

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE**  
**SWOT ANALİZİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**  
**YÖNTEMİ İLE ENTEGRASYONU VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma Büşra ERÇETİN**

**İstanbul**

**Mayıs - 2019**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE**  
**SWOT ANALİZİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**  
**YÖNTEMİ İLE ENTEGRASYONU VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma Büşra ERÇETİN**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ali ÖZDEMİR**

**İstanbul**

**Mayıs - 2019**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Münevver GETİN

Üye

.....  
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Üye

.....  
Dr. Öğr. Üyesi Okan YAŞAR

Onay

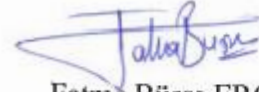
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....  
Prof. Dr. Omer ÇAHA

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Özel Okullarda Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Entegrasyonu ve Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlaka aykırı düşecek bir yardıma başvurmadan tarafımdan yazıldığını ve yararlanılan eserlerin tamamının kaynakçada gösterildiğini ve bunlara atıf yapılarak yararlanıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Fatma Büşra ERÇETİN

## ÖNSÖZ

Çalışma yaptığımız süre zarfında bir hocadan çok abi olarak bana her konuda yardımcı olan kıymetli hocam Ali Özdemir'e, hayatımın her noktasında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca da desteklerini esirgemeyen canım anneme ve babama, tez yazma sürecimin en zorlu kısmında bana güç ve destek veren sevgili Mithat Erkam Demir'e, dualarıyla her daim benimle olan aileme ve tüm sevdiklerime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Fatma Büşra ERÇETİN

İstanbul, 2019

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZALARI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
TABLolar LİSTESİ .....	xiv

### BÖLÜM 1

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Varsayımlar.....	2
1.4. Sınırlılıklar .....	3

### BÖLÜM 2

ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM ve SWOT ANALİZİ .....	4
2.1. Stratejik Yönetim.....	4
2.1.1. Strateji.....	4
2.1.2. Stratejik Yönetim.....	5
2.1.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	10
2.2. Özel Okullarda Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi.....	15
2.2.1. Eğitim Kurumlarında ve Özel Okullarda Stratejik Yönetim.....	15
2.2.2. SWOT Analizinin Tanımı.....	21
2.2.3. SWOT Analizi Faktörleri.....	22

### BÖLÜM 3

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME .....	25
3.1. Karar Verme, Karar Süreci ve Bileşenleri .....	25
3.2. Çok Kriterli Karar Verme .....	30
3.2.1. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri .....	31
3.2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi .....	32

### BÖLÜM 4

YÖNTEM .....	48
4.1. Uygulamanın Yapıldığı Kurum Hakkında Bilgiler.....	48

4.2.	SWOT Analizinin Uygulanması .....	48
4.3.	SWOT Analizi Faktörleriyle Analitik Hiyerarşi Prosesi .....	49

## **BÖLÜM 5**

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>58</b>
5.1. SWOT Analizi Faktörleri.....	58
5.2. SWOT Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Ağırlıklandırılması .....	61
5.3. Stratejilerin Geliştirilmesi .....	68

## **BÖLÜM 6**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>



## ÖZET

# ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ İLE ENTEGRASYONU VE BİR UYGULAMA

**Fatma Büşra ERÇETİN**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Ali ÖZDEMİR**

**Mayıs – 2019, 78 + XIV Sayfa**

Bir işletmenin, organizasyonun veya bir sektörün verimliliğinin artırılabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bilinmesi ve ileride ortaya çıkabilecek fırsatlar veya tehditlerin saptanması gerekmektedir. Böylelikle ileride nasıl bir strateji uygulanması gerektiği daha kolay belirlenecektir. Çünkü SWOT analizi en iyi stratejiyi seçmek değil, uygulanması mümkün olan alternatif stratejiyi geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu özelliğinden dolayı stratejik planlama süreçlerinin çoğunda SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT analizi sonrası oluşturulan güçlü zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin önem derecelerinin bilinmemesi, önceliklerinin anlaşılabilmesi SWOT analizinin eksik bir yönü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim uygulamalarında sıklıkla kullanılan SWOT analizinin sayısallaştırılması amacıyla Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniği kullanılarak bir uygulama örneği sunmaktır.

Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen AHP, karar verme problemlerinin çözümünde yaygın olarak kullanılan ve çok kriterli karar verme problemlerinin modellenmesini sağlayan bir nicel karar verme yöntemidir. Yöntem karmaşık problemleri; problemin ana hedefi, kriterleri, alt kriterleri ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi modellemektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği karar vericinin objektif ve



sübjektif yargılarını bir arada kullanabilmesidir. Özet olarak AHP, bilginin, deneyimin, bireyin düşüncelerinin ve önsezilerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği bir yöntemdir.

Çalışmanın ilk aşamasında, özel okul olarak eğitim hizmeti sunmakta olan bir eğitim kurumunun, üstünlükleri ve zayıflıklarının yanı sıra tehditleri ve fırsatları, Delphi yöntemi kullanılarak uzman görüşlerinin alınması sonucu oluşturulan SWOT analizi aracılığıyla ortaya konulmuştur. İkinci olarak SWOT analizinde elde edilen faktörlerin, ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Bu matrisler SWOT faktörlerinin belirlenmesi aşamasında bulunan 9 ayrı uzman kişi tarafından Saaty'nin 1-9 ölçeğinden yararlanılarak doldurulmuştur. Alınan uzman görüşleri sonucunda grup karar verme sürecinde Çok Kriterli Karar Verme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHS) ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve her bir SWOT faktörünün ağırlıkları ve öncelik değerleri hesaplanmıştır.

Yöneticiler okulun en güçlü yönleri olarak, fiziksel imkânların üst düzeyde olması, öğretmen kadrosunun genç ve dinamik olması, okulun bünyesinde program/yayın geliştirme, öğretim teknolojileri/materyal geliştirme ve öğretmen akademisi gibi birimlere sahip olması, okulun güvenliğinin üst düzeyde olması gibi özellikleri gösterirken en zayıf yönleri olarak ise, okulun yeni açılmış olması sebebiyle marka bilinirliğinin az olması, fazla hiyerarşik ve katı bir yapının olması bu durumun öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesi, öğretmenlerin kurum aidiyetinin az olması olarak belirtmişlerdir.

Fırsatlar; okulun bulunduğu bölgenin gelişen ve büyüyen bir potansiyele sahip olması, kurumun misyonu ile velilerin bakış açılarının aynı olması, kurumun büyüme stratejisi, ülkedeki değişen eğitim felsefesiyle uyumlu bir eğitim felsefesine sahip olması olarak belirtilmiştir. Tehditler ise, geleneksel eğitim zihniyetine sahip olan velilerin olağanüstü beklentileri, özel okul olması sebebiyle velinin gereğinden fazla söz sahibi olması, rakip okulların uyguladığı ücret politikası ve bölgedeki özel okulların sayısının gitgide artması olarak gösterilmiştir.

Elde edilen veriler çok kriterli bir karar verme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve her birinin öncelik değerleri hesaplanmıştır. Son olarak sayısal bulgulara dayanarak öğretim kurumunun stratejik yönetim sürecinde kullanması amacıyla alternatif stratejiler oluşturulmuştur.

Stratejik planlama süreçlerinin çoğunda SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT analizi sonrası oluşturulan güçlü zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin

sayısallaştırılmaması analizin sınırlılığını oluşturmaktadır. SWOT analizi ile AHP'nin birlikte kullanımı sonucunda, SWOT çözümlerindeki SWOT grupları ve her bir SWOT grubu içerisindeki SWOT faktörlerine yönelik önem durumları, sayısallaştırılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Böylece SWOT grupları ile her bir SWOT grubundaki SWOT faktörlerine ait öncelikler sayısal değer olarak belirlenmiş ve bunlar önem sırasına konulmuş olup ardından alternatif stratejiler oluşturulmuştur.

Araştırmanın neticesinde belirlenen en güçlü yön ve en büyük tehdit birleştirilerek GT Stratejisi, en güçlü yön ve en büyük fırsat birleştirilerek GF Stratejisi, en zayıf yön ve en büyük tehdit birleştirilerek ZT Stratejisi, son olarak en zayıf yön ile en büyük fırsat birleştirilerek ZF Stratejisi oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV), Özel Okullar**

## **ABSTRACT**

### **INTEGRATING SWOT ANALYSIS WITH MULTICRITERIA DECISION MAKING METHOD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS AT PRIVATE SCHOOLS AND A PRACTICE**

**Fatma Busra ERCETIN**

**Master, Educational Administration and Supervision**

**Thesis Advisor: Dr. Lecturer Ali Özdemir**

**May – 2019, Page 78 + XIV**

A business, organization or sector in order to enhance the efficiency of the strengths and weaknesses are well known, and is a need to identify threats or opportunities that may arise in the future. Thus, the future needed in the implementation of the strategy will be determined more easily. SWOT analysis is not to select the best strategy, it made in order to develop a possible alternative strategy is the implementation. Because of this property, SWOT Analysis is used in most of the strategic planning process. After the SWOT Analysis generated strong weaknesses, opportunities and threats of the severity is not known, the understanding of the priorities of the SWOT Analysis as a missing aspect. The purpose in this work, strategic management in the digitization of frequently used application for the purpose of the SWOT Analysis multi-criteria decision making methods using AHP is to provide an example application of the technique, which is one of.

AHP was developed by Thomas L. Saaty, and widely used for solving decision making problems in multi-criteria decision modeling enables quantitative decision-making problems is a method of. The method of complex problems; problems of the main goal, criteria, sub-criteria and alternatives is to model the relationship between. The most important feature of this method is it's ability to use a combination of objective and subjective judgments of decision-makers. In summary, the AHP, the knowledge, the experience and intuition of the individual's thoughts are combined in a

logical manner is a method where. During the first phase of the study, an educational institution that offers the service of education as a private school, advantages and weaknesses, as well as threats and opportunities using Delphi method, SWOT Analysis is created as a result of the receipt of the expert opinion demonstrated through. Second, the SWOT Analysis of the factors obtained in binary comparison matrices were created. These matrices SWOT the determination of the factors that are at the stage of 1-9 using the scale 9 are filled by separate specialist Saaty. As a result of the expert opinions, group decision-making process in a multiple criteria decision approach, the analytic hierarchy process (AHP) has been evaluated in comparison with and the weights of each SWOT factor and priority values have been calculated.

The school administrators are the most powerful aspects of the physical facilities to be at the top level of the teacher staff is young and dynamic, within the school program/publication development, instructional technology/materials development, and teacher training Academy have units such as, while features such as a high level of school safety as the weakest aspects, brand awareness is less due to the opening of new school, that there is more hierarchical and rigid structure, this situation is to reduce the motivation of teachers, teachers were identified as not belonging to the institution.

Opportunities; to be thriving and growing with a potential of the region where the school is located, the perspectives of parents with the mission of the institution be the same, the institution's growth strategy, consistent with changing educational philosophy the educational philosophy in the country are noted as having. Threats, the parents who have extraordinary expectations of traditional training mentality, parents have more say than enough of, rival schools-imposed wage policy and increasing numbers of private schools in the region are shown as.

The data obtained from a multi-criteria decision approach, the analytic hierarchy process (AHP) were evaluated in comparison with each of the priority values have been calculated. Finally, numerical, based on the findings of the institution's strategic management process was created for use in teaching alternative strategies

The SWOT Analysis is used in most of the strategic planning process. After the SWOT Analysis generated strong weaknesses, opportunities, and threats analysis of failure constitutes the limitation of numerical. AHP with the use of SWOT as a result of the SWOT groups and SWOT factors SWOT SWOT Analysis case for the

importance of each group has been made can be measured by digitizing. Thus, the priorities of SWOT factors SWOT groups SWOT is designated as the numeric value of each group, and these were placed in order of importance.

As a result of the research; ST strategy is created by combining specified the strongest factor and the biggest threat, SO strategy is created by combining specified the strongest factor and biggest opportunity, WT strategy is created by combining specified the weakest factor and the biggest threat, WO strategy is created by combining specified the weakest factor and the biggest opportunity.

**Keywords: Analytic Hierarchy Process, Multi-Criteria Decision Making, Private Schools**



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
<b>AHP</b>	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>ÇKKV</b>	: Çok Kriterli Karar Verme
<b>CI</b>	: Tutarlılık Göstergesi
<b>CR</b>	: Tutarlılık Oranı
<b>RI</b>	: Random Göstergesi



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1. Stratejik Yönetim Süreci .....	11
Şekil 2-2. Stratejistler.....	12
Şekil 3-1. Karar Verme Süreci.....	28
Şekil 3-2. Karar Verme Süreci 2.....	29
Şekil 3-3. Karar Analizi Teknikleri .....	32
Şekil 3-4. Hiyerarşik Yapı .....	34
Şekil 3-5. Fonksiyonel Yapı .....	34
Şekil 3-6. AHP'nin Hiyerarşik Yapısı .....	34
Şekil 4-1. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu – Güçlü Yönler.....	51
Şekil 4-2. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu - Zayıf Yönler.....	52
Şekil 4-3. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu - Fırsatlar .....	53
Şekil 4-4. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi - Tehditler.....	54
Şekil 4-5. Güçlü Yönler Ölçeklendirilmiş Tablo Örneği.....	55
Şekil 4-6. Geometrik Ortalama Tablosu - Güçlü Yönler.....	56
Şekil 4-7. Normalizasyon Hesaplaması - Güçlü Yönler.....	57
Şekil 5-1. SWOT Faktörleri.....	60
Şekil 5-2. Normalizasyon Hesaplamaları - Güçlü Yönler .....	62
Şekil 5-3. Normalizasyon Hesaplamaları - Zayıf Yönler .....	63
Şekil 5-4. Normalizasyon Hesaplamaları - Fırsatlar.....	64
Şekil 5-5. Normalizasyon Hesaplamaları - Tehditler .....	65

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2-1. Özel Öğretim Kurumlarında Öğrenci Sayısında Büyüme.....	19
Tablo 2-2. Yıllara Göre Özel Öğretimin Okul ve Öğrenci Sayılarının Toplam İçindeki Payı .....	20
Tablo 3-1. İki Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Dereceleri.....	40
Tablo 3-2. AHP İkili Karşılaştırma Matrisi .....	41
Tablo 3-3. Rassal İndeks.....	44
Tablo 5-1. Güçlü Yönler .....	66
Tablo 5-2. Zayıf Yönler .....	67
Tablo 5-3. Fırsatlar.....	67
Tablo 5-4. Tehditler .....	68



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

İnsanoğlu akli ermeye başladığı andan itibaren her gün defalarca karar verme durumunda kalmıştır. Bu kararlar zaman zaman günlük hayatta alınan sıradan kararlar olabilirken zaman zaman ise sonucu büyük etkilere sahip önemli kararlar olabilir. Karar vericinin problemi zmeye yönelik vereceği kararda dikkat etmesi gereken hususlar olacaktır. Sağlıklı bir karar verebilmek için belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda tüm sistemin ve buna bağlı olan alt sistemlerin birbirleri ile etkileşimleri en doğru şekilde ilişkilendirilmelidir.

Kararı etkileyen faktörler çoğu zaman niceliksel olarak ifade edilemeyeceğinden karar verici bu durumu sezgisel olarak değerlendirir. Bir karar probleminin en doğru zme kavuşturulabilmesi için nicel ve nitel faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Kocakalay vd., 2004).

Organizasyonlarda yönetimin en temel işlevi karar vermedir. Yöneticilerin bu noktada işini zorlaştıran ise bir değil birden çok amaca yönelik karar vermek zorunda olmalarıdır. Bu çalışmada özel bir eğitim kurumunun varlığını sürdürebilmesi ve mevcut durumunun daha da iyiye gitmesi için izlenecek stratejiye karar vermesinde uygulanacak olan SWOT Analizi, ok Kriterli Karar Verme tekniklerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile entegre edilecektir. Böylelikle karar faktörlerini nicel olarak değerlendirme imkânı bulan yöneticiler, oluşturulacak olan hiyerarşik model sayesinde belirleyecekleri güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditlere göre strateji belirleyebileceklerdir.

Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle strateji kavramı ile stratejik yönetim süreci detaylıca ele alınacaktır. Devamında SWOT analizinin detayları, eğitim kurumlarında ve özel okullarda stratejik plan hazırlama çalışmaları incelenecek olup ardından çok kriterli karar verme yöntemleri ile Analitik Hiyerarşi Prosesi anlatılacaktır. Uygulama bölümünde, uygulama sürecinin detayları ile yapılan çalışmada elde edilen veriler paylaşılacak ve bu veriler ışığında oluşturulabilecek örnek stratejilere yer verilecektir.

### **1.1. Problem**

Araştırmanın problem ifadesi ‘‘Stratejik yönetim sürecinde strateji oluşturulması için SWOT analizi faktörleri ile Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi entegre edilerek önem derecelerinin belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulması nasıl oluşturulur?’’ olarak belirlenmiştir.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Kurum veya organizasyon yönetimlerinin en temel işlevi karar vermedir. Karar verme aşamasının en zor görevi seçenekler arasından en iyisini seçmektir. Karar verilirken alternatif seçenekler arasından yapılacak olan seçim zaman zaman değişik amaçları gerçekleştiren ya da birbirleriyle çelişen alternatiflerin içinden en doğru ve uygun olanın seçilmesidir ve yine bu seçeneklerin belirli önem derecelerine göre sıralanması gerekmektedir. Böyle durumlarda en büyük yardımcı ise ‘‘Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri’’ dir.

Bir kurumun doğru stratejiler belirleyip bu doğrultuda hareket etmesi bulunduğu piyasada kalabilmesi ve kendini daha da geliştirmesi açısından hayati öneme sahiptir. Strateji belirleme görevi ise yöneticilere aittir. Kendi alanında uzman, belli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip yöneticilerin bir araya gelerek kurumun çıkarlarını göz önünde bulundurarak ortak bir strateji belirlemeleri gerekir. Bu durum birden fazla kriter ve insan bir araya geldiğinde güçleşebilir. Bu sebeple nicel ve nitel verilerin eşzamanlı değerlendirmeye dâhil edilebilmesi adına geliştirilmiş olan yöntemlerden Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılmıştır.

Alanyazında AHP ile ilgili birçok uygulama yapılmış bulunmakta fakat eğitim sektöründe strateji belirleme sürecinde yapılan SWOT analizi ile entegre edilmiş bir AHP uygulaması bulunmamaktadır. Bu yöntem sayesinde yöneticiler belirlenen SWOT analizi faktörlerini önem derecelerine göre sıralama imkânı bularak en doğru stratejiyi belirlemeleri mümkün olabilecektir..

### **1.3. Varsayımlar**

Yapılan bu çalışmada yöneticilere çalışma öncesi verilen bilgilendirmelerle konuya olan hâkimiyetlerinin yeterli olduğu ve değerlendirme sürecinde içtenlikle ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu çalışma, 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Başakşehir ilçesinde bulunan bir özel öğretim kurumunda yapılmıştır. Uygulamanın yapılmış olduğu eğitim kurumunun 9 yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. SWOT analizinde belirlenen faktörler ve sonrasında yapılan ikili karşılaştırma matrislerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır. Seçilen örneklemin temsil gücünün yüksek olduğu kabul edilmektedir.



## BÖLÜM 2

### ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM ve SWOT ANALİZİ

#### 2.1. Stratejik Yönetim

##### 2.1.1. Strateji

Ortaya çıktığı tarih net olarak bilinmeyen ve yüzyıllardır birçok alanda sıkça kullanılan strateji kavramı; tarih sürecinde Büyük İskender, Sezar, Hannibal, Atilla, Cengiz Han, Atatürk gibi devlet insanları ve komutanlar sayesinde anlam kazanmıştır. Bu süreçte stratejinin bir fikir şekillendirme eylemi olduğu görülmüştür (Çomaklı vd.2007: 10).

Etimolojik olarak incelendiğinde ise strateji; Eski dönem Yunanca’da ordu manasına gelen “stratos” ve yön vermek, yönlendirmek anlamına gelen “ago” kelimeleri kullanılarak meydana getirilmiştir. Bazı görüşlere göre de strateji kelimesi Latince’de yol, nehir yatağı anlamlarına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir. Günümüzde kullanılan sözlük anlamında ise strateji; “bir hedefe ulaşmak için eylem birliği kurma ve yönetme sanatı” olarak geçmektedir (Aktan,1998).

