

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER YÖNETİM VE ORGANİZASYONU BİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRK EĞİTİM VAKFI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

OUSMAN NJIE

İstanbul, 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER YÖNETİM VE ORGANİZASYONU BİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRK EĞİTİM VAKFI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

OUSMAN NJIE

Danışman : Doç. Dr. Öğretim Üyesi İHSAN YİĞİT

İstanbul, 2021

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Ousman Njie

Anabilim Dalı: İşletme Programı: Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Öğretim Üyesi İhsan Yiğit

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans –

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Uygulamaları, Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi Türk Eğitim Vakfı çalışanlarını bir araştırma çalışması olarak kullanarak keşfetmektir. İşte bu çalışmada Stratejik yönetim uygulamaları ile çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji izleme ve değerlendirme gibi kavramlara atıfta bulunuyoruz. Önceki çalışmaların gözden geçirilmesine dayanan bu araştırma, stratejik yönetim uygulamalarının (çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme-izleme) finansal ve finansal olmayanlar üzerindeki etkisini inceleyerek ve deneysel olarak test ederek yönetim literatürünü zenginleştirmeyi amaçlamaktadır.

Stratejik yönetim uygulamaları ile STK'ların organizasyon performansları arasında var olan ilişkiyi daha iyi anlamak ve daha iyi anlamak için, Stratejik yönetim uygulamaları ve STK'lar için özel olarak tasarlanmış finansal ve finansal olmayan performanslara ilişkin bir dizi standart sorunun kullanıldığı ve bir çevrimiçi anket. Online olarak toplam 103 soru dolduruldu. Toplanan veriler Microsoft Excel 2013 yardımıyla tablo haline getirilmiş ve daha sonra SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, stratejik yönetim uygulamalarının sadece finansal performans üzerinde değil, STK'ların finansal olmayan performansı üzerinde de olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma, STK'ların yüksek performans elde etmenin bir yolu olarak stratejik yönetime güvenmesini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Uygulamaları, Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname: Ousman Njie

Field: Business Administration: Programme: Social Projects Management and Organisation

Supervisor: Doç. Dr. Associate İhsan Yiğit

Degree Awarded Date:

Anahtar Kelimeler: Stratejic Management Practices, financial performance and non-financial performance

ABSTRACT

The primary goal of this study or research is to explore the relationship that exist between Strategic management practices and organisational performances using the employees of Turkish Education Foundation as a reseach study. Here in this study, by Stratejic management practics we refer to concepts like environmental scanning, strategy formulation, strategy implementaion and strategy monitoring and evaluation. Based on a review of prior studies, this research seeks to enrich the management literature by examining and empirically testing the impact of each of the strategic management practices (environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation-monitoring) on financial and non-financial performance of non-governmental organizations (NGOs).

To better undertsand the ralationship that exist between strategic management practices and organisation performances of NGOs, a quantitative research method was utilized in which a set of standard questions on stratejic management practices and financial and non financial performances designed specifically for NGOs were used and developed into an online questionnaire. A total of 103 questions were filled online. The data that was collected was tabulated with the help of Microsoft Excel 2013 which was afterwards analysed with the help of SPSS 20.0 software. The research results demonstrates that strategic management practices have positive impact not only on financial performance but on non-financial performance of NGOs. Moreover, the research recommends that NGOs rely on strategic management as a means to achieve high performance.

Key words: Stratejic Management Practices, financial performance and non-financial performance.

İÇİNDEKİLER

GENEL BİLGİLER.....	i
ÖZET.....	i
GENERAL INFORMATION.....	ii
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI VE KURAMSAL ARKAPLAN	5
2.1 Kuramsal Çerçeve	7
2.1.1 Kaynak Tabanlı Teori	7
2.1.2 Dinamik Kapasite Kuramı.....	10
2.2 Stratejik Yönetim Süreci.....	12
2.2.1 Stratejik Yönetim.....	12
2.2.2 Stratejik Yönetim Uygulamaları.....	14
2.2.3 Strateji	14
2.2.4 Çevresel Tarama	16
2.2.5 Strateji Formülasyonu	18
2.2.6 Strateji Uygulama	20
2.2.7 Strateji Değerlendirmesi.....	21
3. ORGANİZASYON PERFORMANSI.....	23
3.1 Finansal Ve Finansal Olmayan Organizasyon Performansları.....	27
3.2 Stratejik Yönetim Uygulamaları Ve Organizasyon Performans İlişkileri.....	29
4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	33
4.1 Çalışmanın Amacı	33
4.2 Çalışmanın Önemi	33
4.3 Araştırmanın Modeli	34
4.4 Araştırmanın Hipotezleri	35
4.5 Ana Kütle ve Örneklem.....	37

4.6	Kullanılan Ölçekler Ve İstatistik Yöntemler	37
4.6.1	Sosyo - Demografik Özellikler	37
4.6.2	Strateji Yönetim Uygulamaları Ölçekleri	37
4.6.3	Finansal Ve Finansal Olmayan Ölçekleri	39
4.6.4	Anketleri Çevirme Süreci	39
4.6.5	İstatistik Yöntemleri	40
4.6.6	Türk Eğitim Vakıfından Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	40
5.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	41
5.1	Güvenilirlik Analizleri	41
5.2	Faktör Analizleri	42
5.2.1	Finansal performans faktör analizi sonuçları	45
5.2.2	Finansal Olmayan Performans Faktör Analizi Sonuçları	46
5.2.3	Stratejik yönetim uygulamaları faktör analizi sonuçları	48
5.3	Faktör Analizinden Çıkan Modeli	50
5.4	Korelasyon Analizleri	51
5.5	Regression Analizleri	56
5.5.1	Strateji Formülasyonu Finansal Şeffaflığa Etkisi	56
5.5.2	Strateji Uygulama Finansal Şeffaflığa Etkisi	57
5.5.3	Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Şeffaflığa Etkisi	57
5.5.4	Strateji Formülasyon Finansal Olmayan Programların verimliliğine Etkisi	58
5.5.5	Strateji Uygulama Finansal Olmayan Programların Verimliliğine Etkisi	59
5.5.6	Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliğine Etkisi	60
5.5.7	Strateji Formülasyonu Programların Etkinliği Etkisi	60
5.5.8	Strateji Uygulama Programların Etkinliği Etkisi	61
5.5.9	Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Programların Etkinliği Etkisi	62
5.5.10	Strateji Formülasyonun Ortaklığına Etkisi	62
5.5.11	Strateji Uygulama Ortaklığına Etkisi	63
5.5.12	Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Ortaklığına Etkisi	63
5.5.13	Strateji Formülasyon kaliteye Etkisi	64
5.5.14	Strateji Uygulama Kaliteye Etkisi	65
5.5.15	Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Kaliteye Etkisi	65
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	67
EK	(Questionnaire)	76



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Türk Eğitim Vakıfından araştırmaya katılanların demografik özellikleri.....	40
Tablo 2 Araştırmada Kullanılan Envanterlere İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri.	42
Tablo 3 Envanterlerin KMO Ve Değeri Test Sonuçları	Error! Bookmark not defined.
Tablo 4 KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	44
Tablo 5 Finansal Performans Faktör Analizi Sonuçları	45
Tablo 6 Finansal Performans olmayan Faktör Analizi Sonuçları	46
Tablo 7 Stratejik Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 8 Finansal şeffaflık, programların verimliliği, programların etkinliği, ortaklık, kalite, strateji formülasyonu, strateji uygulama ve stratejideğerlendirme ve gözlem Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	52
Tablo 9 Strateji Formülasyonu – Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi sonucu	56
Tablo 10 Strateji Uygulama - Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi Sonucu	57
Tablo 11 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem – Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi Sonucu	57
Tablo 12 Strateji formülasyon - Finansal Olmayan Programların Verimliliği Regresyon Analizi	58
Tablo 13 Strateji Uygulama - Finansal Olmayan Programların Verimliliği Regresyon Analizi Sonucu	59
Tablo 14 Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliği Regresyon Analizi Sonucu	60
Tablo 15 Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliği Regresyon Analizi Sonucu	60
Tablo 16 Strateji Uygulama Programların Etkinliği Regresyon Analizi Sonucu	61
Tablo 17 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Programların Etkinliği Regresyon Analizi Sonucu.	62
Tablo 18 Strateji Formülasyonu Ve Ortaklığı Resgresyon Analizi Sonucu	62
Tablo 19 Strateji Uygulama Ortaklığı Regresyon Analizi Sonucu	63
Tablo 20 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Ortaklığı Resgresyon Analizi Sonucu	63
Tablo 21 Strateji Formülasyon ve kalite Regresyon Analizi Sonucu.....	64
Tablo 22 Strateji Uygulama Ve Kalite Regresyon Analizi Sonucu	65
Tablo 23 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Kaliteye Regresyon Analizi Sonucu.....	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Performans Araştırma Modeli34

Şekil 2 Faktör analizinden çıkan araştırma modeli.....50



TEŞEKKÜR

Bu yolculuğu başarılı kıldığı için her Şeyden önce Allah'a Őükretmek istiyorum. Onsuz bu gün geçmeyebilir. Sonrasında danışmanım Öğretim Üyesi Dr. İhsan Yiğit'e ihtiyacım olduğunda her zaman hazır olduğu için sonsuz desteği için teşekkür ederim.

Ayrıca özellikle moral ve akademik destekleri için Türkiye'deki arkadaşlarıma ve oda arkadaşlarıma da teşekkür etmek istiyorum. Gülsün Karayılan'a olağanüstü desteği için özel teŐekkürler; yolculuğumu kolaylaŐtıran ve mümkün kılan kişilerden biri hiç Şüphesiz ve bir de bu yolculuktaki desteğinden dolayı Duygu Özan'a da özel bir teşekkür ederim.



1. GİRİŞ

STK sektöründe stratejik yönetime ilişkin ampirik araştırmalar sınırlı kalmıştır ve temel olarak birkaç planlama tekniğinin benimsenmesini incelemektedir. Örneğın, Brown & Covey (1987), Crittenden, Crittenden & Hunt (1988), Jansson & Taylor (1978) gibi yazarlar, Jenster & Overstreet (1990), Odom & Boxx (1988), Stone (1989), Tober (1991), Unterman & Davis (1982) ve Wolch (1990), sadece birkaç STK'nın stratejik yönetim veya stratejik planlama kullandığını ortaya çıkardı. felsefe değil, daha çok kısa vadeli planlama ve gayri resmi planlama prosedürü yaklaşımlarıyla ilgilenirler. Bu nedenle bu araştırma, STK'larda stratejik yönetim kullanımının finansal ve finansal olmayan performanslarını nasıl büyük ölçüde etkileyebileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. STK'larda resmi planlama kullanımı ile performans arasındaki ilişkiyi test etmek için bazı deneysel çabalar sarf edildi. Bu çabalardan bazıları şunlardır: Crittenden, Crittenden & Hunt (1988), Jenster & Overstreet (1990) ve Odom & Boxx (1988). STK'lar tarafından resmi planlamayı benimsemenin ve uygulamanın finansmana erişim açısından örgütsel performansla ilgili olduğunu iddia edilmiştir. Öte yandan bu alanda da çalışan Siciliano, resmi planlama süreci ile STK'ların hem mali tedbirleri hem de sosyal misyonunun yerine getirilmesi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2008'de Blackmon, dengeli puan kartı yaklaşımını kullanarak stratejik planlamanın kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerindeki etkilerine dair nicel bir araştırma yaptı ve bunların stratejik planlama ile STK'ların finansal performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu keşfetti. Dahası, Smith ayrıca 2008'de nitel bir çalışmada, iki sivil toplum kuruluşunu örnekleyerek, STK'lardaki stratejik yönetim uygulamalarının kar amacı gütmeyen kuruluşların performansında daha verimli sonuçlar sağladığını keşfetti. Son olarak, yirmi küçük topluluk temelli kuruluşla (CBO'lar) bir anket yapan Hu, Kapucu & O'Byrne (2014) yaptığı çalışmada, stratejik yönetimin STK'ların toplum ihtiyaçlarına hizmet etme ve programlarını ve hizmetlerini sunma biçimleri üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetim ilk olarak askeri ilişkilerde ortaya çıktı ve öngörülemeyen, çalkantılı ve kaotik bir dünyaya yanıt olarak iş sektörüne önemli bir yönetim aracı olarak kabul edildi. Stratejik yönetim, faaliyetin stratejik ve taktik hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesi ile şirketin gelecekteki gelişiminin vektörlerini belirlemeye izin verir.

Stratejik yönetim uygulamaları genellikle dört ana unsurdan oluşur: çevre taraması, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve izleme. Bu yönetim uygulamalarının doğru kullanımının, kuruluşun mali ve mali olmayan performansında iyileşmeye neden olacağı iddia edilmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarını kullanmak, organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamda rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olur. Ayrıca, stratejik yönetim uygulamalarının bir bileşeni olan strateji formülasyonu, bir SWOT (güç, zayıflık, fırsatlar ve tehditler) analizi yapmalarına ve böylece hem iç hem de dış ortamlarını daha iyi anlamalarına olanak tanıdığından, kuruluşların daha iyi performans göstermesine izin verir ve bunu teşvik eder. Strateji oluşturma süreci aynı zamanda tüm tarafların organizasyona dahil olmasına izin verir. Bir stratejinin organizasyondaki herkesi kapsayıp onların fikirlerini alması halinde daha iyi olacağına inanılıyor.

Genel olarak stratejik yönetim uygulamalarının sadece kâr amaçlı kuruluşlar için olduğu düşünülmektedir. Ancak bu fikir, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma tarafından geçersiz kılınmıştır. Bu tür araştırmalardan biri, Muhammed Aboramadan'ın Filistin'de Sivil Toplum Kuruluşları Performansının Önemli Bir Belirleyicisi Olarak Stratejik Yönetim Uygulamaları çalışmasıdır. STK'lar üzerine yaptığı araştırmada, STK'larda stratejik yönetim uygulamalarının kullanılması ile hem finansal hem de finansal olmayan performans artışı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu gösterdi. Bu ve diğer araştırmalar, sivil toplum kuruluşlarının kaynak yaratma faaliyetlerini, kalitelerini, program etkisini ve şeffaflıklarını iyileştirmek için stratejik yönetim uygulamalarını da kullanabileceğini göstermiştir.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar), devlet kurumları ve ticari kuruluşlardan farklı bir grup kuruluş olarak kategorize edilir. Ayırt edici özelliği, esas olarak hükümet geliştirme çabalarını tamamlamak, tamamlamak ve alternatifler sunmak için oluşturulmuş olmalarıdır. Bir STK ile sosyal hareket arasındaki temel ayrım, STK'lar kayıtlı, resmi ve genellikle tam zamanlı çalışanlara sahipken, diğer yandan sosyal hareketlerin çoğunlukla kayıt dışı, geçici, kendiliğinden ve devrimci olmasıdır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının işlevi öncelikle toplumu organize etmek ve hizmet ettikleri halk veya toplumla ilgili bir hizmet sunmaktır. Dahası, STK'lar temelde iki arayüzde faaliyet

gösterir: (a) devlet ile sivil toplum arasında ve (b) piyasa ile sivil toplum arasında. İlk vaka, daha geleneksel olduğu düşünülen vakadır. Bazı STK'lar, sivil toplum adına gerçekleştirilmeyi planladıkları projelere ek finansman sağlamak için ulusal veya uluslararası olarak hükümetlerle etkileşimde bulunur. Bu projeler, faaliyet gösterdikleri ve hizmet ettikleri topluluklara büyük faydalar sağlamaya yöneliktir. STK'ların oynadığı bu rol için, hükümetin bazı sorumluluklarını üstlenen hükümetin başka bir kolu olarak görülüyorlar. Bununla birlikte, STK'ların bağımsızlıklarını korumak için mümkün olan her şeyi yaptığını bilmek önemlidir.

Bugün, nerede olurlarsa olsunlar tüm STK'lar olmasa da çoğu, faaliyet gösterdikleri çevrenin sürekli değişmesi nedeniyle kendilerini giderek daha karmaşık bir ortamda buluyorlar. Bu STK'lar finansman, ortaklık, küreselleşme, hesap verebilirlik, gibi sorunlarla veya zorluklarla karşı karşıyadır.

Son zamanlarda, STK'lar çeşitli nedenlerle stratejik yönetim araçlarını ve uygulamalarını kullanmaya başladılar. Bu nedenler;

1. STK'lar daha çok yapılandırılmış ve organize olmaya başladılar ve aynı zamanda büyüyorlar ve daha zor zorluklar alıyorlar,

2. Kullanılan eski yöntem ve tekniklerin yavaş yavaş yok olması ve işlerin artık her zamanki gibi olmaması nedeniyle eski yöntemlerle yeterli ve sürdürülebilir çözümler geliştirememektedir. Diğer iş odaklı kuruluşlar gibi STK'lar da rekabet avantajlarından yararlanmak veya en azından günümüzün çalkantılı ortamlarında hayatta kalmak için bu stratejik yönetim uygulamalarını kullanmalıdır.

3. Finansman, STK'lar için yıllar önce olduğu kadar erişilmesi kolay değildir. Strateji geliştirme ve uygulama, STK'ların daha fazla güven oluşturmalarına yardımcı olur ve bu hem yerel hem de uluslararası STK'lar, devlet kurumları ve hatta özel sektör ile ortak olmalarına yardımcı olacaktır. Ortaklar genellikle net bir yol haritası ve eylem planlarına rehberlik edecek amaç ve hedeflere sahip STK'larla ortaklık kurduklarından ve stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesiyle bunlara kolayca ulaşılabileceğinden emin olmak isterler. Ancak, bu yönetim uygulamalarını kendi gerçeklerine uyacak şekilde uyarlamamız gerekir.

Bu çalışmanın amacı ayrıca; STK'larda stratejik yönetim kullanımına duyulan ihtiyaç konusunda daha fazla farkındalık yaratın, STK'ları stratejik yönetim kapasitelerini geliştirmeye

motive edin, STK'ların kendilerini daha iyi konumlandırmalarına, faaliyet gösterdikleri ortamı anlamalarına ve analiz etmelerine yardımcı olun, STK'ları çevresel faktörlerin üzerindeki etkiyi analiz etmeye motive edin genel performansları.

Tezin ilk bölümünde araştırmanın tanıtımı yer alıyor. bazı stratejik yönetim kavramlarını ve görüşlerini inceler ve daha sonra STK'lara ve STK'lardaki stratejik yönetim uygulamalarına ve bunların sağladığı faydalara odaklanmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde literatür taraması kısmı tartışılmıştır. Bu bölümde hem teorik hem de kavramsal detaylar tartışılmaktadır. Teorik bölüm altında stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin teoriler; Kaynak Temelli Fikir Teorisi ve Dinamik Kapasite Teorisi bölümde ele alınmıştır. Kavramsal bölümde stratejik yönetim, strateji, çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve izleme gibi kavramlar tartışılmaktadır. Bu teoriler ve bunların STK'larla nasıl bir ilişkisi olduğu da tartışılmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde ağırlıklı olarak örgütsel performans kavramı tartışılmıştır. Ayrıca, bir kavram olarak finansal ve finansal olmayan performans ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. gerek kar odaklı gerekse kar amacı gütmeyen alanlarda stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki iyi açıklanmıştır.

Tezin dördüncü ve beşinci bölümü, tezin en önemli bölümlerinden biridir. Bu bölümde araştırmanın amacı, amacı ve hipotezi tartışılmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların araştırma modeline, araştırma tasarımına, ölçüm ölçeklerine ve demografik özelliklerine de bakar. Bununla birlikte, beşinci bölüm daha çok faktör analizi, güvenilirlik testi ve sonuçları ile araştırma verilerinin regresyon ve korelasyon analizine bakmaktadır.

Tezin dördüncü bölümü temel olarak araştırmanın analitik bölümünü tartışmaktadır. Bölümde faktör analizi, güvenilirlik testi analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi analizler detaylı olarak tartışılmaktadır. Bu bölümde tüm analizler hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler üzerinde yapılmıştır.

Bu tezin beşinci ve son bölümü, sonuçlar ve öneriler bölümünden oluşmaktadır. Burada, diğer şeylerin yanı sıra, analizin sonuçları kısaca tartışılmaktadır. Bu tezin beşinci ve son bölümü, sonuçlar ve öneriler bölümünden oluşmaktadır. Burada, diğer şeylerin yanı sıra, analizin sonuçları kısaca tartışılmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE KURAMSAL ARKAPLAN

Bu bölüm, esas olarak stratejik yönetim uygulamalarının teorileri ve kavramlarını ele almaktadır. Burada kullanılan iki teorinin (Kaynak Temelli Görüş Teorisi ve Dinamik yetenek teorisi) esas olarak kâr odaklı kuruluşlar için geliştirildiğini belirtmek çok önemlidir. Bununla birlikte, teoriler STK'lar için uygun hale getirildiğinde STK'lar tarafından da kullanılabilir. STK'lar üzerinde yapılan önceki araştırmalar, aynı teorilerin bazı STK'lar tarafından mali ve mali olmayan performanslarını iyileştirmek için kullanıldığını göstermektedir.

Örgüt sadece neden iş dünyasında olduklarını açıkça düşünmek ve anlamakla kalmamalı, aynı zamanda sadece sürdürülebilir ve başarılı iş performanslarına ulaşmak veya stratejik iş planları geliştirmek isteyip istemediklerini de bilmelidir. Bu açıkça, stratejilerin, özellikle günümüz rekabet dünyasında rekabet avantajı elde eden kuruluşlar için kaynak olduğunu gösteriyor gibi görünmektedir. Kraja ve Osmani'nin (2013 s 23-26) “Kurumlar tarafından yapılan yaygın hata” başlığıyla yaptığı çalışmalarda, stratejik yönetim uygulamalarının sadece büyük işletme işbirlikleri ve kurumlar için yapıldığı varsayımı yanlış olarak açıklanmaktadır. Gerçekte, büyük veya küçük, tüm kurumların başarısı için stratejiler gereklidir.

Barney'e (2002 s. 117) göre örgütsel performans kavramı, bir organizasyonun ortak bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel, teknolojik ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü bir birliği olduğu fikrine dayanmaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları (ları) ve örgütsel kusursuzluk arasındaki ilişkiye bakarken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri, iyi sonuçlar üretebileceği ve bunun gerçekleşmesi durumunda, kuruluşun tüm başarısını düzenleyemeyen veya ayıramayacak olan kişidir. Devamlılık teorisi, bir örgütü veya kurumu yönetmenin tek yolunun ya da en iyi yolunun olmadığını açıklayan çok önemli bir teoridir.

Örgütsel performans tanımlanması en zor kavramlardan biridir, çünkü başarı farklı insanlar ve organizasyonlar için farklı şeyler ifade edebilir. Ancak, genel anlamda, kuruluşların performansı genellikle iki ana bakış açısıyla ölçülür: finansal performans ve finansal olmayan performans. Hofer'e (1983 s.14) göre, performans, çalışılanın anlam ve tanımını belirleyen, doğada bağlamsal olan bir terimdir. Bu, performansın çok yönlü ve çok boyutlu doğasını güçlendirmeye gider. Neredeyse tüm durumlarda, akla gelen ilk şey, “Sonuç” kavramını ifade

eder. Performansta, sonuçlara çok fazla önem verilir. Kurumsal finansal performans bağlamında performans, bir kuruluşun finansal durumundaki değişimin veya yönetim kararlarından ve bu kararların kuruluş üyeleri tarafından yerine getirilmesinden kaynaklanan finansal sonuçların bir ölçüsüdür.

Ansoff ve McDonell'e (1990 s. 112-117) göre iyi bir stratejik yönetim uygulaması, kuruluşun çevre ile uyumsuzluğunu önlemesini, bir kuruluş ile çevresi arasında bir bağlantı sağlamasını ve hedefler, değerler ve dış çevre ile tutarlı olması gerektiğini garanti eder kaynaklar, organizasyon yapıları ve sistemleri. Hussey'e (1991 s. 71) göre strateji stratejik yönetimin kalbidir, çünkü kurumun çalkantılı bir ortamda rekabet edebilmek için çeşitli görevleri formüle etmesine ve uygulamasına yardımcı olur. Bir kuruluş stratejisi benzersiz imajını tanımlar, faaliyetlerine ve organizasyon içindeki ve dışındaki insanlara amacını ve yönünü sağlar (Grant, 1998 s.43).

Mintzberg (1998 s. 56) amaçlanan, gerçekleşen ve ortaya çıkan strateji arasında ayrım yapar. Amaçlanan stratejiyi, yönetim tarafından planlanan ve tasarlanan kasıtlı bir strateji olarak tanımladı ve ortaya çıkan stratejinin, zaman içerisinde ortaya çıkan strateji olup, gerçekleştirilen strateji, hem hedeflenen hem de ortaya çıkan strateji tarafından gözlemlenen ve etkilenen strateji olduğunu ekledi.

