



**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN KURUMSAL
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KALKINMA
AJANSLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**2020
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Eniz GÖKÇEK

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KALKINMA AJANSLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Eniz GÖKÇEK

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Doktora Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Haziran 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	17
EVREN VE ÖRNEKLEM	18
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	19
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	21
1.1. Yönetim Kavramı.....	21
1.1.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi.....	21
1.1.2. Yönetimin İşlevleri.....	22
1.1.3. Yönetim Yaklaşımları.....	24

1.1.3.1.	Klasik Yönetim Yaklaşımları	25
1.1.3.2.	Neo-Klasik Yaklaşımlar	26
1.1.3.3.	Modern Yönetim Yaklaşımları	26
1.1.3.4.	Güncel Yönetim Yaklaşımı Olarak Stratejik Yönetim	28
1.2.	Strateji Kavramı.....	28
1.2.1.	Stratejinin Tanımı ve Önemi	28
1.2.2.	Strateji Türleri	30
1.2.2.1.	Temel Stratejiler	30
1.2.2.2.	Rekabet Stratejileri	33
1.2.2.3.	Diğer Stratejiler	35
1.2.3.	Strateji Geliştirme.....	35
1.2.3.1.	Boston Danışma Grubu İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi.	36
1.2.3.2.	Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi	37
1.2.3.3.	Yönlendirici Politika Matrisi.....	39
1.2.3.4.	Rowe Modeli.....	39
1.3.	Stratejik Yönetim Kavramı.....	40
1.3.1.	Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi.....	40
1.3.2.	Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci	44
1.3.3.	Stratejik Yönetimin Etkileşimleri	46
1.3.3.1.	Örgüt Yapısı.....	47
1.3.3.2.	Kaynaklar.....	48
1.3.3.3.	Teknoloji.....	50
1.3.3.4.	Yetenekler	51
1.3.3.5.	Çevre.....	52
1.3.4.	Stratejik Yönetimde Performans	53
1.4.	Stratejik Yönetim Süreci	56
1.4.1.	Hazırlık Evresi	57

1.4.1.1.	Stratejik Bilinç	57
1.4.1.2.	Çevre Analizleri	58
1.4.1.3.	Stratejik Yönelim.....	60
1.4.2.	Gerçekleştirme Evresi	62
1.4.2.1.	Stratejik Planlama.....	62
1.4.2.2.	Stratejik Örgütlenme.....	64
1.4.2.3.	Stratejik Uygulama	65
1.4.2.4.	Stratejik Kontrol	67
1.4.2.5.	Stratejik Esneklik	70
1.4.3.	Kurumsal Performans.....	71
2.	ALAN ARAŞTIRMASI	75
2.1.	Araştırmanın Konusuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	75
2.2.	Araştırmanın Tanıtılması.....	79
2.3.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	87
2.4.	Araştırmanın Kullanılan Veri Analiz Yöntemi.....	92
2.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Uygunluk Analizleri.....	93
2.5.1.	Normallik Testi	93
2.5.2.	Açıklayıcı Faktör Analizi	95
2.5.3.	Doğrulayıcı Faktör Analizi	104
2.5.3.1.	Çevre Analizleri Ölçeği	104
2.5.3.2.	Stratejik Yönetim Süreci Ölçeği.....	106
2.5.3.3.	Kurumsal Performans Ölçeği.....	110
2.5.4.	Güvenilirlik Analizi	113
2.6.	Bulgular.....	114
2.6.1.	Demografik Özellikler	114
2.6.1.1.	Uzman Personelin Demografik Özellikleri	114
2.6.1.2.	Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Özellikleri	115

2.6.2.	Betitleyici İstatistikler.....	118
2.6.2.1.	Çevre Analizlerine İlişkin Betitleyici İstatistikler	118
2.6.2.2.	Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Betitleyici İstatistikler....	120
2.6.2.3.	Kurumsal Performansa İlişkin Betitleyici İstatistikler	125
2.6.3.	Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler.....	127
2.6.4.	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	129
2.6.4.1.	Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizi Sonuçları.....	130
2.6.4.2.	Regresyon Analizi Sonuçları	131
2.6.4.3.	Aracı Değişken Analizi Sonuçları	137
SONUÇ		140
KAYNAKÇA.....		145
TABLolar LİSTESİ		156
ŞEKİLLER LİSTESİ		158
EKLER		159
Ek 1. Anket Formu.....		159
Ek 2. Etik Kurul İzni		162
ÖZGEÇMİŞ		163

TEZ ONAY SAYFASI

Eniz GÖKÇEK tarafından hazırlanan “STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KALKINMA AJANSLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 17/06/2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)

.....

