

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN ÖĞRENCİLERE İŞ
DÜNYASINDA GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİ:
ANKARA ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Burcu GÖNEN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Neşe SONGÜR**

ANKARA-2013

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN ÖĞRENCİLERE İŞ
DÜNYASINDA GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİ:
ANKARA ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Burcu GÖNEN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Neşe SONGÜR**

ANKARA-2013

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Burcu GÖNEN tarafından hazırlanan "Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 04.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Ana Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Mete TÖRÜNER (Başkan)



Prof. Dr. Neşe SONGÜR (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü SELÇUK (Üye)

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim yöneticiye geniş anlamda bir çevresel analiz becerisi kazandırmaktadır. Gerek dış çevre, gerek iç çevre koşullarına ilişkin genel bir değerlendirme yapan yöneticiler olası fırsatları ve imkânları değerlendirirken, olabilecek tehditlerin ve zayıflıkların farkına vararak örgütlerin vizyonunu ortaya koyabilmelidirler.

İşletme Yönetimi yüksek lisans programında verilen eğitim ile bilgi ve becerilerini geliştiren öğrenciler programlarını tamamladıklarında işletmecilik ile ilgili temel bilgilere geniş bir vizyon ile bakabilecektir. Tabi ki temel teorik bilgilerin iş dünyasına taşınabilmesi, ciddi, bilinçli ve bilimsel bir çabayı gerektirmektedir. Enstitülerde İşletme Yönetimi programında yer verilen Stratejik Yönetim dersiyle stratejik bilince sahip olması beklenen öğrencilerin iş dünyasında aranan kişiler olarak, bu süreçte yer almaları istenmektedir.

Bu noktadan hareketle yüksek lisans tez çalışmasının amacı ise stratejik yönetim dersiyle öğrencilerde; stratejik yönetim sürecine ilişkin kavramların farkında olma, kavramları bilme ve uygulayabilme becerisi kazandırma durumlarını belirlemeye yöneliktir.

Tez çalışmam boyunca gereken her türlü katkılarıyla bana yardımcı olan, değerli bilgilerini, tecrübelerini ve anlayışını esirgemeyerek beni yönlendiren Sayın Hocam Prof. Dr. Neşe SONGÜR' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda maddi manevi her türlü desteğini esirgemeyen, ailemizin bir parçası olan Sayın Rıza OKTAY'a, her daim destekleriyle bana güç veren sevgili arkadaşlarıma ve tüm hayatım boyunca büyük fedakârlık göstererek yanımda olan, emeklerini esirgemeyen, desteklerini her zaman arkamda hissettiğim canım anneme, babama ve ağabeyime teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.	STRATEJİ KAVRAMI.....	3
1.2.	STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	5
1.3.	STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
1.4.	STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.5.	STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI.....	13
1.6.	STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	14
1.6.1.	Stratejik Bilince Sahip Olma.....	16
1.6.2.	Stratejistlerin Seçilmesi ve Görevlendirilmesi.....	19
1.6.3.	Stratejik Analiz Evresi.....	21
1.6.4.	Stratejik Yönlendirme Evresi.....	24
1.6.5.	Strateji Oluşturma ve Uygulama Evresi.....	26

1.6.6.	Stratejik Kontrol Evresi.....	29
1.7.	STRATEJİK LİDERLİK VE ÖZELLİKLERİ.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ EĞİTİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM DERSİ

2.1.	EĞİTİM PROGRAMLARI.....	38
2.2.	EĞİTİM PROGRAMLARININ ÖĞELERİ.....	39
2.2.1.	Eğitim Programında Amaç.....	41
2.2.2.	Eğitim Programında İçerik.....	42
2.2.3.	Eğitim Programında Öğrenme ve Öğretme Süreci.....	43
2.2.4.	Eğitim Programlarında Değerlendirme.....	44
2.3.	İŞLETME YÖNETİMİ EĞİTİMİ.....	47
2.4.	STRATEJİK YÖNETİM DERSİ.....	52
2.4.1.	Stratejik Yönetim Dersinin Amacı.....	55
2.4.2.	Stratejik Yönetim Ders Müfredatı ve İçeriği.....	57
2.4.3.	Stratejik Yönetim Dersi Öğrenme-Öğretme Metotları.....	62
2.4.3.1.	Ders Anlatma.....	63
2.4.3.2.	Rol Oynama Yöntemi.....	63
2.4.3.3.	Proje Temelli Öğrenme.....	64
2.4.3.4.	Probleme Dayalı Öğrenme.....	65

2.4.3.5.	Örnek Olay Yöntemi.....	65
2.4.4.	Stratejik Yönetim Dersinde Değerlendirme.....	67
2.5.	HARVARD ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK YÖNETİM DERSİ.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	75
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	76
3.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	77
3.3.1.	Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	80
3.3.2.	Araştırmanın Evreni.....	81
3.3.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	82
3.3.4.	Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri.....	83
3.3.5.	Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri.....	85
3.4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	86
3.4.1.	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	86
3.4.2.	Probleme ve Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar...	88
3.4.2.1.	Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	88

3.4.2.2.	Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	90
3.4.2.3.	Öğrencilerin Yaşlarına Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	92
3.4.2.4.	Öğrencilerin Mezun Oldukları Programa Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	95
3.4.2.5.	Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	97
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	109
EK 1:STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN ÖĞRENCİLERE GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİ ANKETİ	116
ÖZET	118
ABSTRACT	120

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
CEO	: En Üst Dereceli Yönetici (Chief Executive Officer)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KTO	: Konya Ticaret Odası
MBA	: İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı (Master of Business Administration)
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SİB	: Stratejik İşletme Birimi
SWOT	: “Strength” güçlü yönler, “Weakness” zayıf yönler, “Opportunity” fırsatlar, “Threath” tehditler ve tehlikeler
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
WEB	: Dünya Çapında Ağ (World, Wide, Web)
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
YTO	: Yüksek Ticaret Okulu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1:	Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 1.2:	Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları.....	9
Tablo 1.3:	Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	34
Tablo 2.1:	AB Eğitim Raporunda Türkiye'nin İstatistikleri.....	46
Tablo 2.2:	Lisans Derecesi Farklı Olan Öğrencilerin MBA Yapma Eğilimleri.....	48
Tablo 2.3:	Gordon- Howel Raporunda Önerilen Lisans Üstü Ders Programı.....	50
Tablo 2.4:	Ege Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Ders Listesi.....	51
Tablo 2.5:	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında Okutulan Stratejik Yönetim Dersine İlişkin Sayısal Verileri.....	59
Tablo 2.6:	Stratejik Yönetim Dersinde Okutulan Ortak Konu Başlıkları.....	60
Tablo 2.7:	Stratejik Yönetim Dersinde Okutulan Farklı Konu Başlıkları.....	61
Tablo 2.8:	Öğretim Yöntemleri ve Değerlendirme Ölçütleri.....	67
Tablo 2.9:	Ders Değerlendirme Yöntemi.....	71
Tablo 3.1:	Stratejik Yönetim Dersine İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yer Veren Devlet Üniversiteleri.....	78

Tablo 3.2:	Stratejik Yönetim Dersine İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yer Veren Vakıf Üniversiteleri.....	79
Tablo 3.3:	Ankara İlinde İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitim Programında Stratejik Yönetim Dersine Yer Veren Üniversiteler.....	80
Tablo3.4:	Anket Formunda Yer Alan Alt Boyutlar ve Alt Boyutların Sıralanış Şekli	81
Tablo 3.5:	Stratejik Yönetim Dersi Verilen Üniversiteler ve Öğrenci Sayıları.....	82
Tablo 3.6:	Öğrencilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.7:	Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.8:	Öğrencilerin Mezun Olduğu Lisans Programına Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3.9:	Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3.10:	Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	89
Tablo 3.11:	Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	91
Tablo 3.12:	Öğrencilerin Yaşlarına Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	93
Tablo 3.13:	Öğrencilerin Mezun Olduğu Programa Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	96
Tablo 3.14:	Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi.....	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1:	Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış).....	15
Şekil 1.2:	Stratejik Yönetim Süreci.....	21

GİRİŞ

Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim yaklaşımı önem kazanmıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlerde küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinmekte ve uygulanmaktayken, bugün çok sayıda örgüt stratejik yönetim tekniğini kullanmaktadır (Aktan, 2008: 5).

Örgütlerin varlığını koruyabilmesi yenilikçi stratejileri zamanında geliştirmesine bağlıdır. Başka bir deyişle; değişimin dinamikleri, ölçüleri, nitelikleri ve faaliyet alanları ne olursa olsun örgütleri değişen koşullara uyum sağlamaya zorlamaktadır. Yaşayan bir varlık olarak örgütler, özdenetimlerinde karar alabilen ve hareket edebilen bir yapıya sahip oldukları için, değişim sürecinin gereklerini zamanında ve doğru bir şekilde algılamaları halinde ne kadar güç ve sancılı olsa da sürekliliklerini sağlayabilecek değişimi gerçekleştirebileceklerdir (Akgemci, 2008).

Küreselleşme sürecinde, değişen çevre ve rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Bu koşullar karşısında örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde önemli yere sahip, değişimi yönetebilecek uzman ve nitelikli yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Nitelikli yönetici yetiştirmede atılacak ilk adımlardan biri İşletme eğitimidir. İşletme eğitiminin amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikte, değişimi takip eden, sorunlarla başa çıkabilen, olay ve olguları sorgulayabilen, ekip çalışmasına yatkın nitelikte yönetici adayları yetiştirmektir. Ancak günümüz dünyasında lisans düzeyinde alınan işletme eğitimi de iş hayatının karmaşıklaşan yapısına cevap veremez duruma

gelmekte, bireyler iş dünyasıyla yakın bağları olan yüksek lisans eğitimine yönelerek bilgi ve beceri düzeylerini arttırmak istemektedirler.

İşletme Yönetiminde yüksek lisans eğitimi; iş dünyasında aranan eleman olmakla beraber, kişilere farklı yönetim tekniklerini kullanmayı öğreterek gerçek dünyaya uygun çözümler bulabilecek, belirsizliklerle başa çıkabilecek, vizyon yaratabilecek ve liderlik özelliklerini geliştirebilecek nitelikleri kazandırmayı amaçlayan bir eğitim programıdır.

İşletme Yönetimi programında verilen stratejik yönetim dersi ise (Dinçer, 2007) öğrencilerin yeni denge durumunu nasıl tanımlayacaklarını ve bunu nasıl daha sistematik hale getireceklerini; uygulamada karşılaştıkları sorunlarını nasıl ve hangi yöntemlerle çözeceklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim dersi daha önce alınan derslerden edinilen teknik yeterliliğin üzerine gelerek bu bilgilerin genel yönetim çerçevesine yerleştirilmesini sağlar. Bu ders bir şirketin sürdürülebilir başarı yolunda izleyeceği yolu belirler (<http://som.sabanciuniv.edu/tr>).

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, yüksek lisans düzeyinde verilen stratejik yönetim dersinin öğrencilere iş dünyasında gerekli bilgi ve becerileri kazandırma düzeyini belirlemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, strateji, stratejik yönetime ilişkin kavramsal çerçeve, stratejik yönetim süreci ve stratejik lider ile ilgili konulara teorik olarak değinilmiştir. İkinci bölümde eğitim programlarının öğelerine teorik olarak değinilmiş, işletme yönetimi eğitimi ve stratejik yönetim dersi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde ise, stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma düzeyinin belirlenmesine yönelik yapılan alan araştırması ve bu araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Yüzyıllardır kullanılan, son yıllarda ise oldukça önem kazanan strateji kavramı, hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olarak, daha yoğun bir şekilde yerini almıştır. Ekonomide, siyasette, eğitimde, ticaretle, yöneticilikte, rekabette hatta oyunlarda bile birçok alanda sıkça karşılaştığımız bu kavramının kelime kökeni bakımından literatürde iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir.

Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen *stratum* kavramıyla, ikincisi ise, eski yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu "generalin sanatını" ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Eren, 2002: 1).

Eski Yunanca'dan çeviri yapan bazı yazarlar ise *strategos* kavramını "generaller saltanatı" olarak yorumlamaktadır (Mütercimler, 2011: 38). Strategos sözcüğü, Eski Mısır'da Ptolemioslar devrinde, Atina ve Roma'da askeri ve sivil yönetim başkanlarını ifade ederken, Bizanslılar devrinde de yüksek bir rütbe sayılan *strategosluk* bizzat kral tarafından verilirdi (Çomaklı, Ekici ve Şahim, 2007:10). Strategoslar savaşlarda sivrilmış askerler arasından ve gözde asker ailelerinden seçilirdi. Bu terim zaman içinde bu kişilerden yavaş yavaş sıyrılarak belirli bir süreci, stratejik süreç adını verdiğimiz bir oluşumu ifade eder şekilde kullanılmaya başlamıştır (Mütercimler, 2011:37).

Literatüre 20. yüzyılların başlarında giren stratejinin askeri bir kavram olarak yapılmış tanımlarına bakacak olursak;

"Bir savaşın kazanılması için savaş sırasındaki askeri harekâtın dayandığı esaslar" (Mütercimler, 2011:45), "bir savaşta orduların girişecekleri

harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatı” (Ülgen ve Mirze, 2010: 35)dır. Dinçer (2007: 17) ise “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçmek” şeklinde tanımlanmaktadır.

Yani; askerlikte strateji deyince, askeri gücün hareketlerinin, karar verme yetkisine sahip olanlarca belirlenen hedeflere ulaşacak ve gerektiğinde askeri, siyasal, ekonomik ve manevi güçleri birbiriyle uyumlu kılacak biçimde yönlendirme sanatı anlaşılmaktadır (Özer, 2008: 480).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak askeri stratejide de belli bir hedefe ulaşmak için yapılan bir plan bulunmaktadır diyebiliriz. Zaten plan da; amaçlara ulaşmak için belirlenmiş bir yol olarak tanımlandığına göre askeri stratejide de amaç; zaferdir.

Peki, strateji, yalnızca askeri bir terim olarak mı bilinip açıklanır? Tabii ki hayır. Ekonomiden politikaya, yöneticilikten işadamlığına değin hemen her alanda kullanılan bir terimdir (Mütercimler, 2011: 45). Ancak, ekonomik, politik, yönetsel anlamlarda ele alındığında strateji kavramı değişik anlama gelmektedir. Yönetsel olarak da son yıllarda büyük önem kazanmıştır (Özer, 2008: 481).

Strateji, sosyal bilimlerde içinde, iktisadi alanda 1930-40'lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. İşletme ve yönetim alanında ise 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Strateji burada, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2007: 17).

Askeri stratejide olduğu gibi işletme ve yönetim alanında tanımlanan strateji kavramında da amaca yönelik bir tutum sergilenmektedir. Askeri stratejinin temeli, düşman güçlerinin durumunu araştırarak, fırsat ve tehditleri tahmin etmek, kendi birliklerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek stratejiler

geliştirmek ve en uygun zamanda uygulamaya koymaktır. Buna göre stratejinin başarılı olabilmesi, her şeyden önce ve en çok, amaç ve araçların iyi hesaplanmasına ve örgütlenmesine bağlıdır. Bu anlamda stratejinin başarılı olabilmesi için amaç araç dengesinin çok iyi kurulması gerekmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 126).

İşletme ve yönetim alanında kullanılan stratejinin amacı ise; belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuca ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji, bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olunmasına imkân sağlar. Bu yönüyle strateji uzun süreli seçimlerle ilgilidir. Stratejik düşüncüyü uygulamaya yansıtan planlar ise, örgütteki denetimin kapsamını, amacını, kaynaklarını ve süresini kapsamaktadır. Amaç ve hedeflerin formülasyonu ile kullanılacak araçları dizgisel olarak göstermektedir. Bundan dolayı yönetimde strateji kavramı, uzun süreleri içermektedir. Strateji sayesinde örgütler, geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanma imkânı elde etmektedirler (Özer, 2008: 480).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim, örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış (Özer, 2008: 487) kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türemiştir (Eren, 2009: 16).

Stratejik yönetim kavramının ne olduğu ile ilgili açıklama yapmadan önce yönetim kavramından kısaca bahsedecek olursak;

Ülgen ve Mirze'ye (2010: 23) göre, yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihi incelediğimizde insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda hep var olmuştur. "Yönetim" kavramı bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan

oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır.

Yönetim evrensel bir kavram olup, bilim dallarının yaklaşımına göre zengin bir anlam dünyasına sahiptir. Yönetim, ekonomistlere göre toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretilen fonksiyonlardan birisi, yönetim bilimcilere göre yöneten ve yönetilenlerden oluşan bir otorite sistemi, toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Bütün bu yaklaşımların ortak noktası; yönetimin diğer insanların iş ve eylemleriyle bir sonucun hedeflenmesi ve gerçekleştirilme süreci olmasıdır (Kuluçlu, 2006: 4).

Başka bir tanımda ise; yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir. Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır (Güçlü, 2003: 61).

Stratejik yönetim ise, işletme veya örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli kullanma sürecidir. Ama stratejik yönetim örgütlerin genelde günlük ve olağan işletme yönetimi ile değil örgütlerin, uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, örgütlerin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-28).

Yönetim biliminin önem kazanmasıyla birlikte örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak için öne sürdükleri “en iyi” örgüt yapıları ve yönetim tarzları etkili olmamıştır. Örgüt artık kapalı bir sistem yapısından çıkıp, çevreyle etkileşim halinde olan, hızla değişen ve gelişen teknolojiye uyum

sağlamaya çalışan, yeni bakış açısıyla stratejilerini oluşturarak uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri yeni bir yönetim tarzına yönelmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda genel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 1.1'den incelenebilir.

Tablo 1.1: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemin çözümü ve kişi, grup ve örgütlerin yıllık ve aylık hedeflerin gerçekleşmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı kârlılık	Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokrat, durgun	Yenilikçi, esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli ve düşük	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

Kaynak: (Dinçer, 2007: 38)

Tablo 1.1'de de görüldüğü üzere stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farkları özetleyecek olursak; fonksiyonel yönetim, amaçlara bağlı hedefleri gerçekleştirebilmek için, geleneksel bir yönetim tarzıyla, geçmişe yönelik tecrübeleri ve elindeki mevcut kaynakları kullanarak uygun bir kârlılık yapmayı amaçlamaktadır denilebilir. Stratejik yönetim ise, uzun dönemli yeni amaçlar ve stratejiler geliştirerek, değişimlerden etkilenen, açık bir yönetim tarzıyla, katılımcı ve yeni çözüm yolları arayarak, muhtemel ve mevcut kaynakları kullanarak geleceğe yönelik kârlılık yapmayı ve büyümeyi amaçladığı söylenebilir.

Yönetim bilindiği gibi örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, örgütlerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, örgüt hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevreyle ilgili teşhis ve çözümleri kapsar ve uzun vadede örgütlerin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır (Dinçer ve Fidan, 1996: 215).

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetim, bir örgütün stratejik pozisyonunun, gelecek için stratejik seçimlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içerir (Akgemci, 2008: 7). Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir (Özer, 2008: 487).

Ülgen ve Mirze (2010: 28) ise modernist görüş açısından stratejik yönetimi, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki tüm kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılmasını şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bu tanımlar çerçevesinde stratejik yönetim, örgütün değişen çevre koşullarında, stratejilerini geliştirerek, rakiplerine üstünlük sağlayıp, uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesidir diyebiliriz.

Çeşitli yazarlardan ele aldığımız stratejik yönetim tanımlarından sonra günümüze kadar gelen bu yönetim düşüncesinin bilimsel evreleri ve dönemler arası geçiş farklılıkları Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

Tabloda da görüldüğü üzere, bilimsel yönetim döneminin başlangıcından, stratejik görüş evresine kadar stratejik yönetim düşüncesinin

değişimi, ihtiyaçların giderilememesi, yetersiz kalması ya da eksikliklerin karşılanamaması sonucu, içinde bulunduğu duruma, değişen çevre koşullarına göre olumsuz yanları iyileştirerek ve yeni katkılarda bulunarak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Günümüze kadar gelen bu geçişler aşağıdaki gibi incelenebilir.

Tablo 1.2: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Başlangıcı	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: (Akgemci, 2008: 11)

Güçlü'ye göre (2003: 72) 1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimler planlama olarak adlandırılabilir. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir. 1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970'li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak

hedefler belirleme yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Özer ise (2008: 490) 1980’li yıllardan itibaren örgütlerin çevresel belirsizliklerinden korunması ya da yararlanması amacıyla örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek avantajların kullanılması ya da stratejik önlemlerin alınması anlamında stratejik yönetim kavramının kullanılmaya başlandığını ifade etmektedir. Barca’ya göre (2009: 46) 1990’lı yıllarda ekonominin çok açık bir biçimde kendini gösteren karakteristiği, daha önce hiç bu derecede ve bu düzeyde yaşanmamış olan değişimin hızı ve bu nedenle örgütlerin karşılaştıkları belirsizlik, karmaşa ve ölçeği genişleyen (küresel ölçekte) ve yoğunluğu şiddetlenen rekabete bağlı olduğunu ifade etmektedir. Akgemci (2008: 14) literatürde “stratejik görüş” dönemi olarak da adlandırılan 1990’lı yılların stratejik yönetimin biraz daha ötesine geçildiği dönem olduğunu belirtmektedir. Dinçer (2007: 62) bu aşamada pazarın çekiciliğinin analiz edilmesi, örgütlerin kaynaklarının belirlenmesi, şirket ve varsa her bir stratejik işletme birimi (SİB) için uygun stratejilerin seçilmesi, örgüt içinde her bir birim ve kademeye bütünleştirilerek uygulanması ve nihayet sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yoluyla örgütün uzun dönemli başarısı için çalışılması gerektiğini ifade etmektedir.

Buradan çıkarılabilecek genel bir sonuç, önümüzdeki zamanlarda değişen çevre şartlarına bağlı olarak yeni strateji anlayış ve formülasyonlarının gündeme gelebileceğini beklemek olabilir. Yöneticiler açısından bakıldığında ise önemli olan, bu değişimin yönünü önceden görebilmek veya hızlı bir şekilde haberdar olmak olacaktır. Çünkü artık, günümüzde ve gelecekte başarılı olmanın sırrı ve bunu süreklileştirmenin yolu, nereden bakılırsa bakılsın öğrenme yarışına kaymaktadır. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gideceklerdir. O halde, önümüzdeki dönemlerde yönetime yön verecek stratejik anlayışların ne olabileceğinin şimdiden izini sürmek, gelecek ve başarı odaklı stratejik düşünme ve davranma için gerekli görülmektedir (Barca, 2009: 52).

1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Stratejik yönetim, örgütlerin, kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yenilik kazanmasını esas almaktadır (Akgemci, 2008: 8).

Ağlargoöz'e göre (2012: 32) örgütlerde var olan evrensel yönetim fonksiyonunu stratejik bir bakış açısıyla yeniden yorumlayan stratejik yönetim, örgütlerde stratejilerin geliştirilmesini (formülasyonunu), geliştiren bu stratejilerin uygulanmasını ve değerlendirilmesini içeren yönetsel bir süreç olarak tanımlanabilir. Eren ise (2010: 29) ne tür örgüt olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgütün amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamayacağını, amaç saptamak için gerekli hesaplamaları yapamayacağını ve böylece yeni girişimler öncü olarak kurallardan yoksun kalacağını ifade etmektedir.

Stratejik yönetimin amacı örgütün gelecekteki performansının artırılması, kârlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlamaktadır (Aktan, 2008: 6). Stratejik durumları analiz etmeye ve algılamaya çalışan örgütsel prosedür ve süreçlerin bütünüdür. Bu bütünsel yapı, örgütün öğrenme ve adaptasyon kapasitesine katkı sağlamaktadır. Adaptasyon ise, örgütün çevresiyle daha sağlıklı bir bütünlük oluşturmasını ifade etmektedir (Parlak, 2012; 266). Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütün başarısı ve yaşam uzunluğu için çok önemli bir etken olarak kabul edilmelidir.

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Daha önceden de belirttiğimiz gibi stratejik yaklaşım; hedef ve amaçların saptanması ve tanımlanması, örgüt ve çevresi arasında aracılık edecek ve en iyi sonucu vereceği düşünülen bir stratejik hareket planı

geliştirilmesi ve bu planın uygulanması için etkin yöntemlerin oluşturulması özelliklerini taşımaktadır. Bu hususların örgüt yönetiminde somutlaştığı stratejik yönetim ise, genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir (Özer, 2012: 301). Ancak yönetimin özelliklerinden farklı olarak stratejik yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi için kendine has taşıdığı özelliklerine bakacak olursak, bunlar (Çomaklı ve arkadaşları, 2007: 28-29; DPT, 2006 :7-8);

- Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yöneticisinin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilenir.
- Örgütü bir sistem olarak görür. Bir bütündür.
- Örgütü açık bir sistem olarak tanımlar.
- Dış çevreye karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Örgütün kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.
- Ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespitinde örgüt için en iyi olan seçilir.
- Örgütteki problemlerin etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur.
- Dinamiktir, geleceğe yönlendirir.
- Kaliteli yönetimin aracıdır.
- Gerçekçidir.
- Uzun vadeli bir yaklaşımdır. Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Örgütlerin farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.
- Salt bir belge değildir, planlama sürecidir.
- Sadece bütçeye dönük değildir, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Bütün bu özelliklere sahip stratejik yönetim, örgütün bir bütün olarak amacına ulaşabilmesi için, üst yönetim tarafından alınan kararları ve eylemleri uygulayabilmesi, öngörülmeyen geleceği planlayarak belirsizliklerle başa çıkabilmesi, iç ve dış çevresine karşı analizler yaparak gücünü maksimize edebilmesi açısından genel yönetimden farklı özellikler göstermektedir.

1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

İyi bir stratejiye sahip olan örgüt, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduğundan, değişimler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir örgüttür (Eren, 1981: 23).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle örgüt nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, örgütün alt bölümlerinin birbirinden ayrılarak farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Özer, 2008; 496).

Ağlargoç (2012: 35) David'in stratejik yönetimin örgütlere sağlayabileceği temel yararları şöyle sıralamıştır.

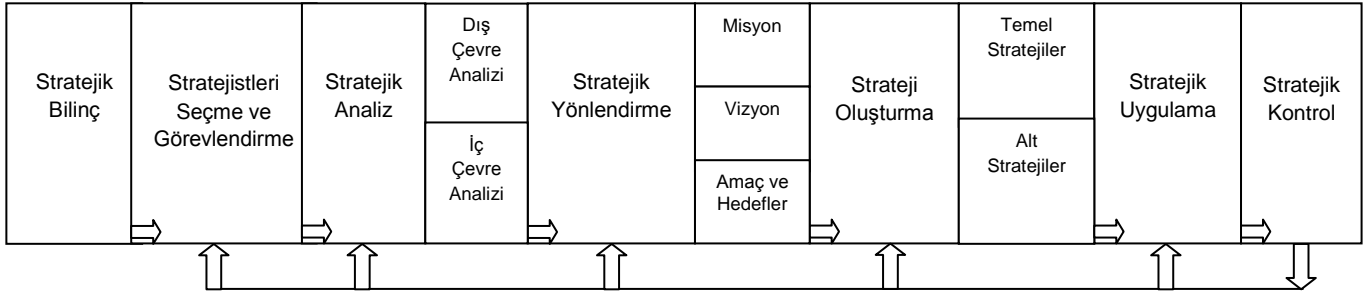
- Fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilmesini sağlar.
- Örgütsel sorunlara ilişkin nesnel bir bakış açısı getirir.
- Örgütsel koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin daha kolay bir şekilde yürütebilmesini olanaklı kılar.
- Örgütsel değişimin olumsuz etkilerinin azaltılmasına destek olur.

- Karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını sağlar.
- Zamanın ve diğer kaynakların daha verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Sorunların ve çatışmaların daha kısa sürede çözülebilmelerine destek olur.
- Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur.
- Bireysel çabaların örgütsel çabalar etrafında bütünleştirilmesini sağlar.
- Bireysel sorumlulukların açık bir şekilde ifade edilmesini gerekli kılar.
- Gelecek odaklı düşünme konusunda bireyleri motive eder.
- Sorun çözme çabalarına işbirlikçi bir yaklaşım getirir.
- Değişime ilişkin olumlu bir yaklaşım geliştirilmesine destek olur.
- Örgütsel yönetime biçimsel bir disiplin sağlar.

Görüldüğü üzere örgütlerin, değişen çevre koşullarına karşılık uzun dönemli yaşamlarını sürdürebilmeleri için hem kendi iç analizlerini hem de dış analizlerini yapmaları gerekir. Fırsatları ve tehditleri önceden tahmin ederek sorunları daha ortaya çıkmadan çözmeye çalışmak rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlar. Bu sebeple örgütlerin mevcut alışkanlıklarını değiştirerek rekabet ortamından geri kalmamak için hızlı karar vermeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

1.6. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir (Dinçer ve Fidan, 1996; 222). Bu anlamda stratejik yönetim sürecini, örgütlerin uzun dönemde yaşamını devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Stratejik yönetim süreci Şekil 1.1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1.1: Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2010: 57)

Değişen çevre koşulları, rakiplerin buna ayak uydurması örgütleri stratejik bilince sahip olmaya yöneltmiştir. Şekil 1.1'de de özetlendiği gibi stratejik yönetim sürecinin başlayabilmesi ve uygulanabilmesi için örgütlerin bu bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple süreci uygulayabilmek için örgütte görev alacak stratejistleri seçmek ve görevlendirmek gerekmektedir. Görevlendirilen stratejistler analiz yaparken hem iç çevreyi, hem de dış çevreyi analiz ederek durum tespiti yapmakta, mevcut durumu ortaya koymakta ve gelecekte olabilecek gelişmelerin neler olduğunu sorgulamaktadırlar. Stratejik yönlendirme evresinde bütün bu analizler yapıldıktan sonra örgütün misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri belirlenmektedir. Strateji oluşturma evresinde de belirlenen bu amaç ve hedeflerin hangi stratejilere göre nasıl uygulanabileceğinin cevabı verilmektedir. Hazırlanan stratejik planların uygulanacağı, stratejik uygulama evresinde örgütün yapısı ve aldığı kararlar ile ilgili çalışmalar yapıldıktan sonra uygulanan stratejiler ile elde edilen nicel ve nitel veriler stratejik kontrol evresinde değerlendirilmektedir. Her aşamada önceki evrelere dönüş yapılabilen stratejik yönetim süreci örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından büyük öneme sahip bulunmaktadır. Şekil 1.1'de görüldüğü üzere dinamik bir süreç olan stratejik yönetim, örgütlerin daha etkili ve iyi yollar bulmasına, sorunlarını daha hızlı ve pratik bir biçimde çözmesine yardımcı olmaktadır.

Yukarıda açıklanan stratejik yönetim sürecinin aşamaları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.6.1. Stratejik Bilince Sahip Olma

Stratejik Yönetim süreci 'stratejik bilince' sahip olmakla başlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Bilinç, sözlük anlamında; "insanın kendisini ve çevresini tanıma yeteneği", "algı ve bilgilerin zihinde duru ve aydınlık olarak izlenme süreci" (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak stratejik bilince sahip olabilmek için önce stratejik düşünmenin, stratejik yönetim sürecinde ilk adım olduğunu söyleyebiliriz. O halde stratejik düşünmenin tanımını yapacak olursak; Mütercimler'in (2011: 51) Gilbert'den aktardığına göre; stratejik düşünme, rakibe üstün gelme ve bunu da, aynı şeyi onun size uygulamaya çalıştığını akılda tutarak yapma sanatıdır. Stratejik düşünme, sizin temel becerinizle başlar ve onların en iyi şekilde nasıl kullanıldığını inceler. Stratejik düşünme bazen de ne zaman oyundan kaçınılacağını bilmek anlamına gelir.

Strateji çizmenin başlıca nedeni, uzun dönemli ve akılcı eylemler gerçekleştirmektir; akıl yoluyla yürütülen bütün eylemler planlı eylemlerdir. Pratiğe dönük stratejik düşünce, bütünüyle gelecekteki eylemleri planlamakla ilgilenir (Betz, 2010: 244).

Tepe yöneticisinin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim, geleceğin planlanarak alınan kararlarla, örgütün stratejik eylemlerini gerçekleştirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu da üst yönetimin desteğiyle gerçekleşir.

O halde, Mirze ve Ülgen (2010: 57) stratejik bilinçliliği örgütlerde yöneticilerin;

- İş dünyasında ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,

- Sektördeki örgütlerin ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta örgütü daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini,

anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapması biçiminde ifade etmektedirler.

Bütün bu açıklamalardan sonra stratejik bilince sahip olmak için strateji ve stratejik yönetim ile yakından alakalı olan plan, planlama, stratejik planlama, politika, taktikleri de tanımlamakta fayda vardır.

Plan; amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır (Eren, 2010: 26). Başka bir ifade ile plan, uzun dönemli misyondan çıkan ve kısa dönemli hedef ve taktikleri uygulamaya yönelik bir eylem reçetesidir (Betz, 2010: 257). Neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

Planlama; geleceğin önceden belli ölçüde öngörülerek, geliştirilecek stratejiler, uygulanacak politikalar ve yapılacaklar hakkında önceden karar vermek olarak tanımlanabilir (Küçük, 2011: 278). Çoğunlukla yüksek düzey örgüt yöneticilerinin görevi gibi görünür. Ancak uygulamada işletmenin alt basamaklarında dahi planlamaya ihtiyaç vardır (Hatiboğlu, 1995: 95).

Stratejik planlama; günümüzde örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan birisi olan stratejik planlama, stratejik yönetimin önem kazanmasıyla birlikte, örgüt yönetiminde ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Bugünün şartlarında yöneticiler en çok; hedef kitle, rekabet ve değişimden korkmaktadır. Bunlardan değişim kavramı, stratejik planlamayı zorunlu kılmaktadır. Yöneticiler, değişimin olumsuz etkilerinden örgütün etkilenmemesi için stratejik planlama yapmak zorundadırlar (Özer, 2008: 507). O halde stratejik planlama, sürekli değişen çevre koşullarında

yaratıcı düşünceyle analitik düşünceyi birlikte kullanarak örgütün uzun dönemdeki yönünü belirleme süreci olarak tanımlanabilir (Songür, 2011: 9).

Bircan'a göre (2002: 14) stratejik planlama ise;

- Yaygın olarak kullanılan karar verme aracıdır.
- Yönetim planlaması modelidir.
- Hızlı değişime ve gelişime uyum sağlamak için, yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Örgüt açısından mikro planlama modelidir.
- Kaynakların yönetiminin ve denetiminin gerçekleştirilebilmesi, insangücü ve üretimin geliştirilebilmesi için teknolojik eksikliği engellemek amacıyla bir makro planlama modelidir.
- Örgütün beş, on veya daha uzun yılda nerede olmak istediğinin açık bir şekilde belirlenmesidir.

Politika; işletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kere birbirinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı kesin çizgilerle ayırt etmek de oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır. Birincisi, strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleri, ikincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel öğeleri aynıdır, her ikisi de planlara çerçeve ve yön verir (Dinçer, 2007: 29). Politika, örgütlerde çalışan bireylerin hareket ve düşüncelerini yönlent ve kanalize eden genel bir ifadedir (Hatiboğlu, 1995: 95). Bir örgütte her türlü stratejilerin uygulanması, o kuruluşun prosedür ve operasyonlarının yönünü çizen politikalar aracılığıyla olur (Betz, 2010:131). Bu bağlamda politika, işletmeleri amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak daha geniş ve farklı bir şekilde tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

Taktikler; planda kilometre taşı olarak belirlenen noktalarda gerçekleştirilecek eylemlerin açıklanması olarak yer alır (Betz, 2010: 253).

Stratejilerin uygulanma süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

1.6.2. Stratejistlerin Seçilmesi ve Görevlendirilmesi

Örgütte stratejik yönetim sürecini uygulayabilmek için stratejik bilinç temel unsur oluştururken, ikinci önemli unsur ise bu bilince sahip tepe yöneticiler tarafından seçilecek stratejistlerdir. Stratejistler, işletmenin iç kaynaklarının değerlendirmesini yapar, dış çevre fırsatlarını belirler daha sonra stratejik alternatifler hazırlayarak işletmenin karar vermelerine yardımcı olurlar (Dinçer, 2007: 53).

Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için üst yönetimde Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi adı altında bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurul bünyesinde örgütün başında bulunan lider ve üst düzey yöneticiler görev yapmalıdır. Bu üst düzey kurumsal yapılanmanın yanı sıra yönetimin orta ve alt kademelerinde de stratejik yönetimin uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve üst yönetim ve alt kademelerde yapılan çalışmaları yakından izlemelidir (Aktan, 2008: 11).

Ülgen ve Mirze (2007: 59-60) stratejistleri, örgütlerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her aşamasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevliler şeklinde tanımlayarak, bu stratejistlerin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadırlar.

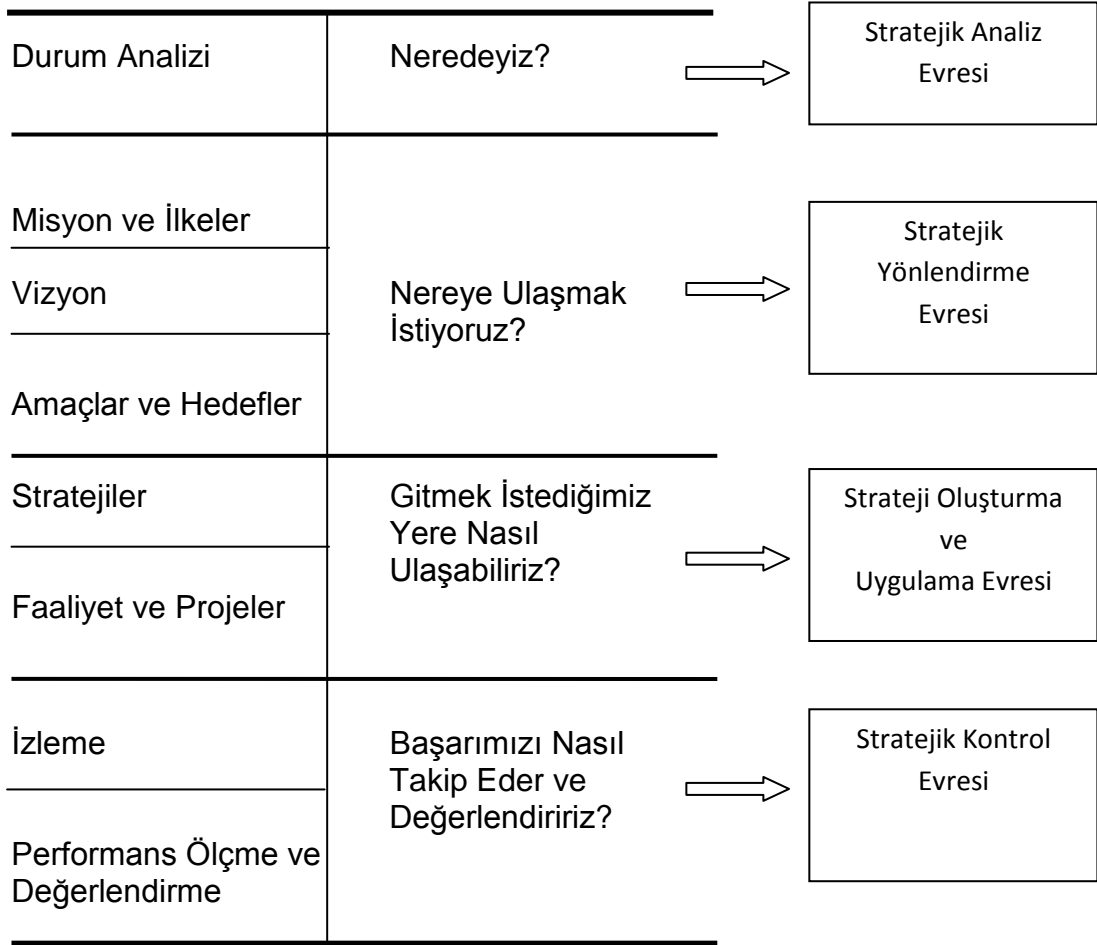
- Stratejik bilince sahip olmak,
- Olayları geniş açıdan, sistem yaklaşımı içinde görebilmek,
- Stratejik yönetim bilgilerini toplayabilme, ayırabilme ve değerlendirme yeteneğine sahip olmak ve sistem analizi yapabilmek,
- İçgüdü ve öngörü yeteneklerine sahip olmak, vizyon yaratabilmek,

- Değişik fikirleri tolere edebilecek, yaratıcı ve takım çalışmasına yatkın kişiliğe sahip olmak,
- Yeni paradigmlar yaratabilmek,
- Zamanı iyi yönetebilmektir.

Bu açıdan stratejistlerde bilgi toplama, analiz etme ve geniş görüşlülük rolleri ön plana çıkmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde üst yönetim tarafından bu özelliklere sahip stratejistler seçilip ilgili birimlerde görevlendirilerek, örgütlerin mevcut misyon, vizyon ve amaçlar ışığı altında örgüt dışı ve içi çevre faktörlerinin analizi ile ilgili çalışmalar başlatılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 57).

Şekil 1.1'den de hatırlanacağı üzere stratejik yönetim süreci; stratejik bilinç, stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol evrelerinden oluşan bir süreçtir. Kamu kurumlarında uygulanan stratejik yönetim süreci ise Şekil 1.2'de özetlendiği gibi durum analiziyle başlayan bir süreçtir.

Şekil 1.2'de de görüldüğü üzere kamu kurumlarında uygulanan süreçte neredeyiz sorusuna cevap aramak için durum analizinin genel çerçevesi iç ve dış çevre analizi; stratejik analiz evresine karşılık gelmektedir. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusuyla misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi; stratejik yönlendirme evresiyle, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusuyla stratejilerin belirlendiği; strateji oluşturma ve uygulama evresiyle son olarak da başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusuna yönelik olarak stratejilerin yürütülebilmesi için değerlendirmenin yapılabileceği; stratejik kontrol evresiyle benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Farklı kaynaklarda stratejik yönetim süreci farklı şekillerde ele alınsa da aslında aşamaların aynı olduğu görülmektedir.



Şekil 1.2: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: (DPT, 2006: 5)'den faydalanılarak tarafımızdan derlenmiştir.

1.6.3. Stratejik Analiz Evresi

Durum analizi olarak da adlandırılan stratejik analiz evresi (Songür, 2011: 36), örgütün faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve örgüt içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2010:64). Bu süreç, stratejik analiz evresinde, “Neredeyiz?” sorusunun cevabının arandığı, örgütün faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış çevre faktörlerinin kapsamlı bir biçimde incelenerek değerlendirilmesiyle ilgilidir.

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için atılması gereken ilk adım, yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır (Dinçer,2007: 76). Örgütün ihtiyaç duyduğu, stratejistlerin iç ve dış çevre faktörlerini incelerken çalışmalarına yardımcı olacak bilgileri yazılı ve sözlü kaynaklar, alan araştırmaları, internet gibi çeşitli kaynaklardan toplayabilir ve tahminler yapabilirler. Günümüz şartlarında gelişen teknoloji ve iletişim sayesinde bilgiye ulaşmak hızlı ve kolaydır. Örneğin internet teknolojisi bilgiye ulaşma konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca herhangi bir konuyla bilgiye ve belgeye ulaşmak için kurum ve kuruluşların yayınladıkları dokümanlardan stratejistler rahatlıkla faydalanabilir.

Burada önemli olan nokta bilgi toplamaktan çok eldeki bilgilerden gerekli olanlarını ayırabilmek ve bu bilgileri kullanarak doğru analizleri yapabilmektir. Ne kadar bilginin yeteceği, gerekli bilgi miktarının ne olduğu konuları ise yine stratejistlerin analiz yapabilme yeteneği ve deneyimleri ile orantılıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 65).

Stratejik analizde, bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan sürecin önemli aşamalarını dış çevrenin ve iç çevrenin analizi oluşturmaktadır. Örgütler dış çevre unsurların yarattığı fırsat ve tehlikeleri; genel dış çevre ve sektörel dış çevre analizleri yaparak incelerler. Örgüt içindeki üstünlükleri ve zayıflıkları belirlerken de iç çevre analizinden faydalanırlar.

Genel (uzak) dış çevre analizi; örgütlerin faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden faktörlerin oluşturduğu çevredir. Bu çevrede bulunan politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi çevre faktörleri örgütün faaliyetlerine dolaylı olarak etki edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010; 65).

Analizde ilk olarak uluslararası seviyede ve bunun etkilemesiyle ülke çapında ekonomik, sosyal, politik ve teknik gelişmelerin incelemesi yapılmalı ve iş alanı üzerinde gelecekteki etkisi araştırılmalıdır. Bu analiz örgütün faal

olduğu veya olmayı planladığı faaliyet kolunun analizinde kullanılacak çevreyi oluşturacaktır (Dinçer, 2007: 78).

Sektör (yakın) dış çevre analizi; örgütlerin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve ikame ürünler gibi unsurların yer aldığı çevredir (Akgemci, 2008: 134).

Tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin herhangi bir konuda yeni stratejileri, örgütlerin ana ürünlerinin alternatifi ve ikamesi olabilen yeni ürünlerin piyasaya girmesi ve buna benzer olaylar örgütleri etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 65).

Örgüt içi çevrenin analizi; dış çevre analizini yapan örgütler bununla birlikte kendi iç çevresini de incelemelidir. Bu ise iç çevrenin analiz ile gerçekleştirilir. Örgütün iç çevresi, onu oluşturan parçaların oluşturduğu ortamdır. Örgütün kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri örgütün bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine etki etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 65).

Analiz sonucunda iç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo, “Durum Belirleme Matrisleri” hazırlanır. Bu matris işletme literatüründe SWOT’un açılımı olan İngilizce “strengths, weaknesses, opportunités, threats” kelimelerin ilk harfinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 66). Yani Türkçe karşılıkları “fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar” şeklinde ifade edilebilir.

SWOT Analizi; örgütlerin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Dinçer, 2007: 142). Bu analiz, örgütün hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de örgüt dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir (Aktan, 2008: 11).

Örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetim tarafından, örgütün amaçlarına uygun stratejinin seçmesini kolaylaştıracaktır. Örgütlerin, bilinçli ve sistematik analizler yaparak, kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için SWOT analizi stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü örgütler için içsel güçlü yönlerden faydalanmak, çevresel fırsatları değerlendirmek aynı zamanda dışsal tehditleri etkisiz kılmak, içsel zayıf yönleri bertaraf etmek ve uygun stratejilerle rekabetçi üstünlük elde etmek önemli amaçlarından (Akgemci, 2008: 147-148).

Görüldüğü üzere örgütlerin sağlıklı kararlar alabilmeleri açısından içinde bulunduğu çevre şartlarını ve koşullarını en iyi şekilde değerlendirmeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Değişen çevre şartlarında işletmeler, yaşamlarını sürdürürebilmek için güçlü yönleriyle rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak, zayıf yanlarını ise güçlendirecek stratejiler geliştirmelidirler.

SWOT analiz ile durumunu belirleyen örgüt, stratejik analiz evresini tamamlayarak, "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusunun cevabını aradığı stratejik yönlendirme evresine geçmektedir.

1.6.4. Stratejik Yönlendirme Evresi

Stratejik yönetim sürecinin ikinci evresi olan stratejik yönlendirme evresinde örgüt geleceğinin, nasıl olacağına, hangi yollarla ulaşacağına dair kararlar alır. Bu kararları alırken örgütün, misyonu, vizyonu amaç ve hedefleri belirlenir.

Misyon; örgüt varlığının temel amacıdır. Ortak bir görüşün ifadesidir. Örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder (DPT, 2006: 27). Hedeflere ulaşabilmek için izleyeceği rotayı tanımlar ve örgütün fonksiyonları için bir rehber gibi çalışır. Örgütün amacı ya da stratejik hedefi değildir, çok daha büyük bir amaca hizmet eder (Kılıç, 2010: 91).

Bir örgütün misyonu, diğer örgütlerin işlerini ayırt eden, operasyon ölçeklerini tanımlayan, örgüt felsefelerini ve yansımalarını somutlaştıran amaçlara dayanan bir ifadedir (Akgemci, 2008: 23).

Dinçer (2007:12-13) misyonunun özelliklerini şöyle sıralamaktadır.

- Uzun dönemli bir amaçtır.
- Hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Örgütte çalışanların hepsiyle ilgilidir.
- Örgüt misyonu nicellikle ilgili değil, nitellikle ilgili bir değerdir.
- Misyon örgütün içine değil dışına yöneliktir.
- Örgüte özgüdür, özeldir.

Vizyon ise; gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumundan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Kılıç, 2010: 89). Örgütün en uzak en soyut amacını oluşturur ve giderek somutlaştıran diğer amaçların en tepesinde yer alır. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin örgütün gelecekteki fotoğrafını tasvir eder (Dinçer, 2007: 171).

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için referans dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (DPT, 2006: 29).

- İdealisttir; yüksekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; örgütün vizyonunu diğerlerinden art edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; örgütün çalışanları kadar diğer paydaşlarında da ilgisini çeker.

Vizyon ve misyon kavramlarının örgütlerin başarısında önemli yere sahip olacağını düşündüğümüzde, etkin bir misyona ve vizyona sahip örgütlerin, bu kavramlara yer vermeyen örgütlere göre daha başarılı olacağını söyleyebiliriz.

Stratejik yönetim sürecinde misyon ve vizyon doğrultusunda örgütlerin gelecekte başarılı olabilmeleri için amaç ve hedeflerini de belirlemesi gerekir.

Amaçlar, örgütün erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanırken, hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır (Çomaklı ve arkadaşları, 2007: 15). Amaçlar ise, ölçmeye dayalı olmayan, zaman sınırı belirtilmeyen açık uçlu genel ifadelerdir (Songür, 2011: 44).

Stratejik yönetim açısından amaçların belirlenmesi, bir örgütün öncelikle içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımasına yardımcı olur. Çoğu örgüt, devlet, müşteriler ve toplumun önünde kendisini meşrulaştırmaya ve varlığını ispatlamaya ihtiyaç duyar. Bu açıdan amaçlar örgütü tanımlamaya yardım eder. Hedefler ise amaçların bir fonksiyonudur. Genel anlamda bu amaçlar ve hedefler birbiri ile uyum içinde olmalıdır ve birbirini desteklemelidir (Dinçer, 2007: 169-174).

1.6.5. Strateji Oluşturma ve Uygulama Evresi

Örgütler rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için etkili vizyon ve misyon oluşturarak, amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejilerini oluşturur, stratejik seçimlerini yapar ve uygulamaya koyarlar. Artık örgütler nereye ulaşmak istediklerinin bilincine vararak, nasıl ulaşmak istediklerinin cevabını aramaya başlarlar.

Başarılı örgütlerin strateji oluşturmaları ve uygulamaları için dinamik bir yaklaşım kullanarak, rekabet ortamında değişiklikler karşısında sürekli

olarak stratejilerini geliştirmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Stratejilerini seçip, uygulamaları ise temel amaçlarına ulaşp ulaşmadığının bir göstergesidir.

Strateji oluşturma diğer bir deyişle uygulamaya konulacak stratejileri seçebilmek için önce stratejilerin tanımlarının yapılması temel nitelikteki stratejilerin ve alt nitelikteki stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Temel stratejiler, büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 71). Bu stratejiler örgütlerin her kademesinde uygulanabilen stratejilerdir. Temel stratejilerin alt stratejileri ise, ilişkili-ilişkisiz, bağımlı-bağımsız, yatay-dikey ve aktif-pasif stratejilerdir. Bu stratejiler temel stratejileri destekler niteliktedir.

Stratejik yönetim sürecinde örgütün stratejilerini hayata geçirmeden önce işi sonlandıran bu evrede en iyi stratejilerin ve alternatif stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Önemli olan strateji oluşturmak değil, stratejileri rasyonel bir süreçten, operasyonel bir sürece geçirebilmektir. Bu nedenle, stratejiler belirlenirken örgütün kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği de göz önünde bulundurulmalıdır (DPT, 2006: 39).

Stratejik amaçlara ulaşmada seçilen stratejiler doğrultusunda örgütün kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunan endüstrilere stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel bölümlere dağıtılması stratejik yönetimin önemli halkalarından birini oluşturmaktadır. Kaynak dağıtımı, yapılan faaliyet planları ve programları doğrultusunda eldeki parasal, maddi, fiziksel, beşeri, finansal, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerelere, nasıl, ne miktarda ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararların alınmasıdır (Eren, 2010: 429).

Strateji oluşturmada, kaynak dağılımının en iyi şekilde yapabilmesi için de uygulamaya yönelik programların ve bütçelerin hazırlanması gerekir. Programlar, hedeflerin politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantısını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanların belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağına tespit edilmesi sürecidir. Bütçeler ise, yapılan

planların ve beklenen sonuçların rakamla ifadelendirilmesidir (Dinçer, 2007: 45).

Ayrıca strateji uygulama aşamasında, Dinçer'e göre (2007: 44) örgüt yapısı, liderlik tarzı, örgüt kültürü, insan kaynakları, teknoloji ve diğer kabiliyetler yeni vizyon ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi ve gözden geçirilmesi için uygun araçlar olarak yeniden tasarlanmalıdır.

Strateji oluşturma sorumluluğu tepe yöneticilerde bulunmaktadır. Ancak tepe yönetimi dışındaki personel, uygulama aşamasında çok önemli görevler üstlenmektedir. Artık belirlenen stratejiler sadece tepe yöneticiler tarafından değil, tüm örgüt çalışanları tarafından gerçekleştirilecektir (Parlak, 2011: 270). Akgemci (2008: 35) hiyerarşi içerisinde üst kademelere çıkıldıkça verilen stratejik kararların öneminin arttığını, alt kademelerde ise stratejilerin uygulanmasına yönelik faaliyetlere önem verildiğini ifade etmektedir.

Ülgen ve Mirze (2010: 73) örgütlerin strateji uygulama sürecinde odaklandığı noktaları şöyle sıralamaktadır.

- Radikal değişikliğin gerektiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması şeklindedir.

Örgütler stratejik kararlarını verip, uygun olan stratejileri üzerinde değişiklik yapmamışsa var olan kaynakları ile faaliyetlerine devam ederler. Arzu edilen başarının sağlanıp sağlanmadığı ise stratejik yönetim sürecinin kontrol evresinde ortaya çıkar.

1.6.6. Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik yönetim sürecinin son evresi olan kontrol evresi, seçilen strateji ve uygulama sonuçlarının karşılaştırılması evresidir. Örgütler, “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik cevap bulabilmek için kontrol sürecini başlatırlar.

Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetim sürecinin son evresinde yer almasına rağmen, aslında, sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden oluşur. Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmelerin yapılması şarttır. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her evrede yapılmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 73). O halde kontrol, planlanan amaçlara erişilip erişilmediğinin saptanması, amaçtan sapmalar olduğunda bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi için yapılan iş ve eylemler olarak ifade edilmektedir. Yalnızca iş ve işlevlerin sona ermesinden sonra değil, sürekli olarak yürütülen bir işlemdir (Tokat ve Şerbetçi, 2001:190).

