düze doldurulmuş anketlerin tespit edilmesi işlemleri gerçekleştirilir. Veri temizliğinin ikinci aşamasında ise tek düze ve eksik veriler belirlenir ve veri ataması gerçekleştirilir. Ölçek geliştirme çalışmalarında bu analizler, ölçeğin normal dağılıma sahip olması ve güvenilirliği ve geçerliliği yüksek bir ölçek olması açısından önemlidir.

### 1. İptali Gerçekleştirilen Anketler

Araştırma kapsamında toplanan verilerin anlamlı sonuçlar üretmesine engel nitelikteki anketlerin istatistikî analize konu edilmesi, güvenilir ve geçerliliği olan bir ölçek geliştirmeyi zorlaştırır. Bu nedenle demografik değişkenlere ilişkin sorulara yanıtlar tam olarak verilmemişse ve ölçekte yer alan maddelerin %10'undan fazlasına yanıt alınamamış ise bu anketlerin iptali gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ana kütlede toplamda altı adet anket iptal edilmiştir.

## 2. Eksik Veri Ataması

Toplanan verilere ilişkin olarak gerçekleştirilecek istatistiki analizler öncesinde anketlere ilişkin eksik verilerin tamamlanması sağlıklı sonuçlar alınması için önemlidir. Eksik verilerin varlığı büyük çoğunlukla katılımcıların gerekli hassasiyeti göstermemesinden kaynaklanmakla birlikte, doldurma anında demografik değişkenlere ilişkin gerekli bilgilerin olmamasından da kaynaklanabilmektedir. Ölçeğe konu maddelerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olmaması da eksik veri olmasına neden olabilmektedir (Meier vd., 2009, s. 450). Bu durumda söz konusu anketler iptal edilebilir ya da eksik veriler için çeşitli kriterler dikkate alınarak atama gerçekleştirilir. Toplam veriden eksik ya da kayıp olanların analiz dışına çıkarılması en kolay yöntem olsa da gözlem sayısının düşmesi arzulanan bir sonuç değildir. Bunun nedeni ise istatistiki olarak gözlem sayısının yüksek olması daha anlamlı sonuçlar çıkmasını sağlamasıdır. Çilingirtürk ve Altaş (2010, s. 75) kayı veri atamasının yapılmasının dağılımın normalliğini korumada önemli olduğunu dile getirmiştir.

Toplanan verilerden dolayı hatalar ya da yanlış analiz sonuçları ile karşı karşıya kalınmaması için tam ve bütünlüğü olan veriler ile analiz gerçekleştirilmelidir. Alan yazın incelendiğinde eksik veriler yerine değer atanmasında birçok metot olduğu görülmüştür. Bu metotlardan en sık kullanılanları ortalama değer atama, yakın noktalar medyan değeri ataması ve doğrusal değer atama (Çüm ve Gelbal, 2015, s. 89). Eksik ya da kayıp veriler için regresyon yoluyla da veri ataması gerçekleştirilebilir (de Vaus, 2002, s. 69). SPSS paket programı incelendiğinde eksik veri ataması için beş ayrı seçeneğin varlığından söz edilir. Bu ölçek geliştirme çalışmasında kritik olarak görülen sekiz ankette eksik verilerin medyan değerleri dikkate alınarak atama yapılmıştır.

## 3. Monoton Anketlerin Değerlendirilmesi

Monoton anketler yanıtlayıcıların çeşitli nedenlerden dolayı içerikten bağımsız olarak anket maddelerini yanıtlamaları olarak ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2003, s. 877). Verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi ve anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için verilerin monotonluk içerip içermedikleri incelenmelidir. Bu kapsamda toplanan anketler tek tek incelenmiş ve monotonluk gösteren maddeler tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen incelemeler neticesinde maddelerin belirli bir dizi şeklinde numaralandırılıp numara-

landırılmadığı incelenmiş ve dört ankette bu durum tespit edilmiştir. Bu anketlerin iptali gerçekleştirilmiş ve analizlere konu edilmemiştir.

#### **4. Ayrık Verilerin Değerlendirilmesi**

Ortalamadan üç ya da daha fazla puan fark olan veriler olarak değerlendirilen ayrık veriler korelasyon, regresyon gibi analizlerin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için tehdit olarak kabul edilir (Tolmie vd., 2011, s. 127). Ayrık veriler istatistiki alan yazınında anormallik olarak nitelendirilir. Gerçekleştirilen istatistiki analizler neticesinde ölçekte ayrık veriye rastlanmamıştır.

### **B. Demografik Değişkenlere İlişkin Gerçekleştirilen Analizler ve Bulgular**

Bu başlık altında demografik değişkenlere ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları ve tespitlere yer verilmiştir. İşletmelerin demografik bilgilerine ve örgütsel yapılara ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları tablosal ve şekilsel olarak gösterilmiştir.

#### **1. Frekans Dağılımları**

Demografik değişkenler kesikli veri niteliği taşır. Nominal ve ordinal veri niteliği taşıyan demografik değişkenler göz önünde bulundurularak ana kütle için frekans dağılımları hesaplanmıştır. Anket formunun birinci kısmında demografik on dört adet soru (eğitim durumu, deneyim, görev, işletme personel sayısı, işletme yönetici sayısı, işletme müdürlük sayısı, stratejik planlama birimi personel sayısı, stratejik planlama sürecindeki rol, stratejik planlama hazırlanma durumu, stratejik amaç ve hedef yazma durumu, stratejik planlamada deneyim süresi, performans programı hazırlanma durumu, faaliyet raporu hazırlanma durumu ve durum değerlendirme hazırlanma durumu) sorulmuştur. Anketler vasıtasıyla temin edilen demografik verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen sonuçlar bu başlık altında şekilsel olarak gösterilmiştir.

**Tablo 22.** Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı

<b>Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları</b> <b>N=302</b>					
<b>Değişkenler</b>		<b>%</b>	<b>Değişkenler</b>		<b>%</b>
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Aktif Rol</b>		
İlköğretim ve lise			Evet		%72
Ön lisans ve lisans		%46	Hayır		%28
Lisansüstü		%54	<b>Stratejik Plan Hazırlama</b>		
<b>Mesleki Deneyim</b>			Evet		%99
1-5 Yıl		%24	Hayır		%1
6-10 yıl		%47	<b>Stratejik Amaç ve Hedef Yazma</b>		
11 yıl ve üzeri		%29	Evet		%74
<b>Görev</b>			Hayır		%26
Stratejik planlama biriminde idari sorumluluğu olmayan personel		%3	<b>Stratejik Planlama Deneyimi</b>		
Stratejik planlama biriminde yönetici		%35	Hiç		
Diğer birimlerde yönetici		%62	Çok az		%4
<b>Personel Sayısı</b>			Orta derecede		%58
0-100		%2	Büyük ölçüde		%32
101-500		%18	Stratejik planlara göre faaliyetimizi yönetiyoruz		%6
501-1500		%26	<b>Performans Programı Hazırlama</b>		
1501-5000		%18	Evet		%59
5001 ve üzeri		%35	Hayır		%41
<b>Yönetici Sayısı</b>			<b>Faaliyet Raporu Hazırlama</b>		
0-50		%38	Evet		%99
51-150		%42	Hayır		%1
151 ve üzeri		%19	<b>Durum Değerlendirme Raporu Hazırlama</b>		
<b>Müdürlük Sayısı</b>			Evet		%68
0-50		%82	Hayır		%32
51-100		%11	<b>Stratejik Planlama Birimi Personel Sayısı</b>		
101 ve üzeri		%7	0-3		%24
<b>Stratejik Planlama Birimi Personel Sayısı</b>			4-10		%21
0-3		%24	11 ve üzeri		%55
4-10		%21			
11 ve üzeri		%55			

## 2. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Bu tez araştırma çalışmasında kullanılan ölçek boyutlarının birleşik puanları ve genel birleşik puanlar ancak “toplam puanlar” veya “ortalama puanlar” çerçevesinde hesaplanabilir. Bu çalışmada ortalama puanlar dikkate alınmış ve boyutların birleşik puanlarının hesaplanabilmesi için standart sapma ve aritmetik ortalama ile verilerin dağılımı hakkında bilgi edinilmiştir. Demografik değişkenlere ait ortalama değerlere tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 23.** Demografik Değişkenlere Göre Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Puan Ortalamaları

Demografik Değişkenler N=302	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Du- yarlılığı		Planlama Duyar- lılığı		Süreç Duyarlılığı	
	(Ort)	(SS)	(Ort)	(SS)	(Ort)	(SS)
<b>Eğitim Durumu</b>						
İlköğretim ve lise						
Ön lisans ve lisans	3,4928	0,66887	3,4546	0,50124	3,5500	0,43493
Lisansüstü	3,5485	0,72063	3,4825	0,56972	3,5570	0,46443
<b>Mesleki Deneyim</b>						
1-5 yıl	3,3874	0,54672	3,5421	0,52674	3,4356	0,45875
6-10 yıl	3,6934	0,65213	3,9432	0,58372	3,8428	0,49532
11 yıl ve üzeri	3,3987	0,56345	3,5973	0,54285	3,5532	0,46986
<b>Görev</b>						
Stratejik planlama biri- minde idari sorumluluğu olmayan personel	3,9750	0,34538	3,9075	0,25783	3,8293	0,38096
Stratejik planlama biri- minde yönetici	3,5981	0,69364	3,5201	0,52612	3,4913	0,39786
Diğer birimlerde yönetici	3,4660	0,70226	3,4268	0,54719	3,5768	0,47457
<b>Personel Sayısı</b>						
0-100	3,7143	0,60945	3,7886	0,54001	3,6753	0,66976
101-500	3,3709	0,32528	3,5349	0,26780	3,7039	0,26195
501-1500	3,7600	0,62147	3,5413	0,44184	3,6352	0,53776
1501-5000	3,6473	0,39808	3,6338	0,28713	3,6941	0,27349
5001 ve üzeri	3,3524	0,92758	3,2811	0,73120	3,3306	0,43197
<b>Yönetici Sayısı</b>						
0-50	3,4931	0,53823	3,4950	0,35749	3,6276	0,46948
51-150	3,4094	0,85624	3,3286	0,68085	3,4048	0,44256
151 ve üzeri	3,8483	0,46083	3,7438	0,35345	3,7334	0,30502

<b>Müdürlük Sayısı</b>						
0-50	3,4445	0,70662	3,4083	0,55027	3,5082	0,45993
51-100	3,9152	0,57234	3,7185	0,37902	3,7134	0,36445
101 ve üzeri	3,8545	0,44156	3,8209	0,37143	3,8222	0,27985
<b>Stratejik Planlama Birimi</b>						
<b>Personel Sayısı</b>						
0-3	3,4384	0,58372	3,5215	0,39114	3,7010	0,47442
4-10	3,6698	0,41451	3,6098	0,38099	3,7070	0,33515
11 ve üzeri	3,5096	0,81399	3,3984	0,62947	3,4303	0,44115
<b>Aktif Rol</b>						
Evet	3,5945	0,64713	3,5054	0,49440	3,5599	0,41050
Hayır	3,3476	0,79038	3,3863	0,63784	3,5367	0,54077
<b>Stratejik Plan Hazırlama</b>						
Evet	3,5201	0,69141	3,4689	0,54035	3,5478	0,44930
Hayır	3,9500	1,11206	3,7200	0,48332	3,9773	0,25059
<b>Stratejik Amaç ve Hedef Yazma</b>						
Evet	3,6036	0,65502	3,5125	0,51067	3,5445	0,40688
Hayır	3,3026	0,76870	3,3567	0,60420	3,5791	0,55695
<b>Stratejik Planlama Dene-yimi</b>						
Hiç						
Çok az	4,1273	0,71706	3,9118	0,65256	4,1158	0,52234
Orta derecede	3,4000	0,69051	3,3888	0,52910	3,4989	0,46329
Büyük ölçüde	3,6417	0,69033	3,5520	0,55293	3,5415	0,38876
Stratejik planlara göre faaliyetimizi yönetiyoruz	3,8333	0,30098	3,5861	0,26043	3,7928	0,25488
<b>Performans Programı Hazırlama</b>						
Evet	3,6559	0,71862	3,5311	0,57078	3,5509	0,43811
Hayır	3,3366	0,62111	3,3867	0,48042	3,5572	0,46784
<b>Faaliyet Raporu Hazırlama</b>						
Evet	3,5197	0,69628	3,4669	0,53771	3,5466	0,44507
Hayır	4,1333	0,64291	4,0033	0,57064	4,2423	0,44855
<b>Durum Değerlendirme Ra-poru Hazırlama</b>						
Evet	3,6087	0,69487	3,5109	0,54807	3,5701	0,43742
Hayır	3,3479	0,67262	3,3893	0,51423	3,5179	0,47538

## C. Boyutsallık Analizleri

Boyutsallık analizi ile daha küçük veri kümeleri oluşturularak daha anlamlı sonuçlar elde edilmesi amaçlanır. Verilerin modellenmesi, görselleştirilmesi ve kolay analizinin sağlanması için en önemli araçlardan biri olan boyutsallık analizleri, araştırmaya konu kavramsal yapıların ortaya çıkarılmasında da önemlidir (Vidal vd., 2016, s. 25).

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için gerçekleştirilen pilot araştırma sonucunda daha önce de ifade edildiği gibi 3 boyut ve 25 madde elde edilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen boyutsallık analizleri kapsamında örneklem yeterliliği, değişkenler arası korelasyon, değişkenlere ait öz değer ve varyans oranları, faktör yükleri ve çarpıklık-basıklık analizlerine yer verilmiştir.

### 1. Örneklem Yeterliliği Analizi

Boyutsallık analizi kapsamında gerçekleştirilen ilk analiz örneklemden elde edilen veriler ile faktör oluşturmanın mümkün olup olmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda korelasyon ve kısmi korelasyon analizlerini dikkate alan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer almakla birlikte değerlerin yüksek olması beklenmektedir. Field'a (2000, s. 446) göre KMO değerinin 0,50 altında olması verilerin faktör oluşturmaya elverişli olmadığı anlamına gelir.

Karmaşık yapıları ölçmeyi hedefleyen ve çok boyutlu olan bir ölçek geliştirebilmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmalıdır. AFA ile geliştirilmek istenen ölçeğin faktör yapısına ilişkin ayrıntılı bilgiler elde edilmekte ve güvenilirliğinden emin olunmaktadır (de Vellis, 2012, s. 117). Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için gerçekleştirilen KMO testinde 0,902 gibi oldukça yüksek bir değer elde edilmiş, Bartlett küresellik testi sonucunun ise anlamlı olduğu görülmüştür 3015 ( $df$  300;  $p= 0,00$ ).

### 2. Değişkenlere Ait Öz Değer ve Varyans Oranları Analizi

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğine ait her madde için varyans değerlerine tabloda yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre pilot araştırma aşamasında iyileştirilen üç faktörlü yapının korunduğu görülmüştür. Ayrıca tüm faktörlerin kümülatif varyans değerleri

%10'un üzerinde olmakla birlikte, öz değerlerin de tüm faktörler için 1'in üzerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 24.** Öz Değerler ve Varyans Oranları

<b>Faktörler</b>	<b>Öz Değerler</b>	<b>Varyans Yüzdeleri</b>	<b>Kümülatif</b>
<b>1</b>	7,495	39,979	39,979
<b>2</b>	2,172	10,836	49,505
<b>3</b>	1,039	4,156	58,485

Oluşturulan bu 3 boyutlu ölçek daha önce de ifade edildiği gibi toplam varyansın %58,49'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen analizler faktör analizinin sağlıklı olarak yorumlanabilmesi için geçerli ve yeterlidir.

### **3. Faktör Yükleri Analizi**

Birden çok değişken arasındaki ilişkilerin niteliği ve yönünü belirlemek ve kavramsal olarak var ise yeni değişkenlerin saptanmasını sağlayan faktör analizi keşifsel nitelik taşımaktadır (Büyüköztürk, 2002, s. 472).

Netemeyer vd.'nin (2003, s. 84) faktör yükü için 0,40 değerini kabul edilebilir bulduğu görülmektedir. 0,60 ve üstü değer maddelerin faktör yükü için çok iyi olduğu düşünülerek birlikte; 0,59-0,30 aralığının kabul edilebileceği düşünülmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalarda genellikle 0,40 ve üstü değerlerin dikkate alındığı görülmüştür. Bu aşamada faktör yükü 0,40 ve üzeri maddeler dikkate alınmış ve pilot araştırma neticesinde ölçek maddelerinin korunduğu tespit edilmiştir. Epstein, Verbeeten ve Widener (2016, s. 152) 0,20'nin altında çapraz yükü var ise ölçekten çıkarılması gerektiğini ifade etmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde çapraz faktör yükü tespit edilmemiştir.

Analizler neticesinde pilot araştırma sonuçları bir madde hariç korunmakla birlikte 3 faktörlü yapıya ait faktör yükleri tabloda yer almaktadır. Bir maddeye ilişkin faktör yükü 0,40'ın altında kalmış ve nihai ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle asıl araştırma esnasında gerçekleştirilen faktör yükü analizi sonucunda 3 faktörlü yapı korunmakla birlikte madde sayısı 24 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 25.** Faktör Yük Tablosu

<b>Madde No</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
<b>V3</b>	Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştiri ve değerlendirmelerine sunarım.			0,57
<b>V4</b>	Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.			0,69
<b>V8</b>	Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.			0,65
<b>V9</b>	Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.			0,67
<b>V11</b>	Yılsonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.			0,41
<b>V13</b>	Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.			0,61
<b>V15</b>	Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.			0,59
<b>V16</b>	Birim personelini anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.			0,62
<b>V17</b>	Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.			0,60
<b>V19</b>	Fırsat buldukça birimi ilgilendiren stratejik hedeflerle ilgili paydaş toplantıları yaparım.			<b>0,31</b>
<b>V23</b>	Birimin stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.		0,51	
<b>V24</b>	Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.			0,58
<b>V27</b>	Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar, ona göre bütçelendiririm.			0,64
<b>V30</b>	Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.		0,59	
<b>V34</b>	Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.		0,54	
<b>V40</b>	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.		0,69	
<b>V45</b>	Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler hemen önlem alırım.		0,70	
<b>V46</b>	Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.		0,52	
<b>V49</b>	Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.		0,45	
<b>V52</b>	Stratejik hedeflerin ilgili sorumluların müzakeresi sonucunda üretilmesine önem veririm.		0,54	
<b>V69</b>	Birimin stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir.	0,69		

<b>V72</b>	Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.	0,48		
<b>V76</b>	Stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlerim.	0,50		
<b>V80</b>	Birimim stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.	0,53		
<b>V81</b>	Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.	0,69		

Dağıtım, yayma ve aksiyon, planlama ve süreç duyarlılığı faktörlerinin toplam varyansı açıklama gücü yüksektir. Toplam 3 faktör ve 24 maddeden oluşmuştur. Normal dağılım, yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerinden sonra ölçek nihai halini alacaktır.