Strateji kavramı ilk olarak askeri literatürde kullanılmıştır ve bilimsel alanda gelişimini askeri alanda sahip olduğu önemden alır. Askeri strateji, eldeki tüm kaynakları en verimli ve etkili şekilde kullanarak zafer kazanmayı hedefler. Kurulan stratejinin temelinde birliğin kendi durumunu göz önünde bulundurarak güçlü ve zayıf olduğu yönlerini tespit etmesi, düşmanların durumunu, savaş malzemelerinin nitelik ve niceliğini belirleyip, savaş alanının durumuna bakarak fırsat ve tehditleri belirlemesi yatar. Böylelikle strateji; birliğin hem kendisinin hem de rakiplerinin faaliyetlerini inceleyen, sonuç odaklı, uzun süreli, hareketli kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2014).

Yönetim literatürü incelendiğinde ise strateji sözcüğü ile ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Peter Drucker (1954), yönetimi mevcut duruma uyum sağlama ve edilgen durumdan ziyade belirli amaçlara ulaşmak için etken durumda olmak şeklinde tanımlarken; aynı zamanda piyasadaki insanlara ekonomiyi

etkileyebileceklerini ve çevrelerinde bulunan firmaları da kontrol altına alabilecekleri bir strateji mantığını aşlamıştır.

Steiner'e göre strateji: "İşletme misyonunu ileriye taşıma, dış ve iç güçler göz önünde bulundurularak kurum için amaçlar belirleme, örgütün ana hedef ve amaçlarına ulaşılabilmesi için bunları en doğru ve en uygun biçimde hayata geçirme sürecidir." Mintzberg'e göre ise, strateji: "Kurum ve çevre arasındaki köprüyü kurmakta dirençli bir güçtür; iç ve dış çevreyle ilgili kurumsal kararların oluşumunda tutarlı bir duruşu vardır. Argyris'e göre ise strateji; kurumun dışsal kaynaklı fırsat ve tehditleri anlaşılır kılmayı, içsel kaynaklı zayıf ve güçlü yönlerini analiz ederek değerlendirmeyi, yapıları oluşturmayı, rolleri belirlemeyi ve doğru insanlarla birlikte çalışmayı kapsar. İ. Mucuk'a göre ise; strateji devamlı gelişen ve değişen dış çevre fırsat ve tehditleri ışığında amaca nasıl ulaşılacağına yönelik düzenleme ve tasarlama ile ilgili zihinsel bir süreçtir. (Mucuk, 1994: 33)

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2018) strateji kavramının anlamı; "Bir milletin ya da milletler topluluğunun, harp ve sulhta sahip çıktığı yol ve yöntemleri desteklemek amacıyla siyasal, mali, psikolojik ve askeri birlikleri birlikte kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceys" olarak açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Ansiklopedik anlamda ise; bir kurumun belirlediği amaçları gerçekleştirebilmek üzere her alanda aldığı tedbirler ve her türlü aracın yönlendirilmesi ve yönetilmesi olarak geçmektedir.

Günümüzde toplumların her ne alanda olursa olsun yaptıkları çalışmaların temelinde yatan amaç toplum refahınının, beklentilerin karşılanmasıdır. Bu nedenle strateji idari konuların yanı sıra, iktisadi, psikolojik ve sosyal konularda da yoğunlukla kullanılan bir kavram olmuştur. Her insan yaşamı boyunca birçok alanda sahip olduğu amaçlara ulaşabilmek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetme eylemini planlar ve uygular. Bu planlama ve uygulama sürecinde aslında attığı her adımda stratejinin bir parçası olmuş olur. Bu yönüyle strateji, amacın ve amaca ulaşmanın bulunduğu her yerde vardır (Ertan, 2010).

### **2.1.2. Stratejik Yönetim**

Gelişen teknolojiyle birlikte yeni oluşan pazarlar, sosyal, kültürel ve politik gelişmeler, buna bağlı olarak taleplerin değişmesi ve tüm dünyada yaşanan globalleşme süreci neticesinde meydana çıkan ve gittikçe daha da yoğun şekilde yaşanan rekabet

sebebiyle tüm organizasyonlar, yönetim anlayışlarını geliştirerek, izleyecekleri yolları belirleyecekleri stratejik planlar kurmak durumunda kalmışlardır (Aktan, 1998).

Tarih boyunca görülmüştür ki, örgüt yapısını sağlam ve iyi kurabilen, etkili ve verimli yönetim modelleri uygulayabilen topluluklar bunları yapamayanlara karşı daima üstünlük sağlamayı başarmış ve her zaman hükümler olmuşlardır. Sorunlara güdübirlik çözümler bulan, rutin uygulamaların dışına çıkamayan yönetimler başarıyı bulamazken, süreklilik arz eden çözüm odaklı stratejiler geliştiren ve uygulayan yönetimlerin başarısı kaçınılmazdır (Yenipınar ve Akgün, 2017)

Savaş meydanında hayatta kalma hedefi gibi gelişen teknoloji ve bunun sonucu değişen beklentiler neticesinde oluşan rekabette üstünlük sağlama ve bunun devamını sürdürebilme hedefi yöneticilerin strateji geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Askeri alanda kullanılmaya başlanan stratejik plan ve stratejik yönetim kavramları böylelikle 20. yy. ikinci çeyreğinde uluslararası politika değeri kazanmış ve daha da yaygınlaşmıştır (Bircan, 2002).

Stratejik yönetim, organizasyonun belirlenen amaçlara ulaşması için yönetim, pazarlama, finans, üretim, araştırma ve geliştirme gibi alanların karşılıklı işlevsel çalışması olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim aynı zamanda yapı için en etkili ve verimli stratejinin geliştirilmesi için verilecek tüm kararların oluşma sürecidir. (Snyder, Rowe, Mason, Dickel, 1991: 4) (Akt: Becerikli; 2000).

### **2.1.2.1 Stratejik Yönetimdeki Temel Kavramları**

**Amaçlar:** Amaçlar, kurum ya da organizasyonda gerçekleştirilecek olan tüm faaliyetlerin başarı ile yürütülerek ulaşılması istenen belirlenmiş sonuçlardır (Ülgen ve Mirze; 2014).

Amaçlar hem bireysel hem de toplumsal olarak atılacak olan adımlara yön veren maddi ve manevi değerler olarak tanımlanabilir. Plan ve faaliyetler arasında bütünlük sağlayan amaçlar, organizasyonun vizyon, misyon ve değerlerine uygun olmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Stratejik yönetim planlamasındaki amaçları; organizasyonun uzun dönemli yönetimine yönelik amaçlarını, kurulacak olan misyonun amaçlarla uygun, uzun ve kısa zamanlı etkinlik hedeflerine çevrilmesi, hedeflenen performansla ulaşmak amacıyla

strateji geliştirmek, en doğru şekilde uygulamak, yeni ve değişen durumlara göre esnek olmak ve düzeltmelere olanak sağlayacak değerlendirme aşamasını gerçekleştirmek olarak sayabiliriz (Becerikli, 2000).

**Vizyon:** İnsanların veya organizasyonların varoluşlarına anlam verme çabası neticesinde vizyon arayışı ortaya çıkmaktadır. Vizyon sahibi olan kişi ya da organizasyonlar gidebilecekleri yolu ve bu yoldaki kimliklerini keşfedebilmiş olanlardır.

Örgütün vizyonu, başarmak istediği hedefi ve gelecekte nerede olmak istediğini gösterir. Stratejik planlamanın başında vizyon belirleme gelir. (Erçetin, 2000, Ensari, 2002). Oluşturulacak olan vizyonun, örgütün tavan kademesinden taban kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve özümsenmesi gerekmektedir. (Senge, 1998, Baron ve Boschee, 1997). Aksi durumda örgütsel başarıdan söz edilmesi güç olacaktır. Vizyon, gelecekte örgütten beklenen hizmetin sınırlı kaynaklarla nasıl karşılanacağını ifade eder.

**Misyon:** Bir örgütün misyonu, onu aynı kategoride yer alan diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğidir. Örgütün veya işletmenin “Ne tür bir işletmeyiz?” sorusuna cevap vererek kendisini tanımlayabilmesi gerekmektedir. Örgütler içinde buldukları toplumda kendilerini yasallaştırmaları için toplum değerlerine uygun faaliyetlerde bulunmaladırlar. Bu yasallaştırma çabasıyla misyon yüklenirler. Bu sebeple örgütlerin topluma açık şekilde tanımlanmış ve benimsenmiş misyonlarının olması gerekmektedir (Demirbaş, 2010).

F. Erdem misyonu, bir kurumun sahip olduğu vizyona ulaşabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetlerin ve amaçların bütünü olarak tanımlar. (Mucuk, 1994: 37-38)

**Politika:** Politika ve strateji birbirine karıştırılabilen kavramlardır. Strateji, amaçları oluşturan, kaynakları yönlendiren bir karar mekanizması iken politika ise bu sürece ışık tutan, rehberlik eden bir düşünme kılavuzudur. (Dinçer, 98:16) Politikalar gidilecek yolu gösterirken, strateji bu yolda kullanılacak araçları belirler.

Strateji belirsizlikzerine kurulurken, politika elde olan belirli verilerle izlenecek yolu belirler. Belirli amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yola politika denilmektedir (Eren, 1990: 11).

Politikalar, doğruluğu net olan bilgiler ve kaynaklara dayanarak oluşturulur. Bu nedenle politikalar uzun dönem değişmeden devam etme özelliğine sahiptirler. Politikalar kökleşmiş bir yapıda oldukları için günlük değişimlere ufak düzenlemelerle adapte olabilirler (Ertan, 2010).

**Taktik:** Taktik, stratejinin uygulama düzeninin ayrıntılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Taktikler, stratejinin gerçekleşmesine destek olan ayrıntılardır. Taktik, stratejinin uygulama sürecindeki vazgeçilmez bir araçtır.

Taktik, belirli amaçlara yönelik mevcut kaynakların ve oluşan fırsatların en verimli ve etkili şekilde kullanılması için ve belirsiz durumların gerektirdiklerini de tolere edebilecek kısa vadeli kararlardır (Ereş, 2004).

**Plan ve Planlama:** Plan, planlama sürecinde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda kullanılacak araç ve gidilecek yolların karşılaştırılması, mevcut kaynakların bu amaçlara uygun şekilde önceliklere göre sıralanması, en verimli ve etkili biçimde amaçlara ulaşabilmek için hazırlanan bir yazılı kılavuzdur. Organizasyonun oluşturmuş olduğu politikalara uygun şekilde genel hedeflere ve ilkelere yönelik, ana strateji çerçevesinde hazırlanır. Neyi, ne şekilde ve nerede yapılacağını belirten kararlar bütünüdür. Planlar tıpkı stratejilerde olduğu gibi toplanan bilgi ve varsayımlara göre yapıldığından belirlilik ya da belirsizlik ortamlarında yapılabilir (Ertan, 2010).

Planlama bir süreçtir ve bu süreçte amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yollar ve kullanılacak araçlar belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2014).

### **2.1.2.2 Stratejik Yönetimin Amacı ve Yararları**

Dünyamız sürekli ve hızla değişim ve gelişim içerisinde. Buna paralel olarak var olan organizasyonların hayatta kalabilmeleri için bu değişime adapte olmaları ve uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunu ise var olan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanarak, hizmet kalitelerini devamlı yükselterek, hizmet sunduğu kişilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikte faaliyet geliştirerek gerçekleştirebilirler. Tüm bunları yapabilmeleri organizasyonların sahip oldukları stratejik yönetimin gücüne bağlıdır. Stratejik yönetim sayesinde var olan güç ile gelecek için sağlam adımlar atılmalıdır (Kırılmaz, 2013).

Bir kurumun ileri görüşlü kararlar alınarak yönetilmesi, kurum içi ortak aklın oluşması, kurumun bütün olarak görülerek değerlendirilmesi ancak stratejik yönetimin



varlığıyla mümkündür. Yöneticilerin “stratejik düşünme” ve “stratejik davranma” becerileri ne derecede ise kurumdaki sorunların aşılması, sistemin sorunsuz ilerlemesi buna paralel olarak artacaktır.

Stratejik yönetimin en genel amacı, kurumda çağdaş yönetim anlayışının benimsenerek hesap verilebilirliği, etkinlik ve verimliliği temele oturtturarak belirlenen planların ötesinde sonuçlara en iyi şekilde ulaşmaktır.

Norman ve Handcombe (1989) stratejinin amaçlarını şu şekilde belirlemişlerdir:

- Belirlenen vizyona ulaşmak için uygulanacak eylem planları için üst takımı görevlendirmek

- Üst yönetimi geliştirmek

- Yeni tarafsız ölçütler oluşturmak

Stratejik yönetimin amaçlarından biri de organizasyonun performansının artırılarak karlılık ve verimliliği yükseltmektir. Stratejik yönetim kurumun öncelikli olarak vizyonunun sonrasında ise vizyona uygun misyonun belirlenmesini amaçlar. Organizasyondaki herkesin belirlenen bu vizyon ve misyonu benimsemesi ve ortak değer olarak kabul edilmesi organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için büyük önem arz etmektedir.

### **2.1.2.3 Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri**

- Stratejik yönetim üst düzey yöneticilerin yürüteceği bir süreçtir. Stratejik planlama üst yönetim tarafından hazırlandıktan sonra alt kademede yer alan stratejistler ve çalışanlar tarafından yürütülür ve izlenir. Stratejik yönetimin başarılı olması için görev alan herkesin işinin ehli kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.

- Stratejik yönetim sürecinde öncelikle organizasyonun iç durum analizi yapılarak iç yapının değerlendirilmesi üstün ve zayıf tarafların tespit edilerek organizasyonun kendisini görmesi sağlanır. Sonrasında organizasyonun dış durum analizi yapılarak çevre değerlendirilir ve organizasyonun faaliyetlerine katkı sağlayabilecek fırsatlarla engel olabilecek ve risk yaratabilecek tehditler belirlenir. Bunların ışığında daha başarılı olabilmek adına stratejiler oluşturulur.

- Stratejik yönetim süreci, kurumun geleceğe yönelik yapacağı faaliyetlerin belirlenip planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi imkanını sağlar.

- Stratejik yönetim sürecinde en önemli unsur stratejik düşünme ve davranmadır. Bu süreç boyunca yöneticilerin stratejik düşüncelerine yardımcı olarak en uygun ve en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasını destekler. Hedeflere ancak tam katılımlı ekip çalışmalarıyla ulaşılabileceğinin önemini vurgular.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki sorunların belirlenmesine ve en doğru şekilde çözülmesine yardımcı olur. Bu doğrultuda toplam kalite yönetim tekniklerinden yararlanır.

- Organizasyonun yapacağı hamleleri, pazarda kalıp kalmayacağını, diğer firmalarla birleşmesi gerektiğini belirlerken rasyonel kararlar vermesi için rekabet ve portföy analizleri yapılır. Rekabet ve portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir.

- Stratejik yönetim sürecinde en önemli unsur stratejik düşünme ve davranmadır. Bu süreç yöneticilerin stratejik düşüncelerine yardımcı olarak en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasını destekler. Hedeflere ancak tam katılımlı ekip çalışmalarıyla ulaşılabileceğinin önemini vurgular.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki sorunların belirlenmesine ve en doğru şekilde çözülmesinde destek olur. Bu doğrultuda toplam kalite yönetim tekniklerinden yararlanır (Aktan, 2008).

### **2.1.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim süreci bilişsel süreçle başlar. Bir kurumdaki yöneticilerin buldukları iş dünyasının devamlı değişim içinde olduğunun, rakip kurumların stratejiler geliştirdiğinin, bu durumlara karşı ve kurumun daha da verimli olması amacıyla yeni stratejiler geliştirme gerekliliğinin bilincinde olmaları ilk şarttır.

Stratejik yönetim sürecini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Stratejilerin geliştirilmesi:

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi
- Stratejik analiz: İç ve dış çevrenin analizi
- Stratejik yönlendirme: Misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin tespit edilmesi
- Strateji oluşturma: Ana strateji ve bunların alt stratejileri

### Stratejilerin uygulanması

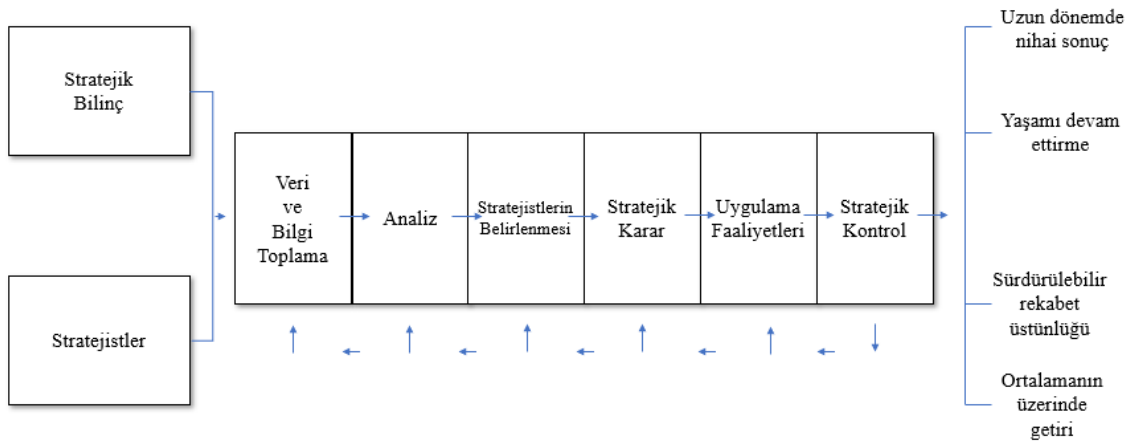
- Kurumsal yapının kurulması
- Kurum kültürünün oluşturulması
- Mevcut kaynakların yönlendirilmesi ve yönetilmesi
- Faaliyetlerin stratejik yürütülmesi

### Stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesi

- Verimlilik
- Etkinlik
- Tutumluluk

Çeşitli yazarların çalışmalarında stratejik yönetim süreci farklılık gösterse de bu farklılıklar çok büyük değildir. Bazı yazarlar misyon, vizyon ve amaçları önce belirleyip sonra dış ve iç çevre analizi yaparken bazı yazarlar bunun tam tersini esas almışlardır.

Şekil 2-1. Stratejik Yönetim Süreci

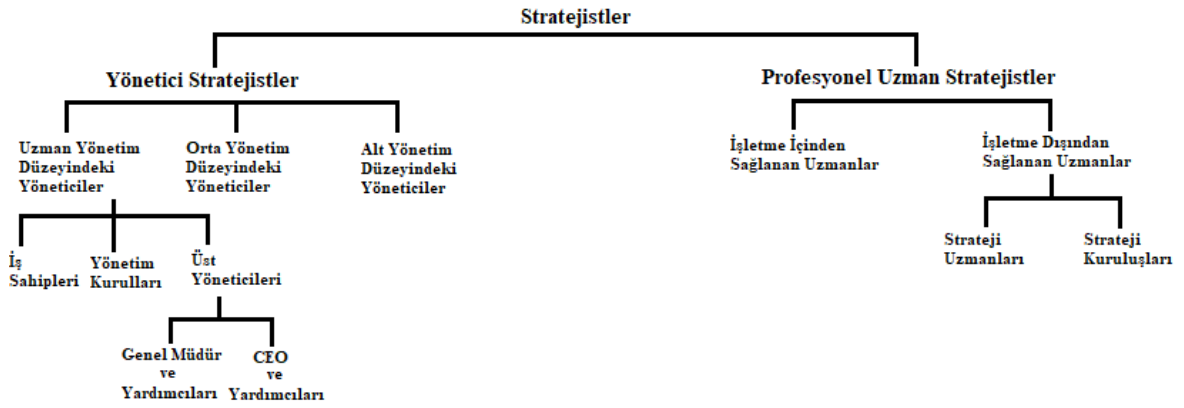


Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2014

### 2.1.3.1 Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi: Stratejistler, kurumda stratejik yönetim süreci boyunca yapılacak olan tüm çalışmalarını başlatan ve sonuna kadar da içinde yer alan sorumlu kişilerdir. Stratejistler kurumun içinden her seviyeden yönetici veya çalışanların arasından seçilebileceği gibi kurum dışından profesyonel kişilerden de seçilebilir. Bu süreçte birinci sorumlular ise üst düzey yöneticilerdir.

Şekil 2-2. Stratejistler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2014

- **Stratejik Analiz:** Bu aşama veri toplama ve değerlendirme ile başlar. Ardından dış ve iç çevre analizleri yapılarak dışsal fırsat ve tehditlerle içsel güçlü ve zayıf noktalar belirlenir. Belirlenen unsurlar “durum belirleme matrisleri”nde sınıflandırılır.

- **Bilgi Toplama ve Değerleme:** Kurumlarda veya işletmelerde verilerin planlı bir şekilde bir araya getirilmesi, toplanan bu verilerin her çalışanın kullanımına açılması ve öğrenme kültürünün oluşturulması bilgi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde bilgiye rahatlıkla ulaşılabilmesi, gereğinden çok ve sağlıklı bilginin bulunması sorunlar yaşanmasına da yol açmaktadır. Stratejik analiz yapılırken gerekli ve doğru bilgilerin varlığı oldukça önemlidir. Ne kadar ve nasıl bilginin yeterli olacağı konusu ise stratejistler tarafından belirlenmelidir.