Başka bir tanımda ise kontrol, olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan saptığı takdirde, gerekli düzeltmelerin yapılması ile ilgilidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 125).

Stratejik yönetim süreci dinamik bir süreç olduğu için değişen çevre şartlarının etkileri göz önünde bulundurulduğunda, sürecin her evresinde, geleceği öngörerek, gerekli kontrollerin ve değerlendirmelerin yapılması varsa düzeltmelerin tamamlanarak ve önemli değişmelerin izlenerek bir sonraki evreye geçilmesi, sürecin sağlıklı işleyebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

Bu süreçte örgütlerin kontrol işlevi, geriye doğru kontrol, ileriye doğru kontrol ve eş zamanlı kontrol olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar; (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/dersler.php>)

- Geriye yönelik (feedback) kontrol, yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra yapılan kontrollerdir.
- İleriye yönelik (feedforward) kontrol, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyetler arasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların önlenmesine yönelik kontrol tekniğidir.
- Eş zamanlı (concurrent) kontrol ise, daha çok sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde; birbirini izleme ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontrol yapılmasıdır.

Kontrol sürecinde başarılı olan stratejiler, gelecekte belirlenecek stratejilere yol gösterecek bir araç olacaktır. Stratejilerin başarısız olması örgüte zaman kaybına ve maddi kayba yol açacak süreci en baştan tekrarlamaya yöneltecektir.

Stratejik yönetim süreci, yöneticilerde stratejik bilincin oluşmasını ve bu bilincin kafalarda yerleştirilmesini gerektirir. Bu bilince sahip yöneticiler ve stratejistler disiplini ve sürekli analizler yaparak süreci devam ettirecek ve gerekli durumlarda uyumcul veya atak stratejilerle örgütlerin varlığının sürdürülmesine ve rekabet üstünlüğüne sahip olmasına yardımcı olacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 74). Bu nedenle stratejik yönetim uygulamalarında liderlik oldukça önemli bir nokta olarak gündeme gelmektedir.

1.7. STRATEJİK LİDERLİK VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada uygarlık tarihi boyunca yönetimde, yöneten ve yönetilen grup üyeleri, ortak bir amacı yerine getirebilmek için dayanışma ve işbirliği içinde bulunmuşlardır. Bu ortak amacı yerine getirebilmek içinse grup üyelerini yönlendirebilecek, bir güce, bir otoriteye bir öndere ihtiyaçları duyulmuştur.

Hızla değişen ve gelişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara bağlı olarak örgütlerin uzun dönemli yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri açısından belirleyici ve karar verici konumdaki yönetimin ve yönetim biçimlerinin önemi artmaktadır. Yönetim biçimleri, örgütlerin ne yapmak istediğini, işlerin nasıl gittiğini ve gelecekte yapmak istediklerini nasıl yapacağını bilen “yönetimlerin” sergiledikleri çeşitli ve değişik davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda yönetim biçimlerinin dar bir anlam içindeki tanımı ise “yönetimde” bulunan yönetici ve liderleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 411).

İşlevsel olarak farklı boyutlara sahip olan lider ve yönetici terimleri çok sık karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Peki, yönetici ve lider kimdir? sorusunu sorarak önce bu iki kavrama açıklık getirecek olursak;

Yönetici kelimesi, dilimizdeki idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetici terimi her zaman bu terimlerin karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 11). Yönetici, çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir (Koçel, 2003: 24).

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 216).

Farklı bir tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında, belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Çam, 2011: 17). Yöneticilik de, yönetim düzeyleri ve becerileri açısından farklılığın olduğunu söyleyebiliriz. Üst düzey yöneticilerde kavramsal beceri daha fazla kullanılırken, alt düzey yöneticilerde ise daha çok teknik beceri kullanılmaktadır.

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:217). Liderlik ise, liderlerin yaptığı bir faaliyettir, sahip oldukları değildir. Liderlik, bir grubun faaliyetlerini belirli bir amaca yönlendirmektir. Bu hem lider hem de izleyicilerin her ikisinin beraber davranışlarını içeren bir süreçtir (Yalçın ve Ay, 2007: 240).

Görüldüğü gibi lider ve yönetici arasındaki temel fark, yönetici başkaların amaçlarına hizmet ederken, lider ise amaçları kendi belirlemektedir. Liderle yönetici arasındaki farkı Bennis (2003: 49-50) içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki fark olarak nitelendirmiş ve başka büyük ve önemli farkların olduğunu söylemiştir. Bunlar;

- Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
- Yönetici bir kopyadır, liderse orijinal.
- Yönetici elindekileri korumayı, liderse onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişiler üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “Nasıl?” ve “Ne Zaman?” liderse “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar şeklindedir.

Liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan da farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel işlevi örgütün misyonunu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır. Yöneticinin temel işlevi ise, liderin yarattıklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır. Başka bir deyişle yönetici liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir. Lider ile yöneticinin birbirine karıştırılmalarının nedeni, gerçek hayatta liderlerin temel işlevlerin yanı sıra, uygulama ile de yakından ilgilenmelerinden dolayıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:411).

Lider ile yönetici kavramlarının açıklanıp arasındaki farklara baktıktan sonra 21. yüzyıl liderinin yani stratejik liderliğin ne olduğuna bakılıp, bu liderlik tipinin özelliklerini incelenecektir.

Stratejik liderlik; kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmada rastlanmaktadır. 1996'da Zaccaro tarafından yapılan bir çalışmada stratejik liderlik "uzun dönemli politikaları yansıtmak için örgütlerin bir bütün olarak geliştirilmesine ve yönetilmesine yönlendiren faaliyetler seti" şeklinde tanımlanmıştır (Akgemci, 2008: 516).

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yatabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 412).

Strateji yönelimli olma, stratejiyi geliştirme, insan ve örgütü düzene sokma, etkili stratejik müdahale noktalarında karar verme, özümseyici bir kapasite, uyum kapasitesi ve akıl gibi özelliklere sahiptirler ve üst seviyede moral tesis etmek ve bunu korumak stratejik liderlerin asıl görevidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:133).

Örgütlerin stratejik liderleri genellikle üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmakla birlikte, kimi zaman da bu liderlerin tepe yöneticisi olarak ortaya çıktığı da görülmektedir. Dolayısıyla stratejik lider, bir grubun üyesi olarak değerlendirildiğinde bu grup ya yönetim kurulu ya da üst yönetim

takımı; bireysel olarak değerlendirildiğinde ise tepe yöneticisi yani CEO'lardır (Akgemci, 2008: 531).

Stratejik liderlik teorisi, örgütlerin, özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların, bir yansıması olarak görülmektedir. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmektedirler. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartlar yaratmaktır. Özellikle bu seçim finansal başarılar ile sonuçlandığında, kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanımlanmışlardır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları çarpıcı şekilde değişmiştir. Geçmiş yüzyılda endüstrilerdeki değişim doğrusal olarak gerçekleşirken, önemli rakipler de küresel değil genellikle yereldir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:125). Tablo 1.3' de 20. yüzyıl ve 21. yüzyıl stratejik liderlik uygulamaları özet olarak görülmektedir

Tablo 1.3: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verilir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Ireland ve Hitt (2005); Aktaran, (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:125)

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçiş sürecinde stratejik liderlerin etkilerinin çevresel ve örgütsel koşullara bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Tablo 1.3'de saygı talep eden, bilgiyi elde etmeye çalışan, insanların yaratıcılıklarını yönlendiren geleneksel liderlik tarzının ötesine geçildiği görülmektedir. Küreselleşme ve örgütsel etkinliğin önemiyle birlikte liderlik uygulamalarındaki yönetsel yeteneklerin gelişmesi ve örgütlerin değişime ayak uydurma becerilerini kazandırdığı söylenebilir.

Örgütlerde üst yönetim fonksiyonu genellikle CEO'lar tarafından yerine getirilmektedir. Üst yönetim, özellikle de CEO örgütün bütün yönetiminden, yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişidir. Üst yönetimin işi, çok boyutlu ve örgütten örgüte değişmekle birlikte, tüm üst düzey yöneticiler, örgütü bir bütün olarak gören, örgütün mevcut ihtiyaçlarıyla gelecekteki ihtiyaçlarını dengeleyebilen ve etkili karar alabilen kişilerdir (Akgemci, 2008: 531).

Yönetim kurulundan ise, örgütün misyonunu belirlemesi, stratejik seçenekleri ortaya koyması, tepe yöneticilerine (CEO'lara) tavsiyelerde bulunması, bunların doğrultusunda onların karar ve faaliyetlerini onaylaması, teklifleri değerlendirmesi ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmesi beklenir. Yönetim kurulunun stratejik yönetimle bağlantısı; kabul etmek, karar vermek, değerlendirmek, etkilemek ve izlemek şeklindedir (Dinçer, 2007: 54; Akgemci,2008: 532).

Görüldüğü gibi stratejik liderliğin kapsamında bulunan, tepe yönetimi (CEO), yönetim kurulu ve üst yönetim örgütün bütüne sahip stratejik liderlerdir. Bu stratejik liderlerin özelliklerine bakacak olursak;

Ülgen ve Mirze (2010: 410) stratejik liderliği stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yere koymakta, stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmekte ve etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadırlar;

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,

- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle başa çıkabilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek şeklindedir.

Stratejik liderlik ile ilgili bütün bu açıklamalar liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farkın ne olduğunu sorusunu ortaya çıkartmaktadır.

Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişi iken; liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2008: 513). Stratejik lider, geleceği görme, tasarlama, kabiliyetlerine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme olarak tanımlanırken, stratejik liderlik ise stratejik yönetimin çok üstün gerçekliklerinin diğer bir temel modeli olduğu ifade edilmektedir (Akgemci, 2008: 516).

Hambrick ve Pettigrew (2001) liderlik ve stratejik liderlik arasında iki farkı işaret etmektedirler. İlkine göre stratejik liderlik örgütün üst düzeyindeki insanlarla ilgiliyken, liderlik örgütün her düzeyindeki liderler ile ilgilidir. İkincisi liderlik temel olarak lider ve izleyenler arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik daha makro boyutlu olarak yalnızca bu ilişkisel faaliyetle ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik faaliyetlere de odaklanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 128).

Ülgen ve Mirze (2010: 413) ise stratejik lideri, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipi olarak tanımlamış ve liderlik için gerekli olan hemen hemen her özelliğin stratejik liderlikte de geçerli olabileceğini söylemişlerdir. Ancak stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması açısından önem taşıdığını belirtmişlerdir.

Örgütsel stratejiler belirlenirken ve uygulanırken, örgütün çevresiyle olan uyumunu, uzun dönemde yaşayabilirliğini, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânını, örgüte kendisini değerlendirme imkânı sağlamasını ve örgüt içinde bir bütün olarak ortak bir amaca yönelmesini sağlayan belirleyici ve karar verici lider olan stratejik liderin nasıl bir değişim gösterdiği incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bu ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramlarından, stratejik yönetim süreçlerinden ve son olarak bu yönetim biçimine vizyoner bir bakış açısıyla yön veren stratejik liderlik kavramından ve özelliklerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; eğitim programları, işletme yönetimi eğitimi ve onun önemli bir parçası olan stratejik yönetim dersi hakkında bilgiler aktarılmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ EĞİTİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM DERSİ

Bu bölümde öncelikle eğitim programları ele alınacak daha sonra stratejik yönetim dersi hakkında bilgi verilecektir.

2.1. EĞİTİM PROGRAMLARI

Yaşadığımız yüzyıl kendimizi, kurumlarımızı ve değerlerimizi sosyal ve kültürel şartlar altında yeniden gözden geçirmemizi gerektirmektedir. Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde teknolojik değişim ve gelişmeleri takip edebilmek oldukça fazla enerji gerektiren bir durum haline gelmiştir. Bu değişimin gelişim yönünde olabilmesi için kuşkusuz bilim, teknoloji, sanat ve ahlaki değerler alanında bilgili ve tutarlı insanlar yetiştirebilmenin en önemli araçlarından biri şüphesiz eğitim olacaktır (Arı, 2011: 3).

Eğitim, kişilerin kendi karar verecekleri maddi ve manevi ihtiyaçlarını oluşturan bilgi, beceri, tutum ve davranış modüllerine erişme, onları öğrenme ve öğrenebilme yeteneklerini keşfedebilme becerilerini kazandırma sürecidir (Arı, 2011: 3). Eğitim programı ise, geçmişteki ve günümüzdeki profesyonel uygulamalar ve kuramlar kullanılarak planlamayı ve genel ve özel amaçlara ulaşmayı amaçlayan, öğrencilerin bireysel deneyimlerini içeren programdır (Yüksel ve Sağlam, 2012: 6). Bu programlar günümüz koşullarına yanıt verebilecek şekilde düzenlenmeli, geliştirilmeli, bilimsel, sürekli ve kapsamlı bir sistem ile yapılmalıdır.

Eğitim sistemimizin en üst kademesi olan yükseköğretimde oluşturulan eğitim-öğretim plan ve programları, bilimsel ve teknolojik esaslara dayanmakta, ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre kısa ve uzun vadeli olarak

hazırlanıp, sürekli olarak geliştirilmektedir (<http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/>).

Yükseköğretim toplumun ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Oluşturduğu eğitim programları ile öğrencilere teorik bilgiler dışında, bilimsel düşünme gücünü kazandırarak, mesleki alanda daha derin bilgi sahibi olmasını sağlamakta ve bu bilginin uygulamada nasıl kullanılacağını göstermektedir.

2.2. EĞİTİM PROGRAMLARININ ÖĞELERİ

Günümüze damgasını vuran değişim ve gelişim gibi kavramlar sonucunda ortaya çıkan yeni düşünme biçimlerine uyum sağlama, toplumsal değişim ve gelişimi sağlayacak eğitim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu eğitim sistemi ile birlikte akılcı, yaratıcı, üretken, çözüm üretebilen bireylerin yetişmesi amaçlanmaktadır.

Etkili bireylerin yetiştirilmesi, etkin bir eğitim programının oluşturulmasına bağlıdır. Bu da eğitim programlarını, sürekli olarak değişen çevre koşullarına uygun, yenilikçi ve gelişen bir yapı içerisinde olmaya yöneltmektedir. Varış (1988: 25), eğitim programlarını geliştirilmenin temelinde sosyal, kültürel, politik, ekonomik ve diğer sektörlerdeki gelişmelerin etken olduğunu ileri sürerek, ihtiyaç duyulan insan gücünün toplum isteklerine uygun nitelikte yetiştirilmesinin bu gelişmelerle bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple eğitim programlarının geliştirilmesi, günümüz şartlarına cevap verebilecek ölçütlerle düzenlenmeli mesleki ve iş alanlarında farklı beceri kazandıracak bireyleri yetiştirmeye yönelik olmalıdır.

Türkiye’de program geliştirme çalışmaları, il merkezlerinde mahalli okullar ve il milli eğitim müdürlüklerinin destek ve iş birliği ile başlamış, daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde devam etmiştir (Demirel, 1992: 28). Bu çalışmalar üniversiteler dışında özellikle Milli Eğitim Bakanlığı içinde giderek artan bir ivme kazanmaktadır (Demirel: 2007).

Variş (1988: 29) program geliştirmeyi; gerek okul içinde gerekse okul dışında Milli Eğitim ve okulun amaçlarını etkinlikle geliştirmek ve gerçekleştirmek üzere düzenlenen muhteva ve faaliyetlerin, uygun yönetim, teknik, araç ve gereçlerle geliştirilmesine yönelik koordine çabalarının tümü olarak tanımlamaktadır. Program geliştirmenin yazılı bir doküman hazırlamak olmadığını, mevcut programın uygulamada araştırma yollarıyla geliştirilerek, öğrencide istenen davranış değişikliğini oluşturmak olduğunu ve program geliştirmenin, devamlı, kapsamlı ve uygulamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında (YK Kanunu, d bendi/ madde 44) ise, her dönemde alınması gereken asgari ve azami kredi miktarları, her bir diploma programının diplomayı almaya hak eden kişiye kazandıracadığı bilgi, beceri, ve yetkinliklerin neler olacağı ve bunları lme ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağı, kayıt, devam, uygulama, tez ve teorik ders içerikleri, n şartlı dersler, sınav eşitleri ve bunların ders başarı notuna katkısı, eğitim-ğretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine yönelik i ve dış kalite güvencesi uygulamaları ve eğitim-ğretim devamına ilişkin hususlar, Yükseköğretim Kurulunun bu konuları belirlediği temel ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının senatoları tarafından belirlenmektedir (<http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/>).

Yükseköğretimde uygulanmakta olan programlar, büyük lde bölümlerin ğretim elemanları tarafından hazırlanmakta olup, ilköğretim ve ortaöğretim programlarına göre esasları daha az belirgindir. Bu nedenle dersler büyük lde niversite ğretim elemanlarının inisiyatifindedir. Derste yapılacak eğitim-ğretim faaliyetlerini büyük lde ğretim elemanı belirlerken, kurumun, yöneticilerin ve öğrencilerin kural, düşünce ve faaliyetlerinden de etkilenmektedir (Yüksel, 2002: 262). Kısacası niversitede yapılan uygulamaların milli eğitimde yapılan uygulamalar gibi açık olmadığı, uygulamalara yön veren sistemin öğrenme- öğretme sürecinin gerekli bilgileri pratik ve teorik olarak iş hayatıyla buluşturma noktasına yönelik uygulamalar olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzde alınan eğitime oldukça önem veren örgütlerde başarıyı sağlayan insan gücüdür ve bu başarı okul hayatının ilk yıllarından başlayıp, üniversiteye hatta yüksek lisans programlarında kadar görmüş olduğu kaliteli bir eğitim ile gerçekleşir. Kaliteli bir eğitim ise, sistematik ve düzenli bir şekilde hazırlanmış ve birbiri ile dinamik bir ilişkisi olan öğelerden oluşmaktadır.

Demirel yönetiminde Özgen ve Gönentürk (1988) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada eğitim programının temel öğelerinin; amaçlar (hedefler), muhteva (içerik), öğretme-öğrenme süreci (eğitim durumları) ve değerlendirme olduğu sonucuna varılmıştır (Demirel, 1992: 35).

Eğitim programının amaç öğesinde, “bireyleri niçin eğitiyoruz?” sorusuna yanıt aranmakta; içerik öğesinde, belirlenen amaçlar doğrultusunda “ne öğretilim” sorusu sorgulanmakta; üçüncü öğe olan öğretme-öğrenme sürecinde amaçlar doğrultusunda düzenlenen içeriğin nasıl öğretileceği irdelenmektedir. Programın son öğesi ise değerlendirmedir. Bu öğede önceki öğeler doğrultusunda yapılan eğitimin niteliğinin kontrolü yapılmaktadır (Yüksel ve Sağlam, 2012: 7).

2.2.1. Eğitim Programında Amaç

Amaç eğitim faaliyetlerinin temel öğesidir. Amaçlar belirlenmeden programın diğer öğeleri sonuç vermez. Çünkü program öğeleri bir bütün olarak birbiri izleyen bir süreçtir. Eğitilecek bireylere öğretilecek bilgi, beceri ve alışkanlık düzeylerini belirler. Öğretme-öğrenme sürecine ve değerlendirme sonuçlarına rehberlik eder. Amaçlar, program geliştirmede, bireyin davranışlarında kazandırılmak istenen yetenekleri, değerlendirme verileri ışığında ve bilimsel olgulara dayanarak oluşturmasını sağlar. Varış'a (1988: 129) göre eğitim sürecinin temelini amaçlar oluşturur. Eğitim amaçlarının kaynağı bilimsel olgulara ve araştırmaya dayalı bir eğitim felsefesidir.

Program geliştirme sürecinde amaçlar belirlenirken sadece öğretilmek istenen bir derse yönelik amaçlar değil, toplumun ulaşmayı amaçladığı kültür düzeyi, mesleklere yönelik insan gücü, yetiştirilecek bireyin ideal nitelikleri gibi birbirini destekler nitelikte özelliklerin amaçlar çerçevesinde olması gerekir. Aksi takdirde amaçlar bir disiplin olmaktan öteye gidemez.

Bu açıdan amaçlar; bireylerde toplumsal çevrenin niteliklerine göre farklı özelliklerin bulunmasını gerektirecektir. O halde yetiştirilecek insanda bulunması gerekli özellikleri belirlemeye girişilince, ilk adımda onların nasıl bir toplum içinde ne gibi işler görerek ve ne tür ilişkilerde bulunarak yaşayacaklarını bilmek gerekecektir. Toplum düzeninin bireylerden beklediği işgörüler ile onlara sunduğu fırsatlar yanında, kültürün yararlanılmaya hazır bulunmuş biçimleri ve derecesinin, yetiştirilecek bireylerin genel olarak ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir (Demirel, 2010: 106).

Görüldüğü gibi eğitim programları bireyi merkeze alıp, öncelikle öğrenme ihtiyaçlarını karşılayarak, bilgi, yetenek, beceri yönlerini geliştirip topluma yararlı, görev ve sorumluklarını bilen geniş bir dünya görüşüne sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

2.2.2. Eğitim Programında İçerik

Eğitim programının ikinci ögesi içeriktir. Amaçlara ulaşabilmek için içerikte “ne öğretelim?” sorusuna yanıt aranır. Varış (1988: 155) içeriği, “olguların ve olayların ezberlenmek üzere, ansiklopedik bir şekilde bir araya getirilmesi değil, fakat yaşama alanlarının anlam taşıyan bölümlerinin aktif bir çabayla düzenlenmesidir” diye tanımlayarak içerik seçimi kriterlerini şöyle belirtmiş ve yenilerinin ilave edilebileceğini söylemiştir. Bunlar;

- Toplumsal fayda,
- Bireysel fayda,
- Öğrenme ve öğretme,
- Bilgi strüktüründe içeriğin işgal ettiği yer (Varış, 1988:156,157).

Değişmekte ve gelişmekte olan çevre şartlarına, hızla gelişen teknolojiye bağlı olarak bilim dünyasının da değişmesi, gün geçtikçe bilgiye olan ilgiyi arttırmaktadır. Eğitim hayatında, eğitim programında ya da derste güncel bilgilerin aktarılırken, kolayca anlaşılması, öğrenilebilir bir yapı sergilenmesi ve bilginin kullanılabilir hale getirilmesi bakımından içerik seçimini yaparken bilginin bütün bu özelliklerinden faydalanılarak bireyin gelişmesi amaç edinilmelidir.

Demirel (2010:137) bilginin yapısal özellikleri, bireyin gelişim ve olgunlaşma düzeyiyle birlikte ele alındığında içerik seçiminde tutarlılık olması, içerik yapısının bilinmesi, içerikte eski ile yeni bilgilerin gözden geçirilip güncelleştirilmesinin, bireyde algılama, temel anlamları yakalama ve transfere katkı getireceğini belirtmektedir. Eğitimde sadece bilginin aktarılması amaç değildir. Ekonomik, sosyal, kültürel gelişmenin sağlanmasında, üretkenliğin ve kalitenin artırılmasında, değişim ve sürekliliğin dengelenmesinde önemli bir hizmet alanıdır.

İçerik, eğitime yeni bilgi birikimlerinin girmesini gerektirir. Bu da eğitim programının ya da ders içeriğinin belirlenmesinde alınacak bilgilerin karmaşık bir yapı sergilemeden yararlı ve güncel olarak takip edilmesini gerektirir.

Kısaca eğitim programlarında içerik, ders programlarıyla, ders kitaplarıyla, öğretilen bilgilerle, istenilen davranışları kazandırmak için yapılan etkinliklerle ilgilidir. İçerik ilgili ders ve konu bağlamında bir kapsam oluşturularak, eğitim-öğretim süreci içerisinde bireylere yardımcı bir kaynak metin olarak sunulmalıdır (Hotaman, 2010: 34).

2.2.3. Eğitim Programında Öğrenme ve Öğretme Süreci

Öğrenme öğretme etkinlikleri süreci, eğitim programların en önemli boyutudur. Birey açısından öğrenmenin gerçekleştiği, öğretmekle görevli kişi açısından ise hem öğretme hem de öğrenmenin gerçekleştiği önemli bir süreçtir. Programın amaçlarına en uygun şekilde seçilen, ders, içerik,

kaynak, materyaller sayesinde öğretme etkinliğinin gerçekleştirilmesi amaçlanır. Varış (1988: 218), program geliştirmenin operasyonel bir süreç olduğunu, programın en önemli operasyonel ögesinin ise, öğretmen ve öğrencinin rol oynadığı öğretim süreçlerinin olduğunu belirtmektedir.

Hotaman (2010: 35) bu sürecin temel belirleyicilerini, amaçlar, içerik, araç- gereç, materyaller, öğrenme-öğretme, yöntem, teknik ve stratejiler olup, öğrenme etkinliklerinin niteliğini belirleyen ipucu, dönüt, düzeltme, pekiştirme ve öğrenci katılımının sağlanması şeklinde aktarmıştır. Burada esas olan amaçların ve içeriğin etkinliklere göre düzenlenmesidir. Şimşek'e göre (2010: 95), öğrenme-öğretme etkinliğinde bireyleri programın merkezinde tutabilmek için amaçlarla tutarlı öğretim etkinliklerinin neler olacağı iyi bir şekilde düşünülmeli ve buna uygun öğrenme etkinliklerine yer verilmelidir.

Öğrenme-öğretme etkinlikleri, öğrenen kişilerin düşünme becerilerini geliştirmeli, onları eleştirel, sorgulayıcı ve yaratıcı düşünmeye sevk edebilmelidir. Bu nedenle öğrenme etkinliklerini düzenlerken bu programı hazırlayacak kişilerin, öğrenme biçimlerini, öğrenme stratejilerini ve öğrenme modellerini dikkate almaları ve bunlardan uygun olanları seçmeleri gerekir (Demirel, 2010: 152).

Öğretilecek bilgi bireyde merak uyandırmalı, bilgilendirmeli ve araştırmaya sevk etmelidir. Birey öğrenim aşamasında düşünce tarzını geliştirerek yeni bilgiler öğrenmelidir. Bütün bu gelişmelerin sağlanmasında ise öğretmekle görevli olan kişinin öğretmeyi kolaylaştırıp, gerekli beceriyi kazandırarak bireyin motivasyonunu yükseltmesi, bireyi öğrenmeye sevk etmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

2.2.4. Eğitim Programlarında Değerlendirme

Programın dördüncü ögesi olan değerlendirme, programda yer alan amaç ve davranışların ölçülmesidir. Bu yolla bireylere kazandırılmak istenen

amaç ve davranışların, öğretimsel amaçlara uygunluğu ve gerekli bilgilerin kazandırılıp kazandırılmadığı ölçülür.

Varış (1988: 344) değerlendirmeyi, sonuç değerlendirme olarak adlandırmakta, öğretim süreci sonunda bir eğitim-öğretim veya ders programının başlıca amaçlarının ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Şimşek'e göre ise (2010: 99) değerlendirme, beklenen amaç ve davranışlara ne ölçüde ulaşıldığına bakarak, program hakkında bir karara varmaktır.

Eğitim programların öğeleri birbiriyle bağlı ve etkileşimli bir süreç olduğuna göre, bu öğelerden sadece bir tanesine ağırlık vermek yanlış bir uygulama olur. Değişen çevreye ve gelişen teknolojiye, bilimsel ölçütlere göre yapılacak olan değişiklikler programın bütün öğelerine uygulanmalı ve bu sürecin sürekli olarak gelişmesi sağlanmalıdır.