#### 4. Çoklu Doğrusallık Analizi

Daha öncede ifade edildiği üzere çoklu doğrusallık ölçek geliştirme çalışmalarında mutlaka incelenmesi gereken bir konudur. Geliştirilmesi hedeflenen ölçeğe ait bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığını belirlemek üzere değişkenlere regresyon uygulanır.

Bağımsız değişkenlerin çoklu doğrusallık sorunun olup olmadığını birer ölçütü olan VIF değeri (Varyans şişirme değeri) ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değeri bağımsız değişkenlerin birbirleri ile regresyona tabi tutulması ile belirlenen  $R^2$  değerleri ile belirlenir (Jensen ve Ramirez, 2013, s. 1). Tolerans değeri de benzer şekilde belirlenen  $R^2$  değeri üzerinden  $1 - R^2$  formülü ile tüm bağımsız değişkenler için hesaplanır. O'Brien (2017, s. 674) VIF değerinin 10'un üstünde olması ve tolerans değerinin 0,10'dan küçük olması durumunda çoklu doğrusallık olduğunu ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen hesaplamalar geliştirilen ölçek maddelerinin çoklu doğrusallık sorunu olmadığını ortaya koymuştur. VIF değerlerinin tamamı 1 ile 3 arasında, tolerans değerleri de 0,40'tan fazladır (Bknz. Ek-C).

#### D. Normallik Analizler

Bu bölümde Stratejik Yönetim Duyarlılığı ölçeğinin faktör analizleri sonrasında oluşan boyutlara ait ortalama puanlarının normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. İnceleme

aşamasında hem ölçeğin tamamı hem de her bir boyutu ayrı ayrı normallik analizlerine tabi tutulmuştur.

### 1. Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Normallik Analizleri

Ölçek maddelerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için normallik testleri yapılmalıdır. Alan yazın incelendiği takdirde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin yoğun olarak kullanıldığı görülebilir. Test değerlerinin normal dağılım koşulu ise 0,050'den büyük olmasıdır (Noughabi ve Arghami, 2011, s. 968).

Elliot vd. (2007, s. 25) örneklem sayısının 50'den az olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, fazla olduğu durumlarda ise Kolmogorov-Smirnov testini önermektedir. Gerçekleştirilen analizlerde iki testte gerçekleştirilmiş ve sonuçların hem ölçek hem de boyutlar bazında normal dağılım koşullarını sağladığı görülmüştür.

**Tablo 26.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Normallik Analizi

Ölçek N=302	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>p</i>
<b>Stratejik Yönetim Duyarlılığı</b>	0,235	302	0,306	0,405	302	0,286

**Tablo 27.** Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi

Boyut N=302	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>
<b>Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı</b>	0,186	302	0,200	0,380	302	0,197

**Tablo 28.** Planlama Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi

Boyut N=302	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>
<b>Planlama Duyarlılığı</b>	0,227	302	0,401	0,378	302	0,205

**Tablo 29.** Süreç Duyarlılığı Boyutu Normallik Analizi

Boyut N=302	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>P</i>	<i>İstatistik</i>	<i>SS</i>	<i>p</i>
Süreç Duyarlılığı	0,192	302	0,306	0,274	302	0,114

## 2. Çarpıklık ve Basıklık Analizi

Hinton, McMurray ve Brownlow'da (2014, s. 106) normal dağılımın ölçütü olarak basıklık ve çarpıklık değerlerini işaret göstermiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hatalarına bölünmesi neticesinde elde edilen Fisher değeri ile değerlendirilir. Normal dağılımın en önemli göstergesi olan Fisher Değeri (z katsayısı) -1,96 ve + 1,96 aralığında ise dağılımın normal olduğundan söz edilebilir.

Maddelere ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin 3 boyutlu bir yapı arz ettiği görülmüştür. Ölçeğe ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve dağılıma ilişkin sonuçlar analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde dağılımın normal olmasının en önemli göstergesi olan z değerlerinin çok büyük bir çoğunluğu -1,96 ve + 1,96 aralığında kaldığı için ölçeğin normal bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 30.** Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
<b>V69</b>	302	3,71	0,060	-0,180	0,140	-1,286	-0,156	0,280	-0,557
<b>V72</b>	302	3,51	0,053	-0,003	0,140	-0,021	-0,203	0,280	-0,725
<b>V76</b>	302	3,43	0,053	0,063	0,140	0,450	-0,237	0,280	-0,846
<b>V80</b>	302	3,48	0,055	-0,001	0,140	0,007	-0,351	0,280	-1,254
<b>V81</b>	302	3,51	0,055	-0,153	0,140	-1,093	-0,133	0,280	-0,475

Dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı boyutu için gerçekleştirilen normallik analizleri testleri sonucunda boyutun, normal dağılım koşullarını sağladığı görülmüştür.

**Tablo 31.** Planlama Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
V23	302	3,400	0,050	0,045	0,140	0,321	-0,185	0,280	-0,661
V30	302	3,500	0,058	-0,060	0,140	-0,429	-0,398	0,280	-1,421
V34	302	3,410	0,056	-0,034	0,140	-0,243	-0,314	0,280	-1,121
V40	302	3,480	0,055	0,112	0,140	0,800	-0,261	0,280	-0,932
V45	302	3,420	0,052	0,078	0,140	0,557	-0,253	0,280	-0,904
V46	302	3,510	0,052	-0,040	0,140	-0,286	-0,178	0,280	-0,636
V49	302	3,480	0,053	0,023	0,140	0,164	-0,245	0,280	-0,875
V52	302	3,560	0,051	-0,040	0,140	-0,286	-0,175	0,280	-0,625

Planlama duyarlılığı boyutu için gerçekleştirilen normallik analizleri testleri sonucunda boyutun, normal dağılım koşullarını sağladığı görülmüştür.

**Tablo 32.** Süreç Duyarlılığı Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık			Basıklık		
				Değer	Ortalama Standart Hata	Z	Değer	Ortalama Standart Hata	Z
V3	302	3,510	0,057	-0,039	0,140	-0,279	-0,148	0,280	-0,529
V4	302	3,550	0,051	-0,142	0,140	-1,014	-0,185	0,280	-0,661
V8	302	3,560	0,055	-0,088	0,140	-0,629	-0,295	0,280	-1,054
V9	302	3,540	0,052	-0,042	0,140	-0,300	-0,187	0,280	-0,668
V11	302	3,520	0,050	0,030	0,140	0,214	-0,167	0,280	-0,596
V13	302	3,660	0,052	-0,121	0,140	-0,864	-0,201	0,280	-0,718
V15	302	3,580	0,050	-0,034	0,140	-0,243	-0,150	0,280	-0,536
V16	302	3,450	0,050	-0,013	0,140	-0,093	-0,146	0,280	-0,521
V17	302	3,550	0,061	-0,148	0,140	-1,057	-0,232	0,280	-0,829
V24	302	3,460	0,058	-0,017	0,140	-0,121	-0,146	0,280	-0,521
V27	302	3,720	0,052	-0,206	0,140	-1,471	-0,154	0,280	-0,550

Süreç duyarlılığı boyutu için gerçekleştirilen normallik analizleri testleri sonucunda boyutun, normal dağılım koşullarını sağladığı görülmüştür.

## **E. Yapısal Geçerlilik Analizleri**

Özellikle sosyal bilimlerde gerçekleştirilen istatistiki ölçümlerin geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmaktadır. Bu noktada hangi faktör analizinin kullanılacağı belirlenmesi önemlidir. Diğer bir önemli nokta ise hangi istatistiki analizlerin gerçekleştirileceğidir. Gerçekleştirilecek analizler ve araştırmanın niteliği ölçülmek istenen ölçeğin yapı geçerliliğini doğrudan etkilemektedir.

Faktör analizi ve yapı geçerliliği kavramları birbirleriyle sıklıkla ilişkilendirilmektedir. Alan yazın incelendiğinde birçok araştırmacının yapı geçerliliğini analiz etmek için faktör analizini kullandığı görülebilir. Faktör analizi Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere iki kısımdan oluşur.

Yapısal geçerlilik analizi yapılmasındaki en önemli neden geliştirilmek istenen ölçeğe ait boyutların gizli kavramsal yapılar arasındaki ilişkileri sorgulamasıdır. Carmines ve Zeller (1979, ss. 22-23) yapı geçerliliğini 3 kısımda inceler. İlk olarak kavramlar arası ilişki belirlenir, sonrasında kavramların boyutları arasındaki ilişkiler incelenir ve son olarak da analiz sonuçları üzerinde yapı geçerliliği bağlamında yorumlamalar yapılır.

Yapı geçerliliği kavramı ve uygulaması oldukça ayrıntılı ve çok yönlü süreçleri bünyesinde barındıran faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir. Messick (1995, s. 745) yapı geçerliliğinin altı yönü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; yapısal geçerlilik, içerik geçerliliği, sonuçsal geçerlilik, dış geçerlilik, maddi geçerlilik ve genel geçerliliğidir.

Bu çalışmada yapısal geçerlilik sırasıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.

### **1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Geçerlilik Analizleri**

Belirli bir grup değişken için bir faktör modeli belirlenmesini sağlayan açıklayıcı faktör analizi daha geniş bir ifadeyle çok sayıdaki değişkenden az sayıda faktör elde edilmesini sağlayan analiz yöntemidir (Bandalos, 1996, s. 389). Alan yazında, bir çok araştırmacı açıklayıcı faktör analizini verilere ilişkin oluşturulan varyans-kovaryans matrisini dikkate alarak  $p$  sayıda değişkene, eşit ya da daha az sayıda ( $k \leq p$ ) ve birbirinden bağımsız yeni

değişkenler oluşturmak için kullanılan bir yöntem olarak tanımlar (Doğan ve Başokçu, 2010, s. 66).

Açıklayıcı faktör analizinin tüm veri setlerine uygulanması mümkün değildir. Diğer bir ifade ile belirli bir veri setine açıklayıcı faktör analizi uygulanabilmesi için verinin bazı koşulları sağlaması gerekir (Büyüköztürk, 2002, ss. 473-477). Bunlar; verilerin normal dağılıma sahip olduğu, değişkenlerin birbirleri ile belirli bir düzeyde ilişkili olduğu, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu ve verilerin eşit aralıklı ölçekte ölçülmüş olduğudur. Ölçeğin yapısal geçerliliği “Boyutsallık Analizleri” bölümünde ele alınmış, bu başlık altında sadece ölçek açısından sonuçlar değerlendirilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde, açıklayıcı faktör analiz sonuçlarının yapı geçerliliği için gerekli ve yeterli olduğu görüşü hakimdir (Dilorio, 2005, s. 273). Bir önceki başlıkta açıklandığı üzere yapısal geçerlilik analizinde geliştirilen ölçekte yer alan tüm ifadelerin bir-biri ile ilişkili olduğu ve gizli bir yapıyı temsil ettiği varsayımı söz konusudur.

### **1.1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Yapısal Geçerlilik Çalışmaları**

Stratejik Yönetim Duyarlılığı ölçeği için açıklayıcı faktör analizleri asıl araştırma sonucunda elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0,902 olarak belirlenmiş, Barlett küresellik testi sonucunun da anlamı olduğu tespit edilmiştir 3015 ( $df$  300;  $p= 0,00$ ). SYDÖ için hesaplanan alfa değeri 0,858’dir. Bu değer yapı geçerliliği için de anlamlı bir parametredir. Daha önce boyutsallık analizler başlığı altında hesaplanan faktör yükleri bir madde hariç 0,40’ın üzerindedir. Bu değer altında olan madde asıl ölçekten çıkarılmıştır. Buna ek olarak faktör çapraz yükleri 0,20’nin altında değildir. Analizler üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; dağıtım, yayma ve aksiyon, planlama ve süreç duyarlılığıdır.

Faktörlerde yer alan maddelere ilişkin gerçekleştirilen analizler sonucunda 24 madde ölçekte yer almıştır. Birinci faktörde 5 madde, ikinci faktörde 8 madde ve üçüncü faktörde ise 11 madde olmasına karar verilmiştir. Ölçeğe ait öz değer ve varyans değerleri incelendiğinde ölçeğin 3 faktörlü olduğu ve bu faktörlerin ortak varyans oranının %58,49 olduğu görülmüştür.

**Tablo 33.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Yapı Geçerliliği Sonuçları

Yapı	Boyutlar	Madde Sayısı
Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	5
	Planlama Duyarlılığı	8
	Süreç Duyarlılığı	11

### 1.2.Yapı Benzeşme Geçerliliği

Stratejik Yönetim Duyarlılığı ölçüm modelinin benzeşme geçerliliği analizinde aynı faktör içerisinde bulunan maddelerin o faktör ile ilişkili olup olmadığının belirlenmesi, yapı geçerliliği açısından önemlidir. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde SYDÖ altındaki her bir faktöre ait maddelerin faktör yükü 0,40'ın üzerindedir. Dolayısıyla faktörlere ilişkin maddelerin benzeşme geçerliliği olduğu ifade edilebilir.

### 1.3.Yapı Ayrışma Geçerliliği

Yapısal geçerlilik analizinde son aşamada ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir. Ölçüm araçlarında yer alan tüm boyutların tek başına da geçerli olabilmesi için diğer boyutlarla ayrışması gerekmektedir. Fornell ve Larcker'a (1981, ss. 45-47) göre ayrışma geçerliliği, herhangi bir boyutun diğer boyutlardan farklılaşma düzeyini açıklar. Ölçüm araçları eğer psikolojik ölçüm yapıyor ise mutlaka ayrışma geçerliliğine sahip olması gerekir (Schweizer, 2014, s. 46).

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği boyutları arasındaki korelasyon katsayıları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda boyutlar arasındaki ayrışmanın makul seviyede olduğu tespit edilmiştir. Stielers (2017, s. 1459) ayrışmanın anlamı seviyede olması için korelasyon katsayılarının 0,85'in altında olması gerektiğini ifade etmiştir.

**Tablo 34.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Analizi

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Planlama Duyarlılığı	Süreç Duyarlılığı
Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	1,000		
Planlama Duyarlılığı	0,438	1,000	
Süreç Duyarlılığı	0,293	0,340	1,000

## 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Analizleri

Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen ölçeğin faktöriyel yapısı ile daha önceden saptanan faktörlerin birbiri ile ne düzeyde uyumlu olduğu doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenir. Brown (2015, s. 1) doğrulayıcı faktör analizi ile geliştirilmek istenen ölçek ya da herhangi bir diğer ölçüm aracının faktör yapısı doğrulanmakta, boyutların birbirleri ile olan ilişkileri incelenmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde süreç boyutlara ilişkin olarak kurulan korelasyon veya kovaryans matrisiyle başlar. Bu noktada gerçekleştirilen faaliyet daha önce de ifade edildiği gibi başlangıçta kurulan modelin doğruluğunu test etmektir. Bu çalışmada yapılar arasındaki ilişkiler, ilgili yazılım ve modüller kullanılarak incelenmiştir. Üç aşamada gerçekleştirilen analizler sırasıyla uyuşum, benzeşme ve ayrışma geçerliliği olarak ele alınmıştır.

### 2.1.Yapı Uyuşum Geçerliliği

Oluşturulan modelin eldeki verilerle uyum derecesinin analiz edilmesi istatistiksel indeks değerleri dikkate alınarak yapılır. Yapı geçerliliğinin ölçülmesinde önemli olan uyuşum indeksleri ile modelin teori ile olan uyumudur. Uyum indeksleri çok sayıda olmakla birlikte hangilerinin dikkate alınacağı noktasında bir mutabakat sağlanmış değildir (Munro, 2005, s. 369).

Bu ölçek geliştirme çalışmasında sıkça kullanılan uyuşum indeksleri ile yapı geçerliliği test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde sadece bir istatistiki analize bakarak yapının geçerliliği üzerine yorum yapmak yanlış olabilir. Bu nedenle farklı istatistiki analiz sonuçlarının kendi dinamiklerini göz önünde bulundurmamak daha doğru olur (Byrne, 2011, s. 664).

İlk uyuşum indeks değeri “Ki-Kare/Serbestlik Derecesi” değeridir. Modele ilişkin genel uygunluğu test eden bu indeks en çok kullanılan ölçüm yöntemidir. Ki kare testi ile kovaryans matrisleri arasında fark olup olmadığı test edilir (Hu ve Bentler, 1999, s. 2). Tabachnick ve Fidell’e (2007, s. 285) göre ki kare değeri 2’den küçük ise mükemmel uyum, 5’in altında ise kabul edilebilir seviyede uyumludur.

İkinci uyuşum değeri ise “Uyum İyiliği İndeksi” değeridir. Bu değer modelde yer alan değişkenlere ait kovaryans matrisini ölçme gücünü ifade etmektedir. 0 ile 1 arasında değer alır ve serbestlik derecesi ile farklı yönde hareket eder (Bollen, 1990, s. 256). Değerin 0,90’dan büyük olması modelin geçerli ve uyum düzeyi yüksek olduğu anlamına gelir (Munro, 2005, s. 426).

Üçüncü uyuşum değeri “Yaklaşık Hataların Karekökü” ve “Ortalama Hataların Karekökü” değerleridir. Bu değerlerin başlangıçta var olan model ile oluşturulan matrisler arasındaki hatanın en az düzeyde olması için 0’a yakın olması istenir. En yüksek uyum için ise değer 0,08’den küçük olması gerektiği ifade edilmiştir (Lawrence vd., 2006, s. 559).

Dördüncü uyuşum değeri “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi” değeridir. Model ile gizli değişkenler arasındaki uyumu, kovaryans ve korelasyon matrislerine göre test etmektedir. Bu yöntem küçük örneklerde daha anlamlı sonuçlar vermekle birlikte, en çok kullanılan analiz yöntemlerinden biridir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer almakla birlikte, 0,90 değeri kabul edilebilir seviyedir (Munro, 2005, s. 426).

Son olarak “Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi” ele alınabilir. Bu değer uyum iyiliği indeksinde olduğu gibi 0 ile 1 arasında yer alır. Ne kadar büyük olursa o derece uyumlu olduğu anlamına gelir. Bu değer 0,90 ve üzeri olması gerektiği belirtilmiştir (Hooper vd., 2008, s. 54).