Üye : Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (ZBEÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN (ZBEÜ)

.....

17/06/2020

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı beyan ederim. Araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Eniz GÖKÇEK

İmza :

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim düşüncesi hem özel sektörde hem de kamu sektöründe giderek daha popüler hale gelmektedir. Yönetim literatüründe örgütlerin kurumsal performansı açısından özellikle uzun vadede son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ancak pek çok bilimsel çalışma sonucuna göre, uygulamada yeterli performans sağlandığını söyleyememekteyiz.

Stratejik yönetimin önemli bir uygulama alanı kalkınma ajansları, ülkemizde özellikle son 10 yılda aktif olarak faaliyet gösteren, ülkemizin kalkınmasında öncü rol üstlenmesi beklenen, teknik kapasiteleri oldukça yüksek seviyede olan ve iş yapış şekilleri ile stratejik yönetim prensiplerine uygun olarak çalışan kurumlardır. Bu çalışma, stratejik yönetim süreci aşamalarının hangi seviyede uygulanabildiğini ve bunun kurumsal performansa etkisinin nasıl olduğunu, kalkınma ajanslarına yönelik bir alan araştırması ile belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmam süresince bilgilerini, desteğini ve emeğini en üst seviyede sağlayan tez danışmanım, sayın hocam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya, tüm destekleri ve değerli katkıları için sayın hocam Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a ve sayın hocam Doç. Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU'na, doktora çalışmalarımda beni destekleyen anneme, kardeşlerime ve her zaman yanımda olan değerli eşime ve kızlarıma çok teşekkür ederim.

ÖZ

Kalkınma ajanslarının kurumsal performansında stratejik yönetim sürecinin etkili olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada, stratejik yönetim süreci ile kurumsal performans arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu amaçla kalkınma ajanslarında stratejik yönetim uygulamalarının başarı düzeyleri ve stratejik yönetim fonksiyonlarının kurumsal performans üzerindeki etkisi, ajanslarda görevli stratejistlerin algılarına dayalı olarak incelenmiştir.

Araştırmada online anket yöntemi ile elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerine göre analiz edilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett küresellik testi ile belirlenmiştir. Faktör çıkarmada Temel Bileşenler Analizi metodu, faktör döndürme metodu olarak ise Direct Oblimin with Kaiser Normalization tekniği tercih edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile faktörlerin doğrulanması sağlanmıştır. Ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach Alfa güvenilirlik analizi ile belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analizlerin sonucu, kalkınma ajanslarının stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde uyguladıklarını, kurumsal performanslarında stratejik yönetim sürecinin iç çevre analizi, stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonlarının öne çıktığını göstermektedir. Buna göre ajansların kurumsal performansının artırılmasında, tüm aşamaları ile stratejik yönetim sürecinin bir bütün olduğu ihmal edilmeden, bu fonksiyonlarda yapılacak iyileştirmelerin etkili olacağı söylenebilir. Ajansların kurumsal performansındaki artış, makro ve mikro ekonomik sistemler arasındaki uyumu olumlu yönde etkileyecek, rasyonel kaynak kullanımına ve kalkınmaya katkı sağlayacaktır. Analizler sonucuna göre, kalkınma ajanslarının dış çevre analizi, stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik esneklik fonksiyonlarının etkinliğine daha fazla önem vermesi gerekebilir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Kurumsal Performans, Kalkınma Ajansı.

ABSTRACT

In this study, which investigates whether the strategic management process is effective in the institutional performance of development agencies, the relationships between the strategic management process and corporate performance were analyzed. The success levels of the strategic management practices in the development agencies and the effect of the strategic management functions on the corporate performance were examined based on the perceptions of the strategists in the agencies.

Normality of the data was analyzed according to skewness and kurtosis values. After Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett sphericity test, Basic Components Analysis method for factor extraction method and Direct Oblimin with Kaiser Normalization technique was preferred as factor rotation method. Confirmatory factor analysis was provided to verify the factors. After Cronbach Alpha reliability analysis, research hypotheses were tested by multiple linear regression analysis.