- **Çevre analizi:** Bu bölümde bulunan iç ve dış çevre analizi bölümlerine SWOT Analizi kısmında yer verildiğinden burada değinilmeyecektir.

- **Stratejik yönlendirme:** Stratejik yönlendirme süreci, iş tanımı, misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesinden oluşur. Kavramlara stratejik yönetimin temel kavramları kısmında yer verildiğinden burada değinilmeyecektir.

- **Stratejilerin Oluşturulması:** Tüm uygulanan bu süreçlerin neticesinde kurumdaki stratejilerin belirlenmesine geçilir. Bu evre en önemli evredir. Stratejileri iki ana kategoride sınıflandırmak mümkündür. Bir tanesi “Temel Stratejiler” ve “Alt Stratejiler”, bir diğeri ise “Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler”dir (Ülgen ve Mirze, 2014).

### 2.1.3.2 Stratejilerin Uygulanması

Her ne kadar birinci dereceden sorumlular üst düzey yöneticiler olsa da süreçte tüm düzeydeki yöneticilerin uygulama becerileri ve kanaatleri etkili olacaktır.

Tüm çalışanların görevlerini benimsemesi ve uygulamada verim alabilmesi için görev dağılımında belirsizlik yaşanmaması gerekir. Bu sebeple kurum içerisinde kimin, hangi işi, ne sürede yapması gerektiği net bir şekilde belirlenmelidir.

Stratejik yönetim “yönetişim” yani ortak yönetim fikrini benimsemektedir. Böylelikle herkesin benimsediği ortak kanaat haline gelmiş olan yönetim teknikleri uygulanabilecektir. Strateji uygulanma aşaması şu basamaklardan oluşmaktadır.

- Kurumsal yapının oluşturulması
- Kurum kültürünün oluşturulması
- Kaynak yönlendirilmesi ve yönetilmesi
- Faaliyetlerin yürütülmesi

### 2.1.3.3 Sonuçların Değerlendirilmesi

Peter Drucker (1994)’a göre yönetimin ölçüsü performanstır. Yöneticilerin yapacakları performans değerlendirmeleri sürecin nasıl işlediğini ortaya koyacak ve başarı başarısızlık durumu meydana çıkacaktır. Bununla birlikte sağlıklı stratejik seçimlerin yapılabilmesi, organizasyonun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin

belirlenmesi, süreç içerisinde ihtiyaç duyulan tüm verilere yine organizasyon içerisinde ulaşılması için de yönetim bilgi sistemi gereklidir (Söyler, 2007).

Stratejik yönetimde değerlendirme diğer yönetim şekillerindeki gibi süreç sonunda geçmişe yönelik değil, süreç içerisinde belirlenen stratejik amaç ve hedefler ışığında etkinliklerin değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Stratejik yönetim anlayışı sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, ileri görüşlü olarak hataları henüz gerçekleşmemişken engelleme ya da olur olmaz tolere etme çabasıdır (Güner,2005: 74).

Organizasyonun amaçları ışığında faaliyetlerin hedeflere ne derecede ulaştığının tespiti, eksik kalınan noktaların telafi edilmesi, süreç içerisinde kullanılan kaynakların maliyeti, maliyeti azaltmaya yönelik yapılabilecek çalışmalar, verimlilik, tutumluluk denetimine performans denetimi denir. Performans denetimi; verimlilik, tutumluluk, etkinlik kavramları altında incelenir.

**Tutumluluk Denetimi:** Organizasyonun sahip olduğu kaynakların etkinliklerde gerekli miktarda ve zamanda en az maliyetle kullanılıp kullanılmadığının denetimi, tutarlılık denetimidir. Buna ek olarak yapılan işlerde gereksiz tekrarlara düşülüp düşülmediği, lüzumsuz ve maliyetli araçların kullanılıp kullanılmadığı ve işe yaramayan etkinliklerden uzak durulduğu da tutarlılık denetiminin konularındandır.

**Verimlilik Denetimi:** Verimlilik, kullanılan kaynaklarla elde edilen ürün arasındaki ilişkiyle ilgilenir. Belirli miktar kaynağa karşılık ortaya çıkarılan ürün miktarının artması, aynı miktar ürünün daha az kaynak tüketilerek meydana getirilmesi, kaynaktaki artıştan daha fazla ürün sağlanması verimlilik çeşitlerindedir. Kullanılan kaynaklarla maksimum düzeyde yarar sağlamak stratejik yönetimde denetim ve değerlendirmede temel amaçlardır. Stratejik planlama yapılırken, mevcut ve temin edilecek kaynaklara göre beklenen iş ve ürün miktarının belirlenmesi performans ölçümü için önem arz etmektedir.

**Etkinlik Denetimi:** Etkinlik denetimi, organizasyonun belirlediği amaçlara belirlenen sürede ulaşıp ulaşılmadığını denetler. Amaçlara ulaşılması tabii ki tek başına geçerli değildir. Bunun yanında sağlanması gereken hususlar vardır. Bu hususları; süreç içerisinde kullanılan kaynakların ekonomik biçimde kullanılması, sürecin idari prensiplere uygun şekilde yönetilmesi, etkinliklerin amaçlara yönelik, açık

ve tutarlı olması, sürecin devamlı kontrolünün sağlanması adına oluşturulan izleme ve raporlama sistemi, süreci olumsuz etkileyen etkinlikleri engelleyen ve performansı düşüren etkenlerin tespit edilip önüne geçilmesi şeklinde özetleyebilmek mümkündür.

## **2.2. Özel Okullarda Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi**

### **2.2.1. Eğitim Kurumlarında ve Özel Okullarda Stratejik Yönetim**

Yaşadığımız bilgi çağında, bilgiye kolay ulaşmanın sağladığı kolaylıklar aynı zamanda beklentilerin ve gelişmelerin de hızla değişmesine neden olmaktadır. Organizasyonların hızla değişen bu gelişmeleri yakından takip ederek süreci kontrol altında tutmaları gerekir. Bu noktada organizasyonların yaşadığı en büyük problem, süreci yönetecek doğru ve yerinde kararlar alabilecek ve uygulayabilecek insan kıymetine ulaşabilmektir. Fakat ülkemizde mevcut yönetim anlayışı doğru kararlar almak yerine detaylarda zaman harcayan ve yalnızca kontrol edici bir anlayıştır. Süreç içerisinde meydana gelen olumsuz durumlarda bahane üretmek yerine sorunu tespit etmek ve çözüm üretmek gerekir. Bununla da sonuç alınamıyorsa insan kaynağı ve sistem gözden geçirilmelidir (Ereş, 2004).

Bir ülkedeki organizasyonların başarısı yetiştirilen insan kaynağının başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle süreçteki en önemli unsur eğitim sistemidir. Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da devamlı gelişme kaydedilmektedir. Gelişen bilim ve teknolojiyle birlikte iletişimin artması, eğitim-öğretim ortamlarının revize edilmesi, öğretmen nitelik ve becerilerinin artması “yaşam boyu öğrenme”, “etkin öğrenme” ve “öğrenmeyi öğrenme” kavramlarının ortaya çıkmasını, eğitim sisteminin devamlı olarak sorgulanarak geliştirmesini gerekli hale getirmiştir. Eğitim sisteminin başarılı olabilmesi ise ancak eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışını benimseyerek çok iyi hazırlanmış stratejik planlarla hareket etmelerine bağlıdır. Eğitim yöneticileri, organizasyonlarının varlıklarını korumaları ve toplumun beklentilerini karşılayabilmeleri, görevlerini yerine getirebilmeleri için tüm organizasyonlarda olduğu gibi geleceğin şartlarını bugünden düşünerek buna göre organizasyonlarına yön vermek zorundadırlar (Drucker, 1995). Stratejik planlama, çevrede yaşanan değişimler ışığında belirlenecek olan misyon, amaç ve stratejilerin gelecek öngörülerine göre

geliştirilmesini sağlayarak okulların amaca uygun ve sonuç veren bir şekilde yönetilmeleri adına oldukça fonksiyonel bir tekniktir (Erdoğan, 2002).

Stratejik planlama kavramı, eğitim reformuyla birlikte 1990'lı yıllardan sonra eğitim yönetiminin çalışma alanına girmiştir. 5018 sayılı kanunda stratejik plan, "halk kuruluşlarının yöneticilerinin orta ve uzun süreli hedeflerini, ana ilke ve prensiplerini, amaç ve önceliklerini, başarımlarını, bunları gerçekleştirebilmek için seyredecek metotlar ile kaynak yönlendirmelerini barındıran plan" olarak geçmektedir. Kanunla, halk yönetimleri kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve kabul ettikleri ana kurallar ışığında misyon ve vizyonlarını belirlemek, nitelikli ve ulaşılabilir amaç ve hedefler belirlemek, başarımlarını tespit edilmiş olan belirtiler ışığında değerlendirmek ve uygulamanın ilerletilmesini ve izlemesini yapmak niyetiyle interaktif metotlarla stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. 5018 sayılı Kanun'un dokuzuncu maddesine göre, stratejik plan hazırlamakla sorumlu olacak kamu yönetimlerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Bu nedenle hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanmıştır. Kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yenilenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Ek A) 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018). Millî Eğitim Bakanlığı da buna bağlı olarak 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm eğitim öğretim kurumlarında stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecini başlatmıştır.

Okullarda stratejik planlamanın esas amacı, okulun hem iç yapısının hem de çevresel yapının araştırılarak analiz edilmesi, gelecek hakkında öngörülerde bulunmak ve bu öngörüler sayesinde var olan kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilmektir (Bell, 2004).

Yapılan araştırmalar neticesinde, günümüzde okullarda hazırlanan stratejik planların uygulamaya yönelik olarak hazırlanmadığı yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı ve bu nedenle stratejik planlamaların amaca uygun olmaması nedeniyle stratejik yönetimden söz edilemediği görülmektedir (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Işık ve



Aypay, 2004; Özdem ve Çakır, 2009; Yelken, Kılıç ve Üredi, 2012). Bu noktada yapılması gereken gerek eğitim yöneticilerine gerekse stratejik planlama süreçlerinde görev alacak kişilere stratejik plan felsefesinin iyi bir şekilde anlatılması ve amaca uygun şekilde hazırlanması için gerekli tüm çalışmaların yapılmasını sağlamaktır.

Devletin anayasal yükümlülüğü olan eğitim yükünü hafifletmek amacıyla çalışan aynı zamanda yaptığı yatırımlarla, sağladığı istihdamla ve verdiği vergilerle ülke ekonomisine katkı sağlayan özel öğretim kurumlarında durum devlet okullarına göre farklılık göstermektedir. Özel okulların sahiplerinin kurucu ya da yönetim kurullarının olması, eğitim öğretim amacının yanı sıra içinde bulunduğu piyasada rekabet koşullarına uyum sağlama gerekliliği özel okulları devlet okullarından ayıran başlıca nedenlerdendir (Özdemir ve Tüysüz, 2017). Özel okullar da diğer tüm işletmelerde olduğu gibi varlıklarını sürdürülebilirlik adına içinde buldukları piyasada gerçekleşen sürekli değişime uyum sağlamalı ve beklentilere karşılık verebilmeleri için devamlı yenilikleri takip etmeli, kurum içi ve dışı faktörleri iyi analiz etmeli, etkili kararlar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Özel okullar devlet okullarında olduğu gibi 1739 sayılı Türk Milli Eğitim Temel Kanunu, 1. ve 2. maddede belirtilmiş olan Türk Milli Eğitimi'nin amaç ve hedeflerini hayata geçirmek ve bu amaçlar doğrultusunda vatandaşlar yetiştirmek için hareket etmelerine karşın fonksiyonel olarak devlet okullarına göre birtakım farklılıklara sahiptirler. Bu farkların başlıcaları şunlardır (Başkaya, 2006);

- 1- Özel okullar bir kişi, ortaklar ya da bir kurum tarafından kurulur, resmi okullar devlet tarafından kurulur.
- 2- Milli Eğitim Kanununa belirtildiği üzere devlet okullarında eğitim-öğretim ücretsiz olmak zorundadır. Özel okullar ise sundukları eğitim-öğretim ve bununla birlikte yan hizmetleri karşılığında özel okullar derneği tarafından yıllık olarak tespit edilmiş olan ve okulların da kendi düşünceleri neticesinde ortaya çıkan ücreti de ekleyerek belirledikleri bir ücret talep ederler.
- 3- Özel okullar kuruluş niteliği taşır ve verdiği hizmeti belli bir kar-zarar dengesi kurarak verir. Devlet okullarında böyle bir kaygı yoktur.
- 4- Özel okullarda eğitim-öğretimle birlikte bunun haricindeki tüm gerekli malzeme ile araç-gereç kurumun kendisi tarafından sağlanır. Devlet okullarında ise bu durum devlet tarafından karşılanır.
- 5- Özel okullarda çalışan öğretmen ve personellerin işe alım süreçleri ve ücretlerinin ödenmesi kurum tarafından gerçekleştirilir. Devlet okullarında ise

öğretmen ve personel atama sistemi ile işe alınır, personel ve öğretmen maaşları devlet bütçesinden karşılanır.

6- Özel okullarda eğitim-öğretim ve yönetim hususunda veliler söz hakkına sahip olup velilerin şikâyet ve dilekleri geri bildirim olarak dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Devlet okullarında ise veli söz hakkına sahip olmayıp okul yönetiminin aldığı kararlara veliler karışmamaktadır.

Özel okulların gerek resmi okullarla gerekse de diğer özel okullarla oluşturduğu rekabet ortamı eğitim kalitesine olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Sahip oldukları nitelikli eğitim ortamlarıyla öğrencilerin kaliteli eğitim almalarına olanak sunmaktadırlar. Aynı zamanda okul kurucuları ve veliler devletin kamu eğitim giderlerinin bir kısmını üstlendiğinden devlete de katkı sağlamış olurlar. Maddi durumu iyi düzeyde olmayan ailelerin çocuklarına burs verilerek onların da bu kaliteli eğitimi almalarına vesile olurlar (Uygun, 2003).

Türkiye’de Batılılaşma hareketinin miladı kabul edilen Tanzimat (1839) ile özel okullar yaygınlaşmaya başlamıştır. Resmî belgelerde ise 1856 Islahat Fermanından sonra yer almaya başlamıştır (Uygun, 2003).

Özel okullar 5 grupta incelenebilir. Bunlar (MEB, 2012);

- Özel Azınlık Okulları,
- Özel Yabancı Okullar,
- Özel Eğitim Okulları,
- Özel Türk Okulları,
- Milletlerarası Özel Öğretim Kurumları’dır.

Tablo 2-1

## Özel Öğretim Kurumlarında Öğrenci Sayısında Büyüme

Özel Öğretim Kurumlarında Öğrenci Sayısında Büyüme		Özel Öğretim Kurumlarında Büyüme
Yıllar	Öğrenci Sayısı	Kurum Sayısı
2000	246.514	1.788
2001	260.193	1.897
2002	265.680	1.887
2003	222.992	1.399
2004	245.414	1.679
2005	261.570	1.893
2006	305.862	1.799
2007	360.042	2.057
2008	386.797	2.353
2009	394.253	2.391
2010	422.702	2.274
2011	458.118	2.750
2012	495.000	3.063
2013	566.000	4.392
2014	654.000	5.118
2015	823.515	7.474
2016	1.174.409	9.581
2017	1 217 755	10 053
<b>Toplam Artış</b>	<b>4.9 Kat</b>	<b>5.6 Kat</b>

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016/2017 Yılı

Tablo 2.1.'de gösterildiği üzere özel okul piyasasındaki kurum ve öğrenci sayısı değişimine bakıldığında öğrenci sayısının 17 yılda 246.000'den 1.217.755'e, kurum sayısının ise 1.788'den 10.053'e yükseldiği görülmektedir.

Tablo 2-2

Yıllara Göre Özel Öğretimin Okul ve Öğrenci Sayılarının Toplam İçindeki Payı

Yıl	Resmi Öğrenci Sayısı	Özel Öğrenci Sayısı	Toplam Öğrenci Sayısı	Özel Öğrenci Artış Oranı (%)	Özel Öğrenci / Toplam Öğrenci (%)
2006-2007	13.873.208	360.042	14.233.250	-	2,53
2007-2008	13.784.080	386.797	14.170.877	7,43	2,73
2008-2009	14.074.079	423.253	14.497.332	9,43	2,92
2009-2010	14.688.342	458.108	15.146.450	8,24	3,02
2010-2011	15.164.318	498.108	15.662.436	8,73	3,18
2011-2012	14.821.197	535.788	15.356.985	7,56	3,49
2012-2013	15.239.702	613.064	15.852.766	14,42	3,87
2013-2014	15.228.934	698.912	15.927.846	14,00	4,39
2014-2015	14.950.897	823.515	15.774.412	17,83	5,22
2015-2016	14.540.339	1.174.409	15.714.748	42,61	7,47
2016-2017	14 731 376	1 217 755	15.949.131	???	7,60

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016/2017 Yılı

Tablo 2.2.'de son on bir yıldaki özel ve resmi okullarda eğitim gören öğrenci sayıları bir arada sunulmuştur. Buna göre 2006 yılından 2017 yılına kadar olan on yıllık dönemde özel okullarda eğitim görmeye devam eden öğrenci sayıları sürekli olarak artış göstermektedir.

2015-2016 eğitim-öğretim yılında ülke genelinde 6.486 özel okul eğitim ve öğretim desteğinden faydalanmıştır. Öğrenci başına destek miktarı okul öncesinde 2.680, ilkokulda 3.220, ortaokulda 3.750, temel liselerde 3.220, ortaöğretimde (temel liseler hariç) 3.750 TL olduğu belirtilmektedir (Eğitim İzleme Raporu, 2016). Özel okullarda eğitim alan öğrenci sayılarındaki artışın resmi okullardaki sınıf mevcutlarının azalmasını olumlu etkilediği söylenebilir (MEB, 2016).

Türk eğitim sisteminde özel okulların payı oldukça büyüktür. Buna bağlı olarak özel okulların eğitim kalitesi ülkede yetişen insan potansiyelini de doğrudan etkilemektedir. Özel okullarda verilen eğitimin kaliteli olması öncelikli olarak özel okul

yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu nedenle özel okul yöneticilerinin gelişen ve değişen dünya düzeniyle paralel olarak yenilenen eğitim anlayışını yakından takip etmeleri, etkili ve verimli kararlar almaları büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda özel okulların hem içinde buldukları piyasadaki diğer özel okullarla hem de resmi okullarla olan rekabette üstünlük sağlamaları ve yaşamlarını sürdürmeleri için stratejik yönetime ihtiyaçları vardır.

### **2.2.2. SWOT Analizinin Tanımı**

Durum analizi, organizasyonun bulunduğu çevrede varlığını sürdürebilmesi adına çevresel değişiklikleri öngörebilmesi ve süreci yönetebilmesi için elde ettiği verilerle birlikte, kendisini sistemli bir şekilde analiz edip değerlendirmesidir.

Organizasyon iç ve dış analizlerini yaparak elde ettiği verileri tasnifler. İç çevre analizi neticesinde kendi içinde sahip olduğu güç ve yetenekleri bununla birlikte diğer kurumlara nazaran güçlü ve zayıf olduğu noktaları, dış çevre analizi neticesinde ise çevresinde oluşan ve oluşabilecek fırsat ve tehditleri sistematik bir şekilde belirler. Belirlenen güçlü ve zayıf yönlerle fırsat ve tehditlerin analiz edilmesinde en çok kullanılan yöntem ise yabancı işletme bilimi alanyazınındaki adı ile “SWOT Analizi” Türkçe alanyazınındaki adı ile “GZFT Analizi”dir. Yabancı alanyazında kullanılan “SWOT” kelimesi İngilizce “strengths” güçlü yönler, “weaknesses” zayıf yönler, “opportunities” fırsatlar ve “threats” tehditler kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. SWOT analizi yöneticilere bir düşünme modeli oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014). SWOT analizi kurumun sahip olduğu güçlü yönlere ağırlık vererek çevredeki fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı, aynı zamanda kurumun zayıf yönlerini güçlendirmeye ve tehditlere karşı önlem almaya yönelik çalışmalar yapmayı sağlayacak stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

Organizasyonların yönetim süreçlerindeki en önemli aşama olan karar verme aşamasında etkili olan SWOT analizi, topladığı ve tasnif ettiği verilerin doğruluğu ve geleceğe yönelik isabetliliği ile yöneticilerin zihinsel süreçlerinde büyük etkiye sahiptir. Burada SWOT analizinin tüm durumları kapsayan mutlak liste olduğunu söylemek doğru olmaz. SWOT analizi belirli sayıda öneme sahip durumları kapsamaktadır. Bu durumlar organizasyonun geleceği açısından oldukça önemlidir.

