



TC.

**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ STRATEJİK DÜŞÜNME
DÜZEYLERİNİ ETKİLER Mİ?: TOKAT İLİ ORTAÖĞRETİM KURUM
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

TOKAT-2019



TC.

**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ STRATEJİK DÜŞÜNME
DÜZEYLERİNİ ETKİLER Mİ?: TOKAT İLİ ORTAÖĞRETİM KURUM
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

TOKAT-2019

YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ STRATEJİK DÜŞÜNME
DÜZEYLERİNİ ETKİLER Mİ?: TOKAT İLİ ORTAÖĞRETİM KURUM
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 15.11.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN (Danışman)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Üye :

Üye :

İmzası

K. Özyer
M. Said Döven
E. Irk

Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30.10.2019 tarih ve 69/11 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. İlhan EROĞLU
Enstitü Müdürü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında hazırlamış olduğum " **Yöneticilerin Özellikleri Stratejik Düşünme Düzeylerini Etkiler mi?: Tokat İli Ortaöğretim Kurum Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**" adlı Yüksek Lisans / Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

14 / 12 / 2019

Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

İmza

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezin yazım aşamasında desteğini ve değerli fikirlerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve tez danıőmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN'e teşekkürlerimi sunuyorum. Tez savunmamdaki yönlendirmeleri ve önerileri sebebiyle sayın hocalarım Prof. Dr. Kubilay ÖZYER'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK'a, anket formlarını doldurarak araştırmaya katılım gösteren tüm kurum idarecilerine, hep yanımda olduklarını hissettiren canım aileme ve bu zorlu süreçte vermiş olduğu destek ve katkıları nedeniyle de sevgili eşim Alperen KARAOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

ÖZET

Stratejik yönetim kavramının temelini oluşturan stratejik düşünme olgusu, bir firmanın geleceğini etkileyen, yöneticilerin algılarını şekillendirerek onlara anlam kazandıran bir süreçtir. Stratejik düşünme sayesinde, bir yönetici elindeki sınırlı kaynakları en verimli şekilde nasıl kullanacağını belirleyebilmekte, örgütün hedeflerine doğru ilerlemesini kolaylaştırmakta, rekabet avantajını güçlendirmekte ve bütün örgütü doğru şekilde yönlendirerek stratejik performansını arttırabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerine sahip olması örgüt ve yönetici açısından avantajlı bir durumdur. Günümüzde ise bu olgu sadece rekabetin şiddetli olduğu özel işletmelerde değil devlete bağlı örgütlerde de kendini göstermekte ve önemi de git gide artmaktadır.

Çalışmanın amacı; Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin stratejik düşünme düzeylerinin, demografik ve mesleki değişkenlere bağlı olarak değişip değişmediğinin araştırılmasıdır. Araştırmada kullanılan yöntem nicel yöntemdir. Araştırma kapsamında Tokat il ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, kamuya ait ortaöğretim kurum yöneticilerine ulaşım hedeflenmiştir. Tezin ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim teorik olarak açıklanmış, ikinci bölümünde stratejik düşünme ve süreci ele alınmış, üçüncü bölümde ise Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurum yöneticilerinin, çeşitli demografik ve mesleki değişkenlere bağlı olarak stratejik düşünme düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Stratejik düşünme düzeyi anketi, toplam 58 adet ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 168 yöneticiye hem internet aracılığı ile hem de elden verilip toplanmak sureti ile uygulanmıştır. Toplanan anketler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; demografik özelliklere ait “cinsiyet” değişkeninin, yöneticilerin stratejik düşünme düzeyini etkilediği ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla çerçeveleme alt boyutunda daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır. Mesleki özelliklerden, “yöneticilik statüsü” değişkeninin, kurum yöneticilerinin stratejik düşünme düzeyini etkilediği görülmüş, yansıtma alt boyutunda müdürlerin, müdür yardımcılarına oranla daha stratejik düşündükleri, çerçeveleme ve sistem düşüncesi alt boyutlarında ise müdür yardımcılarının, müdürlere oranla daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bulgulara ait beklentiler ve sonuçlar, çalışma içerisinde detaylı olarak ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler : Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Düşünme

ABSTRACT

The concept of strategic thinking, which forms the basis of the concept of strategic management, is a process that affects the future of a company and shapes the perceptions of managers and gives them meaning. Thanks to strategic thinking, a manager can determine how to use the limited resources in the most efficient way, facilitate the progress of the organization towards its goals, strengthen the competitive advantage and improve its strategic performance by guiding the whole organization correctly. Therefore, having strategic thinking characteristics of managers is an advantageous situation for the organization and the manager. Today, this phenomenon manifests itself not only in private enterprises where competition is fierce but also in governmental institutions and its importance is gradually increasing.

The aim of this study is to investigate whether the level of strategic thinking of the managers working in educational institutions changes according to demographic and professional variables. The research method is a quantitative method. For this reason, it is aimed to reach all the administrators of the secondary schools in Tokat province and districts. In the first part of the thesis, strategy and strategic management have been explained theoretically, in the second part, strategic thinking and process have been discussed. In the third part, it has been shown whether the strategic thinking levels of secondary school administrators in Tokat province and districts differ according to various demographic and professional variables. The strategic thinking level questionnaire was applied to 168 managers working in 58 secondary schools both via the Internet and by hand and collected. The surveys collected were analyzed using the SPSS 22 program.

According to the findings, the results of the study were; it has emerged that only the "gender" variable of demographic characteristics affects the strategic thinking level of managers and that male managers think more strategically in the sub-dimension of framing than female managers. From professional features, only the "management status" variable was found to affect the level of strategic thinking of corporate managers, in the reflection sub-dimension, it was revealed that the managers thought more strategic than the deputy managers ,in the framing and system thinking subdimensions, it was revealed that the deputy managers thought more strategically than the managers. The expectations and results of the findings were discussed in detail during the study.

Keywords : Strategy, Strategic Management, Strategic Thinking

İÇİNDEKİLER

Sayfa

bilimsel Etik Sayfası.....	i
Teşekkür	ii
Özet	iii
Abstract	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Dizini	viii
Şekiller Dizini	ix
Kısaltmalar	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	4
1.1.Strateji Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	4
1.1.1 Strateji Kavramı	4
1.1.2. Strateji Belirleme Önemi Ve Faydaları	7
1.1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	8
1.1.3.1. Amaçlar Ve Hedefler	8
1.1.3.2. Plan Ve Planlama	9
1.1.3.3. Taktik	10
1.1.3.4. Politika	10
1.1.3.5. Yöntem	11
1.1.3.6. Program	11
1.1.4. Stratejik Planlama	11
1.2.Stratejik Yönetim	15
1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı Ve Amacı	15
1.2.2. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri	17
1.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	18
1.2.3.1. Misyon.....	18
1.2.3.2. Vizyon	20
1.2.3.3. Stratejistler	22
1.3.Stratejik Yönetim Süreci	23
1.3.1. Stratejistlerin Seçimi Ve Görevlendirilmesi	24

1.3.2. Stratejik Analiz Evresi	25
1.3.2.1. Dış Çevre Analizi	26
1.3.2.2. İç Çevre Analizi	29
1.3.2.3. İşletmenin Mevcut Durum Analizleri	30
1.3.3. Strateji Yönlendirme Evresi	33
1.3.4 Strateji Oluşturma Evresi	33
1.3.4.1. Temel İşletme Stratejileri (Büyüme-Küçülme-Durağan –Karma).....	34
1.3.4.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.....	35
1.3.5. Stratejilerin Uygulanması.....	38
1.3.6.Stratejilerin Kontrolü Ve Değerlendirilmesi	40

BÖLÜM 2: STRATEJİK DÜŞÜNME..... 42

2.1. Stratejik Düşünme Tanımı Ve Kapsamı.....	42
2.2.Stratejik Düşünmenin Önemi	45
2.3. Stratejik Düşünce'ye Çeşitli Bakış Açılıarı.....	46
2.3.1 Liedtka'nın Stratejik Düşünceye Bakışı.....	47
2.3.2. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünceye Bakışı	49
2.3.3. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünceye Bakışı.....	49
2.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünceye Bakışı	50
2.4.Stratejik Düşünce Ve Stratejik Planlama İlişkisi	51
2.5. Stratejik Düşünme Süreci Ve Etkileyen Faktörler	53
2.6. Stratejik Düşünme Düzeyi	56
2.7. Örgütlerde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Düşünme	57
2.7.1. Özel Sektörde Stratejik Düşünme	58
2.7.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Düşünme.....	59
2.7.3. Eğitimde Stratejik Düşünme	59

BÖLÜM 3: OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK DÜŞÜNME DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 62

3.1. Araştırmanın Amacı	62
3.2. Araştırmanın Önemi	62
3.3. Araştırma Hipotezleri.....	63
3.4. Literatür Taraması	64

3.4.1.Üst Kademe Teorisi (Ükt)	64
3.4.2. Stratejik Planlama Ve Stratejik Düşünme İle İlgili Çalışmalar.....	66
3.5.Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	71
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	71
3.8. Araştırma Bulguları.....	72
3.8.1. Anketin Güvenilirliğine İlişkin Analizler	72
3.8.2. Demografik Özelliklerle İlgili Hipotezler	72
3.8.3. Mesleki Özelliklerle İlgili Hipotezler	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR.....	90
EKLER.....	99
ÖZGEÇMİŞ.....	102

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Politika ve Strateji Arasındaki Farklar	11
Tablo 1.2: Stratejik Planlama Nedir? , Ne Değildir	12
Tablo 1.3: Misyon İfadelerini Oluşturan Unsurlar Üzerine Görüşler.....	20
Tablo 2.1: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler.....	43
Tablo 2.2: Geleneksel Düşünce Ve Stratejik Düşünce Anlayışı	44
Tablo 3.1: Anket Güvenilirliğine İlişkin Analiz Tablosu.....	72
Tablo 3.2: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde hesaplamaları	72
Tablo 3.3: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA	73
Tablo 3.4: Cinsiyet Değişkeni Açısından T-Test Analiz Tablosu.....	73
Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkeni Açısından T-Test Analiz Tablosu.....	74
Tablo 3.6: Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA	74
Tablo 3.7: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA	75
Tablo 3.8: Mesleki Özelliklere Ait Değişkenlerin Frekans Ve Yüzde Hesaplamaları	75
Tablo 3.9: Yöneticilik Statüsü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA	77
Tablo 3.10: Yöneticilik Statüsü Değişkenine Ait Post-Hoc LSD Testi.....	77
Tablo 3.11: Yöneticilik Statüsü Değişkenine Ait Faktör Ortalamaları	78
Tablo 3.12: Öğretmenlik Yapılan Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA	79
Tablo 3.13: Yöneticilik Yapılan Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA....	79
Tablo 3.14: Bu Okulda Yapılan Yöneticilik Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi	80
Tablo 3.15: Yöneticilik Yapılan Farklı Kurum Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi ..	80
Tablo 3.16: Yöneticilik Eğitimi Alınıp Alınmaması Değişkenine Ait T-Test Analizi.....	81
Tablo 3.17: Alınan Yöneticilik Eğitimi Türü Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	15
Şekil 1.2: Stratejik Yönetim Süreçleri.....	24
Şekil 1.3: SWOT Analizi'nde Temel Faktörler.....	31
Şekil 2.1: Stratejik Yönetim ve Stratejik Düşünme İlişkisi.....	52
Şekil 2.2: Stratejik Düşünce Geliştirme Süreci	53
Şekil 2.3: Stratejik Düşünme Süreci.....	55
Şekil 2.4: Strateji Odaklı Okulun Öğeleri	61



KISALTMALAR

CEO	Chief Executive Officer (Genel Müdür)
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
SİB	Stratejik İş Birimi
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Üstünlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler)
TDK	Türk Dil Kurumu
ÜKT	Üst Kademe Teorisi

GİRİŞ

Küreselleşme ile meydana gelen hızlı ve sürekli değişim, tüketici talep ve beğenilerinin çeşitlenerek artmasına neden olmuştur. Örgütün faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen değişikliklerle baş etmek durumunda kalan örgüt, varlığını devam ettirebilmek adına değişimlere uyum sağlamaya ve rakiplerden farklı olmaya mecbur hale gelmektedir. Temel bir amaç haline gelen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, dikkatleri örgütün stratejik anlamda yönetimdeki etkinliğine çekerek bu alana yönelik araştırma ve çabaların artması ihtiyacını doğurmuştur.

Stratejik yönetim, örgütlerin kendi güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehlikeleri fark etmesine ve üstünlük sağlayabilmek amacıyla uygun stratejiler oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Özcan, 2004: 31). Stratejik yönetimde stratejik faaliyetlere yöneltilen Ne?, Niçin?, Nasıl?, Ne zaman?, Nerede? ve Kim tarafından oluşturulacak? gibi sorulara doğru yanıtları bulabilmek ve bunların detaylı incelemesinin yapılması stratejik yönetim temellerine rehberlik eder (Aktan, 2008: 6). Sürekli değişen çevre, ister yararlanabilecek bir fırsat olsun isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Dinçer, 2007: 36). Dolayısıyla yönetim anlayışının geliştirilerek bir takım “zihinsel kabiliyetlerin” araştırılması gerekmektedir. Bu da stratejik düşünme eyleminin konusunu oluşturmaktadır. Stratejik düşünme, fırsat ve sorunları geniş bir bakış açısı içinde analiz etmek ve hareketlerin başkaları üzerinde bırakabileceği olası etkileri anlamakla ilgilidir ve tek sefere mahsus olmayıp süreç şeklinde gerçekleşmektedir (Mentor, 2011: 14). Yapılan yerli veya yabancı çeşitli yazın araştırmaları sonucunda “stratejik düşünme” olgusunun genel olarak siyaset, savunma, hukuk ve ekonomi gibi alanlarda ele alındığı görülmüştür. Ancak stratejik düşünme kavramını işletme yönetimi çerçevesinde ele alıp araştıran ve özellikle de bu olguyu zihinsel bir süreç olarak kabul eden çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir (Naktiyok ve Çiçek, 2014:158).

Örgüt yöneticileri ve çalışanlar gerekli işletme faaliyetlerini sürdürürken birçok karmaşık durumla karşılaşmaktadır ki bunun öncelikli nedeni de sürekli meydana gelen çevresel değişimlerdir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevre içerisinde sürdürülebilirliklerini ya da başarılarını etkileyebilecek olan her türlü çevresel değişime karşı, kendi işletmelerini hazır ya da avantajlı bir konuma getirmek için stratejik kararlara ihtiyaç duyarlar. İşletmeyi

hazır ya da avantajlı konuma getirebilmek için öncelikle, strateji üreten yöneticilerin stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Örgütünü ve çevresini anlayabilen, yaratıcı ve vizyon sahibi bireyler stratejik düşünme kabiliyeti gelişmiş bireylerdir (Aşçı, 2017: 20) ve onlar tarafından gerçekleştirilecek planlama süreci, daha doğru stratejik kararların alınmasını sağlayacaktır.

Son yıllarda teknolojik devrim, değişen sosyal ve ekonomik koşullar, küreselleşmenin de etkisiyle, dünya çapında merkezîyetçi, kapalı olan klasik kamu yönetimi anlayışı, yerini verimliliği, toplumsal katılımı, saydamlığı, hesap verilebilirliği, esnekliği ve kişi mutluluğunu temel alan yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır (Barca ve Nohutçu, 2008: 337). Bu noktada stratejik yönetim ve planlama, yeni kamu yönetimi anlayışının hedeflerine ulaşmasında en önemli araçlardan biri olmuş ve özel sektörle başlayan stratejik yönetim, kamu sektörü için de vazgeçilmez hale gelmiştir. Bu durum, kamu sektöründe yer alan yöneticilerin de stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmasını gerektirmiştir.

Eğitim sektörü, günümüzde en önem verilen sektörlerden birisidir. Ülkemizde eğitim faaliyetlerin yürütülmesi ve denetimi Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ülkemizde okul öncesi, ilk ve orta düzeyde olmak üzere 56.180 kadar devlet (MEB, 2019), 11.600 civarı da özel okul faaliyet göstermektedir. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren okulların içerisinde özel okulların payı artmakta, dolayısıyla devlet okulları ile özel okullar arasındaki rekabet de artmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren okul yönetimlerince hazırlanması gereken "MEM Stratejik Planları" , 5018 sayılı kanun ile zorunlu hale getirilmiştir. Amaç, okul yöneticileri başta olmak üzere tüm eğitim personeli ve çalışanların stratejik planlama ve yönetim anlayışının uygulanmasına katkı sağlayarak eğitim kurumlarının gelişimini sağlamaktır (Çetin, 2013: 89). Hem pratik hem de yasal gerekçeler, stratejik yönetim kavramının Milli Eğitim Bakanlığı için ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, stratejik yönetimin ön şartı olarak görülen stratejik düşünme düzeylerinin demografik ve mesleki değişkenler kapsamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji, stratejik yönetim, süreci ve benzer kavramlarla ilişkisi teorik açıdan incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Stratejik yönetimin temel bileşenini oluşturan stratejik düşünme kavramı ve düzeyi üzerine oluşturulan ikinci bölümde ise kavramın tanımı, unsurları, süreci ve önemi çeşitli kaynaklarla

açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde, okul yöneticilerinin stratejik düşünme düzeyinin, demografik ve mesleki değişkenler kapsamında farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Örnekleme ise Tokat il ve ilçelerinde yer alan kamuya bağlı 58 ortaöğretim kurumunda görev yapan 168 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek hem uygulamaya dönük hem de yeni araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 1: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde strateji kavramının öncelikle tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi ve önemi üzerinde durulmuş, daha sonrasında ise stratejik yönetimin tanımı ve özellikleri ele alınarak stratejik yönetim süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.STRATEJİ ve BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Günümüzde stratejik yönetimle ilgili birçok kavram mevcuttur ve çoğunlukla birbirleriyle benzer tanımlar içermelerinden dolayı sıklıkla karıştırılabilmektedirler. Bu kavram ve terimler bazen birbirleri yerine kullanılabilir ancak aslında aralarında çeşitli farklar bulunabilmektedir.

Stratejik yönetimin giderek öneminin artması nedeniyle pek çok araştırma ve çalışma yapılmasına rağmen stratejik yönetimle alakalı kavramların tanımı, ne olup olmadığı konusunda hala bir fikir birliği sağlanamamıştır (Güçlü, 2003: 70). Bu bakımdan çalışmanın birinci bölümünde, strateji, misyon, vizyon, plan gibi kavramların ne olup ne olmadığı ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri, benzerlikleri ve farklılıkları, strateji belirlemenin önemi ve faydaları, stratejik yönetim süreci de göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1 Strateji Kavramı

Strateji kelimesi öncelikle karşımıza askeri alanda çıkmaktadır ve bu alandan borç alınmış bir kavramı ifade eder. Askeri boyutta strateji düşmanı alt etmek için tüm kaynakların ve gücün seferber edilmesi anlamına gelmekte ve düşmana karşı oluşturulup geliştirilmektedir (Ertuna, 2008: 17). Kelimenin kökenine inilecek olursa eski Yunanca'ya dayanan strateji kelimesi “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Bunun yanı sıra bazı yazarlar bu kelimenin köken olarak yol, çizgi, nehir yatağı anlamlarına gelen Latince “stratum” kelimesinden meydana geldiğini ifade etmektedir. Temelde eski Yunanlı General Strategos'un adından esinlenilerek ortaya çıkan ve savunma alanında onun bilgi, taktik ve becerilerini ifade eden strateji kelimesi sözlük anlamı olarak “Bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı”dır (Aktan, 2008: 5-6). Eren stratejinin çıkış noktası olan askeriyede amacın zafere ulaşmak olduğunu ve buna ulaşmak için öncelikle birliğin kendi içinde bulunduğu (içe bakış) durumu yani kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek ardından düşman kuvvetlerin durumunu, eldeki olanaklar dâhilinde belirlemeye çalışmak (dışa bakış) gerektiğini söylemektedir (Eren, 2010: 2). Strateji oluştuktan sonra da askerî gücün ve askerî araçların nasıl kullanılacağı ve nasıl yönetileceği

ortaya çıkmaktadır. Bunların hepsi birbirinden ayrılması mümkün olmayan bir bütünün parçası olarak düşünölmelidir. Yani askeri alanda da olsa öncelikle stratejinin yapılan analizler ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda oluşturulması ve ardından sırasıyla kullanılacak araçların, yöntemlerin belirlenmesi en sonunda da bunların uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Temelde askeri boyutlarıyla karşımıza çıkan strateji kavramı her ne kadar ilk zamanlarda daha sınırlı bir anlam ifade etse de ilerleyen yıllarda daha detaylı ve anlaşılabilir bir olgu olarak varlığını her alanda genişletmiş ve sürdürmüştür.

1930'lu ve 1940'lı yıllara kadar az da olsa bazı eserlerde yer alan strateji asıl çıkışını bu yıllardan itibaren öncelikle iktisadi alanda yapmıştır. Kavramı, bu alanda uzman olan Neuman ve Morgenstern, iki oyuncunun faydasını en üst seviyeye çıkarmak için hareketlerini olasılık hesaplarına dayanarak rakamsal değerlerle ölçmesi ve bu doğrultuda bir karara varması olarak iktisadi alanda açıklamıştır (Dinçer, 2007: 17; Akgemci, 2008: 3). Stratejiyle ilgili çeşitli tanımlamalar da mevcuttur;

Dinçer'e göre rakiplerine karşı üstünlük elde etmek isteyen işletmenin bu amaç doğrultusunda mevcut varlıklarını harekete geçirmesini sağlayan ve örgütün iç-dış çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen bir anlam ifade etmektedir (Dinçer, 2007: 18).

Strateji, temelde fark yaratarak sürekli ilerlemeyi amaçlayan bir işletmenin bu amaç kapsamında çevresiyle daima bağlantı halinde bulunarak meydana gelen değişikliklere hakim olmasını sağlayan yönetim sürecidir (Doğru, 2009: 2).

Chandler da benzer bir tanım yaparak stratejiyi, işletmenin istediği hedef ve amaçlara uygun ihtiyaç duyduğu kaynakları elde ederek gerekli projeleri yapması olarak değerlendirmiştir (Chandler, 1962: 13).

Strateji ile ilgili tanımlamalar elbette sadece bunlarla sınırlı değildir daha birçok tanım da mevcuttur. Örneğin Erkut, stratejiyi oyun ve senaryo kavramlarıyla ele almış, stratejiyi çevrede oluşabilecek muhtemel gelişmeleri öngörmeye çalışmak, senaryolar kurgulamak, tek bir rota belirlemek yerine olabilecek gelişmelere karşı oyun planı kurmak olarak tanımlamıştır (Erkut, 2009: 45). Ancak kabul görmüş belirli bir tanım olmamakla birlikte genel anlamda birçoğu ortak temel bileşenlere sahiptir ve dolayısıyla her okuduğumuz strateji tanımlaması bu kavramı biraz daha iyi anlamamızı sağlamaktadır.

Tanımlamaların ardından tarihsel olarak da incelemek gerekirse Barca(2009:35) stratejik yaklaşım dönemlerini üç şekilde ele almıştır;

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze)

Her ne kadar strateji çalışmalarına bilimsel alanda 1920, 1940 veya 1950'lerin sonunda başlanmış olsa da alanın asıl ortaya çıkışı 1960'lı yılları bulmaktadır (Barca, 2005: 10).

Stratejik planlama anlayışı dönemi, yönetim alanında klasik olarak adlandırılan bu akımın gelişme gösterdiği dönem 1960-1980 yılları arasındadır. Yaşanan çeşitli değişimlere bağlı olarak 1950'lerden sonra planlama standart sayılabilecek faaliyetlerden ve yöntemlerden, planlanan politika ve projelerden daha geniş bir biçimde ele alınarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Artık işletmenin eskiden sadece önemli görülen faaliyetlerinin dikkate alınması yerine işletme bir bütün olarak görülmeye, bu kapsamda planlanmaya başlandı ve faaliyetler buna göre oluşturuldu. (Dinçer, 1998: 43). 1970'lere gelindiğinde yönetimde "kapalı sistem" olarak görülen ve işletmenin göz ardı edilen kendi içinde bulunduğu çevresinin yanında bir de rakiplerle dolu kocaman bir dış çevresinin olduğu gerçeği (Erkut, 2009: 22) fark edilmeye başlanmıştır. Bu durumun oluşmasına yol açan öncelikli sebeplerden biri de 1974 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizlerinin ortaya çıkardığı durgunluk ve enflasyonun ağır rekabet ortamında işletmeleri zor duruma sokarak odak noktalarının planlamadan stratejik düşünmeye geçmesine yol açmasıdır (Grant, 1991: 17).

Rekabet stratejisi anlayışı dönemi; Bu dönem 1980-1990 yıllarını kapsamaktadır. 1970'lerde fark edilmeye başlanan stratejik düşünme gereği bu yıllarda daha da önem kazanarak alınan stratejik kararların doğurduğu sonuçlar, çevresel değişimler kapsamında incelenmeye başlanmış ve alınan geribildirimler sayesinde örgütün kendini yeniden şekillendirmesi sağlanmıştır (Okumuş vd., 2012: 15). Değişen şartlar karşısında stratejik planlama yerini günümüzde stratejik yönetim ve stratejik görüş kavramlarına bırakarak yeniden yorumlanmış farklı bir boyut kazanmıştır

Günümüze kadar uzanan temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışında, 1980'lerde başlayan ve günümüzde halen etkisi sürmekte olan rekabet stratejisi anlayışına ek olarak bu yıllarda strateji örgütü rakiplerinden üstün kılacak kaynak ve yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlandı (Barca, 2009: 36-46). 1990'lı yıllarda değişimlerin hızla artması sonucu artık örgüt ile çevresi arasındaki sınır genişleyerek belirginliğini

kaybetmeye başlamış ve bu iki varlık bir bütün olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Erkut, 2009: 23). Yakın zamandaki strateji seçimi de dolayısıyla işletmenin çevresiyle olan ilişkisi, birbirlerine verdikleri tepki, örgütün sahip olduğu personel ve onların kişisel faaliyetleri gibi olay ve olgular hesaba katılarak yapılmaya başlandı (Çomaklı, vd., 2007: 13).

Nihayetinde strateji, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve sürekli değişmekte ve gelişmekte olan iç-dış çevresine adapte olabilmesi için öncelikle kendiyile beraber bulunduğu bu çevreyi değerlendirmesine, bu boyutta rekabet ortamında sağlam adımlar atabilmesine, belirsizliklerle dolu olan gelecek hakkında doğru tahminler yapabilmesine olanak sağlayan faaliyetler olarak tanımlanabilir. Başarılı bir strateji, örgütlere rekabet ortamında avantajlı konuma geçmeleri için hangi manevraları yapmaları gerektiği hakkında rehberlik eder.

1.1.2. Strateji Belirleme Önemi Ve Faydaları

Daha önce de ifade edildiği gibi tüm işletmeler çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimler sebebiyle olumlu ya da olumsuz birçok etkenle karşılaşabilmektedir. Önceden tahmin edilebilmesi güç olan bu etkenlerle işletmenin baş edebilmesinin ve sürdürülebilir bir rekabet elde edebilmesinin öncelikli yolu, fırsat ve tehditleri en iyi şekilde analiz ederek doğru şekilde değerlendirebilmektir. Kuşkusuz ki yüksek başarı göstermek ve devamlılık sağlamak için işletmelerin, faaliyetlerini stratejik olarak planlaması ve buna göre uygulama geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü belirsizlik ilerlemenin ve başarının düşmanıdır (Pearce, Robinson, 2015: 1).

Strateji oluşturmanın, örgütleri geleceğe daha iyi hazırladığı ve ani olaylarla karşılaşılması durumunda, hızlı ve etkin bir değişimin gerçekleştirilebilmesinin, geliştirilen çeşitli stratejiler sayesinde olduğu bilinmektedir. Henderson stratejiyi işte rekabet avantajı sağlayacak ve avantajı tamamlayacak bilinçli bir faaliyet planı arayışı olarak tanımlar ve devam eder “Sizinle rakibiniz arasındaki farklılıklar avantajınızın temelini oluşturmaktadır” der (Henderson, 1989). Michel Porter da “ Rekabet stratejisi farklı olmanın ta kendisidir ve kendine has değerler yaratmak için bilinçli olarak farklı davranmaya başlamaktan ibarettir” diyerek bu görüşe katıldığını göstermiştir (Porter, 1996: 61-78).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi ve artan rekabetin yanı sıra kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, teknolojik eksiklikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, örgütlerin istenen düzeyde ayakta kalabilmelerini ve başarılı olmalarını

zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla gerek özel gerekse kamu kesiminde tüm örgütlerin vizyon sahibi, değişiklikleri öngörebilen ve değişimlere en hızlı şekilde cevap verebilen yöneticilere ve uygulanabilecek doğru stratejilere ihtiyacı olduğunu belirten Dinçer'e (2007: 23-24) göre strateji ve strateji belirleme sürecinin işletmeye getireceği faydalar şu şekildedir; Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verirken bunun yanında işletmeye kendini olumlu ya da olumsuz keşfetme imkânı da sunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sınırı belli olmayan çevreye karşı adapte olabilmesini ve dolayısıyla uzun dönemde ayakta kalabilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde bir bütün olarak değerlendirilen işletme, strateji sayesinde bütün olarak amaca yönelebilmekte ve devamlılığı sağlayabilmektedir. Stratejiler, örgüt yönetiminin sahip olduğu her bir birimin kalitesini arttırırken buna ek olarak politikalarla beraber işletme faaliyetlerini belirli bir amaca odaklayarak oluşturulan projeler için genel bir çerçeve çizer. İyi planlanmış ve uygulamaya konulmuş bir stratejiye sahip olmak ilerde oluşabilecek sıkıntıları minimuma indirme ve olumlu geri dönüşüm yaratma konusunda fazlasıyla yarar sağlayacaktır.

1.1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin detaylı tanımlarına, önemi ve faydalarına değinildikten sonra bu kavramla sık sık anlam karışıklığına yol açan ve yönetim literatüründe sıkça kullanılan amaç, hedef, vizyon, misyon, politika program, yöntem ve plan açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.3.1. Amaçlar Ve Hedefler

Günlük yaşamda oldukça karşılaştığımız amaç ve hedef kelimeleri birbiri yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Pamuk'a (1997: 22) göre hedef, örgütün belirlediği stratejik yol üzerinde ulaşılması gereken noktaları belirlerken amaç; işletmenin sahip olduğu mevcut somut ya da soyut varlıkların hangi yöne doğru kaydırılması gerektiğine ilişkin kararları tanımlamaktadır. Amaç, niteliksel bir kavramı ifade ederken hedef ise niceliksel olarak ifade edilmektedir. Bu da hedefin sahip olduğu özellik sayesinde, uygulamadaki gelişmelerin takip edilebilirliğini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Organizasyonun gelecekte başarmayı umduğu şeyler olarak da ifade edilen amaçlar, gelecekteki bir durumu ya da şu andaki çabaların bir sonucunu temsil etmektedir. Hedefler ise, amaçlara ulaşmaya çalışırken bunun nasıl yapılması gerektiğini açıklayan bir kavramdır. Yani hedefler, soyut bir kavram olan amaçların tersine daha çok somut nitelikte bir

kavramdır. Böylece hedefler için elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilmektedir (Kazmi, 2002: 76). Kaynaklarla arzu edilen durumları gerçekleştirmeyi sağlayan amaçlar strateji oluşumunun temel dayanağı konumundadır. Dolayısıyla strateji de planlar da bu amaçların birer aracı niteliğindedir. Geçerli ve ulaşılabilir bir amaç veya amaçlar dizisi belirlenmeden, yönetimin kıt kaynaklarının hedefe yönlendirilebileceğini düşünmek zordur ve onun için amaçlar bilinçli olarak harcanacak tüm faaliyet ve çabaların nedenini meydana getirirler (Şimşek, 2008: 136).

Ülgen ve Mirze (2010: 185), amaç ve hedef arasındaki ayrımı niteliksel olarak gündeme getirmiş ve buna göre işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi ya da neleri elde etmek için” yaptıklarını dile getiren amaçların yanında hedeflerin daha kesin ve genellikle “amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli” olarak ifade etmektedir. Örneğin “karlılıkta artış sağlamak” bir amaç iken “gelecek üç yıl içerisinde her yıl satışları %25 oranında artırmak” bir hedeftir. Hedeflerin bu şekilde matematiksel ve net bir biçimde ortaya konması, yöneticilerin işletmenin yönünü belirlemelerinde kolaylık sağlamaktadır.