**Tablo 35.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyuşum İndeksleri

Uyuşum İndeksleri	İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare/serbestlik derecesi ( $\chi^2 / df$ )	4,216	$1 < \chi^2 / df < 5$
CFI	0,908	$0,90 \leq CFI$
AGFI	0,818	$0,80 \leq AGFI$
GFI	0,873	$0,85 \leq GFI$
RMSEA	0,093	$0,01 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	0,082	$0,01 < RMR < 0,10$

Tabloda doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyuşum istatistik değerlerine yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Hu ve Bentler (1999, ss. 1-55) tarafından önerilen referans değerler doğrultusunda ele alınmıştır. Ki-kare/Serbestlik Derecesi < 5 koşulu ölçek için geçerlidir. CFI değeri ölçek için önerilen değer olan 0,90’ın üzerinde yer alarak kabul edilebilir olarak gerçekleşmiştir. AGFI değeri kabul edilebilir seviye olan 0,80’in

üzerinde gerçekleşmiştir. GFI değeri kabul edilebilir seviye olan 0,85'in üzerindedir. RMR ve RMSEA değerleri referans değer aralığında yer alarak gerekli kriteri sağlamıştır. Uyuşum değerleri ölçeğe ait faktörler bağlamında incelenmiş ve ölçek değişkenlerinin oldukça uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada iyi bir veri-model ilişkisi var olduğu söylenebilir.

## 2.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi Benzeşme Geçerliliği Analizi

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği ile ilgili olarak gerçekleştirilen benzeşme geçerliliği analizleri AMOS 24,0 modülü aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu noktada benzeşme geçerliliğinin bir ölçütü olan Hesaplanan Ortalama Varyans (HOV) değeri hesaplanmıştır.

**Tablo 36.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Benzeşme Geçerliliği Analizi

Madde	Faktörler	Faktör Yükleri Karesi	Hata Değerleri	HOV (AVE)
V1	Süreç Duyarlılığı	0,458	0,006	0,514
V2		0,484	0,004	
V3		0,496	0,004	
V4		0,551	0,004	
V5		0,803	0,005	
V6		0,425	0,004	
V7		0,440	0,004	
V8		0,389	0,004	
V9		0,719	0,007	
V12		0,375	0,008	
V13		0,734	0,006	
V25	0,616	0,004		
V21	0,558	0,007		
V22	0,465	0,005		
V23	0,397	0,005		
V24	0,461	0,005	0,512	
V11	0,518	0,005		
V20	0,569	0,005		
V19	0,445	0,005		
V18	0,399	0,005		
V17	0,407	0,004		
V16	0,397	0,005		
V15	0,674	0,006		
V14	0,585	0,008		

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği değişkenlerine ait faktör yüklerinin tamamı 0,50 değerinin üzerindedir. Faktör bazında HOV değeri incelendiğinde; Süreç Duyarlılığı için 0,514, Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı için 0,523 ve Planlama Duyarlılığı için

bu değerin 0,512 olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker (1981, s. 46) HOV değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerektiği dile getirilmiştir. Eğer bu değer 0,50'nin altında olsaydı bu durumda Bileşik Güvenilirlik (BG) değerine bakılması önerilmiştir. HOV değerlerinin 0,50 üzerinde olması benzeşme geğerliliği varsayımının sağlandığı anlamına gelmektedir.

### 2.3.Doğrulatory Faktör Analizi Ayrışma Geğerliliği Analizi

Fornell ve Larcker (1981, s. 46) aııklayıcı faktör analizi tespit edilen boyutların doğrulanması için ayrışma geğerliliği analizinin de yapılması gerektiği ifade etmekle birlikte; ölçeğe ait her bir faktörün HOV değerinin, o faktörün diğer faktörler ile arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının karesinden büyük olmasının önemine değinmiştir. Tabloda gerçekleştirilen hesaplamalara yer verilmiştir. SPSS programının ortalama varyans değerini hesaplamaması nedeniyle Ms Excel üzerinde hesaplanmış ve AMOS 24,0 programında yapısal eşitlik testleri gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 37.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri

Stratejik Yönetim Duyarlılığı leği	Değişken Sayısı	Hesaplanan Ortalama Varyans	Korelasyon Katsayıları		
			Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Planlama Duyarlılıği	Süreç Duyarlılıği
Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılıği	5	0,523			
Planlama Duyarlılıği	8	0,512	0,438		
Süreç Duyarlılıği	11	0,514	0,293	0,340	

### 3. Yapısal Geçerlilik Analizleri Sonrası Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı

Gerçekleştirilen analizler neticesinde belirlenen değişken sayısı ve ölçek boyutlarına tabloda yer verilmiştir. Bu noktada SYD üç boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır.

**Tablo 38.** Yapısal Geçerlilik Analizi Sonrası Stratejik Yönetim Duyarlılıği leği

Yapı	Boyutlar	Madde Sayısı
Stratejik Yönetim Duyarlılıği leği	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılıği	5
	Planlama Duyarlılıği	8
	Süreç Duyarlılıği	11

## **F. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ**

Bu başlıkta ölçek maddelerine ilişkin olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Şencan'a (2005, s. 8) göre güvenilirlik analizi, ölçülmesi hedeflenen yapıyı doğru analiz etmesi ve aynı örnekleme seçilecek başka kütle için aynı sonucu vermesidir. Güvenilirlik analizleri, belirli bir ana kütle içerisinde seçilecek bir örneklem grubuna birtakım analizler uygulanmak suretiyle birbirine yakın sonuçların elde edilmesidir (Hinkin, A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations, 1995, s. 978). Güvenilirlik analizleri geliştirilmek istenen ölçeğin sözel ifadelerine yönelik olmakla birlikte, sayısal verilere uygulanır. Bu nedenle her ölçüm sonrasında güvenilirlik tekrar analiz edilmelidir.

Araştırmada kullanılan yapıyı ölçmek için geliştirilen ölçeklere güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin yapılmasındaki en önemli neden belirlenen maddelerin kavramsal yapıyı ne düzeyde temsil ettiğinin ölçülmesi istenmesidir. Dört kısımda ele alınan güvenilirlik analizleri; Korelasyon Analizleri, Cronbach Alfa analizleri, Yarıya Bölme Güvenilirliği ve Omega Güvenilirliği analizlerini içerir.

### **1. Maddeler Arası Korelasyon Analizi**

Maddeler arası ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon katsayılarına bakılır. Hinkin'e (1995, ss. 977-978) göre korelasyon katsayısı 0,20'den küçük, 0,70'den ise büyük olmamalıdır. BrckaLorenz vd.'ne (2013, s. 2) göre maddeler arası korelasyon için ölçek geliştirmede kabul edilen aralık 0,15-0,85'tir. Bu değerlerin üstünde çıkan maddelerin benzeştiği ve altında çıkan maddelerin ise kavramsal yapıyı temsil etmediği sonucu çıkarılır. Katsayıların 0,20'den küçük olması maddelerin aynı kavramı temsil etmediği anlamına gelmektedir. Bu nedenle korelasyon katsayısı alt sınırın altında ve üst sınırın üstünde çıkan maddelerin çıkarılması gerekmektedir.

Bu çalışmada ölçek maddelerinin korelasyon değerlerinin 0,15 ile 0,80 arasında olduğu görülmüştür. Yani ölçek maddelerinin açıklanmak istenen kavramsal yapıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 39.** Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları

	V3	V4	V8	V9	V11	V13	V15	V16	V17	V23	V24	V27	V30	V34	V40	V45	V46	V49	V52	V69	V72	V76	V80	V81
V3	1,00																							
V4	0,50	1,00																						
V8	0,35	0,49	1,00																					
V9	0,40	0,49	0,56	1,00																				
V11	0,27	0,30	0,24	0,29	1,00																			
V13	0,34	0,43	0,46	0,50	0,28	1,00																		
V15	0,37	0,45	0,47	0,54	0,24	0,48	1,00																	
V16	0,37	0,46	0,49	0,44	0,30	0,39	0,42	1,00																
V17	0,30	0,33	0,37	0,41	0,24	0,38	0,31	0,28	1,00															
V23	0,35	0,40	0,31	0,36	0,27	0,26	0,33	0,42	0,48	1,00														
V24	0,28	0,22	0,29	0,02	0,17	0,40	0,42	0,26	0,50	0,27	1,00													
V27	0,34	0,32	0,35	0,29	0,03	0,28	0,22	0,33	0,35	0,43	0,31	1,00												
V30	0,27	0,38	0,21	0,55	0,19	0,33	0,52	0,24	0,34	0,26	0,60	0,37	1,00											
V34	0,27	0,26	0,24	0,19	0,27	0,54	0,35	0,25	0,22	0,25	0,22	0,37	0,32	1,00										
V40	0,36	0,43	0,48	0,51	0,25	0,52	0,50	0,38	0,51	0,25	0,31	0,26	0,39	0,23	1,00									
V45	0,35	0,41	0,44	0,50	0,50	0,48	0,43	0,33	0,50	0,30	0,20	0,36	0,35	0,24	0,59	1,00								
V46	0,23	0,28	0,50	0,29	0,31	0,38	0,37	0,22	0,26	0,22	0,29	0,36	0,38	0,26	0,22	0,32	1,00							
V49	0,25	0,23	0,35	0,25	0,40	0,28	0,43	0,35	0,35	0,22	0,36	0,44	0,39	0,27	0,26	0,27	0,49	1,00						
V52	0,23	0,22	0,22	0,40	0,33	0,29	0,46	0,22	0,25	0,34	0,42	0,23	0,28	0,29	0,28	0,29	0,40	0,40	1,00					
V69	0,30	0,40	0,48	0,47	0,46	0,45	0,44	0,41	0,49	0,24	0,31	0,26	0,31	0,23	0,60	0,59	0,24	0,39	0,27	1,00				
V72	0,20	0,29	0,27	0,30	0,31	0,27	0,06	0,24	0,21	0,32	0,34	0,39	0,36	0,24	0,20	0,30	0,45	0,36	0,41	0,30	1,00			
V76	0,26	0,27	0,28	0,33	0,55	0,39	0,34	0,26	0,28	0,22	0,38	0,41	0,27	0,33	0,22	0,24	0,38	0,34	0,40	0,23	0,47	1,00		
V80	0,34	0,26	0,21	0,24	0,31	0,36	0,39	0,22	0,26	0,35	0,33	0,27	0,28	0,37	0,24	0,25	0,38	0,35	0,46	0,33	0,43	0,52	1,00	
V81	0,26	0,40	0,30	0,30	0,49	0,29	0,25	0,29	0,40	0,39	0,48	0,23	0,21	0,35	0,36	0,42	0,54	0,49	0,55	0,39	0,42	0,47	0,56	1,00

## 2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa katsayısı güvenilirlik analizlerinde içsel tutarlılık düzeyi hesaplanırken sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bunun nedeni tüm maddeleri dikkate alması nedeniyle doğru ve istikrarlı sonuçlar veren bir yöntem olmasıdır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 172). Nunnally alfa katsayısının en az 0,70 olması gerektiğini, Hinkin (1995, s. 979) ise bu oranının 0,50'nin altında olmaması gerektiğini dile getirmiştir. Bandana ve Saini (2009, s. 173) ölçek geliştirme çalışmalarında alfa değerinin en az 0,60 olması gerektiğini dile getirmiştir. Bu bilgiler dikkate alındığı takdirde 0,50'nin altında bir değer tutarlılığı sorgulanır.

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,858 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçek boyutlarına ilişkin olarak hesaplanan değerler şöyledir: Süreç duyarlılığı faktörü 0,726, planlama duyarlılığı faktörü 0,692 ve dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı faktörü 0,779 olarak hesaplanmıştır. Son durumda hesaplanan değerler tabloda yer almakla birlikte, ölçek alfa değerinin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 40.** Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek ve Boyutları	Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa
Süreç Duyarlılığı	11	302	0,726
Planlama Duyarlılığı	8	302	0,692
Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	5	302	0,779
Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği	24	302	0,858

## 3. Yarıya Bölme Güvenilirliği Analizi

Alan yazın incelendiğinde yarıya bölme analizinin her bir boyut altında en az altı madde olması durumunda uygulandığı görülmüştür. SYDÖ'de 3 boyut ve 24 madde yer almaktadır. Birinci boyut beş maddeden, ikinci boyut 8 maddeden ve üçüncü boyut altında ise on bir madde yer almaktadır. Birinci boyut olan Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı boyutunda madde sayısı altıdan az olması nedeniyle bu analiz sadece ölçek geneli için yapılmıştır.

Alan yazın incelendiğinde yarıya bölme güvenilirlik analizinde ölçüm aracının nasıl bölüneceğine ilişkin çok sayıda yöntem olmakla birlikte hangisinin en sağlıklı yöntem olduğu netlik kazanmış bir konu değildir. Bu tez çalışmasında “eşdeğer yarılar yöntemi” kullanılmıştır. Eş değer yarılar yönteminde ölçüm aracı iki eşit form olarak ikiye bölünür. Bu yöntemde formların eşdeğer olması önemlidir (Crocker ve Algina, 1986, s. 122).

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde SYDÖ 0,838 değeri ile 0,80 olan eşik değerinin üzerinde bir değere sahiptir.

#### 4. Omega Güvenilirliği Analizi

Ortak varyans değerinin toplam varyans değerini açıklama oranı olarak tanımlanan bu yöntem değişken faktör yüklerine dayalı bir iç tutarlılık analizidir (Ventura-León, 2018, s. 77).

Bir çok araştırmaya göre “Omega Güvenilirlik Katsayısı” Cronbach Alfa katsayısına göre daha güvenilir bulunmaktadır. Bunun nedeni ise maddelere ilişkin faktör yüklerinin hesaplamada ayrı ayrı dikkate alınmasıdır. Cronbach Alfa değeri ise faktör yüklerinin eşit olduğu varsayımına dayanır.

SPSS programı Omega Güvenilirlik Katsayısını hesaplamamaktadır. Bu nedenle bu araştırmada Omega Güvenilirlik Katsayısı “Factor 10,8” programı ile hesaplanmıştır. SYDÖ’nün Omega değeri 0,895 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlarının Omega değeri ise sırasıyla 0,824, 0,825 ve 0,840 olarak saptanmıştır. Analiz sonuçlarına tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 41.** Omega Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	N	McDonald's Omega
<b>Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği</b>	24	302	0,895
<b>Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı</b>	5	302	0,824
<b>Planlama Duyarlılığı</b>	8	302	0,825
<b>Süreç Duyarlılığı</b>	11	302	0,840

## 5. Genel Değerlendirme

Soyut kavramların ölçülmesi sonucunda her zaman kararlı sonuçlar elde edilememekte, farklı koşullarda altında tutarlı olmayan sonuçlar alınabilmektedir. Soyut bir kavram olan stratejik yönetim duyarlılığı ölçek geliştirme çalışmasının da sağlıklı sonuçlar verebilmesi de güvenilirliğinin yüksek olmasına bağlıdır.

Güvenilirlik kavramı sadece ölçüm aracı ile ilgili bir özellik değil aynı zamanda ölçüm sonuçlarını da kapsayan bir özelliktir. Ölçüm aracı ile elde edilen verilerin hatasız olduğunun tespiti için ikinci bir ölçümde de aynı sonuçların elde edilmesi gerekir. Hatasız ölçüm yapmak neredeyse imkânız olduğundan bu çalışmada da mümkün olduğunda hataya sebep olabilecek unsurlara özel önem verilmiştir.

Sosyal bilimlerde soyut kavramlara ilişkin olarak gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda soyut kavramlar ölçülürken güvenilir sonuçlara ulaşmak daha zordur. Bu nedenle bu çalışmada belirli bir sistem dahilinde ölçümler gerçekleştirilmiş, ölçüm aracının ve hedef kitlenin istikrarlılığı özellikle test edilmiştir.

Araştırmada ele alınan kavramsal yapıyı ölçmek için geliştirilen Likert tipi ölçüm aracına güvenilirlik analizler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar; maddeler arası korelasyon analizi, Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri, yarıya bölme güvenilirlik analizi ve Omega güvenilirlik hesaplamasıdır. Farklı istatistikî program ve modüller vasıtasıyla farklı yöntemlerde gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçek ve boyutlarının güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu belirlenmiştir.

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada doğrudan stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ve görevi gereği planlama faaliyeti gerçekleştiren yöneticilerin, faaliyetlerinde ve verdikleri kararlarda stratejik yönetim uygulamalarını ne düzeyde dikkate aldıklarını ve işletmelerin insan kaynağının temini esnasında adayların bu uygulamalara ne düzeyde duyarlı olduğunu ölçümleyecek, ilgili kavramın kuramsal ve teorik altyapısını içeren, geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlayan bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrutuda gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçları teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımda ele alınabilir.

### A. SONUÇLAR

Araştırmanın sonuçları teorik ve ampirik olarak iki kısımda ele alınmıştır.

#### 1. Araştırmanın Teorik Sonuçları

Bu araştırmanın teorik temelleri stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ve görevi gereği planlama faaliyeti yapan yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyetlerinde ve verdikleri kararlarda stratejik yönetim uygulamalarını ne düzeyde dikkate aldıkları etrafında şekillendirilmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının temellerinin iyi anlaşılması, işletme ve çalışan davranışlarının tahlil edilmesinde önemlidir. Son yıllarda işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler ve bunlara bağlı olarak artan rekabet işletmeleri etkilemiş ve onları bu değişime ayak uydurabilmek için araya sokmuştur. Yaşanan maddi bunalımlar ve var olan belirsizlik ortamı stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının artan öneme sahip olmasını sağlamıştır.

Buradan hareketle bu araştırma kapsamında stratejik planlama ve stratejik yönetim alan yazınlarının süreç içerisinde göstermiş olduğu değişimin detaylı olarak ele alınması, bu

konular üzerinde gerçekleştirilmiş teorik ve ampirik araştırmaların belirlenmesi, bu kavramların işletmelerdeki rolünün incelenmesi ve bütüncül bir yaklaşım ile analiz edilmesinin zaruri olduğu düşülmüştür. Bu bağlamda çok geniş bir perspektiften bakılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dış çevrede meydana gelen hızlı değişim ile çöken ülke ekonomilerinin toparlanma sürecine girmesi ve işletmelerin gerekli büyüme ivmesini gösterememeleri sonucu uzun vadeli planlama ihtiyacı doğmuştur. İlk olarak askeri alan yazında adı geçen stratejik planlama 1950’li yıllardan sonra özel sektörde verimlilik odaklı bakış açısının hâkim olmasıyla popüler hale gelmiştir.

1970’li yıllarda ekonomik krizlerin olduğu dönemde gerçekleştirilen makro ölçekli stratejik planların beklenen faydayı sağlamaması, bunun yanında işletme yöneticilerinin uygulamaya konulan planları sahiplenmemesi üzerine stratejik planlama uygulamaları popülerliğini yitirmiştir. Yeni arayışlara girilmesi üzerine stratejik planlamayı içeren daha kapsayıcı bir süreç olan stratejik yönetim ortaya çıkmıştır.