SWOT analizi ilk olarak iş yönetiminde 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmış daha sonra ise farklı uygulama alanlarında analiz ve planlama aracı olarak yer almıştır (Demir, 2010).

SWOT analizinin çok yaygın şekilde kullanılmasına karşın eksik olduğu bazı noktaları da mevcuttur. En önemli eksikliği olarak karar alma sürecinde faktörlerin nicel olarak ölçülememesidir. Bununla birlikte oluşturulacak stratejik kararın en çok etkilendiği faktörü de tespit etmek güçtür (Arslan, 2010).

### **2.2.3. SWOT Analizi Faktörleri**

#### **2.2.3.1 İç Durum Analizi**

İç durum analizi organizasyonun mevcut durumda sahip olduğu olanakları, kaynakları, işleyişi ve performansı değerlendirir (Küçüksüleymanoğlu, 2004). Burada bahsedilen olanaklar; kaynakları, organizasyon çalışanlarını, aralarındaki iletişimi kapsar. İç durum analizi kurumun diğer kurumlardan önde ve avantajlı konumda olmasını sağlayacak güçlü yönleri ile dezavantaj oluşturacak zayıf yönlerinin belirlenerek organizasyonun mevcut durumunun belirlenmesidir.

##### **2.2.3.1.1 Güçlü Yönler**

İşletmenin iç çevre analizinin neticesinde belirlenen, rakiplere karşı öne geçmesini sağlayan mevcut olanak ve başarılarını kapsamaktadır. Rakiplere karşı başarılı ve önde olmak, yüksek performansa sahip olmak organizasyon için oldukça büyük önem arz etmektedir. Bunlar sağlanamazsa dış çevrede var olan fırsatlardan faydalanılamaz. Bunun da ötesinde, organizasyonun varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına karşı sahip olduğu üstünlükleriyle karşılık vermek zorundadır. Tüm bu meseleler, organizasyonun üstünlüklerinin önemini göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

##### **2.2.3.1.2 Zayıf Yönler**

SWOT analizinin iç çevre faktörlerinden olan zayıf yönler kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak için sahip olması gereken yetkinliklerdeki ya da kaynaklardaki

eksikliği olarak tanımlanabilir. Zayıf yönlere finansal kaynak yetersizliği, marka imaj eksikliği eksik stratejiler, gerekli ar-ge çalışmalarının yürütülmemesi, karar alma sürecinin sağlıklı ilerlememesi ve niteliksiz işgücü örnek olarak gösterilebilir (Leigh, 2006). Organizasyonun zayıf yönleri rakiplerine karşı geri kalmasına ve hatta ilerleyen süreçte varlığını yitirmesine sebep olabilir. Bu nedenle organizasyonların zayıf yönlerini tespit ederek güçlendirmeye yönelik stratejiler oluşturmaları oldukça önemlidir.

### **2.2.3.2 Dış Durum Analizi**

Dış durum analizi kurumun mikro ve makro çevre faktörlerini inceleyerek yararlanabileceği fırsatlarla faaliyetlerinin engellenmesine sebebiyet verebilecek tehditlerin tespit edilmesidir. Ülke ve dünya ekonomisi, organizasyonun bulunduğu sosyal çevre, teknolojik ve politik gelişmelerin incelenmesi neticesinde dış çevre analizi faktörleri olan fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar (Boyett, 1996). Bir organizasyonun dış çevre analizi yapılırken organizasyonun tüm paydaşlarının beklentileri ve işleyişi etkileyecek tüm faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.2.3.2.1 Fırsatlar**

Dış çevre faktörlerinden biri olan fırsatları kurumun faaliyetlerindeki verimi artırmaya yardımcı olacak, amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak unsurlar olarak tanımlayabiliriz. Weihrich (1982); fırsatları ekonomik, sosyal ve politik, demografik faktörler, ürünler ve teknoloji, mevcut piyasa koşulları, rekabet ve diğer faktörler olarak sınıflandırmıştır. Kurumun ya da organizasyonun var olan mevcut durumunu koruması ve geliştirmesi için dış çevre analizi neticesinde fırsatları sağlıklı bir şekilde belirlemesi, buna uygun strateji geliştirmesi gerekmektedir.

#### **2.2.3.2.2 Tehditler**

Tehditler de tıpkı fırsatlar gibi şimdi ve geleceği etkileyen, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek, verimi düşürecek unsurlardır. Tehditler, gidişatta istenmeyen

durumların, ortaya çıkan problemlerin ya da örgütüm göstermesi gereken reaksiyonu geliştirmemesi durumunda, piyasadaki mevcudiyetini kaybetmesine sebebiyet verebilecek çevresel faktörler olarak tanımlanmaktadır (Göl, 1995). Bir organizasyonda hedeflenen başarıya ulaşılmasını olumsuz etkileyebilecek veya gerilemeye neden olacak tüm unsurlar tehdittir. Tehditler, tüm organizasyonlar için kaçınılmaz faktörlerdir. Burada mühim olan bunların her an izlenmesi çok iyi tespit edilerek önüne geçilmesi için doğru stratejilerin geliştirilmesidir.

#### **2.2.4. SWOT Faktörleri ile Strateji Geliştirme**

SWOT analizi neticesinde belirlenen güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditler kullanılarak şu alternatif stratejiler oluşturulabilir:

**GF Stratejileri:** Fırsatların olumlu etkilerinden azami seviyede faydalanarak idarenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst seviyeye çıkarmaya yönelik oluşturulan stratejilerdir.

**GT Stratejileri:** İdarenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik oluşturulan stratejilerdir.

**ZF Stratejileri:** Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yönelik oluşturulan stratejilerdir.

**ZT Stratejileri:** Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.



## BÖLÜM 3

### ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

#### 3.1. Karar Verme, Karar Süreci ve Bileşenleri

İnsanlar gündelik hayatlarının büyük bir kısmında gerek özel gerekse yaptıkları meslekleri ile ilgili çeşitli kararlar alırlar. Bu kararlar zaman zaman ani zaman zaman ise uzun süreç gerektiren kararlardır. Karar verme işlemi birçok şekilde tanımlanmaktadır. Karar verme kısaca; dar anlamda seçenekler arasından en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Timor, 2011). İşletme yönetiminde ise karar bir seçimi ifade eder. Stroner ve Freeman'a göre ise (1989); karar verme belirlenen bir amaca yönelik farklı ihtimallerin belirlenmesi ve bunların arasından en etkili olanının seçilmesidir. Karşımıza çıkan fırsatlardan yararlanabilmemiz ve karşılaştığımız problemleri çözebilmemiz için kullanacağımız en temel araç kararlardır.

Kurumların varlıklarını sürdürebilmesi, stratejik yönetim sürecinde başarılı olabilmesi için karar verme işlemi hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle kurumların doğru kararları verebilmeleri gerekmektedir. Hayli zorlu olan karar verme sürecinde yöneticiler, kararlarını yargılarından hareketle sezgisel yolla veya tecrübelerinden yararlanarak verebilirler. Kararların sağlam temel üzerine kurulması, en uygun kararın verilebilmesi için net verilerin elde edilmesi önemlidir. Bu noktada kararların "Sayısal Karar Verme Teknikleri" ile pekiştirilerek en doğru kararların verilmesi kurumun doğru kararlar alma potansiyelini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlaması için önemli bir güçtür (Aktaş ve diğerleri, 2015).

İşletmelerin belirledikleri amaçlarına ulaşmaları mali yapıdaki temel noktadır. Buradaki en önemli fonksiyon ise karar verme sürecidir (Esen, 1998).

Karar vermede problem çözme merhaleleri ise şu şekildedir (Timor, 2011):

- Karar probleminin tespiti: Karar sürecinin ilk aşamasıdır. Karar sürecinin önemli aşaması problemin belirlenmesidir. Problemin doğru şekilde tanımlanmaması halinde yapılacak en doğru çözüm bile problemi çözemeyecektir. Bu nedenle problemin en doğru, eksiksiz ve net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.

- Karar problemine ait karar ögelerinin tespiti: Bu aşamada kararı etkileyen faktörler belirlenir.

- Karara yönelik amaç ve sınırlılıkların tespiti: Karar sürecinin bir diğer aşaması da amaç ve kısıtların belirlenmesidir. Amaç ulaşılmak istene nihai hedeftir. Kısıtlar ise amaca ulaşırken süreci etkileyen sınırlılıklardır.

- Model kurulması: Karar aşamalarında önceki üç aşama büyük öneme sahiptir. Bunun nedeni bu aşamalarda oluşan verilerin modelleme aşamasında girdi olarak kullanılacak olmasıdır. Model kurulma aşamasında önceki aşamalardaki veriler kullanılarak en uygun çözüm modeli belirlenir. Burada matematiksel modellemelerden de faydalanılır. Modellerin özelliklerinden dolayı her modelin çözümünün ortaya koyduğu sonuç farklı olabilir (Aktaş ve diğerleri, 2015).

- Alternatif çözümlerin belirlenmesi:

Koçel (2011)'e göre ise karar süreci şu merhalelerden meydana gelmektedir.

- Ortaya çıkan problemin ya da organizasyonun amacının belirlenmesi,
- Problem veya amacın analiz edilerek süreçteki önceliklerin tespit edilmesi,
- Seçeneklerin tespit edilmesi,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- Seçeneklerin analizi,
- Seçim ölçütlerinin belirlenmesi,
- Seçim yapılması.

Bir kararda etkili olan elemanlar ise şunlardır (Timor, 2011):

- **Karar verici:** Karşılaşılan problemleri sistemli bir şekilde, tanımlayacağı amaçlar, kriterler ve hedefler doğrultusunda çözmeye çalışan, yönlendiren ve denetleyen kişi veya kişilerdir. Bir karar probleminde belirlenmesi gereken ilk ve en önemli eleman karar verici olmalıdır. Bunun nedeni ise, karar vericinin kişiliği, duyguları, risk ortamındaki tutumu ve buna benzer etmenlerin karar sürecini doğrudan etkilemesidir (Aktaş ve diğerleri, 2015)

- **Analist:** Problemin biliniyor kılınmasından probleme ilişkin yapının oluşturulmasına değin karar verici ile doğrudan etkileşimde bulunan, zaman zaman ara aşamalarda da destek vermeye devam eden, problem çözme alanında uzman kişi veya kişilerdir. Karar verici ile analist aynı kişiler olabilir.

- **Kısıt:** Ön kabuller ile iç ve dış kaynaklar ya da değişkenlerdeki sınırlamalardır.

- **Amaç:** Organizasyonun lehine olan karar vericiler tarafından istekler doğrultusunda desteklenerek artırılması ya da küçültülmesi istenen özelliklerdir.

- **Hedef:** Ulaşılmak istenen konum ya da başarılmak istenen durumlardır.

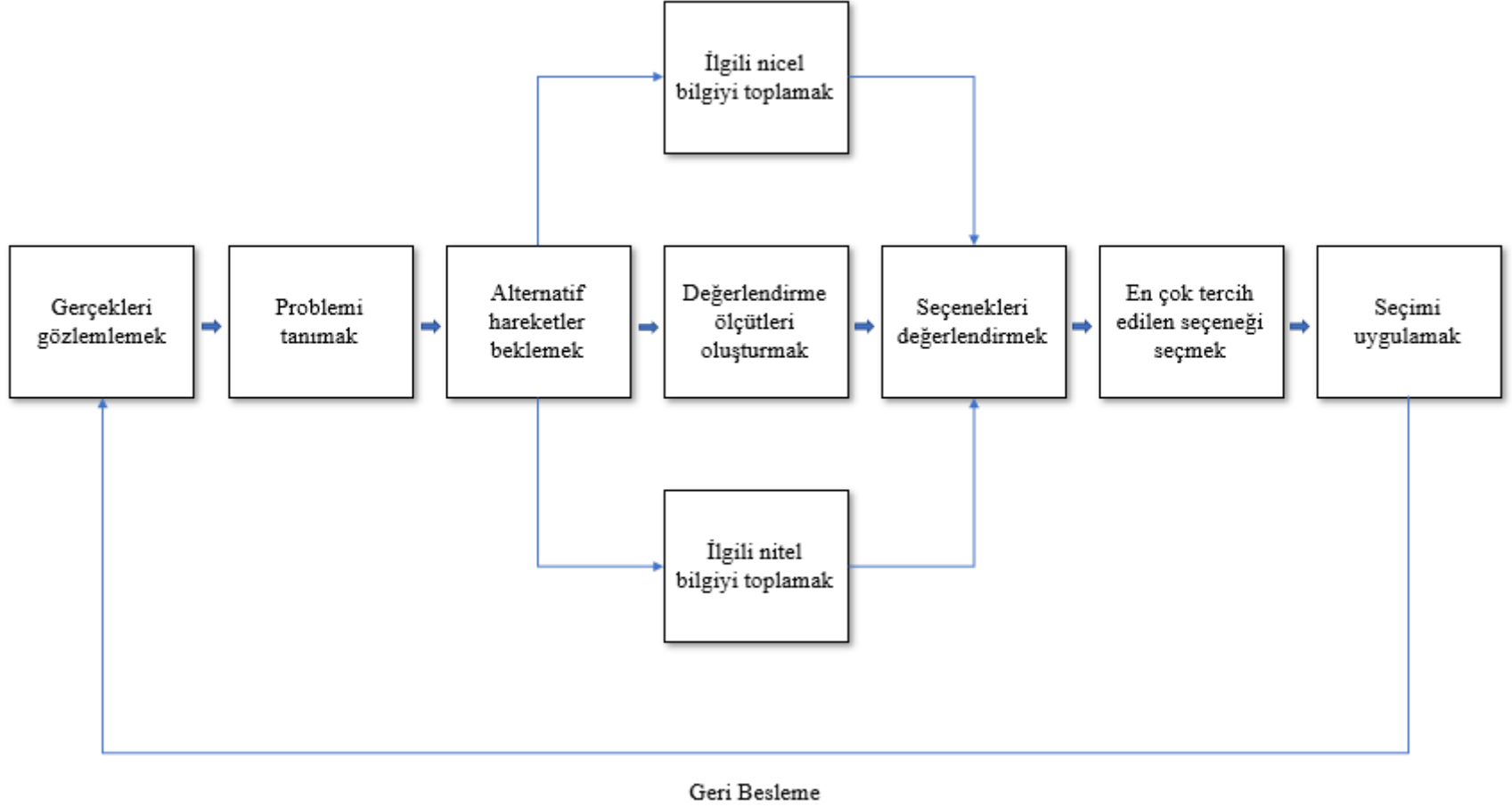
- **Kriter:** Hedefe ulaşma ölçütleridir. Aynı zamanda seçimin dayandırıldığı etkinlik ölçütleridir.

- **Nitelik:** Karar vericinin talep ve gereksinimlerinden farklı olarak belirlenen kararın hangi düzeyde gerçekleştirilebildiğinin değerlendirilmesine yarayan ölçüdür.

- **Karar değişkeni:** Alınan özgül kararların her biri karar değişkenidir.

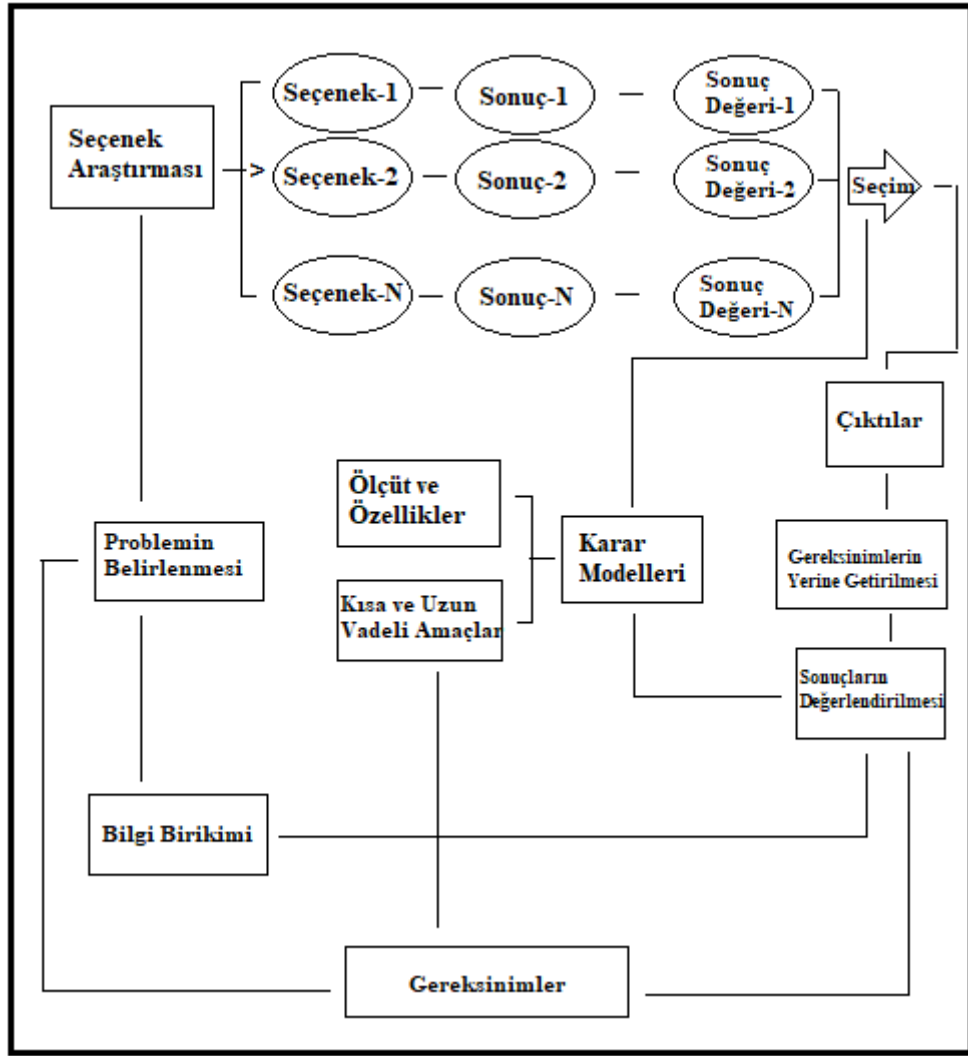


Şekil 3-1. Karar Verme Süreci



Kaynak: Balkuvar, 2015

Şekil 3-2. Karar Verme Süreci 2



Kaynak: Esen, 1998

Saaty'ye (1999) göre karar verme süreci şu niteliklere haiz olmalıdır:

- Yalın bir yapıda olmalıdır,
- Net olmayan, sonucu görülmeyen durumlarda riskleri ve fırsatları bir arada değerlendirebilmelidir,
- Esnek olmalı ve uyarlanabilmelidir,
- Hislerimize ve zihniyetimize uymalıdır,
- Karar vericilerin uzlaşmasına ve fikir birliğine varmalarına olanak sağlamalıdır,
- Çok fazla ayrıntıları olmamalıdır.

### 3.2. Çok Kriterli Karar Verme

Birden fazla ve birbiriyle çatışan hedefleri içeren karar problemlerinde karar vericiler dengeyi sağlayabilmek adına bir çaba gösterirler. Bu gibi durumlarda en doğru ve ulaşılabilir hedefe karar vermek ancak diğer hedeflerde yaşanacak kötüleşme veya bunlardan uzaklaşma ile mümkün olabilir. Karar verme süreci, hedefler bakımından farklı ve değişik öncelikleri ve seçimleri olan karar vericilerin varlığı durumunda daha da kompleks bir hale gelebilmektedir (Raquel ve diğ., 2007).

Karar problemlerinin elemanlarından, hedefe ulaşma ölçütü olarak tanımlanan karar kriteri alternatifler arasından seçim yapılmasında önemli role sahiptir. Karar problemlerinde birden fazla ölçülebilen ve ölçülemeyen ölçüt olabilir. Bu tarz karar verme koşulları “Çok Kriterli Karar Verme” başlığında işlenmektedir. “Çok kriterli karar verme metotları, nitel ve nicel stratejik ve işlemsel etmenleri eşzamanlı değerlendirme olanağı sunan, karar verme aşamalarına birden fazla insanı müdahil edebilen çözümsel yöntemlerdir. Karar verme sürecinde bu yöntemlerin kullanılması yöneticilere alternatifleri değerlendirmede yardım etmekte ve işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.” Çok kriterli karar verme yönteminin amacı en iyiyi seçmektir (Timor, 2011).