Firmaların faaliyet gösterdiği iş ortamı, yıllarca süren stratejileri genellikle alakasız kılan sürekli ve hızlı tempolu değişikliklerle dinamik ve çalkantılıdır. Firmaların üst yönetimi ve karar vericileri, kuruluşlarının geleceği hakkında sürekli olarak stratejik düşünmelidir. Çevresel türbülans, uygun güçlü yönlerin, sömürülecek fırsatların, karşılanacak tehditlerin ve üstesinden gelinmesi gereken zayıf noktaların hızlı bir şekilde tanınması için eşit bir gereksinim gerektirmektedir (Pearce ve Robinson, 2000 s.67).

Günümüzde stratejik yönetim sadece özel sektörde ünlü bir kavram değildir; çünkü bugün hem kamu hem de hükümet dışı sektör (STK'lar) stratejik yönetim uygulamalarından yararlanmaktadır. Bu uygulamalar, stratejik yönetim ilkelerinin uygun kullanımından elde edilen olumlu sonuçların sonucu olarak diğer sektörlerin dikkatini çekmiştir.

Chaharbaghi'ye (2007, s. 15) göre, bir çalışma alanı veya çalışma alanı olarak stratejik yönetim, 1940 gibi erken bir tarihte başlamıştır ve bu dönemde stratejik yönetim, tepkilere daha

fazla vurgu yapılan bir savaş sanatı olarak görülmüştür. Bununla birlikte, günümüzün iş dünyası ve STK'lar rakiplerle dolu ortamlarla karşı karşıyadır. Bu nedenle STK'lar, gelişmelerine yardımcı olacak ölçüleri almaya hazır olmalıdır.

Chandler (1962 s. 23), geleceğe odaklanırken uzun vadeli bir perspektif almanın kritik önemini vurguladı ve eserleri, büyümeye uyum sağlayacak idari yapılar oluşturabilmek ve stratejik değişimin yapısal değişime nasıl yol açabileceğini açıkça göstermek için büyük kuruluşlara yoğunlaştı. (O'Shannassy, 1999). Uzun vadeli koordineli bir stratejinin bir şirket yapısı, yönü ve odaklanma ile ilgili olduğunu belirtmektedir. (Hoskisson, et al, 1999 22).

2.1 Kuramsal Çerçeve

Bu literatür taraması bölümünde, strateji ve stratejik yönetim uygulamalarıyla ilgili teoriler tartışılmaktadır. Kullanılan teoriler şunlardır: Kaynak Tabanlı Görüş Teorisi ve Dinamik Yeterlilik Teorisi.

2.1.1 Kaynak Tabanlı Teori

Barney'e (1991 s.16) göre firmalar kaynakları bir firma tarafından kontrol edilen bilgi ve örgütsel süreçler gibi varlıkları ve güçlü yönleridir ve örgütsel verimliliği artıracak stratejileri planlamasına ve uygulamasına izin verir. Başka bir deyişle, bir kuruluşun sahip olduğu varlıklar ve güçler, kurumsal başarıya ulaşmada hayati bir rol oynayabilir. Ancak, Kaynak tabanlı teorisi (KTT) hem maddi hem de maddi olmayan kaynakların kavramlarını araştırdığını not etmek önemlidir. KTT, örgüt kültürleri, çalışanların yetenekleri vb. gibi maddi olmayan kaynakların firmalar ve kuruluşlar arasında rekabet avantajı yaratmanın temelini oluşturduğunu açıkça göstermektedir. Kaynak Tabanlı Teori birçok insan için biraz kafa karıştırıcı olabilir, çünkü 'kaynak' terimi günlük ortak dilde birçok farklı şekilde kullanılır. Bu nedenle, stratejik kaynakları diğer kaynaklardan ayırmak çok önemlidir. Birçok insan için, nakit önemli bir kaynaktır. Araba ve ev gibi maddi mallar da hayati kaynaklardır. Ancak kuruluşları analiz ederken, nakit ve taşıt gibi ortak kaynaklar stratejik kaynak olarak kabul edilmez. Nakit ve araç gibi kaynaklar elbette değerlidir, ancak bir kuruluşun rakipleri bunları kolayca alabilir. Bu nedenle bir kuruluş, ortak kaynaklar etrafında kalıcı bir rekabet avantajı yaratmayı umamaz.

Yıllar geçtikçe KTT, organizasyonel aktiviteleri ve organizasyonel stratejileri ve performansı anlamak için en etkili paradigmadan biri olarak ortaya çıkmıştır. KTT'nin merkezi odağı, firmalar arasında sürekli performans farkının altında olan bir firma tarafından kontrol edilen kaynaklar ve yetenekler üzerindedir (Peteraf & Barney, 2003).

Kaynak Tabanı Teorisi veya Görünümü, 1984 yılında Birge Wenefeldt tarafından geliştirilmiştir. Bir firmanın, bir varlık olarak sahip olduğu varlıklar, beceriler, kabiliyetler ve maddi olmayan duran varlıklar üzerindeki farklı kombinasyonuna vurgu yapan bir sistemdir. KTT'nin altında yatan öncül, bir firmanın temel yollardan farklılık göstermesidir; çünkü her firma, bu varlıkları kullanmak için benzersiz bir maddi ve maddi olmayan varlıklar ve örgütsel yetenekler paketine sahiptir. Her firma bu kaynaklardan yetkinliklerini geliştirir ve özellikle iyi bir şekilde geliştirildiğinde bu, firmanın rekabet avantajının kaynağı olur; (Pearce & Robinson, 2007). Bu teoriye göre, bir firmanın sahip olduğu kaynakların stratejik uygulama sürecinde büyük bir rol oynayacağı açıktır. Bunun nedeni, stratejiler ne kadar iyi olursa olsun, uygulamayı sağlayacak gerekli kaynaklar olmadan, sadece planlama aşamasında kalmalarıdır. Bu, kısaca, kuruluşların ve stratejilerin etkili ilişkileri olduğunu gösterir.

Kaynak temelli yaklaşım, üstün sistemlere ve yapılara sahip firmaları, stratejik yatırımlara girdikleri için değil, belirgin şekilde daha düşük maliyetlere sahip oldukları veya belirgin şekilde daha yüksek kalite veya ürün performansı sundukları için karlı görüyor.

Kaynak temelli görüşün merkezi bir dayanağı, firmaların kaynakları ve kabiliyetleri temelinde rekabet etmeleridir (Peteraf ve Bergen, 2003 s. 34). Kaynak tabanlı görüş araştırmacılarının çoğu, tüm dış çevre faktörlerini sabit tutan “işletme içinde ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajlarının olası bazı nedenlerini araştırmak için uğraşması gereken faktör piyasası koşullarına bakmayı” tercih eder (Peteraf ve Barney, 2003 s 33). Bu içe dönük yaklaşımın, sürdürülebilir rekabet avantajı ve çeşitliliğinin sürdürüleceği koşulların olduğu birçok stratejik sorunun analizi için hem etkili hem de faydalı olduğu kanıtlanmıştır. (Foss ve Knudsen, 2003 s.34).

Kaynak tabanlı bakış açısı (KTT) firmanın kaynaklarını rekabet avantajı ve performansın temel belirleyicileri olarak vurgular. Bu teorinin ana vurgusu, kuruluşun kaynaklarının, bir kuruluşun rakipleri karşısında sahip olacağı rekabet avantajlarını savunmasıdır. Rekabet avantajı kaynaklarını analiz etmede iki varsayım benimsemiştir (bakınız

örneğın Barney, 1991 ve Peteraf ve Barney, 2003 s.13-24). İlk olarak, bu model bir sektördeki (ya da stratejik bir gruptaki) firmaların kontrol ettikleri kaynaklara göre heterojen olabileceğini varsaymaktadır. İkincisi, firmaların stratejilerini uygulamak için kullanılan kaynakların firmalar arasında mükemmel bir şekilde mobil olmadığından (yani, kaynakların bir kısmı faktör pazarlarında alınıp satılmadığı ve taklit edilmesi zor olduğu için) zaman zaman kaynakların heterojenliğinin devam edebileceğini varsaymaktadır. Kaynak heterojenliği (veya benzersizliği), bir kaynak paketinin rekabet avantajına katkıda bulunabilmesi için gerekli bir koşul olarak kabul edilir. “Pazardaki tüm firmalar aynı kaynak stokuna sahipse, bir firmanın pazardaki diğer tüm firmalara da ulaşamayacağı bir strateji mevcut değildir” argümanı ortaya çıkmaktadır. (Cool, Almeida Costa & Dierickx, 2002, s. 57).

Rongone (1999 s.24), Barney (1991 s.30) ve Eresenhardt (2000 s.27) ve Martin (2000 s.32) 'e göre, kaynak tabanlı görüş, aynı sektördeki firmaların birbirinden daha iyi performans gösterdiğine ve firmanın iç kaynaklarının dağıtımına nasıl daha fazla odaklandığının mantığını vurgulamaktadır. Rekabetçi bir avantaj ve sürdürülebilir büyüme ve gelişme sağlamak. Bu teori, bir kuruluşun rekabet avantajı kazanması için yeterince önemli ve faydalı olması için her kaynağın olmadığını ve bunun yerine, kuruluşların rekabet avantajı kazanması veya kazanması için sahip olması gereken kaynakların değerli, taklit edilemez, şüphesiz olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Dahası ilgili bir başka çalışma Wemorfelt'in (1984 s.40) çalışmasıdır. Çalışması kaynaklar ve geri dönüşler üzerine odaklanmıştır. Kendi görüşüne göre, firmaları ürün yönünden değil kaynaklardan analiz etmek en iyisidir. Sonunda, bir kuruluşun kalifiye personel, ticaret sözleşmeleri, teknoloji, makine, marka adı, etkin prosedürler ve sermaye gibi kaynaklarının rekabet avantajlarını elde etmek ve sürdürmek için temel olduğu sonucuna varmıştır.

KTT'ye bir diğer önemli katkı Fahy (2000 s.40) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada Fahy, kaynaklar arasında önemli bir ilişki olduğunu ve üstün firma performansı, özellikleri ve avantaj türleri açısından, yönetim tarafından kaynak üretme ve stratejik tercihler açısından rekabet avantajı olduğunu açıkça göstermiştir. Bu çalışmada, KTT ile ilgili derinlemesine bir iç görü yapılmış ve seçmeli avantajın niteliği tartışmasına katkısı vurgulanmıştır.

Ayrıca Wiklund ve Shepherd (2003 s.56) tarafından bir başka önemli çalışma yapılmıştır. Kaynaklar, girişimcilik oryantasyonu ve performanslar arasındaki önemli ilişkiyi inceledikten sonra, firmaların performanslarının dar bir perspektiften değil, daha geniş bir boyutta ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel ve prosedürel bilgiler, yenilikçilik, proaktivite, risk alma, net kar, satış, büyüme, nakit akışı, ürün ve süreç yeniliklerini, ürün ve kalite hizmetlerini ve firmanın performansını ölçmenin çeşitliliği ve memnuniyetini göz önünde bulundururlar. Son bir kayda göre, kaynak temelli görüş araştırmasının genellikle kaynakların özelliklerine odaklanırken, bu kaynaklar ile firmalar arasında örgütlenme arasındaki ilişkiye daha az önem verdiğini belirtmiştir.

Robert'e göre bir strateji, bir kurumun iç kaynakları ile becerileri ile dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar ve risk arasında yaptığı eşleşmedir. Dahası, Grants, yakın zamanda, firma stratejisinin temeli olarak kaynaklara artan bir ilgi olduğunu iddia ediyor. Görüşünde, bu iç ağlar iş stratejisi hakkında çok çağdaş düşüncelere hâkim olan statik, endüstriyel örgüt ekonomisi dengesindeki memnuniyetsizliği yansıtıyor. Ancak, kuruluşlar arasında rekabet avantajı yaratan farklılıklar yaratan kuruluş kaynakları, rekabet ve karlılık arasındaki ilişki, "Firmanın Kaynaklara Dayalı Görünümü" nü getirmiştir. KTT'nin stratejik yönetim üzerindeki etkilerinin genellikle iki ana sebepten dolayı belirsiz olduğunu belirtmek önemlidir.

1. Farklı katkıların tek bir entegre çerçevesi yoktur
2. Bu teoriye ilişkin pratik sonuçları geliştirmek için çok az veya çok fazla şey yapılmıştır.

2.1.2 Dinamik Kapasite Kuramı

Dinamik kapasite teorisi ilk olarak 1994 yılında Gary Pisano'in David Teece tarafından tanıtıldı. Onlara göre, geçmişte başarılı olan şirketler kaynak temelli birikim stratejisini değerli teknolojik varlıklar olarak kullandılar. Bununla birlikte, kaynak temelli görüş teorisinin, sahip oldukları iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmayı başardıklarında, şirketler ve şirketler tarafından rekabet avantajının elde edildiğini ortaya koyduğunu belirtmek önemlidir (Das ve Teng, 2000, P, 32). Bu yazarlar, rekabet avantajı elde etmek için iç kaynakları kullanmanın çok mümkün olduğunu, çünkü iç kaynakların rakip firmaların eline geçemeyebileceğini iddia ediyorlar. Bu stratejik kaynaklar şu kriterlere sahiptir: değerlendirilebilirlik, taklit edilemezlik, dayanılmazlık ve nadir olma. Bu nedenle, bu stratejik

kaynaklar kuruluş tarafından ele geçirilip stratejik olarak yönetildikten sonra, işletme rakiplerinden daha iyi performans gösterebilirler. Bununla birlikte, Eisenhardt ve Martin'e göre, (2000 S. 110) kaynak temelli görüş, etkili bir yönetim teorisi olarak kabul edilir, ancak kavramsal olarak belirsiz ve gereksiz olduğu ve kaynakların rekabet avantajına katkıda bulunduğu mekanizma üzerinde sınırlı bir odaklanma olduğu için eleştirilir. Dahası, Pisano 1997 ve D.J, kaynak temelli görüşün temelini rekabet avantajını destekleyemediğini desteklemiştir.

Bununla birlikte, yeterlilik teorisi sadece kurumun sahip olduğu iç kaynaklar fikrini ortaya çıkarmanın ötesine geçer, bunun yerine teori, iç ve dış yetkinlikleri etkin bir şekilde koordine etmek ve yeniden konumlandırmak için stratejik kaynaklara veya yeteneklere özgü bir firma veya kuruluşu yönetme kapasitesini araştırır. Değişen pazar ortamlarıyla uğraşırken esnek ve hızlı olmak suretiyle kuruluşların veya firmaların yeni rekabet avantajı biçimleri kazanma kabiliyetleri, D.J Teece ve Pisano (1994 s.48) 'e göre Dinamik yeterlilikler (DC) olarak adlandırılan şeydir.

Sektörler arasında müşterileri ve hizmet sağlayıcıları çekmek ve elde tutmak için küresel mücadele, rekabet avantajının nasıl kazanılabileceğini anlamak için daha bütünsel ve genişletilmiş bir yolun gereğini göstermiştir. Ancak, dinamik yetenekler kavramı şimdi rekabet avantajının nasıl elde edildiğinin açıklanması için etkili bir paradigmadır. Konsept, rekabet avantajı konusundaki mevcut kavramsal ve ampirik bilgilere bir araya gelebilecek mantıklı bir sistem sağlamayı amaçlamaktadır. Ambrosini ve Bowman, (2009 s. 182), dinamik kabiliyet kavramının, kurumun emsallerine göre firmaya rekabet üstünlüğü kazandıran sistematik bir şekilde değişiklik yapma yeteneğinin merkezinde yer aldığını belirtmektedir.

Helfat ve Peteraf, (2007 s.183), dinamik yeteneklerin zaman içinde bir firmaya gömülmüş olabilecek kurumsal rutinler olarak kabul edilebileceğini ve kaynakların bozulmasını ya da eski kaynakların yeni kaynaklarda kullanılmasını sağlayarak firmanın kaynak tabanını yeniden yapılandırmak için kullanılabileceğini savunuyor. (Sirmon ve Hitt, 2003). Teece, Pisano ve Shuen, (1997 s. 183), dinamik yetenekleri de bir kuruluşun, bitmeyen değişim ortamlarının üstesinden gelmek için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımladı. Zollo ve Winter, (2002 s. 183), bir etkinliğin

arttırılması için bir kuruluşun sistematik olarak rutin değişikliklerle geçirdiği toplu faaliyet biçimleri olarak dinamik yeteneği tanımlar.

Pavlou ve El Sawy, (2011 s.183), dinamik yetenekleri, kurumların her türlü mevcut operasyonlarını değiştirmelerine yardımcı olan ve sürekli değişen ortamların eşleşmesini sağlayan yetenekler olarak tanımlamıştır. Bu çok anlamlıdır, çünkü organizasyonun tüm faaliyetlerinin uygunluğunun yaratılmasına yardımcı olacaktır.

Leonard-Barton (1992 s. 183), dinamik yeteneklerin firmaların rakipleri karşısında sürekli rekabet avantajına sahip olmalarını sağladığını ve firmaların daha esnek olmalarına yardımcı olabileceğini savunuyor. Eisenhardt ve Martin (2000, s. 183), dinamik yeteneklerin belirsiz olduğu fikrini reddetti. Dinamik yetenek teorisinin sadece tanımlanabilir değil, aynı zamanda belirli rutinler sağladığını da savundular. Dinamik yeteneklerin firmanın kaynaklarının belirli organizasyonel süreçler ve sistemler vasıtasıyla yeniden yapılandırılmasına ve yenilenmesine izin verdiğini açıkladılar.

Ambrosini ve Bowman, (2009, s. 183), dinamik yeteneklerin rolünün, firmanın kaynak tabanını yeniden tanımlamak ve firmanın rekabet avantajını sürdürebilmesi veya iyileştirebilmesi için yeni kaynaklar yaratacak şekilde dönüştürmek olduğunu açıkladı. Dinamik yetenekler teorisi, pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için firmaların iki tür yeterliliğe (Sıralı ve dinamik yetenekler) ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır: 'Sıradan' yetenekler, kuruluşların seçtikleri iş kollarını verimli ve etkili bir şekilde çalıştırmalarına izin verirken, 'dinamik yetenekler' sıradan yeteneklerini geliştirmelerine ya da yenilerini oluşturmalarına yardımcı olur (Kış, 2003). Easterby-Smith'e göre ve Prieto, (2008 s. 183) dinamik yetenekler, kaynak tahsislerinin değiştirilmesi, örgütsel süreçler, bilgi geliştirme ve transfer ve karar alma dahil olmak üzere bir organizasyonda çok fazla rol oynayabilir.

2.2 Stratejik Yönetim Süreci

2.2.1 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimin net bir tanımı yoktur, çünkü birçok yazar strateji ve stratejik yönetimin ne olduğu konusunda farklı görüşler sunmaktadır (Abu Bakar ve diğerleri, 2011 s.56). Ancak, artan ilgi nedeniyle, alan hızlı ve rekabetçi dış pazar güçlerinden kaynaklanan hem sosyal hem de iş ortamlarına uygulanabilirliği açısından popülerlik kazanmıştır. Bunun altında yatan varsayım, şirketlerin çevreye ayak uydukları takdirde hedeflerine ulaşabileceklerini; bu nedenle, bir firmanın faaliyetlerini çevresel bağlamla uyumlu hale getirmek için iç ve dış durumları analiz edebilmeyi içerir (Selznick, 1957; Ansoff, 1965 ve 1979 s.67-72).

Bir başka açıdan bakıldığında, Thompson ve Strickland'a (2003 s.89) göre Stratejik yönetim, herhangi bir işletmenin kurumsal hedefini veya misyonunu tanımlamak için yönetim ilkelerini ve süreçlerini kullanan disiplinli bir yaklaşımdır. Hedefi gerçekleştirmek, çevredeki mevcut fırsatları ve kısıtlamaları tanımak ve hedefe ulaşmanın rasyonel bir pratik yolunu uygulamak için uygun bir hedef belirler.

Ayrıca, stratejik yönetimin ana odağı, iç ve dış çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumsal hedeflere ulaşmaktır (Selznick, 1957; Ansoff, 1965 ve 1979). Benzer bir görüşe göre Lawrence ve William (1988 s.56), stratejik yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için etkili bir strateji veya stratejilerin geliştirilmesine yol açan bir kararlar ve eylemler akışı olarak tanımladılar. Stratejik yönetim süreci, stratejistlerin hedefleri belirleme ve stratejik kararlar alma şeklindedir. Stratejik yönetimin ana odağı, iç ve dış çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumsal hedeflere ulaşmaktır (Selznick, 1957; Ansoff, 1965 ve 1979).

Barney (1991 s.76) tarafından iddia edildiği gibi, Firmalar ve kuruluşlar faaliyet göstermek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar ve anahtar bu kaynakların stratejik konuşlandırılmasıdır (Barney, 1999). Barney'in bakış açısına göre, kaynakları küçük veya büyük olan kuruluşlar büyük bir fark yaratmıyor. Onun için önemli olan kurumun stratejik olarak kullanması (stratejik yönetim araçlarını kullanarak) mevcut kaynakları kullanmasıdır ve bu yapıldığında organizasyon gelişim hedeflerine kolayca ulaşabilir. Ayrıca, Teece ve arkadaşlarına göre (1997 s.78) Eiesenhardt ve Martin (2000), kaynaklar firmaların rekabet avantajı ve üstün performans kazanmalarını sağlamaktadır. Bu kaynaklar, firmaların rekabet avantajı sağlamaları ve pazardaki konumlarını teyit etmeleri için hayati öneme sahip ağlar

oluşturmaya yönelik bir strateji geliştirmelerini sağlamalıdır. Blisson ve Rana, (2001 s. 60) ağların, küçük firmaların daha geniş ekonomiye bağlandığı firmalar, mal sahipleri-yöneticileri, destek kuruluşları, gönüllü dernekler ve diğer kuruluşlardan oluştuğunu ve bu onların değer zincirlerini güçlendirmelerini ve ayrıca pazar fırsatlarını genişletmelerini sağlar.

2.2.2 Stratejik Yönetim Uygulamaları

Wheelen ve Hunger (2006 s.1) stratejik yönetimi, bir kurumun uzun vadeli performansında yol gösterici olması için bir organizasyonda alınan bir dizi yönetim kararı ve eylemi olarak tanımlamıştır. Dahası, Carpenter ve Sanders (2009 s.23) 'a göre, stratejik yönetim süreci veya pratisyenleri, yani:

1. Çevresel Tarama
2. Strateji Oluşturma
3. Strateji Uygulaması
4. Strateji Değerlendirmesi

Johnson ve Scholes (2008 s.81), stratejisini kullanan kurumların her zaman rakiplerine ve diğer dış etkilerine karşı üstünlük sağlamayı amaçladıklarını vurgulamıştır. Bunun nedeni stratejilerin kuruluşların paydaş beklentilerini karşılamak ve yerine getirmek için kaynaklarını etkin ve verimli kullanmalarına yardımcı olmasıdır. Boya ve Sibony (2007, s. 2), stratejik yönetim sürecine iyi tanımlanmış bir yaklaşımın, kurum içinde ve dışında büyümeyi sağlamada kilit bir unsur olduğunu ifade eder. Temel olarak, stratejik yönetim süreci, sadece öngörme, tanıma, değerlendirme, çözümlenme, kontrol etme, belgeleme, aynı zamanda proje veya girişimin genel uygulanabilirliğini sürdürmek için önceki deneyimlerden öğrenmeye yardımcı olan sürekli bir süreçtir (Ibbs, Wong & Kwak, 2001; Arain ve Low, 2005).

2.2.3 Strateji

Kelime stratejisi, Yunanca kelime stratejisinden gelir; bu, kaynakların etkili kullanımı yoluyla düşmanlarının imhasını planlamak anlamına gelir (Shapiro, 2009 s.56) Mintzberg ve Quinn'e (1991) göre, bir iş stratejisi, tanımlayan genel bir eylem planıdır. bir firmanın rekabetçi

konumu. Bu tanım, bir stratejinin kuruluş veya kurumun amaçlanan tüm eylem ve planlarının yerleştirildiği bir belge olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Yukarıdaki tanımdan, bir kurumun başarısının ve başarısızlığının, gelecekteki planlarının ve faaliyetlerinin belgelendirilmesine büyük ölçüde bağlı olduğunu çıkarabiliriz.