1980’li yıllardan itibaren popüler olmaya başlayan stratejik yönetim uygulamaları ülkemizde de sıkça dile getirilmeye başlanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği uyum süreci ile birlikte 2003 yılında çıkan “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamu kurumlarında uygulanması zorunlu hale gelen bu kavramlar zaman içerisinde özel sektör ve diğer özerk kurumlarda da bir zorunluluk haline gelmiştir.

Stratejik planlama ile işletmeler hedefledikleri noktaya daha etkili şekilde nasıl varacaklarını belirlerler. Stratejik planlama faaliyeti stratejik yönetim süreci içerisinde işletmelerin yerine getirecekleri bir faaliyettir. Bu nedenle bu kavramlar iç içe olmakla birlikte bir o kadar da farklı anlamlar ifade etmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmada yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarına olan duyarlılığını ölçümleyecek bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Geliştirilen bu ölçeğin başarılı sonuçlar verebilmesi ve yaygın olarak kullanılabilmesi için bazı unsurların varlığı önem arz etmektedir. Aşağıda yer alan başlıklar altında bu konulara yer verilmiştir.

- İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere, potansiyel tehdit ve olası fırsatlara karşı algısı açık olmalı ve bunları değerlendirebilecek ya da önlem alabilecek şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Doğru konumlanma ancak stratejik bilinçlilikle mümkün olmaktadır. Bu noktada içeride var olan yönetici ve personelin, işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştıracak şekilde konumlandırabilmeleri için stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine hâkim olması ve özümsemiş olmaları gerekir.
- İşletmelerin yönetici ve çalışanlarının stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine olan inanç, duygu, düşünce ve bakış açıları uygulanmak istenen yönetimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Geliştirilen bu ölçeğin sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve anlamlı sonuçları verebilmesinin en önemli ön koşulu çalışanların stratejik yönetime olan tutumu ve inancıdır.
- İşletmelerin insan kaynakları departmanlarının personel seçimi ve atama gibi konularda stratejik yönetim uygulamalarını göz önünde bulundurarak hareket etmesi bu faaliyetlerin daha doğru ve etkin olmasını sağlar. Özellikle işletmelerde üst düzey yöneticiler, orta ve alt kademe yöneticilerin temininde ya da terfi süreçlerinde kişilerin ne düzeyde bu konulara duyarlı olduklarını belirlemek isterler. Bu aşamada bu ölçeğin sağlıklı olarak kullanabilmesi için gerekli eğitimsel süreçlerin tamamlanması gerekir.
- Değişime olan direnç insan kaynağını dolayısıyla da işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Amaç ve hedeflerin başarılmasındaki en önemli engellerden biri olan değişim direnci, inovasyon ve yeniliklerin anlaşılması ve uygulanmasında olduğu gibi stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin sağlıklı olarak yerine getirilmesinde de engel teşkil eder. Geliştirilen ölçeğin başarılı olarak kullanılabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için konunun işletme genelinde özümsemesi ve varsa direnci giderecek faaliyetler gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Kurum kültürü tüm işletmelerde önemli bir kavramdır. Sağlam ve köklü temelleri olan işletmelerde var olan güçlü kurum kültürü ile işletmeler faaliyetlerine yön vermekte, daha kaliteli ve donanımlı insan kaynağını işletmeye çekebilmekte, arzulanan bir kurum olmakta ve amaç ve hedeflerine daha kolay erişmektedir. Bu noktada kurum kültürünü güçlendirecek ya da güçlü kalmasını sağlayacak her türlü faaliyet, önlem ya da hareket çalışanları olumlu etkileyecektir. Bu bağlamda güçlü kurum kültürünün varlığı geliştirilen bu ölçeğin daha anlamlı sonuçlar vermesini sağlar.
- Stratejik yönetim süreci işletmelerin genel yapısı, denetim sistemleri, insan kaynakları çalışmaları ve bu faaliyetler doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim faaliyetleri ve geliştirilen stratejileri içerir. Geliştirilen stratejilerin başarısı için kurumsal yapının dizayn edilmesi ve efektif hale getirilmesi mecburidir. Aynı şekilde stratejilerin başarısı liyakat kurallarının dikkate alındığı ve işe alım ve terfi süreçlerinde gözetildiği işletmelerde daha yüksektir. Geliştirilen bu ölçeğin anlamlı sonuçlar verebilmesi için belirtilen hususların işletmelerde yerleşik olması gerekir.

## **2. Araştırmanın Ampirik Sonuçları**

Araştırma süreci sırasıyla madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç kısımda ele alınmıştır. İlk aşamada stratejik yönetim ve stratejik planlama alan yazını incelenerek 122 sorudan oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu oluşturulduktan sonra uygun olmayan maddelerin elenmesi için konu içeriği uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Sonrasında yüzey ve içerik geçerliliği çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar sonrasında 86 soru ile anket formu uyarlanmış ve hedef kitleye benzer 100 kişilik bir örneklem üzerinde pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma ile elde edilen verilere ilişkin olarak tanımlayıcı istatistik ve iç tutarlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma gerçekleştirildikten sonra 25 soru ile asıl araştırma safhasına geçilmiştir. Elenen maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra

anket metodu ile 320 kişiye anket uygulanmıştır. Seçilen ana kütleye uygulanan anketler sonucunda elde edilen veriler öncelikle boyutsallık analizlerine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçmek için Açıklayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen değer 0,902 gibi yüksek bir değer olarak görülmüş ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı olduğu görülmüştür 3015 ( $df$  300;  $p=0,00$ ). Faktör analizi sonuçlarının daha iyi yorumlanabilmesi için toplam varyans değerinin %50'nin üzerinde olması beklenir. Bu noktada yapılan analizler sonucunda toplam varyans değerinin %58,49 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Faktör yapısının doğru olarak değerlendirilebilmesi için faktör yükleri ve çoklu doğrusallık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda faktör yükü 0,40'ın altında olan maddeler ve çapraz faktör yükü 0,15'ten az olan maddeler elenmiştir. Çoklu doğrusallık analizi ile hesaplanan Tolerans ve VIF değerlerinin beklenen seviyede olduğu görülmüştür. Bu analizler sonucunda 1 madde elenmiştir. Nihai ölçekte 24 madde yer almıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile stratejik yönetim duyarlılığını ölçmeye yarayan gizli faktörler belirlenmiş ve bu faktörler adlandırılmıştır. Birinci faktör altında 5 madde yer almıştır. Bu maddelerin tamamının stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulanması, yayılması ve gerektiğinde aksiyon alınması ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle faktör "Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör altında 8 madde yer almıştır. Bu maddelerin büyük çoğunluğunun stratejik yönetim kapsamında gerçekleştirilen planlama faaliyetleri ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle faktör "Planlama Duyarlılığı" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör altında 11 madde yer almıştır. Bu maddelerin büyük çoğunluğunun stratejik yönetim süreci ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle faktör "Süreç Duyarlılığı" olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin belirli bir kavramsal yapıyı temsil edip etmediğinin ölçümü için güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirliğin ölçümünde Maddeler Arası Korelasyon, Cronbach Alfa, Yarıya Bölme ve Omega Güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğe ait maddelerinin korelasyon katsayıları 0,15 ile 0,80 arasında olduğu görülmüştür. Bu durum ölçek maddelerinin korelasyon katsayılarının ilgili kavramsal yapı ile tutarlılık gösterecek seviye aralığında oldukları anlamına gelmektedir. Bu durum ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bir diğer iç tutarlılık ölçütü olan

Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve değerlerin tüm faktörler için 0,65'ten büyük olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçek genelinde bu değer 0,86 olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerler göz önünde alındığında ölçeğin güvenilirlik değerlerinin iyi olduğu söylenebilir. İç tutarlılık analizlerin bir diğeri yarıya bölme yöntemidir. Gerçekleştirilen hesaplamalar sonucunda yarıya bölme güvenilirlik değerinin 0,84 ile 0,80 olan eşik değer üzerinde bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ele alınan son iç tutarlılık analizi "Omega Güvenilirlik Katsayısı" analizidir. Analiz sonucunda Omega değeri 0,895 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlarının Omega değeri ise sırasıyla 0,824, 0,825 ve 0,840 olarak saptanmıştır. Bu değerlerin oldukça iyi olduğu söylenebilir.

Ölçek geliştirme kapsamında gerçekleştirilen diğeri bir analiz normallik analizleridir. Geliştirilen ölçeğin normal dağılıma sahip olup olmadığına ilişkin olarak gerçekleştirilen Kolmogorow-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda hem ölçek hem de boyutlar bazında normal dağılım koşullarının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen bir diğeri analiz de basıklık ve çarpıklık analizleridir. Analizler sonucunda normal dağılımın önemli bir göstergesi olan z değerlerinin çok büyük bir çoğunluğunun -1,96 ve + 1,96 aralığında olduğu görülmüş ve ölçeğin normal dağılım koşullarını yerine getirdiği gözlemlenmiştir.

Gerçekleştirilen diğeri bir analiz yapı geçerliliği analizidir. Bu kapsamda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda geliştirilen ölçeğin yapısal geçerlilik ölçütlerinin tamamını sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında geliştirilen ölçeğin iyi seviyede yapı geçerliliği olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak, örgütlerde doğrudan stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticiler ile konumu gereği planlama faaliyeti yerine getiren yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarına olan duyarlılığını ölçmeye yarayan, geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlayan ve ilgili alan yazını ve teorik altyapıyı içeren, 3 boyut ve 24 maddeden oluşan "Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği" olarak adlandırılan bir ölçek geliştirilmiştir.

Geliştirilen bu ölçekte yer alan tüm maddelerin stratejik yönetim ve stratejik planlama alan yazını ile ilgili olduğu ve alan yazında bu konular üzerine yapılmış birçok ampirik ve teorik çalışma olduğu saptanmıştır. Bu noktada her bir boyutta yer alan maddelerin literatürde yakın çalışmalarda yer aldığı belirlenmiştir.

## **B. ÖNERİLER**

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar dikkate alınarak bundan sonra bu konu ya da bağlantılı konular üzerinde çalışacak araştırmacılara birtakım öneriler sunulmaktadır. Alan yazın incelendiğinde çalışmaların genel itibariyle literatür taraması olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum aslında işletme yöneticilerinin stratejik yönetim sürecini yönetme kabiliyeti, planlama sürecindeki rolleri, alınan kararlarda stratejik yönetim uygulamalarını ne düzeyde dikkate aldıkları ve insan kaynağının seçimi ve eğitilmesi gibi konularda stratejik yönetimin rolü gibi başlıkların yeterince incelenmediği/ölçülmediğine bir işarettir. Bu nedenle yöneticilerin bu konulara olan duyarlılığını ölçümleyecek bu tarz ampirik çalışmaların yapılmasının hem işletmeleri başarıya götüreceği hem de insan kaynağının kalitesinde belirgin artışa yol açacağı düşünülmektedir. Ayrıca geliştirilen ölçeğin boyutlarının farklı ekonomik, kültürel ve psikolojik faktörler ya da kişisel demografik faktörler ile ilişkilendirilmesinin alan yazına büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## EKLER

### EK-A

	Tarih: 07.03.2018 16:01 Sayı: 65836846-300-E.00000087227 
<b>T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ</b>	
REKTÖRLÜĞÜ	
Sayı : 65836846-300 Konu : Etik Onayı	
Sayın Münir ATAŞ,	
İlgi: 25.01.2018 tarihli dilekçeniz.	
İlgi yazınız ile "Strateji Duyarlılığı Ölçeği: Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.	
Adı geçen tez araştırmanız, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.	
Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.	
<i>e-İmza</i> Prof. Dr. Özgür ÇENGEL Rektör Yardımcısı	
<small>Adres: Örnektepe Mah. İmrâhor Cad. No: 88/2 Z-42 Beyoğlu/İstanbul Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks: 0212 320 70 11 Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrakın elektronik imzalı suretine <a href="http://e-belge.ticaret.edu.tr">http://e-belge.ticaret.edu.tr</a> adresinden a95e2e6a-f60b-4a67-aa45-9857372b34fb kodu ile erişebilirsiniz.</small>	

## EK-B

### Pilot Araştırma Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, yeni geliştirilen Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak kurama yeni bir ölçek kazandırma amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma bilimsel bir nitelik taşıdığından uygulayıcı kişilere ve işletmelere ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, istatistiksel analizler dışında kullanılmayacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize en uygun olan şıkka çarpı işareti koyunuz. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar geliştirilen ölçeğin daha sonra yapılacak araştırmalarda güvenle kullanılması açısından önem taşımaktadır. Anket ve araştırma hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinizde sorularınızı doğrudan e-mail adresimize gönderebilir veya telefonla irtibat kurabilirsiniz.

mnr.ats@gmail.com

mkasimoglu@ticaret.edu.tr

Araştırma sonuçlandırıldığında hazırlanacak olan raporda isminiz, bölümünüz veya kurumunuz hakkında herhangi bir yorum ve değerlendirme olmayacaktır. Araştırma etiği standartları çerçevesinde lütfen aşağıdaki ifadeyi okuyarak imzalayınız. Bilgileri gizli tutma sözümüze güvendiğinizi, anketin amacını anladığınızı, yapılan açıklamalar çerçevesinde çalışmaya rızanız dâhilinde katıldığınızı ve tüm işaretleme yapılarak, gerçek durumunuzu yansıtacak şekilde özenle yanıtladığınızı beyan ediniz.

*Herhangi bir uygunsuzluğa karşı yasal ve hukuki haklarımın saklı kalması şartıyla, bu araştırmaya gönüllü olarak katılmış bulunmaktayım. Anket formundaki soru ve ifadeleri objektif, doğru ve dikkatli bir şekilde doldurduğumu beyan ederim.*

İmza

Sayın katılımcı verdiğiniz desteğe içten teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda sağlık, mutluluk ve başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Münir Ataş	Prof. Dr. Murat Kasımoğlu
İstanbul Ticaret Üniversitesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
Tel. (0507) 964 59 10	Tel. (0536) 338 24 04

İşletmenin Adı:

Anketi Dolduran Kişinin Adı Soyadı:

Doldurulma Tarihi:

1. Eğitim durumunuz

- a) İlköğretim ve lise .....( 1 )
- b) Ön lisans ve lisans .....( 2 )
- c) Lisansüstü (Yüksek Lisans ve doktora) ..... ( 3 )

2. Mesleki deneyiminiz

- a) 1-5 yıl .....( 1 )
- b) 6-10 yıl.....( 2 )
- c) 11 yıl ve üzeri .....( 3 )

3. Göreviniz

- a) Stratejik Planlama biriminde idari sorumluluğu olmayan personel..... ( 1 )
- b) Stratejik Planlama biriminde yönetici..... ( 2 )
- c) Diğer birimlerde yönetici (müdür, müdür yard. veya şef)..... ( 3 )

4. İşletmenizdeki toplam personel sayısı kaç kişidir?

- a) 0-100 ..... ( 1 )
- b) 101-500..... ( 2 )
- c) 501-1500 ..... ( 3 )
- d) 1501-5000 ..... ( 4 )
- e) 5001 ve üzeri..... ( 5 )

5. İşletmenizdeki toplam kaç yönetici vardır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )
- b) 51-150..... ( 2 )
- c) 151 ve üzeri..... ( 3 )

6. İşletmenizde kaç tane müdürlük bulunmaktadır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )
- b) 51-100..... ( 2 )

c) 101 ve üzeri..... ( 3 )

7. Stratejik Planlama biriminde çalışan personel sayısı kaç kişidir?

a) 0-3 ..... ( 1 )

b) 4-10..... ( 2 )

c) 11 ve üzeri..... ( 3 )

8. Stratejik Planlama çalışmasında hiç aktif rol aldınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

9. İşletmenizin fiilen uygulamada olduğu bir stratejik planı var mıdır?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

10. Herhangi bir şekilde biriminize ya da işletmeye özgü stratejik amaç veya hedef yazdınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

11. Kendinizi stratejik planlama konusunda ne ölçüde deneyimli görüyorsunuz?

a) Hiç..... ( 1 )

b) Çok az deneyimim var ..... ( 2 )

c) Orta derecede deneyimim var ..... ( 3 )

d) Büyük ölçüde deneyimim var ..... ( 4 )

e) Stratejik planlara göre faaliyetimizi yönetiyoruz..... ( 5 )

Not: Eğer hiç deneyiminiz yoksa anketin diğer bölümlerini doldurmayınız.

12. Biriminiz her yıl için “performans programı” hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

13. Biriminiz yılsonu faaliyet raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

14. İşletmeniz durum değerlendirme raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

Lütfen aşağıdaki görüşleri dikkatle okuyarak işletmenizdeki durumu değerlendiriniz. Düşüncenizi yansıtan seçeneğe ait rakamı ilgili kutucuğa yazınız. İlgili ifade ile ilgili olarak bilginiz yoksa veya sizin işletmeniz için geçerli değilse yan taraftaki (6) rakamının üzerinde çarpı işareti koyunuz.

**Hiç doğru değil 1**

**Çok az doğru 2**

**Yarı yarıya doğru 3**

**Büyük ölçüde doğru 4**

**Kesinlikle beni tanımlıyor 5**

**Bu konuda bilgim yok 6**

No	Boyut	Madde	Doğruluk Derecesi
1	Süreç Duyarlılığı	Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.	
2		Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.	
3		Çalışanlara görevlerini bir etkili şekilde yerine getirebilmeleri için gereken özerkliği veririm.	
4		Yılsonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.	
5		Çalışanlara stratejik hedef ve faaliyetleri ayrıntılı şekilde açıklarım.	
6		Birim personelini anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.	
7		Daha başarılı stratejiler kurabilmek için başkalarının düşüncelerini almaktan çekinmem.	

8	Süreç Duyarlılığı	Performans raporlarında gerçekleştirmeleri tam olarak yansıtmaya çalışırım.	
9		Performans raporlarını yıllar itibariyle biriktirir, karşılaştırmalar yaparım.	
10		Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.	
11		Faaliyet raporları için standart bir şablon veya format hazırlarım.	
12		Raporlama kültürünün tesisinde iç dinamikleri göz önünde bulundururum.	
13		Raporlama kültürünün oluşumu için diğer kurum uygulamalarını da gözden geçiririm.	
14		Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.	
15		Raporlamada kullanılan analitik yaklaşımı sorgular, iyileştirme çalışmaları yaparım.	
16		Stratejik hedeflerin gerçekleştirme durumunu üç ayda bir rapor haline getiririm.	
17		Raporların geçerli olması için çaba harcarım.	
18		Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda personele yönelik kariyer planları yaparım.	
19		Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.	
20		Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda başarı gösteren personeli ödüllendiririm.	
21		Performans raporlanmasında yeni yöntemlerin ve başlıkların neler olabileceğini araştırırım.	
22		Stratejik amaç ve hedefler konusunda farkındalık oluşturmak için seminerler düzenlerim.	
23		Stratejik amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin doğru olarak raporlanmasına özen gösteririm.	
24		Stratejik hedef ve faaliyetlerin yazılı olmayan kurallar halinde yaşamasını sağlamaya çalışırım.	