Eğitim düzeylerinin artması sağlıklı eğitim programlarının hazırlanmasıyla olur. Bu da eğitim-öğretime ne kadar önem verilmesi gerektiğinin bir göstergesidir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biri hiç kuşkusuz eğitimidir. Bireyin yaşadığı topluma faydası da aldığı eğitim ölçüsünde katkıda bulunmasıyla gerçekleşmektedir.

İçlerinde Türkiye'nin de yer aldığı 19 Nisan 2011 tarihli Avrupa Birliği eğitim raporuna göre ülkemiz başarı sıralamasında maalesef son sıralarda yer almaktadır. Avrupa Birliği, 2009'dan 2020'ye kadar ulaşılması gereken beş eğitim ve öğretim kriterlerini şöyle sıralamaktadır.

- Eğitim ve öğretimi yarıyılıda bırakanların oranı %10'nun altında olmalıdır.
- 30-34 yaş grubunun asgari %40'ı yükseköğretimden mezun olmalıdır.
- Dört ila zorunlu okula başlama yaşı arasında bulunan çocukların en aşağı %95'i okul öncesi eğitime katılmalıdır.
- 15 yaş grubu nüfusunda okuma, matematik ve fende yeterli beceri gösteremeyen öğrenci sayısı %15'in altına inmelidir.

- 25-64 yaş grubunda bulunan yetişkinlerin en az %15'i yaşam boyu eğitime katılmalıdır (http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-488_tr.htm).

Tablo 2.1'de Türkiye'nin AB eğitim raporunda yer alan istatistikleri özetlenmiştir.

Tablo 2.1: AB Eğitim Raporunda Türkiye'nin İstatistikleri

Okul Öncesi Eğitime Katılım			
2020 Kriteri	2000	2007	2008
%95	%11.6	%26.7	%34.4
Okumada Başarı Gösteremeyenler			
2010-20 Kriteri	2000	2006	2008
%15	-	%32.2	%24.5
Okulu Terk Edenler			
2010-20 Kriteri	2000	2008	2009
%10	%59.3	%45.5	%44.3
Gençliğin Öğrenime Erişimi			
2010 Kriteri	2000	2008	2009
%85	-	48.9	50.0
Yükseköğrenime Erişim			
2020 Kriteri	2000	2008	2009
%40	-	%13.0	%14.7
Yetişkinlerin Yaşam boyu Eğitime Katımları			
2010-20 Kriteri	2005	2008	2009
%12.5-%15	%1.9	%1.8	%2.3

Kaynak: (http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-488_tr.htm)'den derlenerek tarafımızdan oluşturulmuştur.

Tablo verilerinde de görüldüğü üzere AB'nin okul öncesi eğitim, okumada başarı gösteremeyenler, okulu terk edenler, öğrenime erişim, yükseköğrenime erişim ve yaşam boyu eğitimlere katılım olarak belirlediği kriterlerin çok altında olduğumuz görülmektedir.

Tablo 2.1'de de yer alan kriterlerden bir tanesi, 2020'ye kadar 30-34 yaş nüfusunun yükseköğrenime erişimi en az %40 olarak belirlenen raporda Türkiye'de Yüksek eğitilmiş kesimin nüfusa oranı %14.7'dir. Yüksek eğitilmiş kesimin mezuniyet oranında %1 civarında bir artış olmasına rağmen

belirlenen kriterin çok altında bulunan ülkemizin eğitime daha fazla önem vermesi gerektiği açıktır.

Ülkelerin gücü ve gelişmişlik düzeyi; eğitim-öğretim, bilim ve teknolojideki başarılarıyla ölçülüp değerlendirilmektedir. Bu yarışta başarılı olmak için bütün ülkeler yükseköğretimlerinde yeni arayışlar içine girmiştir (Ataunal: 1993).

Eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olan Yükseköğretim Kurumlarında, bir ülkenin ihtiyacı olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, önemli yere sahip olan eğitimlerinden bir tanesinde hiç şüphesiz İşletme Yönetimi eğitimidir.

2.3. İŞLETME YÖNETİMİ EĞİTİMİ

İşletme, dünyadaki disiplinler arası bilim dallarından birisidir. Her türlü yönetim ve organizasyon faaliyetleri işletme yönetimi eğitimi almış ve bu konuda eğitilmiş bireylere ihtiyaç göstermektedir (Yelkikalan ve Pazarcık, 5). Sargut (2009: 51) Türkiye’de bu eğitiminin tarihinin Osmanlı İmparatorluğu dönemine değin uzandığını belirtmektedir. Yönetim eğitiminin başlangıcı 1882 tarihinde kurulan Yüksek Ticaret Okuluna (YTO) dayandırılmaktadır.

Öz-Alp (1972:99) Cumhuriyet’ten sonraki dönemde işletmecilik öğrenimiyle ilgili en önemli gelişmenin, 1936 yılında İstanbul Üniversitesine bağlı İktisat fakültesinin kuruluşu olduğunu ifade etmektedir. Türkiye’de iş hayatına yönelik yüksek öğretimin ise 1954 yılında Amerikan Ford Vakfı’nın teşviki ve parasal desteğiyle, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’ne bağlı bir İşletme İktisadi Enstitüsü’nün kurulması ve Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesinin akademik yardımlarıyla faaliyete başladığı görülmektedir (Üsdiken, 2009:1-6).

Enstitü Türkiye’de ve Avrupa’da çağdaş anlamda yönetici ve işletmeci yetiştiren ilk ve öncü eğitim kurumlardan biridir. Yarım yüzyıldır Türk iş

hayatının ihtiyaçlarına duyarlı, işletmecilik bilim ve uygulamasında çağdaş gelişme ve değişmelere uygun olarak gerçekleştirdiği programı ve faaliyetleriyle Enstitünün, işletmecilik eğitimindeki benzer girişimlere kaynak olduğu ve örnek teşkil ettiği söylenebilir (<http://www.iie.istanbul.edu.tr/>).

Bilgi teknolojisindeki son gelişmeler, bu gelişimlere uygun insan eğitimi ve öğretimine büyük ihtiyaç yaratmış ve işletme yönetimi öğretiminde bir devrim yaratılmasını gerektirmiştir (Aysan, 2005: 52). Bu bağlamda, ilgili eğitim kurumlarının işletme programlarında öğretim gören öğrencilerin çağımızın karmaşık işletme örgütlenmelerinde başarılı olmalarını sağlayan becerileri edinebilmelerine yönelik çabalar ve etkinlikler giderek artmakta, bu gelişme trendi, işletme yönetimi eğitimini son yılların en önemli eğitim ve öğretim projelerinden birine dönüştürmüştür (Akın ve Zor, 2009: 114).

İşletme yönetimi programı, Master of Business Administration kelimelerin ilk harflerinden oluşan MBA olarak da adlandırılmaktadır. MBA örgütlerin her düzeyinde görev yapan ve bilgilerini yenilemek, güncelleştirmek isteyen profesyonellerle, kariyerini geliştirme çabasında olan ve yöneticilik vasfı kazanmak isteyen üniversite mezunlarının katılabileceği çağdaş ve etkin bir yüksek lisans programıdır (<http://www.yukseklisans.com.tr/mba.php>).

Günümüzde ihtiyaç haline gelen eğitim, iş dünyasında farklı lisans programlarından mezun olan öğrencilerin yüksek lisans eğitimlerini almak için tercih ettiği İşletme Yönetimi (MBA) programı haline gelmiştir. Sabancı Üniversitesindeki oranlar ise buna örnek teşkil etmektedir.

Tablo 2.2: Lisans Derecesi Farklı olan Öğrencilerin MBA yapma eğilimleri

Mühendislik	%38
İşletme / Ekonomi	%16
Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri	%46

Kaynak: (http://som.sabanciuniv.edu/tr/Ogrenci_profil_i_MBA)

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında bulunan bu programın, Mühendislik eğitimi görmüş öğrenciler tarafından daha fazla oranla tercih edildiği görülmektedir. Teknik bilginin yanında yönetim ile ilgili teorileri de öğrenerek bakış açılarını değiştirmek isteyen bu öğrencilerin iş dünyasının rekabet ortamında fark yaratacak bir uzmanlık alanında kendilerini yetiştirerek günümüz dünyasında bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeyi amaçladıkları öngörülebilir.

İstanbul Üniversitesi MBA programı ise, yüksek öğrenimlerini işletme bölümü dışında bir dalda tamamlamış olan öğrencilere yöneliktir. Bu programın amacı, çağdaş işletmecilik bilgileri ve araştırma, çözümlene analitik düşünme ve karar verme gibi yöneticilik yeteneklerini kazandırmak suretiyle, onları toplumu ve iş yaşamını yönlendiren kuruluşların yönetiminde etkin görev ve sorumluluklar üstlenmeye hazır hale getirmektir (http://www.iie.istanbul.edu.tr/mba_tu.php).

Akın ve Zor (2009: 117) İşletme eğitimi veren eğitim- öğretim programlarının temel amacını, ekonomik gelişmeler, sosyal yapılandırma, rekabetçi ortamın beraberinde getirdiği yenilikler dikkate alınarak iş dünyasındaki sorunlarla başa çıkabilecek, değişim ve stratejik süreçleri takip eden insan gücünü yetiştirmek şeklinde yorumlamaktadırlar.

İşletme eğitiminin amaçları arasında örgütteki sorunları çözme, planlama yapabilme, takım çalışmasına yatkın olabilme, birlikte çalıştığı, sorumluluğu altında olan bireyleri örgütleyebilme, koordine edebilme ve denetleyebilme gibi özelliklere de sahip yönetici adaylarını yetiştirmek de vardır (Özkul, 2012: 224).

Günümüz koşullarında işletme yönetimi eğitimi, iş dünyasında aranan insan gücünün niteliklerini ortaya çıkarmaya, geliştirmeye ve kullanabilmeye yönelik bir program geliştirerek, özel sektörde ve kamu sektöründe ihtiyaç duyulan, karar vermede ve sorun çözmede yeni teknikleri kullanarak verimliliği arttıracak insan gücünün yetiştirilmesini amaçlanmaktadır. İşletme yönetimi eğitimi verdiği teorik bilgilerin yanı sıra, iş dünyasında karşılaşılan

sorunları çözümlenebilmek için ders programlarını şekillendirmede pratik bilgiler üzerinde de önemle durmaktadır.

Gordon ve Howell, (1959) “Amerikan İş Adamları Eğitimi-İşletme Yönetimi ile İlgili Üniversite Programlarına Ait Bir Araştırma” sında; yüksek lisans ders programlarını, İşletme lisans derecesine sahip olan ve olmayan öğrenciler için ayrı ayrı önerilen rapor halinde sunmuştur (Tosun, 1971:303).

Tablo 2.3: Gordon- Howel Raporunda Önerilen Lisans Üstü Ders Programı

İşletme Lisans Derecesine sahip olmayan öğrenciler için	İşletme Lisans Derecesine sahip olan öğrenciler için
Yönetim Organizasyon ve Beşeri ilişkiler	Yönetim Organizasyon ve Beşeri ilişkiler
İktisat (Mikro, Makro, İktisat Politikası)	İktisat (Mikro, Makro, İktisat Politikası)
Bilgi Toplama ve Kontrol (Muhasebe ve İstatistik)	Bilgi Toplama ve Kontrol (Muhasebe ve İstatistik)
Fonksiyonel alanlar (Üretim, Personel, Finans Pazarlama)	Fonksiyonel sahalalar
Rapor yazma ve araştırma	Rapor yazma ve araştırma
Hukuki Sosyal ve Siyasal Çevre	Hukuki Sosyal ve Siyasal Çevre
İşletme Politikası	İşletme Politikası
İhtisas şubesi dersleri	Seçimlik dersler (esas ve genel konular)

Kaynak: (Tosun, 1971: 307-308).

Lisans derecesi işletme olanların gördükleri derslerden muaf olabilecekleri belirtilen raporda, işletme yönetiminin karşılaştığı meseleleri çözümlenmek için ders programlarının şekillendirilmesinin gerektiği belirtilmiştir (Tosun, 1971: 304).

Çınar (t.y: 74) bu konuda; “eğitim geleneğinin bulunmayışı yüzünden, Türkiye’de işletmecilik eğitimi ders programları bu alanda teori ve tekniklerin geliştiği ülkelerdeki uygulamalar göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Hâlbuki ders programı hazırlama işlemi kültürel, ekonomik, sosyal, teknolojik, politik ve eğitimsel faktörlerin etkisi altında olan çok yönlü bir konudur” şeklinde bir açıklama getirmiştir

Tosun (1971:308) ise; Türk işletme ve kuruluşlarının gelecekteki yöneticilerini yetiştirme görevini taşıyan eğitim kurumlarının, yabancı ülkelerdeki benzerlerinden farklı bazı bilgileri, çoğu zaman farklı usul ve araçlarla öğretmeleri gerektiğini söyleyerek, ders programlarının ayrıntıları ile derslerin kapsamlarında ve öğretim usullerinde farkların, bilimsel ilerlemelerdeki benzerliklerin olmasını doğal karşılamaktadır.

Günümüzde ise ders programları, kültürel, ekonomik, teknolojik, politik gelişmelerle doğrusal olarak düzenlenmekte, iş dünyasının beklentilerine ışık tutabilecek nitelikte bir yapı sergilemektedir.

Ege Üniversitesi İşletme Yönetim Bilimi ve Organizasyon yüksek lisans programında müfredatta olan dersler zorunlu ve seçmeli dersler şeklinde yer almaktadır.

Tablo 2.4: Ege Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Ders Listesi

Zorunlu Dersler	Seçmeli Dersler
İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetimde Güncel Yaklaşımlar
Örgütsel Davranış	Küreselleşme Dinamikleri ve Çalışma Yaşamı
Yönetim Bilimine Giriş	Yönetimsel Araştırma Teknikleri
Örgüt Teorisi	Yönetim Bilgi Sistemi
Performans Yönetimi Ve Uygulamaları	İş Hukuku
Seminer	Yönetimsel İletişim
Stratejik Yönetim	Yönetimsel Karar Verme
Tez Çalışması	Uluslararası Yönetim
Uzmanlık Alan Dersi	Yönetim Felsefesi
	Sosyal Güvenlik Hukuku

Kaynak: (<http://ebys.ege.edu.tr/ogrenci/ebp/organizasyon.aspx?kultur=tr-TR&Mod=2&ustbirim=192&birim=18&altbirim=4&program=4895&organizasyonId=60670&mfredatTurId=932001#Anchor3>)

Tablo 2.4'de görüldüğü üzere, Ege Üniversitesinin ders müfredatında yönetim ve organizasyon derslerinin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Öğrencinin alana ilişkin kavram ve fikirleri bilimsel yöntemlerle inceleyebilmesi, edindiği ileri düzeydeki bilgi ve becerileri ile yenilik ve yenilikçi çalışmaları ortaya koyabilmesi amaçlanmıştır. Seçmeli derslerin

çokluğu da eğitimde öğrenciye devamlı seçimler sunmasını ve öğrencinin kendini geliştirebilmesine ve ilgi alanına yönelebilmesine de destek olmaktadır.

İşletme Yönetimi de geniş bir yelpazenin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte bir eğitim programı olduğundan, dersleri dinamik ve değişken olmak zorundadır. Bireylerin ufuklarını genişletecek olan bu dersler aynı zamanda, çevre koşullarına, yeni konulara ve yeni gelişmelere uyum sağlamalarını ve farklı bakış açılarıyla iş dünyasına yaklaşımlarını kolaylaştıracaktır. Bu derslerden bir tanesi olan İşletme Politikası dersi değişen çevreye cevap verebilmek için yönetime stratejik bakış açısıyla yaklaşarak İşletme Programlarında ve farklı alanların programlarında günümüzde Stratejik Yönetim dersi olarak yerini almıştır.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM DERSİ

Stratejik Yönetim dersinin İşletme Politikası adıyla oluşumu 1911 yılında Harvard İşletme Okulu'nun genel yönetim yeterliliğine yönelik sunduğu interaktif kursa kadar gitmektedir. Bu kursun temeli, 1908 yılından beri okulda kullanılan eğitim amaçlı interaktif çalışmalara dayanmaktadır. Kursun amacı öğrencilerin genel yönetim becerilerini geliştirmektir. Fakat işletme politikasının, işletme okullarının ve enstitülerinin müfredatına girişi çok daha sonralardadır. 1969 yılında, işletme okulları için düzenleyici bir kuruluş olan Amerikan İşletme Yüksekokul Meclisi, işletme politikası dersini zorunlu hale getiren bir düzenleme yaparak farklı ülkelerin yönetim okullarında yönetim müfredatının ayrılmaz bir parça olarak yayılmasını sağlamıştır (http://220.227.161.86/20076ipcc_paper7B_vol1_cp2.pdf).

1950'li yıllarda AB Devletlerinde, Ford Vakfı ile Carnegie Corporation tarafından başlatılan, işletme okullarının müfredatı ile ilgili araştırmanın sonucu olarak verilen Gordon-Howell raporu, işletmecilik eğitiminin İşletme Politikaları olarak adlandırılacak bir alana genişletilmesini öneriyordu.

Önerilen formatı ile işletme politikaları öğrencilerin pazarlama, finans, üretim gibi diğer alanlarda öğrendiği konuları, bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunlar karşısında entegre olarak uygulamasını öngörmekteydi (Merih, t.y: 2).

1960'lı yıllarda Harvard İşletme Okulu'ndan Alfred D. Chandler "Strategy and Structure" (Strateji ve Yapı) adı altında yayımladığı kitabında, bir organizasyonun yapısının şirketin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynaklar temeli üzerine kurulduğunu belirtmiştir. Chandler bir şirketin en temel fonksiyonunun, belli bir stratejiyi uygulamak olduğunu savunmaktadır (Çomaklı, ve arkadaşları, 2007: 4).

Harvard İşletme Okulu 1965'de Business Policy-Text and Cases (İşletme Politikaları-Ders Kitabı ve Örnek Olaylar) adıyla bir çalışma yayınlamıştır. İşletme Politikaları ders kitabının sunduğu kavramsal çerçeve daha sonra SWOT (İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazarın fırsat ve tehditlerinin birlikte değerlendirilmesi) olarak ünlenmiştir. İşletme Politikaları dersi için hazırlanan bu kitabın yeni baskılarında yazarları değişmesine rağmen, "İşadamları ve yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmek için gerekli düşünme biçimi, analiz araçları ve örnek olay materyalleri sağlamak" olan amacı değişmemiştir. Birçok kişinin katkılarıyla oluşmasına rağmen, Harvard eksenli stratejik düşünme ve yaklaşımın öncüsünün Andrews olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Andrews hem söz konusu ders kitabına katkı sunarak hem de kendi kitaplarında SWOT analizi ile işletmeyi ekonomik çevresinde konumlandırma fikrinin mimarı olmuştur (Barca ve Hızıroğlu, 2009:121).

1960'lı yıllar yönetim teorileri içerisinde kurumsal stratejinin yer almaya başladığı yıllardır. Bu alana öncü ve ses getiren akademisyen H. Igor Ansoff'tur. Ansoff ilk kez 1965 yılında yayımlanan "Corporate Strategy" (Şirket Stratejisi) adlı kitabında stratejik karar almanın pratik yolları ile stratejik planlama sürecinde atılması gereken adımları anlatmıştır (Çomaklı, ve arkadaşları, 2007: 4).

Başlangıçta İşletme Politikası olarak başlayan bu eğitim daha sonra, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası” olarak devam etmiş, nihayet özellikle 1980’lerden itibaren tek isimle “Stratejik Yönetim’e dönüştürülmüştür. Buradaki temel etmen de, İşletme Politikasının daha çok işletme içi bakış açısı ile işletmenin çevresini nispeten kabul eden anlayış olmuştur. Ancak çevre koşullarının hızla ve sürekli değişmeye başlaması, özellikle günümüz küresel rekabet ortamı, işletme içi bakış açısının yetersizliğini ortaya çıkartmıştır (Koçel: 2010).

Üsdiken’e göre (2009: 7) ülkemizde İşletme İktisadı Enstitüsü’nün 1956 yılındaki ilk faaliyetiyle “genç ve istikbal vadeden iş adamlarına idarecilik sahasında geniş ve müessir bir öğrenim imkânı” temin ettiği ileri sürülen üç aylık yatılı bir “İşletme İdaresi Kursu” başlatıldığını ifade ederek, bunu bir sonraki yıl, üniversite veya yüksek okul mezunlarının girebildiği altı aylık “işletmecilik İhtisas Programı”nın izlediğini belirtmektedir. Üsdiken (2009:9) bu programda “İşletmecilik bilgilerinin” işletmelerin bünyesindeki “bütünleştirici” bir strateji dersinin İşletme İktisadı Enstitü’nün 1956 ve 1957 yılında düzenlediği programlarda Türkiye’de ilk kez “işletmecilik politikası” adı altında okutulmuş olduğunu belirtmektedir.

Eren (1987) “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim” kitabının ikinci baskıya yaptığı önsözünde; “İşletmelerde Stratejik Planlama” adıyla 1979 yılında birinci baskısı yapılan kitabının iki bakımdan yenilik taşıdığını belirtmiştir. Bunlar;

- Türkiye’de bu konuda kaleme alınmış ilk eser olması,
- Türk Üniversitelerinde ilk defa yüksek lisans düzeyinde böyle bir konunun eğitim programına konulmasıdır (Eren, 1987).

Günümüzde de hala okutulmaya devam eden bu ders, İşletme Yönetimi Programlarının müfredatında çoğunlukla yer almaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde İşletme Programlarında yer alan Stratejik Yönetim dersinin öğrencilere kazandırdıkları incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Stratejik Yönetim Dersinin Amacı

Günümüzde küreselleşme sonucunda, işletmelerin uluslararası faaliyetleri giderek artmaktadır. Ekonomik ve davranışsal faktörlerin etkisiyle farklı kültürel, ekonomik, sosyal ve hukuki alanlarda faaliyet göstermek zorunda olan işletmelerin, tutarlı stratejik bir yönetim politikası izleyebilmeleri için, karşılaştıkları sorunların çözümüne olanak sağlayacak insan gücünü yetiştirecek global normlara uygun bir eğitim sistemine olan ihtiyaçları göz ardı edilemez bir gerçektir (Yelkikalan ve Pazarcık, 2005: 5).

Sürekli değişen işletmelerin yeterli donanıma ve bilgiye sahip insan gücüne olan ihtiyaçları karşısında, öğrenciler bu değişime ve gelişmelere paralel olarak niteliklerini arttırmak istemektedirler (Civan ve Cenger, t.y: 88). Bunun için de yüksek lisans eğitim olarak uygun ders ya da program arayışına gittiklerini de söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Ders ya da programların amacı ise, Şimşek'e göre (2010: 67) öğrenciyi kazandırılmak üzere seçilen istendik niteliklerdir. Diğer bir ifadeyle, yetiştirilecek bireyde bulunması uygun görülen bilgi, beceri, tutum ve ilgi gibi özelliklerdir.

Stratejik yönetim dersinin amacı da, öğrencilerin, işletmenin çevresini izleme, analiz edebilme, stratejik karar verme gerektiren sorunları saptayabilme, bu sorunlara stratejik çözümler getirebilme, stratejik alternatifler sunabilme ve stratejik yönetim tekniklerini uygulayabilme bilgi ve becerilerini geliştirmektir (<http://www.caq.edu.tr/>).

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için etkili stratejilerin geliştirilmesi, geliştirilen stratejilerin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesine yönelik karar alma ve faaliyetleri yapma sürecidir. Stratejik yönetimin amacı işletmenin gelecekteki performansını ve kârlılığını yükseltmek amacıyla; işletmenin iç ve dış çevresi değerlendirilerek iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerini, dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri analiz etme ve sonuçta işletmenin daha başarılı olması için stratejiler oluşturmaktır (Şimşek: 2007).

Stratejik yönetim dersinin amacı, stratejik yönetim süreci ve bu sürece rehberlik edebilecek uygulanabilir yaklaşımlar konusunda, bilgi analiz ve değerlendirme açısından öğrencilerin gelişmelerini sağlamaktır. (<http://ki.anadolu.edu.tr/dersbil.html>)

Örgütlerde belirli yönetim kadrolarındaki yöneticilerde aranan nitelik ve özellikler, kurumun kadronun ve görevin nitelik ve özelliklerine göre değişir. Ancak, ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel yöneticilik nitelikleri değişmez, bunlar bilgi, beceri ile deneyim ve birikimdir (Aytürk, 2007: 5).

Stratejik yöneticilerde bilgi toplama, analiz etme, karar verme rolü ön plana çıkar. Stratejik yönetici, daha çok işletmenin dış çevresindeki değişiklikler ve işletme içindeki üstünlük ve zayıflıklar hakkında bilgi toplayarak, örgütün stratejisiyle ilgili karar alır. Seçilen stratejilerin uygulanmasında ise stratejik yöneticinin lider rolü önem kazanır (Dinçer, 2007: 53).

Liderlerin stratejik uygulamalarını incelerken önemli hususlarından biri de, strateji uygulamak için yeterli eğitim, yetenek, tecrübe, mizaç ve karaktere sahip olmasıdır (Eren, 2002: 445).

Stratejik yönetim dersi de öğrencilere; şirket ve işletme düzeyinde stratejilerin nasıl geliştirilebileceği ve uygulanabileceğine ilişkin genel çerçeveyi öğrenmelerini sağlamaktadır. Bu çerçevede yöneticilerin belirsizlik şartlarını nasıl yönetebildikleri, nasıl strateji geliştirdikleri ve geleceği şekillendirecek kararları nasıl verebildiklerini anlamalarını sağlamaktır (http://www.iky.sakarya.edu.tr/tr/ders_plan_ayrinti/t/6/f/13/b/14/InKod/9980).

Stratejik başarılar, işletme liderlerinin geleceği tanımlayabilmeleri, okuyabilmeleri ve olayları şekillendirebilmeleri ile yakından ilgilidir. Gelecek belirsizlik yaratmaktır. Bu nedenle stratejik yönetimin en önemli konularından biri geleceğin tahmin edilmesidir. Stratejik yönetim dersi ise; öğrencilere, dinamik ve hızla değişen bir ortamdaki işletmelerin, farklı işlevsel alanlardaki

faaliyetlerini bütünleştirme ihtiyacını ve yönetimlerini göstermektedir (<http://www.arel.edu.tr/bolum.php?birim=38&bolum=84&m1=434>).

Ankara'da bulunan üniversitelerin yüksek lisans programlarında stratejik yönetim dersi veren öğretim üyeleriyle yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda bu dersin amacını; işletme bölümünde stratejik yönetim dersi alan öğrencilerin farklı kurum ve kuruluşlarda stratejik yönetime ilişkin temel süreç ve yöntemleri uygulama alanında stratejik yönetim tekniklerinin ve araçlarının kullanılmasının sağlanması şeklinde belirtilmektedir. Farklı derslerde öğrenilen konuların, stratejik yönetim dersinin bütünleştirici özelliğiyle örgütlerin gelecekteki yönünü belirleyebilmek için yazılı ve sözlü iletişim yoluyla karar verirken derste öğrenilen bilgi ve becerilerinin kullanılmasını amaçladıklarını söylemektedirler.