1.1.3.2. Plan Ve Planlama

En genel tanım olarak plan “bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 1999: 77). Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmakla beraber planların birden fazla kararı içermesi durumu aralarındaki farkı oluşturmaktadır. Planlama bir süreç olarak düşünülmelidir. Bu süreç bilgi elde etme sürecidir ve istenen amaçlara varmayı sağlayacak yol ve yöntemlerin ortaya konmasını kapsamaktadır (Efil, 1989: 74). Plan kavramı ise genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları kapsamına almaktadır. Eren'e göre (2005: 24-25) planlar daha çok matematiksel olarak hesaplanmış, ortaya konmuş bir öngörü türü iken, strateji ise yazılı olmaktan ziyade sadece örgüt yöneticilerinin zihninde yer etmiş bir kavram olmaktadır.

Tabi ki planda da bir risk ve belirsizlik durumu mevcuttur. Uzun süreli planlar strateji ile eş anlamlı olarak düşünülebilir ancak kısa ve orta vadeli planlar daha kesin bir nitelik kazanması bakımından politika, taktik ve programa benzemektedir ve dolayısıyla stratejiden ayrılmaktadır.

Daha çok, farklı stratejiler kullanılarak hazırlanmış ve yazılı hale getirilmiş olan planlar ile bu süreç sonucunda elde edilen mevcut bilgiler ne kadar çoğaltılabilirse ihtimaller bir o

kadar geliştirilebilir ve sonuçlara ulaşabilecek yollar daha kolay belirlenebilir. Eğer işletme kendisi için bu denli önem arz eden bir plana sahip değilse kararsızlıklar artacak ve her yol doğru gibi görünecektir. Oysa Çoban'ın da dediği gibi (1997: 78), gelecekte yaşanabilecekler üzerinde tahmin edilebilir bir fikre sahip olmak, hiç bir şey bilmemekten daha iyidir. Planlamadaki başarı, planlamayı yapan kişinin tecrübesine, yeteneğine ve zekâsına da oldukça bağlıdır. Bu durum doğal olarak geleceğin tahmin edilebilirliğini arttırmaktadır ki günümüz belirsizlikleri göz önüne alındığında bunu gerçekleştirebilmenin işletmeler için ne kadar zor olduğu da aşikârdır.

1.1.3.3. Taktik

Stratejiler gibi planın bir türü olan taktikler aslında bir hareket planıdır. Mevcut maddi veya manevi varlıkların, güçlerin harekete geçirilmesi ve belirlenen hedeflere varabilme yollarının tespit edilmesi ile ilgili öncelikleri tanımlar (Erkut, 2009: 51). Stratejik kararlar, yönetimin en üst kademelerinde alınırken taktikler, daha alt kademelerde kullanılır (Akgemci, 2008: 5). Strateji ve taktik arasındaki bir diğer fark da taktiklerin hem stratejilerin bir parçası durumundayken hem de usul ve teknik bakımından onlardan daha ayrıntılı olmasıdır. Eren'e göre bir diğer fark stratejilerin aksine taktiklerin genel bir boyut olmaktan ziyade içinde bulunulan o anın şartlarına göre tasarlanmasıdır. Örneğin bir savaşta karşı tarafı ortadan kaldırmak amaçlı bir stratejiyle yönetilen bir ordunun, taktik icabı geri çekilmesi mümkün olabilir (Eren, 2005: 23).

1.1.3.4. Politika

Politikalar, hedeflere ulaşmak için izleyeceğimiz yolu tanımlar (Ertuna, 2008: 14). Strateji ile birbirine benzeyen bu iki kavramın en belirgin ortak özelliği ikisinin de uzun dönemli olarak saptanmış olmasıdır. Ancak strateji, belirsizliklerin olduğu bir ortamda tasarlama, tahmin etme ve sezme ile ilgili bir kavram iken politika, birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur (Coşkun, 2016: 12). Eren'e göre politika işletmenin bir işlevi konumundadır ve sürekli alınan kararlardan meydana gelmektedir. Daha önce de değinildiği gibi stratejiler belirsizlik ortamlarında belirlenip ihtiyaç duyulduğunda sürekli değiştirilebilirken politikalar tam tersine daha uzun dönemli bir süreci kapsadığından, karara varıldıktan sonra sık sık değiştirilmez (Eren, 2005: 21-22).

Tablo 1.1: Politika ve Strateji Arasındaki Farklar

POLİTİKA	STRATEJİ
<p>1-İşletmenin uymak istediği ilkeleri yani prensipleri belirler.</p> <p>2- Daha net açıklanabilen ve sürekli değişmeyen durumları belirtir.</p> <p>3- Her alanda uygulanan yönetim faaliyetleriyle ilgilidir ve bunu gerçekleştirecek yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.</p> <p>4- Daha uzun dönemli bir süreçtir, başladığı ve biteceği tarihler bellidir. Amaçlarla direkt bir ilgisi bulunmamaktadır.</p> <p>5- Bir taraftan stratejik uygulamalar yerine getirilirken bir taraftan da diğer kademelerdeki kararlar yerine getirilirken uyulacak kuralları belirtmektedir.</p>	<p>1- Prensipleri yerine getirmek için kullanılan araçları ortaya koyar.</p> <p>2- Genellikle örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiye odaklanır ve değişen şartlar karşısında özel bir çaba göstermeyi gerektirir.</p> <p>3- Amaçlarla olan ilişkisi daha fazladır ve bütün kaynakları verimli bir şekilde amaçlara yöneltir.</p> <p>4- İşletmenin gelecekte olmak istediği konumu planlama sürecidir ve daha çok geleceği görebilmekle alakalıdır.</p>

Kaynak: Eren,2005:23

1.1.3.5. Yöntem

Yöntem, kullanılışı bakımından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alanda temel bir meseleye odaklanırken, yöntem ise sadece oluşturulan strateji ya da politikanın uygulanma şekli ile alakalıdır (Akgemci, 2008: 8). Dolayısıyla strateji ve politika yöntemden daha kapsamlıdır. Sözlük anlamı ulaşılmak istenen hedefte takip edilen ya da benimsenen yol ya da yöntem olan bu kavram yönetimdeki uygulamaların nasıl yürütülmesi gerektiğini tespit eder.

1.1.3.6. Program

Hedef, politika ve yöntemi birbirine bağlayan programlar, ayrıntılı faaliyetlerin yerine getirileceği mekânın ve zamanın, bunları kimin ne şekilde yapacağını belirlemesi olayıdır (Dinçer, 2007: 25). Bu açıdan program, bir planın en ince ayrıntılarını ortaya koymaktadır ve buna ek olarak daha çok alt kademelerdeki uygulamalarla ilgilenen ve bir kereliğine kullanılan planlardır. Strateji belirsizlik ortamlarında belirlendiğinden ötürü sürekli değiştirilebilir bir düşünce sistemidir oysaki programlar, daha az esnek bir yapıya sahip olmasından ötürü kesin bir nitelik taşımaktadırlar (Eren, 2005: 23).

1.1.4. Stratejik Planlama

Genel bir yönetim fonksiyonu olan ve örgütleme, koordinasyon, liderlik ve kontrol gibi diğer yönetim fonksiyonlarının yönünü ve çerçevesini belirleyen planlama; yöneticinin arzuladığı sonuçları, bu sonuçlara ulaşma araçlarını ve yollarını tanımlamayı, örgütün

çalışmalarını bütünleştirmek ve koordine etmek için geniş çaplı plan dizisi geliştirmeyi ortaya koyan bir kavramdır (Naktiyok, vd., 2009a: 5). Stratejik planlama, işletmenin ne durumda olduğunu, neler yaptığını ortaya koyan ve yapılanları şekillendirip bu süreç dahilindeki kararları ve davranışları üreten bir çalışma olarak tanımlanabilir (Bryson ve Alston, 2004: 3). Tanrıverdi ve arkadaşlarına göre örgütün belirlenen hedefleri ve kaynakları ile değişim halinde olan pazar fırsatları, diğer bir ifade ile “bir örgütün ulaşmak istediği amaçları ve temel yetkinlikleri ile sürekli değişen pazar koşulları arasında stratejik bir uyum yakalaması ve bunun sürekli hale getirilebilmesi için girişilen yönetim sürecidir (Tanrıverdi, vd., 2005). Kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütününi teşkil eden stratejik planlama aynı zamanda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların, kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını da ifade eder (Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002: 1) Stratejik planlama, uzun bir süreci kapsamı ve yarının neler getireceği konusunda çeşitli bakış açılarına sahip olması gibi özellikler taşımaktadır. İşte bu özelliklere sahip bir stratejik planlama, kuruluştaki maddi kaynakların, bu planda sunulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde ortaya konmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme zorunluluğuna hizmet eder (Yılmaz, DPT, 2003:72).

Tablo 1.2: Stratejik Planlama Nedir? , Ne Değildir

Stratejik planlama nedir?	Stratejik Planlama ne değildir?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sonuçların planlanmasıdır. ✓ Değişimin planlanmasıdır. ✓ Gerçekçidir. ✓ Kaliteli yönetimin aracıdır. ✓ Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur. ✓ Katılımcı bir yaklaşımdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Günü kurtarmaya yönelik değildir. ✓ Bir şablon değildir. ✓ Salt bir belge değildir. ✓ Sadece bütçeye dönük değildir.

Kaynak: Mirze,2014:7

Buradan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir. Stratejik planlama ile ilgili bazı yanlış görüşler de mevcuttur. Bunlardan en önemlileri şu şekildedir; (Steiner, 1979).

- Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir. Ancak buna karşılık, geleceği dikkate almadan her zaman ki sıradan meseleleri çözerek yürütülen bir yönetim sisteminin, kurumda

yaratacağı ekstra zorluklardan, ancak gelecekte yaşanabilecek olaylara göre yapılan bir stratejik planlama ile kurtula bilinir.

- Stratejik planlama; evet uzun dönemlidir ancak uzun dönemli finansal ya da iktisadi bir planlama değildir. Bu tarz planlamalar stratejik planlamanın sadece birer parçasıdır.

- Stratejik planlama, örgütün tüm eylemlerinin gerçekleştirildiği projelerin bir toplamı değildir.

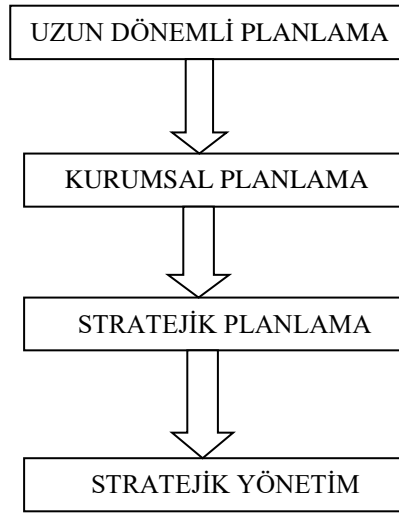
- Stratejik planlama, daha önce değinildiği gibi gelecekteki tahmini zorlukların ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması için “yarın” ne yapılması gerektiğini kararlaştırmak da değildir.

Yukarıdaki ifadelere ek olarak Tümer’e göre (1993) stratejik planlama “yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Kırdemir ve arkadaşları bu kavramı daha detaylı bir şekilde ele almış ve stratejik planlama kamu kurumlarının; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve sahip oldukları temel prensipler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve hesaplanabilir hedefler ortaya koymak, performanslarını belirlenmiş ölçütler doğrultusunda ele almak ve bu sürecin nihayet değerlendirilebilmesini sağlamak için hazırladığı planlardır (Kırdemir, vd., 2005: 3).

Stratejik planlamanın uzun bir süreç olması, gerçekçi ve farklı bakış açılarıyla düşünülme gerektirmesi, ayrıca üst düzey idarecilerin etkin rol almasının şart olması gibi durumlar bu planlama türünün en temel özelliklerindedir. Stratejik planlama diğer uzun vadeli planlardan süreç, ufku görme, nitelik ve esneklik bakımından önemli ölçüde ayrılmaktadır (Eren, 1990: 49-51). Yalnızca özel sektör değil tüm örgütler son yıllarda meydana gelen dış çevrede, önemli politik, ekonomik, sosyal, teknolojik değişimlerle karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla tarihsel süreç olarak baktığımızda 1960’lı yıllarda ilk önce özel sektör örgütlerinde uygulanmaya başlanan stratejik planlama 1980’li yıllardan sonra kâr amacı taşımayan organizasyonlarda da uygulanmaya başlanmıştır (Gürer, 2007: 91). Stratejik planlama sayesinde değişen çevre koşullarına karşı önlem alınabilmekte, yeni çevre koşullarına uyum sağlanmakta ve değişen çevre koşullarından doğan fırsatları değerlendirmede oldukça fayda elde edilmektedir. Stratejik planlamanın örgütün performansına ve faaliyetlerine kattıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir. (DPT,2006:7-8):

- Stratejik planlama dış çevrede yaşanabilecek değişiklikleri göz önüne alarak örgüte bunlar karşısında sağlam durabilme kabiliyeti kazandırır, her türlü değişimi destekler.
- Stratejik planlama aktif bir planlamadır, örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmasında yardımcı olurken yarınını şekillendirmesinde büyük etki gösterir.
- Örgüt içerisindeki tüm birimlerde katılımı ve sorumluluğu teşvik eder.
- Stratejik planlama örgütün kaynak önceliklerinin belirlenmesini ve hesap verme sorumluluğunu teşvik eder.
- Stratejik planlama örgüte, geleceğin uzun süreli oluşuna yönelik bir bakış açısı kazandırır.

Stratejik yönetim stratejik planlama ilişkisinde bu iki kavram birbirine çok karıştırılmakta ve kimi durumlarda aynı anlamı dahi taşımaktadır. Planlama, yönetim sürecinin işlevlerinden biridir. Bu işlev ile birlikte yapılandırma(organize etme), yöneltme ve kontrol işlevleri yönetim sürecini oluşturmaktadır (Mirze, 2014: 5). Stratejik planlama, bir örgütle onun iç-dış çevresi ve sosyal çevresi arasındaki ilişkileri tayin etmek ve bu ilişkiyi yeniden ele almak, tanımlamak için kullanılan gerçekçi bir yöntem iken, stratejik yönetim hem bir örgütün dışsal imkânlarını ortaya koyan hem de örgütün kabiliyetlerini eldeki imkânlar dâhilinde uygun bir biçimde değiştiren daha geniş bir faaliyettir (Alyakut, 2013:78). Aslında stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olup stratejik yönetim sürecinde yer alır. Dışa dönük bir çevre analizi olarak literatüre girerek daha çok örgütün karşı karşıya kaldığı dış çevre faktörleriyle ilgilenmektedir. Stratejik yönetim dış çevre analizinin yanında örgütün içyapısı ile ilgili kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik gibi kavramları da kapsayarak stratejik planlamayı bünyesine katmıştır (Mirze ve Ülgen, 2004: 36-37).



Şekil 1.1: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Kaynak: Mirze ve Ülgen,2004:36

1.2.STRATEJİK YÖNETİM

Artan küreselleşme ve rekabet ortamı artık tüm dünyayı etkisi altına almış durumda, stratejik yönetim ve önemi de tam bu noktada devreye girmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda görülmektedir ki sadece uluslararası şirketler değil küçük çaplı işletmeler de mevcut durumlarını korumak ve geleceğe tam anlamıyla tutunabilmek adına stratejiyi, stratejik düşünmeyi ve stratejik yönetimi öncelikle doğru biçimde anlayabilmeli ve daha sonra bunları uygulamaya koyabilmelidir. Çalışmanın bu bölümünde stratejik yönetimin tanımı, amacı, özellikleri ve başlıca öğelerinden bahsedilmiştir.

1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı Ve Amacı

Globalleşmenin yol açtığı yoğun rekabet, beraberinde stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim kavramı yönetim biliminde 1980’li yıllardan itibaren önem kazanan ve kaynaklarda birçok tanımı bulunan bir kavramdır.

Ülgen ve Mirze verimliliğe dikkat çekerek stratejik yönetimi “örgütün hedeflediği amaçlara varabilmek için, üretim kaynaklarını verimli kullanması süreci” olarak tanımlamaktadır (2004: 25). Eren’e (2005: 25) göre “gerekli olan inceleme ve araştırmanın yapılması, uygulanabilir strateji seçimlerinin planlanması, yapılan seçimlerin hayata

geçirilebilmesi adına örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulması gibi uygulamaları gerektiren stratejilerin planlaması, daha sonra da bunların uygulamadan önce ve sonra amaçlara uygunluğu bakımından kontrol edilmesi sürecini içeren ve işletmenin üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır”.

Stratejik Yönetim; Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 2007: 35). Tümer de stratejik yönetimi; geleceği hesaba katarak şimdiden nelerin yapılması gerektiğine dair düzenli bir şekilde alınan kararların tümünü içeren bir yönetim biçimi olarak ifade etmiştir (Tümer, 1993). Stratejik yönetim, “stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder.” (DPT, 2003:7). Stratejik yönetim, “bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder”(Aktan, 1999: 6). Akgemci örgütün bulunduğu rekabet ortamına dikkat çekerek stratejik yönetimi bu tarz ortamlarda avantaj sağlayabilmek veya bu avantajı güçlendirebilmek amacıyla örgütün üstlendiği inceleme, karar ve uygulamalardan ibaret olarak tanımlamıştır (Akgemci, 2008: 7).

Birçok düşünür stratejik yönetimi sadece stratejik planlamayla birleştiren konseptten ayırtılmaya çalışırlar. Onlara göre stratejik yönetim sadece planlamayla değil amaç, biçimlendirme, stratejik uygulama ve stratejik kontrol gibi firmanın stratejik süreçleriyle de ilgilenir (Digman, 1986: 20). Stratejik yönetim bu bağlamda geçmişte durmaktan ziyade geleceği yönetmeyi hedefler. Dolayısıyla stratejik yönetim, örgütün gelecekle alakalı izleyeceği yolu belirlemesi, çeşitli stratejiler arasından seçim yapma ve seçimleri hayata geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 94).

Günümüzde hızla değişen pazar yapısı ve artan belirsizlikler neticesinde yöneticilerin örgütlerini yönetebilmeleri giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler buldukları yerde kalabilmek adına değişimi yakalamak zorundadır. Bunu yapabilen yöneticiler daha sağlam adımlar atabilecek ve kurumlarını ileriye daha güvenli bir şekilde taşıyabilecektir. Kuruluşların başarısı yöneticilerin şahsi gayretleri ve yetenekleri ile sınırlı kalmamalıdır aksi takdirde hem yöneticiler hem de örgüt, içinden çıkılması zor bir durumda kalacaktır. Stratejik yönetim, örgütlerin kendi güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehlikeleri fark etmesine ve üstünlük sağlayabilmek amacıyla uygun stratejiler oluşturmasına olanak sağlamaktadır (Özcan, 2004: 31). Stratejik yönetimde stratejik faaliyetlere yöneltilen Ne?, Niçin?, Nasıl?,

Ne zaman?, Nerede?, ve Kim tarafından oluşturulacak gibi sorulara doğru yanıtları bulabilmek ve bunların detaylı incelemesinin yapılması stratejik yönetim temellerine rehberlik eder (Aktan, 2008: 6). Sürekli değişen çevre, ister yararlanabilecek bir fırsat olsun isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Dinçer, 2007: 36). Bir diğer amaç ise organizasyonun gelecekteki performansının artırılmasıdır. Kamu sektöründe amaç fayda sağlamak iken özel sektörde kar sağlamaktır. Özel sektörde firmalar müşterilerin ödedikleri ücretten aldıkları hazzın derecesini artırmak için değer yaratır. Firmanın amacı müşterileri için bu değeri yaratmakla sınırlı değildir firmanın karı için bu değer bazılarını alabilmektir (Grant, Jordan, 2014: 27).

Stratejinin amaç belirleme üzerine kurulmuş olması stratejik yönetimi gerçekleştirilmeyen bir örgüt için istenen amaçları net ve kesin bir şekilde belirleyememiş olması demektir. Bunları belirlemek için gerekli analizleri gerektiği gibi yapamaz ve bu da yeni faaliyetlerine rehberlik edecek kurallar konusunda eksik kalacağı anlamına gelir. Stratejik yönetim, zaman ve çevre arasında süregelen bir savaş niteliğindedir. Bu savaşın adı “Değişimle mücadele etmek” tir. Hedeflenen amaç “Ayakta kalabilmek”, “Varlığını devam ettirebilmek” tir. Bu bakımdan stratejik yönetim yaşamsal önem arz eden seçimler ve kararlar üzerine odaklanmaktadır (Pamuk, vd., 1997:14).

1.2.2. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Stratejik yönetimin bir takım nitelikleri göz önüne alındığında şöyle söylenebilir; Stratejik yönetim temelde örgütün tepe yöneticilerini ilgilendirmesine rağmen bu kişiler tarafından hazırlanan stratejik planlamayı uygulamak ve gidişatı analiz etmek daha alt kademelerdeki stratejistlere ait bir görevdir (Aktan, 2008: 7).

Stratejik yönetimin kilit kavramlarından birisi de “ gelecek” tir. Gelecek kavramı, stratejik yönetimin bir parçasıdır ve her örgütün sahip olduğu bir yer vardır, boşlukta değildir. Tüm örgütler kendisini içine alan şartlar kapsamında yaşar ve bunlardan oldukça etkilenir (Pamuk, vd., 1997: 13).

Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar ve

işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır (Dinçer, 2007: 37).

Sonuç olarak stratejik yönetimin örgütün her bir birimi için gelecek adına gerekli olduğu ve yürütülen süreç sayesinde örgüt çalışanlarının; örgütün olma nedeni, amacı, varmak istediği yer, seçimleri ilgilendiren ilkelerin neler olduğu konusunda idrak seviyeleri ve sorumlulukları artmaktadır. Stratejik yönetim, çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur, başarılarının ölçülebilirliğini ve değerlendirilebilmesini sağlar. Daha önce de değinildiği gibi tüm çalışanların, özellikle de tepe yöneticilerin, örgütün güçlü-zayıf yönlerini, çevresindeki fırsat ve tehditleri algılayabilmelerini, bunları ortadan kaldırmayı öğretir (Bezirci, 2018: 4) ve bu konuda karara varabilmelerini sağlar. Ayrıca stratejik planlama işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar. Daha rasyonel ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesini, kontrol sebebiyle uygulanacak standartların ortaya konmasını ve temel alınmasını sağlar (Şimşek, 2008: 123).

1.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetimi şekillendiren ve stratejik yönetim sürecini etkileyen faktörler stratejik yönetimin öğelerini oluşturmaktadır. Bu öğeler sırasıyla misyon, vizyon, hedefler ve amaçlar, son olarak da stratejistlerdir.

1.2.3.1. Misyon

Misyon, Latince’de “mittere” ya da “missus” kelimelerinden; “gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak” anlamlarında kullanıldığı, İngilizce de ise, “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Mission kelimesinin ise Hint-Avrupa dil ailesinde fırlatmak, atmak anlamına gelen “meit” kelimesinden türediği ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147). Türk Dil Kurumuna göre misyon, isim olarak, “görev” anlamına gelmektedir (TDK, 2013).

Kelime anlamı bir bireyin veya örgütün üstlendiği vazife anlamına gelen misyonu işletme bilimi bakımından ele alan Dinçer’e göre (Dinçer, 2007: 10) “örgüt personellerine yön belirlemesi ve anlam kazandırması amacıyla oluşturulmuş ve çevredeki örgütleri birbirinden ayırt etmeyi sağlayacak uzun süreçli bir görev ve ortak bir değer” dir.

Eren ise (2005: 20) misyonun, örgütün hangi hizmet piyasasını tercih ettiği, bu piyasada hangi hizmeti ya da ürünü sunacağını, müşteri ve seçilen pazar ihtiyaçlarını, gerekli olan teknolojik gereksinimler veya tüm bunların ortak bir anlamı olduğunu belirtmektedir. Yönetim bilimi açısından misyon kavramı, örgüt üyelerine yön veren, anlam kazandıran,

örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeyi sağlayan uzun dönemli görev veya amaç olarak tanımlanabilir (Doğan, 2002: 147).

İşletme bilimindeki diğer kavramlar, örgütün uzun vadeli stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkilidir. Dolayısıyla misyon kavramı için kullanılan tek bir ifade yoktur. Her örgüt sosyal çevresi içerisinde misyonlarını net olarak ifade etmek durumundadır. İşletmenin kendini tanımlaması misyonunu oluşturması ile doğrudan ilişkilidir (Varol, 2000: 24). Diğer bir ifadeyle işletmenin şu soruya cevap bulması gerekmektedir; “Neden işler bu şekilde yürütülüyor?” Bunu ifade eden iki önemli kavram vizyon ve misyondur. Değerler konusunda net bir kavrayış ve inanç yoksa, misyon ve vizyon sadece bir alıntıdan ibaret olacaktır (Padaki, 2000).

Ülgen ve Mirze'ye göre etkili bir misyonunun sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibidir (2004: 178).

- Misyon, uzun vadeli bir hedefi içerir ve örgütü daha üst hedeflere dolayısıyla daha iyiye ve doğru seçimlere yöneltir.
- Tüm örgütü ve çalışanları ortak değer ve inançlar etrafında toplar.
- Örgüt misyonu, nicel değil niteldir ve dış çevreyle alakalıdır.
- Misyon, örgüte has bir kavramdır ve her örgüt için özeldir.

Misyon, örgütün kuruluş aşamasında belirlenmelidir. Örgüt misyonu oluşturulurken rakiplerinden üstün ve farklı olmak için çaba gösterilmelidir. Misyon ile birlikte işletme hissedarlarının veya yönetim kademelerinin oluşturduğu işletme kültürü, inanç ve başarıda önemli bir paya sahiptir. Misyon bir yol göstericidir. Bu nedenle örgüt, ne yaptığını ve niçin yaptığını tüm çalışanların belleğinde kalıcı bir yer tutacak şekilde sloganlaştırmalıdır. Misyon geliştirilmenin bir organizasyona sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Alyakut, 2013: 86):

- Organizasyona uzun dönemli bir perspektif sunar.
- Ortak kimlik ve vizyon arasında birliktelik oluşturur.
- Organizasyonun içindeki ve dışındaki herkes açısından organizasyonun ne olduğunu ve ne için var olduğunu net bir şekilde ifade eder.
- Sürdürülen strateji ve eylemliliklerden bütünsel bir algılama oluşturur.

Misyon için önem teşkil eden ortak değer ve inançlar, çalışanları hem motive eder hem de davranışlarını şekillendirir. Örgütün kültürünü de şekillendiren bu değer ve inançlar işletmeyi bir arada tutar. Sonuç olarak işletmenin etkinliklerini kim için ve nasıl yaptığını net şekilde ifade etmesi gerekir. Misyon açıklamalarında hangi unsurların yer alması gerektiğini içeren ortak bir fikir olamamakla beraber bu konudaki bazı görüşler tablo 1.3.'de verilmiştir.

Tablo 1.3: Misyon İfadelerini Oluşturan Unsurlar Üzerine Görüşler

Araştırmacılar	Ögeler
Kotler (1984)	-İşletme tarihi, -Yöneticilerin tercihleri, -Mevcut kaynaklar ve özgün yetenekler, -Dış faktörler
Want (1986)	-Amaç, -İşletmenin ilkeleri ve politikaları, -Ortak kimlik ve ortak değerler.
Klemm, Sanderson ve Luffman (1991)	-Uzun süreli hedefler, -Uzun süreli stratejik hedefler ve performanslar ve uygulamalar.
Campbell ve Yeung (1991)	-İşletmenin amaçları, -Strateji, -Paylaşılan değerler, - Davranış standartları.
Piercy ve Morgan (1994)	-Örgütün felsefesi, - Örgütün temel değerleri, Ürün ve hizmet, -Başarı faktörleri.
Baetz ve Bart (1996)	-Müşteriler. -Finansal ve finansal olmayan hedefler, - İşletmenin değerleri, inançları ve felsefesi, - İşletmenin başarısı, -Stratejisi
Morris (1996)	-Müşteri grubu, -Müşteri ihtiyaçları, -Uygulamalar
O'Gorman ve Doran (1999)	-Müşteriler, -Süreklilik, -Ürün ve hizmetler, Kalite, - Coğrafi bölge, -Felsefe, - Kamu imajı, -Pazar, -Temel yetkinlik, -Temel teknoloji, -Tedarikçiler
Analoui ve Karami (2002)	-Müşteri Tatmini, -Ürün ve hizmet kalitesi, -Uzun süreli kar, süreklilik ve gelişim, -Temel Teknoloji, -Felsefe ve değerler, -Pazar, - Coğrafi bölge, -Temel Yetkinlik, -Tedarikçiler, -Kamu imajı,
Biloslavo (2004)	-Müşteri, -Ürün ve hizmet, -Kalite, -Coğrafi bölge, -Çevre, -Felsefe, - Tedarikçiler, -Pazar, -Kamu imajı, - Süreklilik, -Temel yetkinlik, -Temel teknoloji.

Kaynak: Köseoğlu ve Temel(2008: 73-74)

1.2.3.2. Vizyon

Teknolojik açıdan gelişmekte olan dünyamızda hemen hemen her şeyi teknik olarak yapma olanağı doğduktan sonra, ürünlerin, çalışmaların, yaşam kavramlarının, öğretilerin ve bilginin ucu bucağı görünmez duruma gelmesinden sonra, giderek daha çok insanda, sınırsız özgürlükten daha önemli olan bir yönelme gereksinimi doğmuştur (Baydere, 1997: 17). Bu yönelme bireysel olduğu kadar da örgütseldir aynı zamanda. Örgütler hızla büyüyen rekabet ve hızla değişen çevre ortamında, aynı şekilde hızla değişmek zorundadırlar. Çünkü örgüt

böyle bir çevrede tüketici taleplerine ve teknolojik tercihlere uyum sağlayabilmelidir. Bunu yapabilmeleri için de ilk olarak misyonlarını, değerlerini, temel amaçlarını bir araya getirerek evrensel bir vizyon ortaya koymalarını ve bunu tüm personelle paylaşımları gerekmektedir. Vizyon, insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilecekleri düşünsel modellerdir ve bu anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Berson, vd., 2001).

Vizyon; bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarmayı düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir (Eren, 2010: 19). Türk dil kurumuna göre; vizyon, isim olarak görünüm, ayrıca ülkü, sağgörü ve özellikle yönetim bilimiyle ilgili olan anlamı ise ileri görüş olarak ifade edilmiştir (TDK, 2013). Başka bir tanıma göre ise “bir örgütün bulunmayı arzu ettiği yer ve geniş vadede elde etmek istediği bir görüntü” dür (Hitt vd., 2008: 18). Murdick ve arkadaşlarına göre bir örgütün şu anki mevcut durumunu gösteren veya bundan 5 yıl sonra nerede olmak istediğini ortaya koyan açıklamadır (Murdick vd., 2001: 63). Ayrıca oluşturulması arzu edilen en iyi durumun düşünsel olarak bir ifadesi ve kurum geleceğinin daha iyi, daha rasyonel, başarılı, cezbedici ve güvenilir olmasına yönelik halidir (Kılıç, 2010: 89).

Vizyonun temel özelliklerini kısaca şöyle özetlemek olasıdır; ileri görüşlü olmak, yaratıcı olmak. Vizyon belirsiz olan geleceği öngörebilmektir. Bu olgunun uzun versiyonu ise gerçek olanı farklı şekilde kurgulamak, oluşturmaktır. İleriyi öngörebilmenin en temel niteliği somut olması ve bu gerçeği algılayabilme imkânı vermesidir (Bircan, 2013: 16).

Vizyon temelde gelecek için çalışanlara rehber olmakta ve yatırımcılara, hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler ileri sürmektedir. Ülgen ve Mirze (2006: 180) vizyonsuz bir kurumu rotasız bir gemiye benzetmektedir. Vizyon geniş ölçekli bir performans hesabı sağlamaktadır ve stratejik planlamanın temelini oluşturur. Seçim yapma sürecine rehberlik eder ve değişimi teşvik eder. Personelin motivasyonunu artırarak kabiliyetlerini ortaya çıkarır (Lipton, 1996: 84).