Çok kriterli karar verme yöntemleri karara etki eden kriterlerin seçilmesi, bu kriterlerin belirlenmiş amaç doğrultusunda ağırlıklandırılması, kriterlere göre alternatiflerin sıralanması, önceliklerinin belirlenmesi ve alternatifler arasından en doğru seçimin yapılması amacıyla kullanılmaktadır.

Çok kriterli karar verme dört problem çeşidiyle ilgilenmektedir. Bunlar; seçme problemi, sıralama problemi, sınıflandırma problemi ve sıralı sınıflandırma problemidir. Karar vericilerin belirledikleri amaçlar her probleme göre farklılık gösterir.

a) Seçme problemi (Choice): Alternatifler arasından en doğrusunun seçilmesi veya en doğru seçeneklere ait kümenin oluşturulması

b) Sıralı sınıflandırma problemi (Sorting): Bağdaşık olarak belirlenmiş sıralı sınıflara alternatiflerin yerleştirilmesi

c) Sıralama problemi (Ranking): En iyi alternatiften başlayarak en kötü alternatife doğru sıralamanın yapılması

d) Sınıflandırma problemi (Classification): Alternatiflerin daha önceden belirlenmemiş kümelerle ayrılmasıdır (Gökalp ve Soylu, 2011).

Çoklu kriterlerin nasıl birleştirileceğinin formülasyonunun belirlenmesi ile model değişkenlerini belirlemek için hangi metodun kullanılacağına karar verilmesi çok kriterli karar verme problemlerinin en önemli iki konusudur. Alan yazında bununla ilgili pek çok algoritma geliştirilmiştir.

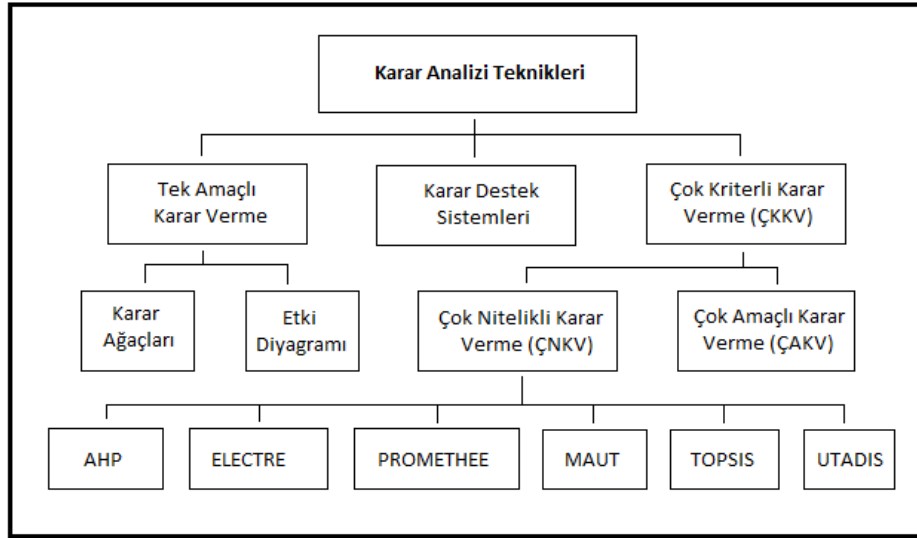
### 3.2.1. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

ÇKKV yöntemleri, ölçülebilen ve ölçülemeyen stratejik ve işlemsel etmenleri eşzamanlı değerlendirme olanağı sunmakla beraber, karar verme aşamalarına birden fazla katılımcıyı müdahil edebilme özelliğine sahip çözümsel yöntemlerdir.

Çok Kriterli Karar Verme, Çok Amaçlı Karar Verme ve Çok Nitelikli Karar Verme olarak iki ayrı başlıkta incelenmektedir. Çok Nitelikli Karar Verme, birden çok kriter göz önünde bulundurularak alternatiflerin sıralanmasını sağlayan teknikler içermektedir. Bu tekniklere örnek olarak şu yöntemler verilebilir.

- AHP: Analitik Hiyerarşi Süreci-Analytic Hierarchy Process
- ANP: Analitik Ağ Süreci-Analytic Network Process
- ELECTRE: Eleme Seçme ve Gerçek Çözüme Geçiş Metodu-Elimination and Choice Translating Reality
- Hedef Programlama- Goal Programming
- MACBETH: Kategorik Tabanlı Değerlendirme Tekniği ile Çekicilik Ölçümü-Measuring Attractiveness by Categorical Based Evaluation Technique
- MAUT: Çok Ölçütlü Fayda Teorisi - Multi-Attribute Utility Theory
- MAVT: Çok Ölçütlü Değer Teorisi Multi - Attribute Value Theory
- PROMETHEE: Zenginleştirme Değerlendirmeleri İçin Tercih Sıralama Organizasyon Yöntemi - Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation
- TOPSIS: İdeal Çözüme Benzerliğe göre Tercih Sıralama Tekniği - Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
- WSM: Ağırlık Toplam Yöntemi - Weighted Sum Model (Zardari ve diğ., 2015).

Şekil 3-3. Karar Analizi Teknikleri



Kaynak: Esen, 1998

### 3.2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi

Thomas L. Saaty'nin bulup geliştirdiği AHP, karar verme problemlerinin çözümünde çokça kullanılan ve çok kriterli karar verme problemlerinin modellenmesine olanak veren bir nicel karar verme metodudur. Yöntem içinde birçok öge bulunduran problemleri; problemin ana amacı, ölçütleri, alt ölçütleri ve seçenekleri arasındaki ilişkiyi modellemektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği ise, karar vericinin nesnel ve öznel savlarını birlikte kullanabilmesidir. AHP, net veya belirsiz durumlarda çok sayıda seçenek içinden karar verirken, birden fazla karar vericinin olduğu, çok ölçütlü, çok amaçlı karar verme durumlarında kullanılır (Balkuvar, 2015). AHP yöntemi, bir problemde yer alan faktörlerin öncelik durumunu belli bir hiyerarşi içinde düzenlemeye çalışan, karar alma sürecinde bireyin ya da grubun subjektif görüşlerini de göz önünde bulunduran, ölçülebilen ve ölçülemeyen parametreleri bir arada bulundurabilen matematiksel ve sistematik bir yöntemdir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi hem öznel hem nesnel unsurları barındırdığından daha gerçekçi bir çözüm yöntemi olarak kabul edilebilir. Problemi hiyerarşik bir yapı oluşturarak ele alarak, problemi oluşturan unsurları karşılaştırma, yargı oluşturma ve ortaya çıkan alternatifleri değerlendirme imkânı sunar. Bu süreçte birbirinden farklı bilgi, birikim, tecrübe ve sezgiye sahip kişilerin verdiği yargılar birleştirilerek grup kararına ulaşılabilir (Tatman, 2011).



AHP yöntemi ile karar verme problemlerinin çözüm adımları aşağıdaki gibidir:

- Karar verme probleminin ve amacının belirlenmesi,
- Karar verme ölçütlerin amaca uygun olarak tespit edilmesi,
- Karar verme seçeneklerinin oluşturulması,
- Karar problemindeki etmenlerin önem sıralamasının oluşturulması,
- Önem sıralamasındaki her seviye için ölçütlerin birbirleriyle ikili karşılaştırılması ve özdeğer-özvektörden faydalanılarak ölçütlerin önem derecelerinin ağırlıklarının hesaplanması,
- Ölçütlere göre seçeneklerin ikili karşılaştırılması ile önceliklerinin tespit edilmesi,
- Bağlı şekilde elde edilen verilere göre seçeneklerin dizilmesi ve en yüksek değere sahip olan seçeneğe karar verilmesi,
- Duyarlılık analizinin yapılması.

### 3.2.2.1 Analitik Hiyerarşi Prosesinin Yapısı ve Temel Özellikleri

Analitik hiyerarşi prosesi yönteminde, karar matrisini oluşturan faktörlerin oransal olarak karşılaştırılarak önceliklerinin belirlenmesi, farklı birimlerde bulunan sayısal değerlerin standartlaştırılması ve bunların bir araya getirilerek yorumlanması en temel üç aşamadır. Analitik hiyerarşi süreci ilk olarak belirlenen amaç doğrultusunda karar problemini etkileyen faktörler ve buna bağlı olan alt faktörlerin belirlenerek hiyerarşik yapının kurulması ile başlar. Burada problemin doğru şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle problem detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Böylelikle faktörler ve alt faktörler de doğru şekilde tanımlanacak, karşılaştırmalar hatasız olarak sonuca götürecektir.

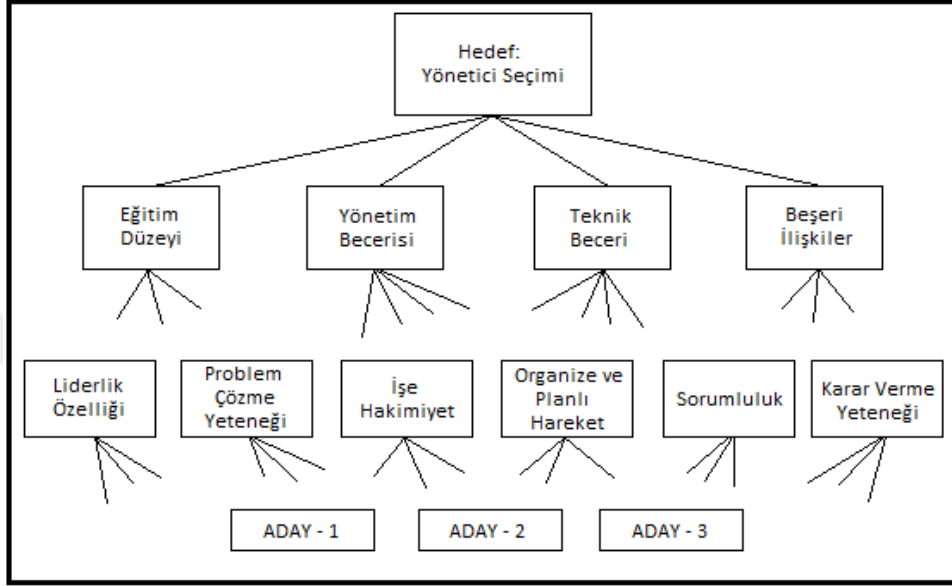
Analitik Hiyerarşi Prosesinin adımları şu şekildedir (Timor, 2011):

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Hedeflere ulaşmak için gerekli ölçütlerin listelenmesi
3. Her bir ölçüt için (n) olası karar seçeneğinin tespit edilmesi
4. Önem sıralamasının oluşturulması (Hiyerarşik model)

Saaty (1980)' e göre hiyerarşi: Bir düzenin yapısını, alt yapıları arasındaki işlevsel bağlar ve bu ilişkilerin yapının tümüne etkileri hususunda çözümlene yapabilmek için ayrıştırmaktır. Hiyerarşik model; yapısal ve fonksiyonel olmak üzere

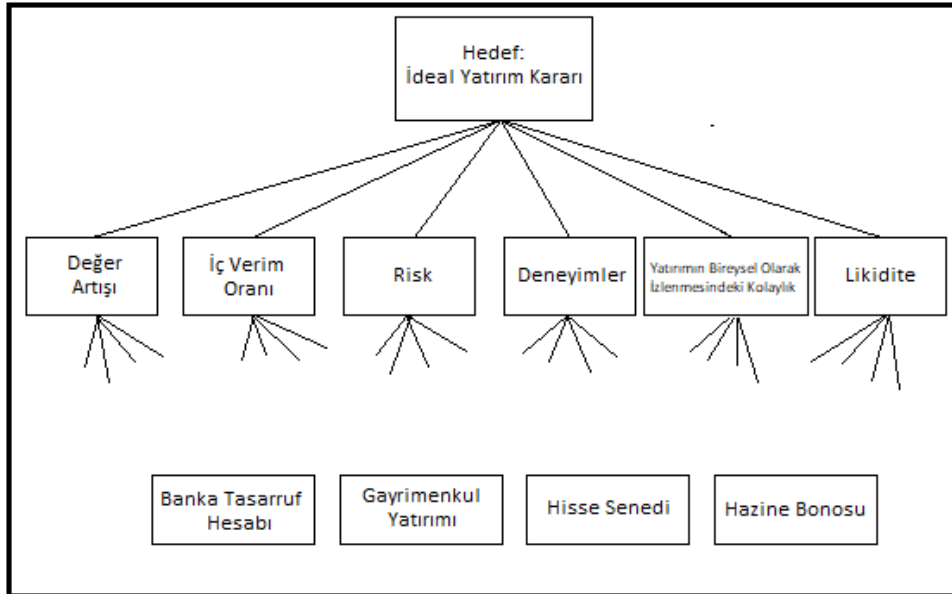
ikiye ayrılır. Yapısal hiyerarşi, üst-alt gruplar ve bunların içerdiği daha alt gruplar ile oluşturulur. Fonksiyonel hiyerarşi ise, en üstte amaç, buna bağlı olarak alt kriterler ve sonrasında karar alternatifleri ile oluşturulur (Timor, 2011).

Şekil 3-4. Hiyerarşik Yapı



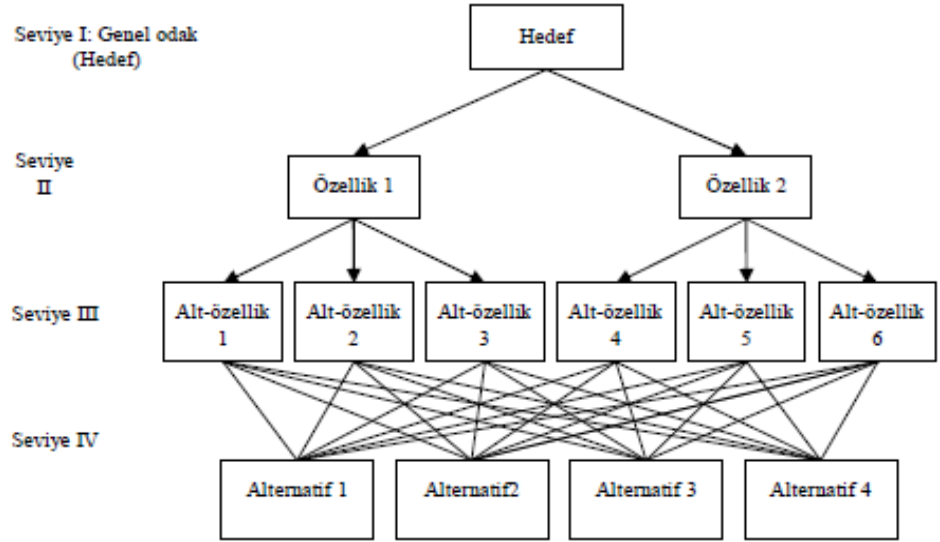
Kaynak: Timor, 2011

Şekil 3-5. Fonksiyonel Yapı



Kaynak: Timor, 2011

Şekil 3-6. AHP'nin Hiyerarşik Yapısı



Kaynak: Razmi vd., 2002

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde izlenecek adımlar ise şu şekildedir:

- Hiyerarşik yapı oluşturulur.
- İşlemlere geçilmeden önce "karşılaştırma matrisi" oluşturulur.
- Elde edilen karşılaştırma matrisi "öncelikler vektörü"ne çevrilir.
- "Uyum oranı" belirlenir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde ikili karşılaştırmaları yapabilmek için göreceli ya da mutlak ölçümlerden yararlanılır. Daha sonra elde edilen bu bilgiler kullanılarak "karşılaştırma matrisi" oluşturulur.

$a_{ij}$ , i-nci özellik ile j-nci özellik arasındaki ikili karşılaştırma değeri,  $a_{ji}$  ise j-nci özellik ile i-nci özellik arasındaki ikili karşılaştırma değerini temsil etsin. Karşılık olma özelliği;

$$a_{ji} = 1 / a_{ij} \text{ 'dir.}$$

İkili karşılaştırma matrisinin genel formu aşağıdaki gibidir:

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & \cdots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

İkili karşılaştırma matrisinden öncelik (özdeğer vektörü) olan W elde edilir.

$W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  ile gösterilir.  $w_i$  öncelik (özdeğer) olarak tanımlanır.

İkili karşılaştırma matrisinin temel özellikleri ise şöyledir (Saaty, 1982).

1. İkili karşılaştırma matrisi pozitif değerlerden oluşan bir kare matristir.
2. İkili karşılaştırma matrisi eğer tam tutarlı ise aşağıdaki eşitlik sağlanır.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^n a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad (i, j, k = 1, \dots, n)$$

$$|a_{ij}| \cdot |a_{jk}| = (\omega_i/\omega_j) \cdot (\omega_j/\omega_k) = (\omega_i/\omega_k) = a_{ik}$$

3. A matrisi tam tutarlı ise herhangi bir satırdan matrisin diğer öğeleri kolaylıkla elde edilebilir.
4. Yapılması gereken toplam karşılaştırma sayısı seçenek sayısı olan n'nin 2'li kombinasyonuna eşittir.
5. Bu matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör matrisi Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde ağırlık (öncelikler vektörü) olarak adlandırılır.
6. A matrisinin köşegen değerleri 1'e eşittir.

### 3.2.2.1.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi ile İlgili Aksiyomlar

Saaty, (1986; 2005)'e göre yöntem dört temel aksiyom üzerine kurulmuştur. Bunlar karşılıklılık, homojenlik, bağımsız olma ve beklentiler olma üzere 4 aksiyomdur.

**Karşılıklılık Aksiyomu:** Karşılıklılık aksiyomu (reciprocal axiom), çift taraflılık ya da geçiş aksiyomu olarak da isimlendirilen bu aksiyom çift taraflı olma veya birbirinin tersi olma şeklinde de ifade edilmektedir. Herhangi bir kritere ait i-nci ve j-nci alternatifler için uygulanan karşılaştırmalarda  $a_{ij}$ , i-nci özellik ile j-nci özellik arasındaki ikili karşılaştırma değeri,  $a_{ji}$  ise j-nci özellik ile i-nci özellik arasındaki ikili karşılaştırma değerini temsil etmek üzere karşılaştırma;

$a_{ij} = 1 / a_{ji}$  biçiminde uygulanmalıdır. Örneğin; A faktörü ile B faktörünün karşılaştırmasında, A, B'ye 7 ile üstün kabul ediliyorsa; karşılığında B'nin A'ya üstünlüğü 1/7 ile gösterilmektedir.

**Homojenlik Aksiyomu:** AHP, faktörlerin birbirlerine karşı üstünlük dereceleri hesaplanırken, özellikleri açısından birbirinden farkı çok olmayan homojen (homogeneity) öğeleri de karşılaştırabilir. Faktörleri karşılaştırmak için homojen olmaları veya ortak özellikler bakımından birbirlerine benzer olmaları mühim ölçme yanırlarının ortaya çıkmaması için önemlidir. Bununla birlikte tutarlılığın ve doğru ölçüm yapılmasının sağlanması için, ikili karşılaştırılacak faktörlerin sayısı 9'dan fazla olmamalıdır (Saaty, 1990).

Tercihler tek bir ölçekte temsil edilmezse yapılan ölçümlerde homojenlik sağlanamaz. Değerlendirme yapan kişi ölçütleri kıyaslarken bir faktörün diğerine oranla sonsuz iyi ya da sonsuz kötü olarak değerlendirme yapamaz.  $a_{ij}$ , i-nci özellik ile j-nci özellik arasındaki ikili karşılaştırma değeri olmak üzere;

$a_{ij} \neq \infty$  'dir. (  $\forall$  i ve j değeri için)

**Bağımsızlık Aksiyomu:** Alanyazında başka bir adı sentezleme olarak da geçen bağımsızlık aksiyomunda, seçimler tespit edilirken, seçenekler her bir ölçüt için birbirinden bağımsız olarak değerlendirilir. Hiyerarşideki öğeler hakkındaki savlar bir alt seviyedeki öğelerle ilişkili değildir.

Önem derecelerinin ağırlık katsayıları hesaplanırken ölçütler ve seçenekler arasında yapılan ikili karşılaştırmalar, karşılaştırma konusu haricindeki başka ölçüt ve seçeneklerden bağımsız olmalıdır. Üst kademe ölçütlerin önceliklerinin yeni bir seçenek eklendiğinde ya da çıkartıldığında değişmemesi gerekir.

**Beklentiler Aksiyomu:** Beklentiler önceden elde edilmiş bilgilerden ortaya çıkarılan seçeneklerin sıralamasıyla ilgili düşüncelerdir. Bu aksiyoma göre çalışmanın sonunda ulaşılan sonuç değerleri, karar vericilerin beklentilerinden ya da peşin bilgilerinden (prior knowledge) kökten olarak farklı olmamalıdır. Bireylerin fikirlerinin arka planında var olan bir kısım nedenler bulunur. Buna bağlı olarak insanlar bu düşünce ve fikirlerinin sonuçlara yeterince etki ettiğini görmek isterler (Saaty, 1990).