Development agencies successfully implement the strategic management process, and the internal environment analysis, strategic organization and strategic control functions of the strategic management process come to the fore in their corporate performance. Accordingly, it can be said that improvements in these functions will be effective in enhancing the institutional performance of the agencies, without neglecting that all stages of the strategic management process are complete. The increase in the institutional performance of the agencies will positively affect the harmony between macroeconomic and microeconomic systems and will contribute to rational resource use and development. Development agencies may need to pay more attention to the effectiveness of external environment analysis, strategic planning, strategic implementation and strategic flexibility functions.

Keywords: Strategy, Management, Strategic Management Process, Corporate Performance, Development Agency.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma
Tezin Yazarı	Eniz GÖKÇEK
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	17/06/2020
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBU/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	163
Anahtar Kelimeler	Strateji, Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Kurumsal Performans, Kalkınma Ajansı.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Strategic Management Process on Corporate Performance: A Research on Development Agencies
Author of the Thesis	Eniz GÖKÇEK
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Status of the Thesis	Doctorate (Ph.D)
Date of the Thesis	17/06/2020
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	163
Keywords	Strategy, Management, Strategic Management Process, Corporate Performance, Development Agency

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
BDG	: Boston Danışma Grubu
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
D	: Dış Çevre Analizi İfadesi
DC	: Dış Çevre Analizi Faktörü
E	: Stratejik Esneklik İfadesi
F	: Kurumsal Performans İfadesi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
I	: İç Çevre Analizi İfadesi
IBM	: International Business Machines
IC	: İç Çevre Analizi Faktörü
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
K	: Stratejik Kontrol İfadesi
KF	: Kurumsal Performans Faktörü
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
L	: Stratejik Planlama İfadesi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
O	: Stratejik Örgütlenme İfadesi
RMR	: Artık Temelli Uyum İndeksi

RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SE	: Stratejik Esneklik Faktörü
SK	: Stratejik Kontrol Faktörü
SL	: Stratejik Planlama Faktörü
SO	: Stratejik Örgütlenme Faktörü
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
SU	: Stratejik Uygulama Faktörü
SY	: Stratejik Yönetim
SYS	: Stratejik Yönetim Süreci
U	: Stratejik Uygulama İfadesi

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Örgütlerin çevrede meydana gelen değişime uyum sağlaması, varlığını devam ettirmek için kullanılan bir araçtır. Stratejik yönetim örgütlerin dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamak, rekabet üstünlüğünü devam ettirmek amacıyla, örgütün iç çevresini buna uygun hale getirmek için örgüt stratejilerinin geliştirilmesi, belirlenen stratejilerin uygulanması ve değişen şartlara göre stratejilerin güncellenmesi şeklinde tanımlanabilir. Stratejik yönetim sürecinde, çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlama, örgütler için başarılması önemli ve zor bir konudur. Buna ek olarak, çevredeki değişimin zaman içinde daha hızlı ve daha kapsamlı hale gelmesi, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerine daha fazla odaklanmasını zorunlu hale getirmektedir (Çubukcu, 2018, s. 75-76).

Kalkınma ajanslarında stratejik yönetim uygulamalarının başarısı araştırma konusunun temelini oluşturmaktadır. Genel olarak işletme literatüründe, özel olarak yönetim alanında hakkında çok fazla çalışma yapılan ve pratikte pek çok örgütte uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim aşamaları, acaba ne derece başarı ile uygulanabilmektedir? Uygulamada sorunlar varsa, bunlar uzun ve aşamalı bir süreç olan stratejik yönetimin hangi aşamalarından kaynaklanmaktadır? Stratejik yönetim sürecinin, örgütlerin performansına olumlu etki ettiği pek çok bilimsel araştırma ile ortaya konmuştur. Kalkınma ajanslarında stratejik yönetim uygulamalarının örgüt performansına ne ölçüde etki etmektedir? Türkiye’deki kalkınma ajanslarında görev yapan çalışanların stratejik yönetime bakış açısı nasıldır? Stratejik yönetim ne seviyede uygulanmakta ve sonucunda kalkınma ajansı performansına ne kadar katkı sağlamaktadır? Yukarıda kısaca ifade edilen sorulara cevap aranacaktır.