Bütün bu açıklamaları toparlayacak olursak stratejik yönetim, iş dünyasında değişen ve gelişen çevre şartlarına karşı, iç ve dış analiz yapabilecek, geleceği yorumlayarak çeşitli stratejiler oluşturabilecek, sorun çözmede ve karar almada stratejik yönetim tekniklerini uygulayabilecek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecek nitelikte teorik bilgilerin öğrencilere aktarılmasını amaç edinen bir ders olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmak ve stratejik düşünebilmekle başlayan bir süreçtir. Bu bilincin temelini oluşturan stratejik yönetim dersinin ise öğrencilere bu bilinci vermesi beklenmektedir.

2.4.2. Stratejik Yönetim Ders Müfredatı ve İçeriği

İşletme ve çevresinde ahenk ve uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır. Bu yapılırken işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı yaşayabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır (Hatiboğlu, 1995: 49).

Kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar bütün bu şartlar için eğitim kalitesine önem vermektedir. Teknolojinin ilerlemesi, rekabetin artması, çevre şartlarının zorlaşması bütün bu kurumlarda yönetim sistemlerinde değişiklik yapılmasını gerekli kılmaktadır.

İşletmeleri yönetecek olan, onları geleceğe hazırlayan ve değişimler karşısında ayakta duracak şekilde organize edilmelerini sağlayacak olan başta yöneticilerdir (Türk ve Doğan, 2002: 208). Yöneticilerin doğuştan sahip oldukları niteliklerin, iyi bir yönetici olabilmek için yeterli olmadığı bütün dünyaca kabul edilmiştir. Bir yöneticinin doğuştan bazı niteliklere sahip olması, ona yönetimde bir takım avantajlar sağlar; fakat tam bir başarı için, o kimsenin ayrıca ve özellikle yöneticilik ve yönetim alanında eğitim görerek yetişmiş olması gereklidir (Ar, t.y: 15).

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) tarafından yapılan “nasıl bir üniversite mezunu istiyoruz” konulu konferansta üniversitelerin çağdaş işlevleri, araştırma yapmak, bilim üretmek ve üst düzey eğitim sağlamak olarak belirtilmiştir. Bu anlamda ülkenin gereksinimini karşılayacak, kaliteli insan gücü yetiştirmek üniversiteden beklenenlerin başında gelir. Üniversitelerin bu yöndeki eğitimi, yalnız günümüz koşullarına uymak biçimde olmayıp, gelecekteki ilerleme ve gelişmeleri de kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Bilgiyi pasif olarak aktarmak yerine, bilginin üretimine, uygulanmasına ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilecek insan gücünü hazırlamak üniversitelerin temel görevlerindedir (<http://www.tuba.gov.tr/tr/yayinlar/bilimsel-toplanti-dizisi/1228-nasil-bir-universite-mezunu-istiyoruz-0.html>). Bu bağlamda, üniversitelerin, iş dünyasını göz önünde bulundurarak, stratejik yönetim dersini okuyan öğrencilerinin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek, gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının tespit edilip değerlendirilmesi gerekir.

Türkiye’de 2012-2013 eğitim-öğretim yılı itibariyle 103 devlet üniversitesi ve 65 vakıf üniversitesi bulunmaktadır (<http://www.yok.gov.tr/content/view/527/222/lang,tr/>). Bu üniversitelerin 117’

sinde de Sosyal Bilimler Enstitüsü yer almaktadır. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki bu bilgiler Tablo 2.5’ de özetlenmiştir.

Tablo 2.5: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında Okutulan Stratejik Yönetim Dersine İlişkin Sayısal Veriler

	Toplam Üniversite Sayısı	Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısı	İşletme Yüksek Lisans Programı Sayısı	Okutulan Stratejik Yönetim Dersi Sayısı
Devlet Üniversiteleri	103	77	74	58
Vakıf Üniversiteleri	65	40	39	35
Toplam	168	117	113	93

Kaynak: Üniversitelerin web sitelerinden faydalanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

Tablo 2.5’de görüldüğü gibi ülkemizde, şuan faal olan 103’ü devlet, 65’i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 168 üniversite vardır. 168 üniversitenin 77’si devlet, 40’ı vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 117 üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü mevcuttur. İşletme Yüksek Lisans Programı uygulayan üniversitelerin sayısı ise 74’ü devlet, 39’u vakıf olmak üzere toplam 113’dür. Ayrıca 26 devlet üniversitesinde, 25 vakıf üniversitesindeyse Sosyal Bilimler Enstitüsü veya İşletme Anabilim Dalı bulunmamaktadır.

Müfredatında İşletme Yüksek Programı bulunduran toplam 113 üniversiteden “ Stratejik Yönetim Dersi” okutulan üniversitelerin dağılımı ise 58’i devlet, 35’i ise vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 93’dür. Yapılan incelemeden görülebileceği gibi “stratejik yönetim” sisteminin önemine devlet üniversitelerine göre vakıf üniversiteleri daha bilinçle yaklaşmaktadır. Elde edilen bilgilere üniversitelerin web sitelerinden ulaşılmıştır. Sitelerinde bilgi bulunmayan üniversitelerden ise telefonla bilgi alınmıştır. Toplam 4 üniversiteye ise ulaşılamamıştır.

Yapılan internet taramasında stratejik yönetim dersinin çoğunlukla zorunlu ders olarak okutulduğu belirlenmiştir. Fakat üniversite internet sitelerinde ders bilgilerine tam olarak yer verilmediği görülmüştür. Stratejik Yönetim dersinin yüksek lisans programlarında çoğunlukla akademik yılın ikinci döneminde, bazı üniversitelerde ise üçüncü döneminde okutulduğu görülmektedir.

Eren (2002) Türk ve Dünya üniversitelerinin bu dersin son sınıfta veya son dönemde okutulmasının nedenini şöyle açıklamaktadır. “İyi bir işletmecilik eğitime sahip olmadan, örneğin, muhasebe, finansman, insan kaynakları, üretim, tedarik, araştırma ve geliştirme vb. gibi işletme fonksiyonları ve bunlarla ilgili tekniklerle, planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını derinlemesine öğrenmeden stratejik yönetim konularını anlamak zor olacaktır.”

İşletme yüksek lisans eğitim programlarında stratejik yönetim dersi okutulan 93 üniversitenin web sitelerindeki ders içerikleri incelenerek bu derste okutulan ortak konu başlıkları Tablo 2.6’da ortaya konmuştur.

Tablo 2.6: Stratejik Yönetim Dersinde Okutulan Ortak Konu Başlıkları

Yönetim düşüncesinin gelişimi ve yönetim fonksiyonları	
Stratejik yönetimin temel kavramları	Vizyon, misyon, strateji, politika, taktik ve diğer kavramlar
Stratejik yönetimin tanımı, önemi, amacı, özellikleri	
Stratejik yönetimin süreci	
Stratejik yönetim düşüncesi	
Stratejik analizler	
Dış çevrenin analizi	Fırsatlar ve tehditler
İç çevrenin (İşletmenin) analizi	Üstünlükler ve zayıflıklar
Strateji oluşturma	
Strateji uygulama	
Stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü	

Tablo 2.6' da görüldüğü üzere, stratejik yönetim dersi kapsamında öğrencilerin dikkat ve ilgisini konuya çekmek, onları istekli kılarak eğitime hazırlamak için konu başlıklarının çerçevelerinin genel hatlarıyla belirlendiği söylenebilmektedir.

Tablodaki stratejik yönetim dersinin ortak konu başlıklarına bakıldığında ise, yönetim düşüncesinin gelişimi ve yönetim fonksiyonları konuları bazı üniversitelerin müfredatlarında yer almaktadır. Stratejik yönetim dersi okutulan bütün üniversitelerde bu derste temel olarak yer alan; vizyon, misyon, strateji gibi kavramlar açıklanarak, stratejik yönetimin tanımı, amacı önemi ve özellikleri hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca müfredatlarında stratejik yönetim sürecini aşama aşama olarak okutan üniversitelerden bazıları stratejik yönetim düşüncesi üzerinde durmaktadır. Stratejik analiz aşaması ise iç ve dış çevre analizleri başlıkları altında okutulurken, strateji oluşturma, uygulama, değerlendirme ve kontrol aşamaları Tablo 2.6' da yer aldığı gibi bütün üniversitelerin müfredatlarında bulunmaktadır.

Bunların dışında stratejik yönetim dersi kapsamında farklı konu başlıklarına değinildiği de görülmektedir. Müfredatta yer alan farklı konu başlıklarına ilişkin bilgiler ise Tablo 2.7' de yer almaktadır.

Tablo 2.7: Stratejik Yönetim Dersinde Okutulan Farklı Konu Başlıkları

Stratejik örgüt yapıları	
Strateji ve teknoloji	
Strateji ve örgüt	
Stratejik liderlik	
Kriz dönemi uygulamaları	
Küçük işletmelerde stratejik yönetim	
Hizmet işletmelerinde stratejik yönetim	
Kar amacı olmayan örgütlerde stratejik yönetim	
Kurumsal yönetim stratejik boyutları	Kurumsal yönetim tarihi ve modelleri Kurumsal yönetim ve etik
Firma stratejilerinde kaynak temelli yaklaşımın etkileri	Kaynak temelli yaklaşımın kurumsal gelişimi Stratejik değer kavramı ve kaynaklarla ilişkisi Kaynaklar ve temel yetenekler

Web siteleri incelenen üniversitelerin stratejik yönetim dersinde genel teorik bilgilerle yetinmeyip, iş hayatının ihtiyacı olabilecek yönetsel konuları müfredat programlarında değişik konu başlıklarıyla yer verdikleri Tablo 2.7' de görülmektedir.

Stratejik yönetim dersinin müfredatında yer alan konuların aslında çok farklı olmadığı sadece stratejik yönetime ilişkin kavramlar, yönetim biliminde stratejik yönetimin yeri ve tarihçesi ile stratejik yönetim süreci üzerine odaklandığı görülmektedir. Bunların dışında müfredatın niteliğine göre Tablo 2.7' deki farklılıklar da stratejik yönetim dersi kapsamına eklenmiştir.

Türk ve Doğan (2002: 222) ders ve içeriklerin verilme düzeyleri konusunda yaptıkları bir araştırmada, teorik eğitimin, örnek olay çalışmaları veya uygulamalı programlar ile desteklenmesinin, işletme yönetimi dalında yüksek lisans öğretiminde öğrencilerin karar verme yeteneklerinin artırılması için, gerçek iş hayatı ile ilgili olaylar üzerinde durulması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Teorik bilgiye dayalı olarak uygulanan örnek olay yöntemi, öğrencileri ya da çalışan bireyleri iş dünyası ile daha yakınlaştırarak, sorunlara çözüm üretebilmeye çalışırken kendisini yönetici yerine koyarak karar verme becerisini kazandıracak ve geliştirecektir.

2.4.3. Stratejik Yönetim Dersi Öğrenme-Öğretme Metotları

Ders müfredatı ya da içeriği kadar, stratejik yönetim dersinin iş dünyasında bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine etken olan diğer bir önemli husus da bu dersi öğrencilerin öğrenme şeklidir.

Bilgi ve teknolojideki gelişmeler, klasik anlamda eğitim yöntemine farklı bakış açıları getirerek, bireylerin bağımsız düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirebilecek aktif öğrenme-öğretme metotlarına yöneltmiştir.

Stratejik yönetim dersinde kullanılabilir öğrenme-öğretim metotları; ders anlatma, rol oynama yöntemi, proje temelli öğrenme, probleme dayalı öğrenme ve örnek olay yöntemidir.

2.4.3.1. Ders Anlatma

Uygulamada ders verme, konferans ve benzeri terimlerle ifade edilen anlatım metodu, bir eğitimcinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu eğitecek gruba ya da geniş bir kitleye anlatması esasına dayanır. Bu yöntem genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir. Anlatım metodunda eğitecek kişilerin rolü ve katkıları sınırlıdır. Eğiticilerin konuya iyi hakim olması istenir (Gürol, 2004: 78).

Çağdaş öğretim anlatıma pek fazla yer vermemekle birlikte eğitici hemen hemen her konuda bu yöntemde belirli ölçüde yararlanma gereğini duymaktadır. Eğitici tarafından anlatımın kısa ve ilginç olmasını sağlama, herkesin dikkatini çekme bu yöntemin etkinliğini artırabilir (Bölüktepe, 2010:3). Bunun yanı sıra interaktif ders anlatımı da bu yöntemin etkinliğini artırabilir. Eğitici ve öğrenci arasında işlenen konu ile ilgili soru cevap dersi geliştirmeye imkân tanır (Gürol, 2004: 79).

2.4.3.2. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, bireylere gerçek hayattan örnekler vererek, onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkânı sağlayan bir eğitim yöntemidir. İnsan ilişkileri kurma yeteneğinin geliştirilmesini sağlar ve bireyin bu konudaki anlayışını da geliştirir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 269).

Rol oynama katılanlara, her davranışın bir nedeni olduğu, nedenlerin genel olarak çok çeşitli olduğu ve bu davranışın ortaya çıktığı koşulların nedenlerinden biri olduğu düşüncesine ulaşmasına yardım eder. Bir rol

oyunama katılanlara davranışı sadece iyi ya da kötü olarak değil anlaşılır olarak değerlendirmeyi mümkün kılar (Hesapçioğlu, 1998: 240).

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkilere ve işbirliğine girmeyi öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten, yararlı bir eğitsel yöntemdir (Bölüktepe, 2010: 3).

2.4.3.3. Proje Temelli Öğrenme

Proje temelli öğrenme öğrenci tarafından yönlendirilen araştırma yoluyla anlamlı öğrenmeyi teşvik eder. Öğrenciler araştırma soruları formüle ederek, planlar yaparak, bilgi toplayıp inceleyerek ve ürünler oluşturarak açık uçlu problemlere çözümler üretir. Proje temelli yaklaşımlarda iki bölüm yer alır. Birincisi, öğrenciler öğrenme ihtiyaçlarını organize eden soru ya da problem üretir, ikincisi ise öğrenciler, üretilen soruyu ya da problemi ele almak üzere ürünler oluşturur ya da nihai bir ürün oluşturur. Geniş çaplı araştırmalar ve problem konusunda deneyim edinerek öğrenciler bilgi ihtiyaçlarını belirler, kaynaklara ulaşır ve farklı bilgileri projelerle ilişkilendirirler (Çetin, 2011: 357).

Yüksek öğretim düzeyinde yapılan çalışmaların sonucu, öğrencilerin kendilerine verilen birçok bilgiyi unutma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenin ders anlattığı ve öğrencinin dinlediği klasik eğitim sisteminde, öğrenci açısından bilginin zihinde kalma süresi oldukça kısadır. Bu süreyi uzatmak ve öğrenci potansiyelinin performansına dönüşebilmesi için, aktif katılımlı ve araştırmaya dayalı bir eğitim modeline gereksinim bulunmaktadır. “Proje temelli” öğretim modeli bu ihtiyaçtan doğmuştur (Şentürk, 2008: 496).

2.4.3.4. Probleme Dayalı Öğrenme

Probleme dayalı öğrenme, yapılandırmacı öğrenme-öğretme anlayışının en önemli uygulamalarından birini oluşturur. Probleme dayalı öğrenme, öğrencileri karmaşık bir durum veya olay ile karşı karşıya bırakır ve problemi “sahiplenme” veya olaydan “sorumlu olma” rolünü yükler. Öğrenciler gerçek problemi tanımlar ve araştırma yoluyla geçerli bir çözüme varmada her ne gerekli ise öğrenirler (Tok, 2012: 260).

Probleme dayalı uygulamaların özelliği ise, gerçek ya da gerçeğe çok benzeyen problemlerin kullanılıyor olmasıdır. Probleme dayalı öğrenme yaklaşımında o alanın tipik sorunlarını yansıtan, öğretim amaçlarına hizmet eden, öğrencilerin öğrendiklerini sentezleyip kullanmalarına olanak tanıyan ve onları düşünmeye yönelten açık uçlu problemlerin kullanılmasına özen gösterilir. Problemlerde, problemi ortaya çıkaran koşullar ve problemin ne olduğu açıkça anlatılır (Çetin, 2011:236).

2.4.3.5. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk kez 1920’li yıllarda Harvard Üniversitesi İşletme Okulu tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş, ancak sonraları yaygın bir kullanım alanına sahip olmuştur (Gürol, 2004: 79).

Ülkemizde ise 1970’lerin ortalarında Harvard Üniversitesi kanadında, yönetici yetiştirmenin en etkin yolu olduğuna inanılan örnek olay “vak’a yönetimi” İstanbul İktisadi Enstitüsünde ilk defa gösterilmeye başlanmıştır (Üsdiken, 2009: 26-29).

Dünyanın pek çok üniversitesinde, yaygın bir uygulama alanı bulan örnek olay yöntemi, gerçekte bir öğrenme laboratuvarıdır. Karşılıklı beşeri ilişkilerin ön plana çıktığı, ancak belirli bir sorunu çözmek için çaba sarf eden bir grup çalışmasıdır. Grup üyeleri kendi arasında tartışarak, bir taraftan sahip olduğu bilgileri pekiştirirken; diğer taraftan, bu bilgileri teoriden

uygulamaya aktarmaya çalışır (Dinçer, 2007: 487). Bu yöntemi sistemli bir şekilde kullanmak sorumluluk alacaklar veya meslek edinecekler için doğrudan bir hazırlıktır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 271).

Örnek olay yönteminde genellikle işletme fonksiyonları veya yönetim fonksiyonları ile ilgili gerçek bir olay önce yazılı bir metin haline getirilerek aktarılmaktadır. Her öğrenci önce bireysel olarak örnek olayı okumakta daha sonra küçük gruplarda olaya ilişkin bireysel çözümler görüşülmekte, daha sonra öğretim üyesinin başkanlığında tüm grubun bir arada olduğu sınıf tartışmasına katılmaktadır (Eren, 2010: 508). Örnek olay yönteminde amaç “kesin doğru”yu bulmak değil, eldeki verilerle çözüm üretebilmek ve bunları farklı düşüncede olanlara karşı savunabilmektir (Dinçer, 2007: 489).

Örnek olay yöntemi, bireyin iletişim ve içsel becerilerini geliştirmede ve stratejik yönetimin öğretilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yöntem ile yapılan stratejik analizin, stratejik düşünceyi önemli ölçüde geliştirdiği bulgulanmıştır (Gürol, 2004: 79).

Stratejik yönetim dersinin vazgeçilmez ve ayrılmaz bir modülü olarak geliştirilmiş olan bu yöntem, iş yaşamındaki gerçek olaylardan hazırlanmış örnek olaylarla, işletme eğitimi veren birçok kurumda yararlanılan bir eğitim aracı olarak kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 507).

İşletme yüksek lisans programında stratejik yönetim dersi veren öğretim üyeleriyle yapılan görüşmeler sonucunda stratejik yönetim dersinde kullanılan öğretim tekniklerinde öğrencilerin aktif olarak derse katılımını sağlayan öğretim-öğrenme yöntemlerinin kullanıldığı söylenebilir. Tablo 2.8’de de öğretim yöntemleri ve tekniklerinde görüldüğü gibi bilgisayar destekli ders anlatımı, sınıf içi uygulamalarda; örnek olay çalışmaları, rol oynama yöntemi uygulanması ve üst düzey yönetici konferansları ile dersler aktif eğitim metotları ile işlenmektedir.

Tablo 2.8: Öğretim Yöntemleri ve Değerlendirme Ölçütleri

Öğretim Yöntemi ve Teknikleri	Değerlendirme Ölçütleri	Toplam Katkı %
<ul style="list-style-type: none"> - Ders anlatım - Örnek olay incelenmesi - Rol oynama - Üst düzey yönetici konferansları - Tartışma 	- Ara sınav	20
	<ul style="list-style-type: none"> - Dönem ödevi (proje) - Sunum - Örnek olay sunumu - Makale ve kitap özeti takdimi - Derse devam 	50
	- Final	30
	Toplam (%)	100

Klasik diye nitelendirebileceğimiz öğrenim-öğretim metotlarından farklı bir yapıya sahip olan aktif eğitim metotları; öğrenci merkezli olup, bilgiyi araştırmaya, onu elde etmeye ve kullanmaya yönelik tarzıyla, iş dünyasında karşılaşılabileceği sorunlara karşı empati kurarak teorik bilgilerine, pratik çözüm önerilerini getirebilmektedir.

Stratejik yönetim dersinde de bu aktif eğitim metotlarının uygulanması, öğrencilerde veya mesleğinde ilerlemek isteyen bireylerde, işletme ve yöneticilik alanında karşılaşılabilecek öngörülmeyen karmaşık durumlara, yaratıcı düşünerek, sorunları değerlendirebilecek, çözüm üretebilecek beceri kazandıracaktır.

2.4.4. Stratejik Yönetim Dersinde Değerlendirme

Buraya kadar stratejik yönetim dersinin amacı, içeriği ve öğrenme-öğretme metotları aktarılmaya çalışılmıştır. Daha önceden de belirtildiği gibi birbirleri ile dinamik ilişkiye sahip olan bu sürecin son evresi olan değerlendirmeyle, stratejik yönetim dersinin ulaşmaya çalıştığı başarı düzeyinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Öğrencinin başarı durumu hangi düzeyde olursa olsun, öğretmekle görevli olan eğitimci, öğrencinin bilgisini

derste çeşitli yöntemlerle ölçerek, dersin sonunda öğrencide kazanılması istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

İşletme yüksek lisans programlarında stratejik yönetim dersi okutulan üniversitelerin web sitelerindeki ders değerlendirme yöntemine dair bilgilerin incelenmesi ve Ankara bulunan üniversitelerde stratejik yönetim dersi veren öğretim görevlileriyle yapılan görüşmeler sonucunda bu dersin değerlendirme ölçütleri Tablo 2.8'deki gibi özetlenmiştir.

Yapılan incelemeler ve görüşmeler sonucunda stratejik yönetim dersinin değerlendirme ölçütleri Tablo 2.8'de görüldüğü gibi ara sınav, dönem ödevi, sunum, örnek olay, makale özeti takdimi ve derse devam gibi dönem içi çalışmalar ve final sınavından oluşmaktadır. Ara sınav ve dönem içi çalışmalar yıl içindeki başarı durumunu ölçmekte ve dönem sonu başarı oranına etki etmektedir. Tablodaki ara sınavın ve öğrenciler tarafından yapılan çalışmaların yüzdesine bakıldığında dersi geçmenin %70 oranında dönem içi başarıya bağlı olduğu görülmektedir. Bu oranın dağılımı ara sınav için %20, dönem iç yapılan proje, sunum, örnek olay takdimi, derse katılım ve devam gibi faktörlerin uygulanma ölçütüne göre dağılımı %50 oranları arasında değiştiği söylenebilir. Ara sınav ve dönem içi çalışmalarının yanı sıra final sınavı notunun başarıya etkisi ise genel olarak %30 civarındadır. Öğrencilerin dönem sonu başarı notları, öğretim üyesi tarafından oluşturulan stratejik yönetim dersine ait başarı değerlendirmesindeki kriterlere göre belirlenerek, öğrencilerin dönem boyunca yürüttükleri çalışmalara ve elde ettikleri başarılarına göre verilmektedir. Derste başarılı olmak için belirlenen katkı oranları üniversiteler arasında farklılık göstermekle birlikte stratejik yönetim dersinde kullanılan değerlendirme yöntemleri ve notlandırma sistemleri dersi veren öğretim üyesi tarafından oluşturulmakta ve birbirine benzerlik göstermektedir.

Stratejik yönetim dersinin başarı göstergesi sınavlar, dönem içi çalışmalar ve derse devam olabileceği gibi beklenen asıl sonuç stratejik yönetim dersini başarıyla tamamlayan öğrencilerde oluşması istenen

niteliklerdir. Kazanılması istenen bu nitelikler, üniversitelerin web sitelerinde yer alan öğrenme çıktıları incelenerek ve Ankara Üniversitelerinde stratejik yönetim dersi veren öğretim üyeleriyle görüşülerek oluşturulmuştur. Öğrencilerden beklenen bu başarı durumları ortak özellikler halinde sıralanarak aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

- Değişimin farkında olmalı ve bu değişime ayak uydurabilmeli,
- Örgütün stratejisini tanımlayabilmeli,
- Gerekli bilgileri toplayarak, iç ve dış çevre faktörlerinin mevcut yapısını ve şartlarını belirleyerek ortaya çıkan fırsatları, üstünlükleri, tehditleri ve zayıflıkları değerlendirebilmeli,
- Örgütsel hedefleri tanımlamayı bilerek, geleceğe dönük bakış açısı sağlayabilmeli,
- Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan rekabetçi, işkolu ve kuruluş seviyesindeki stratejileri oluşturabilmeli,
- Stratejilerin uygulanması ve yürütmesi ile ilgili yönetsel görevleri bilmeli,
- Stratejik yönetim sürecini izleyebilecek ve değerlendirebilecek, örgüt stratejisini eyleme dönüştürebilecek bilgi ve beceriye sahip olabilmeli
- İş dünyasının karmaşıklaşan yapısı ve sürekli değişmekte olan pazarda nasıl bir rekabet üstünlüğünü sağlayacaklarını bilmeli,
- Stratejik lider özelliklerini taşıyabilmelidirler.

Öğrencilerden beklenen yukarıda sıralanan başarı durumları aynı zamanda stratejik yönetim sürecine ve stratejik liderliğe dayalı özelliklerdir. Stratejik yönetim dersinin sonunda teori ile uygulama arasındaki ilişkiler öğretilerek, öğrencilerde, genel bir yönetim bakış açısının yanında stratejik bilince sahip bir bakış açısıyla özgün, yenilikçi yaklaşımları benimseyebilen, iş sorunlarını giderebilme yeteneğine sahip, rekabet ortamında üstünlük yaratabilecek bilgi ve beceri düzeyleri gibi güçlü niteliklerin geliştirilmesinin beklendiği söylenebilir.

Ülkemizde yüksek lisans programlarında gösterilen stratejik yönetim dersinin ele alınış biçimi amaç, içerik, derste kullanılan öğretim yöntemleri, dersin değerlendirilme şekli ve öğrencilere dersin sonunda kazandırılması beklenen nitelikler aşamalar halinde incelenmiştir. Aşağıda ise, Harvard Üniversite'sinde İşletme Politikası adıyla oluşan ve günümüze kadar gelen Stratejik Yönetim dersinin nasıl izlendiğini, bu dersin amacının, içeriğinin, derste kullanılan öğrenme-öğretme yöntemlerinin neler olduğunu, dersin değerlendirme ölçütlerini ve bu dersi başarıyla tamamlayan öğrencilerden kazanılması beklenen niteliklerin neler olduğu aktarılmaya çalışılacaktır.

2.5. HARVARD ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK YÖNETİM DERSİ

Çalışma kapsamında web sitesi incelenen Harvard Üniversitesi'nin Harvard İşletme Okulu ismiyle MBA programına yer verdiği görülmektedir. Bu üniversiteye ait veriler kaynakçada gösterilen web sayfasından elde edilmiştir. İki yılı kapsayan MBA eğitimi içerisinde stratejik yönetim dersi müfredatta ikinci yılın son döneminde zorunlu ders olarak verilmektedir. Bu ders ile öğrencilere strateji geliştirme konusundaki becerilerin sağlanmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Bir örgütün nasıl bir rekabet avantajı sürdürmesi gerektiği, endüstrinin çekiciliğinin, dinamik rekabetçi pozisyonda, belirsizlikler ve değişiklikler karşısında fırsatların ve tehlikelerin nasıl değerlendirilmesi gerektiği anlayışı öğretilmek istenilmektedir.

Stratejik yönetim dersinin odak noktasının genel organizasyon üzerine kurulduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin sorumluklarını kapsayan stratejik yönetim dersiyle öğrencilerin, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması dahil üzere stratejik yönetim süreci bazında stratejinin içeriği, yönetimin farklı fonksiyonel alanlarındaki ilişkileri, örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkileri analiz edebilme ve yorumlayabilme kabiliyeti kazanmaları amaçlanmaktadır.