25	Süreç Duyarlılığı	Stratejik hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları motive edecek araçlar bulmaya çalışırım.	
26		Stratejik hedefler doğrultusunda çalışanlara düşüncelerini paylaşma imkânı sağlarım.	
27		Stratejik hedefler doğrultusunda raporlama kültürünün temini üzerine yapılan toplantılara katılırım.	
28		Stratejik planlama sürecinde saptanan hedefleri ve gerçekleştirilecek faaliyetleri sürekli gözden geçirip değerlendiren bir yaklaşım içindeyimdir.	
29		Tüm çalışanların stratejik amaç ve hedeflerin önemini farkında olmasını isterim.	
30	Planlama Duyarlılığı	Amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında paydaşların görüşlerini almak için toplantılar yaparım.	
31		Bazı çalışanları veya yöneticileri “hedef gerçekleştirme raporları”nın güvenilirliğini gözetmekle sorumlu tutarım.	
32		Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştiri ve değerlendirmelerine sunarım.	
33		Yatırım hedeflerini parasal rakamlarla bütçelendirerek stratejik plana dahil ederim.	
34		Çalışanlar stratejik hedeflerin gerçekliğini tartışma konusunda çekince duymazlar.	
35		Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.	
36		Fırsat buldukça birimi ilgilendiren stratejik hedeflerle ilgili paydaş toplantıları yaparım.	
37		Harcama gerektiren hedeflerin stratejik plana yazılabilmesi için muhasebe biriminden ve/veya üst yöneticiden onay alırım.	
38		İşletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle ilgili alınması gereken kararları diğer yöneticilere danışarak belirlerim.	
39		Birimin stratejik stratejik hedeflerini çalışanlarla müzakere ederek belirlerim.	
40		Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.	
41	Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar, ona göre bütçelendiririm.		

42	Planlama Duyarlılığı	Stratejik amaç ve hedefleri paydaşların bakış açısıyla değerlendirmeye çalışırım.	
43		Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.	
44		Stratejik amaç ve hedeflerin bütçelendirilmesinde dış uzman ve danışmanlardan yararlanırım.	
45		Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.	
46		Stratejik hedef ve faaliyetlere ilişkin karar alırken grup tartışmaları yaptırım.	
47		Stratejik hedeflerin ilgili sorumluların müzakeresi sonucunda üretilmesine önem veririm.	
48		Stratejik hedeflerin belirlenmesi sürecinde çalışanların grup tartışmaları yapmalarını önemserim.	
49		Stratejik plan hazırlama sürecinde çalışanların her biri bir şekilde sürece katılmışlardır.	
50		Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.	
51		Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.
52	Çalışanlar veri kayıt ve toplama sisteminin düzgün çalışması konusunda hassas olduğumu bilirler.		
53	Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.		
54	Çalışanların stratejik planlama sürecinde bilinçli olmalarını sağlayacak etkinlikler düzenlerim.		
55	Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.		
56	Birimim stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.		
57	Stratejik amaç ve hedeflerin başarısı için belli aralıklarla değerlendirme toplantıları yaparım.		
58	Performans göstergelerini, performans programı hazırlama sürecinde üst yönetim ile birlikte belirlerim.		

59	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Performans göstergelerinin stratejik hedeflere uygunluğunu sorgular, etkin olmayan göstergeleri güncellerim.	
60		Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler hemen önlem alırım.	
61		Stratejik hedef ve faaliyetleri içeren basılı dokümanların çalışanlara ulaşmasını sağlarım.	
62		Stratejik hedef ve faaliyetlerle ilgili geri besleme, eleştiri ve katkıları dikkate alırım.	
63		Stratejik plan hazırlama sürecinde birim toplantı tutanaklarını dosyalar ve birim personelinin kullanımına açık tutarım.	
64		Stratejik plan ve programa ilişkin çalışanların sorumluluklarını açıkça belirlerim.	
65		Stratejik plan hedeflerini personelin gerçekleştireceği alt hedefler haline gelmesini sağlarım.	
66		Stratejik plana konu olan veri ve bilgilerin düzgün akışını sağlamak için bazı çalışanları özellikle sorumlu tutarım.	
67		Stratejik planda yer alan stratejik hedefler için yeteri kadar performans göstergesi belirlerim.	
68		Stratejik planda yer verilen kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin çoğulcu katılım ile belirlenmesini önemserim.	
69		Stratejik planı birim elemanlarıyla paylaşıyorum.	
70		Stratejik planı dijital ortamda çalışanlara gönderir, en kısa sürede erişmelerini sağlarım.	
71		Stratejik planı hazırlarken kültürel değerleri göz önünde bulundururum.	
72		Birim stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir.	
73		Birim stratejik hedefleri hazırlanırken işletmenin genel çalışma prensiplerini göz önünde bulundururum.	
74		Stratejik planı birim sorumluları ve çalışanlara dağıtarak konuya hâkim olmalarını sağlarım.	
75		Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.	

76	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Stratejik planlama süreci ile bağlantısı olan tüm ara süreçlerin etkinliğini sağlar ve uyum içinde çalışmasını gözetirim.	
77		Stratejik planlama sürecinde gerçek zamanlı veri alışverişini sağlayan sistemler kurarım.	
78		Stratejik yönetim kültürünü oluşturmak için özel gündemli toplantılar yaparım.	
79		Stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlerim.	
80		Stratejik yönetim sürecini iyileştirecek her türlü bilginin eş zamanlı olarak paylaşılmasını sağlarım.	
81		Stratejik yönetim süreçlerine ilişkin diğer birim yöneticileri ile bir araya gelirim.	
82		Birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.	
83		Şeffaflık ilkesi gereği stratejik planı çalışanlara, paydaşlara, ortaklara ve diğer ilgili kesimlerin incelemesine açık tutarım.	
84		İşletme politika ve prosedürlerini stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda geliştiririm.	
85		Üst yönetimden stratejik hedeflerin ön onaylarını alırım.	
86	Vizyon, misyon ve değerlerin özendirilmesini ve davranışlara yansımalarını sağlayacak tedbirler düşünürüm.		

## EK-C

### Asıl Araştırma Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, yeni geliştirilen Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak kurama yeni bir ölçek kazandırma amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma bilimsel bir nitelik taşıdığından uygulayıcı kişilere ve işletmelere ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, istatistiksel analizler dışında kullanılmayacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize en uygun olan şıkka çarpı işareti koyunuz. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar geliştirilen ölçeğin daha sonra yapılacak araştırmalarda güvenle kullanılması açısından önem taşımaktadır. Anket ve araştırma hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinizde sorularınızı doğrudan e-mail adresimize gönderebilir veya telefonla irtibat kurabilirsiniz.

mnr.ats@gmail.com

mkasimoglu@ticaret.edu.tr

Araştırma sonuçlandırıldığında hazırlanacak olan raporda isminiz, bölümünüz veya kurumunuz hakkında herhangi bir yorum ve değerlendirme olmayacaktır. Araştırma etiği standartları çerçevesinde lütfen aşağıdaki ifadeyi okuyarak imzalayınız. Bilgileri gizli tutma sözümüze güvendiğinizi, anketin amacını anladığınızı, yapılan açıklamalar çerçevesinde çalışmaya rızanız dâhilinde katıldığınızı ve tüm işaretlemeleri düşünerek, gerçek durumunuzu yansıtacak şekilde özenle yanıtladığınızı beyan ediniz.

*Herhangi bir uygunsuzluğa karşı yasal ve hukuki haklarımın saklı kalması şartıyla, bu araştırmaya gönüllü olarak katılmış bulunmaktayım. Anket formundaki soru ve ifadeleri objektif, doğru ve dikkatli bir şekilde doldurduğumu beyan ederim.*

İmza

Sayın katılımcı verdiğiniz desteğe içten teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda sağlık, mutluluk ve başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Münir Ataş	Prof. Dr. Murat Kasımoğlu
İstanbul Ticaret Üniversitesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
Tel. (0507) 964 59 10	Tel. (0536) 338 24 04

İşletmenin Adı:

Anketi Dolduran Kişinin Adı Soyadı:

Doldurulma Tarihi:

1. Eğitim durumunuz

- a) İlköğretim ve lise ..... ( 1 )
- b) Ön lisans ve lisans ..... ( 2 )
- c) Lisansüstü (Yüksek Lisans ve doktora) ..... ( 3 )

2. Mesleki deneyiminiz

- a) 1-5 yıl..... ( 1 )
- b) 6-10 yıl..... ( 2 )
- c) 11 yıl ve üzeri ..... ( 3 )

3. Göreviniz

- a) Stratejik Planlama biriminde idari sorumluluğu olmayan personel..... ( 1 )
- b) Stratejik Planlama biriminde yönetici..... ( 2 )
- c) Diğer birimlerde yönetici (müdür, müdür yard. veya şef)..... ( 3 )

4. İşletmenizdeki toplam personel sayısı kaç kişidir?

- a) 0-100 ..... ( 1 )
- b) 101-500..... ( 2 )
- c) 501-1500 ..... ( 3 )
- d) 1501-5000 ..... ( 4 )
- e) 5001 ve üzeri..... ( 5 )

5. İşletmenizdeki toplam kaç yönetici vardır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )
- b) 51-150..... ( 2 )
- c) 151 ve üzeri..... ( 3 )

6. İşletmenizde kaç tane müdürlük bulunmaktadır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )

b) 51-100..... ( 2 )

c) 101 ve üzeri..... ( 3 )

7. Stratejik Planlama biriminde çalışan personel sayısı kaç kişidir?

a) 0-3 ..... ( 1 )

b) 4-10..... ( 2 )

c) 11 ve üzeri..... ( 3 )

8. Stratejik Planlama çalışmasında hiç aktif rol aldınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

9. İşletmenizin fiilen uygulamada olduğu bir stratejik planı var mıdır?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

10. Herhangi bir şekilde biriminize ya da işletmeye özgü stratejik amaç veya hedef yazdınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

11. Kendinizi stratejik planlama konusunda ne ölçüde deneyimli görüyorsunuz?

a) Hiç..... ( 1 )

b) Çok az deneyimim var ..... ( 2 )

c) Orta derecede deneyimim var ..... ( 3 )

d) Büyük ölçüde deneyimim var ..... ( 4 )

e) Stratejik planlara göre faaliyetimizi yönetiyoruz..... ( 5 )

Not: Eğer hiç deneyiminiz yoksa anketin diğer bölümlerini doldurmayınız.

12. Biriminiz her yıl için “performans programı” hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

13. Biriminiz yılsonu faaliyet raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

14. İşletmeniz durum değerlendirme raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

Lütfen aşağıdaki görüşleri dikkatle okuyarak işletmenizdeki durumu değerlendiriniz. Düşüncenizi yansıtan seçeneğe ait rakamı ilgili kutucuğa yazınız.

**Hiç doğru değil 1**

**Çok az doğru 2**

**Yarı yarıya doğru 3**

**Büyük ölçüde doğru 4**

**Kesinlikle beni tanımlıyor 5**

No	Boyut	Madde	Doğruluk Derecesi
1	Süreç Duyarlılığı	Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştiri ve değerlendirmelerine sunarım.	
2		Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.	
3		Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.	
4		Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.	
5		Yılsonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.	
6		Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.	
7		Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.	
8		Birim personelini anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.	
9		Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.	
10		Fırsat buldukça birimi ilgilendiren stratejik hedeflerle ilgili paydaş toplantıları yaparım.	
11		Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar, ona göre bütçelendiririm.	

12	Planlama Duyarlılığı	Birimin stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.	
13		Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.	
14		Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.	
15		Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.	
16		Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.	
17		Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler için hemen önlem alırım.	
18		Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.	
19		Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.	
20		Stratejik hedeflerin ilgili sorumluların müzakeresi sonucunda üretilmesine önem veririm.	
21		Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Birimin stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir.
22	Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.		
23	Stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlerim.		
24	Birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.		
25	Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.		

## **EK-D**

### **Nihai Ölçek Formu**

İşletmenin Adı:

Anketi Dolduran Kişinin Adı Soyadı:

Doldurulma Tarihi:

#### 1. Eğitim durumunuz

- a) İlköğretim ve lise .....( 1 )
- b) Ön lisans ve lisans .....( 2 )
- c) Lisansüstü (Yüksek Lisans ve doktora) ..... ( 3 )

#### 2. Mesleki deneyiminiz

- a) 1-5 yıl.....( 1 )
- b) 6-10 yıl.....( 2 )
- c) 11 yıl ve üzeri .....( 3 )

#### 3. Göreviniz

- a) Stratejik Planlama biriminde idari sorumluluğu olmayan personel..... ( 1 )
- b) Stratejik Planlama biriminde yönetici..... ( 2 )
- c) Diğer birimlerde yönetici (müdür, müdür yard. veya şef)..... ( 3 )

#### 4. İşletmenizdeki toplam personel sayısı kaç kişidir?

- a) 0-100 ..... ( 1 )
- b) 101-500..... ( 2 )
- c) 501-1500 ..... ( 3 )
- d) 1501-5000 ..... ( 4 )
- e) 5001 ve üzeri..... ( 5 )

#### 5. İşletmenizdeki toplam kaç yönetici vardır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )
- b) 51-150..... ( 2 )
- c) 151 ve üzeri..... ( 3 )

6. İşletmenizde kaç tane müdürlük bulunmaktadır?

- a) 0-50 ..... ( 1 )
- b) 51-100..... ( 2 )
- c) 101 ve üzeri..... ( 3 )

7. Stratejik Planlama biriminde çalışan personel sayısı kaç kişidir?

- a) 0-3 ..... ( 1 )
- b) 4-10..... ( 2 )
- c) 11 ve üzeri..... ( 3 )

8. Stratejik Planlama çalışmasında hiç aktif rol aldınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

9. İşletmenizin fiilen uygulamada olduğu bir stratejik planı var mıdır?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

10. Herhangi bir şekilde biriminize ya da işletmeye özgü stratejik amaç veya hedef yazdınız mı?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

11. Kendinizi stratejik planlama konusunda ne ölçüde deneyimli görüyorsunuz?

- a) Hiç..... ( 1 )
- b) Çok az deneyimim var ..... ( 2 )
- c) Orta derecede deneyimim var ..... ( 3 )
- d) Büyük ölçüde deneyimim var ..... ( 4 )
- e) Stratejik planlara göre faaliyetimizi yönetiyoruz..... ( 5 )

Not: Eğer hiç deneyiminiz yoksa anketin diğer bölümlerini doldurmayınız.

12. Biriminiz her yıl için “performans programı” hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

13. Biriminiz yılsonu faaliyet raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

14. İşletmeniz durum değerlendirme raporu hazırlıyor mu?

Evet ( 1 ) Hayır ( 2 )

Lütfen aşağıdaki görüşleri dikkatle okuyarak işletmenizdeki durumu değerlendiriniz.  
Düşüncenizi yansıtan seçeneğe ait rakamı ilgili kutucuğa yazınız.

**Hiç doğru değil 1**

**Çok az doğru 2**

**Yarı yarıya doğru 3**

**Büyük ölçüde doğru 4**

**Kesinlikle beni tanımlıyor 5**

No	Boyut	Madde	Doğruluk Derecesi
1	Süreç Duyarlılığı	Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştiri ve değerlendirmelerine sunarım.	
2		Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.	
3		Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.	
4		Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.	
5		Yılsonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.	
6		Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.	
7		Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.	
8		Birim personelini anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.	
9		Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.	
10		Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.	
11		Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar, ona göre bütçelendiririm.	

12	Planlama Duyarlılığı	Birimin stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.	
13		Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.	
14		Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.	
15		Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.	
16		Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler için hemen önlem alırım.	
17		Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.	
18		Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.	
19		Stratejik hedeflerin ilgili sorumluların müzakeresi sonucunda üretilmesine önem veririm.	
20	Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı	Birimin stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir.	
21		Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.	
22		Stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlerim.	
23		Birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.	
24		Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.	