Bu çalışma ile Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının stratejik yönetim uygulamaları incelenecek, bu uygulamaların ajansların kurumsal performansına etkisi değerlendirilecektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler içinde bulundukları dış çevrede mevcut bir ihtiyacı veya sorunu gidermek için kurulur. Bu yönüyle örgütün dış çevrenin bir “ürünü” veya “sonucu” olduğu söylenebilir. Bu durum başlangıçta olduğu gibi örgüt kurulduktan sonra da geçerlidir. Değişen çevre koşullarına göre çevrede değişen ihtiyaçların/sorunların belirlenmesi zorunludur. Aksi halde örgüt çevredeki yeni ihtiyaçları/sorunları

gideremeyecektir. Çevrenin ihtiyaçlarına çözüm üretemeyen bir örgüt ise önce rekabet üstünlüğünü sonra da varlığını sürdüremez hale gelir. Çevredeki değişime ayak uydurması gereken örgüt için bunu nasıl yapacağı önemli bir konudur.

Sevinç (2014, s. 220) çevredeki değişime uyum için strateji oluşturmada üç yöntem aktarmıştır. İlk yöntem patron odaklı yöntemdir. Örgütün kurucusu faaliyetlerin sevk ve idaresinde çok etkin konumdadır ve örgüt yönetimi ile ilgili kararları kendisi alır. Karar alırken sadece kendi bilgi ve tecrübesine güvenir ve kendi belirlediği hedefler doğrultusunda örgüt faaliyetlerini yönetir. Örgütün gerek uzun vadeli stratejileri, gerekse kısa vadeli hedefleri belirlenmiş kurallara göre değil, tamamen örgüt yöneticisinin kararlarına göre şekillenir. İkinci yönetim şekli görece daha etkin bir yönetim şekli olup uyarlayıcı yönetimdir. Örgütün kurucusu daha çok dış çevrede yer alan rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile ilgili işleri takip eder. Örgütte çalışan yönetici ise daha çok örgütün iç çevresinde yer alan işlerin yönetimini gerçekleştirir. Patron odaklı yönetim şeklinde örgüt sürekli saldırı pozisyonundadır ve sürekli büyük değişimlerin yaşandığı örgütlerdir. Uyarlayıcı yönetimde ise daha çok savunma pozisyonu hakimdir ve örgüt görece küçük ancak düzensiz adımlarla değişimler gerçekleştirir.

Yönetim şeklinin en gelişmiş hali üçüncü yönetimdir. Diğer yöntemlerin eksik kalan yanlarını giderir. Bu yöntemde örgütün yönetiminde uzun vadeli planlama yapan yöneticiler vardır. Çevreyi ve örgütü analiz eder, seçenekleri değerlendirir ve örgütün misyonu ile uyumlu olacak şekilde, kaynaklarını ve yeteneklerini dikkate alarak gerekli planlamaları yaparlar. Böylece gelecekte daha doğru kararlar alabilmek için gerekli ve yönlendirici planlamalar geliştirilmiş olur. Planlama yöntemi ile strateji oluşturma en gelişmiş hali olan stratejik yönetim, örgütte değişimin yönünü ve boyutlarını en etkin şekilde yönetme imkanı sağlar. Bu nedenle çevreye uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü devam ettirme hedefinde başarılı olma ihtimali daha da artmaktadır.

Stratejik yönetim tüm faydalarına rağmen, genellikle örgüt içi değişimi gerektirdiğinden kolay bir süreç değildir. Zira örgütte gerek altyapı açısından, gerekse insan kaynağının iş yapış şekilleri açısından pek çok değişim gerekli olabilir. Etkililiği ve verimliliği arttırmak için, faaliyet yapısından hiyerarşik yapılara kadar tüm unsurları değiştirmek gerekebilir. Örgütün amaçlarının, yeteneklerinin, hiyerarşik

yapısının, örgüt sisteminin ve kültürünün belirli bir stratejik hedef doğrultusunda değiştirilmesi gerekebilmektedir. Kamu sektöründe değişim ihtiyacına baktığımızda kurumların amaçları, görev tanımları, hiyerarşik yapıları, personel yapısı, kaynak temini, kaynak kullanımları, yönetim anlayışı ve tarzı, mevzuatlar ve halkla ilişkiler gibi alanlarda gerekli olabilmektedir (Babaoğlu ve Öktem, 2013, s. 50-57).