İşletmelerin, günümüz ortamında değişimin gerektiği gerçeğini kabul etmeleri ve bunu başarabilmek adına öncelikle evrensel bir vizyon belirlemeleri daha sonra çalışanlarıyla paylaşımları icap etmektedir. Nihayet tüm birimlere iletilmiş olan bir vizyon, idarecileri ve

çalışanları belirli hedefler ve kurallar etrafında buluşturarak kurum için bir yön belirlemektedir (Akgemci, 2008: 22). Öncelikli olarak ve sık sık işletmenin mevcut sıkıntılarına yönelik tepki ve yanıtlarına odaklanan misyon, yanlış olarak bir çok işletme tarafından vizyon ile beraber müşterek bir bildiri şeklinde oluşturulmaktadır (Steiss, 2003: 64). Vizyon hazırlama isteği kesin karara bağlandıktan sonra bütün aşamalar değişim içerisindeki dünya ile uyumlu olmalı ve etkili bir kaynak havuzu oluşturulmalıdır. Hazırlanan vizyonun da tüm birim personeline iletilmesine özen gösterilmelidir. (Papatya,1998:5). Bunlara ek olarak idealist, ilgi çekici, kendine has ve belirgindir (DPT, 2003: 21). Vizyon bildirgesi gelişime açık olarak, kısa ve sade bir şekilde tek bir cümle ile ifade edilmelidir. (David, 2002: 56).

1.2.3.3. Stratejistler

Tüm yöneticilerin aslında birer stratejist olduğu gerçeğinin yanında tüm stratejistler, stratejilerin oluşturulması, ölçülmesi, hayata geçirilmesi ve sonucunda analiz edilmesi sürecinde öncelikli rol alan bireylerdir. Ancak örgüt dışından stratejist olarak adlandırılabilen bireyler de stratejilere katkıda bulunabilmektedir. CEO'lardan planlama personellerine, alt-orta-üst düzey yöneticilerden danışmanlara kadar tüm çalışanlar birer stratejist konumundadır (Kazmi, 2002: 43-54).

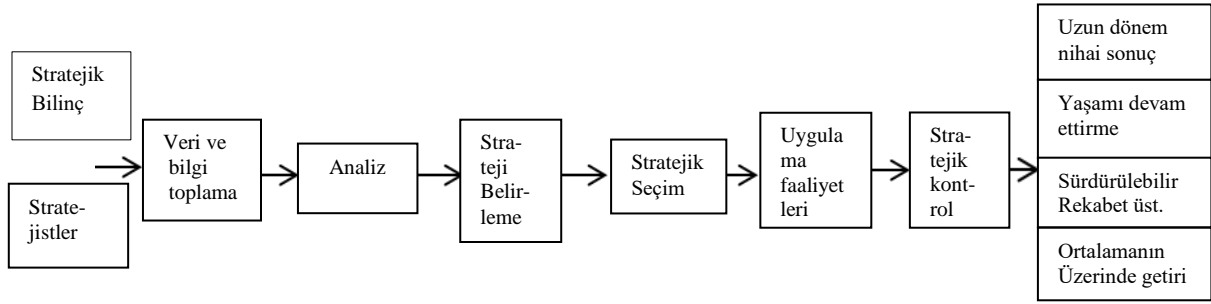
Stratejik yönetim, üst düzey idarecilerin görevi olması sebebiyle stratejilerin tasarım işi örgütün rastgele bir birimine bırakılamaz. Ama stratejik süreci ilgilendiren gerekli araştırmaların ve değerlendirmelerin yapılması, bu alanda uzman kişilere verilebilir. Buradan da anlaşılacağı üzere stratejileri oluşturma ve planlama işi üst düzey yönetimin işiyken bunları uygulama görevi ise alt düzey idarecilere aittir (Dinçer, 2007: 38-39). Yönetimin orta ve alt kademelerinde de stratejik yönetimin uygulanmasını ve izlenmesini sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve üst yönetim orta ve alt kademelerde yapılan çalışmaları yakından izlemelidir (Aktan, 2008: 11). Belirlenen stratejilerin işletmeyi istediği hedefe ulaştırabilmesi öncelikle bu süreçte etkin rol oynayan liderlerin stratejik düşünebilmeye ve planlamaya olan inançlarından geçmektedir.

İşletmelerde etkin bir stratejik yönetimin faaliyete geçirilebilmesi için lider stratejistlerin bazı niteliklere sahip olması gerekir: Stratejik düşünme algısına sahip olmak, olayları geniş çapta ele alabilmek, iyi bir zaman yönetiminin olması, kaynakları bir araya getirip, ayrıştırabilme ve analiz etme kabiliyetine sahip olmak, buna ek olarak ileri görüşlü ve yaratıcı olmak, farklı düşüncelere açık olabilmek (Ülgen ve Mirze, 2004: 63-64).

1.3.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadede ayakta kalabilmesi ve üstünlük sağlayabilmesi için belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına kaynaklarını doğru yönde ve verimli şekilde kullanma sürecidir. Bu süreç stratejik bilinçle başlar ve yaratıcılık gerektirir (Okumuş, vd., 2012: 30). Görüleceği üzere stratejik yönetim bir seferlik bir uygulama değildir, kısa vadeli yerine uzun vadeli faaliyetlerden oluşur. Çünkü belirsizliklerin üst seviyede olduğu günümüz zamanında, stratejik yönetimin hayata geçirilebilmesi ve sonuçların analiz edilerek geri bildirimlerle desteklenmesi oldukça uzun bir zamanı kapsamaktadır.

Yöneticilerin amacı, örgütlerde etkin yönetim tekniklerini kullanarak gerekli kaynakları organize etmek, örgütlerini, mevcut çevre (dış çevre) içinde rekabetçi bir konuma getirmek ve bu yolla işletme başarısını ve sürekliliğini sağlamaktır. Böyle bir amaç, beraberinde belirli bir zaman sürecini de gerektirmektedir. Genel anlamda işletme yönetimi, bilindiği gibi işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 2007: 35). Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Dolayısıyla, aşamaların tek tek sırayla bitirilmesi yerine aynı anda tüm aşamaların üzerinde çalışılarak analizlerin yapıldığı aktif bir süreçtir. Fakat süreçteki aşamalara kesinlikle riayet edilmesi gerekiyormuş gibi düşünmek yerine daha ziyade algılamayı sağlayan ve örgüt performansına rehberlik eden birer yönlendirici olarak düşünmek mantıklı olacaktır (Pamuk, vd.,1997: 25). Kaynaklarda yazarlar stratejik yönetim sürecini farklı biçimlerde ifade etmişlerdir ancak yine de birbirlerine benzer niteliktedirler.



Şekil 1.2: Stratejik Yönetim Süreçleri

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010:57)

Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik yönetim süreci 6 aşamadan oluşur (Ülgen ve Mirze, 2010: 57-59).

- Stratejistlerin seçimi ve vazifelenirilmesi aşaması,
- Stratejik analiz evresi: Çevresel imkân ve yoksunlukların tespit edilmesi, dış çevre ve içi çevrenin incelenmesi, durum hesaplamalarının yapılması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların saptanması,
- Strateji oluşturma evresi: Temel stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin tespit edilmesi ve karara varılması, bunların hayata geçirilmesinde kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejinin uygulanması sırasındaki örgüt yapısı, kullanılacak veri tabanları, uyumlu liderlik algısı, örgütsel değerler, inançlar ve yönetim biçimleriyle alakalı çalışmalar,
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler,

Sonuç olarak bu bölümde stratejik yönetim sürecinin aşamalarından bahsedilmiş ve bu 6 evreden oluşan süreç çeşitli tanımlamalar ve fikirlerle açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi

Tüm yöneticilerin aslında birer stratejist olduğu gerçeğinin yanında tüm stratejistler, stratejilerin oluşturulması, ölçülmesi, hayata geçirilmesi ve sonucunda analiz edilmesi sürecinde öncelikli rol alan bireylerdir. Ancak örgüt dışından stratejist olarak adlandırılabilen

bireyler de stratejilere katkıda bulunabilmektedir. Bu bakımdan, CEO'lardan planlama personellerine; alt-orta-üst düzey yöneticilerden danışmanlara kadar tüm çalışanlar birer stratejist konumundadır (Kazmi, 2002: 43-54).

Örgütün her bir biriminde görev alan örgüt dışından danışmanlık hizmeti veren bireylere de stratejist denilse de aslında stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesinden öncelikli olarak görevli olan ve stratejik kararları alacak olan kişiler veya idareciler asıl stratejistlerdir. Stratejik yönetim üst düzey idarecilerin görevi olması sebebiyle stratejilerin tasarım işi örgütün rastgele bir birimine bırakılamaz. Stratejileri oluşturma ve planlama işi üst düzey yönetimin işiyken bunları uygulama görevi ise alt düzey idarecilere aittir (Dinçer, 2007: 38-39)

1.3.2. Stratejik Analiz Evresi

Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve tehditlerin, güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. İşletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri gerekir.

Stratejik yönetim sürecinin en önemli aşaması olan stratejik analiz, amaçların tanımlanması, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve işletmenin iç ve dış çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Analize dayalı rekabet yürüten şirketlerde üst kademe yöneticiler en yukarıdan en aşağıya kadar stratejinin merkezini analizin oluşturduğunu açıkça ortaya koyarlar. Bu tür kuruluşlar karmaşık veriler ve istatistiksel analizler içeren çok sayıda girişim başlatır ve bunu tüm işletme düzeyinde ele alırlar (Davenport, 2007: 112). Her sektörde ve alanda hızla değişen rekabet ortamında, örgütler iç durum analizi yaparak, dış tehlikelerden ve sıkıntılardan en az minimal hatayla sıyrılmayı ve çevredeki olanaklardan da maksimum kar elde edecek şekilde stratejileri hazırlamayı, seçilen stratejilerin doğru bir biçimde analiz edilmesini sağlayacaktır (Akgemci, 2008: 126). Analiz evresinde öncelikli olarak kaynak toplama ve bunların incelenmesi ile başlanıp daha sonra iç-dış çevresel etmenlerin masaya yatırılıp tüm fırsat ve tehditlerin, üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi gerekir. Tüm bu uygulamalar sonucunda durum belirleme ölçütleri vasıtasıyla derecelendirme yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 64).

1.3.2.1. Dış Çevre Analizi

İşletme, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir dış çevrede faaliyet gösterir. “Çevre” genellikle; bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak düşünülür. İşletme çevresi ise; işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamıdır (Mirze, 2014: 77). İşletmelerin, operasyonları bünyesinde sürdürdüğü sektörlerde, yaşanan yeniliklere bağlı bir sektörel dinamik söz konusudur. Buna “Endüstriyel (sektörel) yaşam döngüsü” denir. Etkin strateji uygulama yolları, şirketin ve bünyesinde yer aldığı sektörün içinde bulunduğu çevreye göre değişiklik gösterir (Betz, 2010: 56).

Günümüzde artık İşletmelerin yalnızca kendine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmaları pek mümkün değildir. Başarıyı elde edebilmek için işletme, ancak çevresiyle uyum sağlayarak ve faaliyette bulunduğu dış çevre ve iç çevresini anlayarak bunu başarabilecektir. Bu çevrede siyasi, yasal, iktisadi, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 65). Aslında örgütün kendi çevresi üzerindeki etkisi, çevrenin o örgüt üzerinde yarattığı etkiden oldukça fazladır (Harrison ve John, 1998: 21). İşletmeler dış çevre analizi yapmadıklarında meydana gelen değişiklikleri doğru yer ve zamanda fark edemezler. İç çevre tespiti yapmadıklarında ise, örgüt olumlu fark yaratan yönlerini veya eksik yönlerini analiz edemediğinden rekabetçi avantajlarını kaybederler (Akgemci, 2008: 129). Diğer taraftan sadece mevcut durumun araştırılması ve tespit edilmesi tek başına yeterli değildir. Bununla beraber gelecekteki belirsizliklerin ülke içinde veya dışında yaratacağı etkilerin önceden saptanması, bu yönetim tarzı için önem teşkil eder (Dinçer, 1998: 171).

İşletmeyi doğrudan ziyade dolaylı olarak etkileyen etmenlerin bulunduğu çevre işletmenin genel(uzak) çevresidir. Doğrudan etkileyen etmenlerin yer aldığı çevre ise iş (yakın, sektörel) çevresidir (Ülgen, Mirze, 2010: 79-80). Dış çevre; biri genel çevre unsurları olan diğeri de sektörel çevre unsurları olan, örgütün ondan etkilendiği onun da örgütten etkilendiği faktörlerden oluşmaktadır (Eren, 2005: 118).

1.3.2.1.1. Genel Dış Çevre Analizi

İşletmeyi doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkileyen unsurlar uzak çevre unsurlarıdır. Sürekli etkileşim halinde olunan uzak veya genel çevre olarak adlandırılan unsurlar, işletmenin geleceğini şekillendirmektedir. Analiz için PEST (Political-Economic-Social-Technological) adı verilen bir ölçüm yöntemi kullanılmaktadır. Yer alan unsurların

başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar gelmektedir (Hall, 1977: 304). Bunlar arasındakilerden örgütü doğrudan etkileyen koşullar olarak bahsedilebilmesi için karar verme sürecinde en çok dikkate alınanlar kapsamında yer alması gerekir (Koçel, 1999: 215). Bir işletme için politik çevre işletmenin faaliyet gösterdiği ülkedeki politik yaklaşım ve alışkanlıkların yanı sıra dünya genelindeki politik eğilimler de bir işletmenin politik çevresini oluşturmaktadır. Günümüzde politik çevrenin aktif bir yapıya dönüşmesi, ülkelerin karşılıklı olarak daha çok etkileşim içerisinde olması ve hükümetlerin evrensel ya da bölgesel olarak izlediği politikaların giderek değişikliğe uğraması nedeniyle olmuştur (Dinçer, 2007: 180-181). Yasal çevre faktörleri, politik çevre faktörleri ile doğrudan alakalıdır ve devletler tarafından sosyal yaşamı disipline sokmak adına kanun ve tüzük gibi çıkardıkları kararnameleri içerir.

Genel çevre faktörlerinin en önemlilerinden birisi de ekonomik alanda olanlardır. Bu, sosyal çevrenin ihtiyaçlarını giderecek olan ürün ve hizmetlerin kıt kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, gelirin bölüştüğü bir çevredir. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler başlıklar halinde aşağıdaki gibidir (Dinçer, 2007: 85).

- Milli gelirin yapısı,
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar,
- Enflasyonist eğilimler,
- Ekonominin gelişme devresi,
- Hükümetin ekonomik politikaları,
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi

İşletme için önem arz eden yapılardan biri de sosyo-kültürel çevredir. Kültür genel olarak “Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Toplum aynı zamanda sosyal bir çevredir, işletmeleri etkilediği gibi işletmeler de toplumu etkileyebilir. Sanayileşme sürecinde tarım kesiminden sanayi kesimine kayan nüfus yoğunluğu, toplumda yepyeni sosyal ilişkiler oluşturmuştur. İşletmeler bunu dikkate almak zorundadır (Okumuş, vd., 2012: 65). Nüfus miktarı, yoğunluğu, sağlık durumu, bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri ile eğitim seviyesi ve oranı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, kültürel özellikler sosyal çevrenin belli başlı koşullarını oluşturur (Tosun, 1992: 44).

Sektördeki kuruluşların ar-ge faaliyetleri için yaptıkları gerekli harcamalar, üretim miktarları, elektronik denetim sistemleri ile etkinlik sağlama, yeni teknolojik imkânlarla sahip olma gibi daha hızlı değişim ve gelişim gösteren teknolojik unsurlar, örgütler arasında etkin rekabeti sağlama ve öne çıkma konusunda fırsatlar yaratmaktadır (Eren, 2005: 127). Teknolojik ilerlemeler, bu alanda yaratılan üstünlüğün işletmeler arasında el değiştirmesine sebep olmaktadır. Bu ilerlemelere ayak uyduramayanlar önceden sağladıkları avantajı kaybetme noktasına gelirler hatta birçoğu da kaybeder. Rakiplerden, farklılaşmaya imkân veren yöntemler kullanılması, sektöre yeni giren firmaların yeni teknolojilerle rekabete başlamaları ve süregelen rekabette yeni teknolojilerin adaptasyonu işletmeleri önemli ölçüde etkileyecektir (Akın, 2007: 247).

Örgütlerin etkinlik içerisinde bulunduğu ortamdaki nüfus ve bölgeler arası dağılımı, yaş, cinsiyet, etnik yapı, gelir dağılımı, gibi sosyal yaşamı ve örgütlerin gelecekteki vaziyetlerini etkileyen unsurlar demografik unsurlar arasında yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 87). Gelişmiş ülkelerde diğerlerine nazaran daha çok büyük sorunlar yaratan hızlı nüfus artışına zamanında çözüm bulunamadığında, dünya büyük bir açlık tehlikesi ile yüzleşmek zorunda kalacaktır. Sorunlara yol açmasının yanı sıra nüfus piramidinde olumlu değişiklikler de yaratarak çalışabilecek aktif nüfusun artmasına yol açarak iş dünyasını canlandıracaktır.

Örgütlerin yurt dışında bulunan müşterileri veya tedarikçileri gibi uluslararası çevresinde olan ve onu dolaylı olarak etkileyen, ülkelerin politik, ekonomik ve sosyo-kültürel olayları, uluslararası çevre unsurları kategorisinde yer alır. Küresel rekabet işletmeler arası mücadeleyi zorlaştırmasının yanı sıra işletmeler arası anlaşmaları, işbirliklerini ve ortak yatırımları da artırmıştır. Bir bakıma rekabette ayakta kalabilmek için şirketler güçlerini birleştirmek durumunda kalarak gerek maddi kaynaklardan gerekse beşeri kaynaklardan tasarruf ederek maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadırlar (Okumuş, vd., 2012: 69).

Örgütler arasında dikkate alınması gereken küresel ısınma, hava ve su kirliliği gibi unsurlarda doğal çevresel faktörler arasındadır ve yasal yükümlülüklerin bir gereğidir.

1.3.2.1.2. Sektörel (İş Çevresi) Analiz

İşletmenin sektör çevresi ya da endüstri çevresi, örgütün tedarikçilerinin, müşterilerinin ve aynı pazarda yer alan rakiplerinin yer aldığı, onun etkinliklerini direkt olarak etkileyen çevredir. Ve bu çevrenin detaylı incelemesi yapılırken hepsi büyük bir önem ve incelikle sürece dâhil edilmektedir.

Endüstrinin anlaşılmasında en yaygın kullanılan çalışma Porter'a ait olan Endüstri analizi ya da diğer adıyla "Beş Rekabetçi Güç Modeli" dir. Buna göre endüstrideki rekabetin yapısını belirleyen beş rekabetçi güç vardır. Bunlar; Potansiyel rakiplerin tehdidi, Tedarikçilerin pazarlık gücü, Alıcıların pazarlık gücü, ikame mal ve hizmetlerin tehdidi ve Mevcut rakipler arasındaki rekabettir (Porter, 2003: 35).

Ülgen ve Mirze'ye (2010: 91-94) göre İş/ sektör çevre analizi ana pazar incelenmesi, rekabet analizi ve rakip firma analizi olarak üç gruba ayrılmıştır.

Ana pazar işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucunda gelir elde etmeyi beklediği pazardır.

Pazar yapısı, pazardaki işletme sayısı, pazardaki rekabet ve pazara giriş zorluk derecesi açısından incelenmektedir. Pazarın sınırları oluşturulurken ürünün yapısı ve coğrafi konum dikkate alınmaktadır.

Sektörlerin çekiciliği pazara girişleri cazip hale getirmektedir. Pazara yeni girişlerin olması tehdidi sektöre giriş engellerine bağlıdır. Bu engellerin fazla olması sektörel karın da bir o kadar fazla olduğu anlamına gelmektedir. Giriş engelleri ile giriş maliyetleri arasında doğru orantı vardır. Yani maliyetler arttığında engeller de aynı orantıda artacaktır (Barney, 1997: 69). Giriş çıkış engellerinin olup olmaması pazara yeni girecek olan işletmelerin sayısını da olumlu ya da olumsuz anlamda değiştirecektir. Örneğin, büyük yatırımlar ve uzmanlık isteyen alanlarda pazara girmek güçlük yaratacağından örgüt daha az rakiple uğraşmak zorunda kalacaktır (Dinçer, 2007: 190).

Rakip firma analizi; Örgütün stratejilerini, rekabetin fazlalığı ve derecesi de oldukça etkilemektedir. Örneğin yapılan reklam kampanyaları, sürdürülebilir rekabet için pazara yeni ürünler çıkarılması, tüketici memnuniyeti gibi faktörler rekabet derecesinin sınırlarını çizmektedir.

1.3.2.2. İç Çevre Analizi

Çevre, sürekli olarak değişen, yani sabit denge halini hiçbir zaman korumayan hareketli bir ortamdır. Çevrenin bu belirsizlik hali işletmeye bazı tehlike ya da risklerin varlığını kabul ettirir (Eren, 1990: 125). Örgütler dış çevre ve iç çevre analizi yaparak hem kendi konumlarının ne durumda olduğunun ve nerede olacaklarının, varlıklarının ve kabiliyetlerinin, hem de sektördeki diğer firmaların yarattığı tehlikelerin farkına varmış olurlar ki tüm bunlar uzun bir süreç işidir. Örgütlerin "temel yetenekleri", taklit ve ikame edilemeyen, edilmesi de maliyetli olan, varlık ve yeteneklerine verilen adlandırmadır.

Yetenekler, işletmeyi diğer rakiplerden bir üst seviyeye taşıyabilecek niteliktedir (Ülgen, Mirze, 2010: 120-121). Temel yetenekler tüm işletmelerin sahip olabileceği sıradan yeteneklerden farklı olmak zorundadır. Barney'in geliştirdiği "VRIN" analizi sayesinde yeteneklerin temel yetenek olup olmadığı analiz edilmektedir. Bu kelime value(değer), rareness(nadirlik), imitability(taklit edilebilirlik) ve nonsuitable (ikame edilebilirlik) kelimelerinin baş harfleri kullanılarak oluşturulmuştur. Değerli Olması, Örgütün kabiliyetlerinin değerli olup olmadığı, rekabet üstünlüğü elde edemediği ile alakalıdır. Nadir Olması, yeteneklerin sektördeki diğer rakipler tarafından sahip olunup olunmadığı ile ilgilidir. Taklit edilemez olması, temel yeteneğin diğer örgütler tarafından taklit edilememesi ve ya edilmesinin maliyetli olmasını ifade etmektedir. İkame edilemez olması, İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin alternatif yetenekler kullanılarak gerçekleştirilememesidir (Barney, 1997: 73).

Amacın, sektördeki diğer örgütlerin fonksiyonel nitelikleri ile örgütün kendi fonksiyonel niteliklerinin karşılaştırılarak saptanması olduğu bu yöntem, fonksiyonel analiz olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ek olarak faaliyetlerin ve yeteneklerin belirlenmesi, örgütün finansal ve performans analizi, sistem analizi ve insan kaynakları analizi de yapılmaktadır (Akgemci, 2008: 139-143).

1.3.2.3. İşletmenin Mevcut Durum Analizleri

Örgütün, gelecekteki belirsizliklerle baş etme adına gereken analizleri yaptıktan sonra analiz sonuçlarını sistemsal bir şekilde inceleyip ele alması gerekmektedir. Böyle bir düzenleme örgüte üstünlük ve zayıflıklarını, çevresindeki fırsat ve tehditleri, sahip olduğu kaynaklarını ve kabiliyetlerini fark ederek değerlendirebilme olanağı verecektir.

1.3.2.3.1. SWOT analizi

Stratejik yönetim, işletme çevresinin çok iyi tanımlanmasını ve işletmenin bu yapı içindeki konumunun belirlenmesini gerektirir. Durum değerlendirilmesinde, çevredeki fırsat ve tehlikeler araştırılır ve örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin hangi noktalarda olduğu belirlenir (Çabuk, Yağcı, 2003: 17). Örgütün, iç-dış çevre incelemelerini yaptıktan sonra bilgilerin sistemsal bir biçimde düzenlenmesi gerekir. Böyle bir uygulama, gerek içte gerekse dışta örgütün mevcut durumunu, gidişatını, olumlu veya olumsuz tüm etkilerini öngörebilmesi ve belirleyebilmesi adına son derece önemlidir. Fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılan "SWOT" analizidir. Örgütün tamamının mevcut durum ve tecrübesinin, üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi ve bunların çevre ile olumlu

yönde etkileşim içinde olmasını sağlama sürecine etkileşim (SWOT) analizi adı verilir (Dinçer, 1998: 171) Bu analiz oldukça geniş bir bakış açısına sahiptir (DPT, 2003). SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

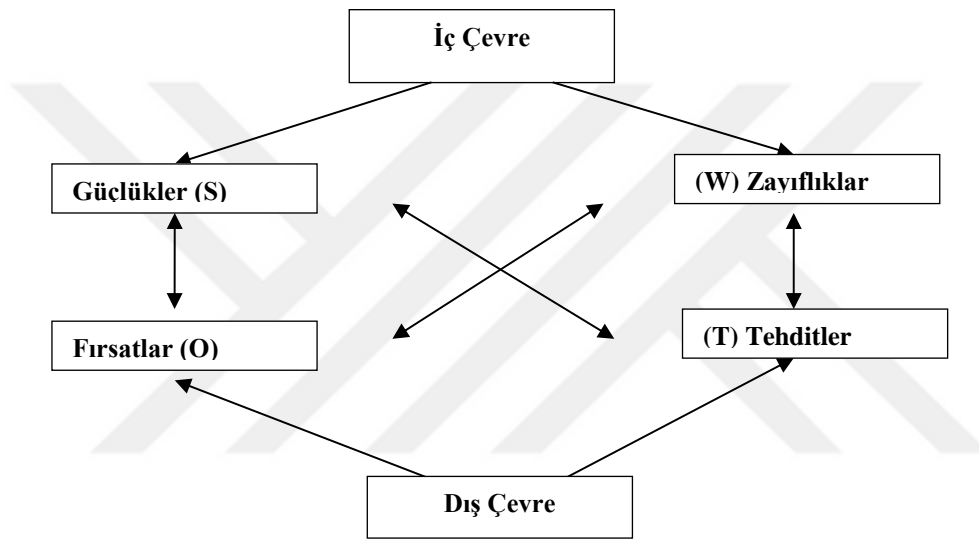
S : Strength (İşletmenin güçlü/üstün taraflarının saptanması.)

W : Weaknesses (İşletmenin güçsüz/zayıf taraflarının saptanması.)

O : Opportunities (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T : Threats (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir)

(Aktan, 1999; Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002)



Şekil 1.3: SWOT Analizi'nde Temel Faktörler

Kaynak: DPT (2003)

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleri olduğu gibi tehditler ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek olumsuz çevre göstergeleridir. Dış çevre unsurlarının saptanmasında aşağıda belirtilen noktalar temel teşkil etmektedir.

- Örgütün faaliyet gösterdiği sektörde uluslararası boyuttaki ilerlemeler ne durumdadır?
- Örgüt sektöründe ülkemizdeki gidişat ne durumdadır?
- Ulusal veya uluslararası alandaki bu gidişat arasında örgütü ilgilendiren temel etmenler nelerdir ve nasıl etkiler?

- Örgütün sektörüyle ve bu alandaki uygulamalarıyla ilgili bölgesel veya sektörel planlarındaki amaç ve unsurlar arasındaki ilişki ne düzeydedir?
- Örgütün performansını sergilerken karşı karşıya kaldığı zorluklar ve belirsizlikler nelerdir?
- Devletin finansal gidişatı ne durumdadır ? (Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002: 3).

Fırsatlar çoğu zaman bir tesadüf eseri karşımıza çıkmazlar. Aksine, mevcut durum alternatiflerinin geliştirilmesi ve gerekli ortam analizleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt faaliyet alanını içeren sektördeki gelişmelere bu gözle bakabilmeyi ilke edinirse ve elindeki kaynaklarla devamlı araştırma ve incelemeler yaparak çevresel durumları iyi derecede benimseyip saptamalarda bulunursa oluşabilecek fırsatları daha doğru bir şekilde değerlendirme imkânına sahip olacaktır (Akın, 2005: 2). Tehditler de fırsatlar gibidir. Örgüt yöneticileri sistemsal bir mücadele ile önüne çıkan önemli tehditleri öngörerek bunları fırsatlara çevirebilir. Böylece yönetim ortaya çıkan tehditlere boyun eğmek yerine durumu avantajla dönüştürebilecek düzenlemeleri yapma olanağı elde eder (Dinçer, 2007: 146).

Üstünlükler konusu örgüt için oldukça önemlidir. Çünkü örgüt ancak bu sayede dışarıdaki fırsatlardan yararlanabilecektir. Üstünlük, örgütün bir konuda sektördeki diğer örgütlere göre daha avantajlı ve verimli olması halidir (Akın, 2005: 5). Diğer yandan zayıflıklar ise örgütün kaynaklarının ve yeteneklerinin diğer örgütlere kıyasla az olduğu ve güçsüz olduğu durumları ifade etmektedir. Örgütlerde stratejiler, zayıflıkların değil üstünlüklerin üzerine kuruludur. Zayıflıklar bertaraf edilmediği takdirde, örgüt varlığını sürdüremez duruma gelir. Eğer işletme zayıf durumda ise pazardaki diğer üstün işletmelerin faaliyetlerini inceleyerek zayıflıklarını yok etmeye çalışır.

1.3.2.3.2. Performans Güçleri Analizi ve Denge Analizi

Performans değerlendirmesi, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir, öyleyse işletmenin optimum yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gereklidir (Bayyurt, 2011: 578).

Performans güçleri analizi, SWOT analizindeki unsurları önem düzeylerine göre ve örgütün herhangi bir alandaki performans gücüne göre belirleyen bir analizdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 167-168). Örgütün çevresel unsurlarının, örgüt kabiliyetleri ve örgüt üzerindeki etkilerini göreceli olarak ortaya koyan mevcut durumu belirleme üzerine kurulmuştur.

1.3.3. Strateji Yönlendirme Evresi

İşletme stratejilerinin oluşturulması aşamasında, stratejik analizden sonra işletmenin gelecekte varmak istediği yönün saptandığı stratejik yönlendirme evresi gelmektedir. Burada örgütün misyonu, vizyonu ve amaçları belirlenmektedir. Bazı kaynaklarda bu evre stratejik planlama süreci içerisinde ele alınmaktadır. Stratejik yönetimin başlangıç aşamasını oluşturan, firmanın ürettiği mal veya hizmetlerin, faaliyette bulunduğu pazarların ifade edilmesi olarak ele alınan “yapılan işin tanımlanması” olayı, firma tarafından önemi fark edildiği takdirde yöneticiler stratejik kararlar verebilecektir (2004: 174). İşletmede ihtiyaç olan değişimin belirlenebilmesi için hem işletme personelinin hem de tüketicilerin geleceklerini görme amacı taşıyan vizyon, işletmenin neden var olduğunu, nereye ulaşmak ve neyi üretmek istediğini gösteren bir kavramdır (Doğan, Hatipoğlu, 2009: 84-85). Genelde tepe noktadaki yöneticiler tarafından oluşturulan vizyon, işletmedeki her bir birim ve personel tarafından benimsenmelidir. Vizyonun gerçekleştirilmesi temelini oluşturan misyon, organizasyondaki tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini, çevresel güçleri bir araya getirerek motivasyonu ve mevcut personelin işin sorumluluğunu almasını sağlar (Dinler, 2009: 13-14). Belirlenen vizyon ve misyondan sonra sırada uygulanacak stratejilere yön veren amaç ve hedeflerin saptanması vardır. Belirli bir amaç üzerinde odaklanma, diğer amaçların gözden kaçmasına ve ihmaline sebep olması ve bütün çalışanların davranışını, başarılarını yalnızca bir kavramla ele alma yanlışlığına yöneltmesi olumsuz etkilerden biridir (Dinçer, 2007: 139-140).