Stratejik yönetim ders içeriğine bakıldığında ise, on altı haftalık bir süreci kapsayan ders döneminde stratejinin ne olduğu ile başlanarak, dış çevre ve iç çevre analizleri, işletme stratejileri, maliyet liderliği, ürün farklılaştırılması, dikey bütünleşme, kurumsal yönetim stratejileri ve çeşitlendirme, uluslararası stratejiler, birleşme ve satın almalar gibi konuların işlendiği görülmektedir.

Ders öğrenme-öğretme metotlarında ise finansal analizlerin incelenmesini gerektiren örnek olay yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca öğrenciler tarafından sunum yapmak amacıyla grup oluşturularak seçilen bir konu hakkında, mevcut konular ve bulgular arasındaki sorunları tartışmaya ve öneriler sunulmaya yönelik çalışma ile literatür taramasının yapılması ve firma örneklerinin incelenmesi istenilmektedir. Öğrenme-öğretme metodunda öğrencinin dikkatini çekerek katılımın sağlandığı ders işleniş şekliyle araştırma, tartışma ve analiz etme teknikleri kullanılarak stratejik yönetim dersinin daha etkili işlenmesi sağlanmaktadır.

Ders değerlendirme yöntemlerinin ve notlandırma sisteminin ise Harvard Üniversite'sinde öğretim üyelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ders değerlendirme ölçütleri örnek olay, grup sunum, derse katılım ve dönem ödevinden oluştuğu gibi takım değerlendirme ve final olgusun da başarıyı etkilediği görülmektedir. Bu çalışmaların başarıya katkı oranları ise Tablo 2.9.'da yer almaktadır.

Tablo 2. 9. Ders Değerlendirme Yöntemi

Değerlendirme Ölçütleri	Toplam Katkı %	Değerlendirme Ölçütleri	Toplam Katkı %
Örnek olay	30	Örnek olay	30
Grup sunum	20	Grup sunum	20
Derse katılım	20	Takım değerlendirme	5
Dönem ödevi	30	Derse katılım	20
		Final	25

Harvard Üniversitesi stratejik yönetim dersi değerlendirme yöntemlerinde ve notlandırma sistemlerinde dikkat çeken bir nokta Tablo 2.9' dan da görüleceği üzere ara sınava veya final sınavına yer verilmediğidir. Sınav uygulamasının yapılmadığı stratejik yönetim dersinde öğrencileri araştırmaya ve öğrenmeye yönelterek bir ders değerlendirme yöntemi izlendiği söylenebilir. Tablo 2.9'da dikkat çeken başka bir nokta ise derse katılımın başarıyı %20 oranında etkilediğidir. Derse katılım sayesinde öğrencilerde konuyla ilgili yorum yapabilme kabiliyetinin kazandırılmak istendiği söylenebilir.

Stratejik yönetim dersini Harvard Üniversite'sinde başarıyla tamamlayan öğrencilerde kazanılması istenen nitelikler ise aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- Analitik araçların kullanılmasında ustalık ve bütünleştirici bir bakış açısının sağlanması,
- Bu araçları endüstrileri, rakipleri ve rakiplerin rekabetçi davranışlarının derinlemesine analizinin yapılabilmesi için kullanılan ve firmaların rekabet avantajlarını nasıl geliştirerek sürdürebileceklerini analiz etme becerisi kazanması,
- Rekabet konumlandırması ve karşılaştırmalı maliyetler yanında, yeni ürünlerin pazarda pay elde etmesi, ağ dışsallığı ve küreselleşme gibi konuları iyi bir şekilde belirleyebilme niteliklerinin kazandırılması istenilmektedir.

Harvard Üniversitesi MBA programı müfredatında yer verilen stratejik yönetim dersiyle öğrencilerde; stratejik yönetim araçlarını kullanabilme, endüstriyi ve rakipleri analiz edebilme, piyasa yapısını tanımlayabilme ve bu yapıya göre strateji belirleyebilme gibi becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır denilebilir.

Görüldüğü gibi ülkemiz üniversitelerinde İşletme yüksek lisans eğitim programlarında yer alan stratejik yönetim dersinin işleniş biçimi ile Harvard Üniversitesi yüksek lisans eğitiminde yer alan stratejik yönetim dersinin

işleniş biçimini arasında çok fazla fark olmadığı görülmektedir. Stratejik yönetim dersinin amacının, içeriğinin, öğrenme-öğretme tekniklerinin ve öğrencilerde kazanılması beklenen niteliklerin hemen hemen aynı olduğunu söylenebilir. Bu ders ile öğretilmek istenen öğrencilerin stratejik yönetim sürecinin her aşamasında bilgi sahibi olması, piyasa uygulamalarını analiz edebilme ve yorumlayabilme kısaca stratejik yönetim uygulamaları ile teori ilişkilerini analiz edebilmek için gerekli altyapının oluşturulması, bu altyapıyı uygulamayabilme bilgi ve beceri düzeyinin kazandırılması amaçlanmaktadır. Derste uygulanan öğrenme ve öğretme metotlarına bakıldığında ise üzerinde durulan ve önemli bir yere sahip olan örnek olay yöntemidir. Örnek olay yöntemi ile iş hayatında karşılaşılabilecek muhtemel fırsatlar ve tehditler hakkında bilgi vermek adına yöntemin stratejik yönetim dersinin vazgeçilmez bir parçası olduğunu söylenebilir. Ders müfredatında yer alan içeriklerin belirlenmesi ve ders değerlendirme yöntemlerinin oluşturulmasında benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Stratejik yönetim dersini veren öğretim üyesinin belirleyeceği kriterlere göre ders içeriğinin belirlenmesi, öğrenme-öğretme metotlarının ele alınış şekli, derste kullanılan değerlendirme yöntemleri ve notlandırma sisteminin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

Bu bölümde stratejik yönetim dersiyle öğrencilere kazandırması istenilen nitelikleri açıklamak amacıyla eğitim programlarının öğelerine, üniversitelerin yüksek lisans programında yer alan işletme yönetimi eğitiminin müfredatında önemli bir yere sahip stratejik yönetim dersine yer verilmiştir. Son olarak da Harvard Üniversitesi MBA programında yer alan stratejik yönetim dersi işleniş biçimi incelenerek ele alınmıştır. Kısaca tezin bu bölümünde üçüncü bölümde incelenecek olan “Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi”nin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilecek alan araştırmasının teorik altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Üniversitelerin yüksek lisans programlarında yer alan İşletme Yönetimi eğitimi, öğrencilere, günümüz iş dünyasında ihtiyaç duyulan temel işletmecilik bilgilerini ve süreçlerini öğretmeyi kapsamaktadır. İşletme Yönetimi eğitimi, iş ile ilgili teorik bilginin geniş bir alt yapı üzerine odaklanmasıyla, çalışan ve çalışmaya istekli olan bireylerin ihtiyaç duyduğu önbilgileri ve yöntemleri sentezleyebilme, yorumlayabilme ve yönetebilme nitelikleri kazandırarak, bu nitelikleri örgüt içersinde kullanabilme becerisine sahip bireylerin yetiştirilmesi istenmektedir.

Farklı lisans derecelerine sahip bireylerin, yönetim ve yöneticilik alanında başarılı ve etkin olabilmek için İşletme Yönetimi programında yüksek lisans eğitimini tamamlamayı tercih ettikleri söylenebilir. Üniversiteler bu programla öğrencilerine, iş hayatına yönelik çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi birikimlerini arttırabilecekleri, ders müfredatından faydalanmaları imkânı sağlamaktadır.

İşletme Yönetimi müfredatında önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim dersi ile küreselleşme ve beraberinde getirdiği değişime uyum sağlayabilecek, örgüt ve çevresini inceleyebilecek, bilgi toplama, analiz etme rolünün ön plana çıktığı, karar verebilecek ve bu kararları doğru uygulayabilecek niteliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma Ankara'daki Üniversitelerin İşletme Yönetimi yüksek lisans programlarında yer alan stratejik yönetim dersinin iş dünyasında gerekli nitelikleri öğrencilere kazandırma düzeyini belirlemeyi hedeflemektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi kısmında araştırmanın veri toplama aracı ve geliştirilmesi, araştırmanın evreni, sınırlılıkları, veri analiz teknikleri ve araştırmanın problemi ve alt problemleri yer almaktadır. Araştırmanın bulguları ve yorumları kısmında ise demografik değişkenler ve problemle alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Stratejik yönetim, bir örgütün değişen çevre şartlarına karşı daha iyi performans sergileyebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi açısından çalışanların katılımını ve üst yönetimin desteğini içeren sonuç almaya yönelik bütüncül bir yaklaşımdır.

Dünyada sürekli değişen çevre koşulları örgütlerin uzun vadede sürekliliğini sağlayabilmeleri için stratejik bakış açısına sahip, sorunlara çözüm sunabilecek üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır.

İşletme Yönetimi yüksek lisans programında verilen stratejik yönetim dersiyle öğrencilere; üst düzey yönetici olarak karşılaşılabilecekleri karmaşık problemlerini doğru bir şekilde tanımlayabilmeleri, bu problemlere çözüm üretebilmelerini sağlayacak bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın konusunu, Ankara ilindeki üniversitelerde İşletme Yönetimi yüksek lisans programlarında verilen stratejik yönetim dersiyle, öğrencilerde iş dünyasında gerekli niteliklerin kazandırılma düzeyinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerde, endüstriyel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen çevre koşulları bir örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin, daha organize ve verimli şekilde yerine getirilmesi arayışı çok eski dönemlerden günümüze kadar uzanmaktadır.

Günümüz dünyasında ise küreselleşme sonucu artan rekabet hızla gelişerek kurum, kuruluş ve firmalarda uzun dönemli önlemler almayı zorunlu kılmaktadır. Bu ise yöneticilerin; yönetim becerilerini geliştirebilmeleri, mükemmeli yönetebilmeleri ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceği planlamalarından geçmektedir.

İş dünyasının giderek karmaşıklaşan yapısı, eğitime olan önemi artırmaktadır. Günümüz şartlarında ise lisans eğitimi almak yeterli olmamakta, lisans mezunları eğitim hayatlarına devam ederek, alanında uzmanlaşmak veya iş hayatında yükselmek için mutlaka yüksek lisans eğitimi almayı tercih etmektedirler.

Yüksek lisans eğitiminde kişinin; eğitim aldığı alanda branşlaşması, mesleki konuda derin bilgi sahibi olması ve mevcut bilginin uygulamada nasıl kullanacağını öğrenmesi esas alınmaktadır. Sosyal Bilimler Enstitülerinde açılan İşletme Yönetimi Programlarının amacı da hızla değişen iş dünyasında yönetim becerilerine sahip olması beklenen lider ve yöneticilere kapsamlı bir işletme eğitimi vermektir.

Yapılan çalışmanın amacı; Ankara ili üniversitelerinde yüksek lisans eğitimini İşletme Yönetimi programında yapan öğrencilere verilen stratejik yönetim dersi ile iş dünyasında; kaynakları etkili verimli kullanabilecek, stratejik bir bakış açısı ile analiz, karar verme ve uygulama yeteneklerine sahip bireyler yetiştirilmesinin sağlanmasıdır. Kısacası örgütleri uzun dönemde yönetebilecek yetenekleri kazandırmaktır. Uygulama İşletme Yönetimi yüksek lisans programında stratejik yönetim dersi alan öğrenciler ile gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni yüksek lisans öğrencilerinin, lisans

öğrencilerine kıyasla iş hayatında aktivitelerinin daha fazla olmasıdır. Dolayısıyla; yüksek lisans eğitimlerini devam ettirirken yönetim becerilerinin yanı sıra, teorik ve pratik bilgiye de sahip bireylerin yetiştirilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Öncelikle tez gerekçesinin hazırlık aşamasında literatür taramasının yanı sıra araştırma konusu olan Türkiye’de ki devlet ve vakıf üniversitelerinin, Sosyal Bilimler Enstitülerinde ön bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Stratejik yönetim dersini İşletme Yönetimi yüksek lisans programını müfredatlarında bulunduran devlet ve vakıf üniversiteleri Tablo 3.1’de ve Tablo 3.2.’de yer almaktadır.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi devlet üniversitelerinde İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitim programlarında stratejik yönetim dersine yer veren 58 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Bu bilgilere öncelikle üniversitelerin Sosyal Bilimler Enstitüsü web siteleri İşletme Anabilim Dalı ders müfredatları taranarak ulaşılmaya çalışılmış, web sitelerinde bilgilerine ulaşılamayan üniversitelerin ise ilgili bölümleri aranmıştır. İncelenen 58 üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüleri telefonla aranarak stratejik yönetim dersinin müfredatlarında bulunup bulunmaması ile ilgili gerekli bilgiler alınan üniversiteler; Bartın Üniversitesi, Bozok Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Mehmet Aktif Ersoy Üniversitesi, Necmettin Erkan Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi’dir.

Tablo 3.1: Stratejik Yönetim Dersine İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yer Veren Devlet Üniversiteleri

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ	
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ	HARRAN ÜNİVERSİTESİ
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ	HİTİT ÜNİVERSİTESİ
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
BARTIN ÜNİVERSİTESİ	KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ	KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ	KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
BOZOK ÜNİVERSİTESİ	MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ	MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	MERSİN ÜNİVERSİTESİ
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ	NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
DİCLE ÜNİVERSİTESİ	NIĞDE ÜNİVERSİTESİ
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ	ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
EGE ÜNİVERSİTESİ	OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ	PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FIRAT ÜNİVERSİTESİ	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ	SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ	YALOVA ÜNİVERSİTESİ
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ	YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Tablo 3.2' de web siteleri incelenen ve telefon ile görüşülerek İşletme Yönetimi lisans üstü programlarında stratejik yönetim dersine yer veren vakıf üniversiteleri yer almaktadır. Programlarında Stratejik Yönetim dersine yer veren vakıf üniversitesi sayısı 35'tir. Web sitelerinde gerekli bilgilere ulaşılamayarak aranan vakıf üniversiteleri ise; İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İzmir Üniversitesi, KTO Karatay Üniversitesi,

Maltepe Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Toros Üniversitesi ve Türk Hava Kurumu Üniversitesi'dir.

Tablo 3.2: Stratejik Yönetim Dersine İşletme Yönetimi yüksek Lisans Programında Yer Veren Vakıf Üniversiteleri

VAKIF ÜNİVERSİTELERİ	
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	İZMİR ÜNİVERSİTESİ
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	KOÇ ÜNİVERSİTESİ
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
FATİH ÜNİVERSİTESİ	MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ	OKAN ÜNİVERSİTESİ
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ	SABANCI ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ	TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	TOROS ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ	YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ	YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL ŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	

Bu araştırmada söz konusu ön çalışma kapsamında yapılan hazırlıktan sonra elde edilen verilerden de yola çıkarak Ankara ilinde İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitim programında stratejik yönetim dersine yer veren devlet ve vakıf üniversitelerinin listesi oluşturulmuştur. Stratejik Yönetim dersini müfredatlarında bulunduran üniversiteler Tablo 3.3'de yer almaktadır.

Tablo 3.3: Ankara İlinde İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitim Programında Stratejik Yönetim Dersine Yer Veren Üniversiteler

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
BİLKENT ÜNİVERSİTESİ	TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi Ankara ilinde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında stratejik yönetim dersini müfredatında yer veren devlet üniversiteleri Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Yıldırım Beyazıt Üniversitesi’dir. Vakıf üniversiteleri ise Başkent Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi Türk Hava Kurumu Üniversitesi ve TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi’dir.

3.3.1. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden (EK1) faydalanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan anket sorularının hazırlanması aşamasında, ilgili kaynaklardan literatür taraması yapılarak tezin amacına uygun sorular oluşturulmuştur. Ayrıca konu ile alakalı uzman görüşü de alınmıştır. Sorular oluşturulurken çeldirici sorulara yer verilmiştir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında soruların açık, net ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Anket demografik soruların bulunduğu birinci bölüm ve stratejik yönetim dersiyle öğrencilere kazandırılması istenen alt boyutları ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır. Toplam 33 sorudan oluşan ankette, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili 4 ve stratejik yönetim dersinin gerekli nitelikleri kazandırma düzeyi ile ilgili 29 soru bulunmaktadır. İlk 4 soruyu oluşturan demografik özellikler sırasıyla cinsiyeti,

yaşı, mezun olunan lisans programını ve çalışma durumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim dersinin vermesi gerekli niteliklerden oluşan 29 sorunun 6 tanesi stratejik bilinç, 5 tanesi stratejik analiz, 5 tanesi stratejik yönlendirme, 3 tanesi strateji oluşturma, 4 tanesi strateji uygulama, 3 tanesi stratejik kontrol ve 3 tanesi stratejik liderlik ile ilgilidir. Tablo 3.4’de de görüleceği gibi “stratejik yönetim dersinin öğrencilere gerekli nitelikleri kazandırma düzeyi”ne ait anket formunda (EK1) yer alan alt boyutlar ve alt boyutların sıralanış şekli yer almaktadır.

Tablo 3.4: Anket Formunda Yer Alan Alt Boyutlar ve Alt Boyutların Sıralanış Şekli

	Alt Boyutlar	Anket Formunda Yer Alan Sıra Numaraları					
1	Stratejik bilinç ile ilgili sorular	1	6	12	19	23	28
2	Stratejik analiz ile ilgili sorular	5	11	15	20	22	
3	Stratejik yönlendirme ile ilgili sorular	4	13	17	26	29	
4	Strateji oluşturma ile ilgili sorular	10	18	25			
5	Strateji uygulama ile ilgili sorular	3	8	24	27		
6	Stratejik kontrol ile ilgili sorular	2	9	21			
7	Stratejik liderlik ile ilgili sorular	7	14	16			

Ankette yer alan ifadeler 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmış olup, anketin uygulandığı öğrencilerden ifadelere katılma ya da katılmama derecelerine göre işaret konulması istenmiştir. Anketteki ifadeler “5: Tamamen Katılıyorum”, “4: Katılıyorum”, “3: Kısmen Katılıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “1: Kesinlikle Katılmıyorum” biçimindedir.

3.3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İşletme Yönetimi yüksek lisans programında 2012-2013 akademik yılı içerisinde stratejik yönetim dersini alan öğrenciler oluşturmaktadır.

İşletme Yönetimi yüksek lisans programlarında stratejik yönetim dersi verilen üniversiteler ve bu dersi alan öğrenci sayıları Tablo 3.5'de ki gibidir.

Tablo 3.5: Stratejik Yönetim Dersi Verilen Üniversiteler ve Öğrenci Sayıları

ÜNİVERSİTE ADI	Stratejik Yönetim Dersi Alan Öğrenci Sayısı
Başkent Üniversitesi	12
Bilkent Üniversitesi	11
Çankaya Üniversitesi	5
ODTÜ	23
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	42
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	-
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	-
TOPLAM	93

Tablo 3.5'de de yer alan Türk Hava Kurumu Üniversitesi ve Yıldırım Beyazıt Üniversitesi müfredatlarında stratejik yönetim dersi olmasına rağmen, her iki üniversitede de öğrenciler stratejik yönetim dersini henüz almadıkları için evren dışı bırakılmıştır. Kısacası araştırmanın evrenini 93 öğrenci oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, çeşitli sebeplerle (öğrencilerin ankete katılmak istememeleri, öğretim üyesinin anket uygulamasına izin vermemesi) 57 öğrenciye anket uygulanabilmiştir. Kısaca hedeflenen evrene ulaşma oranı %61 olarak gerçekleşmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın konusuyla ilgili daha önce çalışma yapılmamış olması araştırmanın literatür kısmının oluşturulmasında zorluklar yaşanmasına neden olmuştur. Stratejik Yönetim dersinin amacı, müfredatı, öğrenim ve değerlendirme yöntemlerine ve dersin öğrencilere kazandırması gereken niteliklere ilişkin verilerin elde edilebilmesi için üniversitelerin web sitelerinde ki ilgili kısımlar incelenmiş, stratejik yönetim dersi veren öğretim üyeleriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve mail yoluyla yazışmalar yapılmıştır.

Zaman ve maliyet açısından araştırmanın Türkiye genelindeki devlet ve vakıf üniversitelerine uygulanamaması araştırmanın Ankara ilindeki üniversitelerde uygulanması temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

Veri toplama tekniği olarak anket uygulanmasının yapılabilmesi için ders saatlerinin seçilmesi, dersin hocalarından izin alınmasını gerekli kılmıştır. Ders saatinde anket uygulaması yaptırmak istemeyen Bilkent niversite'sine mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket uygulamasına katılmak istemeyen öğrencilerin de olması araştırmanın bir başka sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.3.4. Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri

Araştırma kapsamında Ankara'da bulunan niversitelerin İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitim programlarında stratejik yönetim dersi gören öğrencilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 57 öğrenciye anket uygulanabilmiştir. Anket formundaki bilgiler IBM SPSS 20 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizleri gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak formda yer alan 4 demografik ve 29 maddelik ölçek sorularına ilişkin dağılımlar verilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda 29 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda 29 maddelik ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri 0,734 olarak hesaplanmış ve bu sonuçlara göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kalaycı (2005:403) güvenirlik analizini, "lmde kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir" şeklinde ifade etmektedir. Kalaycı (2005:405) Cronbach Alpha katsayısına bağlı olarak veri toplama aracının güvenirliğini ise alfa değerinin ifade ettiği güvenirlik derecesine göre şu şekilde sıralamaktadır.

0,00 < α < 0,40: Güvenilir değil

0,40 < α < 0,60: Güvenilirliği düşük

0,60 < α < 0,80: Oldukça güvenilir

0,80 < α < 1,00: Yüksek derecede güvenilir

Stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyini ölçmek için oluşturulan 7 alt boyuta ait tanımlayıcı istatistik değerleri verilmiştir. Araştırmanın problemi ve alt problemleri için yapılacak olan analizlere uygun testin seçiminden önce alt boyutlara ilişkin dağılım bilgileri incelenmiştir. Sonuç olarak tüm olan boyutlar için çarpıklık katsayısı $\pm 1,96$ arasında olduğundan dolayı, dağılımların normal olduğu görülmüş ve parametrik testlerin seçimine karar verilmiştir. Cinsiyet, yaş ve çalışma durumu değişkenleri için yapılan analizlerde bağımsız örneklem t testi, mezun olunan fakülte için yapılan analizde ise ANOVA analizi kullanılmıştır.

Araştırmada “Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyinin Belirlenmesi Anketi”ndeki ifadeler beşli Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Anket beş seçenek ve dört fark aralığına sahip olduğu için $4/5=0,80$ 'lik bir fark aralığı hesaplanmıştır. Beklenen nitelikleri kazandırma düzeylerini belirleyen puanlar ise aşağıda sıralandığı gibi kabul edilmiştir.

1,00–1,80: Çok düşük düzeyde nitelik kazandırdığı

1,81–2,60: Düşük düzeyde nitelik kazandırdığı

2,61–3,40: Orta düzeyde nitelik kazandırdığı

3,41–4,20: Yüksek düzeyde nitelik kazandırdığı

4,21–5,00: Çok yüksek düzeyde nitelik kazandırdığı

Öğrencilerin stratejik yönetim dersiyle gerekli nitelikleri kazanma düzeyleri arasında cinsiyet, yaş, mezun olunan lisans programı ve çalışma

durumlarına göre her alt boyut açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla istatistiksel karşılaştırmalar yapılmıştır. Anlamlılık seviyesi 0,05 olup, $p < 0,05$ olması anlamlı farklılığın olduğunu; $p > 0,05$ olması ise anlamlı farklılığın olmadığını göstermektedir.

3.3.5. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

Araştırmanın amacı, Ankara ilinde İşletme Yönetimi yüksek lisans programındaki stratejik yönetim dersinin bu dersi alan öğrencilerde gerekli nitelikleri kazandırma düzeyini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi nedir?
- 2) Stratejik yönetim dersinin öğrencilere
 - Stratejik bilinç
 - Stratejik analiz
 - Stratejik yönlendirme
 - Strateji oluşturma
 - Strateji uygulama
 - Stratejik kontrol
 - Stratejik liderlik

alt boyutları açısından beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi nedir?

- 3) Stratejik yönetim dersinin öğrencilere
 - Cinsiyet
 - Yaş
 - Mezun olunan lisans programı
 - Çalışma durumları

değişkenlerine göre beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi nedir ve aralarında anlamlı farklılıklar var mıdır?

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmanın bulguları ve yorumları kısmında demografik değişkenlere ve problemle alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Problem ve alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar kısmında ise; öğrencilerde genel olarak stratejik yönetim dersiyle kazanılması beklenen nitelik düzeyleri ile öğrencilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mezun olunan bölümlerine ve çalışma durumlarına göre kazanılması beklenen nitelik düzeyi incelenmektedir.

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Ankete katılan öğrencilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan öğrencilerin %50,9'u kadın, %49,1'i erkektir.

Tablo 3.6: Öğrencilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	29	50,9
Erkek	28	49,1
Toplam	57	100,0

Tablo 3.7: Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Yüzde
22-27	36	63,1
28-33	16	28,1
34-39	2	3,5
40-45	2	3,5
46 ve Üstü	1	1,8
Toplam	57	100,0

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğrencilerin %63,1’i 22-27 yaşında iken, %28,1’i 28-33 yaşında, %3,5’i 34-39 yaşında, %3,5’i 40-45 yaşında ve %1,8’i ise 46 yaş ve üstündedir. Araştırmanın örnekleminin büyük bir bölümünü 22-27 yaş grubu öğrenciler oluşturmaktadır.

Tablo 3.8’de öğrencilerin daha önce mezun olduğu lisans programlarına göre dağılımları yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin %40,3’ü İ.İ.B.F. mezunu iken, %38,6’sı mühendislik ve mimarlık fakültesi, %1,8’i sağlık ve %19,3’ü diğer fakültelerden (Fen Edebiyat Fakültesi) mezundur. Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere anketin uygulandığı öğrencilerin büyük bir çoğunluğunu İ.İ.B.F. ve mühendislik ve mimarlık fakültesinden mezun olan öğrencilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.8: Öğrencilerin Mezun Olduğu Lisans Programına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Bölüm	Kişi Sayısı	Yüzde
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	23	40,3
Mühendislik/ Mimarlık Fakültesi	22	38,6
Sağlık Bilimleri	1	1,8
Diğer	11	19,3
Toplam	57	100,0

Tablo 3.9: Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı

Çalışma Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Çalışıyorum	35	61,4
Çalışmıyorum	22	38,6
Toplam	57	100,0

Tablo 3.9’dan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğrencilerin %61,4’ü çalışmakta, %38,6’sı ise çalışmamaktadır. Kısaca yüksek lisans eğitimi için işletme yönetimini tercih eden öğrencilerin çoğunun çalıştığı

belirlenmiştir. Buradan anketin uygulandığı öğrencilerin çoğunun İşletme Yönetimi eğitimi sayesinde iş dünyasındaki pratik bilgilerine teorik olarak da katkıda bulunarak kariyerlerine yön vermek için tercih ettikleri sonucu çıkarılabilir.

3.4.2. Probleme ve Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Stratejik yönetim dersinin öğrencilerde beklenen nitelikleri kazandırma düzeyleri; stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama, stratejik kontrol ve stratejik liderlikten oluşan 7 alt boyuta dayanılarak ölçülmüştür. Öğrencilerden stratejik yönetim dersiyle beklenen nitelikleri kazanma durumları cinsiyet, yaş, mezun olunan lisans programı ve çalışıp çalışmama durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

3.4.2.1. Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazanma düzeyinin yüksek ($\bar{X}=3,71$) olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, genel olarak stratejik yönetim dersinin öğrencilere alt boyutlar açısından beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi yüksek düzeydedir. Tablo 3.10'dan da görüleceği üzere öğrenciler sadece "stratejik kontrol" ($X= 3,40$) alt boyutu açısından orta düzeyde niteliklere sahiptirler.