Kalkınma ajansları yukarıda ifade edilen değişim ihtiyaçlarının neredeyse tamamını dikkate alan bir yapıda kurgulanmış, bölgesel kalkınmada öncü olabilecek kurumlar olarak planlanmışlardır. Stratejik yönetim, kalkınma ajanslarının hedeflerine ulaşabilmesi için neleri, nasıl yapması gerektiği konusunda; kaynakları en iyi şekilde değerlendirmede; iç ve dış çevrede iletişim ve koordinasyonu en iyi şekilde sağlamada ve yapılan planlamaları hayata geçirebilmede çeşitli yararlar sağlamaktadır. Stratejik yönetim prensiplerinin, bölgesel kalkınmada öncü olmayı hedefleyen kalkınma ajanslarının kurumsal performansına çok önemli katkılar yapabileceği değerlendirilmektedir (Usta, 2014, s. 34).

Ülkemizin son on senesinde aktif olarak faaliyet gösteren, yönetim, örgütlenme yapısı ve çalışma şekilleri bakımından stratejik yönetim prensiplerine uygunluğu ile dikkat çeken kalkınma ajanslarının, stratejik yönetim uygulamalarında ne derece başarılı olduğu ve geliştirilmesi gereken yönleri olup olmadığının tespiti bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarının, stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesine sağladığı katkı ile akademik literatür açısından, kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi için sağladığı katkı ile de kalkınma ajanslarına sağlayacağı fayda açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde veri kaynağı olarak inanç, algı ya da kanaatin temsilcisi olarak belirlenen sözel ifadeler ölçmenin veri kaynağı olarak kabul edilebilmektedir. Bireylerin algıları, inançları ve kanaatleri doğrudan gözlenemez ve ölçülemezler. Ancak "ölçülebilirlik" bilimsel olmanın ön koşuludur. Bilimsel araştırmalar ölçülebilir nitelikteki verilerin toplanması ve elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlardan oluşmaktadır. Bu nedenle ölçülmesi planlanan özellikler anlam yüklenebilir ifadeler şeklinde tanımlanır. Bu ölçme türüne dolaylı ölçme adı verilmektedir. Bu şekilde geçerlilik ve güvenilirlik standartlarına uygun olarak oluşturulan ölçekler ile subjektiflikten uzak bir şekilde veri toplanabilmektedir (Bayat, 2014, s. 1-9).

Bu araştırmada veriler, Birinci (2012, s. 264-269) tarafından yapılan “Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılmalı Analizi” isimli Doktora çalışmasında geliştirilen anketin, kalkınma ajanslarına uyarlanması sonucu oluşturulan “Kalkınma Ajanslarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının Analizi Anket Formu” ile toplanmıştır.

Anket hazırlandıktan sonra Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı’na ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı’na pilot uygulama için ziyarette bulunulmuştur. Bu ajanslardaki stratejik planlama birimi uzmanları ile anketin pilot uygulaması yapılmıştır. Buna ek olarak ölçekteki tüm ifadeler için ayrı ayrı görüş ve önerileri alınmıştır. Böylece yeterince anlaşılmayan ve eksik kalan ifadeler belirlenmiş ve anketin son hali oluşturulmuştur. Anketin son hali Ek 1’de verilmiştir. Anket ölçeği 5’li likert tipinde düzenlenmiştir. Bu seçenekler, birden beşe kadar (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket ifadelerinde belirlenen araştırma yöntemi, personelin stratejik yönetim süreçlerine ve kurumsal performansa dair gözlem, inanç, algı ve kanaatlerini belirleme şeklindedir. Analizler için gerekli veri, ülkemizde faaliyet gösteren kalkınma ajansı çalışanlarından online anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket linki kalkınma ajanslarında genel sekreter tarafından görevlendirilen uzman personele ulaştırılmıştır. Bu uzman personel de ajans personeline anket linkini ulaştırmıştır. Böylece ajans merkezindeki tüm uzman personel anketten haberdar olmuştur. Ankete katılım sağlamak isteyenler anket linkine tıklayarak internet üzerinden anketi doldurmuştur.