1.3.4. Strateji Oluşturma Evresi

Firmanın geleceğine yön veren gerekli iç-dış çevre araştırma, inceleme ve analizlerin yapılmasından sonra nihayet yine işletmenin bugününe, yarınına ve belirsiz olan geleceğine olumlu anlamda yön vereceği düşünülen ve katma değer yaratan stratejilerin belirlenmesi aşamasına gelinmiştir. Stratejiler iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi “temel stratejiler” ve “alt stratejileri” ; ikincisi ise “Yönetim düzeylerine göre strateji”dir. Temel stratejiler büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir.

Yönetim düzeylerine göre stratejiler ise; “Üst Yönetim Kurumsal stratejiler”, “İş yönetim rekabet stratejileri”, ve “İşlevsel (bölümsel) stratejilerdir” (Ülgen ve Mirze, 2007: 71).

Üst düzey yani tepe yöneticiler, işletmenin geleceğini ilgilendiren temel konularda önem arz eden stratejilerle ilgilenirler. Bu kapsamda yapılması ya da yapılmaması gereken

faaliyetlerin belirlenmesi oldukça önemli bir husustur. Diğer taraftan orta düzey yöneticiler ise örgütün uygulamalarını gerçekleştirdiği sektörde şu anki yapılan iş ile alakalı stratejilerle ilgilenirler. Alt kademe yöneticilerde bölüm ve işlevler kapsamında oluşturulan, faaliyete geçirilen stratejilerle ilgilenir, ayrıca orta ve alt kademe stratejiler ile uyumlu olmalıdır (Ülgen, Mirze, 2007: 71). Stratejik seçim genellikle alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında karşımıza çıkar. Stratejik seçim konusunda tecrübeli yöneticiler son kararı vermeden önce her seçeneğin adil bir değerlendirmeden geçtiğinden emin olmak için, her seçeneği birbirinden ayırt etmeye çalışırlar (Ünal, 2012: 54). Örgütlerin temel amacı hayatta kalmak, diğer örgütlere göre sektörde üstünlük sağlamak olduğundan, başarının temel unsuru stratejilerin seçimidir. Herhangi bir sektörde iş yapan örgütün strateji seçiminde üç seçeneği mevcuttur. Şu anki kullandığı stratejilerde hiçbir farklılığa gitmemek ve aynen kullanmak, şu anki stratejiler üzerine farklılıklar ekleyerek onu geliştirmek ya da son olarak tamamen yeni ve farklı bir strateji oluşturmak.

1.3.4.1. Temel İşletme Stratejileri (Büyüme-Küçülme-Durağan –Karma)

Bu stratejiler firmanın, üstünlük mücadelesi verirken uzun vadede ne yapması veya yapmaması gerektiğini belirleyen uygulamalarıyla alakalıdır. Temel stratejiler, büyüme, küçülme, durağan (mevcut durumu koruma) ve karma stratejiler olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır.

Büyüme stratejileri, temel stratejilerin ilki ve daha çok uygulanmak istenenlerindedir. Nu stratejilerin seçiminde firmanın sektörde avantaj elde etmek istemesi, finansal karını artırmak istemesi ve firmanın büyümesinin çeşitli çevrelerce olumlu bir ilerleme olarak görülmesi gibi unsurlar etkili olmaktadır. Gerçekçi büyüme stratejileri geliştirilirken en iyi sonuçları elde etmek için kurumun iç becerileri incelendikten sonra kararlar verilmelidir. Beceriler, performans, strateji, stratejik öncelikler, maliyetler, ürün portföyü, finansal kaynaklar ve güç/zayıflıkları kapsar (Paley, 2008: 44). Büyüme isteği ve bu alandaki faaliyetler olumlu anlamda yarar sağlayabileceği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. İşte bu noktada firma aslında ne düzeyde büyümek istediğine karar vermek zorundadır. Sürekli olarak daha fazla büyüme arzusu istem dışı bir hareket gibi görünebilmektedir. Ancak şirketler bunu kovalarken dengelerini kaybederler ve farklılaşma düşüncesini ele alıp ona hız vermek ve daha da büyümesini sağlayıp ilerletme fırsatını ellerinden kaçırlar (Trout, Rıvkın, 2011: 222). Oluşabilecek sakıncalar arasında birimler arası iletişimde zayıflamaya yol açma ve kırtasiyeciliği artırma durumları da vardır (Akgemci, 2008: 249).

Küçülme stratejileri; Firmalar büyümenin aksine sektörde mevcut faaliyetleri ile hayatta kalamayacaklarını saptadıklarında veya karşlarına çıkan herhangi bir fırsatı değerlendirmenin daha iyi olacağını düşündüklerinde küçülme yoluna gitmek isteyebilirler. Bu durumda sadece firma işlevlerinde değil hiyerarşik düzeylerde de küçülme gerçekleşir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi fonksiyonlarda da küçülmeye gider (Dinçer, 2007: 295-296). Firmanın bulunduğu sektörde istenen düzeyde bir paya sahip olmadığı, yeni teknolojik ilerlemeler için finansal alanda yetersiz olduğu ya da birimler arası uyumun sağlanamadığı durumlarda uygulanan küçülme stratejileri genelde üst yönetim düzeyinde tasarruf, kısmi ve tam tasfiye stratejileri şeklinde kendini göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 203).

Durağan stratejiler; İşletme bazen risk almaktan çekinerek yeni pazarlara girmek istemez ve mevcut gidişatını kontrol altına almayı daha uygun görür ve durağan stratejiler uygular. Bunlar daha çok korunma amaçlıdır ve stratejiyi uygulamak demek hiçbir faaliyette bulunmamak anlamına gelmemelidir. Piyasa devamlı olarak izlenmeli ve durumun kontrol altına alınması sağlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 204). Durağan stratejileri uygulamayı tercih eden firma her zamanki benzer amaçlarına odaklanır, büyüme hızını sabitlemeye çalışır, ürünlerini tamamen değiştirmek yerine küçük değişiklikler ya da reklam kampanyaları yaparak sunmayı tercih eder.

Karma stratejiler, işletmelerin birkaç temel stratejiyi aynı anda tercih edip kullandığı durumlarda söz konusu olmaktadır. İşletme eğer bir tek ürün veya hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa sözü edilen stratejik alternatiflerden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabilecektir. Ama bazen uygulamalarında değişik stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda iki veya daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilecektir (Eren, 1990: 231). Farklı stratejiler firmanın çeşitli birimlerinde de uygulanabilir. Örneğin pazarlama departmanı büyüme yoluna giderken üretim bölümü küçülme stratejisini uygulayabilir. Ya da ürettiği ürünlerin bir kısmından vazgeçerek diğer ürünlerin üretimine daha çok önem verebilir.

1.3.4.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

1.3.4.2.1. Kurumsal Stratejiler (Çeşitlendirme- Çekilme)

Kurumsal stratejiler firmanın tanımının yapılması, her bir birim politikası ve SİB' lere kaynak tahsisi ile ilgilenmektedir ve örgütü bir bütün olarak içine almaktadır (Akgeçici, 2008: 36).

Yeni bir mamul/Pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejilere çeşitlendirme adı verilir. İşletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hayatına yöneltmesiyle ilgilidir (Dinçer,2007:208). İşletmeler iki tür çeşitlendirme stratejisi izleyebilirler. Birincisi, eldeki ürünlerle yeni piyasalara girme ya da faaliyette bulunulan piyasaya yeni ürünler sunma şeklinde olan tek yönlü çeşitlendirme stratejisidir. Bir diğeri ise yeni piyasalara yeni ürünlerle girme şeklinde olan çok yönlü çeşitlendirme stratejisidir (Dinçer, 2007: 284-286).

Çekilme stratejileri, “Tasarruf stratejileri” adı da verilen, tepe yöneticileri ilgilendiren ve üst kademedeki faaliyete geçirilen daralma şeklinde kendini gösteren stratejilerdir. Çekilme stratejileri, işletmenin daha iyi bir performans gerçekleştirebilmesi adına tüketici topluluklarından olası yeni teknolojilere kadar işletmenin tüm faaliyetlerinin araştırılarak bir ya da daha fazlasının kaldırılması yönündeki stratejilerdir (Kazmi:2002:168). Çekilme stratejileri genellikle olumsuz bir adım olarak nitelendirilmektedir. Ancak örgüt uygulamalarının istenen seviyede olmaması, her türlü önleme rağmen hedeflere ulaşamaması ya da müşterilerin, ortakların ve diğer çevre faktörlerinin baskısı dolayısıyla örgüt bu stratejileri uygulamak zorunda kalmaktadır (Eren, 2005: 237).

1.3.4.2.2. Rekabet Stratejileri (Maliyet Liderliği-Farklılaştırma-Odakalanma- Birleşik)

Porter, firmaların diğer rakiplerine göre avantaj elde edebilmesini sağlayan rekabet stratejilerini üç gruba ayırmıştır. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. İşletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ortaya koyan en temel sınıflandırma Porter’a aittir. Porter’a (2007: 44) göre; işletmeler öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan beş gücü (rekabetin şiddeti, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve potansiyel rakipler) incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak farklılaştırma, maliyet liderliği ve/veya odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler.

Bir işletmede geliştirilen rekabet stratejilerinin amacı, herhangi bir sektörde veya pazar kesiminde rekabetçi üstünlük kazanmaktır. Rekabet stratejileri, işletme stratejilerini destekleyici ve tamamlayıcı bir nitelik taşımalıdır (Çetinkaya, 2006: 59). Porter, rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceği belirtmektedir. Bu stratejiler; Düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanmadır. Porter, bunlara kapsamlı rekabet stratejileri adını vermektedir. Burada kapsam (generic) kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri kastedilmektedir (Dinçer, 2007: 198).

Maliyet liderliği stratejisi, bu model herhangi bir pazarda faaliyet gösteren firmanın sadece finansal açıdan maliyetlerini düşürme çabasına girerek diğer firmalara göre en az maliyetle en çok ürün sunmak adına daha çok avantaj elde etmesi durumudur. Böyle bir liderliği sağlayabilmek için firmalar maliyet azalışı sağlayarak durumu kontrol altına almak ve verimli kuruluşlar oluşturmalarıdır (Akgemci, 2008: 181). Büyüme döneminde tüketici talebinin hızlı bir şekilde artması, üretim miktarlarını da artırma imkânı sağladığından, müşteri başına azalan ortalama maliyetler söz konusu olmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2009: 250).

Farklılaştırma stratejisi, firma maliyet stratejisi ile herhangi bir ürününü ya da hizmetini piyasaya sunarak üstünlük sağlayabilirken tüketicilerin daha çok tercih ettiği ve daha çok para ödeyeceği ürünler üzerinde farklılaştırma yaparak da farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır (Sarvan, vd., 2003: 81).

Genel olarak üretilen bazı sıradan ürünlerin müşteri ihtiyaç ve istekleri konusunda yetersiz kalması durumunda, müşterilerin tam olarak görmeyi istediği ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler üreterek rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunarak müşteriyi kendine çekebilmek firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Porter' a göre bu strateji uygulamaya konulduğunda maliyet stratejisinden farklı bir teknikle gerçekleştirilse de beş rekabet gücüyle mücadele edebilmek açısından desteklenebilir bir durum oluşturur ve firmanın daha fazla gelir elde etmesini sağlayabilir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma rekabet hamlesine karşı farklılaştırma sağlar (Porter, 2007: 47).

Odaklanma stratejileri, adından da anlaşılacağı üzere firmanın herhangi bir üretim kategorisinde ya da hizmet sektöründe tek bir bölgeye ya da sabit bir tüketici grubuna odaklanmaktadır ve diğerlerine göre birçok farklı niteliğe de sahiptir. Bu stratejinin en net özelliği daha dar bir tüketici kitlesini hedeflemeleridir (Eren, 2005: 261-262).

Birleşik rekabet stratejileri, firmaların ana rekabet stratejilerinden ya da odaklanmış stratejilerden istedikleri kadarını aynı anda ya da belirli zaman dilimleriyle faaliyete geçirmeleri durumudur (Eren, 2005: 262). Örneğin bir işletme bir pazarda maliyet liderliği stratejisini tercih ederken, aynı zamanda başka bir pazarda ise farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedir. Birleşik rekabet stratejilerinin hayata geçirilebilmesi ve bu noktada başarılı olunabilmesi için firmaların olası değişikliklere açık olması yani kolaylıkla ayak uydurabilmesi gerekir.

1.3.4.2.3. Fonksiyonel Stratejiler

Bu stratejiler pazarlamadan ar-ge faaliyetlerine, üretimden insan kaynaklarına kadar firmanın üst kademe hariç diğer tüm kademelerini ilgilendiren faaliyetlerle alakalı stratejilerdir (Sucu, 2010: 110).

Fonksiyonel stratejiler diğer uygulananlara kıyasla daha fazla bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir. Ayrıca rekabet ve kurumsal stratejilerle uyum içerisinde olmalıdır. Dolayısıyla bu sürece fonksiyonel bakımdan uzman olan idarecilerin dâhil olması oldukça önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 281). İşletme için önerilen büyüme ve maliyet liderliği stratejilerini gerçekleştirebilmesi için temel faaliyetleriyle ilgili alt stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla başlık altında, üretim, pazarlama, tedarik, Ar-Ge, finansman ve insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili stratejiler önerilecektir.

1.3.5. Stratejilerin Uygulanması

Stratejik yönetimin planlama süreci sonrası başarıyı ya da başarısızlığı deneyerek gördükleri kısım uygulama sürecidir. Tüm sektörler düzeyinde her örgüt için stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması hayati öneme sahiptir. Uygulama olmaksızın, hazırlanmış en iyi strateji bile yararsızdır. Uygulamada genellikle stratejilerin neleri kapsadığı, nerede başlayıp nerede bittiğinden tamamen emin olunamaması karşılaşılan en büyük zorluklardandır (Torlak ve Altunışık, 2009: 305). Stratejilerin uygulanmasından önce belirlenmesi aşamasında Mc.Kinsey'in 7S analizine değinmekte fayda vardır. Analiz, işletmelerin amaçlarına ulaşması için olası strateji değişimlerine ilişkin tahminlerde bulunarak, işletmenin mevcut durumu ve öne çıkan üstünlük/değerlerine göre yapması gereken değişiklikleri tanımlar. Modeldeki değişkenlerden her biri, pazardaki duruma göre kurumla karşılaştırılır ve aradaki boşluk değerlendirilerek stratejiler üretilir. Bu analizdeki temel varsayım mevcut durumu değerlendirerek 7s ile belirlenen özellikler üzerinden gerekli güncellemeleri yapma suretiyle amaçlara ulaşmaktır. 7S açılımı ise “strategy(strateji), structure(yapı), style(stil), staff(çalışanlar), skills(yetenekler), systems(sistemler), shared values(paylaşılan değerler)” şeklindedir (Eren, 2013: 403).

Seçilen stratejilerin firmaya fayda sağlayabilmesi için sadece uygunluğunun denetlenmesi değil aynı zamanda bunları uygulayacak yapıda bir organizasyonun da var olması gerekmektedir. Aksi takdirde uygulama formaliteden öteye geçemez. Stratejik oluşum sürecinin her bir parçası bir nevi yapboz görevi üstlenmektedir ki tamamlanmamış olan her parça işletmenin tüm emeğini boşa çıkarabilmektedir. Seçilen stratejilerin hayata geçirilmesi

hususunda insan kaynaklarının doğru bir şekilde ve özenle seçimi daha sonrasında gerekli ölçüde eğitimi şarttır. Kendini geliştirmiş, eğitim sayesinde bilinçlendirilmiş, her türlü rakipsel atağa karşı hazırlanmış olan uygulama sürecince seçilmiş kişiler, bütün işletmenin bu aşamadaki yükünü üstlenmiş durumdadır ve bu kişilere bağlı olarak işletme ya yükselme gösterecek ya da olduğu yerde saymaya devam edecektir. Burada gerekli kişilerin seçilmesi konusunda işletme yöneticilerine ve liderlere; sürecin uygulanması aşamasında da seçilen kişilere büyük bir rol düşmektedir. Gözden kaçırılan ya da üzerinde üstünkörü düşünülmüş her bir nokta geleceğimizi şekillendirirken dezavantaj yaratabilmektedir.

Eren'e göre seçilen stratejilerin faaliyete geçirilmesi açısından bazı saptamalar yapılabilir (Eren, 2013: 386-387).

- Üst yönetim tarafından hedeflenen ve belirlenen strateji örgüt yapısını yeniden biçimlendirmektedir.
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun görülen sistem strateji ile uyumlu olmalıdır.
- Strateji seçilirken ve oluşturulurken örgüt yapısı, idareciler ve personeller, bu kişilerin kabiliyet ve kişisel nitelikleri de dikkate alınmalıdır.
- Yeni bir strateji uygulanırken başarılı olunması isteniyorsa örgüt sisteminde farklılıklar yapılmalıdır.

Oluşturulan stratejilerin fiilen gerçekleştirilebilmesi için işletmenin uygun organizasyon yapısına kavuşturulması gerekmektedir. Öte yandan stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması noktasında etkileyici olan bazı unsurlar vardır. Bunlardan biri örgüt kültürüdür. Şirket kültürü olarak da bilinen örgüt kültürü işletmedeki tüm çalışanların ortak tutum, davranış ve değerleridir. Örgüt kültürü kişilerin ve örgütün birbiriyle ve çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenler ve geleceği belirlemede etkili olur (Köse, vd., 2001: 228). Dolayısıyla strateji ile kültür birbiri ile entegre edilmeli yani uyumlaştırılmalıdır. Örneğin potansiyel tüketiciler kaliteli ürün almak istiyorlarsa örgüt kültürü de kaliteye odaklanmalıdır.

Stratejik süreçlerde etkileyici rol üstlenen önemli unsurlardan biri de stratejik liderliktir. Liderlik bir takım olumlu ve ya olumsuz koşullar altında belirlenmiş amaçlara ulaşmak adına herhangi bir kişinin uygulamaları ve kişileri etkileme sürecidir. Lider ise liderlik sürecinde uygulamaları ve kişileri etkileyen ve yönlendiren kişidir (Akgemci, 2008: 512). “Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” şeklinde tanımlanan liderlik(önderlik),bir bütün olarak yönetsel uğraşın en önemli yönünü meydana getirir (Şimşek, 2008: 197). Stratejik liderlik ise geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek

ve bu doğrultuda diğer yönetici çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Ünal, 2012: 62).

1.3.6.Stratejilerin Kontrolü Ve Değerlendirilmesi

Stratejilerin belirlenip uygulanması işletme için ne kadar önemliyse, stratejilerin gereken etkiyi yaratıp yaratmadığı ve işletmeye istenen avantajı sağlayıp sağlamadığının görülmesi de bir o kadar önemlidir. Çünkü üzerinde zaman harcanmış ve oldukça uğraşılmış bir stratejik yönetim sürecinin işletmeyi hiç istenmedik bir noktaya götürmesi ya da rakiplerinden bir adım geride bırakması en başta yöneticilerin ve işletme çalışanlarının kesinlikle hayal etmedikleri bir durumdur ve bu da geleceğe karşı güçlü adımlar atabilmenin önünde bir engel teşkil etmiş olacaktır. Stratejik yönetim sürecinin en son ve aslında en önemlisi sayılabilecek bir diğer evresi de seçilen stratejinin değerlendirilmesidir. Bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılması gerekir (Eren, 2005: 461). Uygulanmış stratejilerin doğru veya yanlış yönlerinin ortaya çıkması, hataların nerede, nasıl yapılmış olduğu ve gerekli derslerin çıkarılması işletmeyi rakipleriyle olan stratejik yarışlarda her zaman bir üst düzeye çıkaracaktır. Faaliyete geçirilen stratejiler için doğru bir tercih ya da yanlış bir tercihtir diye kesin yargılar içeren sonuçlara varmak doğru değildir fakat seçilen her strateji hedeflenen amaca varma tepe yöneticilere tahmini fikirler verebilir. İşletme stratejilerinin mevcut ve gelecekteki olası etkililiğini belirleyen unsurlar arasında; uygunluk, yapılabilirlik ve benimsenme kriterleri farklı bir öneme sahiptir (Mirze, 2014: 322).

Uygunluk Kriteri; İşletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimler, işletmenin kaynakları ve önemsedığı değerlerinin yanı sıra, mevcut görev tanımı ile de tutarlı olması gerekir.

Yapılabilirlik kriteri; Stratejilerin uygunluklarının yanında yapılabilir ve gerçekleştirilebilir olmaları da önemlidir.

Benimsenme kriteri; Stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlaması, paydaşların tercihlerini yerine getirmesi gerekir. Bu koşulların başta üst yönetim olmak üzere çeşitli yönetim kademelerince benimsenmesi ve kabul edilmesi önemlidir. Bu konuya aynı şekilde Dinçer de değinmiş ve strateji değerlendirme sürecinin birbirine bağlı bu dört aşamadan meydana geldiğini söylemiştir. Dinçer'e göre stratejilerin kontrolü, faaliyetlerin yerinde ve doğru tercihlerden oluşup oluşmadığını ya da hedeflere ne düzeyde

ulaşıldığını ortaya koyarken bir taraftan da örgüt üyelerinin motive olmasını sağlamaktadır.
(Dinçer, 2007: 52)



BÖLÜM 2: STRATEJİK DÜŞÜNME

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşünmenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Yaklaşım, belli aşamaları içeren bir süreç olmakla beraber, kesinlikle uyulması gereken kurallar dizisi olarak algılamamak gerekir. Bunları daha çok düşünmeyi ve davranmayı kolaylaştıran bir kılavuz veya yönlendirici olarak algılamak yerinde olur (Pamuk, vd., 1997: 25). Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle stratejik düşünce kavramı farklı düşünürlerin tanımlarıyla açıklanmaya çalışılmış daha sonra ise stratejik düşünmenin önemi ve stratejik düşünmenin unsurları ele alınmıştır.

2.1. STRATEJİK DÜŞÜNME TANIMI VE KAPSAMI

Stratejik yönetiminin en temel unsurlarından birisi de stratejik düşünmedir. Şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, yöneticilerinin stratejik düşünme yetenekleri ile yakından ilgilidir. Stratejik düşünme Türkçe literatürde oldukça sınırlı olmasına rağmen İngilizce literatürlerde geniş yer verilmektedir. Karmaşık olan strateji literatürünü daha da karmaşıklaştıran stratejik düşünce kavramı dar ve geniş olarak iki çerçevede tanımlanabilir (O'Shannassy, 2003: 53-67). Stratejik düşünmenin dar tanımında stratejistin rolü örgütün vizyon ve misyonuyla ilgilenmek olarak öngörülür. Stratejik düşünmenin geniş anlamda tanımı ise özetle örgütün vizyonu ve misyonu yanında kişisel ve kurumsal çerçevede sorun çözme olarak ifade edilebilir (Özgür, 2004: 213). Dar tanım, daha doğulu, yaratıcı, sentetik, ayırıştırıcı nitelikler üzerine kuruluyken geniş tanım bu nitelikleri tam tersine batılı, rasyonel, analitik, birleştirici anlayışlar ile ortaya koymaktadır.

Stratejik düşünmenin sadece "stratejik yönetimin alternatif bilimsel bir adı" olmadığını vurgulayan, stratejik yönetim alanının önde gelen otoritelerinden Henry Mintzberg, bunun, kendine özel ve açıkça fark edilebilir özellikleri olan bir düşünme tarzı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca stratejik plan ile stratejik düşünme arasındaki farkları açıklamada, stratejik planlamanın bir hareket planının geliştirdiği önceden karara varılmış stratejilerin sistemsal bir programlaması olduğunu ifade etmektedir. Stratejik düşünme diğer yandan hissiyatlardan yararlanılan bir ayırıştırma sürecidir ve aynı zamanda yaratıcıdır. Onun gördüğü problem geleneksel planlamanın, stratejik düşünceye uygun bir şekilde katılmaktan öte onu göz ardı etme eğiliminde olması ve bu eğilimin başarılı uyum organizasyonuna zarar vermesidir (1994: 15).

Stratejik düşünmeyi iki açıdan ele almak gerekmektedir. Bunlardan birisi bireylerin stratejik düşünmesi, diğeri ise organizasyonun stratejik düşünmesidir. Bunlardan ikincisi

kurum içinde stratejik düşünme kültürünün yaşanır hale gelmesi ile ölçülmektedir. Bireylerin stratejik düşünmesi, bireylerin kurumun misyon ve vizyonunu kavrayarak bunların çerçevesinde kurumu geliştirecek stratejiler ve hedefler oluşturabilme ve bu kapsamda yapılan çalışmalarını sürekli izleyip gerekli değerlendirmeleri yapabilme yetenekleri olarak tanımlanabilir. Organizasyonun stratejik düşünmesi ise bireysel stratejik düşünmenin bir kurumda yerleşmesi ile mümkün olabilir. Bu düşünce, organizasyon birimleri ve çalışanları arasında diyalogu artırır ve herkesin aynı hedeflere kilitlenmesini sağlar (Öztemel, 2004: 8). Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım, belli aşamaları içeren bir süreç olmakla beraber, kesinlikle uyulması gereken kurallar dizisi olarak algılamamak gerekir. Bunları daha çok düşünmeyi ve davranmayı kolaylaştıran bir kılavuz veya yönlendirici olarak algılamak yerinde olur (Pamuk, vd., 1997: 25).

Stratejik yönetim düşüncesinin bilimselleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır (Pamuk, vd., 1997: 15-16).

Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen çizelgede gösterebiliriz.

Tablo 2.1: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler

	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Kaynak: Pamuk, vd., 1997: 15-16

Geleneksel düşüncede ağırlıklı olarak örgütün dış çevresi ile ilgili unsurlar göz önüne alınarak hareket edilmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmanın en iyi yolu ise örgütün sert

unsurları olan; dış çevre analizi, rakipler; pazarlar, ürünler gibi konulara ağırlık vermektedir. Oysaki stratejik düşünce, sert unsurların yanı sıra örgütün yumuşak unsurları olan; iç çevre analizi, yönetim tarzı, kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik gibi önemli hususları da ciddiye almakta ve bu özelliği nedeniyle de geleneksel düşünceden farklılaşarak “tamamlayıcı” ve “bütüncül” bir bakış açısını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36-37).

Tablo 2.2: Geleneksel Düşünce Ve Stratejik Düşünce Anlayışı

“Geleneksel Düşünce”	“ Stratejik Düşünce”
Gözlem	Yansıtma
Analiz	Sentez
Karşılaştırma	Bağlantı Kurma
Deneme	Yaratma
Tartışma	Hayal Etme
Tanımlama	Beyin fırtınası
Taslak oluşturma	Kanıtama
Sınıflandırma	İlişkilendirme
Düzenleme	Bütünleştirme
Değerlendirme	Benzetme

Kaynak: Ülgen, Mirze (2004)

Stratejik düşünmenin, belirsizlikler ile baş edebilme, kabiliyetler konusunda örgütün ne aşamada olduğunu, hedeflenen stratejilerin nasıl oluştuğunu, rakip firmaların rekabet edebilirlik düzeyinin ne olduğunu ve kendi firma faaliyetleri için neleri amaçladıklarını irdeleyen ve araştıran bir düşünme biçimi olduğunu ifade eden Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu (2009b: 8-9), böyle bir sürecin, değişimin oluşturacağı fırsatlara sahip olmak adına devamlılık arz eden bir aktiflik gerektirdiğini belirtmişlerdir. Örgütün başarı potansiyelini artırmasının yollarından biri örgütün stratejik düşünebilme kabiliyetine sahip olması ve dün, bugün, yarın kapsamında bir düşünce sistemi geliştirerek benimsemesidir (Naktiyok, vd., 2009a: 62).

Stratejik düşünme olgusunu belirsizliklerle ve olumlu olumsuz değişimlerle dolu bir çevrede örgütün mevcut zayıflık ve üstünlüklerini de hesaba katarak, gelecekteki durumunu ve faaliyetlerini öngörebilme, bunlara yönelik uyumlu tercihler eylemlerini öngörebilme ve buna göre kararlar almayı içeren bir “düşünme süreci” olarak ifade etmek mümkündür. Stratejik düşünme konusunda yapılan incelemeler sonucunda bu kavramın farklı birçok biçimde ifade edildiği dolayısıyla net bir biçimde ne anlama geldiğinin bilinmediği görülmüştür (Naktiyok ve Çiçek, 2014: 159).

Ohmae (1982) “stratejik düşünme” yi ilk tanımlayanlardan biridir ve bu kavramı bir kişinin herhangi bir kişiye ya da gruba bağlı kalmaksızın verimli incelemeler yapabilen ve

doğru sorulara doğru cevaplar bulabilen, çözümsel yollarla mantığın bir araya gelmesiyle oluşturulan bir kabiliyet olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünmeyi çoğu kişinin sadece strateji hakkında düşünme olarak algılandığını ifade eden Liedtka'ya göre ise stratejik düşünme; aslında hedef odaklı, yerinde düşünebilme ve bünyesinde belirli bir sistem bakış açısına sahip, amaç odaklı, varsayım ağırlıklı bir düşünme tekniğidir (Liedtka, 1998: 120). Literatürde stratejik düşünmenin dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı tanımını yapmak mümkündür. Stratejik düşünmenin dar tanımı genellikle Mintzberg'in düşünceleriyle ilişkilendirilmekte ve örgütün vizyon ve misyonuyla ilgilenmek olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünmenin geniş anlamda tanımı ise özetle örgütün vizyonu ve misyonu yanında kişisel ve kurumsal çerçevede sorun çözme olarak ifade edilebilir (Özgür, 2004: 213). Ömür'e göre (Ömür,1999) örgütler için stratejik düşünmek şu anlamlara gelmektedir.

- Uzun dönemde etkili sonuç almayı hedeflemek,
- Önsüzli olmak ve yaşanan gelişmeler karşısında gelecek odaklı olmak,
- Stratejik hedefler açısından bütün önemli işlevleri ve kaynakları birbiriyle bütünleştirmek,
- Öncelikli ve önemli stratejik hedeflere odaklanmak,
- Rekabet avantajını amaçlamak.

Stratejik düşünme sürecindeki belli adımlardan birisi ya da bir başka ifadeyle stratejik düşünmenin önemli bir bileşeni de, yaratıcı ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmak olarak ifade edilmektedir. Şu hemen hatırlanmalıdır ki, etkili bir stratejik planlama, etkili ve çok güçlü bir stratejik düşünme becerisi veya 'stratejik düşünür' gerektirir (Çınardalı ve Dir, 2013: 63-78).

2.2. STRATEJİK DÜŞÜNMENİN ÖNEMİ

Stratejik yönetim anlayışı kapsamında, strateji, "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele alınmaktadır (Güçlü, 2003: 67). Örgüt, çevresindeki değişimleri bu yönde algılamak, yetenekleri ve kaynakları dâhilinde örgütü değişime ve gelişime açık halde tutmalıdır. Dolayısıyla oluşan baskılar nedeniyle örgüt değişime ve gelişmeye mecbur hale gelmektedir. İşte belki de bu durumda stratejik düşünme ve stratejik yönetim bilinci çok daha ön plana çıkarılarak, tehditleri bertaraf etmek, hatta bir fırsata dönüştürmek için mücadele içine girilmektedir (Erdil, vd., 2010: 25). Vurgulamak gerekir ki stratejik düşünmeyi ve davranmayı bir defaya özgü bir çaba olarak algılamamak gerekir. Rekabet avantajı elde etmek yetmemektedir. Elde edilen avantajın stratejik önemde görülebilmesi için uzun vadede

sürdürülebilmesi gerekmektedir. Rekabet avantajı elde etmenin ve süreklileştirmenin yolu stratejiye sahip olmak değil stratejik yönetime sahip olmaktır. Örneğin stratejik yönetimi fonksiyonel hale dönüştürmek için kalite değil kalite yönetiminden, marka değil marka yönetiminden, değişim değil değişim yönetiminden bahsetmek gerekmektedir (Barca, 2004: 18).