Bir stratejinin bir başka tanımı, O' Regan ve Ghobadian (2005 s.72) tarafından sunulmaktadır. Bir stratejinin sık sık, rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan ve organizasyona tutarlılık ve yön veren kasıtlı bir eylemler seti olarak tanımlandığını iddia etti. Tanımdan, eğer bir kuruluş stratejilerin kullanılmasını taahhüt ederse ve başarılı olursa, o kuruluşun başarısının "Mucize" veya 'İyi şans' 'gibi terimlerle ilişkilendirilemeyeceği açıktır. Bir strateji, belirli hedeflere ulaşmak için kıt kaynakların tahsisi için bir eylem planı veya eylemdir. Bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerine nasıl ulaşacağını belirten bir eylem planıdır.

Hambrick ve Fredrickson (2001 s. 1) zamanla hem bilim adamlarının hem de danışmanların stratejik seçimler yapmak için çerçeveler geliştirdiğini iddia etmişlerdir. Bu, iyi bilgilendirilmiş süreçlerle geliştirilen yöntemleri açıklamaya devam ediyor. Ayrıca Michael Porter (1996), stratejiyi aynı pazarda faaliyet gösteren rakiplerin hepsinden farklı olma yoluyla rekabet avantajı elde etme olarak tanımlamıştır ve bu, aşağıdakilerden birini içerebilir: müşteriye benzersiz bir değer katma ve kendinizi sektörünüzde benzersiz bir şekilde nasıl konumlandıracağınıza dair gerçek bir görüş. John Kay (2000, s. 1), stratejinin artık sadece planlamaya veya "vizyona" bağlı olmadığını, çünkü geleceği önceden tahmin edip kontrol edebilmenin fazlasıyla yeterli olduğuna inanmak için şartlandırıldığımızı iddia ediyor. Aksine, strateji, bir şirketin pazardaki konumunu anlamak ve etkilemek için dikkatli analizler kullanmaktır. Stratejinin bir diğer önde gelen tanımı, Gary Hamel (2000 s.1) tarafından yapılandır. En iyi stratejinin, hem radikal bir değişim hem de kurumun takipçisi olarak değil, lider olarak hizmet verdiği geleceğe ilişkin yeni bir vizyon yaratmaya yönelik strateji olduğunu savunuyor.

Johnson, Scholes ve Whittingtin (2007 s. 1), bir stratejinin bir kuruma yön ve gelecek görsel imajı ve kapsamı veren ve kuruma hem operasyonel hem de finansal kazançlar sağlayan ve aynı zamanda bir kuruluşun karşılaştığı zorlukları düzenlemeye yardımcı olan strateji olduğunu açıkladı. Bir stratejinin temel hedefi daha iyi performans sağlamaktır. Bir stratejinin en önemli faydalarından biri, organizasyondaki herkesi aynı hızda tutmasıdır. Bir strateji ile

herkes, kuruluşun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin, planlarının ve yaklaşmakta olan faaliyetlerinin farkında olur. Bir stratejinin önemini küçümseyen herhangi bir organizasyonun şaşırtıcı ve sınırsız zorluklarla mücadele etmesi daha muhtemeldir.

2.2.4 Çevresel Tarama

Bir örgütün diğer şeylerin yanı sıra, örgütün amaçlarını, yapılarını, büyüklüklerini, planlarını, prosedürlerini, operasyonlarını, girişini, çıktısını ve insan ilişkilerini doğrudan veya doğrudan etkileyen tüm dış kuvvetleri de içerir (Preble 1978; Segev 1977).). Bununla birlikte, çevresel taramanın bir kuruluşun ekonomik ilerlemesindeki önemi, Burjuva (1995) tarafından açıkça araştırılmıştır. Araştırmalarında, çevresel taramanın daha yüksek performansın geliştirilmesinde hayati bir rol oynadığı açıkça gösterilmiştir. West ve Anthony'e (1990 s. 49) göre, açık sistemler teorisi çevre kavramını ve bunun organizasyon üzerindeki etkisini ortaya koydu. Benzer şekilde, Fahey ve diğ. al (1983, s. 49) ayrıca, açık bir sistem kavramının, bir kuruluşun büyümesinin büyük ölçüde içinde bulunduğu ortama bağlı olduğu varsayımına dayandığını da ekledi. Ayrıca, Kefalas ve Schoderbeck (1973 s.24) farklı olduğunu ekledi. Kesinlikle doğası gereği ortamlar, kuruluşlara farklı talepler ve / veya fırsatlar dayatmaktadır.

Thomas (1974 s. 50) hem genel çevrenin hem de çalışma ortamının analizinin birlikte planlama amacıyla çok önemli olduğunu savunuyor. Bu, hem işletme hem de genel ortama eşit derecede önem verilmesi gerektiği ve ikisinden kimsenin diğerinden daha önemli olarak kabul edilmemesi gerektiği anlamına gelir.

1967'de Aguilar çevresel tarama konusunda dönemsel bir çalışma yaptı. Çalışmanın amacı, çevre taramasından toplanan bilgilerin, üst düzey yöneticilere kuruluşun işleyişini yönlendirecek gelecek planlarını yapmada nasıl yardımcı olduğunu bulur. Bu çalışmada Aguilar, çevresel taramayı " bir şirketin dış ortamındaki olaylar ve ilişkiler hakkında bilgi taraması, bilgisini şirketin gelecekteki eylem yoluna yönlendirme görevinde üst düzey yöneticilere yardımcı olacak " olarak tanımlar. Aguilar'a benzer çevresel tarama hakkında benzer bir tanım Hambrick'in (1981 s. 45) olduğu gibi. Hambrick ayrıca çevresel taramayı "Kuruluşun ortamındaki olaylar ve eğilimler hakkında öğrenmenin yönetsel faaliyeti olarak tanımlamış, bunu bir organizasyonun çevresine uyumuna yol açan devam eden algılar ve eylemler zincirinin ilk adımı olarak görmüştür" şeklinde tanımlamıştır.

Daft, Lenz, Engledow, Fahey gibi pek çok yazar, aşağıdaki nedenlerden biri nedeniyle çevresel taramanın şart olduğu konusunda hemfikirdir: Dış ortamdaki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi edinmeye yardımcı olur, Aralarındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur, Verileri anlayıp ve nihayet karar verme ve strateji geliştirme için ana etkileri çıkarmaya yardımcı olur.

Jam'e göre (1984, s. 52) şirketler hem büyüklük hem de karmaşıklık içinde büyüdüklerinde, otomatik olarak resmi stratejik planlama ihtiyacı artmaktadır. Murphy'ye (1989 s.60) göre, çevresel taramanın özelliği aşağıdakilerden birini içerir:

- a. Bütünleştirici olmalı, yani kurumun planlama ve karar alma sisteminin bir parçası olmalıdır.
- b. Stratejik planlama ile ilgili olması gerekiyor
- c. İlgili herhangi bir şeyi kaçırmamak için uygulanmasında bütünsel bir yaklaşım benimsemesi beklenmektedir.
- d. Dahası, çevre taraması, yöneticilere lider kuruluşların ve kurumların, organizasyon ve stratejik yönünü önemli ölçüde etkileyebilecek çevresel faktörlerin farkında olmalarını sağlar.

Çevresel tarama kavramı, hiç bir zaman ahlâk için yeni bir şey değildir. Sosyal organizasyonların ilk günlerinden itibaren, gruplarının karşı karşıya kalabileceği fırsat ve tehlikeleri bulmak için her zaman ileriye bakmak erkeklerin ve toplumların doğası olmuştur. Wood (1997 s.53), aşağıdaki unsurları gerektiği şekilde ve çevresel taramaya dahil olmak için temel bileşenleri belirlemektedir ve bunlarla sınırlı olmamak üzere şunları içerir: çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ticari yayımlar. Wood ayrıca, aşağıdakilerin eşit derecede iyi çevresel tarama kaynakları olduğunu da eklemeye devam etti: rakip web siteleri ve tedarikçiler ve web siteleri.

Ayrıca, Hagen ve Amin (1995 s.78) hamallar ve genel iş stratejileri ve çevresel tarama faaliyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Defferenciation Strategy'i kullanan kuruluşların çevreyi öncelikli olarak büyüme ve müşteri ihtiyaçları için fırsatları tarayabildiğini buldular.

Planlar tahminlere dayandığından, gelecekle ilgili varsayımlara dayandığından, ufukta tarama yapmak, geçmiş varsayımları değiştirebilecek veya gelecekle ilgili yeni bakış açıları sağlayacak yeni gelişmeleri tespit etmek için her zaman gereklidir. Çevresel tarama sistemleri önemli değişiklikler hakkında erken uyarı sağlar. Tüm fütüristlerin çevre taraması yaptığını belirtmek önemlidir, ancak yalnızca nasıl çalıştıkları konusunda farklılık gösterirler.

2.2.5 Strateji Formülasyonu

Quinn'e (1981, s.55) göre, uygun şekilde formüle edilmiş bir strateji, bir kuruluşun sadece düzenlemelerini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda kaynaklarını, göreceli iç yetkinliklerine ve eksikliklerine, öngörülen değişikliklere, çevreye yapılan değişikliklere dayanarak benzersiz bir konuma dağıtmalarına yardımcı olan stratejidir ama birkaçı. Pearce II ve Robinson'a göre (2011 s.3) strateji oluşturma, yönetime firmalarının faaliyet gösterdiği işi tanımlamayı, misyonunu ve her şeyden önce misyonunu elde etmek için kullanacağı araçları açıkça tanımlamasını sağlar. Bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için stratejiler formüle edilir. Bu hedefler ve amaç, kaynakları etkin ve verimli kullanmak için stratejiler formüle edildiğinde daha iyi bir şekilde başarılıdır. Van Gelderen ve diğ. (2000 s.34), kuruluşların rakipleri karşısında rekabet avantajına sahip olmaları için strateji oluşturma süreçlerini ve stratejik planlarını ciddiye almaları gerektiğini savunmaktadır. Wheelen ve Hunger (2008 s.56), strateji formülasyonunun organizasyonun kritik hedeflerini ve stratejilerini gözden geçirmeyi, alternatifler geliştirmeyi, bu alternatifleri değerlendirmeyi ve en uygun veya uygun olanı seçmeyi içerdiğini açıklar.

Shrivastava (1983 s.89) ve Van de Ven (1992 s.57), strateji formülasyonu veya süreci kavramına ilişkin bir tanım önerdiler ve bunlar aşağıda belirtilmiştir. Shrivastava (1983 s.65) tarafından sunulan tanım, klasik strateji yapma yaklaşımı ile el ele gider. Ona göre, strateji oluşturma, organizasyonların gelecekteki fırsatlarını ve tehditlerini yorumlarken kullandıkları yöntem ve uygulamaları ifade eder. Ayrıca, kuruluşun becerilerini ve kaynaklarını kullanmanın en etkili yolunun kararlaştırılmasında kullanılan yöntem ve uygulamaları da içerir. Shrivastava tarafından sunulan tanım, strateji oluşturma sürecinin basit olduğu ve süreçte yer alan tüm adımların iyi tanımlandığı ve planlandığı izlenimini vermektedir.

Diğer yandan, Van de Ven (1992 s.62), strateji formülasyonu kavramını ancak çok daha derin bir şekilde açıklar ve aşağıda belirtir .

1. Van de Ven, bir strateji formülasyonunun veya sürecinin, giriş süreci modelinde gözlenen belirli girdiler ve sonuçlar arasındaki nedensel ilişkiyi açıklayan bir mantık olduğunu açıkladı.

2. Olayların zaman içinde nasıl değiştiğini açıklayan bir faaliyetler kronolojisi olabilir.

Strateji oluşturma, çevresel fırsatların ve tabii ki tehditlerin (kuruluşların güçlü ve zayıf yönlerinin) etkin yönetimi için uzun vadeli planların geliştirilmesidir. Kuruluşların misyonunu tanımlamayı, ulaşılabilir hedefleri belirlemeyi, stratejiler geliştirmeyi ve politika yönergeleri belirlemeyi içerir. Bir şirketin misyon ifadesi; misyon, vizyon, değerler ve ana hedefler olmak üzere 4 farklı bölümden oluşur (Hill ve ark. 2009 s.64). Durumsal analizle başlar. Analiz etmenin en basit yolu SWOT analizidir. Bu, tehdidi kullanmak ve tehdidi aşmak için güçlü ve zayıf yönleri analiz etme yöntemidir. SWOT, Güç, Zayıflık, Fırsatlar ve Tehditlerin kısaltmasıdır. Diğer taraftan, TOWS matrisi, bir ortak örgütlenmeyle karşı karşıya kalan dış fırsatların ve tehditlerin, bu şirketin dört güçlü potansiyel alternatifine yol açan iç güçlü ve zayıf yönleriyle nasıl eşleştirilebileceğini gösterir ve açıklar.

Grant (1991 s.43) strateji geliştirmeye yaklaşmak için kaynak temelli bir stil önerdi. Ona göre, strateji oluşturma süreci, kurumun iç kaynaklarını, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yanlarını rakiplerine göre tanımlamayı ve anlamayı içermelidir. Maalesef, bir kuruluş stratejik planlamasını iyi yaparsa uzun vadeli planlarına ve hedeflerine çabucak ulaşabilir. Strateji oluşturma sürecinde kuruluşun aşağıdakilere büyük önem vermesi gerekir:

1. Güç: Güç, en iyi teknik bilgi birikimi, organizasyondaki kişilerin mali kaynakları ve yetenekleri, ürün ve hizmetler için pazardaki iyi niyet ve imajı, şirketin en iyi dağıtım ağına erişimi, disiplini ile belirgin bir teknik üstünlüktür. Çalışanların moral, tutum ve davranışları ile ilgili her düzeyde aidiyet hissidir.

2. Zayıflık: Zayıflık, teknik, finansal, insan gücü, beceriler, marka imajı ve dağıtım şekli gibi kaynaklarda yetersizlik, sınırlama ve eksikliklerdir.

3. Fırsatlar: Çevresel fırsat, şirketin kullanması durumunda gerçekleştirmesi için bir avantaj sağlayan eylemi için alternatif bir alandır.

4. Tehdit: Çevresel tehdit, şirketin pozisyonunun çöküşüne yol açacak kaçınılmaz eğilim veya gelişme nedeniyle ortaya çıkan zorluktur.

Güç ve zayıflık, onları organizasyonun yararına kullanmak için belirtilen, tespit edilen ve kaydedilen dahili faktörlerdir. Sırayla, strateji oluşturma aşamasında, bu faktörlerin belirlenmesi kuruluşun performansında daha iyi olmasına yardımcı olur.

Fırsatlar ve tehditler, iş dünyasında, hükümet politikası, sanayi politikası, para politikası, ulusal ve uluslararası düzeylerde siyasi durum, çeşitli ticari blokların oluşumu ve ticari engellerin oluşmasıyla birlikte gün geçtikçe değişen dış faktörler ve güçlerdir

Ancak, strateji oluşturma sürecinde veya aşamasında, kuruluş görevini tam olarak dikkate alır. İş açısından, bir kuruluşun misyonu kuruluşların varlığının amacı veya nedenidir. İyi bir misyon ifadesi, bir şirketi kendi türündeki diğer firmalardan ayıran temel, benzersiz amacı tanımlar. Misyon, ayrıca, kuruluşun operasyonunun kapsamını,

1. sunulan ürünler ve pazarlar servis edildi.

2.2.6 Strateji Uygulama

Strateji oluşturma sonrasında bir sonraki önemli seviye, strateji uygulama aşamasıdır. Hill ve Jones'a (2009 s.70) göre, bir stratejiyi basitçe ve bütünsel olarak uygulamak, formüle edilen stratejiyi eyleme geçirmek anlamına gelir. Bu açıkça, bir stratejiyi geliştirmenin veya formüle etmenin bir şey olduğunu ancak bu stratejiyi uygulamak için tamamen farklı bir şey olduğunu göstermektedir. Birçok kuruluşun bunun yetersiz kaldığı iddia ediliyor. Başka bir deyişle, stratejileri formüle ederler ama asla uygulatmazlar. Kısacası, iyi bir formüle edilmiş strateji mutlaka şirketin stratejide belirlenen hedeflerine ulaşması anlamına gelmez. Başarı ancak uygulama aşamasından sonra ölçülebilir.

Hambrick ve Cannella (1989 s.54) 'ya göre “Başarılı bir uygulama olmadan, bir strateji bir hayaldir”. Bazen kuruluşların yalnızca örgütsel veya devlet gereksinimi için stratejiler geliştirdiğini, ancak asla uygulama seviyesine gelmediğini bilmek çok önemlidir. Farklı

araştırmacılar son yıllarda strateji uygulama alanında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu tespit etmişlerdir (Higgins, 2005; Beer ve Eisenstat, 2000; Al-Ghamdi, 1998; Hambrick ve diğerleri, 1989 s.45).

İlginç olan, çoğu zaman, strateji geliştirmenin uygulama ve formülasyon aşamalarında, kuruluşun bazı üyelerinin kasten veya kasıtsız olarak (sürece dahil edilmemiş) bırakılmasıdır. Bu, her iki düzeyde de gerçekleştiğinde, stratejinin etkinliği ve başarısı tehlikeye girer.

Hill ve arkadaşlarına göre. (2009 s.69) Strateji uygulama sürecinin ana bileşenleri şunlardır: Yönetişim ve etik tasarımı, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve örgütsel kontroller. Bununla birlikte, farklı uygulama stratejileri vardır.

Kilit uygulama personeli, taahhütlerini arttırmak için detaylı uygulama planlamasına da dahil edilmelidir (Giles, 1991 s.45; Hambrick ve diğerleri, 1989 s.78; Alexander, 1985 s.82).

2.2.7 Strateji Değerlendirmesi

Samson'a (2009 s. 22) göre, strateji öncelikle bir kuruluşun belirli hedeflerine ulaşmak için tasarlanmış bir eylem planıdır. Wade ve Hulland'a göre (2009 s. 18), yöneticiler uygulama stratejilerinden önce uygulama hedeflerini temel alarak kurumsal stratejilerini bilerek değerlendirirler. Strateji değerlendirmesinin, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için başlangıçta ayarlanan programların ve faaliyetlerin performansı hakkında kuruluşun st yönetim organına bilgi sağlayan bir ereve sistemi olduğunu ortaya koymaya devam ettiler. Bu, herhangi bir değerlendirme sürecinin arkasındaki ana fikrin genel olarak iki şeyi bulması anlamına gelir: gelişmiş planların ne kadar iyi olduğunu bulmak ve etkinliği ve etkinliği arttırmak için bu planları veya girişimleri ne kadar iyi uyguladığımızı geliştirmek. Stewart, Mohamed ve Daet (2012 s. 29), belirlenen kilometre taşlarından, yöneticinin ve ekibinin hedeflere ulaşma yolundaki ilerleyişini değerlendirebildiğini iddia ediyor. zet olarak, stratejik bir değerlendirme sürecinin amacı, neler olup bittiğini bulmaktır.

Strateji oluşturma aşaması önemlidir, ancak aynı zamanda strateji değerlendirmesi de kuruluşların arzulanan sonuçları elde etmelerine yardımcı olmada aynı derecede önemlidir (Stratejik Değerlendirme). Strateji değerlendirme süreci neyin iyi gittiğini ve neyin iyi gitmediğini bilmemize yardımcı olur. Bu düzeltici önlemler geliştirilebilir. Bir değerlendirme

sürecinden sonra sonuçlar işlerin iyi gittiğini gösteriyorsa (planlandığı gibi devam eder), aynı işlemi kullanmaya devam edebilir veya her şeyi daha iyi hale getirmeye çalışabiliriz. Ancak işler beklendiği gibi çalışmıyorsa, düzeltici önlemleri almak için gereken zaman budur. Değerlendirme stratejik yönetim uygulamalarının çok önemli bir yönüdür çünkü günümüzün iş ortamı teknoloji, ekonomi, politika ve diğer faktörlerdeki değişiklikler nedeniyle sürekli değişmektedir.



3. ORGANİZASYON PERFORMANSI

Başlangıçtan itibaren performans, bir spor etkinliğinde elde edilen sonuçlar, bir faaliyet alanında belirli bir başarı veya bir teknik sistemde elde edilen en iyi sonuçlar olarak tanımlandı. Yukarıda verilen tanımdan, performans kavramının iş alanından geliştirilmediği açıktır. Terim, köklerini spor ve mekanikten alır. Bununla birlikte, zaman içinde bu terim, elde edilen en iyi sonuçları tanımlamak için diğer çalışma alanlarında da kullanılmıştır. Performans seviyeleri, organizasyonu farklılaştıran birçok şeyden biridir.

Bugün performans kavramının bir takım çağrışımları vardır, ancak genellikle esas olarak öznel nitelikteki kavramlardan kaynaklanan benzer tanımları paylaşırlar. Yani performans, kişi veya kurumun kullandığı ölçüme veya kıstaslara göre tanımlanır.

Didier Noye (2002 s.34) 'ye göre performans, işletmenin oryantasyonu ile ilgili olarak verilen hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Kısacası, Noye performansın sadece sonuçtan ibaret olmadığını, bunun yerine sonucu ve başlangıçta belirlenmiş hedefleri dikkate aldığını açıklamaya çalışıyor. Bu, planlanan hedefler ve gerçek sonuçlar arasında kontrol edilmeleri gerektiği anlamına gelir.

Miche Lebas (1995 s.48), performansı alt birimlere dönüştürmüştür. Öncelikle ölçülen bir sonuca tabi olduğunu düşündüğü 'Bir performans'. Görüşüne göre, Performans terimi her zaman olumlu bir anlam taşıyor. İkincisi, hem olumlu hem de olumsuz olabilen ve geçmişteki sonuçlarla ilgilenen bir anlam taşıyan terimin "Performans" dır. Michel'in görüşüne göre, performans geleceğe yönelik bir terimdir. Ona göre, performans esas olarak iki şeye bağlıdır: Yetenek ve Gelecek.

Buna ek olarak, Whooley (1996 s.47) için performans, bir yerde ölçülmesini ve değerlendirilmesini bekleyen nesnel bir gerçeklik değil, insanların zihinlerinde var olan toplumsal olarak inşa edilmiş bir gerçekliktir. Yazara göre, performans şunları içerebilir: bileşenler, ürünler, sonuçlar, etki ve ayrıca ekonomi, verimlilik, etkinlik, maliyet etkinliği veya eşitlikle ilişkilendirilebilir. Barney'e (2002 s. 50) göre örgütsel performans kavramının, bir organizasyonun ortak bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel, teknolojik ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü bir birliği olduğu fikrine dayanmaktadır.

Folan (2007 s. 36-50), performansın ölçülmesinde yol göstermesi gereken üç ana öncelik ve hedefi vurgulamıştır:

1. Her işletme, çalıştığı ortama bağlı olarak performansı ölçmelidir. Bu ölçülecek olan performansın organizasyona özgü çevreye özgü olması gerektiği anlamına gelir. Örneğin, bir şirketin performansının, faaliyetleriyle ilgili olmayanlar değil, faaliyet gösterdiği pazarlarda analiz edilmesi gerekir.

2. İkincisi, performans ölçülen kuruluş tarafından belirlenen hedeflere dayanarak ölçülmeli ve “ölçülecek kuruluşa” ait olmayan veya ait olmayan performans ölçüm hedefleri sırasında göz önünde bulundurulmamalıdır. Bu nedenle, basit anlamda bir şirket performansını dış kurumlar tarafından kullanılanlardan ziyade dahili olarak oluşturulan ve kabul edilen hedeflere ve hedeflere karşı ölçer.

3. Üçüncüsü, performans ilgili ve tanınabilir özelliklere indirgenmiştir. Bu, gereksiz şeylerin hiçbir değer katmadığı için ölçülmemesi gerektiği anlamına gelir.

Folan'a göre, performans üç ana faktörden etkilenmelidir: çevre, ulaşılması gereken hedefler ve ilgili ve tanınabilir özellikler.

Performansın en kapsamlı tanımları arasında Brumbach (1995, s. 180) tarafından verilenleri içerir. Brumbach'a göre, performans davranış ve sonuç olan iki şeyle ilgilidir. Onun bakış açısına göre, sonuçlar ancak bir performans sonuçlara çevrilen bazı eylemler (davranışlar) gerçekleştirdiğinde elde edilebilir. Bu, performansın yalnızca planlar veya kavramlar bazı eylemler tarafından gerçekleştirildiğinde gerçekleştirilebileceği anlamına gelir. Tanımında, davranış ve sonuç ilişkisine çok vurgu yaptı. Bu, eğer çaba sarf edilmezse sonuçların gerçekleşmeyeceği anlamına gelir. Ek olarak, Hartle'ye (1995, s.180) göre, Brumbach tarafından verilen tanım tam olarak “davranış” ile neyin kastedildiğini göstermediği veya açıklamadığı için belirsizdir ve elde edilecek sonuçlar da açık değildir. Philippe Lorrino (1997, s. 181) şunları ifade etmektedir: Maliyet işletmede, maliyet-değer çiftini iyileştirmeye katkıda bulunan ve sadece maliyeti düşürmeye veya değeri arttırmaya yardımcı olanı değil. Ancak, maliyet değeri çift, işletmenin gelecekteki gelişmelerini dikkate almaktadır. Kısacası, işletmenin nasıl değer yarattığını ve nasıl değer yaratacağını açıklar ve bunu yapmak için bir strateji tasarlanması gerekir.