ARAşTIRMA PROBLEMİ

Araştırmanın temel problemi “Stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

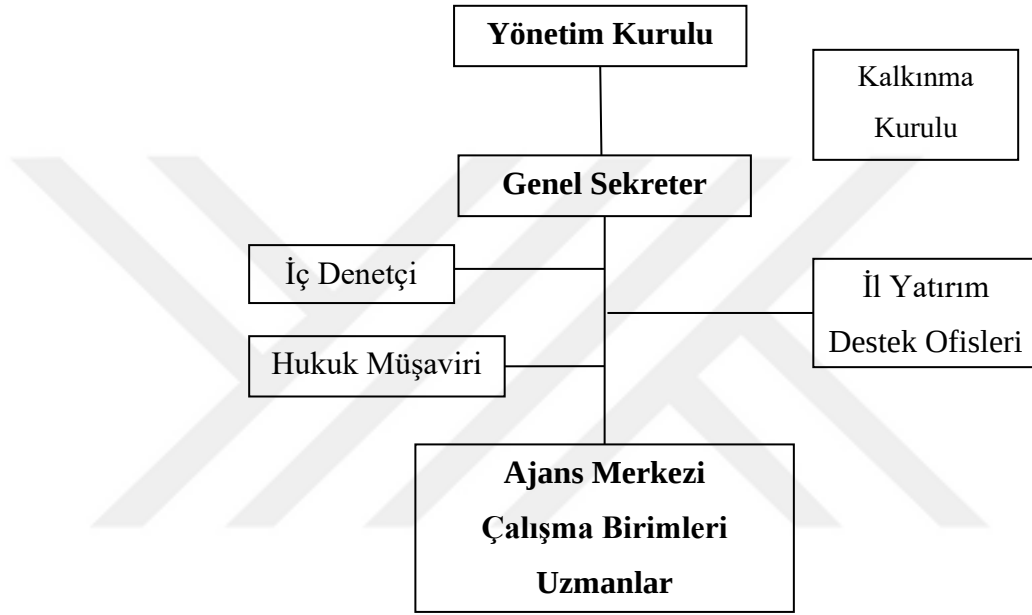
Araştırmada, aşağıda verilen alt problemlere ilişkin analizler de yapılmıştır;

- Çevre analizlerinin kurumsal performans üzerinde etkisi var mıdır?
- Çevre analizlerinin stratejik yönetim sürecinin uygulama aşamaları üzerinde etkisi var mıdır?
- Stratejik yönetim süreci aşamalarının birbiri üzerinde etkisi var mıdır?

- Çevre analizleri ne ölçüde yapılmaktadır?
- Stratejik yönetim sürecinin her bir aşaması ne ölçüde gerçekleştirilmektedir?

EVREN VE ÖRNEKLEM

Kalkınma ajansları; yönetim kurulu, genel sekreter, ajans merkezindeki çalışma birimleri ve illerde faaliyet gösteren yatırım destek ofislerinden oluşmaktadır. Ajansların organizasyon şeması Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Kalkınma Ajansları Organizasyon Yapısı

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019, s. 4

Kalkınma ajansları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet göstermekle birlikte yarı özerk kurumlardır. Karar alma ve uygulama ajans bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bölgesel gelişme politikalarını hazırlamakta ve ajansları koordine etmekte, daha çok bir üst kurum gibi işlev görmektedir. Dolayısıyla yapılan işler farklılaşmaktadır. Bu nedenle araştırma evreni sadece Kalkınma Ajansları olarak belirlenmiş, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı evrene dâhil edilmemiştir.

Yönetim kurulu ajansın karar organıdır. Yönetim Kurulu Başkanı ise validir. Yönetim kurulunda il valileri, il genel meclisi başkanları, il belediye başkanları, il ticaret ve sanayi odası başkanları bulunmaktadır. Genel sekreterlik ajansın icra

organıdır. Ajansın icra organının en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter, yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 26 adet kalkınma ajansı merkezinde çalışan uzman personel oluşturmaktadır. Araştırma evreninin bu şekilde belirlenmesinin nedeni stratejik yönetim sürecinin aşamaları ile ilgili görevleri bu personelin gerçekleştiriyor olmasıdır. 2018 sonu itibariyle 26 adet kalkınma ajansının merkez teşkilatlarında çalışan uzman personel sayısı yani araştırmanın evreni 457 kişidir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019, s. 1-9).