**EK-E**

**Tablo 42.** Pilot Araştırma Çoklu Doğrusallık Analizi

V	V03		V04		V08		V09		V11		V13		V15		V16		V17	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03			0,581	1,722	0,577	1,734	0,616	1,624	0,578	1,731	0,574	1,742	0,595	1,681	0,578	1,731	0,579	1,727
V04	0,693	1,442			0,687	1,455	0,686	1,457	0,724	1,382	0,694	1,442	0,688	1,454	0,720	1,390	0,690	1,450
V08	0,659	1,517	0,658	1,519			0,659	1,518	0,657	1,523	0,682	1,467	0,667	1,500	0,657	1,523	0,656	1,524
V09	0,686	1,458	0,640	1,561	0,642	1,557			0,658	1,519	0,640	1,563	0,642	1,558	0,673	1,486	0,655	1,526
V11	0,706	1,416	0,741	1,349	0,703	1,423	0,723	1,383			0,702	1,425	0,702	1,424	0,734	1,362	0,730	1,371
V13	0,693	1,443	0,702	1,425	0,721	1,388	0,694	1,441	0,693	1,443			0,695	1,439	0,696	1,437	0,721	1,388
V15	0,684	1,462	0,662	1,510	0,671	1,491	0,663	1,509	0,660	1,515	0,661	1,512			0,681	1,469	0,682	1,466
V16	0,601	1,663	0,628	1,593	0,598	1,672	0,629	1,590	0,625	1,600	0,600	1,667	0,616	1,622			0,597	1,674
V17	0,685	1,460	0,683	1,463	0,679	1,473	0,696	1,437	0,706	1,417	0,706	1,417	0,702	1,424	0,679	1,473		
V19	0,736	1,359	0,679	1,473	0,707	1,414	0,680	1,472	0,681	1,469	0,685	1,461	0,681	1,469	0,682	1,465	0,683	1,465
V24	0,596	1,678	0,593	1,686	0,594	1,685	0,621	1,611	0,593	1,685	0,630	1,587	0,606	1,649	0,606	1,651	0,600	1,666
V27	0,698	1,433	0,695	1,438	0,703	1,422	0,698	1,433	0,704	1,419	0,698	1,432	0,725	1,380	0,703	1,422	0,702	1,425
V23	0,615	1,626	0,611	1,636	0,622	1,609	0,612	1,634	0,645	1,550	0,618	1,617	0,615	1,625	0,609	1,643	0,614	1,629
V30	0,659	1,518	0,654	1,529	0,676	1,479	0,654	1,530	0,656	1,525	0,659	1,518	0,655	1,526	0,685	1,459	0,661	1,513
V34	0,642	1,556	0,644	1,552	0,651	1,536	0,644	1,554	0,647	1,545	0,650	1,538	0,643	1,556	0,647	1,545	0,648	1,544
V40	0,545	1,833	0,549	1,821	0,547	1,827	0,544	1,837	0,546	1,830	0,561	1,783	0,545	1,836	0,554	1,805	0,558	1,793
V45	0,714	1,400	0,749	1,335	0,712	1,404	0,713	1,402	0,715	1,399	0,714	1,401	0,712	1,404	0,721	1,386	0,723	1,383
V46	0,592	1,691	0,595	1,681	0,613	1,631	0,615	1,627	0,592	1,689	0,603	1,657	0,597	1,674	0,593	1,686	0,591	1,692
V49	0,613	1,632	0,574	1,742	0,580	1,724	0,566	1,766	0,564	1,772	0,564	1,773	0,568	1,761	0,564	1,772	0,597	1,674
V52	0,673	1,486	0,623	1,606	0,635	1,575	0,628	1,592	0,621	1,610	0,628	1,592	0,652	1,533	0,623	1,605	0,623	1,605
V69	0,628	1,592	0,626	1,598	0,643	1,556	0,626	1,598	0,629	1,589	0,631	1,584	0,636	1,573	0,664	1,507	0,631	1,586
V72	0,601	1,665	0,603	1,659	0,600	1,665	0,601	1,665	0,615	1,626	0,602	1,662	0,611	1,636	0,619	1,616	0,603	1,657
V76	0,721	1,387	0,721	1,387	0,750	1,334	0,722	1,385	0,724	1,382	0,722	1,386	0,723	1,384	0,722	1,386	0,721	1,387
V80	0,666	1,502	0,670	1,493	0,665	1,504	0,673	1,486	0,666	1,501	0,667	1,498	0,665	1,505	0,692	1,444	0,668	1,497
V81	0,721	1,388	0,721	1,387	0,724	1,381	0,729	1,371	0,718	1,392	0,719	1,390	0,719	1,390	0,721	1,387	0,718	1,393

V	V19		V24		V27		V23		V30		V34		V40		V45	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03	0,622	1,608	0,577	1,734	0,577	1,733	0,581	1,720	0,579	1,727	0,574	1,742	0,575	1,738	0,576	1,736
V04	0,685	1,460	0,685	1,460	0,686	1,457	0,690	1,450	0,686	1,457	0,687	1,455	0,691	1,447	0,721	1,387
V08	0,683	1,464	0,657	1,523	0,664	1,505	0,671	1,489	0,679	1,472	0,665	1,504	0,660	1,516	0,656	1,524
V09	0,640	1,564	0,669	1,495	0,643	1,556	0,644	1,553	0,640	1,563	0,640	1,561	0,640	1,564	0,640	1,561
V11	0,704	1,421	0,702	1,424	0,712	1,404	0,746	1,341	0,705	1,418	0,707	1,414	0,705	1,419	0,705	1,419
V13	0,699	1,431	0,737	1,357	0,697	1,434	0,706	1,417	0,700	1,429	0,702	1,425	0,715	1,400	0,695	1,438
V15	0,661	1,512	0,675	1,482	0,689	1,452	0,668	1,496	0,662	1,510	0,660	1,515	0,660	1,515	0,660	1,515
V16	0,600	1,666	0,610	1,638	0,605	1,653	0,599	1,670	0,627	1,595	0,602	1,661	0,608	1,644	0,605	1,652
V17	0,683	1,465	0,687	1,455	0,686	1,457	0,686	1,457	0,687	1,455	0,685	1,460	0,696	1,437	0,689	1,450
V19			0,679	1,472	0,680	1,470	0,683	1,463	0,679	1,472	0,683	1,465	0,688	1,454	0,680	1,470
V24	0,593	1,686			0,593	1,687	0,655	1,526	0,593	1,686	0,597	1,676	0,595	1,681	0,597	1,675
V27	0,695	1,438	0,694	1,441			0,701	1,427	0,695	1,440	0,779	1,283	0,703	1,422	0,708	1,412
V23	0,611	1,636	0,671	1,491	0,613	1,631			0,611	1,636	0,611	1,637	0,639	1,566	0,616	1,623
V30	0,653	1,531	0,653	1,532	0,653	1,531	0,657	1,522			0,663	1,507	0,664	1,506	0,658	1,520
V34	0,646	1,549	0,646	1,548	0,721	1,387	0,646	1,548	0,653	1,532			0,654	1,529	0,652	1,533
V40	0,551	1,814	0,546	1,832	0,551	1,814	0,572	1,747	0,554	1,806	0,554	1,805			0,602	1,661
V45	0,713	1,402	0,717	1,395	0,726	1,377	0,723	1,384	0,718	1,393	0,723	1,384	0,787	1,270		
V46	0,620	1,612	0,599	1,668	0,593	1,687	0,594	1,684	0,594	1,684	0,607	1,647	0,626	1,598	0,601	1,663
V49	0,575	1,741	0,568	1,762	0,569	1,758	0,565	1,770	0,593	1,687	0,568	1,760	0,564	1,772	0,607	1,647
V52	0,643	1,556	0,643	1,554	0,651	1,537	0,627	1,596	0,634	1,577	0,622	1,608	0,651	1,536	0,630	1,589
V69	0,633	1,580	0,641	1,561	0,629	1,591	0,636	1,573	0,644	1,552	0,626	1,598	0,632	1,582	0,628	1,591
V72	0,626	1,597	0,617	1,621	0,614	1,628	0,620	1,612	0,616	1,624	0,603	1,659	0,608	1,644	0,601	1,663
V76	0,730	1,370	0,743	1,346	0,721	1,387	0,731	1,368	0,724	1,381	0,723	1,383	0,723	1,383	0,721	1,387
V80	0,665	1,504	0,685	1,461	0,665	1,504	0,665	1,504	0,664	1,505	0,670	1,493	0,681	1,469	0,666	1,502
V81	0,719	1,391	0,720	1,389	0,731	1,367	0,726	1,378	0,718	1,392	0,724	1,381	0,723	1,382	0,718	1,392

V	V46		V49		V52		V69		V72		V74		V76		V81	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03	0,574	1,741	0,623	1,605	0,623	1,605	0,576	1,735	0,575	1,739	0,574	1,742	0,575	1,739	0,576	1,736
V04	0,689	1,451	0,697	1,435	0,688	1,454	0,685	1,460	0,689	1,452	0,685	1,460	0,690	1,448	0,688	1,454
V08	0,680	1,470	0,674	1,483	0,671	1,490	0,674	1,484	0,657	1,522	0,682	1,466	0,656	1,524	0,662	1,511
V09	0,665	1,504	0,641	1,559	0,647	1,545	0,639	1,564	0,640	1,561	0,640	1,563	0,647	1,545	0,649	1,541
V11	0,703	1,422	0,702	1,425	0,703	1,423	0,706	1,417	0,720	1,389	0,705	1,419	0,703	1,422	0,702	1,425
V13	0,708	1,413	0,693	1,443	0,702	1,424	0,700	1,429	0,696	1,437	0,694	1,441	0,696	1,436	0,694	1,440
V15	0,667	1,500	0,664	1,507	0,694	1,441	0,670	1,492	0,673	1,486	0,661	1,512	0,660	1,516	0,661	1,513
V16	0,599	1,668	0,597	1,674	0,600	1,667	0,634	1,578	0,617	1,621	0,598	1,672	0,622	1,607	0,600	1,667
V17	0,679	1,473	0,719	1,391	0,682	1,466	0,684	1,462	0,684	1,463	0,679	1,473	0,683	1,465	0,679	1,473
V19	0,713	1,403	0,692	1,446	0,704	1,421	0,687	1,456	0,709	1,410	0,688	1,454	0,679	1,472	0,680	1,471
V24	0,601	1,663	0,597	1,676	0,615	1,626	0,607	1,647	0,610	1,639	0,611	1,637	0,611	1,637	0,595	1,682
V27	0,696	1,437	0,700	1,429	0,728	1,373	0,697	1,434	0,711	1,406	0,694	1,441	0,694	1,440	0,707	1,414
V23	0,610	1,640	0,608	1,645	0,613	1,630	0,617	1,621	0,629	1,591	0,616	1,624	0,607	1,646	0,614	1,630
V30	0,656	1,525	0,686	1,458	0,667	1,498	0,672	1,488	0,670	1,492	0,656	1,525	0,653	1,532	0,653	1,532
V34	0,660	1,516	0,647	1,546	0,644	1,553	0,642	1,557	0,646	1,548	0,644	1,552	0,647	1,545	0,648	1,544
V40	0,576	1,736	0,544	1,838	0,571	1,750	0,550	1,820	0,552	1,811	0,546	1,832	0,557	1,795	0,548	1,824
V45	0,724	1,381	0,766	1,305	0,723	1,384	0,715	1,399	0,714	1,400	0,712	1,405	0,713	1,402	0,712	1,404
V46			0,591	1,691	0,592	1,691	0,605	1,652	0,593	1,687	0,622	1,607	0,602	1,660	0,591	1,692
V49	0,564	1,772			0,574	1,743	0,564	1,772	0,581	1,721	0,564	1,773	0,566	1,765	0,567	1,764
V52	0,621	1,611	0,631	1,585			0,622	1,607	0,620	1,612	0,620	1,612	0,628	1,593	0,622	1,608
V69	0,641	1,560	0,626	1,598	0,628	1,593			0,631	1,584	0,645	1,551	0,682	1,466	0,652	1,535
V72	0,601	1,664	0,617	1,620	0,600	1,668	0,605	1,653			0,622	1,607	0,604	1,656	0,645	1,550
V76	0,759	1,317	0,721	1,387	0,721	1,387	0,743	1,347	0,748	1,336			0,736	1,359	0,721	1,387
V80	0,677	1,476	0,667	1,499	0,672	1,487	0,725	1,380	0,669	1,494	0,678	1,474			0,669	1,494
V81	0,718	1,393	0,721	1,386	0,720	1,389	0,748	1,337	0,773	1,294	0,718	1,393	0,723	1,382		

**Tablo 43.** Asıl Araştırma Çoklu Doğrusallık Analizi

V	V03		V04		V08		V09		V11		V13		V15		V16	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03			0,643	1,556	0,607	1,646	0,613	1,632	0,607	1,646	0,608	1,644	0,614	1,628	0,607	1,648
V04	0,535	1,869			0,513	1,948	0,510	1,961	0,506	1,975	0,508	1,970	0,510	1,962	0,509	1,966
V08	0,515	1,942	0,523	1,913			0,545	1,834	0,515	1,942	0,517	1,934	0,518	1,929	0,528	1,895
V09	0,453	2,207	0,453	2,209	0,476	2,103			0,452	2,212	0,453	2,209	0,455	2,198	0,452	2,211
V11	0,808	1,237	0,809	1,236	0,808	1,237	0,814	1,229			0,814	1,228	0,807	1,239	0,814	1,229
V13	0,557	1,796	0,558	1,792	0,559	1,790	0,561	1,784	0,560	1,785			0,560	1,784	0,557	1,796
V15	0,547	1,827	0,546	1,833	0,545	1,834	0,548	1,823	0,541	1,850	0,546	1,832			0,545	1,834
V16	0,580	1,724	0,584	1,712	0,595	1,680	0,585	1,710	0,585	1,710	0,582	1,719	0,585	1,710		
V17	0,569	1,756	0,565	1,770	0,566	1,768	0,568	1,762	0,566	1,766	0,565	1,769	0,567	1,764	0,565	1,77
V23	0,656	1,524	0,665	1,504	0,654	1,528	0,659	1,518	0,659	1,517	0,654	1,528	0,660	1,515	0,678	1,474
V24	0,538	1,858	0,534	1,873	0,535	1,871	0,538	1,859	0,533	1,875	0,541	1,848	0,535	1,868	0,534	1,872
V27	0,575	1,738	0,569	1,759	0,567	1,762	0,575	1,740	0,568	1,762	0,570	1,755	0,569	1,758	0,573	1,744
V30	0,496	2,016	0,497	2,013	0,499	2,003	0,495	2,019	0,498	2,010	0,495	2,019	0,496	2,016	0,497	2,012
V34	0,691	1,448	0,687	1,456	0,690	1,450	0,687	1,455	0,687	1,456	0,686	1,457	0,689	1,452	0,687	1,455
V40	0,453	2,210	0,453	2,207	0,454	2,200	0,455	2,199	0,455	2,198	0,462	2,162	0,462	2,162	0,452	2,211
V45	0,422	2,371	0,420	2,383	0,420	2,381	0,421	2,375	0,420	2,383	0,427	2,344	0,420	2,382	0,420	2,381
V46	0,572	1,748	0,564	1,772	0,563	1,775	0,563	1,775	0,564	1,773	0,564	1,774	0,567	1,764	0,564	1,774
V49	0,608	1,646	0,607	1,647	0,609	1,642	0,634	1,577	0,608	1,646	0,614	1,628	0,607	1,646	0,611	1,638
V52	0,604	1,656	0,606	1,651	0,599	1,670	0,598	1,671	0,598	1,671	0,598	1,671	0,598	1,671	0,599	1,671
V69	0,460	2,174	0,459	2,177	0,463	2,160	0,461	2,168	0,463	2,161	0,460	2,176	0,464	2,153	0,465	2,152
V72	0,584	1,711	0,592	1,688	0,581	1,721	0,591	1,692	0,582	1,719	0,584	1,713	0,589	1,697	0,586	1,708
V76	0,552	1,812	0,556	1,800	0,560	1,787	0,552	1,810	0,554	1,805	0,555	1,802	0,555	1,803	0,552	1,812
V80	0,531	1,882	0,532	1,879	0,532	1,878	0,535	1,869	0,531	1,884	0,531	1,884	0,534	1,873	0,531	1,882
V81	0,407	2,457	0,417	2,400	0,407	2,459	0,407	2,455	0,408	2,450	0,407	2,456	0,407	2,458	0,407	2,458

V	V17		V23		V24		V27		V30		V34		V40		V45	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03	0,611	1,637	0,608	1,644	0,613	1,632	0,615	1,626	0,608	1,645	0,610	1,639	0,607	1,648	0,610	1,640
V04	0,505	1,980	0,513	1,948	0,506	1,975	0,506	1,976	0,507	1,972	0,505	1,979	0,506	1,977	0,505	1,980
V08	0,514	1,944	0,514	1,945	0,516	1,938	0,514	1,945	0,519	1,928	0,516	1,937	0,516	1,936	0,514	1,944
V09	0,450	2,220	0,451	2,215	0,453	2,207	0,454	2,201	0,449	2,228	0,449	2,228	0,451	2,218	0,450	2,222
V11	0,809	1,237	0,813	1,230	0,808	1,237	0,807	1,239	0,811	1,232	0,807	1,239	0,811	1,232	0,807	1,239
V13	0,555	1,801	0,555	1,801	0,564	1,772	0,558	1,793	0,556	1,799	0,555	1,801	0,568	1,762	0,564	1,772
V15	0,542	1,844	0,545	1,834	0,544	1,840	0,542	1,845	0,542	1,845	0,542	1,843	0,553	1,809	0,541	1,849
V16	0,580	1,725	0,601	1,663	0,582	1,719	0,586	1,707	0,582	1,717	0,580	1,723	0,580	1,725	0,580	1,723
V17			0,567	1,765	0,565	1,769	0,594	1,685	0,576	1,735	0,566	1,765	0,585	1,711	0,571	1,751
V23	0,656	1,525			0,661	1,513	0,655	1,528	0,655	1,526	0,659	1,518	0,655	1,526	0,657	1,522
V24	0,533	1,877	0,538	1,858			0,547	1,828	0,666	1,501	0,534	1,872	0,533	1,878	0,572	1,748
V27	0,596	1,678	0,568	1,761	0,583	1,716			0,619	1,615	0,574	1,742	0,568	1,760	0,594	1,683
V30	0,505	1,981	0,496	2,018	0,619	1,616	0,540	1,852			0,508	1,970	0,495	2,021	0,505	1,979
V34	0,688	1,453	0,691	1,446	0,689	1,452	0,694	1,440	0,704	1,420			0,691	1,446	0,690	1,450
V40	0,468	2,137	0,453	2,206	0,452	2,210	0,453	2,208	0,452	2,211	0,456	2,195			0,466	2,145
V45	0,424	2,359	0,422	2,372	0,451	2,218	0,439	2,276	0,429	2,333	0,422	2,372	0,432	2,312		
V46	0,566	1,766	0,566	1,766	0,565	1,771	0,568	1,762	0,563	1,775	0,570	1,755	0,565	1,771	0,570	1,755
V49	0,612	1,634	0,612	1,634	0,607	1,646	0,609	1,642	0,611	1,638	0,609	1,642	0,608	1,644	0,612	1,633
V52	0,599	1,670	0,599	1,670	0,599	1,669	0,598	1,671	0,599	1,670	0,600	1,666	0,602	1,660	0,599	1,670
V69	0,468	2,137	0,459	2,178	0,459	2,176	0,459	2,178	0,461	2,171	0,465	2,150	0,479	2,089	0,491	2,038
V72	0,582	1,719	0,586	1,706	0,582	1,718	0,584	1,713	0,582	1,719	0,582	1,719	0,581	1,721	0,588	1,699
V76	0,556	1,798	0,567	1,763	0,559	1,789	0,552	1,811	0,553	1,808	0,562	1,781	0,556	1,799	0,554	1,804
V80	0,532	1,879	0,531	1,882	0,531	1,883	0,534	1,871	0,531	1,884	0,547	1,830	0,531	1,884	0,533	1,877
V81	0,411	2,435	0,413	2,423	0,407	2,458	0,412	2,429	0,408	2,452	0,411	2,435	0,407	2,459	0,408	2,452