Bir karara ulaşmak için, hiyerarşik yapının eksiksiz olduğu kabul edilir. Var olan karar problemini etkileyen her bir ölçüt ve seçenek oluşturulan hiyerarşide gösterilmek mecburiyetindedir (Timor, 2011).

### 3.2.2.2 Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Grup Kararı Verilmesi

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde diğer süreçlerden farklı olan asıl ilke belirlenen probleme ilişkin faktör ve seçeneklerin öncelik değerlerinin tespit edilerek karara ait ağırlıkların belirlenmesidir. Bu süreçte kararı verecek olan grup üyelerinin karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve beyin fırtınası yapmaları konunun daha iyi kavranmasına ve grup kararının daha sağlıklı bir şekilde verilmesine fayda sağlayacaktır. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde grup kararı verilirken tüm üyelerin tecrübe, bilgi ve sezgilerini kullanabilmeleri için problemin hiyerarşik modeli oluşturulur. Tüm grup üyelerinin benimsediği bir seçeneğe karar verilebilmesi için savların ve önceliklerin gruptaki herkes tarafından tam olarak benimsenmesi zorunludur. Bu nedenle savların bağdaşık olması ve gruptaki tüm kişilerin şahsi kanaatlerinin grubun kanaatleriyle denk düşmesi lazımdır (Saaty, 2007)

T. Saaty'ye göre (2008) geometrik ortalama metodu savların bir araya getirilmesinde mutlak yoldur. Karar vericilerin uzman olma koşulunda, savlarının bir araya gelmesini tercih etmeyebilirler, böyle bir pozisyonda yalnız sonuçların geometrik ortalaması alınır. Şayet karar verici kişilerin savlarının kendi aralarında farklı önem dereceleri varsa, sonuçlar karar vericilerin önem derecelerine yükseltilir ve geometrik ortalama alınır (Saaty, 2008).

Grup kararı alınırken uygulanan aşamalar şu şekildedir (Timor: 2011)

1. Grup kararı verilirken tüm grup üyelerinin çıkarlarının ortak olması söz konusu olabileceği gibi grup üyelerinden farklı düşünenler veya farklı motivasyona sahip olanlar çatışma yaşayabilirler. Bu tarz durumlarda grup üyelerinin karşılıklı fikir paylaşımı ile ortak amaca yönlendirilmeleri ve ortak görüş elde etmeleri gerekmektedir. Grup kararı verilmesi ortak görüşün elde edilmesi ve her bir grup üyesinin kararda etkisinin olması bakımından en iyi yoldur.

2. Grup kararı tek tek görüşmelerle alınabileceği gibi tüm grup üyelerinin bir araya toplanarak yaptıkları istişare neticesiyle de belirlenebilir. Grup karar vermek için toplanır ve probleme ait hiyerarşik modeli tartışarak değiştirebilir. Tüm grup üyeleri aynı karara varırsa ortak karar oluşturulur, ortak karar varılmadığı durumlarda nihai karar için oylama yapılır.

### 3.2.2.3 Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Problem Çözme Aşamaları

AHP yöntemi ile karar problemi yedi aşamada çözüme kavuşturulur.

1. Karar probleminin belirlenmesi.
2. Problemin hedeflerinin sınırlandırılması.
3. Hedeflere tesiri olan ölçütlerin tespit edilmesi.
4. Karar problemine yönelik tespit edilen temel hedef ışığında ana kriter, alt kriterler ve seçeneklerin belirlenmesi ile hiyerarşik yapının meydana getirilmesi.
5. İkili karşılaştırma matrislerinin kurulması.
6. Matris esasında önceliklerin ve karşılaştırmaların tutarlılık oranlarının hesaplanması. Bu adımda Eigenvalue Metodu kullanılarak tutarlılık oranları karşılaştırılır.
7. Aynı ayrı tespit edilen önceliklerin birleştirilmesi. Belirlenen hiyerarşi kapsamında tespit edilen öncelikler yine hiyerarşiye göre birleştirilerek sonuç kararı haline çevrilir (Tulunay ve Kumar, 2006).

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde yapılacak ilk ve en önemli aşama, karar kriterlerinin hiyerarşik yapısının oluşturulmasıdır. Bu aşamadan sonra ise sırayla şu aşamalara geçilmelidir (Saaty, 1987):

- Analitik Hiyerarşi Prosesi'ndeki işlemleri gerçekleştirmek için "Karşılaştırma Matrisi" oluşturulur.
- Oluşturulan karşılaştırma matrisi daha sonra "Öncelikler Vektörü"ne dönüştürülür.
- "Uyum Oranı" hesaplanır. Uyum oranı, Analitik Hiyerarşi Prosesi'ne uygulanan karşılaştırmalarda tutarlılık tespit edilir. Kabul edilebilir tutarsızlık / uyum oranı (CR) max. 0,1'dir. Aksi takdirde yargılar tekrar gözden geçirilmelidir.

### **3.2.2.3.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Karşılaştırmalar**

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde hiyerarşik yapının kurulmasından sonra geçilen aşama "Karşılaştırma Matrisi'nin oluşturulmasıdır. İkili karşılaştırma yaparken karşılaştırılan kriter bakımından bir faktörün başka bir faktör üzerinde ne kadar mühim olduğunu ya da dominant olduğunu gösteren ölçekten (scale of numbers) faydalanılır. Karşılaştırmalar şu soruların cevaplarını içerir. "Bir üst seviyedeki kritere göre bu iki elemandan hangisi daha önemlidir?" "Bu önemin derecesi nedir?" Önem derecesi ise şu tabloya göre belirlenir:

Tablo 3-1

## İki Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Dereceleri

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derece kuvvetle tercih edilmektedir
9	Mutlak derecede önemli	Faktörlerden biri diğerinden çok yüksek derecede önemlidir
2,4,6,8	Ara değerleri temsil eder	İki faktör arasındaki tercihte küçük farklar olduğunda kullanılır
Karşılıklı değerler	$i, j$ ile karşılaştırılırken bir değer ( $x$ ) atanmış ise, $j, i$ ile karşılaştırılırken atanacak değer ( $1/x$ ) olacaktır.	

Kaynak: Saaty, T.L., Decision Making for Leaders, Lifetime Learning Publications, CA, 1982, S:78

Bu karşılaştırma çizelgesi kullanılarak, gerçekleştirilen saptamalar nicel şekilde temsil edilmiş olur ve bu değerlere “önem dereceleri” denilmektedir. Bu değer ikili karşılaştırma (A) matrisinde,  $a_{ij}$  değeri olarak gösterilir. Bu  $a_{ij}$  değeri,  $i$  satırında yer alan ögenin  $j$  sütununda bulunan ögeye nazaran önem derecesini ifade eder. Şayet  $a_{ij} > 1$  ise,  $i$  satırında bulunan öge,  $j$  sütununda bulunan ögeden daha önemli demektir. Tutarlılığın sağlanması için, eğer  $a_{ij} = k$  ise  $a_{ji} = 1/k$  olmalıdır. A matrisinde köşegen üzerinde bulunan  $a_{ij}$  değerleri, ögelerin kendisi ile karşılaştırılmasını gösterir ve bir ögenin kendisine karşı üstünlüğü olmayacağından ötürü değeri 1’e eşit olmalıdır (Coşkun, 2006).

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} = 1$$



Tablo 3-2

## AHP İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	1	2	3	...	n
1	w <sub>1</sub> /w <sub>1</sub>	w <sub>1</sub> /w <sub>2</sub>	w <sub>1</sub> /w <sub>3</sub>	...	w <sub>1</sub> /w <sub>n</sub>
2	w <sub>2</sub> /w <sub>1</sub>	w <sub>2</sub> /w <sub>2</sub>	w <sub>2</sub> /w <sub>3</sub>	...	w <sub>2</sub> /w <sub>n</sub>
3	w <sub>3</sub> /w <sub>1</sub>	w <sub>3</sub> /w <sub>2</sub>	w <sub>3</sub> /w <sub>3</sub>	...	w <sub>3</sub> /w <sub>n</sub>
...	...	...	...	...	...
n	w <sub>n</sub> /w <sub>1</sub>	w <sub>n</sub> /w <sub>2</sub>	w <sub>n</sub> /w <sub>3</sub>	...	w <sub>n</sub> /w <sub>n</sub>

Kaynak: Razmi vd., 2002

### 3.2.2.3.2 Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Özdeğer, Özvektör, Tutarlılık ve Uyum Oranı

Karmaşık karar problemlerinde nicel ve nitel kriterler birlikte bulunmaktadır. Buna bağlı olarak yapılacak ikili karşılaştırma sonuçları subjektif olacaktır. Bununla beraber insanların sezgisel olarak yaptıkları karşılaştırmalar da tutarsız olabilmektedir. Karşılaştırmalarda yaşanacak olan tutarsızlık kriterlerin önem derecesinde de tutarsızlığa neden olacaktır (Ünal, 2010).

AHP, bir seviyedeki tüm alt kriterler ile bir üst seviyedeki bir kriterin veri kabul edilerek bunların birbiri üzerindeki göreceli etkilerinin kıyaslanarak oluşturulacak bir matris üzerinden hesaplanması, bu matrise ait en büyük özdeğere haiz olan özvektörün tespit edilmesi hususuna dayanır. Bahsi geçen özvektör, öncelik derecelerinin tespit edilmesinde, özdeğer ise, karar vericiye ait yargının tutarlılığının hesaplanmasında kullanılır (Atalay, 2009).

AHP'nin karşılaştırma matrislerinde bulunan  $a_{ij}$  değerleri bulunurken, özvektör ve ikili karşılaştırma metotlarından faydalanılır.

Gerçek ögeli bir  $A_{n \times n}$  kare matrisi ve sıfırdan farklı  $X_{n \times 1}$  vektörü için

$$Aw = \lambda_{max}w$$

denklemini sağlayan bir  $\lambda$  skaleri varsa, bu sıfırdan farklı  $w$  vektörü,  $A$  kare matrisinin bir özvektörüdür.  $\lambda$ ,  $A$  matrisinin bir özdeğeri (karakteristik değeri) olarak tanımlanmaktadır (Tulunay, 2006)

Bir  $A$  karşılaştırma matrisinde;

$a_{ij}$ , i-nci seçeneğin j-nci seçenikle karşılaştırılmasındaki önem derecesi,  $a_{jk}$ , j-nci seçeneğin k-nci seçenikle karşılaştırılmasındaki önem derecesini göstermek üzere; bu karşılaştırmaların tutarlı olabilmesi için, i-nci seçenikle k-nci seçeneğin karşılaştırılmasını gösteren  $a_{ik}$ ,  $a_{ij}a_{jk}$ 'ya eşit olmalıdır (Timor, 2011).

$$a_{ik} = a_{ij}a_{jk}$$

Gerçek problemlerde genellikle  $\frac{w_i}{w_j}$  değeri bulunamamaktadır. Bu sebeple AHP'de çözülmesi gereken  $a_{ij} \cong \frac{w_i}{w_j}$  olacak şekilde  $a_{ij}$  değerinin bulunmasıdır.

Ağırlık matrisinin genel formu şu şekildedir:

$$= \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

Saaty ve Vargas'a göre (2001), bir matris kullanılarak öncelikler vektörünü oluşturmak için sonsuz sayıda yol vardır. Fakat tutarlılık hesabında kullanılacak özdeğer formülü;

$\mathbf{Aw} = n\mathbf{w}$  'dir.

$w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  olmak üzere matris karşılaştırmaları şu şekildedir:

$$A * w = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n * w$$

$\lambda_{\max}$  her zaman n'den büyük veya n'ye eşittir (Zahedi, 1986). n'ye ne kadar yakın olursa tutarlılık o kadar yüksek olacaktır. Çoğunlukla karşılaştırmalarda tutarsızlık mevcut olacağından elde edilen sonuç;

$\lambda_{\max} \geq n$  şeklinde olacaktır.

T. Saaty (1990), 3x3 matris için yaklaşık %5, 4x4 matris için yaklaşık %8 ve daha büyük matrisler için yaklaşık %10 tutarsızlık oranının kabul edilebileceğini belirtmiştir.

İnsanların kararlarını verirken sayma sayılarından yararlanma konusundaki tutarsızlıkları ve sıralı sayıları hususunda geçişsiz olmaları nedeniyle Analitik Hiyerarşi Prosesi tutarsızlığa izin verir.

Uyum oranı hesaplanırken şu aşamalar izlenir (Timor, 2011):

- Karşılaştırma matrisinin her bir satırı için, sütunlarda bulunan öğelerin ağırlıkları toplamı bulunur.

- Karşılaştırma matrisinin tüm sütunlarındaki elemanlar, hesaplanan sütun ağırlığına bölünerek normalize edilmiş matris bulunur.

- Normalize edilmiş her bir satırın ortalaması alınarak öncelikler vektörü hesaplanır.

- Öncelikler vektörünün oluşturulmasının ardından, meydana getirilen vektör başlangıçta oluşturulan karşılaştırma matrisi ile çarpılarak, karşılaştırma matrisini önemseyen, tüm öncelikler matrisi oluşturulur.

CI: Tutarlılık İndeksi formülü

$$CI : (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

CR: Tutarlılık Oranı formülü, RI: Rassal İndeks

$$CR = CI / RI$$

Aynı problem için iki farklı ölçekte iki farklı yargılama uygulandığında sonuçların uygunluğunun kontrol edilebilmesi için AHP'nin istatistiki olmayan indeksine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 3-3

## Rassal İndeks

Sıra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

Kaynak: Saaty T. ve Özdemir, 2003(a), s. 233

Rassallık indeksi en fazla 15x15 matrislere göre oluşturulmuştur. Karar probleminde ölçüt sayısının fazla olması ölçütlerin hepsi bir arada değerlendirildiğinde tutarlı neticeler elde etme olasılığını azaltmaktadır.

#### 3.2.2.4 Analitik Hiyerarşi Prosesinin Avantaj ve Dezavantajları

Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Ünal, 2010):

- AHP, insanların kapalı bilgilerini açığa çıkarmayı da kapsayan, kararların derinlemesine modellenmesinin yapıbilimsel yoludur. Bununla birlikte insanlar farklı duygularını ve bakış açılarını organize etmekte ve harmanlamaktadır.

- AHP, karar verici kişilerin faktörler arasındaki ilişkileri ve birbirlerine olan üstünlüklerini tahmin etme ve sonuçları öngörmede tümdengelimle yargıda bulunmalarını ve gözlem yapmalarına olanak sağlamaktadır.

- İnsanlar fikir ve düşüncelerini sadece sözel olarak ifade edebilmenin ötesinde daha yerinde doğru ve yüksek bir anlayışla harmanlayıp değiştirebilmektedir.

- Bireylerin oluşturduğu yargılar, sezgileri ve duygularından kaynaklandığı gibi aynı zamanda rasyonel de olabilmektedir. AHP sayesinde yargıların birbirlerine olan üstünlük ve önem dereceleri sayısal değerlerle gösterildiği için grup üyeleri arasında uzun süreli tartışmalar yaşanmamaktadır.

- Aynı problem için birbirinden farklı mekanlarda ve farklı bireylerle çalışılarak elde edilen sonuçlar bir araya getirildiğinde, aşamalı ve çok daha başarılı gözlemler ve revizyonlar yapılabilmektedir. Parçalar birleştirilerek büyük bir problemin analizi yapılabildiği gibi büyük bir problem parçalarına ayrılarak da çözülebilir.

- AHP, karar verme problemini ayrıştırarak problemi sistematik bir şekilde çözmek üzere planlanır.

Diğer yazarların alanyazında bulunan AHP'nin avantajları konusundaki görüşleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- AHP, yöneticiler tarafından gerçeklerin tespit edilerek bilinmesi, gidişatın olumlu ve olumsuz yönlerinin ölçülmesi, revize edilmesi ve kararların oluşturulmasında büyük kolaylık sağlamaktadır.

- AHP'nin diğer ÇKKV yöntemlerine nazaran en büyük avantajlarından biri grup kararı alınmasında kolaylık sağlaması ve yargılardaki tutarsızlığı tespit etme yeteneğidir.

- Yapılan anket çalışmasının sonuçlarının kullanılabilir olması için tutarlılık testi ile durulaştırılması ve tekrarlı süreçle oluşan tutarsızlıkların yok edilerek tutarlı hale getirilmesi AHP'yi farklı kılan özelliklerindedir.

- AHP'nin bir diğer avantajı, sayısal veriler kullanılarak önem derecesine göre sıralama sayesinde diğer geleneksel yöntemlerle yapılandırılması zor hatta imkânsız olan problemleri çözme yeteneğidir.

- AHP, hiyerarşideki her bir maddenin göreceli önemini bulmada oldukça hassas ve etkin bir yöntem bilim sunmaktadır. AHP yöntemiyle elde edilen göreceli önem değerleri matematiksel olarak mantıklıdır ve bu verilerle işlem yapılabilir. AHP'nin ürettiği oran ölçeklerinin kesin olmasından (precision) ötürü diğer yöntemler tarafından meydana getirilen sıralı ölçeklere tercih edilmektedir.

- AHP, nitel ve nicel yargıları bir araya getirebilme yeteneği sayesinde karar vericilere hedef, tecrübe ve sahip oldukları bilgileri duygularıyla uyumlu bir halde kullanarak karar vermelerini ve seçeneklerin göreceli önem derecelerini belirlemeye imkan sağlamaktadır.

AHP yaklaşımının faydalarından en önemlisi uygulama kolaylığıdır. AHP doğru çözüme ulaştıran mucizevi bir yöntem veya formül olarak düşünülmemelidir. AHP yalnızca seçenekler arasından en iyisine karar vermede karar vericiye yardımcı olan bir araçtır. AHP bazen yanlış şekilde kullanılmaktadır. İkili karşılaştırmalardan sonra yalnızca öz vektör hesabı yapıp tutarlılık hesaplanmadığı takdirde AHP amacına hizmet etmez. Bu durumda karar vericiler yanlış kararlar alarak uygun olmayan stratejiler belirleyebilirler. Bu neden AHP'nin tüm aşamalarının eksiksiz ve hassasiyetle yerine getirilmesi gerekmektedir.

AHP'nin eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Tüm yargısal yöntemlerde olduğu üzere AHP’de de yargılar karar vericiler tarafından yönlendirilmektedir. Bu sebeple AHP’de de sonuçları doğrulamanın analitik, bağımsız bir şekilde yapılmasının mümkün olmadığı belirtilmektedir.

- Tüm ölçütlerin nispi olması sebebiyle salt ölçekler verilemediği öne sürülmektedir.

- Çalışmaya başlandıktan sonra kriterlere bir yenisi eklendiğinde sürecinden yeniden baştan çalıştırılması gerekmektedir.

Alanyazında AHP ile gerçekleştirilmiş oldukça fazla uygulama bulunmakla birlikte yapılan bu çalışmalarda sıra değişiminin elverişli olmaması konusu çok eleştirilmekte ve bu hususta çok sayıda makale bulunmaktadır. Sözü geçen çalışmalarda AHP’de meydana gelen en önemli problemin sıra değişimi problemi olduğu belirtilmektedir. Sıra değişimi, farklı bir seçenek konulduğunda veya çıkartıldığında belirli bir etmen topluluğuna göre kesinleştirilen seçenek önceliklerinin değişmesidir.

Timor (2011) belirttiğine göre, Saaty ve Vargas’ın çalışmalarında sıra değişimi konusu ile ilgili yapılan eleştirilere cevap verilmekte ve yapılan sıra değişimine yeni bir ölçütün ilave edilmesinin ya da çıkartılmasının sebep olmadığı, konu ile alakasız seçenekler eklenmesi veya seçeneklerin birbirleriyle bağımlılığı olması halinde ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Bu sebeple ilerleyen süreçte Saaty tarafından alternatif ölçütlerin birbiriyle bağımlı olduğu problem yapısına çözüm getirmek üzere Analitik Ağ Süreci geliştirilmiştir (Timor, 2011).

### **3.2.2.5. SWOT Analizi Faktörlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Entegrasyonu**

SWOT analizi neticesinde elde edilen faktörlerin birbirlerine olan önem dereceleri belirlenmediğinden bu faktörler nitel veriler olarak kalmaktadır. Strateji geliştirirken belirlenen SWOT analizi faktörlerinden en kuvvetlileri temel alınarak stratejilerin belirlenmesi planın amaca uygunluğu noktasında oldukça önemlidir.