“Performans, ölçümü çeşitli faktörlere bağlı olan çok boyutlu bir soyut kavramdır” diyor Bates ve Holton (1995, s. 181) performans terimindeki açıklamalarında. Bu, performans kavramının tüm tanımlara uyan bir boyuta verilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bunun nedeni, performansın, aşağıdakilerden birini içeren iki veya daha fazla oyuncuya atıfta bulunabilmesidir: girişimci, şahıs veya bir oyuncu, bir etkinlik, bir yönetici, bir bölüm vb. Yazarlar, ölçümün amacının performansın etkilerini mi yoksa performans davranışını mı değerlendirmek olduğunu anlamakla ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Annick Bourguignon’un tanımına göre, Performans kurumsal hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Performansın hedeflerle yakından ilişkili olduğunu not etmek önemlidir. Annick, bu tanımın neredeyse tüm alanlara uygulanabileceğini iddia eder. Girişimci veya birey tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirildikten sonra performansa yol açtığını açıklar.

Bartoli ve Blatrix’in fikrine (2015 s.45) göre, eğer aşağıdaki maddeler hariç tutulursa, performansın tanımı gerçekçi veya tam olamaz: değerlendirme, pilotluk, verimlilik, etkinlik ve kalite.

Organizasyon performansı tanımlanması en zor kavramlardan biridir, çünkü başarı farklı insanlar ve organizasyonlar için farklı şeyler ifade edebilir. Ancak, genel anlamda, kuruluşların performansı genellikle iki ana bakış açısıyla ölçülür: finansal performans ve finansal olmayan performans. Hofer'e (1983 s.65) göre, performans, çalışılanın anlam ve tanımını belirleyen, doğada bağlamsal olan bir terimdir. Bu, performansın çok yönlü ve çok boyutlu doğasını güçlendirmeye gider. Neredeyse tüm durumlarda, akla gelen ilk şey, “Sonuç” kavramını ifade eder. Performansta, sonuç veya sonuçlara çok fazla önem verilir. Kurumsal finansal performans bağlamında performans, bir kuruluşun finansal durumundaki değişimin veya yönetim kararlarından ve bu kararların kuruluş üyeleri tarafından yerine getirilmesinden kaynaklanan finansal sonuçların bir ölçüsüdür.

Bir ülkedeki başarılı organizasyonların en azından o ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaları nedeniyle kuruluşlar günlük yaşamımızda hayati bir rol oynamaktadır. Bu nedenlerden dolayı, birçok ülke örgütleri ve başarılarını, gelişmeyi teşvik eden motor olarak görüyor. Bununla birlikte, kuruluşların sürekli ilerlemesini ve geliştirilmesini daha iyi performans gösterip büyümek ve genişletmek için teşvik eden ve iten güçlü bir faktör, performans olarak adlandırılan terimdir.

Örgütsel performans, özellikle yönetim araştırmalarında en önemli değişkenlerden biri olarak görülmüştür ve aynı zamanda örgütsel performansın ölçülmesinde en önemli göstergelerden biridir. 50'lerin örgütsel performansında esas olarak iş, insanlar ve örgütsel yapı üzerinde duruldu. Akademi dünyasında performansın kazandığı şöhretten bağımsız olarak, bunun tanımlanması, sonsuz anlamının bir sonucu olarak zordur ve bu, evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımını ve tanımını yapmayı imkansız kılar.

60'larda ve 70'lerde kuruluşlar performansı değerlendirmenin yeni yollarını keşfetmeye başladı. 80'lerde ve 90'larda örgütsel hedeflerin belirlenmesinin başlangıçta düşünölenenden daha karmaşık olduğu ortaya çıktı. Örneğin yöneticiler, bir kuruluşun, temel olarak minimum kaynak (verimlilik) kullanarak hedeflerini (etkinlik) gerçekleştirmesi durumunda başarılı olduğunu anlamaya başladı.

İki önemli yazar Lebars ve Euske (2006: s. 71) performans ve organizasyonel performans kavramını açıklamak için bir dizi tanım sağlamıştı: görüşlerine göre, organizasyonel performans aşağıdakileri içermektedir:

1. Performans, hedeflere ve sonuçlara ulaşma düzeyi hakkında bilgi sağlayan finansal ve finansal olmayan göstergeler veya unsurlar grubunu ifade eder (Lebars ve Euske 2006, Kaplan ve Norton, 1992'den sonra).

2. Performans sadece dinamik değil aynı zamanda yargılama ve yorumlama gerektirir.

3. Performans, mevcut eylemlerin gelecekteki sonuçları nasıl etkileyebileceğini açıklayan nedensel bir model kullanılarak açıklanabilir.

4. Performans, örgütsel performansın değerlendirilmesinde yer alan kişiye bağlı olarak farklı şekilde anlaşılabilir (örneğin, performans, kurum içindeki bir kişiden dışarıdan birine göre farklı şekilde anlaşılabilir).

5. Performans kavramını tanımlamak için unsurlarını ve özelliklerini bilmek çok önemlidir.

6. Bir kuruluşun performans seviyesini bildirmek için sonuçları ölçebilmek gerekir.

Felizardo, Félix ve Thomaz'ın çalışmalarında (2017 s. 4), (Bourne ve ark., 2003, s. 15) örgütsel performans yönetiminin, yönetim ile birey arasındaki düzey arasındaki farkı ayırt etmeyi amaçlayan bir kavram olduğunu belirtti. Performans aynı zamanda başlangıçta belirlenmiş hedefleri ve bir birey veya kuruluş tarafından belirlenen hedefleri izlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. (Bourne ve ark. 2003; Kennerley ve Neely, 2003; Marr, 2004; Frolick ve Ariyachandra, 2006 s. 4) 'a göre, organizasyon performansı aşağıdakilerden birini yapan metodolojileri, çerçeveleri ve göstergeleri içine alır: kuruma yardım eder stratejileri formüle edip değerlendirmek, insanları motive eder ve performansı paydaşlara rapor eder.

Sinclair ve Zairi (1996 s.25-29), kuruluşların performansının ölçülmesinin aşağıdaki nedenlerden biri için hayati önem taşıdığını belirtti.

- Büyüme yardım
- Yöneticilerin uzun vadeli odaklı planlar, hedefler ve hedefler geliştirmelerine yardımcı olmak
- Daha iyi iletişim sistemleri geliştirmek
- Destek örgütleri kaynaklarını ihtiyaç duydukları yerde ve stratejik olarak yatırmak
- Daha iyi organizasyonel sistemlerin, kültürlerin ve davranışların benimsenmesini teşvik etmek.

Felizardo ve arkadaşlarının (2017 s. 6) çalışmasında, Nelly, performans ölçümünün, eylemde verimlilik ve etkililik düzeyini ölçmenin bir aracı olduğunu, ölçümün miktar belirleme süreci ve eylem olarak unutulmadığını belirtir.

3.1 Finansal Ve Finansal Olmayan Organizasyon Performansları

Günümüzde performanslarını ölçmede bir değişiklik olmuştur. Geçmişte, kuruluşlar, bir kuruluşun performansını ölçmek için temel olarak finansal önlemlere önem verirler.

Günümüzde performans ölçütleriyle ilgili literatürler, finansal olmayan ölçünün bir kuruluşun performansını ölçerken veya belirlerken çok daha yaygın kullanıldığını göstermektedir. Bu, artık yatırım getirisi ve işletme gelirleri gibi finansal önlemlere çok az

önem verilmesi anlamına geliyor. Finansal performans araştırmaları, finansal önlemlerin yalnızca geçmişe baktığını ortaya koymuştur. Bu, finansal önlemin yalnızca geriye dönük bir önlem olduğu anlamına gelir.

Jasmina Bogićević (2016 s.17) 'da yayınlanan makalede, geleneksel muhasebe sistemlerinin yöneticilerin, yatırımcıların, alacaklıların ve diğer paydaşların kuruluşların performanslarını bütünsel olarak ölçmeye ve değerlendirmeye çalıştığı tüm cevapları sunmadığı belirtilmiştir. Bu sorun sistemin sayısız kısıtlaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, profesyoneller ve akademisyenler, kuruluşların performansını ölçerken, hem finansal hem de finansal olmayan sistemlerin veya çerçevelerin kullanılması gerektiğine karar vermişlerdir. Davis ve Albright (2004, s. 2), finansal ve finansal olmayan performans ölçümünün uygulanmasının, hem genel performansın hem de strateji uygulamasının arttırılması için genellikle önerildiğini savunmaktadır.

Krstić & Sekulić (2013 s. 2), çağdaş performans ölçüm araç ve modellerinin kullanımının, kuruluşların performansını ölçmek ve değerlendirmek için yalnızca finansal göstergelerin kullanılması değil, aynı zamanda finansal olmayan göstergelerin kullanılması anlamına geldiğini de açıklamaktadır. Dengeli puan kartları (BSC) ve çok kriterli temel performans göstergeleri (KPI), genellikle çağdaş modellerin örnekleri olarak görülmektedir (Krstić, 2012 s.19).

İşletme ekonomisi, işletme ve muhasebe alanındaki literatürlerin “finansal performans” terimi için tek bir tanımı olmadığını bilmek önemlidir. Ancak, Fraser & Ormiston'a göre, finansal tablolar kullanıcılarına bir harita ve labirent işlevi görebilir. Bir harita olarak, finansal tabloların bir kuruluşun finansal durumunu anlamada yeterli olabileceğini ve bir kurumun geçmiş performansını değerlendirmek için kullanılabileceğini belirtir.

Hem mali hem de finansal olmayan performans ölçütleri bize kuruluşun ne kadar iyi olduğu veya ne kadar iyi gittiği hakkında bilgi verir, ancak bilgilerin niteliği değişir. Finansal olmayan önlemler bize öncü göstergeler olarak da ifade edilen bilgileri verir. Bu finansal olmayan göstergelerin organizasyonun uzun vadeli performansları hakkında daha fazla bilgi verdiğini gösterirken, finansal göstergeler kısa vadeli performans göstergeleridir (Kaplan ve Norton 2001; Gibbons 1998 s.8). Banker ve diğer. (2000) çalışmasında, müşteri memnuniyeti

önlemleriyle gelecekteki muhasebe performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Luft ve Shields (2002 s.8) finansal ve finansal olmayan önlemlerin karar alma bağlamında kullanımını incelemektedir. Deneyle, katılımcıların gelecekteki finansal performansı işleme koyarken mevcut finansal bilgilerle karşılaştırıldığında mevcut finansal olmayan bilgilere daha fazla ağırlık verdiklerini göstermektedir. Analoui ve Karami (2003 s. 49) için mali olmayan önlem aşağıdakilerden birini içerir: bir şirketin imajı, kültürü, teknolojik yeterlilik öğrenmesi, çalışanların morali, müşteri memnuniyeti ve bir ürün veya hizmetin kalitesi.

3.2 Stratejik Yönetim Uygulamaları Ve Organizasyon Performans İlişkileri

Genel olarak, stratejinin bir kuruluşun performansını koruyabileceği veya geliştirebileceği geniş yol olduğuna inanılmaktadır. Strickland'a göre (1996, s. 17) Stratejik yönetim uygulaması, yöneticilerin belirli uygulamaların ve yöntemlerin kullanımını açıkça ortaya koydukları veya belirli performans, performans göstergeleri veya hedefleriyle ulaşmak istedikleri uzun vadeli hedefleri açıkça ortaya koydukları veya belirledikleri ve stratejileri geliştirip uyguladıkları durumu açıklar. Bu stratejileri ilgili tüm iç ve dış koşullar ışığında değerlendirir ve seçilen eylem planlarını yerine getirmeyi taahhüt eder.

Stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılır ve bu sadece organizasyonla ilgili bilgilerin üretilmesi değil, aynı zamanda çevresel belirsizliğin azaltılmasına da yardımcı olur. Mantık, belirsizliğin azalmasının, başarı şansının daha yüksek olduğunu, çünkü gelecekte olabilecek veya gerçekleşebilecek her şeyin önceden tespit edildiğini ve uyumsuzluğu önleme eylemlerinin haritalandırıldığını açıklıyor. Ayrıca, Porter (2004 s.59), kuruluşun performansının firmanın kendine özgü konumunu keşfetme yeterliliği tarafından belirlendiğini, diğer yandan stratejik yönetim uygulamasının firmaya edinme yetkisini veren bir araç olduğunu ekledi. Daha da ileri giden Ofunya (2013 s.36), Kenya'da bir çalışma yaptı ve Kenya'daki Post Bankalarında örgütsel büyüme ve stratejik yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceledi. Çalışma, stratejik yönetim uygulamalarının

benimsenmesinin müşteri hizmetlerinde iyileşmeye, operasyon etkinliğinin artmasına ve diğer şeylerin yanı sıra maliyetlerin düşmesine neden olduğunu ortaya koyar.

“Örgütsel performans kavramı, bir organizasyonun, paylaşılan bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere, üretken varlıkların gönüllü birliği olduğu fikrine dayanır (Barney, 2001 s.40). Performansın genel amacı değer sağlamaktır ve bunun anlamı örgütsel uzunluğun ya da varlığın ne kadar değer yarattığına bağlı olmasıdır. Bir kuruluş değer yaratmaz veya beklenen değer altında kalırsa, kuruluşlar varlıklarını kaybettiğinde zarar görür.

Stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki kritik rolü çok büyük ve önemlidir. Akpan (2002, s. 13), satış büyümesi, yatırım getirisi, varlık büyümesi ve kar marjı gibi basit finansal önlemler bir stratejinin başarısını veya başarısızlığını ölçmek için yeterli sayılmaz ve kabul edilemez.

Nijerya'da Nmadu (2007 s.37) tarafından yapılan son araştırmalara göre, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performanslar arasında güçlü bir pozitif ilişki var. Bu çalışma, küçük işletme işletmelerinin finansal performanslarının, stratejik yönetim düzeyinde bir birim artış ile artma eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesinin kurumun finansal performansının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Plance çalışmalarında (2015 s.14) Hamermesh'in çalışmasında, strateji ve performans arasındaki ilişkinin ikna edici bir şekilde kurulduğunu açıkladı. Hamermesh'e göre, okul öncesi okul görüşleri, stratejinin açık hedefi olarak performansı arttırdı.

Agwu (2013 s.2), Eniola ve Ektebang'a göre, işlerinde stratejik yönetim uygulamalarını ve araçlarını görmezden gelen işletmelerin iyi koşullarda rekabet etmenin çok zor olacağını açıklıyor. Hayatta kalma temel teorisinde, kurumsal liderlerin ve yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarını gözden kaçırmaması gerektiğini ileri sürdüler, çünkü eğer yaparlarsa rakipleri tarafından ezilecekler. Buna ek olarak, Branislav (2014 s.21), stratejik yönetim uygulamalarının uygulanmasının, kuruluşların yeni ve daha iyi gelecek fırsatlarından yararlanmalarını ve yaratmalarını sağladığını savunuyor.

Kirigo (2008, s. 88) performansı, firmanın belirli bir zamanda ihtiyaç duyduğu şeyi sağlama kabiliyeti olarak görmektedir. Verimlilik, burada mümkün olan en yüksek yollarla mümkün olan en düşük maliyetle hedeflerin gerçekleştirilmesini sağladığı için de çok önemli bir bileşendir.

Stratejik yönetim uygulamaları, ticari işletmelerin performansı ve büyümesi için büyük öneme sahiptir (Otieno, 2010 s. 88). Stratejik yönetim uygulamaları, firmanın hem finansal hem de finansal olmayan hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak planları belirler. Ayrıca, Tsuma (2013 s. 88), stratejik yönetim uygulamalarının, şirketlerin pazar taleplerine, müşterinin taleplerine ve teknolojik taleplerine daha duyarlı olmalarına yardımcı olduğunu eklemektedir. Alese ve Alimi'ye (2014, s. 88) göre, stratejik yönetim uygulamaları aynı zamanda Küçük Ölçekli İşletmelerin rekabet için gerekli olan şirketlere yenilik getirmesini sağlar. Küçük ölçekli işletme sektörleri büyük oranda öngörülemeyen ve hızlı çevresel değişikliklerle nitelendirildiğinden, stratejik yönetim uygulamalarını kullanmak bu zorlukları önlemeye yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları da bu kaynakların azami kullanımına yol açmaktadır.

Dünya çapında STK'ların muazzam genişlemesi nedeniyle, onları yönetmek bazı çok ciddi sıkıntılara yol açtı. Ancak STK'lar artık çevrelerindeki sonsuz değişikliklerden bağımsız olarak faaliyette kalmalarını ve var olmalarını sağlayacak şekilde kendilerini yönetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olacak model ve araçları keşfetmeye başladılar.

Courtney'ye (2002, s. 89) göre strateji ve stratejik yönetim uygulamaları, STK'ların, neyi başarmaya çalıştıkları ve en önemlisi bunu nasıl başarabilecekleri gibi bazı çok temel örgütsel sorunları ve soruları ele almalarına açıkça yardımcı olur. Bu stratejik yönetim uygulamalarının STK'ların pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi bazı gerçek uzmanlık alanlarına hitap etmelerine yardımcı olduğunu açıklamak için daha da ileri gitti.

Wilson-Grau (2003 s. 89), son zamanlarda gerçekten sosyal değişime bağlı STK'ların, sundukları hizmetler açısından yetkinliklerini geliştirmek için büyük ve ağır yatırımlar yapmaya başladığını ve bunu stratejik planlama kullanarak başardıklarını ileri sürmüştür. Smillie ve Hailey (2002, s. 89), stratejik planlama, stratejik yönetim ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki stratejik seçimler hakkında çok fazla şey yazılmadığını iddia ediyorlar ve STK'ların daha iyi şekillenmesi ve performanslarını iyileştirmesi gerekiyorsa, yöneticiler bu

STK'larda strateji ve strateji planlama ve yönetime önem verilmelidir. Dahası, Lindenberg'e (2001 s. 90) göre STK sektörü, hem özel hem de kamu sektörünün teknikleri ve motivasyonları konusunda sahip oldukları şüphe nedeniyle stratejik yönetim uygulamalarını iş etiğine nasıl dahil edebilecekleri konusunda uzun zamandır ciddi bir şekilde sorgulanmakta ve rahatsız edilmektedir.

STK'larda strateji yönetimi tekniklerinin uyarlanması, başlangıçta çok fazla tartışma olmaksızın kabul edilmedi. Bununla birlikte bazıları, STK'ların yavaşça arttığı ve giderek daha fazla iş odaklı düşünmeye başladığı ve bu nedenle stratejik yönetim uygulamalarını kullanarak arttığı konusundaki uzun süredir devam eden endişe veya görüşe sahipti. kısaca stratejik yönetim uygulamalarını ticari bir araç olarak görüyorlar.

Gil Estallo ve diğerleri (2006 s. 90) STK'ların da bir misyonu, stratejisi ve hedefleri olduğunu ve stratejilerinin çoğunlukla kar arayan kuruluşlardan farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dahası, STK'lar en az özel şirketler tarafından kullanılanlar kadar iyi yönetim ve bilgi sistemlerini kullanmakla ilgileniyorlar.

Courtney (2002 s. 90), stratejik yönetim başlığı altında çok sayıda veya çok çeşitli görüşler, modeller ve teknikler olduğunu ileri sürmektedir. Buna ek olarak, STK'lara kendi amaçlarına uygun herhangi bir tekniği seçip uygulayabilecekleri ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak faydalı bir yemek kitabı sunulmaktadır. bu nedenle, STK'ların faaliyet ortamlarını hızla değiştirmek için her zamankinden daha fazla stratejiye sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Petel'e göre (2005 s. 78) Organizasyonların böyle bir ortamda ayakta kalması ve kayda değer katkı yapabilmesi için etkili stratejik planlama gereklidir. Petel, diğer alanlarda veya çalışma alanlarında büyük atılımlar olmasına rağmen, genel olarak kuruluşların mevcut ve gelişmekte olan ortamın oluşturduğu zorluklara etkili bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıyacak stratejik planlama alanında çok az ilerleme olduğunu açıkladı. onlar var. Bu çoğunlukla diğer bilgi ve uygulama alanlarına kıyasla genel olarak stratejik planlamaya yatırım eksikliği olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler bilinçli veya bilinçsiz olarak stratejileri ile yönlendirildiklerinden ve strateji alanındaki genel zayıflıktan ötürü, genel olarak örgütler ve özel olarak yerel STK'lar zayıftır (Lawson, 2000 s. 80).

4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

GİRİŞ

Bu bölüm, bu çalışmaya rehberlik edecek araştırma metodolojisini sunmaktadır. Araştırma amaçlarını ve modelini, araştırma tasarımını, çalışma popülasyonunu ve örneklem büyüklüğünü, örnekleme tasarımını ve demografik özellikleri ve istatistiksel ölçümleri kapsar.

4.1 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın genel amacı, stratejik yönetim uygulamalarının uygulanmasının TEV'yi bir vaka çalışması olarak kullanan kuruluşun genel performansını etkileyip etkilemediğini belirlemektir.

4.2 Çalışmanın Önemi

Bir ülkedeki sivil toplum kuruluşlarının önemi fazla vurgulanamaz. Türkiye, birçok gelişmekte olan ülke gibi STK'larda sayı artışı anlamında artış yaşıyor. Ancak Türkiye'deki STK'larla ilgili çarpıcı veya ilginç olan, tüm STK'ların iki başlık altında toplanmasıdır: Dernekler ve Vakıflar.

Bu araştırma stratejik yönetim uygulamalarının özellikle sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkilerine odaklanacaktır. Türkiye'deki STK'larda stratejik yönetim uygulamaları konusunda çok az literatür vardır. Bununla birlikte, genel olarak, kar amacı güden kuruluşlar ve bazı kamu kurumları ile yürütülen stratejik yönetim konusunda çok sayıda literatür olduğu, ancak kar amacı gütmeyen kuruluşlar (STK'lar) hakkında çok az literatür olduğu belirtilmelidir. Türk Eğitim Vakfı (TEV), STK'larda stratejik yönetim uygulamalarının performansı iyileştirip iyileştirmediğini ölçmek için bir vaka çalışması olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca, bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki ve dışındaki STK'lar için hem finansal hem de finansal olmayan performansın iyileştirilmesidir. Çalışmanın sonunda, stratejik yönetim uygulamalarının ne kadar alakalı olduğunu göstermek istiyoruz. STK'lar bu çalışmadan çok şey öğrenebilir ve umarım bu uygulamaları benimsemeye çalışırlar.