Stratejik düşünce örgüt yönetimlerinin dinamizm, karmaşıklık ve belirsizlik nedeniyle çalkantılı bir niteliğe bürünmüş olan örgütsel çevreleri anlamalarına ve çevrenin çalkantılı doğasına cevap vermeye imkân sağlar. Çünkü böyle bir ortamda örgütler hayatta kalabilmek için stratejik hareket kabiliyetine sahip olarak ve proaktif davranarak, fırsatlardan yararlanıp tehditlerden ise kaçınmalıdırlar. Stratejik düşünen örgütler, geleceğin belirsizliğini dinamizmle aşmak için gelecek için bugünden hazırlık yaparak, çevresel değişim karşısında örgütün de değişmesi gerektiğinin bilincindedirler. İşletmeler açısından, stratejik düşünceye sahip olmanın en önemli yararlarından birisi de pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimum düzeye indirmesidir (Eren, 2005: 21).

Stratejik düşünmeyi iki açıdan ele almak gerekmektedir. Bunlardan birisi bireylerin stratejik düşünmesi, diğeri ise organizasyonun stratejik düşünebilmesidir. Organizasyonun stratejik düşünmesi, ortak akıl platformlarını oluşturması ve değerlendirmesi demektir. Organizasyonun stratejik düşünmesi ile kurum yöneticilerinin geçmiş ve gelecek ile ilgili sahip oldukları bilgileri en ince detaylarına kadar kurum içine yayabilmeleri sağlanır. Organizasyonun stratejik düşünmesiyle kurum teknolojik gelişmelerden pay almanın ötesinde kendisi teknoloji geliştiren bir yapıya kavuşur (Öztemel, 2004: 8).

2.3. STRATEJİK DÜŞÜNCE'YE ÇEŞİTLİ BAKIŞ AÇILARI

Stratejik düşünce kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, stratejik düşünce unsurları konusunda da araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde Liedtka (1998), Goldman (2007), Bonn(2005) ve Pisapia'nın (2005) çalışmaları dikkat çekmektedir. Liedtka, stratejik düşünmenin beş temel ögesi olduğunu ifade etmiştir ve bu öğeleri sistem görüşü, niyet odaklılık, zamanında düşünme, hipotez yönlülük ve fırsatçılık olarak isimlendirmiştir. Goldman ise Liedtka'nın yukarıda yer alan görüşlerinden yola çıkarak stratejik düşüncenin dört temel unsurdan meydana geldiğini ileri sürmüştür. Bunlar: Kavramsallık, sistem yönlülük, fırsat yönelimlilik, yönlendiricilik'tir

Bir diğer farklı bakış açısı ise Bonn'a aittir. Bonn stratejik düşünceyi; yaratıcı ve farklılaşan düşünce süreçleriyle rasyonel ve yakınsayan yaklaşımı birleştirerek stratejik

problemleri çözüme yolu olarak tanımlamakta ve stratejik düşüncenin “sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon” unsurlarından oluştuğunu öne sürmektedir. Pisapia vd.. ise stratejik düşüncüyü ele alırken, zihinsel süreçlerin işleyişine odaklanmış ve liderin stratejik düşünceye sahip olması için gereken unsurların sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) olduğunu öne sürmüştür.

2.3.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünceye Bakışı

Organizasyonlarda birçok düzeyde stratejik düşünme kabiliyeti yaratma ihtiyacı, organizasyon için rekabet avantajı yaratma ve sürdürmenin temeli olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünme kavramının hem yaratıcı hem de analitik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. (Liedtka, 1998: 120)

Sistem bakış açısı: Sistem kavramının temelleri felsefi bakımdan Antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Aristoteles' e göre kavram, “her şeyi her şey” ile açıklamaya çalışmaktan ibarettir. Buna göre bir bütünün yarattığı etki, bu bütünü oluşturan parçaların bir araya getirilerek sunduğu etkiden çok çok daha fazladır. Sistem kavramının yapısal sorunlar barındırması nedeniyle bunu açıklamaya ve belirli bir tanım üzerine oturtmaya çalışmak deneysel çalışmalar için problem yaratmaktadır. Bu sebeple Batı bilimi, sistem yaklaşımını, yönetim çalışmaları açısından bilimsel bulmamıştır (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 84).

Stratejik düşünme için sistem yaklaşımı; bilgi işçisinin, organizasyon içerisinde değer yaratma sürecinin eksiksiz bir zihinsel modeline sahip olması ile meydana çıkmaktadır. Sistem görüşüne sahip olma, bilgi işçisinin (stratejik düşünen), sonunda tüketici için değerli çıktıların üretildiği büyük sisteme yapmış olduğu katkıyı açık olarak anlamasını mümkün kılmaktadır. Sistem çalışmalarından etkilenen önemli bir düşünür olan Peter Senge de 1970 yılında yayınladığı “Beşinci Disiplin” adlı kitabı ile; bir sistem içerisinde faaliyet gösteren, geribildirimlerden ve tecrübelerinden ders çıkartarak kendini daha ileriye taşıyan, öğrenen örgüt kavramını yaratmış ve bu koyla ilgili münakaşalarda odak noktasını farklı bir yere taşımıştır (Aşçı, 2017: 15). Peter Senge 'ye (2013) göre öğrenen organizasyonda sistemsel düşünmeyi kolaylaştıran beş disiplin bulunur. Bunlar: Bireysel başarı, zihinsel modeller, ortak vizyon, grup içinde öğrenme ve sistemli düşünmedir. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedir. Sistem düşüncesi disiplininin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır. Bu düşüncenin iki temel özelliği vardır: Pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme sürecidir (Çam, 2002: 83).

Niyet odaklılık: Niyet kelime anlamı olarak bir faaliyetin veya eylemin amacını ve hedefini ifade etmektedir (Naktiyok, vd., 2009b: 17). Stratejik Niyet kavramı ise, bir örgüt için oluşturulan amaçlar ve vizyon arasında yer alır. Stratejik Niyet, stratejik yönetim alanında son zamanlarda kullanılmaya başlanan ve örgütün nasıl bir örgüt olmak istediği ve geleceğe ilişkin nasıl bir hayali olduğunu somut bir şekilde ortaya koyan bir yönetim sürecidir. Ayrıca örgütün geneline stratejik farkındalığın yayılmasında, örgütte stratejik plan, vizyon, misyon ve temel becerilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yıldırım ve Aykanat, 2014: 133). Hamel ve Prahalad'a göre, Stratejik Niyet basit bir hırstan daha fazlasıdır. Stratejik Niyet beraberinde örgütün ilgisini kazanmaya yönelten, çalışanların isteğini artıran ve onlara amaçların önemini vurgulayan, bireysel ve takım katkılarına önem veren, değişen şartlara bağlı olarak örgütü hazırlıklı kılan ve yeni iş alanları ile katılımı sağlayan, aktif bir yönetim anlayışıdır (1989: 64). Bu nedenle stratejik düşünce, niyetin ortaya çıkması ve tekrardan şekillendirilmesi sürecini güdülemektedir.

Zamanında düşünme: Stratejik düşünmenin üçüncü ögesi zamanında düşünmektir. Stratejik düşünce; bilgi işçisine geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir bağlantı kurmasını mümkün kılmaktadır (Glanz, 2005). Gelecekte meydana gelecek durumların, geçmiş durumların bir sonucu olduğu vurgulanır ve kendi tarihinden ve başkalarının tarihinden uygun benzerlikler seçme ve kullanma yeteneği ile olaylardaki örüntüleri fark edebilme yeteneğini gerektirir. Zamanında düşünme süreci arzulanan nihai duruma ulaşmada kendine özgü bir model kullanarak geçmiş zaman ile şimdiki zaman verileri arasında bağlantı kurulmasına imkan sağlar (Denk, 2011: 91).

Hipotez Yönlülük: Hipotez yönelimlilik, bilgi işçilerinin gerekli analizlerde kullanılmak üzere veri ve bilgi toplamasını gerektirmektedir. Analiz, örgütlerin bilgi tabanlı faaliyetleri için yapılır. Yaratıcı bir soruyla başlayan hipotez geliştirme süreci, bilgilerin eleştirel bir analize tabi tutulmasıyla devam eder ve bu döngü tekrarlanır. Böylece sürekli öğrenme gerçekleşir. Bu konuya çalışmasında değinen Senge, örgütlerin insanlar gibi hem öğrenen hem de düşünen sistemler olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla; bilgi, en başta sistem düşüncesini ve nihayet yönetimin fonksiyonlarını etkileyen temel bir parçadır (Aşçı, 2017: 15).

Fırsatçılık: Buradaki fırsatçılıktan kasıt, yönetimin alt seviyelerinde yeni stratejilerin ortaya çıkma ihtimalini sürekli olarak göz önünde bulundurmak ve buna izin vermektir.

2.3.2. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünceye Bakışı

Stratejik düşüncenin hangi unsurlardan oluştuğunu belirlemeye çalışan araştırmacılardan birisi de Goldman'dır. Araştırmacı, Liedtka'nın yukarıda yer alan görüşlerinden yola çıkarak stratejik düşüncenin dört temel unsurdan meydana geldiğini ileri sürmüştür.

Kavramsallık; Bireylerin, fikirleri, modelleri ve hipotezi yansıtmaya becerisidir.

Sistem yönlülük; Örgütün parçalarıyla etkileşimini ve bunların dış çevreyle olan ilişkilerini dikkate alabilme yeteneğidir. Sistem birbiriyle karşılıklı etkileşimde bulunan birimlerin, bir bütün olarak faaliyet göstermek amacıyla birleşimidir. Sistemi oluşturan bir parçanın eğer sistemin geri kalanına ve sisteminde bir bütün olarak tek bir parçaya etkisi varsa, dairesel bir ilişki yaratılmış olacaktır (Ercil ve Sığı, 2008: 80).

Yönlendiricilik; Bireyin, gelecek için amaçlanan ve bugünden farklı olan bir amaç duygusuna sahip olmasıdır.

Fırsat yönelimlilik; Bireyin, örgütün geçmişte elde ettiği başarılarının yanı sıra rekabetçi ortamdan ve çevresel koşullardan yararlanma yeteneğidir (Goldman, 2007: 75).

2.3.3. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünceye Bakışı

Bonn, stratejik düşünceyi; yaratıcı ve farklılaşan düşünce süreçleriyken rasyonel ve yakınsayan yaklaşımı birleştirerek stratejik problemleri çözme yolu olarak tanımlamaktadır. Burada karmaşık, belirsiz ve rekabetin yüksek olduğu çevre koşullarında organizasyon bağlamında stratejik hareketin nasıl oluştuğuna odaklanılmaktadır. Bonn, stratejik düşüncenin "sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon" unsurlarından oluştuğunu öne sürmüştür (Bonn, 2005: 336). Buna ek olarak Bonn, stratejik düşünmeyi, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Buna göre; bireylerin, örgütü ve çevreyi anlayabilen, yaratıcı ve vizyon sahibi olmaları durumunda bireysel boyutta stratejik düşünme gerçekleşirken, örgütlerin de stratejik düşünmeyi ödüllendirdikleri ve çalışanlarının yaratıcılığında faydalandıkları durumlarda örgütsel boyutta stratejik düşünme sağlanmaktadır. Bonn, bu açılardan yaklaşarak kurguladığı modelinde Liedtka'dan ayrılmaktadır (Dehgani, vd., 2015: 153).

Sistem Düşüncesi: Stratejik düşünce açısından örgüt, kaynaklar için rekabet eden, birbirinden bağımsız kısım ve kişilerden oluşan parçalanmış bir yapı olarak değil, her kısmın bütünle ilişkili olduğu bütüncül bir sistem olarak görülür. Bu da bireylerin kendilerini günlük operasyonel problemlerden uzaklaştırma, farklı problem ve konuların birbirleriyle nasıl

bağlantılı olduğunu görme, birbirlerini nasıl etkilediklerini görme, belli bir alanda bir çözümün diğer alanları nasıl etkileyebileceğini anlama yeteneğine sahip olmasını gerektirir.

Yaratıcılık: Stratejik düşünen insanlar yeni yaklaşımlar bulmaya çalışmalı ve işleri daha iyi yapma yöntemlerini hayal etmeli, yani yaratıcı olmalıdır. Çok sayıda alternatif hayal etmek ve işlerin alternatif yapılış şekli olup olmadığını keşfetmek için yaratıcılığı kullanma yeteneği, benzersiz stratejiler ve eylem planları geliştirmek açısından son derece önemlidir. Yaratıcı düşünce ön yargıdan uzaktır, peşin hükümlü değildir, son derece geniş kapsamlıdır ve en önemlisi de hiç beklenmedik bir anda, hatta sorun unutulduğu, şaşırtıcı bir öneriyle ortaya çıkabilmektedir (Çiçek ve Naktiyok, 2013: 45). Liedtka gibi Bonn da sistem düşüncesinin ne kadar mühim olduğuna değinmiş ve buna ek olarak yaratıcılık ve vizyon unsurlarını da çalışmasına ekleyerek süreci, üst kademe yönetici açısından değerlendirmiştir. Bireyler, yaratıcılıkları sayesinde farklı bakış açılarına sahip olabilir ve problemler karşısında farklı çözüm önerileri sunabilirler (Aşçı, 2017: 15).

Vizyon: Üst düzey yöneticiler, yüksek düzeyde belirsizlik ve bilgi yetersizliği ile karşı karşıyadır. Karmaşık, çok yönlü projeleri anlamak ve çok sayıda muhtemel anlamı sentezlemek zorundadırlar. Böyle bir durumla karşılaşanlar geçerli stratejiler geliştirmelerine ve uygun eylem türleri tasarımlarına yardımcı olmak için rehberliğe ihtiyaç duyar. Bu rehberliği sağlayacak olan da ortak inançları ve arzulanan geleceği ifade eden bir vizyondur.

2.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünceye Bakışı

Pisapia vd., stratejik düşünceyi ifade ederken, zihinsel faaliyetlerin işleyişine odaklanmış ve liderin bu olguya sahip olabilmek için gerekli olan faktörlerin sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) olduğunu öne sürmüştür (Pisapia, vd.,2005: 41).

Sistem düşüncesi: Sistemin davranışlarını şekillendiren ve sistemi bir bütün olarak bütüncül olarak görme ve kabullenme yeteneğidir. Bu düşünce sisteminde kişinin faydalandığı 4 yetenek vardır:

- Bir bütün olarak düşünme kabiliyeti,
- Bağlantıları ve karşılıklı ilişkileri algılayabilme kabiliyeti,
- Sistemin niteliklerini ve kendine özel, has örneklerinin farkına varabilme ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunma
- Sistem hedefini gerçekleştirme, bağlantıları stabil hale getirme, birleşme ve uyum mecburiyetlerini fark edebilme ve bu şekilde faaliyetlerde bulunma.

Yeniden çerçeveleme: Yeni bakış açıları ve faaliyet planlarına sahip olabilmek için; dikkatleri farklı görüşler, zihinsel paradigmlar arasında yönlendirebilme kabiliyetini ifade eder. Bu modele ilişkin 4 yetenekten bahsedilebilir;

- Gerekli uygun bilgiye sahip olduğunda çıkarımlarda bulunmayı terk etmek,
- Bir problemi veya meseleyi biçimlendirmek için zihinsel paradigmları ve çerçeveleri ifade etme ve algılama kabiliyeti
- Bir konuyu algılayabilmek için çeşitli zihinsel paradigmları ve çerçeveleri kullanabilme,
- Kişinin kendisinin ve başkalarının zihinsel paradigmlarını incelemesi ve değiştirmesidir.

Yansıtma: Algılar, tecrübe ve bilgiler vasıtasıyla ne olduğuna dair çıkarımda bulunmak için mantıki ve ölçülü düşüncüyü kaynaştırabilme ve gelecekteki faaliyetlere öncülük edecek hissel unsurlar oluşturma kabiliyeti. Yansıtmayı ifade eden beş yetenek söz konusudur:

- Bazı seçenekler ise yarararken diğerlerinin niçin ise yaramadığını fark edebilme,
- Çift evreli öğrenmeden faydalanmak,
- Durumu algılayabilmek için deneyimi ve bilgiyi kullanmak,
- Faaliyette bulunurken tecrübeleri, bilgi ve analizi birleştirebilmek,
- Dünü ve yarını anlamak için kendine ve başkalarına ait tecrübe ve bilgileri kullanabilme.

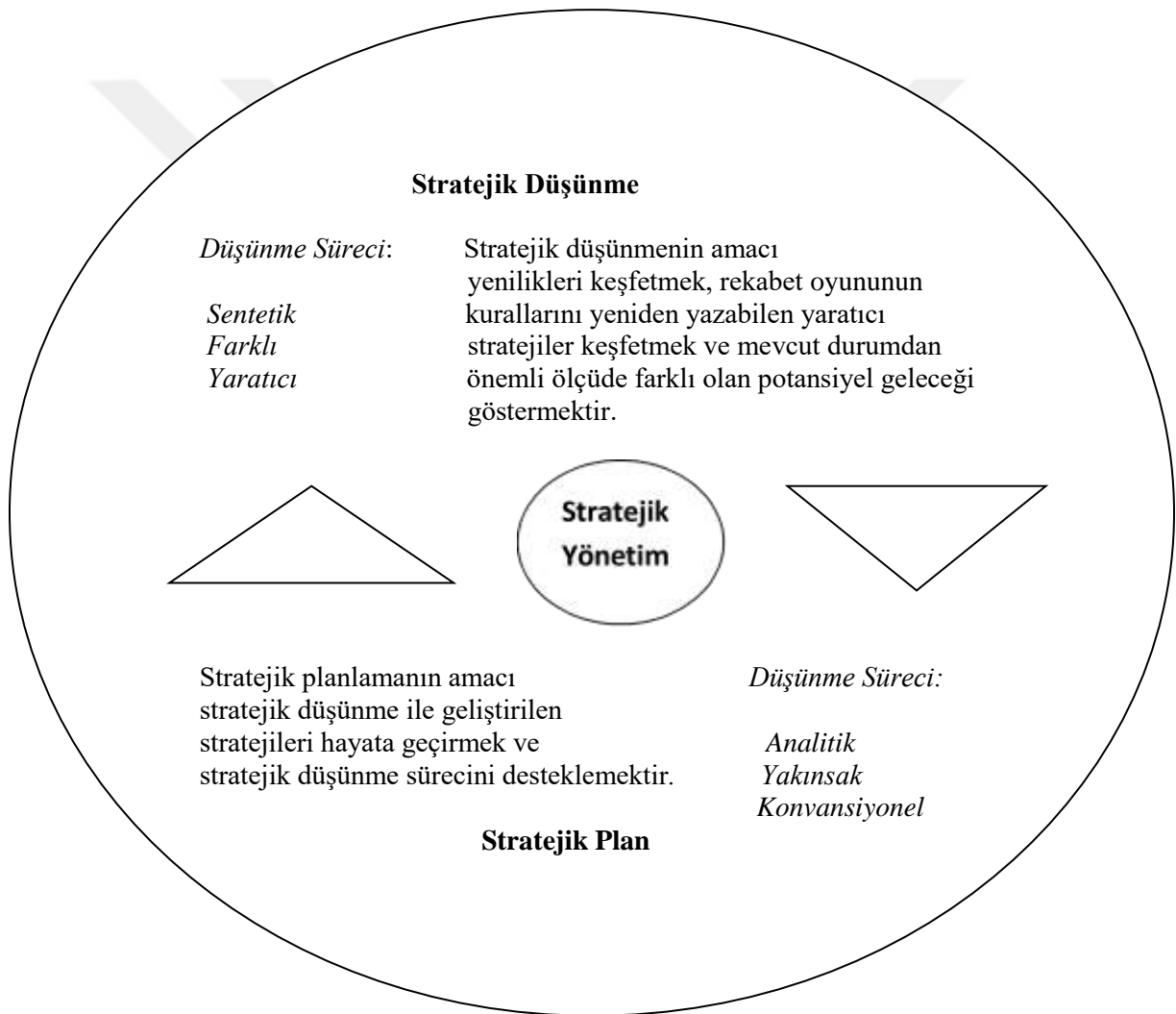
Sonuç olarak bu kısımda stratejik düşünce'ye yönelik farklı bakış açılarına değinilerek ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Tabi ki Pisapia, Ingrid Bonn, Ellen F. ve Liedtka dışındaki birkaç düşünürün de bu konu da farklı görüşleri mevcuttur. Bunlara olabildiğince değindikten sonra bir sonraki bölümde stratejik planlama ve stratejik düşünme ilişkisi ele alınmıştır.

2.4. STRATEJİK DÜŞÜNCE VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Stratejik düşünme terimi son yirmi yıldır yazında daha geniş bir anlamda kullanılmaya başlamıştır. Yakın zamanlara kadar bu alanda iki temel kavram yaygın kabul görmüştür. Stratejik düşünme olarak tanımlanan ilki stratejik planlamadan ayırt edilebilen bir strateji yaklaşımı idi. Stratejik planlama, strateji geliştirmede yirmi yıldan daha fazla baskın yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Fakat 1970'lerin sonunda biçimsel stratejik planlamanın sınırlamaları ortaya konmuş ve bu noktada Mintzberg gibi öncü düşünürler stratejik planlamanın karşısında

alternatif olarak stratejik düşünmeyi öne çıkaran katkılar yapmaya başlamışlardır (Balaban, 2011: 32).

Stratejik planlama ile stratejik düşünce arasındaki farklar literatürde açıklık kazanmamış olup bir karmaşa mevcuttur. Stratejik düşüncenin strateji alanında çok yaygın olarak kullanılması ve bir şemsiye kavram olarak görülmesi, bu terimin neredeyse anlamını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmasına yol açmıştır (Naktiyok, vd., 2009b: 43). Graetz, stratejik düşünce ve planlamanın etkili stratejik yönetim için birbirlerini idame etmesi ve desteklemesi gereken “[birbirlerinden] farklı, ancak birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı düşünce süreçleri” olduklarını belirtmektedir (Graetz, 2002: 456).



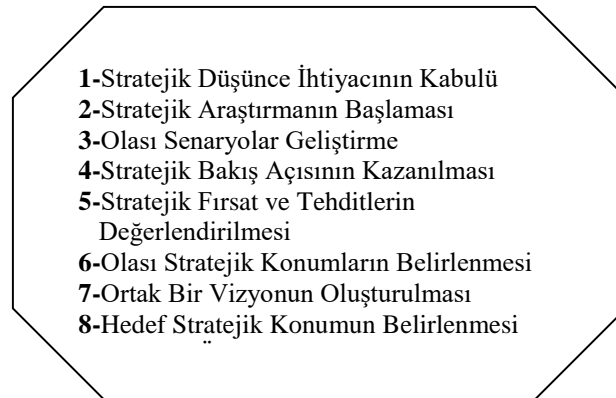
Şekil 2.1: Stratejik Yönetim ve Stratejik Düşünme İlişkisi

Kaynak: Heracleous (1998: 485)

“Stratejik planlama” genel olarak programlı ve analitik düşünce süreci için kullanılmaktadır, “stratejik düşünme” ise yaratıcı ve ayırt edici ayrı bir düşünce sürecini ifade etmektedir. Stratejik düşünme; stratejik planlamadan farklıdır. Stratejik planlama, analiz etme ile ilgiliyken stratejik düşünce, sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentezle ilgilidir (Mintzberg, 1994: 107).

2.5. STRATEJİK DÜŞÜNME SÜRECİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Stratejik düşünce bir anda ortaya çıkan bir düşünsel ürün değildir. Böylesine özel bir düşünme süreci birbirini tamamlayan ve belirli bir sistematığe dayanan aşamalardan oluşur. Strateji geliştirme sürecinin dokuz aşamadan meydana geldiğini ileri süren Harper (1991: 1-9), birbirine bağlı olarak ilerleyen dokuz aşamadan bahsetmiştir. Bunlardan ilki stratejik düşünce ihtiyacının kabulüdür. Öncelikle örgütün çevresinde rekabet üstünlüğü elde edebilmesi örgütün stratejik yönetilebilmesinde ve dolayısıyla temelinde stratejik düşünebilmesinde yatmaktadır. Bu ihtiyacın kabulünün ardından sıra stratejik araştırmanın başlaması, olabilecek senaryoların geliştirilmesi ve tabi ki stratejik bakış açısının kazanılması gelir. Temelde stratejik düşünebilme bakış açısının başta karar verici olan üst düzey yöneticinin ve ardından tüm yönetim departmanının benimsemesi gerekmektedir. Bunun ardından örgütün uzak ve yakın çevresinde bulunan diğer örgütlerle karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirleyerek değerlendirmesi, olası stratejik konumların belirlenmesi yani örgütün bu ortamda nerede ve ne durumda bulunduğunun saptanması aşaması gelir. Sonrasında örgüt için büyük önem arz eden ve örgütün gelecekte nerede olmayı arzu ettiğini ortaya koyan vizyonun oluşturulması, hedef stratejik konumun belirlenmesi ve son olarak da örgütün stratejik önceliklerini ortaya koyması gerekmektedir. Aşağıda bu dokuz adım sırasıyla gösterilmiştir:



Şekil 2.2: Stratejik Düşünce Geliştirme Süreci

Kaynak: Harper,1991

Stratejik düşünme süreci, işletmelerin ne yaptıklarını, ne öğrendiklerini, yeni stratejik konuları nasıl tespit edeceklerini ve çözeceklerini ifade etmektedir. İşletme yöneticileri, sürekli olarak çevrelerinin ve işletmelerin nasıl hareket ettiğini açıklamaya çalışarak stratejik konularla ilgili değişiklikleri gözlemleyerek ve bunlar hakkında bilgi toplayarak, ne algıladıkları ve neye göre hareket edecekleri ile ilgili genel bir düşünce ortaya koymaktadırlar (Weick, 2010: 39).

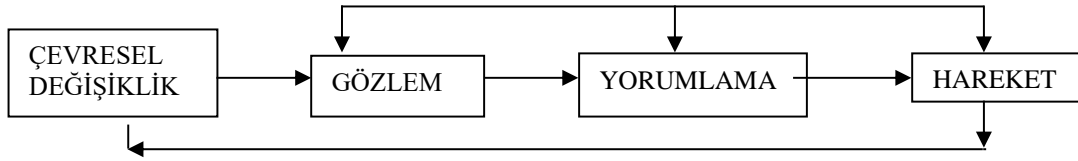
Stratejik düşünme süreci; sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda bir bütün olarak organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. Yöneticiler, organizasyonlarının çevresinde meydana gelen olayları anlamak durumundadır. Bu nedenle, ilk olarak çevresel değişikliklere ait bilgiler dikkatli bir şekilde gözlenir. İkinci adımda, çevrede meydana gelen değişiklikler yorumlanır. Son olarak, nasıl hareket edileceğine ilişkin karar alınır.

Gözlem: Yöneticiler, sürekli olarak içsel ve dışsal çevrelerini gözlemlemektedir. Yöneticiler, araştırma ve denetleme faaliyetlerinden yararlanarak, işletme stratejisini etkileyebilecek, gelişen olayları ve akımları tanıma imkânına sahip olur. Araştırma faaliyetleri işletmeye; planlama, strateji oluşturma ve karar verme açısından iç çevresi ile ilgili önemli bilgiler sağlamaktadır. Denetim faaliyetleri ise; işletmenin amaçlarını gerçekleştirme etkinliğine ve iç durumuna ilişkin özel bilgiler ortaya koymaktadır. Gözleme dayalı bu faaliyetler, işletmelerin resmi veya resmi olmayan mekanizmaları tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Yorumlama: Yöneticiler, gözlem sonucu elde ettikleri bilgiyi yorumlamaktadır. Stratejik konunun etkisi ve zamanlaması ile ilgili değerlendirme yapan yöneticiler, konunun hem kendi çıkarları, hem de işletme üzerinde nasıl bir etki yapacağını düşünmektedir. (Dutton ve Duncan, 2010: 40)

Harekete karar verme: Yöneticiler bu aşamada, nasıl davranmak istediklerine karar verirler. Örnek olarak; stratejik bir konu ile ilgili bilgileri diğer yöneticilerle paylaşabilirler veya stratejiye yanıt olarak bireysel bir karar alabilirler. Konuyu daha iyi anlamak için daha fazla bilgi toplama ya da bilgiye önem vermeyip geçmişte alınan kararlarla hareket etme kararı verebilirler.

Yöneticiler, çevresel değişiklikleri ve önceki hareketlerine karşı oluşan çevresel geribildirimleri gözlemlemekte, ilk yorumlarını tekrar gözden geçirmektedir. Yani öğrenip yeniden harekete devam etmektedirler. Bu tekrarlanan bir süreçtir (Weick, 2010: 40).



Şekil 2.3: Stratejik Düşünme Süreci

Kaynak: Weick,2010:40

İşletme için stratejik düşüncenin önemi üzerinde duran araştırmacılar; toplulukların (grup, takım, örgüt) meydana gelmesini, üyelerin çevrelerindeki belirsizlikleri düzene koymak ve beraber hareket etmek istemeleri sonucuna bağlamışlardır. Bu araştırmacılar; toplulukların ancak üyeleri vasıtasıyla algılayıp, yorumlayabileceklerini ve hareket edebileceklerini ifade etmektedir (Weick, vd., 2010: 41).

Bireylerde olduğu gibi organizasyonlar da çevrelerindeki değişiklikleri araştırma faaliyetleri sonucunda fark etmektedir. İşletmeler, çalışanlarını çevresel değişikliklerle ilgili bilgileri gözlemlenmeleri konusunda teşvik etmektedir.

Stratejik düşünme sürecini etkileyen faktörlerin başında stratejik konularla ilgili belirsizlikler gelmektedir. Belirsizliğin kaynağı, çevreye ait önemli bilgi eksikliğidir. Çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça yöneticiler, yeni değişiklikleri anlamak ve onlarla ilgili bilgi toplamak için daha fazla sıklıkta çevreyi analiz etmek durumunda kalmaktadır (Daft vd., 2010: 42). İşletmenin faaliyet gösterdiği sosyal ve politik çevre de stratejik düşünme sürecini etkileyen diğer önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çevresel faktörlerin yanında örgütsel yapı da; stratejik düşünce sürecini, karar alma ve işletme performansını etkilemektedir. İşletmeler içerisinde yapı ve süreçler stratejik düşünme sürecini destekleyebileceği gibi engelleyebilmektedir (Wally ve Robert, 2010: 43). Örnek olarak; örgütsel büyüklük, sahiplik durumu ve yönetime katılım gibi faktörler stratejik düşünce sürecini etkilemektedir. Örgütsel büyüklük arttıkça işletmeler, çevre inceleme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilecektir. Bununla birlikte örgütsel büyüklükle ilişkili olarak yükselen karmaşık ve biçimsel yapı, karar almayı yavaşlatacaktır.

Stratejik Düşünme Kabiliyeti: Bir kimsenin bir görevi yerine getirirken kendi düşünme sürecinin farkında olması yürütücü biliş yani stratejik düşünme olarak ifade edilmektedir. Stratejik düşünme, kişinin herhangi bir faaliyete başlamadan önce yapabileceği şeyleri kurgulama ve bu kurguyla alakalı fikirleri düzenleme, faaliyet sonucunda da kişinin bu

sonucun kendi düşünme potansiyeline uygun olup olmadığını değerlendirmesini kapsar (Beydoğan, 2003: 160).

Rekabet avantajı kazanmak için stratejik düşünme kabiliyetleri gereklidir. Stratejik düşünme kabiliyetine sahip bir organizasyon; faaliyet gösterdiği alana ait anahtar başarı faktörlerini tanımlar ve onlara odaklanır, rekabet üstünlüğü kurmaya çalışır, girişimciliği takip eder. Stratejik düşünebilen bir şirketin yöneticileri, yaptıkları iş ve piyasa hakkında bilgi sahibidir, alt birimler arasındaki rekabeti yönetebilir ve tehditleri fark edip üstesinden gelebilmektedir.