Öğrencilerin stratejik kontrol alt boyutu açısından orta düzey niteliklere sahip olmaları stratejik yönetim sürecinde, izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, kontrol etkinliğinin sürecin her aşamasında yapılması gerekli faaliyetlerden oluştuğunu ve süreç de eş zamanlı kontrol uygulamaları yapılması gerektiği hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanıyor şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 3.10: Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	Beklenen Nitelikleri Kazanma Düzeyi
Stratejik Bilinç	57	2,50	4,83	3,96	0,438	Yüksek
Stratejik Analiz	57	2,40	5,00	3,90	0,585	Yüksek
Stratejik Yönlendirme	57	2,00	5,00	3,42	0,632	Yüksek
Strateji Oluşturma	57	2,33	5,00	3,74	0,611	Yüksek
Strateji Uygulama	57	2,50	5,00	3,71	0,499	Yüksek
Stratejik Kontrol	57	2,33	4,33	3,40	0,505	Orta
Stratejik Liderlik	57	2,00	4,67	3,63	0,635	Yüksek
Toplam	57	2,93	4,31	3,71	0,331	Yüksek

Öğrenciler stratejik kontrol alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde niteliklere sahiplerdir. Yüksek düzeyde kazanılan niteliklerden alt boyutlar arasında stratejik bilinç alt boyutunun ($\bar{X}=3,96$) öğrencilerde diğer alt boyutlara oranla daha fazla beklenen niteliği kazandırdığı söylenebilir. Başka bir ifade ile öğrenciler stratejik yönetim sürecinin bir kereye mahsus uygulanan bir çalışma olmadığı, sürecin stratejik bilince sahip olmakla başlayan çalışma olduğu ve stratejik bilinç ile örgütlerin stratejik hareket kabiliyeti kazanarak fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınma imkânı sağladığı hakkında beklenen niteliklere yüksek düzeyde ulaşmışlardır. Ayrıca öğrencilerin stratejik yönetim ve yönetim arasındaki farkı da bildikleri, stratejik yönetimin dış çevre değişimine odaklı olduğu, sürecin başlatılması ilgi karar varıldıktan sonra ekibin kurulması gerektiği ve bu sürecin sadece örgütün amacı ve yönetim felsefinin belirlenmesiyle ilgili bir yaklaşım olmadığı hakkında bilince sahip oldukları da söylenebilir.

Stratejik bilinç alt boyutu sonrasında, öğrenciler tarafından diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olarak kazanılan niteliklerden diğer bir alt boyut stratejik analiz ($\bar{X}=3,90$) alt boyutudur. Bu demektir ki öğrenciler stratejik

bilinç alt boyutundan sonra stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması olan stratejik analiz alt boyutunda da beklenen nitelikleri kazanmışlardır. Öğrenciler örgütün içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları, yetenekleri sürekli olarak analiz etmesi gerektiği, stratejilerinin geliştirilmesi için iç ve dış çevre analizinde SWOT analizinden başka yöntemlerin de kullanılması hakkında beklenen niteliklere ulaşmışlardır. Örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle çevre koşulları arasındaki uyumun sağlanması, geleceğin tahminiyle ilgili varsayımların açıkça ortaya koyularak doğruluklarının araştırılması gerektiği ve stratejik analizde iç ve dış paydaşların katılımının her zaman gerekli olduğu hakkında da kazanılması beklenen nitelikleri yüksektir.

3.4.2.2. Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Tablo 3.11'de cinsiyet ile stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi alt boyutları ve toplam beklenen nitelikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Kadın öğrencilerin stratejik yönetim dersiyle kazandıkları nitelikler ($\bar{X}=3,78$) erkek öğrenciler için ise ($\bar{X}=3,63$) olarak belirlenmiştir. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre toplam beklenen nitelikleri kazanma düzeyi değerlendirildiğinde, kadın öğrencilerin, erkek öğrencilere oranla kazanılması beklenen niteliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu ancak kadın öğrenciler ile erkek öğrencilerin beklenen nitelikleri kazanma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı ($t:1,770$; $p>0,05$) görülmektedir. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre toplam beklenen nitelikleri kazanma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 3.11'de de görüldüğü üzere stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik liderlik alt boyutlarında kadın öğrencilerin kazandıkları nitelikler erkek öğrencilere

oranla yüksek düzeydedir. Stratejik kontrolde ($\bar{X}=3,40$) ise kazanılan nitelik kadın ve erkek öğrencilerde aynıdır ve orta düzeydedir.

Stratejik Bilinç alt boyutu için kadınların düzeyi ($\bar{X}=4,07$) iken, erkeklerin düzeyi ($\bar{X}=3,85$)'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında “stratejik bilinç” alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir (t:1,973; p>0,05). Ancak kadın öğrencilerin stratejik bilinç alt boyutunda erkek öğrencilere oranla stratejik yönetimin dış çevre odaklı olması, sürecin bir kereye mahsus bir uygulama olmadığı, stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreç olduğu gibi kazanılması beklenen niteliklere yüksek düzeyde sahip oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 3.11: Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	t	p
Stratejik Bilinç	Kadın	29	4,07	0,458	1,973	0,053
	Erkek	28	3,85	0,394		
Stratejik Analiz	Kadın	29	4,03	0,566	1,814	0,075
	Erkek	28	3,76	0,581		
Stratejik Yönlendirme	Kadın	29	3,45	0,742	0,316	0,753
	Erkek	28	3,40	0,508		
Strateji Oluşturma	Kadın	29	3,84	0,676	1,140	0,259
	Erkek	28	3,65	0,533		
Strateji Uygulama	Kadın	29	3,78	0,515	1,005	0,319
	Erkek	28	3,64	0,483		
Stratejik Kontrol	Kadın	29	3,40	0,578	-0,061	0,952
	Erkek	28	3,40	0,429		
Stratejik Liderlik	Kadın	29	3,69	0,563	0,699	0,487
	Erkek	28	3,57	0,708		
Toplam Kazanılan Nitelik	Kadın	29	3,78	0,357	1,770	0,082
	Erkek	28	3,63	0,286		

Tablo 3.11’de yer alan stratejik analiz alt boyutu için ise kadın öğrencilerin düzeyi ($\bar{X}=4,03$) iken, erkek öğrencilerin düzeyi ($\bar{X}=3,76$)’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında “stratejik analiz” alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,814$; $p>0,05$). Kadın öğrencilerin stratejik analiz alt boyutunda beklenen niteliği kazanma oranı erkek öğrencilere oranla daha yüksektir. Bu demek oluyor ki kadın öğrenciler, stratejik yönetimin temel amacı olan örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle çevre koşulları arasında uyum sağlaması, SWOT analizi yönteminden başka yöntemlerle de iç dış çevre analizinin yapılabilmesi, iç ve dış paydaşların katılımının her zaman gerekli olduğu gibi konular hakkında beklenen nitelikleri kazandıkları görülmektedir. Kısaca kadın öğrencilerin stratejik yönetim yaklaşımında, stratejik yönetim sürecini erkek öğrencilere göre daha iyi algıladıkları söylenebilir.

Stratejik kontrol alt boyutu için kadınların düzeyi ($\bar{X}=3,40$) iken, bu düzey erkek öğrenciler için de ($\bar{X}=3,40$) oranındadır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda da kadın öğrenciler ile erkekler öğrenciler arasında “stratejik kontrol” alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı ($t:-0,061$; $p>0,05$) Tablo 3.11’de görülmektedir. Stratejik kontrol alt boyutunda erkek ve kadın öğrencilerin izleme ve değerlendirmenin yapılmasında uygun veri ve istatistiklerin derlenmesi, stratejik yönetim sürecinde eş zamanlı kontrol uygulamalarının gerekli olması ve sürecin son evresi olan kontrol etkinliğinin her aşamasında yapılması gerekli faaliyetlerden oluştuğu hakkında orta düzeyde niteliklere sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.4.2.3. Öğrencilerin Yaşlarına Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Öğrencilerin yaşlara göre stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir. Tablodan 27 yaş ve

altındaki öğrencilerin düzeyinin ($\bar{X}=3,74$), 28 yaş ve üstündeki öğrencilerin ($\bar{X}=3,65$) düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğrencilerin yaş aralıklarına göre stratejik yönetim dersiyle kazandıkları nitelikler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (t: 0,983; $p>0,05$).

Tablo 3.12: Öğrencilerin Yaşlarına Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Alt Boyutlar	Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	t	p
Stratejik Bilinç	22-27	36	3,98	0,457	0,371	0,712
	28 Yaş ve Üstü	21	3,94	0,413		
Stratejik Analiz	22-27	36	3,95	0,544	0,858	0,395
	28 Yaş ve Üstü	21	3,81	0,654		
Stratejik Yönlendirme	22-27	36	3,51	0,675	1,298	0,200
	28 Yaş ve Üstü	21	3,29	0,539		
Strateji Oluşturma	22-27	36	3,77	0,601	0,320	0,750
	28 Yaş ve Üstü	21	3,71	0,644		
Strateji Uygulama	22-27	36	3,74	0,445	0,640	0,525
	28 Yaş ve Üstü	21	3,65	0,589		
Stratejik Kontrol	22-27	36	3,33	0,458	-1,323	0,191
	28 Yaş ve Üstü	21	3,52	0,572		
Stratejik Liderlik	22-27	36	3,69	0,560	0,978	0,332
	28 Yaş ve Üstü	21	3,52	0,750		
Toplam Kazanılan Nitelik	22-27	36	3,74	0,315	0,983	0,330
	28 Yaş ve Üstü	21	3,65	0,356		

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik liderlik alt boyutlarında 27 yaş ve altındaki öğrencilerin, 28 yaş ve üstündeki yaş grubu öğrencilere oranla yüksek düzeyde beklenen niteliklere sahip oldukları söylenebilir. Stratejik kontrol alt boyutunda ise 28 yaş ve üstündeki öğrencilerin 27 yaş ve altındaki öğrencilere göre daha yüksek düzeyde niteliklere sahip oldukları görülmektedir.

Stratejik yönlendirme alt boyutu için 27 yaş ve altındakilerin düzeyi ($\bar{X}=3,51$) iken, 28 yaş ve üzerindeki düzeyi ($\bar{X}=3,29$)'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, farklı yaş grubundaki öğrencilerin arasında “stratejik yönlendirme” alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir (t:1,298; p>0,05). Ancak 27 yaş ve altındaki öğrencilerin stratejik yönlendirme alt boyutunda beklenen nitelikleri kazanma düzeyi 28 yaş ve üstündeki öğrencilerden yüksek düzeydedir. 28 yaş ve üstündeki öğrencilerin stratejik yönlendirme alt boyutunda orta düzeyde ($\bar{X}=3,29$) beklenen niteliklere sahip olması, öğrencilerin stratejik yönetim sürecini uygulamada önemli yere sahip olan misyon, vizyon amaçlar ve hedefler ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Şöyle ki örgütün varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gitmesi, amaçların misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olması, vizyon misyon kavramlarının sıklıkla karıştırılması ve vizyonun değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir örgüt için referans ve dönüm noktası olması hakkında kazandıkları niteliklerin 28 yaş ve üstündeki öğrencilerde orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Stratejik liderlik alt boyutu için 27 yaş ve altındakilerin düzeyi ($\bar{X}=3,69$) iken, 28 yaş ve üzerindeki düzeyi ($\bar{X}=3,52$)'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, farklı yaş grubundaki öğrencilerin arasında “stratejik liderlik” alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,978, p>0,05). 27 yaş ve altındaki öğrencilerin stratejik liderlik alt boyutunda kazandıkları nitelikler 28 yaş ve üstündeki öğrencilerden daha yüksek düzeydedir. Denilebilir ki 27 yaş ve altındaki öğrencilerin stratejik liderlik alt boyutunda stratejik yönetimin sadece stratejik lideri ilgilendirilen bir yönetim yaklaşımı olmadığı, üst yönetim tarafından desteklenerek başarılı olunacak katılımcı bir yaklaşım olduğu hakkında yüksek düzeyde niteliğe sahiptirler.

Stratejik Kontrol alt boyutunda ise 27 yaş ve altındaki öğrencilerin düzeyi ($\bar{X}=3,33$) orta düzeyde iken, 28 yaş ve üzerindeki öğrencilerin düzeyi ($\bar{X}=3,52$) daha yüksek düzeydedir. Uygulanan bağımsız örneklem t testinde ise, farklı yaş grubundaki öğrenciler arasında “stratejik kontrol” alt boyutu bakımından da istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı ($t:-1,323$; $p>0,05$) Tablo 3.12’de görülmektedir.

3.4.2.4. Öğrencilerin Mezun Oldukları Programa Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Öğrencilerin mezun oldukları lisans programlarına göre stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi açısından Tablo 3.13’de gösterildiği gibi mühendislik ve mimarlık fakültesinden mezun olan öğrenciler için ($\bar{X}=3,69$)’dur. Bu nedenle denilebilir ki, mühendislik ve mimarlık fakültesinden mezun olan öğrenciler diğer fakültelerden mezun olan öğrencilere oranla daha düşük düzeyde nitelik kazanmışlardır.

Öğrencilerde kazanılması beklenen nitelikler bakımından uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda farklı fakültelerden mezun olan öğrenciler arasında alt boyutlar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F:0,026$; $p>0,05$). Öğrencilerin mezun oldukları fakültelere göre stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama, stratejik kontrol ve stratejik liderlik alt boyutlarına göre kazanılan niteliklerin değişmediği, diğer bir deyişle farklı fakültelerden mezun öğrencilerin bu alt boyutlar açısından farklı niteliklere sahip olmadıkları söylenebilir.

Tablo 3.13’deki Stratejik bilinç alt boyutunda sağlık bilimleri ve diğer fakültelerden mezun olan öğrencilerin daha yüksek düzeyde nitelik kazandıkları görülmektedir ($\bar{X}=4,01$). Bu durumun sebebi olarak da sağlık bilimleri ve diğer fakültelerden mezun olan öğrencilerin stratejik yönetim

sürecinde, stratejik bilince sahip olmanın önemli bir yeri olduğu konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalarından kaynaklanıyor denilebilir.

Stratejik analiz alt boyutunda İ.İ.B.F.'den mezun öğrencilerin ise diğer fakültelerden mezun olan öğrencilere göre ($\bar{X}=3,97$) daha yüksek düzeyde nitelik kazandıkları söylenebilir. İ.İ.B.F.'den mezun olan öğrenciler içinde bulunulan mevcut durum, sahip olunan varlıklar ve yetenekler hakkında sürekli analiz yapılması gerektiği hakkında niteliklere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.13: Öğrencilerin Mezun Olduğu Programa Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Alt Boyutlar	Fakülte	Kişi Sayısı	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	F	p	Fark
Stratejik Bilinç	İ.İ.B.F	23	3,98	0,506	0,175	0,840	-
	Mühendislik	22	3,92	0,377			
	Diğer	12	4,01	0,435			
Stratejik Analiz	İ.İ.B.F	23	3,97	0,528	0,247	0,782	-
	Mühendislik	22	3,86	0,637			
	Diğer	12	3,84	0,629			
Stratejik Yönlendirme	İ.İ.B.F	23	3,32	0,772	0,956	0,391	-
	Mühendislik	22	3,43	0,431			
	Diğer	12	3,63	0,649			
Strateji Oluşturma	İ.İ.B.F	23	3,74	0,696	0,192	0,826	-
	Mühendislik	22	3,80	0,579			
	Diğer	12	3,67	0,532			
Strateji Uygulama	İ.İ.B.F	23	3,71	0,456	1,570	0,217	-
	Mühendislik	22	3,60	0,448			
	Diğer	12	3,92	0,634			
Stratejik Kontrol	İ.İ.B.F	23	3,47	0,519	0,570	0,569	-
	Mühendislik	22	3,39	0,467			
	Diğer	12	3,28	0,566			
Stratejik Liderlik	İ.İ.B.F	23	3,65	0,546	1,563	0,219	-
	Mühendislik	22	3,76	0,750			
	Diğer	12	3,36	0,521			
Toplam Kazanılan Nitelik	İ.İ.B.F	23	3,71	0,368	0,026	0,974	
	Mühendislik	22	3,69	0,287			
	Diğer	12	3,72	0,359			

Tablo 3.13'de yer alan Stratejik yönlendirme alt boyutu için sağlık bilimleri ve diğer fakültelerden mezun öğrencilerin düzeyi ise ($\bar{X}=3,63$) olduğu görülmektedir. Sağlık bilimleri ve diğer fakültelerden mezun olan öğrencilerin yüksek düzeyde niteliklere sahip olması öğrencilerin misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler hakkında bilgi sahibi olduklarından. Bu durum ise yukarıda belirtilen stratejik bilinç alt boyutunun yüksek olmasını destekler niteliktedir.

Stratejik yönetim dersinin stratejik liderlik alt boyutunda ise bu dersten kazanılması beklenen nitelikler açısından mühendislik ve mimarlık fakültesinden mezun öğrencilerin ($\bar{X}=3,76$), İ.İ.B.F.'den ve Sağlık Bilimleri ve diğer fakültelerden mezun olan öğrencilere oranda daha yüksek düzeyde bir nitelik kazandırdığı görülmektedir. Bu durum şöyle açıklanabilir; mühendislik ve mimarlık fakültesinden mezun olan öğrencilerin stratejik liderlik alt boyutunda; stratejik yönetimin sadece stratejik lideri ilgilendiren bir yönetim yaklaşımı olmadığı, stratejik liderin özelliklerinin liderin özelliklerinden farklı olduğu gibi konularda gerekli nitelikleri kazandıkları yönündedir.

3.4.2.5. Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Tablo 3.14'de öğrencilerin çalışma durumlarına göre stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyinin incelendiği görülmektedir. Öğrencilerin çalışma durumlarına göre toplam beklenen nitelikleri kazanma düzeyleri bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t:0,426$; $p>0,05$). Bununla birlikte her ne kadar çalışma durumlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmasa da, genel olarak çalışan öğrencilerin ($\bar{X}=3,72$), çalışmayan ($\bar{X}=3,68$) öğrencilere oranla stratejik yönetim dersinin alt boyutları açısından daha fazla nitelik kazandıkları söylenebilir.

Bununla birlikte stratejik kontrol alt boyutunda çalışmayan öğrenciler ($\bar{X}=3,33$) orta düzey niteliklere sahip iken, stratejik bilinç ($\bar{X}=4,01$) ve strateji

uygulama ($\bar{X}=3,74$) konularında ise yüksek düzeyde niteliklere sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmayan öğrencilerin stratejik bilinç alt boyutunda, stratejik yönetimin stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreç olduğu, stratejik uygulama alt boyutunda da, stratejik planların hazırlanmasıyla sürecin sona ermeyeceği konusunda gerekli nitelikleri kazandıkları söylenebilir.

Çalışan öğrencilerin, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik kontrol ve stratejik liderlik konularında yüksek düzeyde niteliklere sahip olmaları stratejik yönetim dersinin öğrencilere toplam nitelik kazandırma düzeyini de şekillendirmiştir.

Tablo 3.14: Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Stratejik Yönetim Dersinin Beklenen Nitelikleri Kazandırma Düzeyi

Alt Boyutlar	Çalışma Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	t	p
Stratejik Bilinç	Çalışıyorum	35	3,94	0,426	-0,579	0,565
	Çalışmıyorum	22	4,01	0,464		
Stratejik Analiz	Çalışıyorum	35	3,92	0,619	0,360	0,720
	Çalışmıyorum	22	3,86	0,539		
Stratejik Yönlendirme	Çalışıyorum	35	3,46	0,605	0,512	0,611
	Çalışmıyorum	22	3,37	0,685		
Strateji Oluşturma	Çalışıyorum	35	3,83	0,532	1,252	0,216
	Çalışmıyorum	22	3,62	0,715		
Strateji Uygulama	Çalışıyorum	35	3,69	0,529	-0,334	0,740
	Çalışmıyorum	22	3,74	0,460		
Stratejik Kontrol	Çalışıyorum	35	3,45	0,505	0,884	0,381
	Çalışmıyorum	22	3,33	0,510		
Stratejik Liderlik	Çalışıyorum	35	3,64	0,678	0,097	0,923
	Çalışmıyorum	22	3,62	0,575		
Toplam Kazanılan Nitelik	Çalışıyorum	35	3,72	0,335	0,426	0,672
	Çalışmıyorum	22	3,68	0,329		

Çalışan öğrencilerin strateji oluşturma alt boyutunda yüksek düzeyde nitelik kazanmaları, strateji oluşturma sorumluluğunun sadece tepe

yöneticinde bulunmadığı, stratejilerin belirlenmesinde örgüt kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliklerin dikkate alınacağı konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalarındandır. Stratejik kontrol alt boyutunda ise izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için uygun veri ve istatistiklerin derlenmesi ile mümkün olacağı, kontrol etkinliğinin sürecin her aşamasında yapılması gerekli faaliyetlerden oluştuğu konusunda yüksek düzeyde nitelik kazanmalarındandır.

Çalışan öğrencilerin stratejik liderlik alt boyutunda yüksek düzeyde ($\bar{X}=3,64$) nitelik kazandıkları Tablo 3.14'de görülebilir. Çalışan öğrencilerin stratejik liderlik alt boyutunda yüksek nitelik kazanmaları ise stratejik liderin özelliklerinin liderin özelliklerinden farklı olduğu, stratejik yönetim sürecinin sadece stratejik lideri ilgilendiren bir yönetim yaklaşımı olmadığı konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmalarındandır.

Sonuç olarak söylenebilir ki, stratejik yönetim dersinin kazandırdığı niteliklerin alt boyutları ile öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayan alt boyutlar arasındaki ilişkiler, nitelik kazanım düzeylerine göre değerlendirilmiş, bu düzeyler alt boyutlar ve öğrencilerin demografik değişkenleri göz önünde bulundurularak aradaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Buraya kadar stratejik yönetim dersinin kazandırdığı niteliklerin boyutlarından “stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama, stratejik kontrol ve stratejik liderlik” ile öğrencilerin demografik özelliklerine ait boyutlar olan “cinsiyet, yaş, mezun olunan lisans programı ve çalışma durumu” incelenmiştir. Stratejik yönetim dersinin öğrenciye gerekli nitelikleri kazandırma düzeyi alt boyutları ile demografik değişkenlere ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğrencilerin söz

konusu alt boyutları, demografik özelliklerine göre yüksek ya da düşük düzeyde nitelik kazanımlarına göre değerlendirilmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte her alanda olduğu gibi eğitim alanında da zorunlu bir değişimden bahsetmek mümkündür. Bu değişime ayak uydurmak zorunda olan üniversiteler geleneksel eğitim anlayışını geride bırakarak değişimin gerektirdiği geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerini, endüstriyel, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ki gelişmelerle paralel olarak yeniden yapılandırmaktadırlar.

Hiç kuşkusuz bu değişim ve beraberinde getirdiği endüstriyel ve teknolojik gelişmeler karşısında iş dünyasının giderek karmaşıklaşan yapısı İşletmecilik eğitimi alanında da yeniden yapılandırma ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Bu açıdan İşletmecilik eğitimi alanında köklü değişimler yaşanırken, artık İşletme lisans eğitimi de bu değişim karşısında yetersiz kalmakta, bireyler kendilerini yetiştirmek ve alanlarında uzmanlaşmak adına İşletme Yönetimi (MBA) yüksek lisans eğitimine yönelerek değişim sürecine uyum sağlama çabasına girmektedirler.

İşletme Yönetimi alanında tercih edilen yüksek lisans eğitimi sayesinde bireyler iş dünyasında aranan eleman olmak dışında, etkili düşünebilme, iletişim kurabilme, öngörülü olabilme, stratejiler geliştirebilme ve çevresel koşullara uygun kararlar verebilme niteliklerinin kazanımını hedeflemektedir. Teknik bilgi gerektiren alanlar yanında bilginin, zihinsel olarak bir fikri ortaya çıkarma niteliğinin kazanılması İşletme Yönetimi eğitimi müfredatında verilen yönetim alanındaki derslerin çeşitliliğiyle ve uygulanan aktif öğrenme-öğretme metotlarıyla bilgiyi araştırmaya, bulmaya, üretmeye, karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanmaya yönelik niteliklerin geliştirilmesine dönüştürmüştür.

İşletme Yönetimi eğitimi müfredatında yer alan stratejik yönetim dersi ise aslında İşletme eğitimi boyunca alınan bütün işletme ve yönetim derslerini

kapsayan, bütüncül bir bakış açısı sergileyen, “İşletme Politikası” olarak başlayıp, hızla değişen çevreden etkilenecek günümüzde artık “Stratejik Yönetim” adı altında okutulan önemli bir ders olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetim dersi müfredatı, verilen diğer derslerin müfredatından farklı olarak örgütlerin hem iç, hem de dış çevresini bir bütün olarak inceleyerek, örgütün uzun dönemde başarı ve rakiplerine karşı üstünlük sağlaması gibi konularla ilgilenmektedir. Aktif öğrenim-öğretim metotlarının kullanıldığı ders işleniş şekliyle, iş dünyasına ait gerçek olaylar üzerinde durularak, öğrencilerin İşletme Yönetimi eğitimi boyunca edindikleri bilgilerle, iş dünyasının gerçek sorunlarına yönelik çözümler üretebilmelerine yönelik nitelik ve beceri kazanımını kolaylaştırdığı söylenebilir.

Ayrıca, örgütlerin, uzun dönemli olarak yaşamlarını sürdürmesi ve faaliyetlerine devam etmesi, dış çevre odaklı olması ve dış çevreden gelebilecek tehditler karşısında önlemlerini alması, yönetiminde katılımcı bir yaklaşımın çalışanlara benimsetilerek sağlanması, rakiplerine karşı üstünlük sağlaması ve en önemlisi örgütlerde stratejik bilincin oluşması gibi unsurlarda öğrencilerin farkındalığını artırmaktadır.

Stratejik yönetim dersinin vazgeçilmez öğrenim-öğretim metodu olan örnek olay yöntemiyle de sınıf ortamında oluşturulan, gerçek olaylardan esinlenerek incelenen yönetim olaylarıyla öğrencilerde; gerçek iş dünyasının problemlerine karşı çözüm üretebilme, analiz ve değerlendirme yapabilme nitelikleri kazandırmaktadır. Ayrıca takım çalışmasını yürütebilme, etkili iletişim kurabilme ve eleştirilere açık olabilme gibi tutum ve davranışlarda kazandırdığı söylenebilir. Öğrencilere üst yönetim düzeyinde bir bakış açısı kazandırarak, gerçek olaylar karşısında pratik, hızlı ve etkili çözüm üretebilmelerine yardımcı olan bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür.

İşletme Yönetimi programında yüksek lisans eğitimlerine devam eden öğrencilerin iş dünyasında başarılı olmaları üzerine odaklanan bu tezin amacı, Ankara ilinde “stratejik yönetim dersi” alan öğrencilerin stratejik

yönetim dersiyle beklenen nitelikleri kazanma düzeylerini belirlemektir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim dersiyle kazanılması beklenen nitelikler ve demografik değişkenler arasında ilişki kurularak incelemeler yapılmaktadır. Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgulara göre:

1. Stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, genel olarak stratejik yönetim dersi alt boyutlar açısından öğrencilere yüksek düzeyde nitelik kazandırmaktadır.