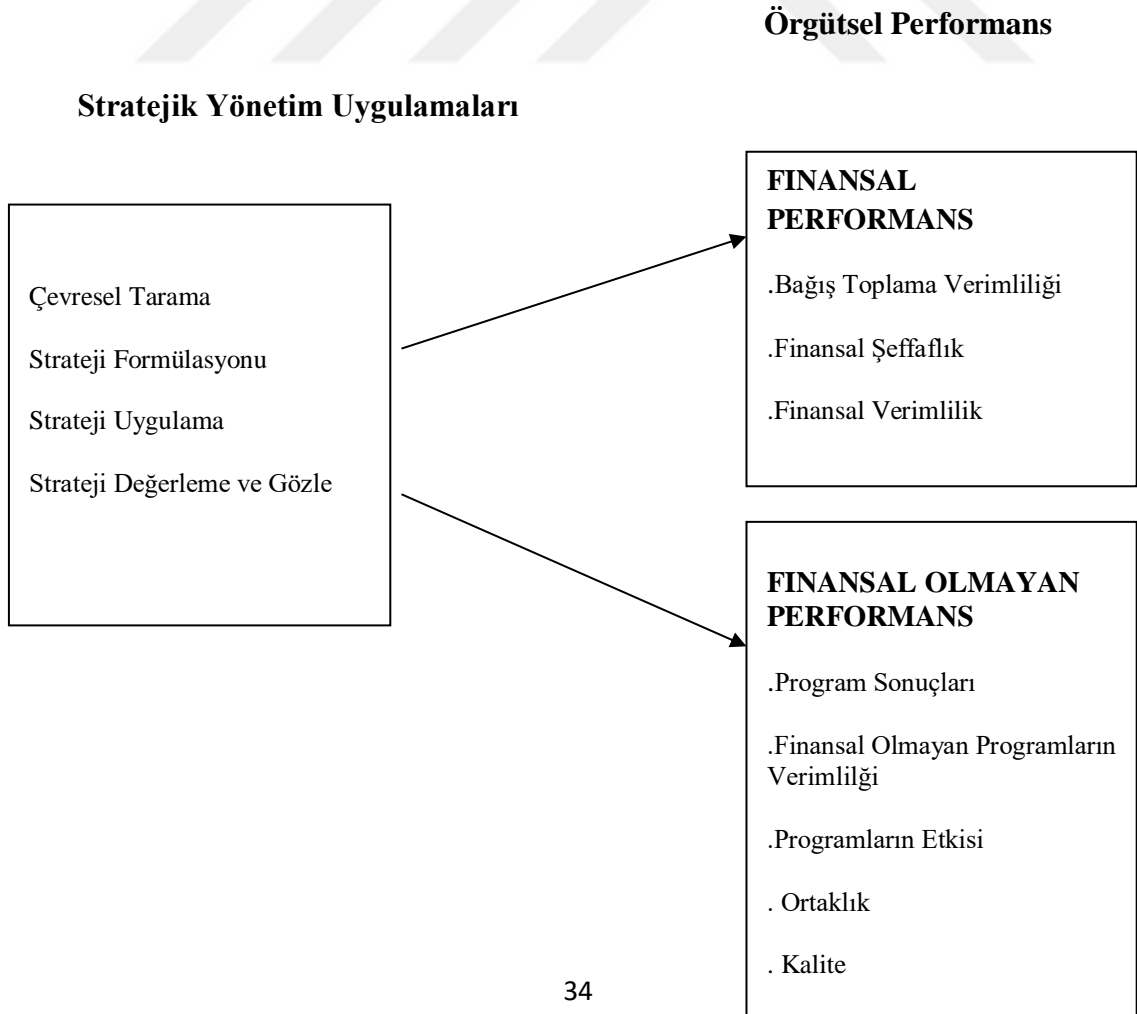
Bu araştırmanın, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olup olmadığını göstermek isteyen gelecekteki araştırmacılar için de uygun olması beklenmektedir. Çalışma aynı zamanda stratejik yönetim uygulamalarının yalnızca kâr amaçlı kuruluşlara uygulanması gerektiği fikrini veya yanlış algıyı tartışmayı amaçlamaktadır.

4.3 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, stratejik yönetim uygulamaları ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Organizasyonel performanslara göre, organizasyonun hem finansal hem de finansal olmayan performanslarına bakarız. Bu modelde hem finansal hem de finansal performanslar belirli bir ölçüt kullanılarak incelenir. Finansal performanslar altında aşağıdaki unsurlar dikkate alınır: bağış toplama etkinliği, finansal şeffaflık ve finansal etkinlik. Öte yandan, finansal olmayan performans altında, bu modelde aşağıdaki unsurlar dikkate alınır: programların sonuçları, programların finansal olmayan programların verimliliği, programların etkinliği, ortaklık ve kalite.

Bununla birlikte, bu modelde stratejik yönetim uygulamalarının bağımsız değişken, örgütsel performansların (finansal ve finansal olmayan) bağımlı değişken olarak görev yaptığını belirtmek önemlidir.

Şekil 1 Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Performans Araştırma Modeli



4.4 Araştırmanın Hipotezleri

H1 Stratejik yönetim uygulamalarının finansal performanslar üzerinde olumlu etkisi vardır

H1a Çevresel taramanın bağış toplama verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1b Çevresel taramanın finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1c Çevre taraması, programların finansal verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H1ç Strateji formülasyonunun bağış toplama etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1d Strateji formülasyonunun finansal şeffaflık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1e Strateji formülasyonunun programların finansal verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1f Stratejisinin uygulanması, bağış toplama etkinliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H1g Stratejisinin uygulanmasının finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1ğ Strateji uygulamasının programların finansal verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1h Strateji değerlendirme ve izleme, bağış toplama verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H1ı Strateji değerlendirme ve izlemenin finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1i Strateji değerlendirme ve izlemesinin programların finansal verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2 Stratejik yönetim uygulamalarının finansal olmayan performanslara olumlu etkisi vardır.

H2a Çevresel taramanın programların sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2b Çevresel taramanın programların finansal olmayan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2c Çevresel taramanın programların etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2ç Çevre taraması ortaklık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H2d Çevresel taramanın kalite üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2e Startegy formülasyonunun programların sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2f Strateji formülasyonunun programların finansal olmayan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2g Strateji formülasyonunun programların etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2ğ Strateji formülasyonunun ortaklık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2h Strateji formülasyonunun kalite üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2ı Stratejisinin uygulanmasının programların sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2i Strateji uygulamasının programların finansal olmayan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2j Stratejisinin uygulanmasının programların etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2k Strateji uygulamasının ortaklık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2l Stratejisinin uygulanmasının kalite üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2m Strateji değerlendirme ve izlemenin programların sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2n Strateji değerlendirme ve izlemenin programların finansal olmayan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2o Strateji değerlendirme ve izlemenin programların etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2ö Strateji değerlendirme ve izlemenin ortaklık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2p Strateji değerlendirme ve izlemenin kalite üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

4.5 Ana Kütle ve Örneklem

Bu çalışmada Türk Eğitim Vakfı örnek durum çalışması olarak kullanılmıştır. Basitçe ifade etmek gerekirse, bu araştırmadaki örnek olay Türk Eğitim Vakfı çalışanlarıdır. Vakfın 130 çalışanı var ve anketleri 103 kişi doldurdu. Araştırmada kullanılan anket, google form soru formu üzerinde oluşturulmuştur. Google form anketi bir bağlantı (link) aracılığıyla insan kaynakları departmanına gönderildi. Bu bağlantı (link) daha sonra insan kaynakları departmanı tarafından tüm çalışanlar ve gönüllülerle paylaşıldı. Organizasyonda çalışan 130 kişiden toplam 103 kişi doldurdu. Bu 27 kişinin formu doldurmadığı anlamına geliyor.

Doldurulan ve araştırmacıya iade edilen 130 ankette doldurma hatası yoktu çünkü yaş dışındaki tüm soruların doldurulması zorunlu hale getirildi. Bu nedenle, geri gönderilen tüm anketler% 100 eksiksiz ve kullanıma uygun olarak geldi.

4.6 Kullanılan Ölçekler Ve İstatistik Yöntemler

Bu çalışmada bağımsız değişken stratejik yönetim uygulamalarıdır (çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji izleme ve değerlendirme).

Diğer yandan, bağımlı değişkenler finansal performanslar (kaynak yaratma etkinliği, mali şeffaflık, mali olmayan etkinlik) ve finansal olmayan performanslar (sonuçlar, etki, kalite, ortaklık ve mali olmayan etkinlik). Bu anketler başlıca üç bölümden oluşmaktadır ve yine katılımcılar tarafından çevrimiçi olarak doldurulan google formlarında çevrimiçi olarak geliştirilmiştir.

4.6.1 Sosyo - Demografik Özellikler

Anketin ilk bölümü, araştırmanın veya çalışmanın demografik bölümünü içerir. Araştırmanın bu bölümü katılımcılar ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır; yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi.

4.6.2 Strateji Yönetim Uygulamaları Ölçekleri

Bu çalışmadaki anket üç ana bölümden oluşmaktadır: stratejik yönetim ölçme ölçeği, finansal performans ölçme ölçeği ve finansal olmayan ölçme ölçeği. Bu ölçekler, araştırma değişkenleri: bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için geliştirilmiştir. Bağımsız değişkenler stratejik yönetim uygulamaları iken, bağımlı değişkenler finansal ve finansal olmayan performanslardır.

Stratejik yönetim bölümü, çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme gibi stratejik yönetim uygulamalarının ne ölçüde uygulandığını değerlendirmek için kullanılan sorulardan oluşur. Performans bölümü, finansal ve finansal olmayan performansla ilgili sorulardan oluşur.

Bu araştırmada kullanılan anket 2016 yılında Muhammed Aboramadan ve Elio Borgonovi tarafından geliştirilmiş ve sorular STK işleri ve konularında akademik ve pratik deneyime sahip 3 hakemden oluşan bir panel tarafından değerlendirilmiştir. Baş hakem, Milano'daki bir İtalyan STK'sının (We World) kıdemli müdürüydü, ikincisi Milano'daki Bocconi üniversitesindeki CERGAS araştırma merkezinin başkanıydı ve üçüncüsü, Filistin topraklarındaki STK'ların ve uluslararası kuruluşların sertifikalı danışmanıydı.

üç uzmandan anketi şu değerlendirme kriterlerine göre değerlendirmeleri istendi: anlaşılabilirlik, önem, uygunluk ve uzunluk. Verilen uzman görüşüne göre bazı sorular kaldırılmış, diğerleri değiştirilmiş ve ayrıca bazı araştırma değişkenlerine bazı yeni sorular eklenmiştir. Atılan bir diğer adım da anketin pilot uygulamasıydı, çoğunlukla STK proje koordinatörleri, program görevlileri ve idare görevlilerinden oluşan küçük gruplarla kişisel görüşmeler yapmaktı. Görüşmenin amacı, görüşülen kişilerin anketi şu açılardan değerlendirmelerine izin vermektir: biçimlendirme, üslup, tasarım, uzunluk. Ek olarak, görüşülen kişilerden açık olmayan veya belirsiz olan soruları belirlemeleri istendi ve anketteki maddelere yorum ekleyebilecekleri söylendi. bazı yinelenen öğeler bulundu ve kaldırıldı.

Bununla birlikte, Muhammed Aboramadan ve Elio Borgonovi'nin Analoui & Samour (2012), Hu ve diğerleri gibi önceki çalışmalardan bazı maddeleri uyarladıklarını belirtmek önemlidir. (2014), Mosley ve diğerleri (2012).

Bu çalışmada anket, katılımcılar Türkçe konuştuğu için İngilizce'den Türkçe'ye kullanılmak üzere çevrilmiş ve benimsenmiştir.

Çevresel taramayı ölçmek için 7 madde, strateji oluşturmak için 6 madde, strateji uygulaması için 7 madde ve strateji değerlendirme ve izleme için 10 madde kullanılır. Türk Eğitim Vakfı'nda stratejik yönetim uygulamalarının ne ölçüde kullanıldığını ve uygulandığını değerlendirmek için her bir maddenin ölçümünün beşli likert ölçeği kullanılarak

yapıldığını belirtmek önemlidir. Ölçekte 1 uygulama kapsamını belirtmez ve 5 büyük ölçüde uygulamayı gösterir.

4.6.3 Finansal Ve Finansal Olmayan Ölçekleri

Öte yandan, hem finansal hem de finansal olmayan performansları ölçmek için 2 öznel sıralama tasarlandı. STK'ların mali performansını ölçmek için kaynak yaratma etkinliği, finansal şeffaflık ve programın mali etkinliği üzerine çok sayıda öge oluşturuldu. Benzer şekilde, STK'ların finansal olmayan performansını ölçmek için programın etkinliği, program etkisi, programın finansal olmayan verimliliği, ortaklık ve kalite ile ilgili çok sayıda öge geliştirilmiştir. Stratejik yönetim uygulamaları ölçüm ölçeğinde olduğu gibi her bir maddeye verilen yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişiyordu.

4.6.4 Anketleri Çevirme Süreci

Bu araştırmada 3 ölçek kullanılmıştır; stratejik yönetim uygulamaları, finansal performans ve finansal olmayan performans. 3 ölçeğin tümü önceki çalışmalarda kullanılmış ve hem güvenilirlikleri hem de geçerlilikleri test edilmiş ve doğrulanmıştır. Benzer veya ilgili bir çalışma yapılması gerektiğinde, hedef kitlenin Türkiye'de ikamet edeceği için soruların bir kopyasını Türkçe'ye çevirmek gerekiyordu. Ölçeklerin geçerliliği üzerine kapsamlı bir araştırma yapıldı ve nihayetinde kullanmaya karar verildi. Bu, çeviri sürecinin başlangıcı oldu.

Orijinal olarak İngilizce yazılmış olan üç ölçek artık yeminli tercümanlar tarafından çevrildi. Her ölçek, işletme ve çeviri okulundan 5 kişi tarafından ayrı ayrı gözden geçirildi. Tercüme edilen belgeler, anadili Türkçe olan ancak aynı zamanda iyi derecede İngilizce bilen ve orijinal İngilizce soruları hiç görmemiş 5 farklı kişiye verildi. Bu 5 kişinin de aynı belgeleri inceledikleri konusunda hiçbir fikri yoktu. Tüm ölçeklerdeki (60 soru) soruları okuduktan sonra, tespit edilen herhangi bir küçük soru tekrar gözden geçirildi ve işbirliği yapıldı. Bu titiz sürecin ardından, hataları bulmak için soruları titizlikle revize eden 5 Türkçe öğretmenine de güncellenmiş sorular verildi. Bu süreçten sonra sorular son halini aldı. Bu alanda uzman olan akademisyenlere de uygunluk ve geçerliliğini ölçmek için ölçekler verildi. Bundan sonra çevrilen belgeler araştırmaya uygun görülmüştür.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin İngilizce orijinal hali (Ek: 1) ve çalışmada kullanılan anket formu (Ek: 2) ektedir.

4.6.5 İstatistik Yöntemleri

Anket verilerinin girilmesi, veri oluşturulması, temel değerlendirmeler ve tamamlayıcı istatistiksel analizler için Excel 2013 bir Microsoft Office programları kullanılmıştır. SPSS 20.0 yazılımı yardımıyla ileri düzey analizler yapılmıştır.

4.6.6 Türk Eğitim Vâkıfından Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.

Tablo 1 Türk Eğitim Vâkıfından araştırmaya katılanların demografik özellikleri.

Cinsiyet	N	%
Erkek	43	0.42
Kadın	60	0.58
Öğrenim durumu	N	%
Lise	6	0.06
Ön Lisans	28	0.27
Lisans	50	0.49
Yüksek Lisans	13	0.13
Doktora	6	0.06
TOPLAM	103	1.00

Araştırmanın yukarıdaki tablosu, araştırmanın% 42'sinin erkek,% 58'inin kadın olduğunu gösteriyor. Katılımcıların% 6'sı yüksek okul mezunlarının,% 27'sinin lisans,% 49'unun lisans,% 13'ünün yüksek lisans ve% 6'nın da doktora mezunlarının oluşturduğunu da göstermektedir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu, araştırma veya çalışmanın aşağıdakilerin analiz edildiği bölümüdür; Araştırma hipotezlerinin faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon ve basit regresyon analizi sonuçları ile moderatör değişkenlerle regresyon analizi sonuçları SPSS 20.0 yazılımı yardımıyla analiz edilecektir.

5.1 Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan tüm ölçek ve alt ölçeklerin ve çalışmanın güvenilirliği Cronbach's Alpha tekniği ile test edilmiştir. Tablo 4:1'de Araştırmada Kullanılan Envanterlere İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri görülmektedir.

Finansal performans ölçeğinde: İlk finansal performans faktör analizi yaptığında uç faktör çıktı ve beşinci soru hangi faktörü altında belli olmadığında atılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci faktör analizinde 4. soru tek faktör olduğunda oda atılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Buna göre faktör 1, 7, 2, 9,10 ve 3 kaldı.

İki faktör 7 ve 6 olarak tespit edilmiştir. İki faktör güvenlik analizi bakıldığında Cronbatch's Alpha değeri iki faktör için çok düşük çıktığında 6. soru ve 7.soru analizinde çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır.

Bunu sonucunda 2, 1, 9, 8, 3 ve 10 tek faktör çıkmıştır ve buna faktör güvenlik analizi yapıldığında 0.820 olduğunu görünmüştür.

Finansal olmayan ölçeğinde:Yaptığımız ilk faktör analizi sonucunda 11. ve 2. soru hangi faktör altında belli olmadığında çıkartılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda 1. faktör 19, 9, 6, 3, 20, 13, 5, 7 ve 18 soruları. 2. Faktörde ise: 15, 16 14. 3. Faktör ise: 12, 4, 10. 4. faktörde 8, 1. 17 görünmüştür ve daha güveni analizi çıkmıştır.

Stratejik yönetim uygulamaları ölçeğinde: Stratejic yönetim uygulamaları yapılan faktör analizin sonucunda 15 soru hangi faktör altında belli olmadığında analizi tekrarlanmıştır. Daha sonra yapılan faktör analizi 11, 7 18, 25 ve 26 hangi faktör altında belli olmadığında çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Daha sonra yapılan analizi; 9, 5 ve 24 soruları hangi faktör belli olmadıktan faktör analizinden çıkarılmıştır ve üç faktör çıkarılmıştır ve buna göre 1. Faktörde: 16, 28, 27, 17, 6, 8 ve 29 soru çıktı. 2. Faktör ise: 21, 20, 13, 12, 22,19, 14 ve 23 soru

çıktı. 3. Faktör ise: 1, 2, 3, 10, 30 ve 4 çıkmıştır. Daha sonra, güvenlik analize geçirilmiştir ve onları Tablo 4.1 de bulunmaktadır.

Tablo 2 Araştırmada Kullanılan Envanterlere İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri.

Envanterler			Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Cronbach's Alpha
Finansal Performans	1 Faktör	Kurumsal Finansal Şeffaflık	53.13	0.820
Finansal Olmayan Performans	1. Faktör	Finansal Olmayan programların Verimliliği	46.662	0.905
	2. Faktör	Programların Etkinliği	54.451	0.800
	3. Faktör	Ortaklık	61.176	0.745
	4. Faktör	Kalite	66.958	0.799
Stratejik Yönetim Uygulamaları	1. Faktör	Stratejik Formülasyon	49.482	0.907
	2. Faktör	Stratejik Uygulama	56.718	0.871
	3. Faktör	Stratejik Değerlendirme Ve Gözlem	62.574	0.895

Envanterler			KMO	Sig.
Finansal Performans	1 Faktör	Kurumsal Finansal Şeffaflık	0.774	.001
Finansal Olmayan Performans	1. Faktör	Finansal Olmayan programların Verimliliği	0.913	.001
	2. Faktör	Programların Etkinliği	0.682	.001
	3. Faktör	Ortaklık	0.676	.001
	4. Faktör	Kalite	0.695	.001
Stratejik Yönetim Uygulamaları	1. Faktör	Stratejik Formülasyon	0.898	.001
	2. Faktör	Stratejik Uygulama	0.862	.001
	3. Faktör	Stratejik Değerlendirme Ve Gözlem	0.856	.001

5.2 Faktör Analizleri

Araştırmada, Stratejik yönetim uygulamaları, finansal performans, non finansal performans kavramlarının boyutlarının belirlenmesi için kullanılan ölçeklerin faktör analizleri

yapılmıştır. finansal performans KMO değeri 0,907, finansal olmayan KMO değeri 0,875 ve Stratejic yönetin uygulamaların KMO değeri 0, 895 olarak bulunmuştur. Tablo 5:2’de KMO ve Bartlett’s Test Sonuçları görülmektedir.

0,60’ın altındaki değerlerin geçerliliğini yitirmiş olarak görüldüğü,0,60-,0,70 arasındaki değerlerin geçerli kabul edildiği, 0,70-0,80 arasındaki değerlerin orta derecede geçerli olduğu, 0,80-0,90 arasındaki değerlerin iyi derecede geçerli sayıldığı, 0,90-1 arasındaki değerlerin ise mükemmel bir geçerliliğe sahip olduğu KMO (Kaiser44 Mayer-Olkin) kat sayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre (Tatlıdil, 2002, s.93);

0,60’ın altındaki değerlerin geçerliliğini yitirmiş olarak görüldüğü,0,60-,0,70 arasındaki değerlerin geçerli kabul edildiği, 0,70-0,80 arasındaki değerlerin orta derecede geçerli olduğu, 0,80-0,90 arasındaki değerlerin iyi derecede geçerli sayıldığı, 0,90-1 arasındaki değerlerin ise mükemmel bir geçerliliğe sahip olduğu KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) kat sayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre (Tatlıdil, 2002, s.93);

Kurumsal Finansal şeffaflık KMO değeri 0,70-0,80 arasında olduğundan; kurumsal finansal şeffaflık ölçeği maddeleri arasında iyi derecede anlamlı ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05’in altında olduğundan, Kurumsal Finansal şeffaflık, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Finansal Olmayan Programların verimliliği KMO değeri 0.90-1 arasında olduğundan; Finansal OlmayanProgramların verimliliği ölçeği maddeleri arasında mükemmel bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05’in altında olduğundan, Finansal OlmayanProgramların verimliliği, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Programların etkinliği KMO değeri 0.60-0.70 arasında olduğundan; Programların etkinliği ölçeği maddeleri arasında kabul edilir vegeçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05’in altında olduğundan, Programların etkinliği, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Ortaklık KMO değeri 0.60-0.70 arasında olduğundan; Ortaklık ölçeği maddeleri arasında kabul edilir ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından

dolayısı ile 0,05'in altında olduğundan, Ortaklık, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Kalite KMO değeri 0.60-0.70 arasında olduğundan; kalite ölçeği maddeleri arasında kabul edilir ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05'in altında olduğundan, kalite, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik formülasyon KMO değeri 0.80-0.90 arasında olduğundan; stratejik formülasyon ölçeği maddeleri arasında iyi derecede anlamlı ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05'in altında olduğundan, stratejik formülasyon, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik Uygulama KMO değeri 0.80-0.90 arasında olduğundan; stratejik uygulama ölçeği maddeleri arasında iyi derecede anlamlı ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05'in altında olduğundan, stratejik uygulama, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik değerlendirme ve gözlem KMO değeri 0.80-0.90 arasında olduğundan; stratejik değerlendirme ve gözlem ölçeği maddeleri arasında iyi derecede anlamlı ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ve Bartlett testi sig. değeri 0,001 çıktığından dolayısı ile 0,05'in altında olduğundan, stratejik değerlendirme ve gözlem, faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3 KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test	Kurumsal Finansal Şeffaflık	Programların Verimliliği	Programların Etkinliği	Ortaklık	Kalite	Strateji Formösyonu	Strateji Uygulama	Strateji Değerlendirme Ve Gözlem
Bartlett's test of sphericity	0.774	0.913	0.682	0.676	0.695	0.805	0.869	0.748
Approximate chi square	197.614	456.882	104.368	71.334	97.021	214.671	329.454	151.715
Df	15	36	3	3	3	21	28	10

Sig.	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

5.2.1 Finansal performans faktör analizi sonuçları

Finansal performans ölçeği için finansal performans faktör analizi yapıldığında uç faktör çıktı ve 5. soru hangi faktörü altında belli olduğuna atılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci faktör analizinde 4. soru tek faktör olduğunda oda atılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Buna göre faktör 1, 7, 2, 9,10 ve 3 kaldı.

İki faktör 7 ve 6 olarak tespit edilmiştir. İki faktör güvenlik analizi bakıldığında Cronbach Alpha değeri iki faktör için çok düşük çıktığında 6. soru ve 7.soru analizinde çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bunu sonucunda 2, 1, 9, 8, 3 ve 10 soruları tek faktör çıkmıştır ve buna faktör güvenlik analizi yapıldığında 0.820 olduğunu görmüştür.

Tablo.4:4te; finansal performans ölçeğinin araştırma sonucuna göre ortaya çıkan faktörü, atılan sorular, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve soruların açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 4 Finansal Performans Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal Finansal Şeffaflık		Ort	Std. S	Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
2	Kurumum, var olan kaynaklarını daha fazla kaynak oluşturmak için kullanı	4.21	0.571	53.130	820
1	Kurumum etkili bağış toplamak için teklifler yapar.	4.17	0.747		
9	Kurumum, kendi projelerini arzulan sonuçlara ulaşabilmesi için yeterli finansal kaynaklar ile destekler.	4.17	0.772		
8	Kurumum talepte bulunan bağışçılara doğru ve zamanında hazırlanmış finansal raporları sunar.	4.26	0.610		
3	Kurumumun kaynak yaratma önerileri, bağışçılar tarafından büyük oranda olumlu karşılık görür.	4.18	0.653		
10	Kurumum faaliyetlerin ve projelerin giderlerini takip ederek bütçenin denk olmasını sağlar.	4.36	0.592		
Ölçekten çıkarılan sorular					

4	Kurumum, kaynak yaratma giderlerini olabildiğince azaltır				
5	Kurumum muhasebe ve mali raporlama konularında uluslararası standartlara uygun hareket eder				
6	Kurumum, finansal kayıtları doğru ve güncel olarak sunar.				
7	Kurumum, nitelikli bağımsız müşavirler tarafından denetlenen yıllık finansal raporlarını beyan eder.				