Bilişsel Yeteneklerin Geliştirilmesi; Bilişsel yeteneklerin ortaya çıkması ile ilgili literatürde birbirine zıt iki görüş bulunmaktadır. İlk görüş; doğal görüş (inherent view) olarak ifade edilmekte ve bireyin bilişsel kapasitesi yoluyla ortaya çıkan sınırlamalara odaklanmaktadır. İkinci görüş ise, öğrenilebilir görüş (acquirable view) olarak isimlendirilmiş ve acemilikten uzmanlığa geçişte olduğu gibi yetenek kazanmaya odaklanmaktadır. Bilişsel kapasitenin, liderlik yeteneğini sınırlayacağı görüşü 1994 yılında Jacques ve Cason tarafından ifade edilmiştir (Timuroğlu, 2010: 43). Çünkü birey, yönetim işini ifa etmek için gerekli yeteneklere sahip olmadıkça, liderlik edemeyecektir. Maksimum derecede performans sağlamak için bireylerin eğitime ve deneyime ihtiyacı bulunmaktadır. Bilişle ilgili çalışmalar, stratejik düşüncede uzmanlığın gelişimini anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır. Ancak deneyimlerin, uzmanlığı nasıl geliştirdiği ile ilgili yeterince bilgi bulunmamaktadır.

2.6. STRATEJİK DÜŞÜNME DÜZEYİ

Strateji, nasıl başarılı olunabileceğine ilişkin bir fikir olarak bir oluşum sürecinde ortaya çıkar. Dolayısıyla, bunların tasarlanması en az bir kişinin düşüncesine dayanmayı gerektirir. Literatürde (stratejinin bilimleştirme sürecine paralel olarak) adeta stratejistlerin bir kere de ve tam olarak strateji geliştirdikleri ve stratejistlerin benzer düşündükleri gizli varsayımlar biçiminde işlenmektedir. Hâlbuki insan doğası açısından bakıldığında, stratejist olarak görülenlerin (örneğin, üst düzey yöneticiler) stratejik düşüncenin unsurları ve stratejik düşünme düzeyleri (olaylar/kişiler, trendler ve yapılar düzeyinde) bakımlarından büyük farklılıklar göstermektedir (Barca, 2006). Barca tarafından yapılan çalışmada bahsedilen hususlar irdelenerek, her üst düzey yöneticinin strateji geliştirmede yetkin olduğu ve birinci sınıf stratejist olduğunu varsaymanın tehlikeli ve yanlış olabileceğinin altı çizilmiştir. Aşağıdaki bölümde stratejik düşüncenin derecelendirilmesinde önemli bir unsur olan stratejik düşünmenin tamlığı ve derinliği konusuna yer verilecektir.

Stratejik Düşünmenin Tamlığı; Strateji geliştirme sürecine ilişkin çalışmalarda genel kabul, stratejik düşüncenin belirli bir zaman dilimi içerisinde yapılan planlı çalışmaların sonucunda bir kerede ve bütün unsurları ile “tam” olarak ortaya çıkacağı yönündedir (Balaban, 2011: 46). Bu eğilimin tipik örneğini, stratejik planlama düşünce ve çalışmaları oluşturmaktadır. Eğer zaten her yönüyle tam bir fikir olarak ortaya çıkmamış ise, bunun strateji olarak görülmemesi gerektiği yine gizli bir varsayım olarak kabul edilmektedir. Hâlbuki gerçek yaşamda, stratejinin tam olarak ortaya çıkması çok nadir olarak görülen bir olgudur (Barca, vd.,2006).

Bir stratejinin “tam” olarak ortaya çıkabilmesi için, mevcut durum, arzulanan gelecek ve yöntem bilgilerini aynı zamanda içinde barındırması gerekir.

Stratejik Düşünmenin Derinliği; Stratejik düşünme derinliği her bir bilgi kategorisi için ayrı ayrı farklılıklar gösterir. Mevcut durum bilgisi açısından bakıldığında, düşünce derinliği yüzeyselden karmaşıklığa doğru olguları tekil olaylar, trendler ve yapılar/sistemler düzeyinde görmeye yol açmaktadır. Arzulanan gelecek bilgisi açısından bakıldığında, aşağıdan yukarıya doğru düşünme derinliği maksimizasyon, hedefler ve vizyon olarak görülmektedir. Yöntem bilgisi açısından bakıldığında ise aşağıdan yukarıya düşünme derecesi reaktif, roaktif ve üretken farklılıklar göstermektedir (Barca, vd.,2006: 291).

2.7. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK DÜŞÜNME

Stratejik kararlar verilebilmesi için toplanan bilginin stratejik bir bakış açısıyla toplanıp analiz edilmesi gerekir ki bu sayede bilgi, stratejik bilgiye dönüşebilsin. Bu sürecin etkili işleyebilmesi ve sürdürülebilir olması için de stratejik düşünme becerisinin ölçülmesi ve ihtiyaç dâhilinde alt düzey yöneticilere kadar yayılarak örgütte sistemsal bütünlüğün sağlanması gerekmektedir (Aşçı, 2017: 15). Porter, 1960 ve 1970’li yıllarda egemen olan stratejik planlamanın tersine, strateji düşüncesinin odağına, planlama yerine rekabeti, stratejik planlama yerine de rekabet stratejisini yerleştirdi. Böylece stratejik yönetim düşüncesinde, stratejik planlamadan rekabet stratejisine, kesin bir kayma yaşandı (Barca, 2005: 13).

Çevresel belirsizliklerdeki tahmin edilebilir ya da edilemez olan değişimler, kamu kuruluşlarını da özel sektör kadar, aktif ortamda uygulanabilecek yönetim teknikleri bulup benimsemeye ve farklı kamu hizmetlerinin özel firmalarca da sunulmaları, kamu örgütlerini özel sektör ile rekabet etmeye zorlamaktadır (Özgür ve Acar, 2004: 19).

Çalışmanın bu kısmında hem özel sektör hem kamu kurumları hem de araştırmının konusunu oluşturan eğitim kurumlarında stratejik yönetim, stratejik düşünme olguları açıklanmaya çalışılarak bunların gerekliliği üzerinde durulmuştur.

2.7.1. Özel Sektörde Stratejik Düşünme

Stratejik yönetim anlayışı kapsamında, strateji, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele alınmaktadır (Güçlü, 2003: 67). Örgüt, çevresindeki değişimleri bu yönde algılamak, yetenekleri ve kaynakları dâhilinde örgütü değişime ve gelişime açık halde tutmalıdır. Stratejik yönetim anlayışı içerisinde bu baskılar işletmeyi değişim, gelişim için harekete geçirmektedir. Çevrede meydana gelen değişimler, yetenekleri gerekirse değiştirerek, geliştirerek, insanlara ve kaynaklara uygun hale getirerek bir değer yaratma fırsatı olarak algılanmaktadır.

Stratejik yönetimin özel sektördeki tarihsel gelişimi işletme planlamasının tarihsel gelişimi çerçevesinde incelenebilir. İşletme planlamasının bugünkü aşamasını stratejik yönetim oluşturur. Stratejik yönetim aşamasına bütçe ve mali kontrol, uzun vadeli planlama, stratejik planlama aşamalarından geçilerek gelinmiştir (Yüksel, 2002: 33). Stratejik yönetimin temeli olan stratejik planlama ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1970’li yıllarda planlama uzmanı ekipler artmaya başlamış ve 1980’lerde ise stratejik planlama örgütün dışında da neler olup bittiğini incelemeye başlamıştır (Gürer, 2006: 93). 1960 ve 1970 başlarında ham petrol fiyatlarındaki ani artış Japonya’nın rekabeti gibi dünya ekonomisini ve özellikle ABD’yi sarsan örnekleri geçmişte pek görülmeyen krizler geçmişin geleceğe ışık tuttuğu varsayımından hareket eden uzun vadeli planlama anlayışı özel sektörde terk edilerek stratejik planlama anlayışına geçişi hızlandırdı (Yüksel, 2002: 34). 1970’lerdeki sosyal, davranışsal bilimlerden faydalanarak gelişen süreç çalışmaları, ilerleyen yıllarda önemini korumaya devam etmiş ancak 1980’lerde ekonomiden yararlanan stratejiye ilişkin araştırmalar ilgi odağı olmaya başlamıştır (Barca, 20015: 12).

Stratejik planlama dikkatini, bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik maksatlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya

çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar (Yılmaz, 2003: 74).

2.7.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Düşünme

Günümüzde artık tüm sektörlerde ve kurumlarda çevresel etkenler ve ortamlar hızla değişmektedir. Bunlardan biri de kamu kurumlarıdır. Çevresel belirsizliklerdeki tahmin edilebilir ya da edilemez olan değişiklikler kamu kuruluşlarını da aktif ortamda uygulanabilecek yönetim teknikleri bulup benimsemeye ve farklı kamu hizmetlerinin özel firmalarca da sunulmaları, kamu örgütlerini özel sektör ile mücadele etmek durumunda bırakmaktadır (Özgür ve Acar, 2004: 19). Stratejik yönetimin kamu sektöründe nispeten yaygınlaşmasının bir nedeni, bazı kamu hizmetlerinin özel sektörün rekabetine açılması iken diğer bir nedeni ise gerek Türkiye’de gerekse ABD başta olmak üzere bazı ülkelerde kamunun 1970’lerden itibaren içine düştükleri mali krizdir (Özgür ve Acar, 2004: 19).

Çevredeki değişimleri iyi kavrayan yönetimler, değişimlerin olumsuz etkilerini daha kolay giderebilir ve olumlu etkilerinden de maksimum düzeyde yararlanabilir. Özellikle teknoloji alanındaki yenilikler, uygun teknolojiyi uygun zamanda adapte ederek verimli ve etkili kullanan örgütlere önemli başarılarla yardımcı olabilir. Azaklı’ya göre işletme planlaması ve stratejik yönetim gibi yeni yönetim sistemlerinin kamu örgütlerinde de kullanılmaya başlamasının en önemli sebebi, kamu örgütlerinin artan sayıda ve karmaşıklaşan ciddi problemlerle uğraşmada stratejik yönetimin kendilerine yardım edeceğine olan inançlarıdır. (Azaklı, 2000: 418)

Stratejik planlama ve düşünme, ilerleyen zamanlarda hedeflenen yolu belirginleştirme, olası sonuçları göz önünde bulundurarak bugünün tercihlerini yapma, kurumsal kontrol olan kısımlarda sağduyuyu benimseme, önemli kurumsal sorunları çözüme kavuşturma, değişen çevresel durumlarla mücadele etme, takım işini çalışanlara benimsetme gibi durumlarda kamu kurumlarına rehberlik etmektedir (Bryson, 1998: 13). Stratejik planlama olgusu Türkiye’deki kurumlarca da benimsenmeye başlanmış ve gittikçe önem arz eden bir kavram haline gelmiştir. Özellikle 1980’li yılları geride bıraktığımızda kamusal alanda yaşanan değişimler ve 2000’li yıllarda uygulanan reformlar kapsamında stratejik planlama kamu yönetimine girerek uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2009: 4).

2.7.3. Eğitimde Stratejik Düşünme

Eğitim, insanların bireysel hedeflerine, yaşamsal sorumluluğuna, yaratıcılık potansiyellerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, eğitimde bireysel, kurumsal

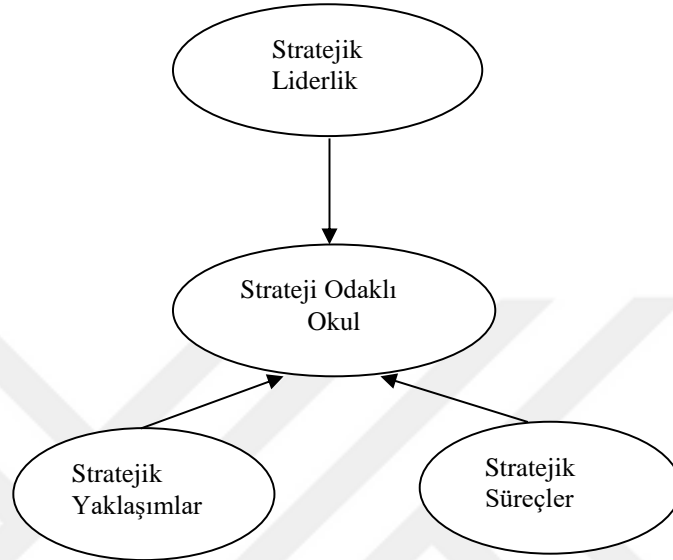
ve küresel boyutlarda sürekli bir gelişim ve değişimi yakalamak gerekmektedir. Bilginin güç olarak görüldüğü çağımızda, kurumsal ve toplumsal gelişimin temel boyutunu, eğitim etkinlikleri oluşturmaktadır. Bu amaçla bilgi toplumu olma çabasındaki toplumların hedefi, eğitimi; tüm yönleriyle ele alıp, değerlendirip, gelişim esaslarını bireysel, kurumsal ve ulusal boyutlarıyla geliştirmeleri gerekmektedir.

Dünyadaki hızlı değişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, eğitim anlayışında da bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumuna ulaşım sürecinde, bilgi tabanlı değişim hareketleri, insanların eğitimden beklentilerini de farklılaştırarak değiştirmiştir. (Balıkesir M.E.M. Stratejik Planlama Ekibi, 2009: 26)

Dünyada meydana gelen sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimler, beraberinde bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu getirmiş ve bu uyumun sağlanması için bizleri strateji, örgüt kültürü, yerelleşme, şeffaflık gibi kavramlarla tanıştırmıştır. Bu kavramlara stratejik planlama, stratejik amaç, stratejik yönetim, misyon, vizyon gibi kavramlar da eklenerek eğitimde yeni bir anlayışın varlığı kendini hissettirmiştir. Hatta eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kısa, orta ve uzun vadede hedefleri olduğu gibi, eğitim sistemimizin de amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşmak, demokratik laik ve çağdaş eğitim sistemi oluşturmak, eğitimde kalite ve niteliği yükseltebilmek için stratejik plan, bütçeleme, program geliştirme, denetleme ve koordinasyona ihtiyaç vardır. İstenilen hedeflere varmak için; kaynakların yerinde kullanılması, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, çağdaş ülkeler ile rekabet edecek kaliteli ve güvenli bir eğitimin verilmesi gerekir. Bu bağlamda Türk Milli Eğitimi, hedef kitlelerine kaliteli bir eğitim vermek için misyon, vizyon ve hedefleri ile üzerine düşen vazifeyi yapmalıdır. Ulaşılmak istenen hedeflere varmak için izlenecek yol haritaları, uygulanacak eylem planları hazırlanmalıdır. Düzenlenecek hizmet içi kurs ve seminerlerde stratejik planlama sürecinin içinde yer alan personele gerekli eğitim verilmelidir. Kuşkusuz bu kurs ve seminerler ile istenilen hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır (Kaya, 2009: 4-5). Çağı yakalamada stratejik öneme sahip okullar, yeni yaklaşımlar ve uygulamaların hayata geçirilmesinin bir zorunluluk olduğu kurumların başında gelmektedir. Çünkü okullar sadece gelişimi ve değişimi destekleyen ve uyum sağlayan değil, çevreyi ve toplumu da buna hazırlayan ve değişime katkıda bulunan kurumlardır. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okulların gelişmeleri, değişime uyum sağlamaları, değişimin

gerektirdiği donanımlara sahip bireyleri yetiştirmeleri için, hedeflerini belirlemeleri ve bu hedefe ulaştıracak yol haritalarını çizmeleri stratejik planlama yapmaları ile mümkündür. Eğitim kurumlarında, stratejik süreçler, tam anlamıyla iyi ve doğru yönde bir değişim adına oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu süreci etkileyen unsurlar aşağıdaki şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 2.4: Strateji Odaklı Okulun Öğeleri

Kaynak: Davies ve Davies, 2006:121

Bu süreçle ilgili yukarıdaki şekil incelendiğinde tepe noktada süreci en çok etkileyecek, yönlendirecek ve faaliyete geçirilmesini sağlayacak olan kişinin stratejik lider olduğu görölmektedir. Stratejik yönetimin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt liderinin stratejik düşünmenin önemine ve yararına inanması gerekir. Lider desteği olmaksızın örgütte stratejik yönetimi uygulamaya çalışmak bir sonuç vermez. Eğitim kurumlarında yönetim sürecini yürütmekle görevli olan okul müdürü, bu süreci yönlendirmesi açısından oldukça önemli bir liderlik konumuna sahiptir. Müdürün bu süreçteki rolü, okuldaki tüm iş görenlerin bu konuda bilinçlenmelerini sağlamaktır. Okul müdürünün stratejik bir lider olarak; çalışanlarını değişimin gerekliliğine inandırması, paylaşılan bir örgüt kültürü yaratması, iş görenlerin eğitim ve gelişmelerine olanak ve destek sağlaması, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi stratejik bilinçlenmeyi kolaylaştıracaktır (Yenipınar, 2014: 30).

BÖLÜM 3: OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK DÜŞÜNME DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin stratejik düşünme düzeylerinin, demografik ve mesleki değişkenler açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir. Bu bağlamda çalışma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan, yönetici ve yönetici yardımcıları üzerinde yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Stratejik yönetim anlayışı, birimlerdeki tüm idarecilerin sorumluluk duygularının gelişmesini, takım olarak hareket etmenin önemini kavramalarını, ortak amaç, hedef ve stratejiler ışığında faaliyetleri yürütmelerini ve en önemlisi hepsinin birer stratejist olarak, sürece katılmalarını mecburi kılmaktadır. Yöneticilerin, yönetim anlayışına sahip olması, buldukları eğitim kurumlarının geleceğe tutunabilmesini mümkün kılar ve geniş çapta okul idarecisine çevresel analiz yeteneği kazandıracakı söylenebilir.

Stratejik yönetim alanında yıllar itibariyle bazı değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimler; 1970’li yıllarda stratejik planlama safhası, 1980’li yıllarda stratejik yönetim safhası ve 1990’lı yıllarda stratejik düşünme safhasıdır. Stratejik planlamada bazı eksikliklerin ve yanlışlıkların olduğunun belirlenmesinin ardından bu anlayış zamanla ortadan kalkmaya ve “Stratejik Düşünce” olgusu ortaya çıkmaya başlamıştır. (Pamuk, vd., 1997: 15-16)

Strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, stratejik düşünme gibi günümüzde sıkça duyduğumuz ve kullandığımız yönetim bilimi kavramları, her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kendini göstermektedir. Eğitim, kişinin zihnî, bedenî, duygusal, toplumsal yeteneklerinin, davranışlarının en uygun şekilde ya da istenilen bir doğrultuda geliştirilmesi, ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümüdür (Akyüz, 2012: 2).

Günümüz insanı, önceki çağlardan daha hızlı değişen bir dünyada yaşamaktadır. Bilimler yeni araştırmalarla hızla değişmekte ve gelişmektedir. Dünyadaki bu bilimsel değişime ve gelişime ayak uydurabilen insanlar ve toplumlar hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle: insanlar toplumlarının geleceğini oluşturacak olan kişileri yetiştirmek için eğitim sistemlerini ve okulları kurmuşlardır. Dolayısıyla insanların düşünce yapıları gelişmekte, kişiler olaylara tek çerçeveden bakmak yerine yeni bakış açıları kazanabilmektedir. Tüm

örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişim; hedef ve davranış gibi niteliklerin uzun vadede etkinliğini kaybetmesine ve ortama adapte olma konusunda sıkıntılarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin değişim rüzgârında ayakta kalabilmelerinin temel yolu, değişime değişimle karşılık verebilmelerinden geçmekte olduğu söylenebilir.

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Yukarıda da ifade edildiği üzere araştırmanın temel sorusu yöneticilerin stratejik düşünme düzeylerinin demografik ve mesleki değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Yaş ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 2: Cinsiyet ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 3: Medeni hal ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 4: Branş ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 5: Eğitim durumu ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 6: Yöneticilik statüsü ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 7: Öğretmenlik yapılan yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 8: Yöneticilik yapılan yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 9: Bu okulda yapılan yöneticilik yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 10: Yöneticilik yapılan farklı kurum sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 11: Yöneticilik eğitimi alınıp alınmaması ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 12: Alınan yöneticilik eğitimi türü ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.

3.4. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmada amaç yöneticilerin stratejik düşünme düzeyleri ile demografik, kişisel ve mesleki özellikleri açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda yöneticilerin sahip olduğu özellikleri ile kurumu yönetme şekli, kurum performansı, ihracat düzeyi vb. değişkenler arasındaki etkileşimi konu alan yaklaşım üst kademe teorisi'dir. Bu açıdan burada önce "Üst Kademe Teorisi" hakkında bilgi verilip daha sonra ilgili literatür taramasına geçilecektir.

3.4.1. Üst Kademe Teorisi (ÜKT)

Büyük ve oldukça karmaşık yapıdaki işletmeler küçük işletmeler gibi tek bir yönetici ile yönetilmemektedir. Bu büyük işletmelerde yer alan yönetim departmanındaki yönetim kurulu, CEO'lar, üst düzey idareciler ve her bir birim müdürü faaliyete konulan stratejiler ve işletme başarısı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İşte üst kademe teorisi (upper echelons theory)'ne göre üst kademe yöneticilerinin bilişsel temelleri ve değerleri, işletmenin performans sonuçlarına yansımaktadır Örgütlerin hayat mücadelesinde sürdürülebilir bir kalkınma elde etme çabası genellikle işletmelerin üst kademe yöneticileri vasıtasıyla yürütülmekte ve değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin üst yönetiminin sürdürülebilirlik konusunda sahip olduğu vizyon, işletmelerin bu konudaki konumunu da belirlemektedir (Gözüm ve Acar, 2018: 97). Üst kademe teorisi, başlıca üç önemli unsura sahiptir. Bu unsurlar üst kademe teorisini tanımlama üzerinedir (Carpenter, vd., 2004). Birinci unsur, örgütlerin stratejik seçimlerinin, örgüt içerisindeki üst düzey idarecilerin bilişsel esaslarının (cognitive bases) ve değerlerinin bir sonucu olduğudur. İkinci unsur, bu bilişsel esaslar ve değerler, yöneticilerin belirli olan niteliklerinin (eğitim, tecrübe vb.) bir işlevidir. Önemli örgütsel sonuçların bu güçlü aktörlerin özelliklerinin gözlenebilmesi ile açıklanması da üçüncü önemli unsuru oluşturmaktadır. Teorinin geliştirildiği yıldan günümüze değin bu alanda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Hambrick ve Mason'ın yapılandığı üst kademe teorisinin temelinde üst düzey idarecilerin bilişsel olguları, değerleri, algıları ve onların stratejik tercih sürecine ve başarısına olan etkisi yer almaktadır (Carpenter vd., 2004: 750). Yine üst düzey yönetim teorisi konusunda diğer araştırmacılarla hem fikir olan March ve Simon (1958)'a ek olarak Tacheva (2007) örgütler için yapılan tercihlerin mevcut olgulardan çok idarecilerin algılarına dayandığını ifade etmektedir. Buna göre yöneticilerin vizyonları ve çevre algıları, bizzat bilişsel temelleri ve değerleri tarafından etki altına alınmakta ve verdikleri kararları etkilemektedir (Oppong, 2014: 170).

Üst kademe teorisinin temelinde kişilerin incelemeye alınan demografik nitelikleri; yaş, tecrübe, eğitim, finansal yapı ve sosyoekonomik geçmiştir. Wiersema ve Bantel'e göre üst kademedeki bulunan kişilerin yaş ortalamaları arttıkça çevrede yaşanan yeniliklere ve değişimlere karşı daha kapalı ve korumacı olmaktadır yani şu an içinde buldukları duruma karşı daha bağımlı halde bulunmaktadır (Wiersema ve Bantel,1992). Dolayısıyla buda göstermektedir ki yaşça büyük olan yöneticiler diğerlerine göre yeni uygulamalarda ve kararlar alma konusunda daha tutucu olmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Üst düzey yöneticilerin yaş kategorisinde tutumu için üç olası açıklama vardır. Birincisi, yaşça büyük yöneticilerin daha az fiziksel ve zihinsel dayanıklılığa sahip olabileceği veya yeni fikirleri daha az kavrayabilecek ve yeni davranışlar öğrenebilecekleridir. İkincisi; eski yöneticilerin örgütün süre gelen durumu konusunda daha fazla mantıksal bağlılığa sahip olmalarıdır yani değişimi istememeleridir. Üçüncüsü, yaşlı yöneticiler hayatlarında finansal olarak güvenilir bir kariyer basamağında olabilirler. Dolayısıyla, sosyal çevreleri, harcama özellikleri ve emeklilik geliri ile ilgili beklentilerini bozabilecek riskli davranışlardan kaçınırlar (Stevens vd., 1978).

ÜKT kapsamında kariyer deneyimlerinin de bir yönetici veya yönetim ekibi tarafından gerçekleştirilen eylem türlerini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Örneğin, muhtemel hizmet süresi ve ilgili değişken üzerinde, iç başarı ile dış başarı arasında, üst düzey yöneticilerin diğer özelliklerinden daha fazla araştırma yapılmıştır. Bu tür çalışmalardan çıkan ilk ve tutarlı sonuç, dışarıdan getirilen üst düzey yöneticilerin yapı, prosedürler ve insanlarda içeriden terfi eden üst düzey yöneticilerden daha fazla değişiklik yapma eğiliminde oldukları yönündedir. Carlson'un ortaya koyduğu üzere bu değişikliğin davranışsal sebepleri şunlardır: örgütsel statükoya bir yabancı tarafından daha az bağlılık duyulması, yeni baş yöneticiye direnenleri veya kınayanları zayıflatma arzusu ve yenilik yaratma arzusu (Kotin ve Sharaf, 1916: 237-248).

Araştırmaya göre kıdem yani çalışılan yıl, tecrübe, sektörel olarak benimsenmiş kurallar bütünüyle ilişkilendirildiği için kıdem derecesi fazla olan idareciler örgüt içerisinde pasif konumda yer almaktadır. Bu da kişilerin riskten ve belirsizliklerden sakınmalarına yol açmaktadır (Wiersema ve Bantel, 1992). Dolayısıyla beraberinde yeniliklere ve değişikliklere karşı kapalı bir zihniyet doğurmaktadır.

Ting, Azizan ve Kweh (2015)'in yaptığı çalışmada ÜKT kapsamında değerlendirilen niteliklerden biri de yöneticilerin finansal durumudur. Çalışmaya göre, yaş ve tecrübe özellikleri ile finansal durum negatif yönlü bir ilişki içerisinde iken eğitim seviyesi ve kıdem pozitif yönlü bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca araştırmacılara göre yaş olarak daha küçük olanlar, cinsiyet olarak da kadın olanlar daha çok risk alabilmektedirler.

ÜKT teorisi bu zamana kadar birçok gelişim geçirmiş ve yeni anlamlar yüklenmiştir. Bunlardan biri de yönetsel takdir konusudur. Yönetsel takdir, kısıtlamaların az olduğu ve bir çok farklı durum arasında karar verme şansı yüksek olduğunda ortaya çıkmaktadır. Eğer yüksek oranda takdir söz konusu ise yönetsel nitelikler stratejiye ve uygulamalara da geçmiş olacaktır. Eğer tam tersi bir durum söz konusu ise, yani takdir yoksa yönetsel niteliklerin çok da bir önemi kalmayacaktır (Durgun, 2017: 1).

3.4.2. Stratejik Planlama Ve Stratejik Düşünme İle İlgili Çalışmalar

Bonn (2001), stratejik düşünmeye yönelik makalesinde, üst düzey yöneticilerin stratejik düşünme alanındaki yetersizliklerinin, organizasyonlardaki en büyük eksiklik olduğunu ve bu eksikliği gidermenin yönetim ve psikoloji kavramlarından geçtiğini dile getirmiştir. Stratejik düşünmenin bireysel seviyesi ve örgütsel seviyesi birbirinden farklıdır ancak birbiriyle ilişkili şekilde ele alınmalıdır. Stratejik düşünceyi bu iki düzeyde başarıyla bütünleştiren kuruluşlar, kalıcı rekabet avantajının temelini oluşturan kritik temel bir yetkinlik kazanacaktır.

Davies (2003), “Okullarda Strateji ve Stratejik Liderliği Yeniden Düşünmek” adlı çalışmasında stratejik yönelimli okulların üç özelliğini vurgulamaktadır. Birincisi; okulun stratejik mimarisini haritalayabilmektir, yani stratejik liderlerin, okullarının stratejik kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirmelerinde rehberlik edecek stratejik bir harita veya çerçeveye sahip olmaları önemlidir. İkincisi; okulu yeni stratejik hedeflere hizalamak için bir dizi stratejik süreç etkinliği geliştirmek ve uygulamaktır. Buna göre stratejik mimari modeli, kurumun stratejik analizini yapması için bir çerçeve içerisinde, okulda stratejik bir lider sağlar. Okulun nerede olması gerektiğine dair bir vizyon oluşturmada, liderin şu anki pozisyon ile gelecekteki pozisyon arasındaki farkı değerlendirmesi gerekir. Üçüncüsü; geleceğe hazırlanmak için tüm faaliyetlerin desteklenmesi adına stratejik yeterlilikler ve yetenekler geliştirmek. Kapasite, kuruluşun bir görevi üstlenme kabiliyetinin büyüklüğü veya ölçüğü ile ilişkiliyken, yetkinlik veya kabiliyet, görevi başarıyla tamamlama niteliğini içerir.

Stratejik odaklı bir okul oluştururken sadece stratejik boyutu vurgulayan bir planlama yapmak yeterli değildir, aynı zamanda stratejik bakış açısı oluşturmak için stratejik konuşma ve diyalogu geliştirmeye de önem vermek gerekmektedir. Bu sayede okulda görev yapan herkes stratejik lider özelliklerini geliştirebileceklerdir.

Hamid(2008), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin ve okullardaki öğretmenlerin bilgi stratejilerini incelemiştir. Araştırma örneklemini, 40 okuldan oluşmuştur ve 282 okul yöneticisi ve 500 öğretmenin rastgele seçimlerini içermektedir. Elde edilen sonuçlara göre; Okul idarecileri ve öğretmenlerin kişisel bilgi stratejileri, okullarındaki olumlu bilgi yönetimi ortamlarının algılanması ile büyük ölçüde ilişkilidir. Kişisel stratejiler de okullardaki bilgi kültürünü etkileme eğilimindedir. Kişisel bilgi stratejilerinin daha yüksek seviyelerde olması, okullarda daha güçlü kararlar vermeyi sağlayacaktır. Bu makale okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, yeni bilgiler oluşturmak için bilgileri etkin ve yoğun bir şekilde kullanmalarını ve okullarındaki bilgi ve bilgi kültürünü geliştirmelerini sağlayan bir okul ortamı yaratma ihtiyacını tanımlamaktadır.

Çelik (1994), “Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim” adlı makalesinde, eğitim örgütlerinin çağa uyum sağlayabilmek, yenilikleri izlemek, sürekli gelişmek ve verimliliği sağlamak için, geleneksel yönetim yaklaşımının dışında daha çağdaş yaklaşımları uygulaması gerektiğini, stratejik yönetimin okul yönetimine en büyük katkısının okulun kendisini tanımaya, hangi konumda olduğunu, nereye gittiğini ve nereye gitmek zorunda olduğunu bilmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Çelik’e göre stratejik yönetim yaklaşımı, karar verme sürecindeki belirsizliklerin giderilmesine, örgütsel kültürün ve misyonun geliştirilmesine yardımcı olacak, okul yöneticisinin daha gerçekçi karar vermesini sağlayacaktır.

Gümüşeli (2001), eğitim yönetimine yönelik makalesinde, yöneticilerin okullarını artık klasik anlayışla yönetmelerinin mümkün olmadığını, okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için toplum ile sürekli işbirliği içerisinde, okullarının geleceğini şekillendirecek, toplumun isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Okul etkinlikleri öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkez alarak düzenlenmelidir. Okul yöneticileri, çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmelidir. Bu

ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile mümkün olacaktır.

Altınkurt (2010), Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını analiz etmek ve bu tutumlarının, cinsiyet, görev ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık yaratıp yaratmadığını ölçmeye yönelik bir çalışmada bulunmuştur. Çıkan sonuçlara göre; cinsiyet değişkenlerine göre katılımcıların tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Görev değişkenine göre katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin tutumları, verimlilik ve etkililik boyutlarında farklılaşmamakta; kurum geliştirme, güvensizlik ve direnç boyutlarında ise farklılaşmaktadır. MEM ve okul yöneticileri stratejik planlamanın kurumun gelişmesine katkı sağlayacağına ilişkin daha olumlu tutuma sahiptirler. MEM çalışanları ise stratejik planlamayı daha olumsuz algılamakta ve daha fazla direnç göstermektedir. Hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların güvensizlik boyutuna ilişkin tutumları arasında, 10 yıldan az deneyimi olanlar ile 16 yıldan fazla deneyimi olanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Hizmet süresi az olan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin güvensizlikleri, hizmet süresi fazla olanlara göre daha yüksektir. Yani araştırmacıya göre, katılımcıların güvensizliğinin artması stratejik planlamaya karşı olan dirençlerinin artmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde direnç ve güvensizliğin azalması stratejik planlamanın örgüt gelişimine, etkililik ve verimliliğine katkı sağlayacağına ilişkin inancı güçlendirmektedir.