V	V46		V49		V52		V69		V72		V76		V80		V81	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
V03	0,616	1,624	0,607	1,648	0,612	1,633	0,607	1,646	0,610	1,640	0,607	1,648	0,607	1,648	0,607	1,648
V04	0,506	1,978	0,505	1,980	0,511	1,956	0,505	1,980	0,515	1,943	0,509	1,966	0,506	1,975	0,517	1,933
V08	0,514	1,946	0,516	1,940	0,514	1,944	0,518	1,930	0,514	1,945	0,521	1,918	0,515	1,940	0,514	1,946
V09	0,448	2,230	0,468	2,136	0,449	2,230	0,450	2,220	0,456	2,193	0,449	2,227	0,452	2,213	0,449	2,227
V11	0,808	1,238	0,807	1,239	0,807	1,239	0,813	1,230	0,808	1,238	0,81	1,234	0,807	1,239	0,810	1,235
V13	0,555	1,801	0,562	1,781	0,555	1,801	0,556	1,800	0,558	1,793	0,558	1,791	0,555	1,801	0,556	1,799
V15	0,544	1,839	0,541	1,850	0,541	1,850	0,547	1,829	0,548	1,825	0,544	1,840	0,544	1,840	0,541	1,850
V16	0,580	1,724	0,583	1,716	0,580	1,724	0,587	1,704	0,584	1,712	0,580	1,724	0,580	1,724	0,580	1,724
V17	0,568	1,761	0,569	1,756	0,566	1,768	0,576	1,737	0,566	1,768	0,570	1,756	0,566	1,765	0,571	1,752
V23	0,657	1,521	0,659	1,517	0,655	1,528	0,654	1,529	0,660	1,516	0,673	1,487	0,655	1,527	0,664	1,507
V24	0,534	1,873	0,533	1,878	0,533	1,875	0,533	1,877	0,533	1,875	0,540	1,853	0,533	1,877	0,533	1,877
V27	0,571	1,750	0,569	1,758	0,567	1,762	0,567	1,762	0,570	1,755	0,568	1,761	0,571	1,751	0,574	1,742
V30	0,495	2,021	0,497	2,010	0,495	2,019	0,496	2,015	0,495	2,019	0,496	2,015	0,495	2,021	0,496	2,016
V34	0,694	1,440	0,688	1,453	0,689	1,452	0,695	1,438	0,687	1,455	0,699	1,431	0,707	1,415	0,693	1,443
V40	0,453	2,206	0,453	2,208	0,455	2,196	0,471	2,121	0,452	2,211	0,456	2,194	0,452	2,211	0,452	2,211
V45	0,424	2,356	0,423	2,363	0,420	2,382	0,448	2,231	0,425	2,354	0,422	2,372	0,421	2,375	0,421	2,376
V46			0,588	1,700	0,566	1,768	0,568	1,762	0,592	1,690	0,565	1,770	0,565	1,771	0,593	1,685
V49	0,634	1,577			0,616	1,624	0,608	1,644	0,617	1,621	0,608	1,646	0,609	1,643	0,634	1,577
V52	0,600	1,665	0,607	1,648			0,599	1,670	0,609	1,642	0,599	1,670	0,609	1,643	0,633	1,580
V69	0,463	2,162	0,460	2,175	0,460	2,176			0,472	2,117	0,460	2,175	0,472	2,119	0,460	2,174
V72	0,610	1,639	0,590	1,694	0,591	1,691	0,598	1,672			0,619	1,615	0,583	1,716	0,582	1,718
V76	0,553	1,807	0,552	1,812	0,552	1,811	0,552	1,810	0,588	1,701			0,590	1,695	0,559	1,788
V80	0,532	1,879	0,532	1,880	0,540	1,851	0,546	1,833	0,532	1,878	0,568	1,761			0,551	1,814
V81	0,428	2,334	0,425	2,355	0,430	2,325	0,407	2,455	0,407	2,455	0,412	2,425	0,422	2,368		

## ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing Research 9. Edition*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Abdullah, T. M. (2010). Profit Maximization Theory, Survival-Based Theory and Contingency Theory: A Review On Several Underlying Research Theories of Corporate Turnaround. *Jurnal Ekonom 13(4)*, 136-143.
- Abu Bakar, A. H., Tufail, M. A., Yusof, M. N., & Virgiyanti, W. (2011). Implementation of Strategic Management Practices in the Malaysian Construction Industry. *Pakistan Journal Commercial Social Science 5(1)*, 140-154.
- Abubakar, H. (2016). Effects of Business Process Reengineering on Organizational Performance: Organizational Transformation of Tour and Travel Business. *Asian Journal of Applied Sciences 4(1)*, 18-25.
- Academy, S. (2011). *Goals and Objectives*. Washington: Saylor Academy.
- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness 7(3)*, 19-36.
- Agha, S., & Alrubaiee, L. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organization Performance. *International Journal of Business and Management 7(1)*, 192-204.
- Ajelabi, I., & Tang, Y. (2010). The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies 1(2)*, 1-8.

- 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.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim (2.Baskı)*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Alaaraj, H., & Hassan, S. (2014). Developing SWOT/ TOWS Strategic Matrix for E-government in Lebanon. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development* 1(7), 181-186.
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The Planning Review* 49(3), 16-27.
- Aldehayyat J., & Anchor J. (2008). Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan: Awareness and Use. *Strategic Change Journal* 17(7-8), 282-293.
- Aldehayyat, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management* 6(8), 255-263.
- Alipour, M., & Mohammadi, M. H. (2011). The Effect of Customer Relationship Management (CRM) on Achieving Competitive Advantage of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research* 11(5), 28-39.
- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). The Meaning of Management Information Systems and its Role in Telecommunication Companies in Yemen. *American Journal of Software Engineering* 2(2), 22-25.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 2(6), 1-17.
- Alvarez, V. S., & Merino, T. G. (2011). *Managerial Cognition and Strategic Management*. New York: Nova Science Publishers Inc.

- Ana Marie, G., Constantin, B., & Cătălina, R. (2009). The Strategic Performance Management Process. *Annals of Faculty of Economics* 4(1), 276-279.
- Anthony, S. (2012). Influence of Vision and Mission Statement on Organizational Effectiveness: An Appraisal of a Private Sector Experience in Nigeria. *The Pacific Journal of Science and Technology* 13(1), 389-397.
- Arabacı, İ. B. (2010). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak PEST Analizi. *E-journal of New World Sciences Academy* 5(3), 38-49.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship Between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science* 2(22), 201-213.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arnold, V. (2011). *Advances in Accounting Behavioral Research*. Wagon Lane: Emerald.
- Athapaththu, H. K. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal of Scientific and Research Publications* 6(2), 124-127.
- Atil, V. H., Surendra N. S., Sanjay M., & Donovan, D. T. (2007). *Parallel Analysis Engine to Aid Determining Number of Factors to Retain*. <http://smishra.faculty.ku.edu:8080/parallelengine.htm> adresinden alındı
- Ay, Ü., & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyona, Vizyona ve Değerlerinin İçerik Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2), 201-210.
- Badara, M. S., & Saidin, S. Z. (2013). Impact of the Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level. *Journal of Social and Development Sciences* 4(1), 16-23.
- Baerdemaeker, J. D., & Bruggeman, W. (2015). The Impact of Participation in Strategic Planning on Managers' Creation of Budgetary Slack: The Mediating Role of

- Autonomous Motivation and Affective Organisational Commitment. *Management Accounting Research* 29, 1-12.
- Baglin, J. (2014). Improving Your Exploratory Factor Analysis for Ordinal Data: A Demonstration Using FACTOR. *Practical Assessment, Research & Evaluation* 19(5), 1-14.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Balaram, A. (2009). Managing Customer Relationships in Service Organizations. *Administration and Management Review* 21(2), 65-78.
- Balducci, A., Boelens, L., Hillier, J., Nyseth, T., & Wilkinson, C. (2011). Introduction: Strategic Spatial Planning in Uncertainty: Theory and Exploratory Practice. *The Town Planning Review* 82(5), 481-501.
- Ball, R. (2006). International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and Cons for Investors. *Accounting and Business Research* 36(4), 5-27.
- Banalieva, E., & Sarathy, R. (2011). A Contingency Theory of Internationalization: Performance for Emerging Market Multinational Enterprises. *Management International Review* 51(5), 593-634.
- Bandalos, B. (1996). *Confirmatory Factor Analysis. In J. Stevens (Ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bandana, I. W., & Saini, S. K. (2009). Development of Audit Tool: A Methodological Study for Auditing the Family Health Records. *Nursing and Midwifery Research Journal* 5(4), 166-175.
- Barbara, C. (2017). The European Insurance Industry: A PEST Analysis. *International Journal of Financial Studies* 5(14), 1-20.
- Baxter, R., & Woodside, A. G. (2011). *Interfirm Business-to-Business Networks*. Bingley: Emerald Books.

- Bay, M., Akpınar, S., & Yılmaz, R. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(42), 1409-1415.
- Beckham, D. (2017). A Strategic Plan: Getting Results. *H&HN: Hospitals & Health Networks*, 29.
- Berisha, Q. A., Kutllovci, E., & Pula, J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 19(1), 67-99.
- Bhaskar, H. L., & Singh, R. P. (2015). Business Process Reengineering: A Recent Review. *Global Journal of Business Management* 9(1), 11-28.
- Blatstein, I. M. (2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? . *Organization Development Journal* 30(2), 1-13.
- Bollen, K. A. (1990). Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects. *Psychological Bulletin* 107(2), 256-259.
- Bonnici, T. S., & Galea, D. (2015). *PEST Analysis*. John Wiley & Sons Ltd.
- Bonnici, T. S., & Galea, D. (2015). Swot Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8.
- Boyne, G., & Walker, R. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review* 70(1), 185-192.
- Bradutan, S., & Sarbu, A. (2012). Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context. *The Bucharest Academy of Economic Studies* 1, 51-53.
- BrckaLorenz, A., Chiang, Y., & Nelson Laird, T. (2013). Internal Consistency Reliability. *FSSE Psychometric Portfolio*, 1-4.

- Brinkschröder, N. (2014). *Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions*. Twente: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. New Jersey: Jossey Bass.
- BUMKO. (2009, 2 9). *Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü*. [www.bumko.gov.tr:4587,performansrehberfinalpdf.pdf?0](http://www.bumko.gov.tr:4587,performansrehberfinalpdf.pdf?0)  
adresinden alındı
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 8(32), 470-783.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*. New York: Routledge.
- Carini, C. C. (2011). Perceived Costs and Benefits of IFRS Adoption in Italian Medium Size Entities. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Çatı, K., Çömlekçi, İ., & Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 17(28), 56-67.
- Černiauskiene, N. (2014). *Strategic Management of Public Sector Institutions*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

- Češnovar, T. (2006). The Impact of Strategic Management on Business Outcomes — Empirical Research. *Journal for East European Management Studies* 11(3), 227-243.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22, 95-103.
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development* 28(5), 393-406.
- Christensen, S., & Mallia, J. (2018). Change for the Delta: A Process for Strategic Planning in a Challenging Market. *Healthcare Financial Management* 6(3), 4-5.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5(6), 37-54.
- Çilingirtürk, A. M., & Altaş, D. (2010). Makro İktisat Verilerinde Kayıp Verilerin Regresyona Dayalı En Yakın Komşu “Hot Deck” Yöntemi ile Tamamlanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(2), 78-83.
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy* 5, 342-352.
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic Management: Is it an Academic Discipline? *Journal of Business Strategies* 3(22), 25-42.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. New York: Rinehart and Winston.
- Crosby, C. B. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cuc, S. (2009). Balanced Scorecard and the Management Instruments Complementarity. *Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration* 2(10), 119-124.

- Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue 19(1-2)*, 94-105.
- Culpan, R. (2008). The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms. *Management Revue 19(1-2)*, 94-105.
- Çüm, S., & Gelbal, S. (2015). Kayıp Veriler Yerine Yaklaşık Değer Atamada Kullanılan Farklı Yöntemlerin Model Veri Uyumu Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 35*, 87-111.
- D. Bartlett, B. (2012). The Effect of Corporate Sustainability Reporting on Firm Valuation. *CMC Senior Theses*, 8-34.
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and Regression Analysis 949(1). *Journal of Physics 949*, 1-6.
- Darbi, W. P. (2012). Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of a Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science 3(14)*, 95-109.
- Dart, A. (2016). *Reporting Multiple Regressions in APA format*. <http://www.adart.myzen.co.uk>: <http://www.adart.myzen.co.uk/reporting-multiple-regressions-in-apa-format-part-one/> adresinden alındı
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: Prentice Hall.
- Davis, P. J., & Simpson, E. (2017). Resource-Based Theory, Competition and Staff Differentiation in Africa: Leveraging Employees as a Source of Sustained Competitive Advantage. *American Journal of Management 17(1)*, 21-34.
- de Vaus, D. (2002). *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*. London: SAGE Publications.

- de Vellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and Applications*. London: Sage Publications.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(1), 69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi* 31(7), 1-23.
- Dilorio, C. K. (2005). *Measurement in Health Behavior: Methods for Research and Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dimitrov, D. M. (2012). *Statistical Methods for Validation of Assessment Scale Data in Counseling*. Alexandria: American Counselling Association.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(21), 157-184.
- Dobrin, O., Popescu, G., Popescu, V., & Popescu, C. (2012). The Concept of Performance in Business Organizations – Case Study on the Employee Performance in Romanian Business Organizations. *Proceedings of The 6th International Management Conference*, (s. 310-316). Bucharest.
- Doğan, N., & Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 1(2), 65-71.
- Dragnić, D. (2014). Impact of Internal and External Factors on The Performance of Fast-Growing Small And Medium Businesses. *Management* 19(1), 119-159.
- Dragolea, L., & Cofırlea, D. (2009). Benchmarking - A Valid Strategy for the Long Term? *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11(2), 813-826.
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.

- Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152, 631-640.
- Elliott A. C., & Woodward, W. A. (2007). *Statistical Analysis Quick Reference Guidebook with SPSS Examples 1st ed.* London: Sage Publications.
- Enders, A., König, A., Hungenberg, H., & Engelbertz, T. (2009). Emerald Article: Towards an Integrated Perspective of Strategy: The Value-Process Framework. *Journal of Strategy and Management* 2(1), 76-96.
- Epstein, M. J., Verbeeten, F., & Widener, S. K. (2016). Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues. *Studies in Managerial and Financial Accounting* 31, 1-386.
- Ertel, D. (2003). Turning Negotiation into a Corporate Capability. *Harvard Business Review*, 62-70.
- Farahmand, N. F. (2017). Imperative Strategic Planning as Improvement of the Decision Making of Organization. *International Economics and Business* 5(1), 10-19.
- Felea, M., & Albăstroi, I. (2013). Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners. *Academy of Economic Studies* 15(33), 74-88.
- Fernandes, M., Lourenço, N., & Silva, M. (2014). Influence of Quality Management on the Innovative Performance. *Review of Business Management* 16(53), 575-593.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage publications.
- Fine, L. G. (2009). The SWOT Analysis. *Kick It*, 1-16.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.

- Foundation for Community Association Research. (2014). Strategic Planning. *Foundation for Community Association Research*, 1-25.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5(3), 228-254.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews* 10(1), 1-23.
- Galbreath, J. G. (2008). Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate. *Journal of Business Research* 61(2), 109-117.
- Gasparoti, C. (2009). The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with Swot Model. *Management & Marketing* 4(3), 97-110.
- Gates, L. P. (2010). Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. *Acquisition Support Program*, 1-50.
- Ghandour, L. A. (2008). *Young Adult Alcohol Involvement*. Maryland: Johns Hopkins University.
- Ghezzi, A. B. (2010). How to Get Strategic Planning and Business Model Design Wrong: The Case of a Mobile Technology Provide. *Strategic Change* 19(5), 213-238.
- Giertl, G. P. (2015). Evaluation of Outsourcing Efficiency Through Costs for Its Use. *Procedia Economics and Finance* 26, 1080-1085.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, 182-196.
- Glykas, M. (2013). *Business Process Management: Theory and Applications*. London: Springer.

- Godfrey, R. (2016). *Strategic Management: A Critical Introduction*. Oxon: Routledge.
- Gomer, J., & Hille, J. (2015). What is SWOT? *FormSwift: SWOT Guide*, 1-8.
- Goncharuk, A. G., Lazareva, N. O., & Alsharf, I. A. M. (2015). Benchmarking as a Performance Management Method. *Polish Journal of Management Studies 11(2)*, 27-35.
- Goodluck, I. (2011). Budgeting for Knowledge Management in Organizations. *Chinese Librarianship: An International Electronic Journal 32*, 1-9.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goranczewski, B., & Puciato, D. (2010). Swot Analysis in the Formulation of Tourism Development Strategies for Destinations. *Tourism 20(2)*, 45-53.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gray, S. J. (1988). Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *Abacus*, 1-15.
- Groznik, A. M. (2010). Achieving Competitive Supply Chain Through Business Process Re-engineering: A Case from Developing Country. *African Journal of Business Management 4(2)*, 140-148.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. *Strategic Change 15(5)*, 213-229.
- Gültekin, M. C., & Mazı, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi. *Akademik Bakış Dergisi 55(6)*, 450-464.
- Gupta, A. (2013). Environmental and Pest Analysis: An Approach to External Business Environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities 1(2)*, 13-17.

- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi* 63(7), 63-105.
- Habib, M. (2011). *Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution*. Rijeka: InTech.
- Halık, J. (2013). The Application of PEST Analysis Based on EBRD and IBRD Methodology. *Central European Business Review* 1(3), 14-21.
- Heintzman, R., & Marson, B. (2005). People, Service and Trust: Is There a Public Sector Service Value Chain? *International Review of Administrative Sciences* 71(4), 549-575.
- Hertati, L., & Sumantri, R. (2016). Just in Time, Value Chain, Total Quality Management, Part of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal of Scientific & Technology Research* 5(4), 180-191.
- Hertzog, M. A. (2008). Considerations in Determining Sample Size for Pilot Studies. *Research in Nursing & Health* 31, 180-191.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management* 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods* 2(1), 104-121.
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained*. East Sussex: Routledge.
- Hissom, A. (2009). *Management*. Ohio: Kent State University .

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management, Concepts & Cases - Competitiveness and Globalization (8th Edition)*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Hooper, D., Coughlan, J., & R. Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining. *The Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, Structural Equation Modeling. *A Multidisciplinary Journal* 6(1), 1-55.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. Indiana: Pearson Prentice Hall.
- Hussain, W. (2012). Corporations, Profit Maximization and the Personal Sphere. *Economics and Philosophy* 28(3), 312-313.
- Ionescu, A., & Bigioi, C. E. (2007). The Importance of Benchmarking in Making Management Decisions. *Challenges of the Knowledge Society. Business Administration and Marketing*, 746-750.
- Iqbal, Z. D. (2013). Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. *International Journal of Business and Social Science* 4(8), 91-107.
- Isoherranen, V. (2012). *Strategy Analysis Frameworks for Strategy Orientation and Focus*. Oulo: Department of Industrial Engineering and Management.
- Išoraite, M. (2008). The Balance Scorecard Method: From Theory to Practice. *Intellectual Economics* 1(3), 18-28.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. *Intellectual Economics* 1(5), 39-46.