5.2.2 Finansal Olmayan Performans Faktör Analizi Sonuçları

Finansal olmayan ölçeği içi yaptığımız ilk faktör analizi sonucunda 11. ve 2. soru hangi faktör altında belli olmadığında çıkartılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda 1. faktör 19, 9, 6, 3, 20, 13, 5, 7 ve 18 soruları. 2. Faktörde ise: 15, 16 14. 3. Faktör ise: 12, 4, 10. 4. faktörde 8, 1. 17 görünmüştür ve daha güveni analizi çıkmıştır.

Tablo.4:5'te; finansal olmayan performans ölçeğinin araştırma sonucuna göre ortaya çıkan faktörü, atılan sorular, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve soruların açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 5 Finansal Performans olmayan Faktör Analizi Sonuçları

Finansal Olmayan Programların Verimliliği		Ort.	Std. S	Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
29	Kurumumun paydaşları, kurum bünyesindeki faaliyetlerden memnundurlar	4.27	0.774	46.662	0.905
19	Kurumumun faaliyetleri, genel hedeflere ulaşma noktasında katkı sağlar.	4.40	0.676		
16	Kurumum, faaliyetlerinde planlanan çıktılarını elde etmek için doğru becerilere sahip, deneyimli personeli işe alır.	4.04	0.959		
13	Kurumum yaptığı faaliyetlerle hedef kitlesini memnun eder.	4.17	0.742		
30	Kurumumun, toplumla güçlü ilişkileri vardır	4.25	0.637		
23	Kurumum, faaliyetlerinde ortak akla dayalı iş birliğini benimsemektedir.	4.06	0.739		

15	Kurumum, finansal olmayan kaynaklarını çıktılara çevirmek için uygun faaliyetler gerçekleştirir.	4.13	0.637		
17	Kurumumun, faaliyetlerin hedeflerine ulaşması için belirlenen takvime göre hareket eder.	4.26	0.700		
28	Kurumum, yenilikçi hizmetler ve projeler sunmaktadır.	4.17	0.663		
	Programların Etkinliği			Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
25	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için uluslararası ortaklar bulabilir.	3.97	0.785		
26	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için özel sektörden ortaklar bulabilir.	4.18	0.711	54.451	0.800
24	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için kendisine yerel ortaklar bulabilir.	4.05	0.647		
	Ortaklık			Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
22	Kurumumun faaliyetleri sonucunda uzun vadeli etkiler yaratmakta ya da sosyal, ekonomik ve teknolojik düzeyde başarılı olur.	4.15	0.617		
14	Kurumumun faaliyetleri, gönüllülerin gelişimine olumlu katkılar sağlar.	4.04	0.670	61.176	0.745
20	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı doğrudan etkilere sahiptir.	4.11	0.576		
	Kalite			Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
18	Kurumumun faaliyetleri, belirlenmiş ürün ve hizmetleri sunar.	4.17	0.673		
11	Kurumumun faaliyetleri, hedef kitlenin gelişimini sağlama noktasında olumlu sonuçlar verir.	4.20	0.746	66.958	0.907
27	Kurumum, faaliyetlerin tamamlanmasında kalite sistemlerine ve standartlarına uygun hareket eder.	4.18	0.668		

Ölçekten çıkarılan sorular					
22	Kurumumun faaliyetleri sonucunda uzun vadeli etkiler yaratmakta ya da sosyal, ekonomik ve teknolojik düzeyde başarılı olu				
21	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı dolaylı etkilere sahiptir.				

5.2.3 Stratejic yönetim uygulamaları faktör analizi sonuçları

Stratejic yönetim uygulamaları ölçeği için Stratejic yönetim uygulamaları yapılan faktör analizin sonucunda 15 soru hangi faktör altında belli olmadığında analizi tekrarlanmıştır. Daha sonra yapılan faktör analizi 11, 7 18, 25 ve 26 hangi faktör altında belli olmadığında çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Daha sonra yapılan analizi; 9, 5 ve 24 soruları hangi faktör belli olmadıktan faktör analizinden çıkarılmıştır ve üç faktör çıkarılmıştır ve buna göre 1. Faktörde: 16, 28, 27, 17, 6, 8 ve 29 soru çıktı. 2. Faktör ise: 21, 20, 13, 12, 22,19, 14 ve 23 soru çıktı. 3. Faktör ise: 1, 2, 3, 10, 30 ve 4 çıkmıştır

Tablo.4:6'te; stratejik yönetim uygulamaları ölçeğinin araştırma sonucuna göre ortaya çıkan faktörü, atılan sorular, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve soruların açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 6 Stratejik Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

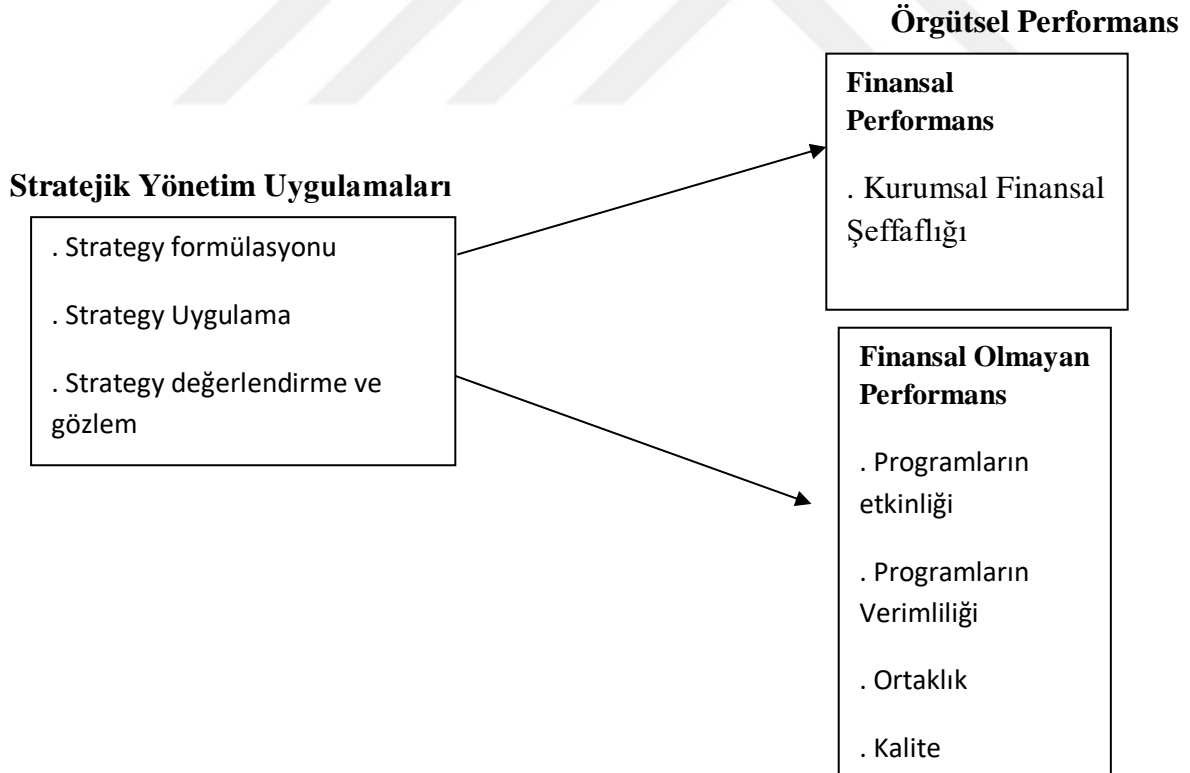
Stratejik Formülasyonu		Ort	Std. S	Faktörün Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
16	Çalıştığım kurum strateji ve planları uygulamak için yeterli malı, insani ve diğer kaynakları sağlar.	4.10	0.798	49.482	0.907
28	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirirken toplumun memnuyetlerini dikkate alır.	4.19	0.715		
27	Çalıştığım kurum stratejik planı değerlendirirken başışçının önceliklerini dikkate alır	4.21	0.723		
17	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için net faaliyetler veya adımlar oluşturur.	4.09	0.688		
6	Çalıştığım kurum çalışanlarının çevre analizine katılım sağlar	4.11	0.740		
8	Çalıştığım kurum uzun vadeli hedeflerin olusturulması sağlar.	4.22	0.671		

29	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirmede nesnellüğün ve objektifliğin saptanması adına danışmanlara güvenir.	4.07	0.615		
Stratejik Uygulama				Faktorun Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
21	Çalıştığım kurum strateji ile planını izleme sistemi geliştirir.	4.04	0.641	56.718	0.871
20	Çalıştığım kurum örgüt kültür stratejik planımızı sağlar.	3.96	0.713		
13	Çalıştığım kurum stratejisini geliştirirken danışmanlarına güvenir.	4.12	0.745		
12	Çalıştığım kurum misyon ve stratejilerini dış paydaşlarla paylaşıır.	3.95	0.797		
22	Çalıştığım kurum strateji planını düzenli olarak denetler	4.10	0.552		
19	Çalıştığım kurum stratejisini uygulamasında lider desteğini sağlar	4.04	0.656		
14	Çalıştığım kurum stratejik planlara rehberlik edecek açık kural ve procedülerin geliştirir	4.03	0.633		
23	Çalıştığım kurum performans ölçümünü ve standartların tanımlanmasını sağlar.	4.00	0.767		
Stratejik Değerlendirme Ve Gözlem				Faktorun Açıklayıcı (Varyans)%	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
1	Çalıştığım kurum tehdit ve fırsat analizi yapar.	3.85	0.785	62.574	0.895
2	Çalıştığım kurum üstünlük ve zayıflık analizi yapar	3.81	0.852		
10	Çalıştığım kurum stratejik tehdit/ fırsat ve güç/ zayıf yönler ışığında misyon beyanının, stratejilerin ve planların gözden geçirilmesini sağlar.	4.00	0.754		
30	Çalıştığım kurum stratejik planını, stratejik denetim, performans değerlendirme ve kıyaslama gibi çeşitli teknikler kullanarak değerlendirir.	4.15	0.733		
4	Çalıştığım kurum birincil ve ikincil paydaşları belirler	4.12	0.718		
Ölçekten çıkarılan sorular					
3	Çalıştığım kurum ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerin analizi yapar				
5	Çalıştığım kurum toplumun ihtiyaçları ve potansiyel yararlanıcıları belirler				
7	Çalıştığım kurum danışmanların çevre analizine katılım sağlar				

9	Çalıştığım kurum stratejik alternatiflerin geliştirilmesini ve alternatifler arasından bir strateji seçilmesini sağlar.				
11	Çalıştığım kurum strateji ve planlar oluştururken iç paydaşların katılımını sağlar (çalışanlar, yönetim kurumu).				
15	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri geliştirir (bir yıl yada da az süreli).				
18	Çalıştığım kurum örgüt yapısını belirken stratejik plan ve kararlarına uyum sağlar.				
24	Çalıştığım kurum strateji ve planların sonuçların değerlendirir.				
25	Çalıştığım kurum stratejik planın değerlendirme sonucunda ihtiyaç duyarsa gerekli düzenlemeyi yapar.				
26	Çalıştığım kurum stratejik planının değerlendirme sonucunu paydaşlara iletir				

5.3 Faktör Analizinden Çıkan Modeli

Şekil 2 Faktör analizinden çıkan araştırma modeli



H1 strateji yönetim uygulamaları finansal performansa pozitif bir etkisi vardır

H1a Strateji formulasyon kurumsal finansal Şeffaflığına pozitif bir etkisi vardır

H1b Strateji uygulama kurumsal finansal Şeffaflığına pozitif bir etkisi vardır

H1c Strateji değerlendirme ve gözlem kurumsal finansal Şeffaflığına pozitif bir etkisi vardır

H2 stratejik yönetim uygulamaları finansal olmayan performansa pozitif bir etkisi vardır

H2a Strateji formulasyon Finansal Olmayan Programların verimliliğine pozitif bir etkisi vardır

H2b Strateji uygulama finansal olmayan programların verimliliğine pozitif bir ilişki vardır.

H2c Strateji değerlendirme ve gözlem finansal olmayan programların verimliliğine pozitif bir ilişki vardır.

H2ç Strateji formulasyonu programların etkinliğine pozitif bir ilişki vardır.

H2d Strateji uygulama program etkinliğine pozitif bir etkisi vardır.

H2e Strateji değerlendirme ve gözlem programların etkinliğine pozitif bir etkisi vardır.

H2f Strateji formulasyon ortaklığa pozitif bir etkisi vardır

H2g Strateji uygulama ortaklığına pozitif bir etkisi vardır

H2ğ Strateji değerlendirme ve gözlem ortaklığına pozitif bir etkisi vardır.

H2h Strateji formulasyon kaliteye pozitif bir etkisi vardır

H2ı Strateji uygulama kaliteye pozitif bir etkisi vardır

H2i Strateji değerlendirme ve gözlem kaliteye pozitif bir etkisi vardır

5.4 Korelasyon Analizleri

Bu çalışmada, finansal şeffaflık, program etkileri, program verimliliği, ortaklık, kalite, stratejik formülasyon, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve izleme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon yapılmıştır. Korelasyon analizi, faktörler arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve yönlerini belirlemek için kullanılan istatistiksel yöntemin adıdır.

Korelasyon katsayısı; -1 ile +1 arasında bir değer alır, bu değer (-) / eksi ise karşılaştırılan faktörler arasında negatif / ters ilişki olduğu belirtilir. Aksine değer (+) / pozitif

ise karşılaştırılan faktörler arasında pozitif / doğru bir ilişki olduğu belirtilir. Korelasyon katsayısı (0) ise karşılaştırılan faktörler arasında bir ilişki olmadığı belirlenir (Can vd. 2016).

Faktör sonuçlarını faktörler arasındaki korelasyon ilişkisinin gücü açısından değerlendirirken, $\pm 0,90-0,99$ arasındaki değerler için faktörler arasındaki korelasyon ilişkisinin çok yüksek oranda pozitif / negatif olduğunu söylüyoruz. $\pm 0,70-0,90$ arasındaki değerler için faktörler arasındaki ilişki oldukça pozitif / negatif. Dahası, $\pm 0,50-0,70$ arasındaki değerler için, korelasyon ilişkisi orta derecede pozitif / negatif olarak kabul edilirken, $\pm 0,30-0,50$ arasındaki değerler olarak, korelasyon ilişkisi çok düşük pozitif / negatif ve son olarak, $\pm 0,00- 0,10$; korelasyon ilişkisi düşük pozitif / negatif olarak kabul edilir.

Faktörler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup-olmadığını ise, tablonun ikinci satırda yer alan Sig. değerinden gözlemleyebiliriz. Bu değer 0,05 değerinden küçük olması durumunda, faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Korelasyon tablosunun son satırında belirtilen 555 değeri toplanan anket sayısını ifade etmektedir.

Tablo 7 Finansal şeffaflık, programların verimliliği, programların etkinliği, ortaklık, kalite, strateji formülasyonu, strateji uygulama ve stratejideğerlendirme ve gözlem Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Correlations							
		Finansal	Programların Verimliliği	Programların Etkinliği	Ortaklık	Kalite	Stratejik Formülasyon	Stratejik Uygulama	stratejik değerlendirme ve gözlem
Finansal	Pearson Correlation	1	.730**	.563**	.729**	.739**	.782**	.597**	.592**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Programların Verimliliği	Pearson Correlation	.730**	1	.553**	.681**	.666**	.836**	.723**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Programların Etkinliği	Pearson Correlation	.563**	.553**	1	.720**	.549**	.524**	.527**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Ortaklık	Pearson Correlation	.729**	.681**	.720**	1	.605**	.671**	.580**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Kalite	Pearson Correlation	.739**	.666**	.549**	.605**	1	.697**	.637**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Stratejik Formülasyon	Pearson Correlation	.782**	.836**	.524**	.671**	.697**	1	.729**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Stratejik Uygulama	Pearson Correlation	.597**	.723**	.527**	.580**	.637**	.729**	1	.710**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Stratejik Değerlendirme Ve Gözlem	Pearson Correlation	.592**	.736**	.464**	.569**	.596**	.677**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kurumsal finansal Şeffaflığı ile kurumsal programların verimliliği arasında, yüksek seviyede pozitif bir ilişki vardır($r=.730$, $p<.001$). Sonuçtan finansal şeffaflığın kurumun program verimliliği artırdığını göstermektedir.

Finansal şeffaflık ile programların etkinliliği arasında, ılımlı pozitif bir ilişki vardır($r=.563$, $p<.001$). Sonuçtan, finansal Şeffaflığın kurumun program verimliliği düşük bir seviyede artırdığını göstermektedir.

Finansal şeffaflık ile ortaklık arasında, yüksek bir pozitif ilişki vardır($r=.729$, $p<.001$). Sonuçtan, finansal şeffaflığın kurumun ortaklığını yüksek seviyede artırdığını göstermektedir. Yani, finansal şeffaflığı daha fazla ortaklık kuruma getirebilir.

Finansal şeffaflık ile kalite arasında, yüksek bir pozitif ilişki vardır($r=.739$, $p=.001$). Sonuçtan, finansal şeffaflık kurumun kalite yüksek seviyede artırdığını göstermektedir. Kısaca, finansal şeffaflık kaliteye yüksek bir ekisi vardır.

Finansal şeffaflık ile stratejik formülasyon arasında, yüksek bir pozitif ilişki vardır($r=.782$, $p<.001$). Bu sonucuyla, finansal şeffaflık ve stratejik formülasyonu yüksek seviyede anlamlı bir ilişki vardır.

Finansal şeffaflık ile stratejik uygulama arasında, ılımlı bir pozitif ilişki vardır($r=.592$, $p<.001$). korelasyon sonucundan, finansal Şeffaflık ve stratejik uygulama ile orta derecede pozitif bir ilişki vardır.

Finansal şeffaflık ile stratejik değerlendirme ve gözlem arasında, ılımlı bir pozitif ilişki vardır($r=.592$, $p<.001$). Bu sonuca bakarak, finansal şeffaflık ve stratejik değerlendirme ve gözlem pozitif ama ılımlı bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların verimliliği ile programların etkinliği arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır($r=.553$, $p= <.001$). Bunun sonucunda, programların verimliliği ve programların etkinliği pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların verimliliği ile ortaklık arasında, ilimli bir ilişki vardır($r=.681$, $p= <.001$). Bu sonuçtan, Programların verimliliği ve ortaklık arasında orta derecede pozitif bir ilişki vardır. Programların verimliliği ile kalite arasında, ilimli bir ilişki vardır($r=.666$, $p= <.001$). Bu korelasyon sonucunda, sonuca göre, programların verimliliği ve kalite ortak derecede pozitif bir ilişki vardır.

Programların verimliliği ile strateji formülasyon arasında, yüksek derecede pozitif bir ilişki vardır($r=.836$, $p= <.001$). Sonuçtan, Programların verimliliği ve strateji formülasyon anlamlı ve yüksek derecede pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların verimliliği ile strateji uygulama arasında, yüksek derece pozitif bir ilişki vardır($r=.723$, $p= <.001$). Bu sonuçtan, Programların verimliliği ve strateji uygulama anlamlı ve yüksek derecede pozitif bir ilişki vardır diye söyleyebiliriz.

Programların verimliliği ile stratejik değerlendirme ve gözlem arasında, yüksek bir pozitif ilişki vardır($r=.736$, $p= <.001$). Bu korelasyonun sonucunda, programların verimliliği ve stratejik değerlendirme ve gözlem yüksek derece bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların etkinliği ile ortaklık arasında, yüksek bir pozitif ilişki vardır($r=.720$, $p= <.001$). Sonuçtan, Programların etkinliği ve ortaklık anlamlı ve yüksek derecede pozitif bir ilişki vardır diye söyleyebiliriz.

Programların etkinliği ile kalite arasında, ilimli bir ilişki vardır($r=.549$, $p= <.001$). Sonuçtan, Programların etkinliği ve kalite arasında orta derece bir pozitif ilişki vardır diye söyleyebiliriz.

Programların etkinliği ile strateji formülasyon arasında, ilimli pozitif bir ilişki vardır ($r=.524, p=.001$). koralasyonun sonucunda Programların etkinliği ve stratejik formulasyon arasında orta derecede pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların etkinliği ile strateji uygulama arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.527, p<.001$). Bunun sonucunda, Programların etkinliği ve strateji uygulama orta derece bir pozitif ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Programların etkinliği ile strateji değerlendirme ve gözlem arasında, çok düşük bir pozitif ilişki vardır ($r=.464, p<.001$). Sonuçtan, Programların etkinliği ve strateji değerlendirme ve gözlem arasında bir pozitif ilişki var ama çok düşük olduğunu gösteriyor.

Ortaklık ile kalite arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.605, p<.001$). Korelasyonun sonucunda, ortak ve kalite orta derece bir pozitif ilişki var olduğunu gösteriyor.

Ortaklık ile strateji formulasyon arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.671, p<.001$). Sonuçtan, ortaklık ve strateji formülasyon aralarında, orta derece bir pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Ortaklık ile strateji uygulama arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.580, p<.001$). Sonuçtan, ortaklık ve strateji uygulama pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Ortaklık ile strateji değerlendirme ve gözlem arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.569, p<.001$). Sonuçtan, Ortaklık ve strateji değerlendirme ve gözlem arasında orta derece bir ilişki vardır diye söyleyebiliriz.

Kalite ile strateji formulasyon arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.697, p<.001$). Sonuca bakarak, kalite ve strateji formulasyon orta seviyede bir pozitif ilişki vardır.

Kalite ile strateji uygulama arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır ($r=.637, p<.001$). Sonuçtan, kalite ve strateji uygulama aralarında orta seviyede pozitif bir ilişki vardır.

Kalite ile strateji değerlendirme ve gözlem arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır($r=.596$, $p<.001$). Sonuçtan, kalite ve strateji değerlendirme ve gözlem orta seviyede pozitif bir ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Strateji formülasyon ile strateji uygulama arasında, yüksek seviyede pozitif bir ilişki vardır($r=.729$, $p=.001$). Bu korelasyon sonucundan, strateji formülasyon ve strateji uygulama yüksek derecede anlamlı bir pozitif ilişki vardır göstermektedir.

Strateji formülasyon ile strateji değerlendirme ve gözlem arasında, ilimli bir pozitif ilişki vardır($r=.677$, $p=.001$). Sonuçtan, Strateji formülasyon ve strateji değerlendirme ve gözlem orta seviyede pozitif ilişki var olduğunu söyleyebiliriz.

Strateji uygulama ile strateji değerlendirme ve gözlem arasında, yüksek derecede pozitif bir ilişki vardır($r=.710$, $p<.001$). Sonuçtan, Strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve gözlem arasında, yüksek seviyede poisitif bir ilişki vardır.

5.5 Regression Analizleri

Regresyon analizinde, her şeyden önce, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve izleme olan bağımsız değişkenlerin ve finansal şeffaflık, programların etkinliği, programların verimliliği, ortaklık ve kalite olan bağımlı değişkenlerin etkisi analiz edilmiştir.

Regresyon analizinde, ölçülen her bağımsız değişken, bir bağımlı değişkene karşı yapılmıştır. Kısaca, her bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki regresyon analizi kullanılarak analiz edildi.

linear regresyon yöntemi kullanıldı.

5.5.1 Strateji Formülasyonu Finansal Şeffaflığıye Etkisi

Tablo 8 Strateji Formülasyonu – Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	.782 B 1.492	.611 Beta	.608 T 6.811	158.884 Sig. 0.001
Strateji formülasyon	0.661	0.782	12.605	0.001

Bağımlı Değişken: finansal şeffaflığı

H1: Stratejiformulasyon kurumsal finansal Şeffaflığıye pozitif bir etkisi vardır.

Strateji formülasyonu, istatistiksel sonuçlara göre bağımlı bir değişken olan finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu etki, sonuçlar 0,05'ten küçük olan 0,001'lik bir P değerini gösterdiği için önemlidir.

Finansal Şeffaflığı % 60.8 nü, strateji formülasyonu ile açıklamaktadır($r = .782$, $r^2 = 0.611$). Ve araştırma modeli; (finansal Şeffaflığı)= $1.492 + 0.661(\text{strateji formülasyonu})$ biçimindedir.

Bu bulgulara göre, H3 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.2 Strateji Uygulama Finansal Şeffaflığıye Etkisi

Tablo 9 Strateji Uygulama - Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	.597	.357	.350	56.039
Constant	B 1.925	Beta	T 6.209	Sig. 0.001
Strateji uygulama	0.572	0.597	7.486	0.001

Bağımlı değişken: finansal Şeffaflığı

H2: stratejiuygulama kurumsal finansal Şeffaflığıye pozitif bir etkisi vardır.

Strateji formülasyonu, bağımlı değişken olan finansal şeffaflığa pozitif etkisi vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır çünkü p değeri 0,001 ve bu 0,05'ten daha azdır.