Kocatepe (2010), ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları arasında yöneticilerin, cinsiyet, mezuniyet durumu, yaş ve kıdeme göre farklılık olup olmadığına ilişkin yaptığı çalışmada, stratejik planlamaya bağlı beş boyutta, cinsiyet değişkenine göre kadın-erkek yöneticiler arasında bir fark olmadığını, mezuniyet durumu değişkenine göre; ön lisans mezuniyetinden gelen yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının tüm boyutlarda lisans ve yüksek lisans/doktora mezuniyetinden gelen yöneticilere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, ön lisans mezunu yöneticilerin yaşları ve aldıkları eğitim düzeyi doğrultusunda planlamaya karşı geliştirdikleri direncin, yöneticilik görevleri içerisinde stratejik planlamaya yansıtamamaları olabileceği düşünülmüştür. Yaş değişkeni açısından inceleme yapıldığında ise 30 yaşındaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bulunduğu

anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, yöneticilerin yaşı ilerledikçe, görevleri içerisinde stratejik planlamanın uygulanabilirliği inancını yitirmekte oldukları düşünülmektedir.

Çetin (2013)'in yaptığı çalışmada amaç; eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeyini analiz etmek ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları ele almaktır. Elde edilen bulgulara göre; eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin, stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin, orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi olarak gören yöneticilerin, orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olan yöneticilerin yeni gelişmelere daha açık olduğu ve gelişmeleri takip ettikleri ayrıca stratejik planlama ile kurumlarının daha iyi bir noktaya gelmesini istedikleri sonucuna ulaşılabilir. Ancak, eğitim sisteminin iyi olduğunu düşünen yöneticiler ile kötü ve orta olduğunu düşünenler arasında karşılaştırma yapıldığında, stratejik planlamada katılım ve etkin bir rol alma konusunda istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Bulut (2014), yöneticilerin, MEB stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri üzerine yaptığı çalışmada, katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem türü ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak görüşlerinin etkilenip etkilenmediğini analiz etmiştir. Çıkan sonuçlara göre erkek katılımcılar okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını kadınlara oranla daha olumlu değerlendirmişlerdir. Okul kurum yöneticilerinin meslekteki kıdem türü değişkenine bağlı olarak stratejik planlamaya ait 4 boyutta (stratejik plan algısı, kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama, stratejik plan uygulanırken karşılaşılan sorunlar) anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Okul kurum yöneticilerinin eğitim durumları ve yaş değişkenlerine de bağlı olarak, 4 boyut arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Naktiyok ve Çiçek'in (2014), yaptıkları araştırma Türkiye genelinde hemen her ilde faaliyet gösteren bir banka bünyesinde çalışan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Amaç; stratejik ve eleştirel düşünme yetenekleri arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bulgular; eleştirel düşünmeyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları boyutlarının, stratejik düşünmeye ait yeniden çerçeveleme boyutunu açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu, bununla birlikte bilgi unsurlarının etkisinin daha fazla olduğu, dolayısıyla, bireylerin yeni bakış açılarına sahip olabilme, değişimi fark edebilme ve bilgiyi kıyaslamada farklı yöntemler

kullanabilme gibi dūşünsel yeteneklerini geliştirebilmeleri (yeniden çerçeveleme) için farklı alanlara ait bilgileri kendi alanlarına uyarlamaya, bilgiyi dönüştürmeye veya durumlar arasındaki farklılıkları görmeye (bilgi unsurları) daha çok çaba göstermeleri gerektiğini söylemektedir. Diğer yandan eleştirel düşünmenin, stratejik düşünmeye ilişkin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarına olan etkisi, deneyimleri yansıtmaya unsuruna olan etkisinden fazladır.

Yenipınar ve Akgün (2017), yaptıkları çalışmada, stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanma düzeyine ilişkin ilköğretim okulu yöneticileri ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda: ilköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyinin müdürlere göre: “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutlarında yüksek düzeyde; “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunda “çok yüksek” düzeyde; müdür yardımcılara göre, üç boyutta da yüksek düzeyde; il eğitim denetmenlerine göre ise: “stratejik düşünme” boyutunun “düşük” düzeyde, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının “orta” düzeyde uygulandığı; araştırmaya katılan tüm katılımcıların ortak görüşüne göre: üç boyutta da “yüksek” düzeyde uygulandığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine bağlı olarak stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna göre; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin stratejik düşünme puanları, 31-35 yaş ve 26-30 yaş aralığındaki müdürlerin stratejik düşünme puanlarından yüksek bulunmuştur. İl eğitim denetmenlerinin yaş faktöründe ise bu boyutlarda, grup puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Okul müdürlerinin, stratejik yönetimin üç boyutunda da eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı fark bulunmazken, müdür yardımcılarının “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” puanları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. İl eğitim denetmenlerinin “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Okul müdürü ve müdür yardımcısı görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni açısından hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.5.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, kamuya ait ortaöğretim kurumları oluşturmaktadır. Bu kapsamda 58 adet ortaöğretim kurumu ve kurumda görev yapmakta olan 168 adet idareci bulunmaktadır. Araştırmada tam sayım hedeflenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada tam sayım hedeflenerek stratejik düşünme düzeyi anketi kamuya ait ortaöğretim okul yöneticilerine dağıtılmıştır. Toplamda 58 adet ortaöğretim kurumunda görev yapan 168 idareciye Milli Eğitim Müdürlüğü onay belgesi ile elden ve internet üzerinden anket yollanmıştır.

Elden dağıtılan yaklaşık 88 anketten 88 adet, Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü onaylı izin belgesi ile internet üzerinden gönderilen 80 adet anketten ise 69 adet toplanarak, toplamda 157 adet anket elde edilmiştir. Toplanan anketlerin 55 tanesi müdür, 21 tanesi müdür baş yardımcısı ve 81 tanesi de müdür yardımcısına aittir. Anket formu toplam 35 soru ve ek olarak 12 adet kişisel bilgi sorusundan oluşmakta olup 5’li Likert ölçeği esas alınarak ifadelerin ne derece doğru olduğunun katılımcılar tarafından belirlenmesi istenmiştir. . Bu ölçek Pisapia ve arkadaşları (Pisapia, vd., 2005: 60) tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen ve çevirisi Naktiyok ve Çiçek (2011) tarafından yapılan 35 maddelik ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerini ölçmede; deneyimleri yansıtmaya (1-15. ifadeler), yeniden çerçeveleme (16-23. ifadeler), sistem düşüncesi (24-35. ifadeler) olarak adlandırılan üç boyuta ilişkin ifadeler yer almaktadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kapsamı gereği Tokat il ve ilçelerinde kamuya bağlı tüm ortaöğretim kurum idarecilerine birebir ulaşılarak verilen anketlerin toplanması amaçlanmıştır. Başlangıçta elden anket verilip anında toplanması üzerine kurulu bir sistem mevcutken daha sonra uzak ilçelere ulaşımın kış şartlarında zor olması sebebiyle bu sisteme ek olarak, idarecilerle iletişime geçilip mail adreslerine anket yollanarak geri dönüş yapmaları istenmiştir.

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu aşamada, araştırmada kullanılan ankette yer alan demografik ve mesleki değişkenlerin, yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi üzerine etkisi ölçülmüş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

3.8.1. Anketin Güvenilirliğine İlişkin Analizler

Öncelikle anket formlarından elde edilen verileri, yapılacak istatistiksel analizler yoluyla anlamlandırabilmek için araştırmada kullanılan anket formlarının güvenilirlik düzeylerinin yeterli olup olmadıkları araştırılmıştır. Bu kapsamda güvenilirlik için Cronbach Alpha Güvenirlik ölçütünden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 35 sorudan oluşan stratejik düşünme ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,906 olarak tespit edilmiş olup bu oranın 0,60'ın üzerinde olması kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Tablo 3.1: Anket Güvenilirliğine İlişkin Analiz Tablosu

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	,905
Soru Sayısı	35

3.8.2. Demografik Özelliklerle İlgili Hipotezler

Araştırmaya katılan yöneticilere öncelikle yaş, cinsiyet, medeni hal, branş, eğitim durumu, statüleri, görev süreleri, yöneticilik statüleri ve süreleriyle ilgili sorular sorulmuştur. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları tablolar halinde ortaya konmuştur. İlk adım olarak frekans ölçümleri hesaplanmıştır.

Tablo 3.2: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde hesaplamaları

CİNSİYET	Kişi Sayısı	Yüzde	YAŞ	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	20	12,7	39 ve altı	51	32,5
Erkek	137	87,3	40-49	63	40,1
Toplam	157	100,0	50 ve üstü	43	27,4
			Toplam	157	100,0
EĞİTİM DURUMU	Kişi Sayısı	Yüzde	MEDENİ HAL	Kişi Sayısı	Yüzde
Lisans	123	78,3	Evli	147	93,6
Y.Lisans ve Doktora	34	21,7	Bekar	10	6,4
Toplam	157	100,0	Toplam	157	100,0
BRANŞ	Kişi Sayısı	Yüzde			
Sosyal Bilimler	83	52,8			
Fen Bilimleri	34	21,7			
Diğer	40	25,5			
Toplam	157	100,0			

Cinsiyet kategorisinde okul idarecilerin 20'si (%12,7) kadın 137'si (%87,3) erkek; yaş kategorisinde 39 ve altı 51 kişi (%32,5), 40-49 arasında 63 kişi (%40,1), 50 ve üstü 43 kişi (%27,4); branş kategorisinde sosyal bilimler alanında 83 kişi (%52,9), fen bilimleri alanında 34 kişi (%21,7), diğer alanda 40 kişi (%25,5); medeni hal kategorisinde evli 147 kişi (%93,6), bekar 10 kişi (%6,4); eğitim durumu kategorisinde, lisans mezunu 123 kişi (%78,3), yüksek lisans ve doktora mezunu 34 kişi (%21,7) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.3: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

	Yaş Aralıkları	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)		
Yansıtma	39 ve altı	51	4,2074	,37727	,460	,632		
	40-49	63	4,2825	,31354				
	50 ve üstü	43	4,2698	,61204				
	Toplam	157	4,2546	,43203				
Çerçeveleme	39 ve altı	51	3,8382	,34847	,639	,529		
	40-49	63	3,7707	,32017				
	50 ve üstü	43	3,7587	,48212				
	Toplam	157	3,7894	,37871				
Sistem Düşüncesi	39 ve altı	51	4,1520	,40404	,533	,588		
	40-49	63						
	50 ve üstü	43					4,1459	,33936
	Toplam	157					4,0740	,48640
			4,1282	,40362				

Yukarıda tablo 3.3'de yaş kategorisine ait ANOVA tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.5$ olması gerektiğinden bu değerlerin yaş faktörü açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.4: Cinsiyet Değişkeni Açısından T-Test Analiz Tablosu

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T-Test Değeri(F)	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Kadın	20	4,2433	,31065	,310	,901
	Erkek	137	4,2563	,44788		
Çerçeveleme	Kadın	20	3,6250	,26594	1,463	,009
	Erkek	137	3,8133	,38740		
Sistem Düşüncesi	Kadın	20	4,0750	,35448	,195	,530
	Erkek	137	4,1359	,41090		

Yukarıda cinsiyet değişkenine ait T-Test tablosuna bakıldığında çerçeveleme boyutunda anlamlılık düzeyinin, çerçeveleme boyutunda $p < 0,05$ olduğu, dolayısıyla cinsiyet değişkeni ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. H2 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilere ait ortalamalara bakıldığında ise erkek yöneticilerin

(3,81), kadın yöneticilere (3,62) oranla çerçeveleme boyutunda daha fazla stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkeni Açısından T-Test Analiz Tablosu

	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T-Test Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Evli	147	4,2642	,41624	1,649	,287
	Bekar	10	4,1133	,63327		
Çerçeveleme	Evli	147	3,8022	,38204	,806	,102
	Bekar	10	3,6000	,27513		
Sistem Düşüncesi	Evli	147	4,1216	,40878	,204	,435
	Bekar	10	4,2250	,31926		

Yukarıda medeni durum değişkenine ait T-Test tablosuna bakıldığında anlamlılık düzeylerinin $p < 0,05$ (sig.) olması gerektiğinden medeni durum ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir. H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.6: Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

	Branş	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Sosyal Bilimler	83	4,2479	,52715	,629	,535
	Fen Bilimleri	34	4,2020	,27584		
	Diğer	40	4,3133	,30315		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	Sosyal Bilimler	83	3,7756	,45270	,824	,441
	Fen Bilimleri	34	3,7479	,29473		
	Diğer	40	3,8531	,25142		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	Sosyal Bilimler	83	4,1509	,48287	,735	,481
	Fen Bilimleri	34	4,0539	,27362		
	Diğer	40	4,1441	,30315		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Yukarıda branş kategorisine ait ANOVA tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0,05$ olması gerektiğinden tüm boyutlara ait değerlerin branş faktörü açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.7: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yansıtma	Lisans	123	4,2661	,44480	,401	,528
	Yüksek Lisans ve Doktora	34	4,2130	,38552		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	Lisans	123	3,7799	,39014	,352	,554
	Yüksek Lisans ve Doktora	34	3,8235	,33727		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	Lisans	123	4,1277	,41111	,001	,977
	Yüksek Lisans ve Doktora	34	4,1299	,38116		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Tablo 3.7’de eğitim durumu kategorisine ait ANOVA tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0,05$ olması gerektiğinden eğitim durumu faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. H5 hipotezi reddedilmiştir.

3.8.3. Mesleki Özelliklerle İlgili Hipotezler

Bu kısımda yöneticilere yöneltilen “Yöneticilik statünüz nedir?” “Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?” “Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?” “Bu okulda kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?” “Kaç farklı kurumda yöneticilik yaptınız?” “Yöneticilik eğitimi aldınız mı?” “Aldı iseniz ne tür eğitim aldınız?” soru yanıtlarının stratejik düşünme düzeyi üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı, anlamlı bir farklılık oluşturması durumunda ise hangi grupların daha fazla etkilendiği analiz edilmiştir.

Tablo 3.8: Mesleki Özelliklere Ait Değişkenlerin Frekans Ve Yüzde Hesaplamaları

Yöneticilik Statüsü ?	Kişi Sayısı	Yüzde	Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapmaktasınız?	Kişi Sayısı	Yüzde
Müdür	55	35,0	15 yıl ve daha az	44	28,0
Müdür Baş Yardımcısı	21	13,4	16-20 yıl	53	33,8
Müdür Yardımcısı	81	51,6	21 ve üstü	60	38,2
Toplam	157	100,0	Toplam	157	100,0
Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız?	Kişi Sayısı	Yüzde	Bu Okulda Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız?	Kişi Sayısı	Yüzde
5 yıldan az	68	43,3	1-2	56	35,7
6-10	35	22,3	3-4	62	39,5
11-15	24	15,3	5 ve üstü	39	24,8
16-20	14	8,9	Toplam	157	100,0
21 ve üstü	16	10,2			
Toplam	157	100,0			

Tablo 3.8: Mesleki Özelliklere Ait Değişkenlerin Frekans Ve Yüzde Hesaplamaları (devamı)

Kaç Farklı Kurumda Yöneticilik Yaptınız?	Kişi Sayısı	Yüzde	Yöneticilik Eğitimi Aldınız mı?	Kişi Sayısı	Yüzde
1	55	35,0	Hayır	55	35,0
2	53	33,8	Evet	102	65,0
3 ve üstü	49	31,2	Toplam	157	100,0
Toplam	157	100,0			
Ne Tür Yöneticilik Eğitimi Aldınız?	Kişi Sayısı	Yüzde			
Tezli Yüksek Lisans	2	1,3			
Tezsiz Yüksek Lisans	20	12,7			
Hizmetiçi Eğitim ve Diğer	80	51,0			
Toplam	102	65,0			
Missing System	55	35,0			
Toplam	157	100,0			

Tablo 3.8'e bakıldığında yöneticilik statüsü kapsamında 55 müdür (%35), 21 müdür başyardımcısı (%13,4), 81 müdür yardımcısı (%51,6) kişi olduğu görülmektedir yani anketi cevaplayan idarecilerin yarısını müdür yardımcısı statüsündeki idareciler oluşturmaktadır. Bu idarecilerden 15 yıl ve daha az yıl öğretmenlik yapanlar 44 kişi (%28), 16-20 yıl arası öğretmenlik yapanlar 53 kişi (33,8), 21 ve daha fazla yıl öğretmenlik yapanlar ise 60 kişi (%38,2) olarak belirlenmiştir.

Yöneticilik yapılan yıl sayısı tablosuna bakıldığında ise 5 yıldan az yapanlar 68 kişi (%43,3), 6-10 yıl arası yapanlar 35 kişi (%22,3), 11-15 yıl arası yapanlar 24 kişi (%15,3), 16-20 yıl arası yapanlar 14 kişi (%8,9), 21 ve daha fazla yıl yöneticilik yapanlar ise 16 kişi (%10,2) olarak belirlenmiştir. Buldukları okulda kaç yıldır yöneticilik yaptıklarına dair sonuçlarda ise 1-2 yıl arası olanlar 56 kişi (%35,7), 3-4 yıl arası bulunanlar 62 kişi (%39,5), 5 ve daha fazla yıldır yapanlar ise 39 kişi (%24,8) olduğu ortaya çıkmıştır. İdarecilerin, "Kaç farklı kurumda yöneticilik yaptınız?" sorusuna verdikleri yanıtlarda ise sadece 1 kurumda çalışanlar 55 kişi (%35,0), 2 kurumda çalışanlar 53 kişi (%33,8), 3 ve daha fazla kurumda çalışanlar 49 kişi (%31,2) olarak belirlenmiştir. Yöneticilik eğitimi konusuna gelindiğinde ise 101 kişinin (%64,3) bu eğitimi aldığı 56 kişinin (%35,7) ise almadığı ortaya çıkmıştır. Son tabloda ise görüldüğü üzere tezli yüksek lisans eğitimi alan 2 kişi (%1,3), tezsiz yüksek lisans eğitimi alan 20 kişi (%12,7), hizmetiçi eğitim ve diğer eğitimleri alan ise 80 kişi (%51,6) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.9: Yöneticilik Statüsü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

	Yöneticilik Statüsü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Müdür	55	4,3426	,31114	3,346	,038
	Müdür Baş Yard.	21	4,3524	,30488		
	Müdür Yard.	81	4,1695	,51013		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	Müdür	55	3,8909	,34699	3,449	,034
	Müdür B. Yard.	21	3,7917	,33385		
	Müdür Yard.	81	3,7198	,39817		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	Müdür	55	4,2366	,41439	3,836	,024
	Müdür B. Yard.	21	4,1587	,26862		
	Müdür Yard.	81	4,0466	,41068		
	Toplam	157				

Tablo 3.9’da “Yöneticilik statünüz nedir?” sorusuna verilen yanıtların analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0,05$ olması gerektiğinden yöneticilik statüsü faktörünün tüm boyutlarda anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10: Yöneticilik Statüsü Değişkenine Ait Post-Hoc LSD Testi

			Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	-,00978	,929
		Müdür Yardımcısı	17305*	,081
	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür	,00978	,021
		Müdür Yardımcısı	,18283	,081
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-,17305*	,021
		Müdür Baş Yardımcısı	-,18283	,929
Çerçeveleme	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	,09924	,010
		Müdür Yardımcısı	,17111*	,301
	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür	-,09924	,301
		Müdür Yardımcısı	,07187	,432
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-,17111*	,010
		Müdür Baş Yardımcısı	-,07187	,432
Sistem Düşüncesi	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	,07791	,445
		Müdür Yardımcısı	19006*	,007
	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür	-,07791	,445
		Müdür Yardımcısı	,11215	,250
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-,19006*	,007
		Müdür Baş Yardımcısı	-,11215	,250

Tablo 3.10’de bu üç boyuttaki farklılığın hangi statülerden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc LSD analizi gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında yansıtma boyutunda müdür statüsündeki idarecilerin, müdür yardımcısı statüsündeki idarecilere göre farklılığının daha yüksek çıktığı, yani bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanma, yaşanan bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihinde yeniden canlandırma ve bir sorunu çözerken geçmiş tecrübelerden yararlanma gibi konularda daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında ise müdür yardımcısı statüsündeki yönetici faktörünün müdür statüsündeki yönetici faktörüne göre farklılığının daha yüksek çıktığı, yani çevredekilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip etme, çok sayıda bilgi karşılaştırıldığında farklı yöntemler kullanma, her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alma, değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışma, farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunma gibi konularda müdür yardımcılarının müdürlere oranla daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11: Yöneticilik Statüsü Değişkenine Ait Faktör Ortalamaları

	Yöneticilik Statüsü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Yansıtma	Müdür	55	4,3426	,31114
	Müdür Baş Yardımcısı	21	4,3524	,30488
	Müdür Yardımcısı	81	4,1695	,51013
	Toplam	157	4,2546	,43203
Çerçeveleme	Müdür	55	3,8909	,34699
	Müdür Baş Yardımcısı	21	3,7917	,33385
	Müdür Yardımcısı	81	3,7198	,39817
	Toplam	157	3,7894	,37871
Sistem Düşüncesi	Müdür	55	4,2366	,41439
	Müdür Baş Yardımcısı	21	4,1587	,26862
	Müdür Yardımcısı	81	4,0466	,41068
	Toplam	157	4,1282	,40362

Tablo 3.11’de yöneticilik statüsüne göre faktör ortalamalarına bakıldığında da yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarının ortalamaları sonuçları destekler niteliktedir.

Tablo 3.12: Öğretmenlik Yapılan Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

	Öğretmenlik Yapılan Yıl Sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	ANOVA Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	15 yıl ve daha az	44	4,1833	,38796	,837	,435
	16-20 yıl	53	4,2775	,29931		
	21 ve üstü	60	4,2867	,54732		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	15 yıl ve daha az	44	3,7727	,35486	,058	,943
	16-20 yıl	53	3,7958	,28607		
	21 ve üstü	60	3,7958	,46371		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	15 yıl ve daha az	44	4,0928	,35136	,290	,749
	16-20 yıl	53	4,1557	,36215		
	21 ve üstü	60	4,1298	,47283		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Tablo 3.12’de “Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtların analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden öğretmenlik yapılan yıl sayısı faktörünün hiçbir boyutta anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H7 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.13: Yöneticilik Yapılan Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

	Yöneticilik Yapılan Yıl Sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yansıtma	5 yıldan az	68	4,2255	,27978	1,091	,363
	6-10	35	4,2488	,45346		
	11-15	24	4,3556	,32876		
	16-20	14	4,3857	,31289		
	21 ve üstü	16	4,1250	,90591		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	5 yıldan az	68	3,7618	,31735	,549	,700
	6-10	35	3,7857	,36072		
	11-15	24	3,8646	,30153		
	16-20	14	3,8661	,36183		
	21 ve üstü	16	3,7344	,68750		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	5 yıldan az	68	4,1212	,35287	,440	,780
	6-10	35	4,1794	,38924		
	11-15	24	4,1638	,31229		
	16-20	14	4,0714	,35030		
	21 ve üstü	16	4,0417	,72072		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Tablo 3.13’de “Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtların analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında

anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden yöneticilik yapılan yıl sayısı faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.14: Bu Okulda Yapılan Yöneticilik Yıl Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

	Bu Okuldaki Yöneticilik Yıl sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yansıtma	1-2	56	4,2155	,37020	,546	,580
	3-4	62	4,2975	,31389		
	5 ve üstü	39	4,2427	,63587		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	1-2	56	3,7321	,345781	,148	,320
	3-4	62	3,8376	,30829		
	5 ve üstü	39	3,7949	,50449		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	1-2	56	4,1264	,36557	,005	,995
	3-4	62	4,1320	,33525		
	5 ve üstü	39	4,1247	,54305		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Tablo 3.14’de “Bu okulda kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtların analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden bu okulda yapılan yöneticilik yıl sayısı faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H9 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 3.15: Yöneticilik Yapılan Farklı Kurum Sayısı Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi

	Yöneticilik Yapılan Farklı Kurum Sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yansıtma	1	55	4,2739	,32702	,727	,485
	2	53	4,1975	,38385		
	3 ve üstü	49	4,2948	,56657		
	Toplam	157	4,2546	,43203		
Çerçeveleme	1	55	3,7773	,32247	1,865	,158
	2	53	3,7274	,30161		
	3 ve üstü	49	3,8699	,48945		
	Toplam	157	3,7894	,37871		
Sistem Düşüncesi	1	55	4,1241	,36363	,607	,546
	2	53	4,0881	,34220		
	3 ve üstü	49	4,1761	,49971		
	Toplam	157	4,1282	,40362		

Tablo 3.15’de “Kaç farklı kurumda yöneticilik yaptınız?” sorusuna verilen yanıtların analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden yöneticilik yapılan farklı kurum sayısı faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H10 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 3.16: Yöneticilik Eğitimi Alınıp Alınmaması Değişkenine Ait T-Test Analizi

	Yöneticilik Eğitimi Alma durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T-Test Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Hayır	56	4,2833	,36851	,471	,537
	Evet	101	4,2387	,46451		
Çerçeveleme	Hayır	56	3,7353	,30278	2,277	,184
	Evet	101	3,8193	,41325		
Sistem Düşüncesi	Hayır	56	4,0998	,34222	,622	,514
	Evet	101	4,1439	,43478		

Tablo 3.16’da “Yöneticilik eğitimi aldınız mı?” sorusuna verilen yanıtların T-test analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden yöneticilik eğitimi alınıp alınmaması faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H11 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.17: Alınan Yöneticilik Eğitimi Türü Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans

	Alınan Yöneticilik Eğitimi Türü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Anova Değeri	Anlamlılık Düzeyi(sig)
Yansıtma	Tezli Yüksek Lisans	2	4,4333	,61283	,258	,773
	Tezsiz Yüksek Lisans	20	4,2788	,30277		
	Hizmetçi Eğitim ve Diğer	81	4,2296	,49666		
	Toplam	103	4,2431	,46403		
Çerçeveleme	Tezli Yüksek Lisans	2	4,0000	,70711	,414	,662
	Tezsiz Yüksek Lisans	20	3,7563	,30206		
	Hizmetçi Eğitim ve Diğer	81	3,8210	,42708		
	Toplam	103	3,8119	,40783		
Sistem Düşüncesi	Tezli Yüksek Lisans	2	4,2083	,53033	,036	,965
	Tezsiz Yüksek Lisans	20	4,1375	,30622		
	Hizmetçi Eğitim ve Diğer	81	4,1290	,44896		
	Toplam	103	4,1322	,42242		

Tablo 3.17 ‘de “Ne tür yöneticilik eğitimi aldınız?” sorusuna verilen yanıtların ANOVA analiz tablosuna bakıldığında yansıtma, çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutlarında anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ olması gerektiğinden alınan yöneticilik eğitimi

türü faktörünün hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. H12 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.18: Hipotez Kabul-Red Tablosu

HİPOTEZ	SONUÇ
Hipotez 1: Yaş ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 2: Cinsiyet ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	KABUL
Hipotez 3: Medeni hal ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 4: Branş ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 5: Eğitim durumu ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 6: Yöneticilik statüsü ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	KABUL
Hipotez 7: Öğretmenlik yapılan yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 8: Yöneticilik yapılan yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 9: Bu okulda yapılan yöneticilik yıl sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 10: Yöneticilik yapılan farklı kurum sayısı ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 11: Yöneticilik eğitimi alınıp alınmaması ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED
Hipotez 12: Alınan yöneticilik eğitimi türü ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı fark vardır.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda öncelikle strateji, stratejik yönetim ve süreci daha sonra araştırmanın temel etkenini oluşturan stratejik düşünme kavramı ve süreci üzerinde durulmuştur.

Stratejik düşünme, örgütsel faaliyetlerde stratejinin belirlenmesi gereğinin algılanmasından, uygulanan stratejinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesine kadar her bir aşamada, her çalışanın özellikle de üst yönetim kademesindeki bireylerin düşünme kabiliyetini ortaya koymaktadır. Tüm bu süreç içerisindeki her bir kademedeki ilerleme ve gerileme, başarı veya kaybediş tamamıyla stratejik düşünebilme kabiliyetinin bir sonucu olmaktadır. Sahip olunan bu yetenek neticesinde örgüt, bünyesindeki zayıflıklar ve üstünlükler doğrultusunda iç-dış çevresel analizleri isabetli bir şekilde yapıp çevresel fırsat ve tehditleri algılayabilme, sonucunda da tüm bunlardan ders çıkararak ilerleyen yıllarda varlığını sürdürebilmek adına sağlam adımlar atabilme gücüne sahip olacaktır. Stratejik düşünebilen bireyler bu süreç içerisinde sadece yeni stratejiler üretmez gerekirse mevcut stratejiler üzerinde değişiklik yaparak ya da bunları geliştirerek uygulayabilme inisiyatifine sahiptir.

Günümüzde kamu ve özel sektörünün rekabet savaşında daha sık karşı karşıya kalmasının ve kamu yönetimlerinin verimlilik ve etkinlik çabasının gittikçe artmasının bir sonucu olarak, kamu yöneticilerinin de stratejik kararlar alma zorunlulukları bulunmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının amaçlarına ulaşma motivasyonlarının sürekli artması ve çevresel faktörlerin değişim hızının artması nedeniyle, başarının elde edilmesinin zorlaşması durumun bir sonucu olarak, kamu kurum ve kuruluş yöneticilerinin stratejik düşünme kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü stratejik kararların planlanabilmesi ve uygulanabilmesi için ön şart, örgüt içerisindeki yöneticilerin stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmalarıdır.

Çalışmanın amacı her alanda olduğu gibi rekabetin var olduğu eğitim kurumlarının yönetiminde okul yöneticilerinin demografik ve mesleki değişkenlere bağlı olarak stratejik düşünme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmektir. Bu kapsamda Tokat il ve ilçelerinde devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan müdür, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları üzerinde stratejik düşünme düzeyi ölçeğine ilişkin

anket uygulanmıştır. Bu anketlerin bir kısmı idarecilere elden verilip toplanmış, bir kısmı da e-posta yoluyla gönderilerek uygulanmıştır.

Toplanan anketler üzerinde, demografik özelliklere ait yaş, branş, eğitim durumu değişkenlerinde Oneway-ANOVA testi uygulanırken, cinsiyet ve medeni duruma ait değişkenlerde T-test uygulanmıştır. Mesleki özelliklere ait “Yöneticilik eğitimi aldınız mı?” sorusuna yönelik T-test uygulanırken, bu kategorideki diğer sorulara Oneway-ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular:

Birinci Hipotez: Demografik özelliklere ait yaş değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. ÜKT teorisi kapsamında bakıldığında bu konuda yapılmış araştırmalar söz konusudur. Wiersema ve Bantel’e göre üst kademede bulunan kişilerin yaş ortalamaları arttıkça çevrede yaşanan yeniliklere ve değişimlere karşı daha kapalı ve korumacı olmaktadır yani şu an içinde buldukları duruma karşı daha bağımlı halde bulunmaktadır (Wiersema ve Bantel,1992). Dolayısıyla buda göstermektedir ki yaşça büyük olan yöneticiler diğerlerine göre yeni uygulamalarda ve kararlar alma konusunda daha tutucu olmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Çıkan sonuçların sebebi, yaşı ilerlemiş yöneticilerin sisteme karşı daha dirençli ve yeniliklere daha kapalı olmasından, yaşı daha genç olan yöneticilerin ise daha tecrübesiz ve stratejiyi, yönetim sistemine uygulamakta zorlanmalarından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

İkinci hipotez: Demografik özelliklere ait cinsiyet değişkeninin stratejik düşünme düzeyine ait çerçeveleme boyutunda anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüş ve hipotez doğrulanmıştır. Bu kapsamda, T-test tablosunda, kadın-erkek yöneticilerin ortalamalarına bakıldığında erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla daha fazla stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi ankete katılan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerden oldukça az sayıda olması olabileceği gibi, yapılmış birçok araştırmaya da bakılarak, Türkiye’deki geleneksel yapının kadın yöneticilere uygun olmaması, okul yöneticiliğinin daha fazla sorumluluk, iş yoğunluğu barındırması ve olaylara karşı daha fazla direnç ve objektiflik gerektirmesi sebebiyle kadın yöneticilerin isteksiz davranmaları da buna sebep olmuş olabileceği söylenebilir. Literatür çalışmalarına bakıldığında Bulut (2014), yöneticilerin, MEB stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri üzerine bir çalışma yürütmüş, katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem türü ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak

görüşlerinin etkilenip etkilenmediğini analiz etmiştir. Çıkan sonuçlara göre erkek katılımcılar okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını kadınlara oranla daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu da sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Üçüncü hipotez: Demografik özelliklere ait medeni hal değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Günümüzde artık geleneksel yönetim anlayışı terkedilmeye ve modern, stratejik yönetim anlayışı hâkim olmaya başlamış, yöneticilere de buna yönelik çeşitli eğitimler verilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin evli veya bekâr olmalarından ziyade, stratejik düşünme ve yönetim konusunda belli yeterliliklere ulaşmış olmaları, bünyelerinde stratejik kabiliyetleri barındırıyor olmaları ve olabildiğince bu kabiliyetleri yönetim uygulamalarına aktarabiliyor olmaları, okul yöneticiliğinde daha ön plana çıkıyor olabileceği söylenebilir.