- J. Harris, M. (2011). Strategic Planning in an International Nongovernmental Development Organization: The Creation of a Meta-Identity. *Administration & Society* 43(2), 216–247.
- Jabbar, A. A. (2017). The Role of Leadership in Strategic Management. *International Journal of Research* 5(5), 99-106.
- Jabbouri, N., & Zahari, I. (2014). The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in the Iraqi Private Banking Sector. *European Scientific Journal SE(1)*, 130-139.
- Jensen, D. R., & Ramirez, D. E. (2013). Revision: Variance Inflation in Regression. *Advances in Decision Sciences*, 1-15.
- Joachim, A. (2010). Interface Between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management. *Global Journal of Management and Business Research* 10(2), 18-22.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations. *Lynby: DTU Management*, 1-87.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2009). Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies. *Educational and Psychological Measurement* 70(3), 394-400.
- Johnsen, A. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.
- Jones, G. A. (2010). Governing Higher Education. *Revista Internacional Magisterio*, 1-11.
- Kádárová, J., & Durkáčová, M. (2012). Most Widely Used Management Tools and Techniques. *International Scientific Journals*, 25-28.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 10-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrow Jr., E. A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis. *Harvard Business School Publishing*, 1-2.
- Karami, A. (2007). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. England: Ashgate Publishing.
- Kaufman, R. (2014). Characteristics of Useful and Practical Organizational Strategic Plans. *Educational Technology* 54, 37-39.
- Kaufman, R. (2016). Strategic Planning: Getting from Here to There: Linking Talent Development to Organizational Vision and Stakeholder Value. *TD Magazine*, 54.
- Kavčič, K. (2014). *Strategic Management of Outsourcing*. Koper: University of Primorska, Faculty of Management.
- Kılıç, A., Eren, H., & Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği. *Journal of Business Research Turk* 6(4), 36-68.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi* 2, 81-98.
- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The Survival of Interorganizational Networks: A Proposal Based on Resource Dependence Theory. *Revista de Administração Mackenzie* 17(4), 153-175.
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies* 6(10), 5023-5045.

- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The Case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* 2(2), 31-36.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes? *International Journal of Business Science and Applied Management* 4(1), 37-50.
- Kraus, S., Reiche, B. S., & Reschke, C. H. (2007). *Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice*. London: Routledge.
- Kriemadis, T. T. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Sport Management International Journal* 3(2), 27-37.
- Krstić, B. (2015). Business Process Outsourcing as a Tool for Improving Enterprise Efficiency. *Економика* 61(3), 31-41.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 16(2), 403-412.
- Kuluçlu, E. (2006). Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine. *Sayıştay Dergisi* 63(10), 3-37.
- Kyupova, B., Rees, J., & Penev, K. (2009). Knowledge Management Applied to Business Process Reengineering. *International Conference on Software, Services Semantic Technologies* (s. 268-272). Sofia: Southampton Solent University.
- Lamberg, J. T., Henrikki Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival. *Strategic Management Journal* 30(1), 45-60.
- Latif, H., & Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 26(78), 12-32.

- Lawrence, S. M., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Leon, A., Davis, L. L., & Kraemer, H. C. (2011). The Role and Interpretation of Pilot Studies in Clinical Research. *NIH Public Access* 45(5), 626-629.
- Li, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science* 34, 107-124.
- Lim, N., Cho, M., & Curry, K. (2008). *Mission and Goals. In Planning for Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Lissitz, R. W. (2009). *The Concept of Validity: Revisions, New Directions and Applications*. Charlotte: Age Publishing Inc.
- Livingstone, E. (2008). *Parantel Perception of Satisfaction and Understanding of Special Education Services*. North Texas: University Of North Texas.
- Ljungquist, U. (2007). *Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda*. Göteborg: Acta Wexionensia.
- Lorenzo-Seva, U. (2016). *How to Report the Percentage of Explained Common Variance in Exploratory Factor Analysis*. Tarragona: Department of Psychology, Universitat Rovira i Virgili. [psico.fcep.urv.cat/](http://psico.fcep.urv.cat/)  
<http://psico.fcep.urv.cat/utilitats/factor/> adresinden alındı
- Lu, J., Zhang, G., Ruan, D., & Wu, F. (2007). *Multi-Objective Group Decision Making: Methods Software and Applications with Fuzzy Set Techniques*. Singapore: Imperial College Press.
- Luoma, J. J. (2015). Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework: Examination of Antecedents of Successful Change. *Jyvaskyla Studies in Business and Economics* 156, 1-214.

- Magutu, P. O., Nyamwange, S. O., & Kaptoge, G. K. (2010). Business Process Reengineering for Competitive Advantage. *African Journal of Business & Management 1*, 135-150.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management 17(1)*, 44-45.
- Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, 1-29.
- Martin, M. A. (2010). *Handbook of Assessment and Treatment Planning for Psychological Disorders*. Newyork: Guilford Press.
- Mcfarlane, A. (2013). Defining Your Organisations Purpose: The Importance of Vision, Mission and Values. *Carmichael Centre of Knowledge*, 1.
- MDT. (2015). *Performance Programming Process*. Montana: MDT Department of Transportation.
- Meier, K. J., Brudney, J. L., & Bohte, J. (2009). *Applied Statistics for Public and Nonprofit Administration*. Kentucky: Thompson Wadsworth.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 23(6)*, 234-256.
- Messick, S. (1995). Validity of Psychological Assessment: Validation of Inferences from Persons' Responses and Performances as Scientific Inquiry into Score Meaning. *American Psychologist 50(9)*, 741-749.
- Metre, C. (2009). Deriving Value from Change Management. *Master of Science in Organizational Dynamics*, 7-42.

- Meyer, K., Wright, M., & Pruthi, S. (2009). Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis. *Strategic Management Journal* 30(5), 557-574.
- Millard, S. (2010). Characteristics of Mission and Vision Statements. *University of Hawaii* 18(10), 1-4.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective. *Acta Polytechnica Hungarica* 6(4), 83-99.
- Mishra, R. K. (2010). Strategic Framework for Supply Chain Management. *Global Journal of Management and Business Research* 10(3), 42-45.
- Mitka, I. G., & Okreglicka, M. (2015). Managing Complexity: A Discussion of Current Strategies and Approaches. *Procedia Economics and Finance* 27, 438-444.
- Mittenthal, R. A. (2002). *Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders*. New York: TCC Group.
- Mohammadian, H. D. (2017). *Principles of Strategic Planning*. Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstands GmbH.
- Moreira, M. R. (2014). International Outsourcing: A Process Approach to the Apparel Industry. *Review of Business Management* 17(58), 1444-1463.
- Moro, B. (2008). The Theory of the Revenue Maximizing Firm. *Journal of Service Science and Management* 1(2), 172-192.
- Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2005). A Resource-Based View of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities. *Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 1-24.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical Methods for Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* 3(3), 151-171.
- Muthen, L. K. (2016). *Cross Loading*. <http://www.statmodel.com>:  
<http://www.statmodel.com/discussion/messages/8/5672.html?1399913812>  
adresinden alındı
- Myrodia, A., Hvam, L., & Mortensen, N. H. (2016). *Complexity Management - A Multiple Case Study Analysis on Control and Reduction of Complexity Costs*. Lyngby: DTU Management Engineering.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of The Field. *Strategic Management Journal* 28(9), 933-955.
- Namazi, M. (2013). Role of the Agency Theory in Implementing Management's Control. *Journal of Accounting and Taxation* 5(2), 38-47.
- Nedelea, Ş., & Paun, L. A. (2009). The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. *Review of International Comparative Management* 10(1), 95-105.
- Nestian, A. S. (2014). A View on the Concept of Objective From Two Perspectives: Management and Psychology. *Management Challenges for Sustainable Development*, (s. 867-878). Bucharest.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nguyen, T. (2017). *Applying Strategic Analysis in Business strategy to enhance competition and innovation*. Arcada.
- Nickols, F. (2016). *Strategy: Definitions & Meanings*. <http://www.nickols.us>:  
[http://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf) adresinden alındı

- Nimsith, S. I., Rifas, A. H., & Cader, M. J. (2016). Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology* 3(7), 64-72.
- Noughabi, H. A., & Arghami, N. R. (2011). Monte Carlo Comparison of Seven Normality Tests. *Journal of Statistical Computation and Simulation* 81(8), 965-972.
- Novicenic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W., & BOND III, E. U. (2004). Dual-perspective SWOT: A Synthesis of Marketing Intelligence and Planning. *Marketing Intelligence & Planning* 22(1), 84-94.
- Nyongesa, J., Otungu, O. A., & Ochieng, E. (2011). Strategic Management: The Link between the Agency Theory and the Company's Competitive Advantage. *International Journal of Business and Social Science* 2(23), 232-237.
- O'Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business Process Reengineering A Review of Recent Literature. *Technovation* 19(9), 571-581.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective Strategic Planning in Public Transit Systems. *Transportation Research Part E* 44, 420-439.
- O'Brien, R. (2017). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity* 41, 673-690.
- Ogbari, M., & Borishade, T. (2015). Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 5(4), 1-22.
- Olexandrivna, Y. N. (2016). Strategic Management by Balanced Development: Meaning. *Economic Processes Management* 1, 63-69.
- Ologbo, A. C., Oluwatosin, O. S., & Okyere-Kwakye, E. (2012). Strategic Management Theories and the Linkage with Firm Competitive Advantage from the Human Resource-Based View. *International Journal of Research in Management & Technology* 2(4), 366- 376.

- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
- Omalaja, M., & Eruola, O. (2017). Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy. *Economic Analysis* 44(1-2), 59-77.
- Oracle. (2012). *Goal Setting: A Fresh Perspective*. Oracle White Paper.
- Ordoobadi, S. (2005). Development of a Decision Model for Strategic Outsourcing. *Journal of Applied Business and Economics*, 1-18.
- Oseni, E. (2007). Change Management in Process Change, Information Systems Audit and Control Association. *Journal Online* 19, 1-23.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management* 2(1), 12-16.
- Pedrosa, L. (2010). *Processes of Strategic Management*. Zilina: Zilinska Univerzita.
- Piedmont, R. L., & Michalos, A. C. (2014). Inter-item Correlations. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* 7(4), 3303-3304.
- Pina, V., Torres, L., & Yetano, A. (2011). The Implementation of Strategic Management in Local Governments. An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly* 35(4), 551-590.
- Pirtea, M., Nicolescu, C., & Botoc, V. (2009). The Role of Strategic Planning in Modern Organization. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11(2), 954-956.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5), 879-903.
- Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review* 70, 246-254.

- Polit, D.E., & Beck, C.T. (2006). *Essentials of Nursing Research. 6th Edition*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Polit, D.F., Beck, C.T., & Owen, S.V. (2007). Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations. *Research in Nursing & Health* 30, 459-467.
- Pournasir, S. (2013). Key Success Factors of Strategic Management Implementation in SMEs in Iran. *Journal of International Studies* 6(2), 65-78.
- Powers, E. L. (2012). Organizational Mission Statement Guidelines Revisited. *International Journal of Management & Information Systems* 16, 281-290.
- Psaila, G., & Wagner, R. (2007). *E-Commerce and Web Technologies*. Linz: Springer.
- Puncky, P. H. (2008). *Research Design in Counseling*. Belmont: Thomson.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. *European Journal of Social Sciences* 11(3), 402-417.
- Raible, M. (2014). Industrial Organization Theory and Its Contribution to Decision-making in Purchasing. *3rd IBA Bachelor Thesis Conference* (s. 1-3). Enschede: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Rajaguru, R. M. (2013). Effects of Inter-organizational Compatibility on Supply Chain Capabilities: Exploring the Mediating Role of Inter-organizational Information Systems (IOIS) Integration. *Industrial Marketing Management* 42, 620-632.
- Rajasekar, J. (2013). A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability. *Journal of Management Policy and Practice* 14(6), 131-147.
- Rajasekar, J., & Al Raei, A. (2014). Organizations' Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research* 7(3), 159-177.

- Rakesh, C. (2014). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability. *MSRUAS-JMC 1(1)*, 21.
- Ramírez, R. S. (2016). Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios. *Long Range Planning 49(1)*, 90-102.
- Rigby, D. (2011). *Management Tools 2011: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company Inc.
- Rigby, D. (2017). *Management Tools 2017: An Executive' Guide*. Boston: Bain & Company Inc.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools and Trends*. Boston: Bain & Company Inc.
- Riposo, J., Weichenberg, G., Duran, C., Fox, B., Shelton, W., & Thorsen, A. (2013). *Organizational Change Management. In Improving Air Force Enterprise Resource Planning-Enabled Business Transformation*. United States: RAND Corporation.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Neil Ritson&Ventus Publishing ApS.
- Rowland, G. (2006). Systems Designing: Responding to the Limitations of Strategic Planning. *Educational Technology 46*, 7-10.
- Salkić, I. (2014). Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description Of Complex Systems 12(1)*, 61-77.
- Salkind, N. J. (2010). *Research Design*. Los Angeles: Sage.
- Samanta, I. (2014). *Strategic Marketing in Fragile Economic Conditions*. Hershey: Business Science Reference.
- Savić, B., Vasiljević, Z., & Popović, N. (2016). The Role and Importance of Strategic Budgeting for Competitiveness of the Agribusiness Supply Chain. *Economics of Agriculture (63)*, 295-312.

- Schall, N. (2011). Practitioner's Guide. *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH*, 2.
- Scherle, T., Botzenhardt, B., & Pätzmann, J. U. (2014). *The Connection Between Change Management and Internal Branding*. Ulm: Markenbrand.
- Schultz, B. (2016). Strategic Planning. *Defense AT&L* 45(5), 46-49.
- Schweizer, K. (2014). On the Ways of Investigating the Discriminant Validity of a Scale in Giving Special Emphasis to Estimation Problems When Investigating Multitrait-Multimethod Matrices. *Psychological Test and Assessment Modeling* 56(1), 45-59.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Serrat, O. (2009). *Learning in Strategic Alliances*. Metro Manila: Asian Development Bank.
- Sim, J., & Lewis, M. (2011). The Size of a Pilot Study for a Clinical Trial Should Be Calculated in Relation to Considerations of Precision and Efficiency. *Journal of Clinical Epidemiology* 65(3), 301-308.
- Singh, H., & Singh, B. (2014). Total Quality Management: Today's Business Excellence Strategy. *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 32, 188-196.
- Slavec, A., & Drnovšek, M. (2012). A Perspective on Scale Development in Entrepreneurship Research. *Economic and Business Review* 14(1), 39-62.
- Smith, A. (2010). Agency Theory and the Financial Crisis from a Strategic Perspective. *International Journal of Business Information Systems* 99(10), 7-9.
- Soliman, H. S. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science* 2(10), 166-182.

- Sower, V. E. (2007). Benchmarking in Hospitals: More Than a Scorecard. *Quality Progress August*, 58-60.
- Srivastava, M. (2012). *Customer Relationship Management (CRM): A Technology Driven Tool*. Pune: Symbiosis Institute of Business Management.
- Stark, J., Arlt, M., & Walker, D. H. T. (2006). Outsourcing Decisions & Models - Some Practical Considerations for Large Organizations. *International Conference on Global Software Engineering (ICGSE '06)*, 12-17.
- Stieler, M. (2017). *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*. Bayreuth: Springer.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5th ed.)*. New York: Allyn and Bacon.
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, M. E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal of Business & Management* 4(3), 127-134.
- Tanković, A. C. (2013). Defining Strategy Using Vision and Mission Statements of Croatian Organizations in Times of Crisis. *The 6th Internal Conference "The Changing Economic Landscape"* 26(1), 332-342.
- Tapera, J. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *The International Journal's Research Journal of Social Sciences & Management*, 122-131.
- Thompson, B., Polk, W., Johnson, J., Duckworth, B., & Bevers, S. (2005). *S.W.O.T. ANALYSIS: Identifying Your Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Teksas: Texas A&M University.
- Tolmie, A., Muijs, D., & McAteer, E. (2011). *Quantitative Methods in Educational and Social Research Using SPSS*. Glasgow: Bell and Bain Ltd.

- Turlea, E., & Ștefănescu, A. (2009). Internal Audit and Risk Management in Public Sector Entities, Between Tradition and Actuality. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica 11(1)*, 210-217.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *Stratejik İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uusitalo, T. (2014). Strategy Implementation by Managing Business Processes: A Case Study in the Electronics Industry in Finland. *Management, Knowledge and Learning*, (s. 1199-1216). Slovenia.
- Vaitkevicius, S. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Manager's Knowledge and Experience. *Engineering Economics 4(54)*, 70-77.
- Veerkamp, M. (2008). *Performance Reporting Principles and Guidelines*. Manitoba: Treasury Board Secretariat.
- Ventura-León, J. L. (2018). Confidence Intervals for Omega Coefficient: Proposal for Calculus. *Adicciones 30(1)*, 77-78.
- Vidal, R., Ma, Y., & Shankar Sastry, S. (2016). *Generalized Principal Component Analysis*. New York: Springer.
- Vogel, W., & Lasch, R. (2015). *Approach for Complexity Management in Variant-rich Product Development*. Hamburg: GmbH.
- Volberda, H. W., van der Weerdt, N., Verwaal, E. S., & Marten Verdu, A. (2012). Contingency Fit, Institutional Fit and Firm Performance: A Metafit Approach to Organization—Environment Relationships. *Organization Science 23(4)*, 1040-1054.
- Vorkapic, M., Cockalo, D., Dorbevic, D., & Besic, C. (2017). Implementation of 5s Tools As A Starting Point in Business Process Reengineering. *Journal of Engineering Management and Competitiveness 7(1)*, 44-54.
- Walther, L. M., & Skousen, C. J. (2009). *Budgeting and Decision Making*. London: Christopher J. Skousen and Ventus Publishing.

- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2005). *Measurement in nursing and health research (3rd ed.)*. New York: Springer.
- Wei, Z., & Xiang, W. (2013). The Importance of Supply Chain Management. *International Journal of Business and Social Science* 4(16), 279-281.
- Wei-Hin, C., Kadzrina Abdul, K., & Abdul Manaf, B. (2014). The Strategic Planning of Smes in Malaysia: A View of External Environmental Scanning. *International Journal of Business and Society* 15(3), 437-446.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wideman, R. M. (2014). A Comparison of Project, Program & Portfolio Management Responsibilities – and Who Should Be Responsible for What. *J. Ross Publishing*, 1-6.
- William O. B., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales*. London: Sage Publication.
- Winter, J. C. F., Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory Factor Analysis With Small Sample Sizes. *Multivariate Behavioral Research* 44(2), 147-181.
- Wynd, C. A., Schmidt, B., & Schaefer, M. A. (2003). Two quantitative approaches for estimating content validity. *Western Journal of Nursing Research* 25, 508-518.
- Yaghmale, F. (2003). Content Validity and Its Estimation. *Journal of Education* 3(1), 25-27.
- Yarmohammadian, M. H. (2011). Is Strategic Planning Relevant to Non-governmental Universities; Experiences from Islamic Azad University, Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 2096-2100.
- Yüzbaşıoğlu, N., Topsakal, Y., & Doğan, O. (2016). Operasyonel Yaklaşım ile Misyon Analizi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört Uluslararası Zincir Otel Örneği.

*Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* 7(3), 30-45.

Zamir, Z., Sahar, A., & Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises Around the World. *Educational Research International* 3(1), 27-28.

Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technological Management Innovation* 9(3), 210-222.