Finansal Şeffaflığı % 35.0 nü, strateji formülasyonu ile açıklamaktadır($r = 0.597$, $r^2 = 0.357$). Ve araştırma modeli; (finansal Şeffaflığı)= $1.925 + 0.572(\text{strateji formülasyonu})$ biçimindedir.

Bu bulgulara göre, H4 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.3 Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Şeffaflığa Etkisi

Tablo 10 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem – Finansal Şeffaflığı Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	.592 B 2.417	.351 Beta	.344 T 9.741	56.039 Sig. 0.001
Strateji değerlendirme ve gözlem	0.454	0.592	7.385	0.001

Bağımlı değişken: finansal Şeffaflığı

H3: strateji değerlendirme ve gözlem finansal Şeffaflığıye pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişken (finansal şeffaflık) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0,05'ten daha düşük 0.001'dir.

Sonuçlar aynı zamanda modelin anlamlı olduğunu da göstermektedir çünkü tahmin değişkeni (strateji izleme ve değerlendirme) bağımlı değişkenin iyi bir öngörücüsüdür (finansal şeffaflık), çünkü strateji formülasyonu finansal şeffaflığı% 34.4 oranında etkiler veya öngörür (r: 0.351, r² 0.344) değeri.

Bu bulgulara göre, H3 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.4 Strateji Formülasyon Finansal Olmayan Programların verimliliğine Etkisi

Tablo 11 Strateji formülasyon - Finansal Olmayan Programların Verimliliğine Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	0.836 B 0.886	0.699 Beta	0.696 T 4.065	234.876 Sig. 0.001
Strateji formülasyonu	0.799	0.836	15.326	0.001

Bağımlı değişken: finansal olmayan programların verimliliği

H4: Strateji formülasyon Finansal Olmayan Programların verimliliğine pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji formülasyonu) bağımlı değişken (Finansal olmayan programların verimliliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.001'de ve 0.05'ten küçüktür.

Sonuçlar ayrıca modelin anlamlı olduğunu göstermektedir çünkü yordayıcı değişken (strateji formülasyonu) bağımlı değişkenin iyi bir yordayıcısıdır (Finansal olmayan programların verimliliği) çünkü strateji formülasyonu finansal olmayan verimliliğine % 69,6 oranında etkiler veya tahmin eder (r: 0,836, r2 0,699) .

Bu bulgulara göre, H4 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.5 Strateji Uygulama Finansal Olmayan Programların Verimliliğine Etkisi

Tablo 12 Strateji Uygulama - Finansal Olmayan Programların Verimliliği Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.723	0.523	0.518	110.830
Constant	B 1.041	Beta	T 3.449	Sig. 0.001
Strateji Uygulama	0.783	0.723	10.528	0.001

Bağımlı değişken: finansal olmayan programların verimliliği

H5: Strateji uygulama finansal olmayan programların verimliliğine pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji uygulaması) bağımlı değişken (finansal olmayan programların verimliliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.001'de yani 0.05'ten küçüktür.

Sonuçlar ayrıca modelin anlamlı olduğunu göstermektedir çünkü yordayıcı değişken (strateji uygulaması) bağımlı değişkenin iyi bir yordayıcısıdır (program etkinliği) çünkü strateji uygulaması program verimliliğini % 51,8 oranında etkiler veya tahmin eder (r: 0,723, r2 0,518).

Bu bulgulara göre, H5 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.6 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliğiye Etkisi

Tablo 13 Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliği Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	0.736	0.541	0.537	119.090
	B 1.651	Beta	T 6.998	Sig. 0.001
Strateji Değerlendirme Ve Gözlem	0.638	0.736	10.913	0.001

Bağımlı değişken: Finansal olmayan programların verimliliği

H6: Strateji değerlendirme ve gözlem finansal olmayan programların verimliliğiye pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji izleme ve değerlendirme) bağımlı değişken (finansal olmayan programların verimliliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.05'ten daha düşük 0.001'dir.

Sonuçlar ayrıca modelin anlamlı olduğunu, çünkü yordayıcı değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişkenin (program verimliliği) iyi bir yordayıcısı olduğunu, çünkü strateji değerlendirme ve izleme program verimliliğini% 53.7 oranında etkilediğini veya öngördüğünü göstermektedir (r: 0.736, r² 0.541).

Bu bulgulara göre, H6 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.7 Strateji Formülasyonu Programların Etkinliği Etkisi

Tablo 14 Strateji Değerlendirme Gözlem Finansal Olmayan Programların verimliliği Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	0.524	0.275	0.267	38.238
	B 1.754	Beta	T 4.645	Sig. 0.001
Strateji Formülasyonu	0.559	0.524	6.184	0.001

Bağımlı değişken: Programların etkinliği

H7: Strateji formulasyonu programların etkinliğiye pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon sonuçlarından bağımsız değişkenin (strateji formülasyonunun) bağımlı değişken (programların etkinliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, p değerinin 0,001'de yani 0,05'in altında olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar ayrıca modelin anlamlı olduğunu, çünkü tahmin değişkeninin (strateji formülasyonu) bağımlı değişkenin (programların etkinliği) iyi bir yordayıcısı olduğunu, çünkü strateji formülasyonunun programların etkinliğini% 26,7 oranında etkilediğini veya tahmin ettiğini göstermektedir (r: 0.524, r2 0.275).

Bu bulgulara göre, H7 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.8 Strateji Uygulama Programların Etkinliği Etkisi

Tablo 15 Strateji Uygulama Programların Etkinliği Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.527	0.278	0.271	38.891
Constant	B 1.503	Beta	T 3.626	Sig. 0.001
Strateji uygulama	0.637	0.527	6.236	0.001

Bağımlı değişken: program etkinlik

H8: Strateji uygulama program etkinliğiye pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından bağımsız değişkenin (strateji uygulamasının) bağımlı değişken (programların etkinliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.001'de yani 0.05'ten küçüktür.

Sonuçlar aynı zamanda modelin anlamlı olduğunu da göstermektedir çünkü yordayıcı değişken (strateji uygulaması) bağımlı değişkenin (programların etkinliği) iyi bir yordayıcısıdır çünkü strateji uygulaması programların etkinliğini% 27.1 oranında etkiler veya tahmin eder (r: 0.527, r2 0.278).

Bu bulgulara göre, H8 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.9 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Programların Etkinliği Etkisi

Tablo 16 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Programların Etkinliği Regresyon Analizi Sonucu.

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	0.464 B 2.279	0.215 Beta	0.207 T 6.620	27.642 Sig. 0.001
Strateji değerlendirme ve gözlem	0.449	0.464	5.258	0.001

Bağımlı değişken: program etkinlik

H9: Strateji değerlendirme ve gözlem programların etkinliğine pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından bağımsız değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişken (programların etkinliği) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir, çünkü p değeri 0,05'ten küçük 0.001'dir.

Sonuçlar ayrıca, modelin anlamlı olduğunu, çünkü yordayıcı değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişkenin (programların etkinliği) iyi bir yordayıcısı olduğunu, çünkü strateji değerlendirme ve izleme programların etkinliğini% 20,7 oranında etkilediğini veya tahmin ettiğini göstermektedir (r: 0.464, r² 0.215).

Bu bulgulara göre, H9 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.10 Strateji Formülasyonun Ortaklığı Etkisi

Tablo 17 Strateji Formülasyonu Ve Ortaklığı Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
Constant	0.580 B 1.957	0.336 Beta	0.330 T 6.480	51.201 Sig. 0.001
Strateji formülasyon	0.517	0.580	7.155	0.001

Bağımlı değişken: Ortaklık

H10: Strateji formülasyon ortaklığı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji formülasyonu) bağımlı değişken (ortaklık) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, çünkü p değeri 0.001'de, yani 0.05'ten düşük olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar aynı zamanda modelin önemli olduğunu, çünkü tahmin değişkeninin (strateji formülasyonu) bağımlı değişkenin (ortaklık) iyi bir öngörücüsü olduğunu, çünkü strateji formülasyonunun ortaklığı% 33 oranında etkilediğini veya tahmin ettiğini göstermektedir (r: 0.580, r² 0.336).

Bu bulgulara göre, H10 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.11 Strateji Uygulama Ortaklığına Etkisi

Tablo 18 Strateji Uygulama Ortaklığı Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.510	0.260	0.253	35.502
Constant	B 2.023	Beta	T 5.769	Sig. 0.001
Strateji Uygulama	0.515	0.510	5.598	0.001

Bağımlı değişken: Ortaklık

H11: Strateji uygulama ortaklığına pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji uygulaması) bağımlı değişken (ortaklık) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir, çünkü p değeri 0,05'ten daha düşük 0.001'dir.

Sonuçlar aynı zamanda modelin önemli olduğunu göstermektedir çünkü tahmin değişkeni (strateji uygulaması) bağımlı değişkenin (ortaklık) iyi bir öngörücüsüdür çünkü strateji uygulaması ortaklığı% 25,3 oranında etkiler veya öngörür (r: 0,510, r² 0,260).

Bu bulgulara göre, H11 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.12 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Ortaklığına Etkisi

Tablo 19 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Ortaklığı Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.482	0.232	0.224	30.514
Constant	B 2.544	Beta	T 8.936	Sig. 0.001
Strateji Değerlendirme Ve Gözlem	0.390	0.482	5.524	0.001

Bağımlı değişken: Ortaklık

H12 Strateji değerlendirme ve gözlem ortaklığına pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişken (ortaklık) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0,05'ten küçük 0,001'dir.

Sonuçlar aynı zamanda modelin anlamlı olduğunu da göstermektedir çünkü yordayıcı değişken (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişkenin (ortaklık) iyi bir öngörücüsüdür çünkü strateji değerlendirme ve izleme ortaklığı% 22,4 oranında etkiler veya öngörür (r: 0,482, r² 0,232) .

Bu bulgulara göre, H12 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.13 Strateji Formülasyon kaliteye Etkisi

Tablo 20 Strateji Formülasyon ve kalite Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.697	0.485	0.480	95.272
Constant	B 1.198	Beta	T 3.878	Sig. 0.001
Strateji Formülasyon	0.721	0.697	9.761	0.001

Bağımlı değişken: kalite

H13: Strateji formülasyon kaliteye pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji formülasyonunun) bağımlı değişken (kalite) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.001'de, yani 0.05'ten düşüktür.

Sonuçlar aynı zamanda modelin anlamlı olduğunu, çünkü yordayıcı değişkenin (strateji formülasyonu) bağımlı değişkenin (kalite) iyi bir öngörücüsü olduğunu, çünkü strateji formülasyonunun kaliteyi% 48 oranında etkilediğini veya tahmin ettiğini göstermektedir (r: 0.697, r² 0.485).

Bu bulgulara göre, H13 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.14 Strateji Uygulama Kaliteye Etkisi

Tablo 21 Strateji Uygulama Ve Kalite Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.637	0.405	0.399	68.845
Constant	B 1.117	Beta	T 3.223	Sig. 0.001
Strateji Uygulama	0.746	0.637	8.297	0.001

Bağımlı değişken: Kalite

H14: Strateji uygulama kaliteye pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından bağımsız değişkenin (strateji uygulaması) bağımlı değişken (kalite) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0,05'ten daha düşük 0.001'dir.

Sonuçlar ayrıca modelin anlamlı olduğunu göstermektedir çünkü yordayıcı değişken (strateji uygulaması) bağımlı değişkenin (kalite) iyi bir yordayıcısıdır çünkü strateji uygulaması kaliteyi% 39.9 oranında etkiler veya tahmin eder (r: 0.637, r² 0.405).

Bu bulgulara göre, H14 hipotezimiz desteklenmektedir.

5.5.15 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Kaliteye Etkisi

Tablo 22 Strateji Değerlendirme Ve Gözlem Kaliteye Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R square	F
	0.596	0.355	0.349	55.673
Constant	B 1.951	Beta	T 6.440	Sig. 0.001

Strateji Değerlendirme Ve Gözlem	0.561	0.596	7.461	0.001
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Bağımlı değişken: kalite

H15: Strateji değerlendirme ve gözlem kaliteye pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon sonuçlarından, bağımsız değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişken (kalite) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir çünkü p değeri 0.001'de yani 0.05'ten kktr.

Sonuçlar ayrıca, modelin anlamlı olduğunu, çünkü yordayıcı değişkenin (strateji değerlendirme ve izleme) bağımlı değişkenin (kalite) iyi bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir çünkü strateji değerlendirme ve izleme kaliteyi % 34,9 oranında etkiler veya tahmin eder (r: 0,596, r² 0,355) .

Bu bulgulara göre, H15 hipotezimiz desteklenmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki STK sayısı yıllar içinde çok arttı. Bu araştırmanın giriş bölümünde daha önce belirtildiği gibi, STK sektörü sadece Türkiye'de değil, küresel olarak büyük bir genişlemeye sahip ve yaşıyor, ancak buna daha az kaynak (finansman) için yüksek düzeyde rekabet eşlik ediyor. Kaynaklar için bu rekabet hem yerel hem de uluslararası düzeyde gerçekleşmektedir. Daha az kaynak (finansman) bulunması nedeniyle, STK'lar artık, STK'ların hem mali hem de mali olmayan faaliyetlerinde daha fazla şeffaflık ve programlarının faydalanıcıları üzerindeki etkisi gibi tam anlamıyla karşılanma gerekliliklerine karşı bir zorluk ile karşı karşıyadır. Bu, STK'ların düşünme ve stratejik yönetim uygulamalarını ve yaklaşımlarını kullanma konusunda daha stratejik olma ihtiyacını doğurdu.

Yıllar boyunca yapılan çeşitli araştırmalardan, büyük şirketlerde stratejik yönetimin kapsamlı bir şekilde yapıldığı, ancak STK'lar ve küçük yönetim işletmeleriyle ilgili olarak şimdiye kadar çok az şey yapıldığı açıkça ortaya konmuştur. Bu nedenle, daha ileri araştırmalar için önceki araştırmacıların önerilerini takip eden bu araştırma, stratejik yönetim uygulamalarının, araştırma odağı olarak Türk eğitim vakfı çalışanlarını kullanan STK'ların performanslarındaki rolüne ışık tutmaya yönelik bir girişimdir. Bu araştırma, stratejik yönetim uygulamalarının STK'ların performansını (finansal ve finansal olmayan) etkilediğini bilimsel kanıtlarla göstermiştir. Araştırma, STK'ların stratejik yönetim uygulamalarını kullanması ile finansal ve finansal olmayan performansları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetim yaklaşımlarına sahip STK'lar, STK olmayan muadillerine kıyasla çevresel faktörlere daha uyumludur. STK'ların çevrelerindeki çevre bilinci, hayatta kalmaları ve gelişmeleri için çok önemlidir. Stratejik farkındalık ve uygulaması STK'lara önemli ölçüde fayda sağlıyor. Muhammed'in Plestine'de STK'lar ve stratejik yönetim uygulamaları üzerine yaptığı gibi birçok araştırma, çevresel taramanın bir STK'nın başarı oranında çok önemli olduğunu göstermiştir. Çevresel tarama, stratejik yönetim sürecinde ve bunun performans üzerindeki etkisinde önemli bir faktör olarak algılanmaktadır. İncelenen STK'lar en fazla vurguyu bir misyon beyanına verdiler, ardından bir vizyon bildiri ve yıllık hedefleri değerlendirip değerlendirip geliştirdiler.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılan regresyon, hipotezimizi doğrulayan ikinci araştırma modelimizden aşağıdaki sonuçları verdi.

Araştırmanın H1a. “Startegy formülasyonunun finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezinin, çalışmanın örnekleminden alınan yanıtlara dayanılarak olumlu olduğu doğrulanmıştır. Bir STK'nın strateji oluşturması durumunda mali şeffaflığın sağlanmasına yardımcı olduğu doğrulanmıştır. Filistin'de Muhammed Aboramdan tarafından yürütülen " Sivil Toplum Örgütlerinin Üstün Performansının Temel Belirleyicisi Olarak Stratejik Yönetim Uygulamaları " gibi bu alanda yapılan diğer araştırmalar, startegic yönetim anlaşmalarının STK mali ve mali olmayan performanslarını iyileştirebileceğini pekiştiriyor.

Araştırma H1b. Araştırma örnekleminde alınan cevaplara göre "strateji uygulamasının finansal şeffaflığa olumlu etkisi vardır" hipotezinin doğru olduğu doğrulanmıştır. Bu sonuç, geliştirilen stratejilerin uygulanmasının herhangi bir kuruluşun ve hatta STK'ların büyümesi için gerekli olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda sadece stratejileri formüle etmenin yeterli olmadığı anlamına gelir. Stratejileri uygulamak, onları formüle etmek kadar önemlidir.

Araştırma hipotezinin H1c'sinin “strateji değerlendirme ve izlemenin finansal şeffaflık üzerinde olumlu bir etkisi vardır” araştırma örnekleminde alınan yanıtlara göre doğru olduğu doğrulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, stratejileri değerlendirmenin ve izlemenin herhangi bir STK için gerekli olduğunu göstermektedir. Stratejiler oluşturulduktan ve uygulandıktan sonra işe yarayıp yaramadıklarını, uygun ve yeterli olup olmadıklarını görmek için değerlendirilmeli ve izlenmelidir.

Araştırma örnekleminde alınan cevaba göre H2a araştırma hipotezinin “ strateji formülasyonunun finansal olmayan programlar üzerinde olumlu etkisi vardır ” da olumlu ve anlamlı olduğu doğrulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, strateji formülasyonunun STK programlarının finansal olmayan verimliliğini önemli ölçüde etkilediğini, çünkü kuruluşun nereye gittiğine dair net bir yön verdiğini ve dolayısıyla finansal olmayan programların verimliliğini artırdığını göstermektedir.

Araştırma örnekleminde, araştırma hipotezinin H2b'si "strateji uygulamasının finansal olmayan programlar üzerinde olumlu etkisi vardır" ifadesi geçerli bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, strateji uygulamasının araştırma çalışmasında yer alan programların

finansal olmayan verimliliğini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. bu, stratejileri formüle eden ve uygulayan STK'ların STK projelerinin ve programlarının verimliliğini artırmak için çok iyi bir şansa sahip olduğunu gösterebilir.

H2c araştırma hipotezinin `` strateji değerlendirme ve izlemenin finansal olmayan programlar üzerinde olumlu etkisi vardır " araştırma örnekleminde olumlu ve anlamlı bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, strateji değerlendirme ve izlemenin STK programlarının mali olmayan verimliliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmanın H2Ç. Hipotez olan "strateji formülasyonu programların etkilerini olumlu etkilemektedir" araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, strateji formülasyonunun programların etkilerini olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini, çünkü STK'nın hangi programlara veya alanlara öncelik verileceğini bilmesine yardımcı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın H2d'si. "Strateji uygulamasının programların etkisini olumlu etkilediği" hipotezi araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji uygulamasının programların etkisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve STK programların etkilerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Araştırma H2e. "Strateji değerlendirme ve izleme programların etkilerini olumlu etkiler" hipotezi araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji değerlendirme ve izlemenin programların etkisi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu, STK'nın planlandığı gibi çalışan alanları bilmesine ve hangi değişiklikleri yapacağını ve gerektiğinde bilmesine yardımcı olacaktır.

Araştırmanın H2f'si. "Strateji formülasyonunun ortaklık üzerinde olumlu bir etkisi vardır" hipotezi araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji formülasyonunun, dış kuruluşun STK ile ortak olma arzusunda güven ve güven yaratması nedeniyle ortaklık üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın H2g'si. "Strateji uygulamasının ortaklık üzerinde olumlu bir etkisi vardır" hipotezi araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji uygulamasının ortaklık üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bu, STK'nın stratejik

planlamayı ne kadar ciddiye aldığını göstermesine olanak tanıyacak ve bu, ortaklarıyla iç veya dış ilişkisini daha da güçlendirecektir.

Araştırmanın H2ğ. “Strateji değerlendirme ve izleme ortaklık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezi araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji değerlendirme ve izlemenin, ortaklardan destek ve güven kazanma fırsatı olabileceğinden, STK ve ortakları üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma H2h hipotezinin "strateji formülasyonunun kalite üzerinde olumlu bir etkisi vardır" araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji formülasyonunun, stratejileri geliştirirken STK'nın kaliteli hizmet sunumu üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezinin H2ı “strateji uygulamasının kaliteye olumlu etkisi vardır” araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, strateji uygulamasının kalite üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bu, STK'lar tasarladıkları stratejileri uygulamaya koyarlarsa, yararlanıcılarına yönelik hizmetlerinin kalitesinin daha etkili ve verimli olacağı anlamına gelir.

H2i araştırma hipotezi “strateji değerlendirme ve izlemenin kalite üzerinde olumlu etkisi vardır” araştırma örneklemini tarafından doğrulanmıştır. Bu sonuç, STK'nın müşterileri veya yararlanıcıları ile güçlü bir ilişki kurmasına ve kurmasına ve hatta çıkarlarına daha iyi hizmet etmesine yardımcı olabileceğinden, strateji değerlendirme ve izlemenin kalite üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Aşağıda hem gelecekteki araştırmacılar hem de STK'lar için bazı önerilerim var

Bu araştırmadan elde ettiğim sonuçlara dayanarak, daha çok STK'nın özel sektör gibi stratejik yönetim uygulamaları konusunu, özellikle strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme ve izleme konusunu çok ciddiye almasını önermek isterim. Ayrıca, sivil toplum kuruluşları, stratejik yönetim uygulamalarının kâr odaklı kuruluşlar için olduğu şeklindeki yanlış kaniya inanmamalıdır. Bunun yerine bu araştırma ve bu alanda yapılan önceki araştırmalar, stratejik yönetim uygulamalarının STK'ların mali ve mali olmayan performansları üzerinde güçlü bir olumlu ve önemli etkiye sahip olabileceğini açıkça göstermektedir.

Araştırma ayrıca, organizasyonel statüleri ne olursa olsun, organizasyonun yönetimine dahil olan herkesin katılımının tüm seviyelerde stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bir STK'nın stratejileri hakkında daha geniş ve daha genel bilgi, kuruluşun genel performansını büyük ölçüde olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, STK'ların herhangi bir çalışanın veya onun geliştirilmesiyle ilgilenen herhangi birinin oynadığı rolü göz ardı etmemesi önemlidir.

STK'lar, STK performansı için stratejik yönetim uygulamalarının yararlılığı konusunda daha fazla STK'nın dikkatini çekmek için gerekirse eğitim de dahil olmak üzere stratejik yönetim çabalarına daha fazla yatırım yapmalıdır. Personeli stratejik yönetim uygulamalarını nasıl yürütecekleri konusunda eğitmek için gerekirse zaman ve finansman olmalıdır.

Dahası, stratejik planlama sürecine hazırlık, tüm kilit oyuncular arasında stratejik planlama sürecinden geçmek için üzerinde mutabık kalınan ve paylaşılan bir amacın olması sağlanarak geliştirilecektir. Bu farkındalık seansı ile gerçekleştirilebilir. Bu bilinçlendirme oturumları, özellikle STK'lar için sahiplenmeyi teşvik etmeye de yardımcı olacaktır. Tüm süreç için belirli sorumluluklara sahip özel bir görev gücü geliştirmek veya oluşturmak ve görev gücünün sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamak için tüm kilit oyuncular tarafında yükümlülükler de sahiplenmeyi güçlendirecektir. Stratejik planlama sürecinde ele alınacak konuların belirlenmesine yardımcı olduğu için kurumsal bir değerlendirme yürütmek de önemlidir. STK'ların böyle bir belge üretmek için yeterli yeterliliğe ve kapasiteye sahip olduğundan emin olmak, etkili bir stratejik plan belgelerinin oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Bu, örgütsel değerlendirmelere liderlik etmek ve danışmanların yeterliliğinden emin olmak için örgütsel üyeleri dahil etmek anlamına gelebilir. Bu aynı zamanda stratejik planın formülasyonuna katılan kişilerin gerekli "stratejik düşünme yeteneğine" sahip olmasını ve formülasyon alıştırmalarına yeterli zamanın ayrılmasını sağlamak anlamına da gelebilir.

İzleme ve değerlendirme sürecinin hesap verebilirliği amacı öğrenme niyetini geçersiz kılmıyorsa, STK'ların stratejik planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi geliştirilecektir. Kısacası, izleme ve değerlendirme sürecinin bir organizasyon olarak öğrenmek için önemli olduğunu baştan belirlemek önemlidir. Bu önemlidir, çünkü STK'lara "performansta hesap verebilirlik kültürü" oluşturmak için kendilerini inceleme fırsatı verir. Bu aynı zamanda,

STK'ların kendi gerçeklerine özgü etkili izleme, değerlendirme ve performans değerlendirme sistemi geliştirmeleri gerektiği anlamına da gelir.