Öğrenciler stratejik kontrol alt boyutunda matematiksel olarak en düşük "orta düzeyde" niteliklere sahiptirler. Yani iş dünyasında gerekli niteliklerden stratejik kontrol boyutunu daha düşük düzeyde kazandırdığı görülmektedir. Bunun nedeni stratejik yönetim sürecinde izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için uygun veri ve istatistiklerin kullanılması gerektiğini, kontrol etkinliğinin sürecin her aşamasında yapılması gerekli faaliyetlerden oluştuğunu ve stratejik yönetim sürecinde eş zamanlı kontrolün her zaman gerekli olduğu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarındandır.

Öğrenciler; stratejik kontrol alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde nitelik kazanmışlardır. Aynı şekilde, stratejik bilinç alt boyutunda diğer boyutlara göre matematiksel olarak daha fazla nitelik kazandıkları görülmektedir. Kısaca iş dünyasında gerekli niteliklerden stratejik bilinç alt boyutunu daha yüksek düzeyde kazandırıldığı görülmektedir. Bunun nedeni de, öğrencilerin stratejik yönetimin dış çevredeki değişime odaklanmış olması, sürecin bir kereye mahsus uygulanan bir çalışma olmadığı ve sürecin stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreç olduğu hakkında beklenen niteliklere sahip olmalarındandır. Ayrıca öğrenciler stratejik bilincin örgütlerde stratejik hareket kabiliyeti kazandırarak fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânının sağladığı ve sürecin başlatılmasıyla ilgili karara varıldıktan sonra

ekibin kurulmasının önemli adım olduğu hakkında da beklenen niteliklere sahip oldukları görülmüştür.

Öğrencilerde; stratejik bilinç alt boyutu dışında, diğer alt boyutlara oranla stratejik analiz alt boyutu matematiksel olarak daha yüksek düzeyde nitelik kazandıran bir alt boyuttur. Bu demektir ki, öğrenciler örgütün mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri sürekli olarak analiz edilmesi gerektiği hakkında ve geleceğin tahminiyle ilgili varsayımların açık bir şekilde doğruluklarının araştırılması gerektiği hakkında beklenen niteliklere ulaşmışlardır. Ayrıca öğrenciler örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle çevre koşulları arasındaki uyumu, iç ve dış çevre analizinde SWOT analizinden başka yararlanılacak yöntemlerin olduğu ve stratejik analizde iç ve dış paydaşların katılımının her zaman gerekli olduğu konuları hakkında stratejik yönetim dersiyle beklenen nitelikleri kazanmışlar.

Genel olarak bakıldığında, demografik değişkenler bakımından; stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma alt boyutları cinsiyet, yaş, mezun olunan lisans programı ve çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Yani cinsiyet, yaş, mezun olunan lisans programı ve çalışma durumu değişkenlerine göre aynıdır.

Bu doğrultudan hareketle, stratejik yönetim dersinin öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi alt boyutlarının demografik özellikler alt boyutları arasındaki ilişkiler aşağıda özet halinde belirtilmiştir.

2. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyine bakıldığında kadın öğrencilerin, erkek öğrencilere oranla matematiksel olarak daha yüksek düzeyde nitelik kazandığı görülsede yapılan analizlerde istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Kadın öğrencilerin stratejik bilinç alt boyutundan matematiksel olarak yüksek düzeyde nitelik kazanması, stratejik yönetim sürecinin stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreç olduğu, sürecin bir kereye mahsus uygulanan bir çalışma olmadığı, stratejik analiz alt boyutundan yüksek düzeyde nitelik kazanması, stratejilerin geliştirilmesinde iç ve dış çevre analizinde yararlanılacak tek yöntemin SWOT analizi olmadığı, örgütlerin içinde bulunduğu mevcut durumunu, sahip olduğu varlıklarını ve yeteneklerini sürekli olarak analiz etmesi gerektiği, stratejik yönlendirme alt boyutundan yüksek düzeyde nitelik kazanması, amaçların misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olduğu örgütün varlığını veya rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidebileceği, strateji oluşturma alt boyutundan yüksek düzeyde nitelik kazanması, stratejilerin oluşturma sorumluluğunun sadece tepe yöneticisinde bulunmadığı, strateji uygulama alt boyutundan yüksek düzeyde nitelik kazanması, stratejik planların hazırlanmasıyla, stratejik yönetim sürecinin tamamlanmayacağı, stratejik liderlik alt boyutundan yüksek düzeyde nitelik kazanması ise stratejik yönetimin sadece stratejik lideri ilgilendiren yönetim yaklaşımı olmadığı gibi konular hakkında gerekli nitelikleri kazandıkları anlamına gelmektedir.

Bu aşamada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, erkek öğrencilere stratejik yönetim dersinin sürecini de oluşturan alt boyutlar hakkında daha iyi bir bilgi düzeyine ulaşılmasına yardımcı olmak için derse katılımının sağlanmasıdır. Erkek öğrencilerin derse katılımının artması, stratejik yönetim dersiyle kazanılması beklenen nitelikleri iş dünyasında pratik olarak uygulayabilmesinde faydalı olabilir.

3. Demografik özelliklerden yaş alt boyutu açısından bakıldığında ise, stratejik yönetim dersinin 27 yaş ve altındaki öğrencilere beklenen nitelikleri kazandırma düzeyi, 28 yaş ve üstündeki öğrencilere göre matematiksel olarak daha yüksektir. Stratejik yönetim dersiyle ilgili değişkenlerden stratejik kontrol alt boyutunda ise 28 yaş ve üstteki öğrenciler,

27 yaş ve altındaki öğrencilere oranla matematiksel olarak daha yüksek düzeyde nitelik kazanmışlardır.

28 yaş ve üstündeki öğrencilerde, stratejik yönetim sürecinde geleceğin tahminiyle ilgili varsayımların açık bir şekilde ortaya koyularak doğruluklarının araştırılması gerektiği, vizyonun değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için referans ve dönüm noktası olduğu, stratejik yönetim ve stratejik planlama arasında farkın olduğu ve stratejik yönetimin sadece stratejik lideri ilgilendiren bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi konulara yeterli derecede hakim olmadıkları görülmüştür.

Stratejik yönetim dersiyle beklenen nitelikleri daha yüksek düzeyde kazandırmak için bilginin etkili öğrenimini ve kullanımı kolaylaştıracak öğretim metotlarını kullanılmadığıdır. Yaş ilerledikçe öğrencilerin derse olan ilgileri azalmakta, geçmişe ait bilgiler unutulmaktadır. Öğrencilere stratejik yönetim dersi iş dünyasına ait güncel olaylarla örnekler verilerek anlatılmalıdır. Yaşı daha büyük olan öğrencilere derste anlatılan konuların da kendileri için en uygun nitelik taşıdığı benimseltilmelidir.

4. Öğrencilerin mezun oldukları lisans programına göre stratejik yönetim dersinin beklenen nitelikleri kazandırma düzeyine bakıldığında, istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yani İ.İ.B.F.'si, mühendislik ve mimarlık fakültesi ve diğer fakültelerden mezun olan öğrencilere stratejik yönetim dersinin, yüksek düzeyde nitelik kazandırdığı görülmüştür. Ancak stratejik yönetim dersi matematiksel olarak diğer fakültelerden (Fen Edebiyat Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakültesi) mezun olan öğrencilere daha yüksek düzeyde nitelik kazandırdığı tespit edilmiştir.

5. Stratejik yönetim dersinin öğrencilerin çalışma durumlarına göre beklenen nitelikleri kazandırma düzeyine bakıldığında ise, çalışan öğrencilerin, çalışmayan öğrencilere göre matematiksel olarak daha yüksek düzeyde nitelik kazandıkları görülmektedir. Her ne kadar matematiksel olarak aralarında fark olduğu, çalışan öğrencilerin çalışmayan öğrencilere göre daha

yüksek nitelik kazandıkları görülse de yapılan istatistiksel analizlerle istatistiksel olarak fark olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmayla; son yıllarda önem kazanan fakat daha önce dikkate alınmayan stratejik yönetim dersinin öğrencilere iş dünyasında gerekli nitelikleri kazandırma düzeylerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Denilebilir ki Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İşletme Yönetimi yüksek lisans programında 2012-2013 akademik dönemi içerisinde stratejik yönetim dersi alan öğrencilerde iş dünyasına ait gerekli nitelikleri yüksek düzeyde kazandıracak şekilde öğretim verilmektedir.

Bu alanda, daha önce yapılmış herhangi bir çalışmanın olmadığı, ilk olarak yapılan bu çalışmanın sadece bir ilde bulunan üniversitelerde yapıldığı dikkate alınarak, ileride yapılacak çalışmalara öncülük edeceği ve onlara bir kaynak olabileceği düşünülmektedir. Bu öncü çalışmayı rehber olarak alacak kişilere verilebilecek birkaç öneri ise; stratejik yönetim dersinin gerekli nitelikleri kazandırma düzeylerine ilişkin farklı alt boyutlar oluşturularak Türkiye genelinde bir çalışmanın yapılmasıdır. Ayrıca demografik değişkenlere öğrencilerin lisans eğitimlerinde bu dersin görülüp görülmedikleri, çalıştıkları veya çalışacakları iş ortamında bu dersin faydalı olup olmadığı, vakıf ve devlet üniversiteleri arasında bir farkın olup olmadığını kıyaslama yapılarak bu dersi alan öğrencilerde uygulanmasıdır.

Sonuç olarak şu söylenebilir; insan unsurunun önemli olduğu örgütlerin yönetim düzeylerinde bilgi ve beceri düzeyleri yüksek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversitelerin de bu sebeple amaçlarına uygun bir şekilde İşletme Yönetimi yüksek lisans programları oluşturularak ve bu programları yaygınlaştırarak ders müfredatlarını değişen ve gelişen çevre unsurları karşısında yapılandırarak istihdam gücünün sağlanması ve ülke kalkınma düzeyini artırması adına bilgi, beceri, tutum ve davranışlar sergileyebilecek nitelikli bireyler yetiştirmelidir.

Yönetim alanında gelinen son nokta da stratejik yönetim yaklaşımının yoğun bir şekilde uygulandığı özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan ve çalışacak bireylerin kariyerlerini oluşturmak için tercih ettikleri İşletme Yönetimi eğitimiyle stratejik yönetim dersinin gerektirdiği nitelikleri kazanması ve stratejik yönetim sürecinde ekibin bir parçası olabilmesi adına bu dersin öğrencilere verilmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞLARGÖZ, O. (2012). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi. N. TOKGÖZ içinde, *Halkla İlişkiler Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- AKGEMCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- AKIN, A., & ZOR, İ. (2009, Ocak). İşletmecilik Eğitiminin Bireyin Girişimci Niteliklerinin Geliştirilmesine Etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1), 113-138.
- AKTAN, C. Ç. (2008, Temmuz). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento ve İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- ALTINKURT, Y., & YILMAZ, K. (2010). Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik. H. B. MEMDUHOĞLU, & K. YILMAZ içinde, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- AR, A. F. (tarih yok). *Fransa ve Türkiye'de Yönetici Yetiştiren Başlıca Kurumlar- ENA, IIAP ve TODAİE*. 11 20, 2012 tarihinde TODAİE: <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUzMDUxMDUw> adresinden alındı
- ARI, E. (2011). Temel Kavramlar. S. FİLİZ BÜYÜKALAN içinde, *Öğrenme Öğretme Kuram ve Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- ATAÜNAL, A. (1993). *Cumhuriyet döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler*. Ankara.
- AYSAN, M. A. (2005, Nisan). İşletme Yönetimi Eğitimindeki Son Gelişmeler. *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*(26), 51-60.
- AYTÜRK, N. (2007). *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. Ankara: Nobel.
- BARCA, M. (2009, Nisan/Mayıs/Haziran). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34-52.
- BARCA, M., & HIZIROĞLU, M. (2009, Nisan). 2000' li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 113-148.

- BENNIS, W. (2003). *Bir Lider Olabilmek*. (U. Teksöz, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BETZ, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: TÜBİTAK.
- BİRCAN, İ. (2002). *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> adresinden alınmıştır
- BÖLÜKTEPE, F. E. (2010 Ekim). İşletmecilik Eğitiminde Aktif Öğrenme Yöntemleri. *MYO-OS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*. Düzce.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., & YILDIRIM, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CİVAN, M., & CENGER, H. (tarih yok). *Finansal Yönetim Dersini Almış Öğrencilerin Finans Eğitimi Beklentilerini Ölçmeye Yönelik Yapılan Bir Çalışma*. <http://journal.mufad.org/attachments/article/148/9.pdf> adresinden alınmıştır
- ÇAM, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat.
- ÇETİN, F. (2011). Proje Temelli Öğrenme. S. FİLİZ BÜYÜKALAN içinde, *Öğrenme Öğretme Kuram ve Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- ÇINAR, Ü. (tarih yok). *İşletmecilik Eğitiminde Ders Programlarının Geliştirilmesi Üzerine Bir Yaklaşım*. <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU2MDU3> adresinden alınmıştır
- ÇOMAKLI, Ş. E., EKİCİ, K. M., & ŞAHİM, T. Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: a-c yayınevi.
- DEMİREL, Ö. (1992). Türkiye' de Program Geliştirme ve Uygulamaları. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*(7), 27-43.
- DEMİREL, Ö. (2007). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Pegem.
- DEMİREL, Ö. (2010). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Pegem.
- DİNÇER, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- DİNÇER, Ö., & FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta .

- DPT. (Haziran 2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. 2012 tarihinde http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_2._Surum.pdf adresinden alındı
- EREN, E. (1981). *İşletme ve Yönetim Sistemleri*. Sakarya: Sakarya Devlet M.M Akademisi Matbaası.
- EREN, E. (1987). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- EREN, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- EREN, E. (2009). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- EREN, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- GÜROL, Y. (2004, Şubat). İşletmecilik Eğitiminde Kullanılan Öğretim Metotları ve Aktif Bir Eğitim Aracı Olarak Yönetim Oyunları. *Yönetim/İşletme İktisadi Ensitüsü Dergisi*, Yıl 15(47), 77-92.
- HATİBOĞLU, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul.
- HESAPÇIOĞLU, M. (1998). *Öğretim İlke ve Yöntemleri: Eğitim Programları ve Öğretim*. İstanbul: Beta Basım.
- HOTAMAN, D. (2010). Demokratik Eğitim: Demokratik Bir Eğitim Programı. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 29-42.
- KALAYCI, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KILIÇ, M. (2010, Temmuz- Aralık). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, Yıl 6(13), 81-92.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- KOÇEL, T. (2010). Önsöz. H. ÜLGEN, & S. K. MİRZE içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.

- KULUÇLU, E. (2006, Ekim- Aralık). Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine. *Sayıştay Dergisi*(63), 3-37.
- KÜÇÜK, O. (2011). *Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- MERİH, K. (tarih yok). *Stratejik Yönetim Modelleri*. 11 27, 2012 tarihinde <http://www.belgeler.com/blg/2weu/stratejik-yonetim-modelleri> adresinden alındı
- MÜTERCİMLER, E. (2011). *Stratejik Düşünme*. İstanbul: Alfa Basım.
- ÖZ-ALP, Ş. (1972). *Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- ÖZER, A. M. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.
- ÖZER, A. M. (2012). *Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÖZKUL, A. S. (2012). 19. Yüzyıl Türk Yükseköğretiminde İşletme Eğitimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 223-241.
- PARLAK, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta.
- SABUNCUOĞLU, Z., & TÜZ, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- SARGUT, S. A. (2009, Nisan). Türkiye' de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 51-63.
- SONGÜR, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Ankara: TODAİE.
- ŞENTÜRK, Ü. (2008). Enformasyon Toplumunda Eğitimin Yeri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl 6(3), 487-506.
- ŞİMŞEK, H. (2010). *Eğitimde Program Geliştirme ve Öğretim*. Şanlıurfa: Elif Matbaası.
- ŞİMŞEK, Ş. (2007). Önsöz. S. KINGİR içinde, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitapevi.

- TENGİLİMOĞLU, D., ATILLA, A. E., & BEKTAŞ, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- TOK, H. (2012). Probleme Dayalı Öğrenme. E. Z. Kaya içinde, *Öğrenme ve Öğretme: Kuramlar, Yaklaşımlar, Modeller*. Ankara: Pegem.
- TOKAT, B., & ŞERBETÇİ, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul.
- TOSUN, K. (1971). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- TÜRK, M., & DOĞAN, S. (2002). Yönetim ve Organizasyon Ders ve İçeriklerinin Verilme Düzeyi Konusunda İşletmelerin Üniversitelerden Taleplerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2-4), 207-227.
- UĞURLUOĞLU, Ö., & ÇELİK, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- ÜLGEN, H., & MİRZE, K. S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- ÜSDİKEN, B. (2009). Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye’de İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim, 1955-1975. *ODTÜ Gelişme Dergisi*(35 (Özel Sayı)), 1-4.
- VARIŞ, F. (1988). *Eğitimde Program Geliştirme "Teori ve Teknikler"*. Ankara.
- YALÇIN, B., & AY, C. (2007). Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi. S. KINGİR içinde, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- YELKİKALAN, N., & PAZARCIK, Y. (2005, Aralık). İşletme Eğitiminde Global Perspektif: Çomü Biga İ.İ.B.F.Örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-20.
- YÜKSEL, İ., & SAĞLAM, M. (2012). *Eğitimde Program Değerlendirme*. Ankara: Pegem.
- YÜKSEL, S. (2002). Yükseköğretimde Eğitim-Öğretim Faaliyetleri ve Örtük Program. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 361-370.

İnternet Kaynakları

<http://som.sabanciuniv.edu/tr>

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/dersler.php>

<http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/> Yüksek Öğretim Kurulu Kanunu

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-488_tr.htm

<http://www.iie.istanbul.edu.tr/>

<http://www.yukseklisans.com.tr/mba.php>

http://som.sabanciuniv.edu/tr/Ogrenci_profili_MBA

http://www.iie.istanbul.edu.tr/mba_tu.php

<http://ebys.ege.edu.tr/ogrenci/ebp/organizasyon.aspx?kultur=tr-TR&Mod=2&ustbirim=192&birim=18&altbirim=4&program=4895&organizasyonId=60670&mufredatTurId=932001#Anchor3>

http://220.227.161.86/20076ipcc_paper7B_vol1_cp2.pdf

<http://www.cag.edu.tr>

<http://ki.anadolu.edu.tr/dersbil.html>

http://www.iky.sakarya.edu.tr/tr/ders_plan_ayrinti/t/6/f/13/b/14/lnKod/9980

<http://www.arel.edu.tr/bolum.php?birim=38&bolum=84&m1=434>

<http://www.tuba.gov.tr/tr/yayinlar/bilimsel-toplanti-dizisi/1228-nasil-bir-universite-mezunu-istiyoruz-0.html>

<http://www.yok.gov.tr/content/view/527/222/lang,tr/> Yüksek Öğretim Kurulu, Üniversiteler

<http://www.hbs.edu/mba/Pages/default.aspx>

Harvard Üniversitesi, MBA

Müfredatı-Stratejik Yönetim Dersi

EK1: STRATEJİK YÖNETİM DERSİNİN ÖĞRENCİLERE GEREKLİ NİTELİKLERİ KAZANDIRMA DÜZEYİ ANKETİ

Bu anket, Atılım Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bilim Dalında yürütülen “Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi sizlerin ankete vereceği cevapların samimi, doğru ve tam olmasına bağlıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı için adınızı yazmanıza gerek yoktur. Anket sorularını cevaplayarak araştırmaya yapacağınız önemli katkı için teşekkür ederim.

Burcu GÖNEN
Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız 22- 27 28- 33 34- 39 40- 45 46 ve üstü
3. Daha önce mezun olduğunuz lisans programı
 İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
 Mühendislik/ Mimarlık Fakültesi
 Sağlık Bilimleri
 Diğer (lütfen belirtiniz).....
4. Çalışma durumunuz Çalışıyorum Çalışmıyorum

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi kutu içerisine X işareti koyarak belirtiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kisimen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Stratejik yönetimi, yönetimden ayıran en önemli fark stratejik yönetimin dış çevredeki değişime odaklanmış olmasıdır.					
2. Stratejik yönetim sürecinde izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin derlenmesi ile mümkündür.					
3. Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında fark yoktur.					
4. Örgüt varlığını veya rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidebilir.					
5. Stratejik yönetimin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle çevre koşulları arasında uyum sağlamaktır.					
6. Stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus uygulanan bir çalışma değildir.					

7. Stratejik yönetim sadece stratejik lideri ilgilendiren bir yönetim yaklaşımıdır.					
8. Stratejik planların hazırlanmasıyla, stratejik yönetim süreci tamamlanır.					
9. Stratejik yönetim sürecinde eş zamanlı kontrol uygulamaları her zaman gerekli olmayabilir.					
10. Temel stratejiler ve alt stratejileri örgütün alt yönetim düzeyinde hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir.					
11. Stratejilerin geliştirilmesi için yapılması gereken dış ve iç çevre analizinde yararlanılacak tek yöntem SWOT analizidir.					
12. Stratejik yönetim süreci sadece örgüt amacının ve yönetim felsefesinin belirlenmesiyle ilgili bir yaklaşımdır.					
13. Amaçlar, misyon vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmayabilir.					
14. Stratejik yönetim ancak üst yönetici tarafından desteklenirse başarılı olur.					
15. Örgüt içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri sürekli olarak analiz etmelidir.					
16. Stratejik liderin özellikleri liderden farklı değildir.					
17. Vizyon örgütün varoluş nedeni, misyon ise gelecekte ulaşmayı hedeflediği durumu ifade etmektedir.					
18. Stratejiler belirlenirken örgütün kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği dikkate alınmaz.					
19. Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreçtir.					
20. Stratejik analizde iç ve dış paydaşların katılımı her zaman gerekli olmayabilir.					
21. Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetim sürecinin son evresinde yer alır ve sürecin son evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden oluşur.					
22. Stratejik yönetim sürecinde, geleceğin tahminiyle ilgili varsayımlar açık bir şekilde ortaya koyularak doğrulukları araştırılmalıdır.					
23. Stratejik yönetim sürecinin başlatılmasıyla ilgili karara varıldıktan sonra yapılması gereken en önemli adım ekibin kurulmasıdır.					
24. Stratejik yönetim süreciyle, örgüt kültürünün uyumunu sağlamada en önemli görev personele düşmektedir.					
25. Stratejiyi oluşturma sorumluluğu sadece tepe yöneticisinde bulunmamaktadır.					
26. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için referans ve dönüm noktasıdır.					
27. Örgüt yapısı, planın uygulama sürecini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek güce sahiptir.					
28. Stratejik bilinç örgütlere stratejik hareket kabiliyeti kazandırarak fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânı sağlar.					
29. İyi hazırlanmış bir hedef cümlesi ölçülebilir olmalı ve zaman sınırı içermemelidir.					

ÖZET

GÖNEN, Burcu. Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Ulusal refahın sağlanmasında önemli görev üstlenen örgütlerin yönetiminde görev alacak uzman yöneticilere olan ihtiyaç giderek artmaya başlamıştır. Sosyal Bilimler alanında verilen İşletme Yönetimi eğitimi de günümüzde küresel vizyona sahip kişiler yetiştirilmesini, evrensel bilgilere sahip bilgilerle donatılmasını sağlamaktadır. İşletme yönetiminde yüksek lisans eğitimi almak, iş dünyasında aranan elaman olmakla beraber, değişen dünya dinamiklerine uyum sağlamayı öğretirken, kişilerin, ekip çalışması, motivasyon, vizyon sahibi olma ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen liderlik özelliklerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Stratejik yönetim yaklaşımı ise yöneticiye geniş anlamda çevresel faktörlere bağlı olarak her sektör için geleceği uzun vadeli düşünme ve görme ufkunu kazandırmaktadır. Bu bağlamda Stratejik Yönetim dersi alan öğrencilere çalıştıkları veya çalışacakları örgütlerde, uzun dönemli başarıları belirleyecek kararları ve planları ortaya koyabilme becerilerine önemli katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma 2012-2013 eğitim-öğretim döneminde Ankara ilinde bulunan üniversitelerin İşletme Yönetimi yüksek lisans programlarında Stratejik Yönetim dersi alan 93 öğrenci kapsamında değerlendirilerek, incelenmiştir.

Araştırma; Ankara ili üniversitelerinde Stratejik Yönetim dersi alan öğrencilerin stratejik yönetim kavramının; kaynakları etkili, verimli kullanabilecek, stratejik bir bakış açısı ile analiz, karar verme, uygulama ve kontrol niteliklerinin ne kadar kazandırıldığının tespiti amacı ile yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucuna göre, genel olarak Stratejik Yönetim dersinin stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama, stratejik kontrol ve stratejik liderlik alt boyutları açısından öğrencilerin yüksek düzeyde nitelik kazanımına sahip oldukları gözlenmiştir.

Ayrıca bu incelemede demografik özelliklerle beklenen nitelikleri kazanım alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma sonuçlarının incelenmesinde IBM SPSS 20 programı kullanılmıştır

Kısaca denilebilir ki İşletme Yönetimi programında önemli bir yere sahip olan Stratejik Yönetim dersiyle öğrencilere iş dünyasında gerekli olan nitelikleri kazandıracak düzeyde öğretim verilmektedir.

Anahtar Kelimeler:

1. Stratejik Yönetim Dersi
2. İşletme Yönetimi Yüksek Lisans
3. Kazanılan Nitelikler
4. Stratejik Liderlik
5. Örnek Olay Yöntemi

ABSTRACT

GÖNEN, Burcu. The Level of Acquired Qualification in the Business Environment Strategic Management Course to the Students: A Study At Ankara University, Postgraduate Thesis, Ankara, 2013.

The need to expert managers who will take charge in the management of the organizations which takes important responsibilities in the establishment of the national welfare has been growing. In this respect, Business Administration education which is provided in the field of Social Sciences help us to train people with a global vision and equip them with the realities of the world. Having postgraduate education in the business administration, will make students the wanted personnel in the business market. In addition to this, it teaches students to adapt themselves to the changing dynamics of the world, helps you to engage in team work, motivated work and working with and for a vision, and helps you to develop your leadership characteristics which can take decisions courageously as the environmental conditions let you.

Strategic management approach aims to give the manager the skills to see and evaluate the prospects of each sector in the long term according to the environmental conditions. In this respect, the Strategic Management course will contribute its students to develop their skills with which they will put forward the plans and decisions that take them to the success in the future.

This study is based on a survey applied in 2012-2013 education period to the 93 students who are getting the Strategic Management course as part of the Business Administration Postgraduate program at universities located in Ankara.

The aim of the survey is to assess how much the students having Strategic Management course got the skills and characteristics of using the resources efficiently; to identify the degree of how much the skill of making analysis, making a decision, applying the decision and making the necessary controls have been gained.

According to the result of the survey, it is observed that students who got the Strategic Management course have a clear strategic consciousness, the ability of strategic analysis, strategic guidance, strategy formulation, strategy application, strategic control and subcomponents of the strategic leadership.

In addition, it has not been encountered a statistically meaningful difference among the subcomponents of the targeted characteristics which are expected in respect to the demographic specifications. IBM SPSS 20 program has been used to analyze the results of the study.

In short, it can be clearly asserted that Strategic Management course which has an important place in the postgraduate program of Business Administration provides students with the education that they need to get the required specifications in the business environment.

Key Words:

1. Strategic Management Course
2. Business Administration Postgraduate Program
3. Acquired Qualifications
4. Strategic Leadership
5. Case Study Method