Gerekli örneklem sayısı %95 güven düzeyinde aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır (Newbold, 2008, s. 845-864):

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2}$$

N: Evrendeki Birim Sayısı, n: Örneklem Hacmi P: Olayın Gözlenme Oranı,
Q: Olayın Gözlenmeme Oranı, Z_{α} : Tablo Kritik Değeri, H: Standart Hata Değeri

Not: P*Q değeri maksimum değer olacağından P=0,5 tercih edilmiştir.

$$n = \frac{457 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{(457 - 1) \times 0,05^2 + 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2} = 208,96$$

Gerekli örneklem sayısı en az 209 olarak hesaplanmıştır. Ankete 225 kalkınma ajansı personeli katılım sağlamıştır. 2 katılımcı anket sorularının büyük kısmına cevap vermemesi nedeniyle, 4 katılımcı anket ifadelerinin tamamına yakınına 1 veya 5 şeklinde cevap vermesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Son durum itibariyle araştırmanın örnekleme 219 olarak netleşmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırma, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu tüzel kişiliğine haiz 26 adet kalkınma ajansına yöneliktir. Kalkınma ajanslarında faaliyetleri gerçekleştirmek için oluşturulan merkez birimleri planlama, uygulama ve kontrol odaklıdır. Birimler stratejik yönetimin en temel aşamaları ile paralellik arz etmektedir. Bu nedenle stratejik yönetimin kurumsal performansa etkisi ajans personelin stratejik yönetim süreçlerine ve kurumsal performansa dair gözlem ve algıları üzerinden araştırılmıştır.

Kalkınma ajanslarının kurumsal kaynaklarına göre misyonları ve hedefleri görece oldukça büyüktür. Çok sınırlı kaynaklarla görece büyük bir bölgenin ekonomik ve sosyal alanda kalkınmasında öncü kurumlar olmak oldukça iddialı hedeflerdir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının bu hedeflerini gerçekleştirebilmesi yerel ve ulusal aktörlerin desteğine bağlıdır. Bu ise kalkınma ajanslarının dışında olan ve görece müdahale imkânı az olan bir konudur. Kalkınma ajanslarının kurumsal performansları açısından içinde bulunduğu bu sınırlılık, araştırma için de bir sınırlılık olarak yansımaktadır.

Özdemir (2018, s. 85) Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı tarafından sağlanan finansal desteklerin bölge kalkınmasına etkisini incelemiştir. Sağlanan desteklerin firma düzeyinde yararlı olduğunu ancak bölgesel kalkınmaya fayda oluşturmada eksikler olduğunu, merkezi otoritenin yetkilerini kalkınma ajanslarına devretmekte geliştirilmesi gereken yönler olduğunu, bunun da kalkınma ajansının performansını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Buna ek olarak kalkınma ajanslarının görece yeni kurumlar olması da kurumsal performansı belirleme açısından bir sınırlılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada kalkınma ajanslarının tüm ülkeye yaygın bir şekilde dağınık olarak faaliyette olması, tüm ajanslara ulaşma imkanlarında sınırlılıklar olması nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Ankete katılım talebi ülkemizde faaliyet gösteren 26 adet kalkınma ajansının tamamına iletilmiştir. Ankete katılım sağlayan kalkınma ajansı 22 adet olmuştur. Elde edilen veriler 2019 yılı Aralık ve 2020 yılı Ocak ayında kalkınma ajanslarında çalışan personele uygulanan anket ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma ajans çalışanlarının stratejik yönetim hakkında gözlem ve algıları ile de sınırlıdır. Buna ek olarak araştırma, anket türünün veri toplama araçlarının kısıtlılıkları ile de sınırlıdır. Araştırmada örneklem araştırma evrenini doğru bir şekilde temsil ettiği ve anketi dolduran çalışanların özgür iradeleriyle ve dürüst bir şekilde ifadeleri cevapladıkları varsayılmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim Kavramı

1.1.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi

Ekip çalışması gerektiren işler, doğal afetlerle mücadele, savaşlar, kendilerine zarar vermek isteyenlerle mücadele gibi konular dikkate alınırsa yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Bu nedenle yönetim sanatların en eskisi olarak nitelendirilmektedir. Yönetimin bir bilim olarak gelişmesi ise buna göre oldukça yenidir (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 3).