SWOT analizi faktörlerinin birbirlerine olan öncelik değerlerinin belirlenmesi ve böylelikle birbirleriyle orantılarının tespit edilmesi için AHP kullanılmaktadır. AHP ile SWOT analizinin entegre edilmesi yalnızca SWOT analizinin yapılmasından çok daha faydalı olacaktır. AHP sayesinde SWOT analizi faktörlerinden güçlü ve zayıf yönlerle

fırsat ve tehditlerin en kuvvetli olanları sayısal olarak tespit edilebilmektedir. AHP SWOT faktörlerinin ikili karşılaştırılmasını sağlayarak öncelik belirleme imkanını sağlar (Mosazera ve Alavagati, 2006).

Alanyazın incelendiğinde SWOT analizi ile AHP entegrasyonunun yapıldığı çalışmalar görülmektedir. Eğitim kurumlarında ise yalnızca üniversite kademesinde bu çalışmanın yapıldığına rastlanmıştır. SWOT analizinin AHP ile entegre edildiği çalışmalardan ilki 2000 yılında Kurtilla vd. tarafından Finladiya’da orman planlamada faktör değerlendirme konusunda yapılmıştır. Bunun dışında yapılan çalışmalar ise şu şekildedir (Arslan, 2010).

- Bilgi ve bilişim alanında stratejik uygulama planı geliştirme / Steward vd., 2002
- Çevre alanında alternatif stratejiler belirleme / Kangas vd., 2003
- Turizm alanında turizm planlamada faktör değerlendirme / Kajanus vd., 2004
- Tarım alanında otlak belirlemede faktör değerlendirme / Shresta vd. 2004
- Üretim alanında rekabet analizinde faktör değerlendirme / Shinno vd. 2006
- Çevre alanında orman planlamada faktör değerlendirme / Masozera vd. 2006
- Üretim alanında işletme için uygun strateji belirleme / Yüksel ve Akın 2006
- Ekonomi alanında ekonomiye yönelik alternatif stratejiler belirleme / Çelik ve Murat 2008
- Eğitim alanında bir üniversitede uygulanan SWOT analizi faktörlerinin değerlemesi / Gürbüz, 2010
- Turizm alanında Ardahan ilinin kırsal turizm potansiyelinin belirlenmesi / Akbulak, 2016

## BÖLÜM 4

### YÖNTEM

#### 4.1. Uygulamannın Yapıldığı Kurum Hakkında Bilgiler

Çalışmanın yapıldığı kurum İstanbul Başakşehir’de bulunan özel bir eğitim kurumudur. Başakşehir son yıllarda oldukça gelişmekte olan, buna bağlı olarak yerleşim yerlerinin ve nüfusun hızla arttığı bir bölgedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına göre (2017) Türkiye nüfusunun yüzde 18,6’sının ikamet ettiği İstanbul, 15 milyon 29 bin 231 kişi ile en çok nüfusa sahip olan il olmuştur. 39 ilçenin yer aldığı İstanbul’da Başakşehir’in nüfusu 369 bin 810 kişiden 396 bin 729 kişiye yükselmiştir. Kurum açılışı itibari ile 4. eğitim öğretim yılı içerisindeydir. Kampüs oldukça merkezi bir konumda bulunmaktadır. Kampüs içerisinde bir ortaokul ve bir lise okulu bulunmaktadır. Kampüs güvenli bir konumda bulunmaktadır. İstanbul merkezine uzak olması sebebiyle Başakşehir dışındaki ilçelerden ulaşım çok rahat değildir.

#### 4.2. SWOT Analizinin Uygulanması

Bu çalışmada öncelikle okulun SWOT analizi faktörlerinin belirlenmesi için kampüs bünyesinde yer alan ortaokul ve lise yöneticilerine yönelik bilgilendirme toplantısı yapılmıştır. Yapılan toplantıda stratejik yönetim, SWOT Analizi, Analitik Hiyerarşi Prosesi konularında detaylı bilgiler verilmiş olup Analitik Hiyerarşi Prosesinin nasıl uygulanacağı adım adım anlatılmıştır. Daha sonra yöneticilerden belli bir sürede okul için SWOT Analizi faktörleri belirlemeleri istenmiştir. Ardından Delphi tekniği ile yöneticilerin görüşleri alınarak ortak SWOT analizi faktörleri belirlenmiştir.

**Delphi Tekniği:** Delphi tekniği adını Eski Yunan’da gelecek hakkında öngörülerini alan bir kâhinin yaşadığı Delphi bölgesinden almıştır. Bu teknik Norman Dalkey ile Olaf Halmer adında iki araştırmacı tarafından Amerika’da 1950’li senelerde geliştirilmiştir (Akar, 2015). Delphi, üzerine çalışılacak olunan konuyla ilgili uzmanların, rasyonalist ve yazılı bir inceleme ortak görüşlerinin belirlenmesidir.



Birbirlerinden tamamen bağımsız ve bilgileri olmadan uzman görüşlerinden ortak görüşler tespit edilmeye çalışılır. Program planlama, politika ve strateji geliştirme, olayları ve gidişatı kestirme, belli birtakım standartlar oluşturma amacıyla kullanılır (Karacaoğlu, 2009). Delphi tekniğinin en temel amacı grup kararı verilirken tüm grup üyelerinin ortak karar üzerinde mutabakata varmalarını sağlamaktır. Delphi tekniğinde grup üyeleri yüz yüze gelmeden süreç yürütülür. Ortak karara varılana kadar geri bildirim sağlanır.

Delphi tekniğinde bulunan aşamalar şu şekildedir (Güzelyurt, 2017)

- Problemin tanımlanması
- Alanyazın incelenmesi
- Çalışmaya dahil olacak katılımcıların belirlenmesi
- Belirlenen açık uçlu soruların katılımcılarla paylaşılması
- İlk sorulara verilen cevapların analiz edilerek ikinci soruların hazırlanması ve paylaşılması
- İkinci sorulara verilen cevapların analiz edilerek üçüncü soruların hazırlanması ve paylaşılması
- Üçüncü sorulara verilen cevapların analizi
- Uzlaşma sağlanması ve çalışmaya son verilmesi

Yapılan bu çalışmada da grup üyeleri kurumdan seçilen 9 yöneticiden oluşturulmuştur. Ardından yöneticilere süreci anlatan bir sunum yapılmış ve detaylıca açıklamada bulunulmuştur. Delphi süreci kapsamında ilk olarak yöneticilerden SWOT analizi faktörlerini yazmaları istenmiştir. Toplanan veriler bir araya getirilerek en çok yazılan faktörler belirlenmiş ve tekrar yöneticilere sunulmuştur. Bunun ardından yöneticiler tekrar değerlendirmelerini sunmuştur. Üçüncü oturumda ise yöneticiler nihai listeyi oluşturmuşlardır.

### **4.3. SWOT Analizi Faktörleriyle Analitik Hiyerarşi Prosesi**

Bir önceki adımda belirlenmiş olan SWOT analizi faktörlerinin ağırlıklı önem derecelerinin belirlenebilmesi için faktörlerle karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur (Şekil 4.1.).

Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler için oluşturulan bu karşılaştırma matrisleri görüşleri alınarak SWOT Analizini belirleyen 9 yöneticiye ayrı ayrı sunulmuştur. Modelin uygulanması sırasında ikili karşılaştırma matrislerindeki değerler Saaty tarafından geliştirilen ölçek (Tablo 1) temel alınarak belirlenmiştir. MS Excel programı ile hesaplamalar yapılmıştır (Şekil 4.2.). Belirlenen önem dereceleri ayrı ayrı hesaplandıktan sonra geometrik ortalamaları alınarak geometrik ortalama matrisi oluşturulmuştur (Şekil 4.3.). Geometrik ortalama matrisi oluşturulduktan sonra normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve gerekli hesaplamalar yapılarak tutarlılık oranları bulunmuştur (Şekil 4.4.). Yapılan hesaplamalar neticesinde tüm matrislerin tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Tutarlılık tespitinden sonra SWOT Analizi faktörlerinin karşılaştırması neticesinde elde edilen verilerden yola çıkılarak en güçlü, en zayıf yönlerle en büyük fırsat ve en büyük tehdit belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler ışığında öneri stratejiler oluşturulmuştur.

Şekil 4-1. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu – Güçlü Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.								
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.								
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.								
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.								
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.								
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.								
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.								
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.								

Şekil 4-2. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu - Zayıf Yönler

ZAYIFLIKLAR	1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.	2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.	3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.	4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.	6-) Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararlar çok geç alınmaktadır.
1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.						
2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.						
3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.						
4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.						
5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.						
6-) Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararlar çok geç alınmaktadır.						

Şekil 4-3. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi Tablosu - Fırsatlar

FIRSATLAR	1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.	2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.	3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.	4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.	5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.	6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.
1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.						
2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.						
3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.						
4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.						
5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.						
6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.						

Şekil 4-4. Uygulanan İkili Karşılaştırma Matrisi - Tehditler

TEHDİTLER	1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.	2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.	3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.	4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.	5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.
1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.					
2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.					
3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.					
4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.					
5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.					

Şekil 4-5. Güçlü Yönler Ölçeklendirilmiş Tablo Örneği

GÜÇLÜ YÖNLER	1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	1	1/3	2	1/3	5	2	1/3	4
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3	1	1	1	5	5	1/5	3
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	1/2	1	1	1	3	5	1/2	1/3
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	3	1	1	1	4	5	1	3
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	1/5	1/5	1/3	1/4	1	3	1/3	1/4
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	1/2	1/5	1/5	1/5	1/3	1	1/5	1/5
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	3	5	2	1	3	5	1	1/2
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	1/4	1/3	3		4	5	2	1

Şekil 4-6. Geometrik Ortalama Tablosu - Güçlü Yönler

<b>GÜÇLÜ YÖNLER GEO MEAN</b>	1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	1	0,542671832	0,639060449	0,347595403	0,790108628	0,707550589	0,244389191	0,705931714
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	1,842735051	1	1,033907128	0,611211311	2,89254644	1,484441593	0,746512257	2,25682808
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	2,021013289	0,967204857	1	0,371559335	1,21920557	0,749905962	0,398594443	0,469624592
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	2,876907999	2,666015687	2,691361191	1	3,510647497	4,706897965	1,220284935	2,90161458
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	1,265648747	0,34571613	0,820206587	0,284847737	1	1,636096097	0,336660329	0,599484248
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	1,4133265	0,673654284	1,333500528	0,203095225	0,611211018	1	0,276369951	0,320373351
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	4,091837493	1,339562726	2,508816815	0,819480737	2,839503185	3,458945145	1	1,121202933
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	1,416568186	0,443099767	2,129360371	0,344635708	1,668100532	3,121358228	0,891899595	1



Şekil 4-7. Normalizasyon Hesaplaması - Güçlü Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER NORMALISATION	1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	0,062782374	0,068021674	0,052570685	0,087282338	0,054372794	0,041953299	0,047781625	0,075298905
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	0,115691282	0,125345872	0,085051744	0,15347715	0,199055961	0,088018048	0,145953955	0,240726801
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	0,126884013	0,121235136	0,082262461	0,093299759	0,083901898	0,044464706	0,077930985	0,050092972
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	0,180619115	0,334174061	0,221397994	0,251103256	0,241591735	0,279089439	0,238583374	0,309503591
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	0,079460434	0,04333409	0,067472212	0,071526194	0,068816859	0,097010206	0,065821969	0,063944581
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	0,088731994	0,084439784	0,109697035	0,050997872	0,042061623	0,059293709	0,054034327	0,034172941
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	0,256895274	0,167908658	0,206381445	0,205774282	0,195405691	0,205093687	0,195514479	0,119594221
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	0,088935514	0,055540727	0,175166424	0,086539148	0,114793439	0,185076907	0,174379285	0,10666599

## BÖLÜM 5

### BULGULAR VE YORUM

#### 5.1. SWOT Analizi Faktörleri

Okul yönetiminden 9 yönetici ile yapılan görüşmeler neticesinde belirlenen SWOT analizi faktörleri şu şekildedir:

İç Analiz:

Güçlü Yönler

- 1- Okulun fiziki ve teknolojik imkanlarının ileri düzeyde olması.
- 2- Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimlerinin bulunması.
- 3- Öğretmenler arası ilişki ve iletişimin oldukça güçlü olması.
- 4- Öğretmen kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından iyi durumda olması.
- 5- Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile velilerin okuldaki işleyişi yakından takip edebilmesi.
- 6- Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmalarının işlerini hassasiyetle yapıyor olmaları.
- 7- Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılması.

Yabancı dil eğitiminin kur sistemi ile verilmesi ve uluslararası sınavlarla desteklenmesi.

Zayıf Yönler

- 1- Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetlerinin zayıf olması.
- 2- Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması ve bu durumun işleyişi olumsuz etkilemesi.
- 3- Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliğinin düşük olması.

- 4- Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişkilerin zayıf olması ve hiyerarşik uygulamaların zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemesi.
- 5- Kurum kültürünün tam olarak oturmamış olması.
- 6- Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararların çok geç alınması.

#### Dış Analiz:

#### Fırsatlar

- 1- Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyelinin artması.
- 2- Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermesi.
- 3- Özel okullara devlet teşvikinin artması.
- 4- Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermesi.
- 5- Erken kayıtla uygulanan ücret politikasının velilerin seçim yapmasını kolaylaştırması.
- 6- Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeyde olması.

#### Tehditler

- 1- Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemesi.
- 2- Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaları.
- 3- Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan velilerin çevrede olumsuz imaj oluşturmaları.
- 4- Devlet okullarının iyileşmesinin velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermesi.
- 5- Uzaktan gelen öğrencilerin ulaşım sıkıntısı yaşamaları.

Şekil 5-1. SWOT Faktörleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	6-) Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararlar çok geç alınmaktadır.
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.	1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.
2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.	2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.
3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.	3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.
4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.	4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.
5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.	5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.
6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.	

## 5.2. SWOT Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Ağırlıklandırılması

Yapılmış olan SWOT analizi kapsamında; güçlü yönler, zayıf yönler, tehditler ve fırsatların her biri için öncelik değeri verilmiş ve verilen bu değerler üzerinden “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Matrisi” oluşturulmuştur. Yöneticilerle belirlenen SWOT analizi faktörlerinin yöneticilere tek tek uygulanan çalışma ile ağırlıkları belirlenerek önem dereceleri hesaplanmıştır. Modelin uygulanması sırasında ikili karşılaştırma matrislerindeki değerler Saaty tarafından geliştirilen ölçek (Tablo 1) temel alınarak belirlenmiştir. MS Excel programı ile hesaplamalar yapılmıştır. Tüm yöneticilerle yapılan hesaplamalar neticesinde değerlerin geometrik ortalamasının alınması sonrası normalizasyon işlemi uygulanmıştır. Tutarlılık hesapları yapılmış tüm verilerin tutarlılık değeri 0,1 değerinden küçük çıkması ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 5-2. Normalizasyon Hesaplamaları - Güçlü Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER NORMALIZATION	1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	0,062782374	0,068021674	0,052570685	0,087282338	0,054372794	0,041953299	0,047781625	0,075298905
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	0,115691282	0,125345872	0,085051744	0,15347715	0,199055961	0,088018048	0,145953955	0,240726801
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	0,126884013	0,121235136	0,082262461	0,093299759	0,083901898	0,044464706	0,077930985	0,050092972
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	0,180619115	0,334174061	0,221397994	0,251103256	0,241591735	0,279089439	0,238583374	0,309503591
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	0,079460434	0,04333409	0,067472212	0,071526194	0,068816859	0,097010206	0,065821969	0,063944581
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	0,088731994	0,084439784	0,109697035	0,050997872	0,042061623	0,059293709	0,054034327	0,034172941
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	0,256895274	0,167908658	0,206381445	0,205774282	0,195405691	0,205093687	0,195514479	0,119594221
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	0,088935514	0,055540727	0,175166424	0,086539148	0,114793439	0,185076907	0,174379285	0,10666599

Şekil 5-3. Normalizasyon Hesaplamaları - Zayıf Yönler

ZAYIFLIKLAR NORMALISATION	1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.	2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.	3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.	4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.	6-) Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararlar çok geç alınmaktadır.
1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.	0,5031949	0,626657831	0,340909091	0,524553572	0,306603774	0,276555024
2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.	0,167731632	0,208885944	0,340909091	0,301339286	0,297169811	0,310047847
3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.	0,10063898	0,041777189	0,068181818	0,033482143	0,127358491	0,103349282
4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	0,10063898	0,069628647	0,204545455	0,100446429	0,212264151	0,172248804
5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.	0,071884964	0,02984084	0,022727273	0,020089286	0,04245283	0,103349282
6-) Planlama sürecindeki zaman yönetiminin zayıf olması nedeniyle kararlar çok geç alınmaktadır.	0,055910544	0,023209549	0,022727273	0,020089286	0,014150943	0,034449761

Şekil 5-4. Normalizasyon Hesaplamaları - Fırsatlar

FIRSATLAR NORMALIZATION	1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.	2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.	3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.	4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.	5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.	6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.
1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.	0,5031949	0,626657831	0,340909091	0,596590909	0,355263158	0,011764706
2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.	0,167731632	0,208885944	0,340909091	0,255681818	0,27631579	0,423529412
3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.	0,10063898	0,041777189	0,068181818	0,028409091	0,118421053	0,141176471
4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.	0,10063898	0,069628647	0,204545455	0,085227273	0,197368421	0,235294118
5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.	0,071884964	0,02984084	0,022727273	0,017045455	0,039473684	0,141176471
6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.	0,055910544	0,023209549	0,022727273	0,017045455	0,013157895	0,047058824



Şekil 5-5. Normalizasyon Hesaplamaları - Tehditler

TEHDİTLER NORMALIZATION	1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.	2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.	3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.	4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.	5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.
1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.	0,115681234	0,4	0,084745763	0,264705882	0,428571429
2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.	0,023136247	0,08	0,118644068	0,176470588	0,047619048
3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.	0,809768638	0,4	0,593220339	0,441176471	0,333333333
4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.	0,038560411	0,04	0,118644068	0,088235294	0,142857143
5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.	0,01285347	0,08	0,084745763	0,029411764	0,047619048

İç analizde güçlü yönler baktığımızda ağırlık derecesi en yüksek olan faktörün öğretmen kadrosunun nicelik ve nitelik bakımından iyi olması olduğu belirlenmiştir. Zayıf yönlerde ise kurum kültürünün henüz oluşmamış olması en çok önem arz eden zayıf yön olmuştur.

Dış analizde fırsatlar noktasında en önemli faktörün erken kayıtlı uygulanan ücret politikasının velilerin seçim yapmasını kolaylaştırması olduğu tespit edilirken tehditlerde ise yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan velilerin çevrede olumsuz imaj oluşturması en fazla öneme sahip faktör olmuştur.

Tablo 5-1  
Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Ortalamalar
4-) Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumdadır.	0,257007821
7-) Okulda bireysel farklılıkların bilincinde olan ve buna uygun çalışmalar yürüten bir sistemle çalışılmaktadır.	0,194070967
2-) Kurumda bütünsel eğitim sistemi kapsamında program geliştirme, öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme, öğretmen akademisi ve okul birimleri bulunmaktadır.	0,144165102
8-) Yabancı dil eğitimin kur sistemi ile verilmekte ve uluslararası sınavlarla desteklenmektedir.	0,123387179
3-) Öğretmenler arasındaki iletişim oldukça güçlüdür.	0,085008991
5-) Kurum içi kullanılan SAP sistemi ile veliler okuldaki işleyişi yakından takip edebilmektedir.	0,069673318
6-) Okulun çalıştığı güvenlik ve temizlik firmaları işlerini hassasiyetle yapmaktadır.	0,06542866
1-) Okulun fiziki ve teknolojik imkanları ileri düzeydedir.	0,061257962

Tablo 5-2  
Zayıf Yönler

Zayıf Yönler	Ortalamalar
1-) Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetleri zayıftır.	0,429745699
2-) Velilerin gereğinden fazla söz sahibi olması sebebiyle okulun felsefesiyle çatışan uygulamaların yapılması işleyişi olumsuz etkilemektedir.	0,271013935
4-) Üst yönetimle öğretmenler arasındaki ilişki zayıftır. Hiyerarşik uygulamalar zaman zaman ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	0,143295411
3-) Kurumun henüz 3 yıllık olması sebebiyle marka bilinirliği düşüktür.	0,079131317
5-) Kurum kültürü tam olarak oturmamıştır.	0,048390746

Tablo 5-3  
Fırsatlar

Fırsatlar	Ortalamalar
1-) Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artmaktadır.	0,405730099
2-) Yeni sınav sistemi ve bununla birlikte değişen eğitim felsefesinin kurumun felsefesi ile paralellik göstermektedir.	0,278842281
4-) Okulun misyonu ile veli beklentileri uyumluluk göstermektedir.	0,148783816
3-) Özel okullara devlet teşviki artmaktadır.	0,083100767
5-) Erken kayıtla uygulanan ücret politikası velilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.	0,053691448
6-) Okulun bulunduğu çevredeki veli potansiyelinin sosyo-ekonomik durumları iyi düzeydedir.	0,02985159

Tablo 5-4

## Tehditler

Tehditler	Ortalamalar
<b>3-) Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan veliler çevrede olumsuz imaj oluşturmaktadır.</b>	<b>0,515499756</b>
1-) Kurumun bulunduğu bölgede çok sayıda özel okulun açılması ve uygulanan ücret politikalarıyla oluşturulan haksız rekabet olumsuz etkilemektedir.	0,258740862
2-) Kurum aidiyetini sağlayamayan öğretmenler kurumdan ayrılmaktadır.	0,08917399
4-) Devlet okullarının iyileşmesi velilerin devlet okullarını tercih etmesine sebebiyet vermektedir.	0,085659383
5-) Uzaktan gelen öğrenciler ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır.	0,050926009

### 5.3. Stratejilerin Geliştirilmesi

Analitik Hiyerarşi Prosesi ile belirlenen en güçlü, en zayıf yön ile en büyük fırsat ve tehditler ışığında yöneticilerle stratejiler oluşturulmuştur. Bu stratejiler şu şekildedir:

- 0,429745699 ortalama ile en güçlü yön olan “Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumda olması” ile 0,405730099 ortalama ile en büyük fırsat olan “Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artması” birleştirilerek şu strateji geliştirilmiştir: “Bölgedeki artan öğrenci potansiyelinden maksimum seviyede yararlanabilmek için öğretmen nitelik ve niceliği ön plana çıkarılarak kurumun tercih edilirliliği artırılacaktır.” İşe alım sürecinde öğretmen nitelikleri göz önünde bulundurulmalı ve mevcut öğretmen kadrosu eğitimlerle desteklenerek kendilerini devamlı geliştirmeleri teşvik edilmelidir. Akademik takvim hazırlanırken öğretmen eğitimlerine yer verilmelidir. Burada dikkat edilecek hususlar eğitimlerin niceliğinden ziyade niteliği ve amaca uygunluğudur. Öğretmenlerden duyulan memnuniyet kısa sürede öğrenci ve veli çevresinde duyurulacağından kurumun tercih edilirliliği de bu sayede artacaktır.