KAYNAKÇA

- Abdullah H. Alharthy, A. Rashid, H. Pagliari, R., Khan, F. (2017) Identification of Strategic Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance: *International Journal of Business and Social Science*.
- Aboramadan, M.(2016) Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance: *University of Pavia, Italy*.
- Acur, N. (2006) Assessment of strategic formulation: how to ensure quality in process and outcome: *International Journal of Operations & Production Management*, s. 69-70, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, <https://doi.org/10.1108/0144357061063702>.
- Adetayo, S. A. (2018) Impact of strategic planning on organizational performance: a study of Unilever Nigeria Plc and May & Baker Nigeria Plc: *International Journal of Scientific & Engineering Research*
- Ahmed, S. A. , & Mukhongo A (2017) Role of Strategic management practices In
- AlDhaheeri, F., Ali Ameen. A., Isaac, O. (2020) The Influence of Strategic Formulation (Vision, Mission, and Goals) on the Organizational Operations: *Journal of Critical Reviews*, s. 2-8 ISSN- 2394-5125.
- Alsudiri, N.M.T (2013) A Framework for Aligning Project Management to Business Strategy: A Qualitative Case Study in Saudi Telecommunications Industry: *Brunel University*.
- Amin Tahsildari, A, & Shahnaei, S. (2015) Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition: *European Journal of Business and Management*, s 56-59, www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.12
- Amin, A. M (2016) Effect Of Remote Security Management Strategy On Organizational Performance: A Case Study Of Ngos In Sudan: *International Journal of Strategic Management*. Vol.5. Issue 5.

- Amuna, M. Y. , Mazen J. Al Shobaki,& J. M, Abu Naser, S.S.(2017) Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management: *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, s.29-31.
- Asplund, G.(1975)Stratejiformulation: *The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics Stockholm*.
- Awwal, İ.M.(2014) Importance of Strategic Aspect in Project Management: A Literature Critique: *International Journal of Supply Chain Management IJSCM*, ISSN: 2050-7399 (Online), 2051-3771.
- Awwal, M.I (2014) Importance of Strategic Aspect in Project Management: A Literature Critique: *International Journal of Supply Chain Management IJSCM*, ISSN: 1-4.
- Birinci, M., & Eren, E. (2013) The effects of strategic management practices on the performance of the universities in Turkey: *Journal of Global Strategic Management*, s 17-20 Doi: 10.20460/JGSM.2013715673.
- Bridoux, F. (1997) A resource-based approach to performance and competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition: *Organization and Competitive Interactions' of the Strategic Management Journal*.
- Catherine, W. W. (2015) Effects of strategic management practices on organizational performance of construction companies in Nairobi city county, Kenya: *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration: Volume 1, Issue 4, s. 41-51*.
- Centre Star Company limited: *United States International University- Africa*. corporate social responsibility of state parastatals in Kenya: *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*.
- Costa, J.(1997) A study of Strategic planning and environmental scanning in the multiunit Portuguese hotel sector:*University of Surrey Department of Management Studies*, s 34 35.
- Dauda, A. Y. (2010) *Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis: International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 11; www.ccsenet.org/ijbm*.

- Donna, K. O. (2018) Stratejiimplementation and organizational performance among institutions of higher learning in kiambu county: *Kenyatta University*.
- DyReyes, J.(2008) Stratejic Project Management: Aligning Stratejic Business Objectives with Project Management Strategy: *University of Oregon*.
- Erdoğmuş. N (2019) Strategy Development İn Ngos: *Opportunities And Capabilities: Corporate Governance Academy*. E-ISBN: 978-605-80460-8-5
- Famou, A.K.A, (2012),"Strategic management: the case of NGOs in Afghanistan", *Management Research Review*, Vol. 35 Iss 6 pp. 473 – 489 link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/01409171211238253>
- Gamze Karayaz, G., & Gungor, Ö.(2012) Stratejic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey: *ISIK University*, Doi 10.1109/HICSS.2013.499.
- Gavrea, C., İlieş, ., & Stegorean, R. (2017) Determinants of organizational performance: The Case of Romania : *Babeş-Bolyai University,Romania*
- Genç,E., Şengül, R.(2015) A Review on the relationship between Stratejic management
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: İmplications for stratejiformulation: *University of California*. s.114-135, ISSN: 0008-1256.
- Guchu, M. A (2014) strategic management practices in parliament of kenya: *School of Business, University of Nairobi*.
- Gutierrez, A.(2014) Alignment of Information Systems' projects with business strategy: Evolution of thinking and practice: *Regent's University London*.
- Holland, D. S. (2010), "Management StratejiEvaluation and Management Procedures: Tools for Rebuilding and Sustaining Fisheries", s.4-15 OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 25, OECD Publishing. doi: 10.1787/5kmd77jvhvkjf-en. <http://hdl.handle.net/10454/4462>
- http://repository.upenn.edu/od_theses_msod/69.
- İbrahim, Y.A. (2015) Effects of stratejievaluation on organizational performance: a case of

- Issack, A. I. & Muathe, M.A. S., (2017) Strategic Management Practices and Performance of Public Health Institutions in Mandera County, Kenya: *International Journal for Innovation Education and Research*, Vol:-5 No-12, <http://ijer.net/ijer/article/view/880>.
- Îuliana, E.Î.(2016) Organizational performance – A concept that self-seeks to find itself: *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu*. ISSN 2344 – 3685/ISSN-L 1844 - 7007.
- Kasera, K. G. (2017) Strategic management and organizational performance: findings from health institutions in Nairobi county: *United States International University – Africa*.
-
- Kefa, P. k, & Iravo, M.A(2018) Influence of Strategic Planning on Performance of Non-Governmental Organizations in Kenya: A Case of One-Acre Fund Agriculture Project In Bungoma County, Kenya: *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8,
- Khoshtaria, T.(2018) The impact of strategic planning on organizational performance through stratejiimplementation: *European University, Georgia*
- Li, Y., Sun Guohui, S., & Eppler, J. M(2008) Making StratejiWork: A Literature Review on the Factors influencing StratejiImplementation: *University of Lugano (USI), Lugano, Switzerland*.
- Louis, S. K (2015) Organizational Theory: Around the Block Again? Moving Forward? Or Both? *Journal of Organizational Theory in Education*.
- Mafini, C.(2015)Predicting organisational performance through innovation, quality And inter-organisational systems: A public sector perspective:*The Journal of Applied Business Research*, s. 942-944, Volume 31.
- Mailu, N. R., Joseph Franklin Ntale, F. J., & Katua Ngui. K. T. (2018) Strateji implementation and organizational performance in the pharmaceutical industry in Kenya: *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, Volume 3, Issue 2, pp. 33-47.
-
- Malunga W.C (2007) Improving The Effectiveness Of Strategic Planning In Local Ngos In Malawi, *Development Depart, South Africa*.

- Maroa, G. J., & Muturi, W. (2015) Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya a survey of Kiambu county, Kenya: *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, s. 479-502,
- Maroa, G. J., & Muturi, W. (2015) Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya a survey of Kiambu county, Kenya: *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, ISSN 2348 0386.
- ME. A (2018) Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMEs in Nigeria: *Academy of Strategic Management Journal, Volume 17*, 1939-6104-17-1-163.
-
- Mohamud, Y. G., Mohamud, S.A., & Mohamud, H., (2015) The relationship between strategic management and organizational performance in Mogadishu-Somalia: *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, s.42-45, Vol. 3 No. 2, 2015 ISSN 2056-5992.
- Nedela, Ş.(2009)The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy: *The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania*, s.97-103, Volume 10.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Fadeyi, O.(2017) Strategic formulation process and innovation performance nexus: *International Journal for Quality Research*, s. 147-149 ISSN 1800-6450.
- Nyariki. N.R.(2013): Strategic management practices as a competitive tool in enhancing performance of small and medium enterprises in Kenya: *School of Business, University of Nairobi*.
- Nyongesa.R, Makokha. N.E & Namusonge. S.G.(2017) Influence of Strategic management practices on organisational performance of Kenya Power and Lighting Company: *European Journal of Business and Management*. 55-55 ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.18.

Obati. D (2010) Non Government Organisations, Strategic Management And Plannig Under Uncertainty: *School of Business University Of Nairobi*.

Okumus, F. (2001) Towards a stratejiimplementation framework: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,s.13-20 Vol. 13 Iss 7 pp. 327-338
<http://dx.doi.org/10.1108/09596110110403712>.

Omalaja M.A.,& Eruola O.Ab(2011) Stratejic Management theory: Concepts,Analysis and critiques in relation to corporate competitive advantage from the resource-based philosophy: *International College of Management and Technology, Nigeria*. Vol. 44, No. 1-2, 59-77).

Onyango, C. M. (2014)Strategic management practices adopted by kenya commercial bank limited: School of Business, *University of Nairobi*.

organizational performance of customs department in Mogadishu, Somalia: *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol-3, Issue-9, 2017 ISSN: 2454-1362,
<http://www.onlinejournal.in>.

Otieno.T (2015) The Influence of Stratejic Management Practices on the Organisational Performance of the County Government of Mombasa:*International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, ISSN 2250-3153.

Otokitilori. B (2017) A study of management practices and organisational performance

Paul Shrivastava, P. (1985) CORPORATE STRATEGY: Integrating StratejiFormulation with Organizational Culture: *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668
<https://doi.org/10.1108/eb039080>.

Peter Abesiga. A (2015) Stratejic Management Practices and the Performance of Small and Medium Agribusiness Enterprises (SMAEs) in Western Uganda: *Mbarara University of Science and Technology*.

Plane. A (2015) The effect of strategic management practices on performance of savings and loans companies in Kumasi: *School of Buiness Kwami Krumah University*.

Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H.(2019) The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants:*Journal of Global Entrepreneurship Research*

Robinson, M. S (2008) Understanding the Resource-Based View Theory: implication of methodological choice and a new creative context: *Queensland University of Technology*.

Romero, M.D.A., Monterrey, D. T., Solís, R. E, Tecnológico de Monterrey Verónica, M.T., Monroy, B., % Monterrey, D. T. (2014) Strategic orientations and their relationship with performance: a case of a mexican family firm: *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 13.

Samour, A. I (2010) Strategic managment.The case of NGOs in Palestine: *Development and Economic Studies University of Bradford*

Sasaka. S. P. (2016) Effect of Stratejic management practices on the performance of

Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo. S (2013) Competition and Strategy of NonGovernmental Organizations: *Skema Business School*.

Shimechero Imbuhira Sopha, Í. S., & Kwasira, J. (2016) Influence of Stratejic Management Practices On Performance of Small Scale Enterprises in the County Government of Trans Nzoia County: *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, s.87-97 e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18.

Singh, S., Darwish, K. T., & Potocnik, K.((2015) Measuring Organizational Performance: A case for subjective measures: *British Journal of Management*, s. 220-222, Doi: 10.1111/1467-8551.12126.

Smith, A. J. (2013) A Plan for Implementing Program Management in an Information Technology Organization: *Organizational Dynamics at the University of Pennsylvania*,

Tamara, G. N, Pavlovsakaya.(2011) The evaluation and monitoring of transparency in socially oriented nongovernment organizations in Russia: *National Research University Higher School of Economics*.

Tapera, J. (2014) The importance of startegic management to business organisations: *Journal of Socail Scicence & Management*, s. 122-127.
<https://www.researchgate.net/publication/301801352>.

Tone, C.(2006) The impact of Strategic management on business outcomes: *Empirical research: Journal for East European Management Studies*, s 1-6

Üsküplüoğlu, K. M (2020) The Level Of Institutionalization In Civil Society Organizations And Organizational Governance Practices Effects On Performance: School Of Business, Marmara University.

Van Buul. M (2010) Successful StratejiImplementation A job for the Internal Auditor?: Amsterdam Business School, *University of Amsterdam*.

Viravaidya. M. , & Hayssen. J (2001) Strategies To Strengthen Ngo Capacity In Resource Mobilization Through Business Activities: *PDA and UNAIDS Joint Publication*.

Wanjiku, L. K (2017) Strategic Management Practices And Performances Of Agricultural Non-Government Organisations In Nairobi, Kenya: *school of Business, University Of Nairobi*

Waweru, K.P., & Omwenga, J.(2015) The Influence of Strategic Management Practices on Performance of Private Construction Firms in Kenya: *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, ISSN 2250-3153.

Woodhouse, M., Scriven, M., & Persaud, N.(2016) Enhancing the Strategic Management ProcessThrough theUse of Professional Evaluation Method and the Logic of Evaluation: *Journal of Multi Disciplinary Evaluation*.

Zadeh, Y. H., & Ching, M. W.(2007) The Relationship Between Business Stratejiand Project Stratejiin Innovation Projects: *Umeå School of Business*.

Zhang, X.(2010) Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace: *Journal of Information Science*,
<https://doi.org/10.1177/0165551510385644>

Zotovaa, S. A., Kandrashinaa, A. E., Ivliev, D. A., & Charaeva, V.M.(2016) Evaluation methods basis of stratejidevelopment effectiveness of the enterprise: *International Journal of Environmental & Science Educatio*



EK (Questionnaire)

STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES MEASUREMENT SCALE

Environmental Scanning

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

- (1) The identification of the external threats and opportunities
- (2) The identification of the internal weaknesses and strengths
- (3) The analysis of environmental factors such as the economic, political, social and technological ones
- (4) The determination of primary and secondary stakeholders influenced by the organization's interventions.
- (5) The analysis of the needs of the communities and the potential beneficiaries.
- (6) The participation of the organization employees in analyzing the environment.
- (7) The participation of local consultants in analyzing the environment.

Strategy Formulation

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

- (1) The establishment of objectives that have long term nature. (more than one yearbased objectives).
- (2) The development of strategic alternatives and selecting a strategy among them.
- (3) The revision and modification of the mission statement, strategies and plans in light of threats/ opportunities and strengths/ weaknesses.
- (4) The participation of the internal stakeholders (employees, board, etc) in formulating the strategies and plans.
- (5) The communication of mission and strategies to external the stakeholders (donors, partners, etc).

(6) The reliance on consultants in developing the strategy

Strategy Implementation

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(1) The development of clear rules and procedures to guide strategic plans.

(2) The development of short term objectives, (equal or less than one year-based objectives).

(3) The allocation of sufficient financial, human and other resources to implement the strategies and plans.

(4) The establishment of clear activities or steps needed to accomplish the short term goals.

(5) The adjustment of the organization structure to adapt with new changes brought by their new strategic plans and decisions.

(6) The support from leadership to implement strategies.

(7) The organizational culture (core values, beliefs and norms) enables us to implement our strategic plans.

Strategy Evaluation and Monitoring

1=Strongly Disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(1) The development of a monitoring system.

(2) Monitoring the strategic plans on regular basis.

(3) The identification of performance measures and standards.

(4) The evaluation of the outcomes of the strategies and plans.

(5) The modification of strategies, if needed, as a result of the evaluation.

(6) The communication of the evaluation results to the stakeholders.

(7) The consideration of the donor's priorities in the evaluation of the strategy.

(8) The consideration of the community satisfaction in the evaluation of the strategy.

(9) The reliance on consultants in the evaluation to ensure objectivity and transparency.

(10) The use of various evaluation techniques such as strategic audit, performance appraisal and benchmarking.

FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT SCALE

Fundraising Efficiency

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(1)The organization writes effective funding proposals.

(2) The organization uses available funds to generate more funds.

(3) The organization achieves high response rate from donors to funding proposals.

(4) The organization minimizes its fundraising costs as much as possible.

Financial Transparency

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(5)The organization commits to the international standards of accounting and financial reporting.

(6) The organization ensures accurate and up to date financial records.

(7) The organization declares annual financial reports audited by public qualified accountants.

(8)The organization ensures correct, timely preparation and submission of the financial reports to the concerned donors.

Programs Financial Efficiency

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(9) The programs of the organization are financially resourced in an adequate manner to enable the achievement of the desired outputs.

(10) The organization monitors the budget statements of the projects and programs to ensure that the expenditures are in line with budgets.

NON FINANCIAL PERFORMANS MEASUREMENT SCALE

Programs Outcomes (Effectiveness)

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(1) The organization's programs are effectively achieved in contributing to the development of targeted beneficiaries.

(2) The organization's programs are effective in addressing crosscutting issues.

(3) The organization's programs are effective in achieving beneficiaries satisfaction.

(4) The organization's programs are effective in contributing to volunteers development.

Programs Non-Financial Efficiency

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(5) The organization uses proper activities to transform non-financial resources of the programs into outputs.

(6) The organization recruits staff with the right skills, experience to achieve the planned outputs of programs.

(7) The organization commits to time schedule to achieve the programs outputs.

(8) The organization's programs provides a number of products/services as planned.

Programs Impact

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(9) The organization's programs contribute to achieving the overall objective of your organization.

(10) The organization's programs are effective in causing direct effects on the community.

(11) The organization's programs are effective in causing indirect effects on the community.

(12) The organization's programs are effective in creating a long term effect or at social, economic, technological level as resulted from the programs.

Partnership

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(13) The organization considers collaborative partnership in its operations.

(14) The organization attracts local partners for the organization's programs.

(15) The organization attracts international partners for the organization's programs.

(16) The organization attracts private sector partners for the organization's programs.

Quality

1=Strongly disagree; 2= Disagree; 3=Neither agree nor disagree; 4=Agree; 5=Strongly agree

(17) The organization commits to quality systems and standards in programs delivery.

(18) The organization provides innovative services and projects.

(19) The organization's stakeholders are satisfied due to the organization's programs.

(20) The organizations has strong relationships with the community

EK 2

Bu anket çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu bölümünde, Dr. Öğretim Üyesi İhsan Yiğit Danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans tez için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi anlamaktır. Tüm anket katılımcılarının bilgilerinin anonim kalacağını taahhüt ederiz. Anket yaklaşık 8 dakika sürecektir, katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

GENEL BİLGİLER

Cinsiyet

- .Erkek
- .kadin

Yaşınız yazın:

Öğrenim Durumu

- İlkokul
- Ana okul
- Lise
- .Ön lisans
- .Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI OLÇEĞİ

Stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili olarak aşağıdaki seçeneklerden birini seçin.

1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
Çevresel Tarama						
1	Çalıştığım kurum tehdit ve fırsat analizi yapar.					
2	Çalıştığım kurum üstünlük ve zayıflık analizi yapar					
3	Çalıştığım kurum ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerin analizi yapar					
4	Çalıştığım kurum birincil ve ikincil paydaşları belirler					
5	Çalıştığım kurum toplumun ihtiyaçları ve potansiyel yararlanıcıları belirler					
6	Çalıştığım kurum çalışanlarının çevre analizine katılım sağlar					
7	Çalıştığım kurum danışmanların çevre analizine katılım sağlar					
Strateji Formülasyonu						
8	Çalıştığım kurum uzun vadeli hedeflerin oluşturulması sağlar.					
9	Çalıştığım kurum stratejik alternatiflerin geliştirilmesini ve alternatifler arasından bir strateji seçilmesini sağlar.					
10	Çalıştığım kurum stratejik tehdit/ fırsat ve güç/ zayıf yönler ışığında misyon beyanının, stratejilerin ve planların gözden geçirilmesini sağlar.					
11	Çalıştığım kurum strateji ve planlar oluştururken iç paydaşların katılımını sağlar (çalışanlar, yönetim kurumu).					
12	Çalıştığım kurum misyon ve stratejilerini dış paydaşlarla paylaşır					

13	Çalıştığım kurum stratejisini geliştirirken danışmanlarına güvenir.					
Strategy Uygulama						
14	Çalıştığım kurum stratejik planlara rehberlik edecek açık kural ve procedülerin geliştirir					
15	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri geliştirir (bir yıl yada da az sureli).					
16	Çalıştığım kurum strateji ve planları uygulamak için yeterli malı, insan, ve diğer kaynakları sağlar.					
17	Çalıştığım kurum kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için net faaliyetler veya adımlar oluşturur.					
18	Çalıştığım kurum örgüt yapısını belirken stratejik plan ve kararlarına uyum sağlar.					
19	Çalıştığım kurum stratejisini uygulamasında lider desteğini sağlar					
20	Çalıştığım kurum örgüt kültür stratejik planımızın sağlar.					
Strateji Değerlendirme Ve Gözlem						
21	Çalıştığım kurum strateji ile planını izleme sistemi geliştirir.					
22	Çalıştığım kurum strateji planını düzenli olarak denetler					
23	Çalıştığım kurum performans ölçümünü ve standartların tanımlanmasını sağlar.					
24	Çalıştığım kurum strateji ve planların sonuçların değerlendirir.					
25	Çalıştığım kurum stratejik planın değerlendirme sonucunda ihtiyaç duyarsa gerekli düzenlemeyi yapar.					
26	Çalıştığım kurum stratejik planının değerlendirme sonucunu paydaşlara iletir					

27	Çalıştığım kurum stratejik planı değerlendirirken bağışımın önceliklerini dikkate alır					
28	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirirkeni toplumun memnuyetlerini dikkate alır.					
29	Çalıştığım kurum stratejik planını değerlendirmede nesnellüğün ve objektifliğin saptanması adına danışmanlara güvenir.					
30	Çalıştığım kurum stratejik planını, stratejik denetim, performans değerlendirme ve kıyaslama gibi çeşitli teknikler kullanarak değerlendirir.					

FİNANSAL PERFORMANS OLÇEĞİ

Finansal performansla ilgili olarak aşağıdaki seçeneklerden birini seçin.

1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
Bağış Toplama						
1	Kurumum etkili bağış toplamak için teklifler yapar					
2	Kurumum, var olan kaynaklarını daha fazla kaynak oluşturmak için kullanır					
3	Kurumumun kaynak yaratma önerileri, bağışçılar tarafından büyük oranda olumlu karşılık görür.					
4	Kurumum, kaynak yaratma giderlerini olabildiğince azaltır.					
Finansal Şeffaflığı						
5	Kurumum muhasebe ve mali raporlama konularında uluslararası standartlara uygun hareket eder					
6	Kurumum, finansal kayıtları doğru ve güncel olarak sunar.					

7	Kurumum, nitelikli bağımsız müşavirler tarafından denetlenen yıllık finansal raporlarını beyan eder.					
8	Kurumum talepte bulunan bağışçılara doğru ve zamanında hazırlanmış finansal raporları sunar.					
Finansal Verimlilik						
9	Kurumum, kendi projelerini arzulanan sonuçlara ulaşabilmesi için yeterli finansal kaynaklar ile destekler.					
10	Kurumum faaliyetlerin ve projelerin giderlerini takip ederek bütçenin denk olmasını sağlar.					

FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS OLÇEĞİ

Finansal olmayan performansla ilgili olarak aşağıdaki seçeneklerden birini seçin.

1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
Program Sonuçları						
11	Kurumumun faaliyetleri, hedef kitlenin gelişimini sağlama noktasında olumlu sonuçlar verir.					
12	Kurumumun faaliyetleri birbiriyle ilişkili çok sayıda konuya aynı anda olumlu etki eder.					
13	Kurumum yaptığı faaliyetlerle hedef kitlesini memnun eder.					
14	Kurumumun faaliyetleri, gönüllülerin gelişimine olumlu katkılar sağlar.					
Finansal Olmayan Programların Verimliliği						
15	Kurumum, finansal olmayan kaynaklarını çıktılara çevirmek için uygun faaliyetler gerçekleştirir.					

16	Kurumum, faaliyetlerinde planlanan çıktılarını elde etmek için doğru becerilere sahip, deneyimli personeli işe alır				
17	Kurumumun, faaliyetlerin hedeflerine ulaşması için belirlenen takvime göre hareket eder.				
18	Kurumumun faaliyetleri, belirlenmiş ürün ve hizmetleri sunar.				
Programların Etkisi					
19	Kurumumun faaliyetleri, genel hedeflere ulaşma noktasında katkı sağlar.				
20	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı doğrudan etkilere sahiptir.				
21	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı dolaylı etkilere sahiptir.				
22	Kurumumun faaliyetleri sonucunda uzun vadeli etkiler yaratmakta yada sosyal, ekonomik ve teknolojik düzeyde başarılı olur.				
Ortaklık					
23	Kurumum, faaliyetlerinde ortak akla dayalı iş birliğini benimsemektedir.				
24	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için kendisine yerel ortaklar bulabilir				
25	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için uluslararası ortaklar bulabilir.				
26	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için özel sektörden ortaklar bulabilir.				
Kalite					
27	Kurumum, faaliyetlerin tamamlanmasında kalite sistemlerine ve standartlarına uygun hareket eder.				
28	Kurumum, yenilikçi hizmetler ve projeler sunmaktadır.				

29	Kurumunun paydaşları, kurum bünyesindeki faaliyetlerden memnundurlar.					
30	Kurumunun, toplumla güçlü ilişkileri vardır.					