Dördüncü hipotez: Demografik özelliklere ait branş değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Araştırma sonuçları analiz edilirken, branş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturacağı düşünülmüş ancak elde edilen bulgular tam tersi yönde çıkmıştır. Sebebi ise daha önce belirtildiği gibi yöneticilikte önemli olanın, kişinin kendini yetiştirebilmesi, değişimlere, yeniliklere adapte olabilmesi ve kabiliyetlerini uygulamaya dökebilmesi olduğundan, yöneticilerin farklı branşlara sahip olması, stratejik düşünme düzeyi üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamış olabilir. Yöneticilerin sahip olduğu branşlara yönelik yapılan bazı çalışmalar da bunu destekler niteliktedir. Üstüner, vd. (2003: 1-16), okul yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin öz yeterlik algılarının cinsiyet, branş, kıdem ve en son mezun olunan yükseköğretim kurumu değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna varmıştır. Aynı şekilde Cemaloğlu da (2007: 73-112) yaptığı araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Beşinci hipotez: Demografik özelliklere ait eğitim durumu değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Sebebi, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen stratejik planlama eğitimlerinin, lisans döneminde değil de ilerleyen zamanlarda yöneticilik görevlerine

seçildikten sonra verilmiş olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca bir diğer sebebi de, alınan yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin yöneticilik alanında olmaması olabilir.

Mesleki özelliklere ait değişkenlere uygulanan analiz sonucunda;

Altıncı hipotez: Mesleki özelliklere ait “Yöneticilik statüsü” değişkeninin stratejik düşünme düzeyi üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmekte, hipotez doğrulanmaktadır. Ardından stratejik düşünmenin, yöneticilik statüsündeki hangi değişkenler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Post-Hoc LSD testi uygulanmıştır. Bulgulara göre yansıtma alt boyutunda müdürlerin, müdür yardımcılara göre stratejik düşünme konusunda farklılık oluşturduğu, yani bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerden yararlanma, yaşanan bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihinde yeniden canlandırma ve bir sorunu çözerken geçmiş tecrübelerden yararlanma gibi konularda daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, öğretmenlerin, idarecilik statüsüne ilk olarak müdür yardımcılığı ile adım atmaları, daha sonra müdür baş yardımcısı ve müdür olarak ilerlemeleri, müdürlerin, müdür yardımcılara oranla daha tecrübeli ve deneyimli olmalarını sağlamasından kaynaklanmış olabilir. Çerçeveleme ve sistem düşüncesi alt boyutlarında ise müdür yardımcılarının müdürlere göre stratejik düşünme konusunda farklılık oluşturduğu, yani çevredekilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip etme, çok sayıda bilgi karşılaştırıldığında farklı yöntemler kullanma, her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alma, değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışma, farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunma gibi konularda müdür yardımcılarının müdürlere oranla daha stratejik düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun, müdür yardımcılarının müdürlere oranla iş yükünün daha çok olması, müdürlere karşı sorumluluğunun olması ve daha dikkat gerektiren alanlarla meşgul olup, öğrencilerle ve öğretmenlerle alakalı sorunları inceleme ve gerekli araştırmaları yapma gibi görevlerinin olması, müdür yardımcılarını, müdürlere oranla daha stratejik düşünmeye itmiş olabileceği söylenebilir.

Yedinci hipotez: Öğretmenlik yapılan yıl sayısı değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Hipotez reddedilmiştir. Bazı noktalarda öğretmenlik ile yöneticilik olguları ortak bileşene sahip olsa dahi çoğunlukta, öğretmenlik ile okul yöneticiliği birbirinden ayrı konulara ve farklı uygulamalara,

yönetmeliklere sahiptir. Dolayısıyla öğretmenlik yıl sayısı değişse dahi okul yöneticilerinin stratejik düşünme düzeyini etkilememiş olabileceği söylenebilir.

Sekizinci hipotez: Yöneticilik yapılan yıl sayısı değişkeni ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Özdemir'e (2014:1) göre eğitim sisteminin neredeyse her sene değişikliğe uğraması, ortaöğretimin yeniden yapılandırılması, öğretmen yetiştirme, mesleki eğitim, pedagojik formasyon gibi eğitimi temelden etkileyen konularda radikal kararlar alınması, okulun ve eğitimin değerden yoksun bir meta olarak görülmesine yol açarak gerek yöneticileri gerekse öğretmenleri ve velileri, okullar hakkında belli yargı kalıplarına sahip olmaya itmiştir. Dolayısıyla eğitimde yaşanan bu değişiklikler ve kalıplaşmış düşünce sistemleri, okul yöneticilerinin stratejik düşünme düzeyi üzerinde farklı bir etki oluşturmamış olabilir.

Dokuzuncu hipotez: Aynı okulda yöneticilik yapılan yıl sayısı değişkeni ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Bunun sebebinin, okulların kendine özgü kültürünün, belli bir çevresinin ve işleyiş tarzlarının olması, aynı okulda uzun süre görev yapan yöneticileri de bu işleyişlere adapte olmaya ve sorunları kendine has bir takım yöntemlerle çözmeye alışmaya itmiş, bu da yöneticilerin stratejik düşünme ihtiyacını geri plana atmalarına sebep olmuş olabileceği söylenebilir..

Onuncu hipotez: Yöneticilik yapılan farklı kurum sayısı değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ve hipotez reddedilmiştir. Eğitim kurumları her ne kadar belli bir eğitim sistemine bağlı olsa da her biri farklı çevrelere, farklı örgüt kültürüne ve anlayışa sahiptir. Bunun da farklı kurumlarda görev yapmış olan okul yöneticilerinin stratejik düşünme düzeyini etkilememiş olabileceği söylenebilir.

On birinci hipotez: Yöneticilik eğitimi alınıp alınmaması değişkeni ile yöneticilerin stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Ülkemizde okul yöneticileri, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan ve mesleklerine yönelik olumlu ve anlamlı tutumlar geliştirmeden görevlerine başlayabilmekte, bu nedenle de doğru davranışlar sergileyememektedirler. Bu durumun en önemli nedeni, eğitim sistemimizde okul yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi ve dolayısıyla sahip olmaları gereken yeterlikleri kazandırabilecek herhangi bir eğitime,

göreve başlamadan önce katılmamalarıdır (Turhan ve Karabatak, 2015: 80). Dolayısıyla yöneticilerin, mesleklerini icra ettikleri sırada aldıkları eğitimi yeterli düzeyde benimseyememeleri, olması gerektiği gibi uygulayamamaları ya da bu yönde isteksiz davranıyor olmaları, yöneticilerin stratejik düşünme konusunda bir farklılık oluşturamamalarına yol açmış olabilir.

On ikinci hipotez: Alınan yöneticilik eğitimi türü değişkeni ile stratejik düşünme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve hipotez reddedilmiştir. Yöneticilik alanında verilen hizmet içi eğitim sınavlarında, eğitim yöneticiliği ile ilgili soruların %20 gibi bir orana sahip olması yeterli görülmemektedir. Ayrıca, öğretmenlere yönelik bir sınavda bu yeterliklerin tekrar sınanmak istenmesinin haklı bir gerekçesi bulunmamaktadır (Cemaloğlu, 2005: 259). Türkiye’de üniversiteler bünyesinde bulunan Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi anabilim dallarının işlevlerinden biri eğitim sistemine yönetici yetiştirmektir. Bu anabilim dalları bünyesinde yüksek lisans ve doktora programları ile her yıl yüzlerce mezun verilmektedir ancak bakanlık bu alanda lisansüstü eğitim yapmış olmayı sadece “tercih sebebi” olarak saymaktadır (Akın, 2012: 23). Ayrıca üniversitelerde okul yöneticisi yetiştirme programlarında konulan dersler bürokratik süreçleri destekleyici özellikler taşımış, problem çözme, yaratıcı düşünme ve proje üretme gibi becerilerin gelişmesine mani olmuştur. Öğretici merkezli olarak derslerin işlenmesi okul yöneticisi adayını, pasif hâle getirmiştir (Cemaloğlu, 2005: 266). Yönetici yetiştirme konusunda bu tarz eksiklikler mevcutken, okul yöneticilerinin yönetim alanında eğitim almış olmalarının stratejik düşünme ve hareket etme konusunda bir fark oluşturmadığı söylenebilir.

Çalışmayla ulaşılan sonuçlar ışığında bazı öneriler sunulabilir;

Uygulamaya yönelik öneriler: Okul yönetiminde görev almak isteyen öğretmenlere bu göreve seçilmeden önce gerek üniversiteler aracılığıyla gerekse Milli Eğitim Bakanlığı aracılığı ile yöneticilik eğitiminin verilmesi gerekir. Yönetici seçildikten sonra bu alanda alınan eğitim, idarecilerin bunu uygulamaya geçirebilmesi konusunda sıkıntılar yaratmaktadır (Turhan, Karabatak,2015:80). Yöneticilik alanında yapılan hizmetiçi eğitim sınavlarının ve diğer sınav içeriklerinin, yöneticiliği ilgilendiren kısımlarının artırılması, öğretmenlerin daha çok bu noktada sınanmaları doğru bir adım olacaktır. Diğer yandan, eğitim sisteminin çok sık aralıklarla değişikliğe uğraması hem okul yöneticilerini, hem de öğretmenleri ve okul çevresini olumsuz yönde etkilemekte ve adaptasyon sorunu yaratmaktadır. Dolayısıyla Milli Eğitim Bakanlığı, temeli sağlam atılmış, avantajları ve dezavantajları tartışılarak, üzerinde

zaman harcanmış, idarecilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin de görüşleri alınarak, katılımları sağlanarak dizayn edilmiş, doğru bir eğitim sistemi oluşturmalıdır. Yönetimde eskiden beri süregelen, cinsiyete yönelik belirli kalıpların kırılması adına kadın yöneticiler daha fazla desteklenmeli ve yöneticilik görevlerini icra ederken zorlanmamaları için gerekli çalışmalar yapılabilir. Kadınların yöneticilik için teşvik edilmeye, cesaretlendirilmeye, belki de pozitif bir ayrımcılığa gereksinimlerinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle; kadın çalışanları potansiyel yönetici olarak görüp, ilerlemeleri için gerekli olanaklar sağlanmalıdır (Tok ve Yalçın, 2017: 364). Akademik çalışmalar yürütülürken yapılmak istenen anketlere karşı, desteğin verilmesi adına katılımcıların bilimsel alanda çalışmaya katkı sağlayacağı gerçeğinin farkına varmaları ve bu yönde bilinçlendirilmeleri doğru bir adım olacaktır.

Akademiye yönelik öneriler; bu çalışmada sadece Tokat ilinde görev yapan ortaöğretim kurumu yöneticilerine yönelik araştırma yapılmıştır. İleriki çalışmalarda ilköğretim kademesi, diğer iller, özel okullar dâhil edilebilir. Bu çalışmada sadece mesleki ve demografik değişkenlere bakılmıştır. Sonraki çalışmalarda çeşitli değişkenler (örneğin; yaratıcılık, inovatif beceriler, kişilik özellikleri, liderlik biçimleri vs.) analize eklenebilir.

KAYNAKLAR

- KIRDEMİR, V., ACAR, İ.A., KEÇECİ, A. D., GENÇTÜRK, M. (2005). *Stratejik Plan Çalışması. ÜNİSAM. Süleyman Demirel Üniversitesi.*
- ALTINKURT, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları(Kütahya ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Cilt 10(4):1930
- AKGEMCİ, T.,(2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKIN, H.B.(2007). *Bilişim Teknolojilerinin Evrimi Ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri*. Cilt 8(1):239-253
- AKIN, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:12(2):1-30
- AKTAN, C.C.(1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim)*. Türkiye Genç İşadamları Derneği. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- _____(2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. Cilt 22(4):4-21.
- AKYÜZ, Y. (2012). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegem Akademi.
- AŞCI, B. (2017). Stratejik Yönetici Stratejik Düşünür Mü?; Sistem Yaklaşımı Bağlamında Cevap Arayışı. *ASEAD*. Cilt 4(11):15
- AZAKLI, S. (2000). Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi. *Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri*.(s.413-436). Düzenleyen TODAİE. Ankara.2000.
- BALABAN, Ö. (2011). *Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması. İSO 500 Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALCI, A. (2004).*Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar-Öneriler*. Çağdaş Eğitim.(307):22-40.
- BALIKESİR MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ. STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ. (2009). Yarın Neredeyiz? Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler. *Strateji Geliştirme Başkanlığı*. Ankara.
- BARCA, M. (2004). Yönetime Stratejik Yaklaşımın Anlamı ve Gerekliliği. Stratejik Boyutuyla *Modern Yönetim Yaklaşımları*. Altunışık, R., Dalay, İ., Coşkun, R. İstanbul: Beta Basın Yayımları.

- _____(2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 5(1): 7-38
- _____(2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist ?. *14.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. (s.283-289). Düzenleyen Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Yayım No:222
- _____(2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası. Nisan/Mayıs/Haziran*
- BARNEY, J.B.(1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Westley Company. s.69
- BAYDERE, S. (1997). Değişim ve Teknoloji. *Human Resources*. Eylül
- BAYYURT, N. (2011). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Journal of Social Policy Conferences*. Cilt 0(53):577-592
- BERSON, Y., SHAMİR, B. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style And Context. *The Leadership Quarterly*. Cilt 12(1)
- BETZ, F.,(2010). *Executive Strategy*. Çev. Ümit Şensoy. Ankara: TÜBİTAK Yayınları Popüler Bilim Kitapları.
- BİRCAN. İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *DPT Planlama Dergisi*. 42.Yıl Özel Sayı: s.16
- BONN, I. (2001) Developing Strategic Thinking As a Core Competency. *Management Decision*. 39(1): 63-71.
- _____(2005). Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(5-6):336-354.
- BRYSON, J. (1988). Strategic Planning.Big Wins and Small Wins. *Public Money and Management*. Autumn
- BRYSON, J.M., ALSTON, F.K. (2004). *Creating and Implementing Your Strategic Plan:A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey Bass: A Wiley Imprint. Second Edition. San Francisco.
- BULUT, H.,(2014). *Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri. Tekirdağ İli Örneği*. İstanbul: Okan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAN, N. (2004). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 33(147):40

- CEMALOĞLU, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı, Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 25(2): 249-274
- _____ (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt 5(1):73-112
- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge MA. MIT Press..
- COŞKUN, R. (2016). *Stratejik Yönetim, Kuram ve Uygulama*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- ÇAM, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayınevi
- ÇELİK, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. *F.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. s.33-34
- ÇELİKTEKİN, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 2(17):91-118
- ÇETİN, H. (2013). Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar. Denizli İli Örneği. *M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 10(24):87-112
- ÇETİNKAYA, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *G.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8(3): 57-76.
- ÇINARDALI, F.C., Dir, M. (2013). *G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:30:63-78
- ÇINAROĞLU, S., AVCI, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Ç.Ü. Dergisi. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 17(1):83-101
- ÇİÇEK, M. (2011). *Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____NAKTİYOK, A. (2013). Stratejik Düşünmenin İşlemcileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme. Türkiye Örneği. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*. Cilt 1(1)
- ÇOBAN, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Yayınevi
- ÇOMAKLI, E., EKİCİ, K., ŞAHİM, T. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: a-c yayınevi.
- DAFT, R.L., WEİCK, K.E. (1988). Company Performance:An Empirical Study. *Strategic Management Journal*. (9):123-139.

- DAVENPORT, T.H. (2007). Doğru Karar Alma, Analize Dayalı Rekabet. *Harward Business Review*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları
- DAVİES, B.(2003). *Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools*. Director: *International Leadership Centre. The University of Hull*. Paper Presented to the American Educational Research Association Annual Conference. Chicago 21-25th
- _____
DAVİES, B.J.,(2006). "Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*. Cilt 34, Sayı 1,s.121-139.
- DENK, N. (2011). *Strateji Oluşturma Modeli*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- DİGMAN, L.A. (1986). *Strategic Management*. Plano TX; Business Publications. Inc.
- DİNÇER, Ö.(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi,
_____(2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi
- DİNLER, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. Cilt 5(2).
- DOĞAN, S. HATİPOĞLU, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *A.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Dergisi*. Cilt 23(2):84 85.
- DOĞAN, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 35(1):147
- DOĞRU, M. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlarla Alan Araştırması*. İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DPT, (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik planlama Kılavuzu*. Ankara.
- DPT, (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara.
- DURGUN, M. (2017).*Yönetim Kurulunun İşlevleri ve Görevleri*. *Yönetim Zihin*.
<http://www.yonetselzihin.com>. (21/10/2019).
- DUTTON, J.E. DUNCON, R.B. (1987). The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*. 8(3):279-295
- EFİL, İ. (1989). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Sidre Yayıncılık.
- ERCİL, Y. SİĞRİ, Ü. (2008). *Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı*. Ankara:. Asil Yayın.
- ERDİL, O. KALKAN, A. ALPARSLAN, A.M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt 12(1):7-31
- EREN, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Küre Ajans

- _____.AREN, S. ALPKAN, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı 7,s.96-123.
- _____. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi, İstanbul
- ERKUT, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri. Yönetim'in Kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- ERTUNA, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- GELİŞİM PLANLAMA KURULU, (2002). Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. *Bursa. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü*. Kasım
- GENÇ, F.N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *D.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*.
- GLANZ, J. (2005). *What Every Principal Should Know About Strategic Leadership*. Corwin Press.
- GOLDMAN, E.F. (2007). Strategic Thinking At the Top. *MIT Sloan Management Review*. 48(4):75-81.
- GÖZÜM, G. Acar, P. (2018). İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alma Durumuna Göre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi. *İstanbul Management Journal*. Cilt 29(84): 93-112
- GRAETZ, F. (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities. *Management Decision*. 40(5):456-462.
- GRANT, R.M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford:Blackwell Publishers.
- GRANT, R. Jordan, J. (2014). *Foundations Of Strategy*. Çev. Gamze Sart. Ankara: Nobel Yayınevi
- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 23(2):61-85.
- GÜMÜŞELİ, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (28)53.
- GÜRER, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. Cilt 63:(91-105)
- HALL, R. (1977). *Organizations: Structure and Process*. 2. Edition Prentice-Hall.
- HAMBRİCK, D.C. Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The Organization As a Reflection Of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. (9):193-206
- HAMEL, G. Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.

- HAMİD, J.A. Knowledge Strategies of School Administrators And Teachers. *Putra Malaysia University. Selangor Faculty of Educational Studies..* s.259
- HARPER, S.C. (1991). Strategic Thinking, Backwards From The Future. *American Business Review. June*
- HARRISON, J.S. John, C.H. (1998). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. Second Edition. Ohio: South Western College Publishing. s.21
- HENDERSON, B. (1989). The Origin Of Strategy. *Harward Business Review. November December*
- HERACLEOUS, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning?. *Elsevier Science Ltd.*
- HİTT, M.A. VOLBERDA, H.W. MORGAN, R. E. REİNMOELLER, P. IRELAND, R. D. HOSKİSSON,R. E. (2008). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). *South Western Cengage Learning*.(8):18.
- KAYA, Y. (2009). Başarmanın Altın Anahtarı. Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler. *Milli Eğitim Bakanlığı. Strateji Geliştirme Başkanlığı*. Ankara.
- KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. 5. Baskı.
- KILIÇ, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*. Cilt 6(13):82-98.
- KOCATEPE, Ş. (2010) *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*. İstanbul. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KOÇEL, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOTİN, J. SHARAF, M. (1916). Management Succession And Administrative Style. *Psychiatry*. (30):237-248
- KÖSE, S. TETİK, S. ERCAN, C. (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler: Yönetim ve Ekonomi. *C.B.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 7(1):228
- KÖSEOĞLU, M.A. Temel, E.K. (2008). Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *E.O.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 9(2):71-88.
- LİEDTKA, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught?. *Long Range Planning*. 31(1): 120-129.
- LİPTON, M. (1996). Demystifying The Development Of An Organizational Vision. *Sloan Management Review*. S.84

- MARCH J.G. SİMON, H.H. (1958). *Organizations*. John Wiley and Sons Inc.
- MENTOR, P. (2011). *Stratejik Düşünmek*. Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları
- MEB. (2019). Milli Eğitim İstatistikleri. *Örgün Eğitim*.
- MİNTZBERG, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* January-February. S.107.
- MURDİCK, R.G. TOMLINSON, W. MOOR. RC. (2001). *Business Policy and Strategy: An Action Guide*. CRC Press, Sixth Edition. USA
- NAKTİYOK, A. KARABEY, C.N. TİMURÖĞLU, M. K. DAŞTAN, H. (2009a). *Stratejik Planlama*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- _____ TİMURÖĞLU, M.K. KARABEY, C.N. (2009b). *Stratejik Bilinç*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- _____ ÇİÇEK, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 28(2):159
- O'SHANNASSY, T. (2003). Modern Strategic Management, Balancing Strategic Thinkking and Strategic Plannig for internal and External Stakeholders. *Singapore Manegement Review*. January. (25).
- OKUMUŞ, F. KOYUNCU, M. GÜNLÜ, E. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayınevi
- OPPONG, S. (2014). Upper Echelons Theory Revisited: The Need For a Change From Casual Description To Casual Explanation. *Management*. 19(2):169-183
- ÖZCAN, S. (2004). Türk Kamu Yönetimindeki, Reform Çalışmalarının, Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla İncelenmesi. *TODAI*
- ÖZDEMİR, S. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- ÖZGÜR, H. ACAR, M. (2004). *Çağdaş Kamu Yönetimi II - Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZTEMEL, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Planlama. *Boğaziçi Yöneticiler Vakfı*. Mayıs
- PADAKİ, V. (2000). Coming To Grips With Organisational Values. *Development in Practice*. (10):3-4.
- PALEY, N. (2008). *Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?*. Çev. Ender Orfanlı. İstanbul. Kapital Medya.
- PAMUK, G. ERKUT,H. ÜLENGİN,F. ÜLENGİN,B. AKGÜÇ,Ö. ALPAY,Y. KOŞMA,H. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık

- PAPATYA, G. (1998). Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim. *S.D.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 3(3):123-134
- PERCA, J.A. ROBINSON, R.B.(2015). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. Mc Graw Hill. Çev. Mehmet Barca, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- PİSAPİA, J.R. REYES-GUERRA, D. COUKOS-SEMMEL, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. Kravis Leadership Institute. Claremont McKenna College. *Leadership Review*. (5):41-68.
- PORTER, M.E. (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review. November-December ____ (2007). Rekabet Stratejisi. Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık
- SARVAN, F. ARICI, E.D. ÖZEN, J. ÖZDEMİR, B. İÇİGEN, E.T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6:73-122.
- SENGE, P.M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- STEİSS, A.W. (2003). *Strategic Management For Public and Nonprofit Organizations*. CRC Press. NewYork.
- STEVENS ,J.M. BEYER, J.M. TRİCE, H.M. (1978). Assessing Personal, Role And Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*. (21):380-396.
- SUCU, M.E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma*. Denizli. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adım Ofset&Matbaacılık.
- TACHEVA, S. (2007). Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences. *University of St. Gallen*.
- TANRIVERDİ, M.E. GÜNDOĞAN,S. OZAŞKINLI, O. ŞİMŞEK, Y. YÜREKTÜRK, A. (2005). Bütünleşik Stratejik Planlama Sistemi(ISPS).*ASELSAN.A.Ş.*
- TİMUROĞLU, M.K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik*. Erzurum. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- TİNG, I.W.K. AZİZAN, N.A.B. KWEH, Q.L. (2015). Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship Between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. (195):686-694.
- TOK, T. YALÇIN, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 28

- TORLAK, Ö. ALTUNIŞIK, R. (2009). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- TROUT, J. RIVKIN, S. (2011). *Farklılaş Ya Da Öl*. Çev. Banu Adıyaman, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- TURHAN, M. Karabatak, S. (2015). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alan Yazınında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*. Cilt 2(3). Ekim
- TÜMER, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim. *Ankara Verimlilik Dergisi*. Sayı 1
- ÜLGEN, H. MİRZE, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi
- ÜNAL, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- ÜSTÜNER, M. DEMİRTAŞ, H. CÖMERT, M. ÖZER, N. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Alguları. *M.A.E.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. Haziran.(17):1-16
- VAROL, E.S. (2000). Planlama. *İ.Ü. Teknik Bilimler MYO*.
- YILDIRIM, E. AYKANAT, Z. (2014). Stratejik Yönetim Anlayışında Örgütü Canlandıran Tutum: Stratejik Niyet. *Leges Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 5(3):131-150.
- WALDECK, T.Z. (2007). The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking, Gabler Edition Wissenschaft. *Deutscher Universitäts Verlag. Germany*.
- WALLY,S. BAUM, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*. 37(4): 949.
- WEİCK, K.E.,(1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. 38(4):635
- WEİCK, K.E. KATHLEEN, M. S. DAVID, O. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16(4):410.
- WİERSEMA, M.F. BANTEL, K.A. (1992). Top Management Team Demography And Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*. 35(1):91–121
- YENİPİNAR, Ş. AKGÜN, N. (2017). Stratejik Yönetimin İlköğretim Kurumlarında Uygulanması. *A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 17(2):1039-1060.
- YILMAZ, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*. Cilt 14(50-51):67-85.
- YÜKSEL, F. Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. Cilt 11(1):31-41.
- YÜZBAŞIĞOĞLU, N. (2004). *2000’li Yıllarda Strateji Ve Planlama*. Konya: Çizgi Kitabevi.

EKLER

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK DÜŞÜNME

Bu çalışma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılarının stratejik düşünme düzeyinin demografik ve mesleki değişkenler açısından etkilenip etkilenmediğini belirlemeyi amaçlayan, Gaziosmanpaşa Üniversitesinde yürütülen bir tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Tez Danışmanı

Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

G.O.Ü. SBE İşletme Anabilim Dalı

Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz. Tercihinizi yaparken lütfen bu konuda okulunuzdaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Başarılı ya da başarısız olma nedenlerimi araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaşadığım bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihnimde yeniden canlandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birşey yaparken ya da karar verirken, onun diğer bölümleri nasıl etkileyeceğini hesaba katarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bir karar vermem gerektiğinde, ne yapacağım konusunda meslektaşlarımla ve konunun uzmanlarıyla görüşmelerim alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bir işi yaparken ya da bir karar verirken acaba daha neler yapabilirim diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İş yerinde iki grup arasında bir çatışma söz konusu olduğunda, çözmek için ortak bir amaç bulmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bir iş yaparken ya da karar verirken hata yapma ihtimalimin olduğunu kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bir işi yaparken ya da karar verirken, gelecekte de benzer bir durum olursa ne yaparım diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bir iş yaparken ya da karar verirken işin uzmanlarından fikir almaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kendi bakış açımın sınırlı olduğunu kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bir iş yaparken ya da karar verirken inançlarımı, değerlerimi ve hislerimi dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Bir sorunla karşılaştığımda onu anlayabilmek için “Neden” ile başlayan sorular sorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Belirli bir konuda başarılı ya da başarısız olmamın temel nedeninin ne olduğunu sistemli olarak düşünme gereği duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bir sorunu çözerken geçmiş tecrübelerimden yararlanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Karşıma çıkan sorunlar karmaşıklaştıkça, yeni bakış açıları ve çözüm önerileri ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Etrafımdakilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çevremdekilere gerçek düşüncelerini açıklamaları için özgürlük tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Benden farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Bir sorunu çözmek için farklı farklı stratejiler kullanırım ve çevremdekilerden de bunu isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bir sorun olduğunda farklı açılardan bakmak yerine, onu görüldüğü gibi değerlendirip ona göre bir çözüm planı yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bir sorunla karşılaştığımda onu alıştığım biçimde çözerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Bir soruna getirilen bir çözümün rutin bir çözüm olup olmadığını fark ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Elde ettiğim bir bilginin doğru olup olmadığını anlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Dış çevresel etkenlerin iş yerinde de değişime yol açacağını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalıştığım kurumun bir alanında gelişme potansiyeli görürsem çalışma kapasitemi artırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İşyerindeki farklı bölümlerin, işlerin yapılma biçimini etkilediğini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşyerimde değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Çalıştığım kuruma ait önemli kaynakların (para, insan, makine gibi) kullanımı konusunda politika ve prosedür uygularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Yaptığım işlerin çalıştığım kurumu nasıl etkileyeceğini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. İşyerinde iki grubun birbiri ile rekabet ettiğini gördüğümde, her ikisinin de başarılı olmasını sağlayabilecek bir hedef ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. İşyerindeki yeni bir uygulamanın, bir süre sonra onunla ilgisi olmayan diğer işlerin yapılışını nasıl değiştireceğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Çok sayıda bilgiyi karşılaştırdığımda farklı yöntemler kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Çevremdeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri için çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bölüm 2: Kişisel ve Mesleki Bilgiler

- 1) **Cinsiyetiniz** Kadın Erkek
- 2) **Yaşınız:** 29 ve altı 30-39 40-49 50-59 60 ve üstü
- 3) **Medeni Haliniz** Evli Bekar
- 4) **Eğitim Durumunuz** Lisans Yüksek Lisans Doktora
- 5) **Branşınız** Sosyal Bilimler Fen Bilimleri Diğer:
.....
- 6) **Yöneticilik Statünüz** Müdür Müdür Baş Yardımcısı Müdür Yardımcısı
- 7) **Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapmaktasınız** 5 yıldan az 6-10 11-15
 16-20 21 ve üstü
- 8) **Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız** 5 yıldan az 6-10 11-15
 16-20 21 ve üstü
- 9) **Bu Okulda Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız** 1-2 3-4 5-6
 7-8
- 10) **Kaç Farklı Kurumda Yöneticilik Yaptınız:** 1 2 3 4
 5 ve üstü
- 11) **Yöneticilik İle İlgili Eğitim Aldınız Mı** Hayır Evet
- 12) **Yöneticilik İle İlgili Eğitim Aldı İseniz Ne Tür Bir Eğitim Aldınız**
 Tezli Yüksek Lisans Tezsiz Yüksek Lisans Hizmet İçi Eğitim
 Diğer :

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zehra ÖZEREN KARAOĞLU

Doğum Yılı ve Yeri : 27/03/1989 Yeşilhisar/KAYSERİ

Eğitim Durumu: Lisans

Lisans Öğrenimi: 2008-2012 Erzurum Atatürk Üniversitesi- İktisadi İdari Bilimler Fakültesi-
İktisat Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi:

Yabancı Dili: İngilizce (Giriş)

Bilimsel Faaliyetleri:

İş Deneyimi : 2015-2016 Ücretli Öğretmenlik-Niksar Ortaokulu- Niksar/TOKAT

İletişim: 05066025956

E-Posta Adresi : udi_zehra@hotmail.com