- 0,429745699 ortalama ile en güçlü yön olan “Öğretmen kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iyi durumda olması” ile 0,515499756 ortalama ile en büyük tehdit olan “Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan velilerin çevrede olumsuz imaj oluşturması” birleştirilerek şu strateji geliştirilmiştir: “Nitelik ve nicelik bakımından iyi durumda olan öğretmen potansiyeli ön plana çıkartılarak veli beklentisi doğru yere kanalize edilmeli ve velilerin gözündeki öğretmen saygınlığı yükseltilmelidir.” Kuruma alınan öğretmenlerin nitelikli olmasına öncelik verilmesi kurumdaki mevcut öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik eğitimler alması için desteklenmesi işlenen derslerin de niteliğini artıracığından bu durumdan doğrudan öğrenciler ve veliler memnuniyet duyacaktır.

- 0,429745699 ortalama ile en büyük zayıf yön olan “Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetlerinin zayıf olması” ile 0,515499756 ortalama ile en büyük tehdit olan “Yüksek ve yersiz beklentileri karşılanmayan velilerin çevrede olumsuz imaj oluşturmaları” birleştirilerek şu strateji belirlenmiştir:” Öğretmenlerin moral motivasyonunun artırılması için yıllık cirodan belli bir oranda ikramiye verilmelidir.” Özellikle özel öğretim kurumlarında öğrenci veli öğretmen ilişkisi oldukça büyük bir öneme sahip olduğundan devamlılık şarttır. Öğretmenlerin kuruma olan aidiyetlerinin sağlanması devamlılık açısından önemlidir. Bu nedenle yoğun çalışma temposu arasında ufak fakat süreklilik arz eden moral motivasyon çalışmalarının yanı sıra maddi olarak da öğretmenlere destek verilmelidir. Unutulmamalıdır ki öğretmen motive olmadıkça okulu sevmedikçe öğrencilerin okulu sevmeleri ve aidiyet duygusu geliştirmeleri söz konusu olamaz. Bununla birlikte öğretmenlerin iş yükü analizler iyi yapılmalı, amacına uygun olmayan sadece öğretmenlerin yorgunluğuna sebebiyet verecek işlerden vazgeçilmelidir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumun felsefesini özümsemesi ve bu doğrultuda çalışması ne kadar önemliyse velinin de aynı şekilde kurum felsefesini bilmesi buna uygun hareket etmesi gerekmektedir. Buna yönelik olarak kuruma öğrenci kabul edilmeden önce velilerle yapılan görüşmelerde kurumun vizyon, misyon ve amaçları çok iyi izah edilmelidir. Velilerin her isteğini karşılamaya yönelik yersiz çalışmalar öğretmenlerin yükünü arttırmakta ve moral motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

- 0,429745699 ortalama ile en büyük zayıf yön olan “Öğretmenlerin moral motivasyonunun eksik olması nedeniyle kurum aidiyetlerinin zayıf olması” ile 0,405730099 ortalama ile en büyük fırsat olan “Kurumun bulunduğu bölgenin gelişmesiyle birlikte öğrenci potansiyeli artması” birleştirilerek şu strateji

geliştirilmiştir: “Öğretmenlerin moral motivasyonuna yönelik çalışmalar yapılarak öğretmenlerin kuruma aidiyetleri sağlanmalı, böylelikle kemikleşmiş öğretmen kadrosu ile veli beklentileri büyük oranda karşılanmalıdır.” Kurum bulunduğu ilçe itibariyle oldukça büyük bir öğrenci potansiyeline sahiptir. Bu potansiyeli iyi değerlendirebilmek adına marka bilinirliğini artırarak bölgedeki diğer rakip kurumlardan bir adım öne geçmelidir. Reklam sürecinin yanında okula aidiyeti yüksek işini severek yapan ve dolayısıyla işini hakkını vererek yapan öğretmenlerden memnuniyet duyan öğrenci ve velilerin çevrelerini teşvik etmeleri de önemlidir. Bunun için veliler ile iletişimin sağlam temellerle oluşturulması dengenin iyi kurulması gerekmektedir. Velilerin süreçteki rolünün iyi belirlenmesi, okulun eğitim felsefesine ve işleyişine saygı duymaları ve iş birliği yapmaları sağlanarak memnuniyet ortamı kurulmalıdır.

## BÖLÜM 6

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biri SWOT analizidir. Belirlenecek olan stratejiler SWOT analizi faktörleri baz alınarak oluşturulacağından SWOT analizi ne kadar güçlü olursa hazırlanacak olan stratejiler de buna bağlı olarak başarılı olacaktır.

Eğitim kurumlarında uygulanan SWOT analizlerinde yöneticilerin konuya olan yaklaşımları ve bilgi seviyeleri oldukça önemlidir. Bunların yanı sıra eğitim kurumlarında yapılan stratejik planlama çalışmalarının çok fazla amaca hizmet etmediği, teorik kaldığı ve dolayısıyla başarıya ulaşmadığı gözlenmiştir (Özan, Polat, Gündüzalp ve Yaşan, 2015).

Eğitim kurumları her ne kadar ticari boyutu da olan kurumlar olsalar dahi verdikleri hizmet bakımından ülkenin geleceğini kuracak olan çocukların yetiştirilmesi açısından bakıldığında çok büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple stratejik planlama eğitim kurumları için bir zorunluluktan ziyade gerekliliktir. Stratejik planı hazırlayacak olan ekibin kurum çıkarlarıyla birlikte hazırladıkları planın bir eğitim kurumu için hazırlandığı bilincinde olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Belirlenecek olan misyon, vizyon, amaç ve değerler bu doğrultuda belirlenmeli, stratejik plan bunların ışığında hazırlanmalıdır. Bir stratejik plan uygulanabilirliği kadar başarılıdır.

Bu çalışmada özel bir öğretim kurumunun stratejik planı hazırlanırken daha sağlam ve yerinde stratejiler belirlenebilmesi adına belirlenen SWOT Analizi faktörleri çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile entegre edilmiştir. Bu sayede nitel olan SWOT analizi faktörleri sayısal değerlerle önem dereceleri belirlenerek aralarında daha sağlıklı kıyas yapılarak en önemli olanları belirlenebilmiştir. Analitik Hiyerarşi Prosesi yalnızca SWOT faktörlerine uygulanmış sonrası ise ağırlıkları en yüksek çıkan faktörler arasında tekrar uygulanmamış bunlardan hareket edilerek stratejiler geliştirilmiştir.

Bu çalışmada amaç eğitim kurumlarında hazırlanacak olan stratejik planların amaca hizmet edebilmeleri, başarıya ulaşmaları için sürecin sayısal veriler doğrultusunda yürütülmesi ve daha net kararlar alınabilmesinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde SWOT analizi ile AHP entegrasyonunun yapıldığı çalışmalara rastlanmış fakat özel öğretim kurumlarında uygulanmış böyle bir çalışma bulunmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın eğitim kurumlarına örnek teşkil ederek hazırlanacak stratejik planlarda AHP yönteminden faydalanmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ene ve Tatar (2010)'ın yapmış oldukları çalışmada bir özel okulun tercih edilme sebeplerinin başında %51,1 oranla eğitim kadrosunun kalitesi gelmektedir. Bu çalışmada da en güçlü yön öğretmen kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından iyi durumda olması olarak belirlenmiştir. Bu iki çalışmanın bulguları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle özel okulların eğitim kadrolarını hassasiyetle oluşturmaları gerektiği sonucu çıkarılabilmektedir. Yine aynı çalışmada velilerin özel okul hizmetinden beklentileri sorulduğunda okulun fiziki yapısının iyi durumda olması 4,42 ortalama ile en yüksek beklenti olarak çıkmıştır. Yaptığımız çalışma ile karşılaştırdığımızda okulun fiziki ve teknolojik yapısının iyi durumda olması belirlenen güçlü yönlerde karşımıza çıkmaktadır. Velilerin beklentisinin bu yönde olması da belirlenen bu güçlü yönün ne denli yerinde olduğunu göstermektedir.

Nartgün (2016)'ün yapmış olduğu çalışmada velilerin okuldan beklentileri ile ilgili görüşleri alınmıştır. Bu çalışma neticesinde velilerin beklentilerinin öncelikli olarak okulda öğrencilerin bireysel farklılıklarının bilincinde olarak, akademik ve sosyal gelişimi destekleyici çalışmalar yapılması, tecrübeli nitelikli ve güler yüzlü eğitim kadrosunun, köklü bir kültüre sahip, misyonu ve vizyonu net hedefleri ve kuralları olması gerektiği şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında elde edilen bulguların örtüştüğü bir okulu güçlü ve zayıf kılacak yönlerin sayısal veriler ışığında tespit edilmesinin veli beklentileriyle birebir örtüştüğü fark edilmiştir. Akdoğan (2014)'in çalışmasının bulgularında ise velilerin okuldan beklentileri şu şekildedir; eğitim kalitesi, okulun fiziki şartları, veli iletişimi, velilerin görüşlerine saygı duyma, güler yüz, öğrencilerin akademik ve sosyal alanlarda etkili şekilde yönlendirilmesi ve yöneticilerin ve eğitim kadrosunun kendini geliştirmeleri. Bu çalışmadan da hareketle bu alanda yapılan çalışmalar neticesinde beklentilerin hemen hemen aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür. Burada çalışmaları



diğerlerinden ayıracak ve daha yerinde sonuçlar çıkmasını sağlayacak yöntem ise sayısal verilere dayalı yöntemlerdir. Belirlenen faktörlerin ağırlık derecelerinin tespiti sayesinde en önemli olanların ortaya çıkarılması ve atılacak adımların bu doğrultuda atılması kurumlara hem maddi hem de zaman yönetimi açısından oldukça fayda sağlayacaktır.

Okullar için öneriler: Yapılan araştırmalarda görülen veli beklentileri çoğunlukla okulun akademik kadrosunun niteliği, okulun fiziki ve teknolojik yapısının gücü, akademik ve sosyal alanlarda doğru yönlendirmeler, yerleşmiş bir kurum kültürü olması gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Okulların güçlü yönlerini bu doğrultuda geliştirmeleri veli beklentilerini karşılayacağından tercih edilirliliğini de artıracaktır. Böylelikle okullar eğitim hizmet kalitesini artıracak ve istediği potansiyele ulaşacaktır. Bununla birlikte belirli periyotlarla veli beklenti ve memnuniyet anketleri yapılması stratejik plan hazırlama sürecinde SWOT analizine de ışık tutacaktır.

Yöneticiler için öneriler: Özel okulların tercih edilme sebepleri ve veli beklentilerine yönelik yürütülmüş araştırmaların bulguları birbirleriyle oldukça yakındır. Burada önemli olan bulunan faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Yapılan bu çalışmada görülmüştür ki veriye dayalı yönetim hem sürecin kolay şekilde yürütülmesi hem de sonuçların tarafsız, sağlıklı ve amaca uygun olması açısından oldukça faydalıdır. Stratejik yönetimin en önemli aşaması olan SWOT analizi sürecinin sayısal verilere dayandırılarak yapılması elde edilen verilerle oluşturulacak olan stratejik planın ve buna bağlı olarak stratejik yönetimin de verimliliğini artıracaktır.

Araştırmacılar için öneriler: Çalışmanın amaca uygunluğunun artırılabilmesi adına yöneticilere yapılan sunum birkaç seans yapılarak detaya girilebilir. Yöneticilerin konuya hakimiyetleri çalışmanın verilerinin daha yerinde olmasını ve sürecin daha hızlı ilerlemesini etkileyecektir.

## KAYNAKÇA

- Akar, İ. (2015). Üstün yetenekli öğrencileri genel eğitim sınıfında destekleyecek sınıf öğretmenin sahip olması gereken yeterlikler. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdoğan, H. (2014). Velilerin öğrenci başarısı için okul yönetimi ve öğretmenlerden beklentileri. Yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (1998). Geleceği kazanmanın yolu: Stratejik yönetim. *Yeni Türkiye Dergisi*, 21, 335-342.
- Aktaş, R., Doğanay, M. M., Gökmen, Y., Gazibey, Y., & Türen, U. (2015). Sayısal Karar Verme Yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Arslan, E. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Strateji Seçimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-477.
- Atalay, M. (2009). Çok Ölçütlü Karar Verme Teknikleri Kullanılarak Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Seçim Sisteminin En İyilenmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S., & Bayram, N. (2001). Üniversite gençliğinin iş ve eş seçimindeki etkin kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1), 89-100.
- Balkuvar, I. (2015). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden AHP Ve VIKOR İle Tablet Seçimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baron, M. A., & Boschee, F. (1995). Outcome-Based Education: Providing Direction for Performance-Based Objectives. *Educational Planning*, 10(2), 25-36.
- Başkaya, B. (2006). İstanbul ili özel okullarındaki halkla ilişkiler uygulamaları. Yayınlanmamış Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Başkaya, B. (2006). İstanbul ili özel okullarındaki halkla ilişkiler uygulamaları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Becerikli, S. Y. (2000). Stratejik yönetim planlaması: 2000'li yıllarda işletmeler için yeni bir açılım. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 97-109.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Boyett, I. (1996). Module 3: Strategic Management in Educational Establishments- Background Reading. Nottingham University, Nottingham.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11, 251-268.

- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M., & Şahım, T. Z. (2007). Geleceği planlamada stratejik yönetim. *AC Yayınevi: Ankara*.
- Dannenbring, D. G., & Starr, M. K. (1981). *Management science: an introduction*. New York: McGraw-Hill College.
- Demir, C., & YILMAZ, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirbaş, B. P. (2010). *Stratejik Yönetim ve Sigorta Sektöründeki Bir İşletmede Uygulaması*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Demirci, K., Taşkın, E., & Yuca, U. (2006). Öğrenen örgüt/pazarlama yönelimli öğrenen okul boyutlarının analizi: Kütahya ili özel eğitim kurumları uygulaması. *Akademik Bakış*, 9, 1-12.
- Demirci, K., Taşkın, E., & Yuca, U. (2006). Öğrenen örgüt/pazarlama yönelimli öğrenen okul boyutlarının analizi: Kütahya ili özel eğitim kurumları uygulaması. *Akademik Bakış*, 9, 1-12.
- Demirkaya, D. (2007). İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (6. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1995). *Gelecek için yönetim* (çev. Fikret Üçcan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ene, S., & Tatar, A. (2010). Eğitim Kurumlarında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Özel İlköğretim Okulunda Uygulama. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdoğan, E. (2010). Demiryolu Taşımacılığını Etkileyen Kriterlerin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Belirlenmesi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Esen, Ö. (1998). *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı* (3. Basım), İstanbul: Alfa Basım Yayın.

- Gazete, R. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. Yayınlandığı Tarih, 21(2012), 28360.
- Gökalp, B., & Soylu, B. (2012). Tedarikçinin Süreçlerini İyileştirme Amaçlı Tedarikçi Seçim Problemi. *Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers)*, 23(1), 4-15.
- Göl, G. (1995). Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güleş, H. K., Çağlıyan, V., & Şener, T. (2014). Hazır giyim sektöründe analitik hiyerarşi prosesi yöntemine dayalı tedarikçi seçimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 159-170.
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
- Güzelyurt, T. (2017). 48-66 aylık çocukların gelişimine uygun çocuk kitabı kriterlerinin belirlenmesinde Delphi tekniği uygulaması. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Handscombe, R. S., & Norman, P. A. (1989). *Strategic leadership: The missing links*. McGraw-Hill Companies.
- Işık, H. & Akyay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- İbicioğlu, H., & Ünal, Ö. F. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 55-78.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2009). *İhtiyaç analizi ve delphi tekniği; öğretmenlerin eğitim ihtiyacını belirleme örneği*. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Kırılmaz, M. (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. *Türk İdare Dergisi*, 477, 145-180.
- Kocakalay, Ş., Özdemir, M.S. & Işık, A. (2004). Analitik Serim Süreci Tekniği ve Pazar Payı Tahmini. Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği 23. Ulusal Kongresi, Adana.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (3. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Küçükşüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Masozera, Michel K. ve Alavalapatı, Janaki R.R., (2006). Assessing the Suitability of Community-based Management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda, *Forest Policy and Economics* 8, 206- 216.

- M.E.B., (2017). Strateji Geliştirme Başkanlığı Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016/2017 Yılı.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Mucuk, İ. (2001). Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nartgün, Ş. (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(5),153-167.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1), 1-28.
- Özdemir, A. & Tüysüz, F. (2017). Özel okul yatırımları için Türkiye'deki 81 ilin çok kriterli karar verme yöntemleri ile stratejik analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 45, 93-114.
- Özgül, Ö., & Yazgan, H. (2006). Bir İşletme için TOPSIS ve AHP Yöntemleri ile ERP Yazılımının Seçimi. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Razmi, J., Rahnejat, H., & Khan, M. K. (2000). The new concept of manufacturing “DNA” within an analytic hierarchy process-driven expert system. *European Journal of Innovation Management*, 3(4), 199-211.
- Saaty, T. L. (1999). Basic theory of the analytic hierarchy process: How to make a decision. *Revista De La Real Academia De Ciencias Exactas Físicas Y Naturales*, 93(4), 395-423.
- Saaty, T. L. (2007), “Dispersion of Group Judgments”, *Mathematical and Computer Modelling*. 46, 918-925.
- Saaty, T. L. (2008a), “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, *International Journal of Services Sciences*, 1(1), ss. 83–98.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2005). Dispersion of group judgments. In *The Next Wave in Computing, Optimization, and Decision Technologies*. 385-396
- Senge, M. P. (2002). Beşinci Disiplin, (çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan). İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (2006). Handbook of human performance technology: Principles, practices, and potential. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1989). Management (Forth Edition). New Delhi: Pentice Hall.
- Timor, M. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- T.O.B.B., (2014). Türkiye Eğitim Meclisi Sektör Raporu, Ankara.

- Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (gelişim ve etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 107-120.
- Vaidya, O.S. ve Kumar, S. (2006), Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications. *European Journal of Operational Research*, 169, 1–29.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Yelken, T. Y., Üredi, L., & Kılıç, F. (2012). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk Ve Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(195), 67-90.
- Yenipınar, Ş., & Akgün, N. (2017). Stratejik Yönetimin İlköğretim Kurumlarında Uygulanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 1039-1060.
- Yenipınar, Ş., & Akgün, N. (2017). Stratejik Yönetimin İlköğretim Kurumlarında Uygulanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1039-1060.
- Zahedi, F. (1986). The Analytic Hierarchy Process — A Survey of the Method and Its Applications. *Interfaces*, 16(4), 96-108.
- Zhou, P., Ang, B. W., & Poh, K. L. (2006). Decision analysis in energy and environmental modeling: An update. *Energy*, 31(14), 2604-2622.