Yönetim kavramının bilimsel bir ifade olarak ilk defa kullanımının MÖ 3000’lerde Sümerler döneminde başladığı kabul edilmektedir. Yönetim bilimi bugünkü anlamı ile kullanılmaya sanayi devrimi sonrasında başlamıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısında başlayan sanayi devrimi, üretim ilişkilerini değiştirmiş, insanın yerini makineler almış üretimde önemli artışlar sağlanmıştır. Üretimin artması yönetim düşünce sisteminin gelişmesini sağlamıştır (Öztürk, 2017, s. 120).

Yönetimin tanımı ile ilgili olarak Taylor: “yönetim ne yapmak istediğini bilme ve en kaliteli işi en ucuza yaptırma sanatı” derken Fayol “yönetim öngörmek, planlamak, organize etmek, eşgüdüm ve kontrol etmektir” demiştir. Sosyal bilimciler genel olarak hemfikir olduğu en kısa tanım ise “yönetim belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapma ve onları yönlendirme” şeklinde yapılan tanımlamadır (Aktaş, 2015, s. 4)

Yönetim fonksiyonlarını dikkate alan bir yaklaşım ile “belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlemesi (organize edilmesi), yönlendirilmesi (yürütülmesi, harekete geçirilmesi), koordinasyonu ve kontrol edilmesi” şeklinde bir tanımlama da yapılabilir (Eren, 2010, s. 13-14).

Geleneksel anlamda yönetim, etkili ve verimli bir örgüt yapısı oluşturmak için insan kaynakları başta olmak üzere tüm örgüt kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda işbirliği ve uyum içinde sistematik olarak çalıştırılmasıdır. Yönetim ile ilgili konular bilimsel bir yaklaşımla ve objektif verilerle ele alınmaktadır. Stratejik anlamda yönetim iç çevre ve dış çevre analizini dikkate alarak belirlenen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün geleceğini şekillendirmektir. Stratejik anlamda

yönetimin en önemli anahtar kavramı gelecektir. Daha sonra da örgütün iç ve dış çevresi gelir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları kontrol edilerek kaynakların etkili ve verimli kullanılması sağlanır. Bu şekilde örgütün uzun vadeli performansı en üst seviyede tutulur (Koçel, 2014, s. 154).

Günümüzde örgütlerin üst yönetimin planladığı, örgütün geri kalanının da uyguladığı bir yapı ile başarılı olması mümkün değildir. İnsan kaynağının verimliliğini en üst seviyeye çıkarmak gerekmektedir. Örgütün tüm çalışanlarının hem planlama, hem de uygulama aşamasında aktif olarak yer alması gerekmektedir. Zira üst seviyedeki bir yöneticinin en alt seviyedeki tecrübesiz bir çalışandan en iyi planlama alternatif fikrini alması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle katılımcılığa önem verilmelidir. İletişim ve koordinasyon açısından altyapı çok iyi hazırlanmalı ve örgüt çalışanlarının gerektiğinde bir telefon ile karar alma süreçlerine katılımı mümkün hale getirilmelidir. Bu şekilde, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında tüm örgüt personelinin çok önemli katkılar sağlaması mümkün olabilmelidir (Dess vd., 2014, s. 21-22).

Çalışmamız kapsamında stratejik yönetim esas alınarak uygun görülen yönetim tanımını “kurumsal hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için, örgüt faaliyetlerinin planlanması, insan kaynağının motivasyonunu en üst seviyeye getirecek şekilde örgütlemesi, planların uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi” şeklindedir.

1.1.2. Yönetimin İşlevleri

İşletme yönetiminin tanımında amaçların elde edilebilmesi için işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde insanlar aracılığı ile kullanılacağı ifade edilmektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için takip edilecek adımlara yönetimin işlevleri denmektedir. Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol etme şeklinde isimlendirilen bu işlevler (fonksiyonlar) az veya çok tüm yönetim uygulamalarında bulunur. Bu işlevler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Planlama: Planlama örgütlerin hedeflerini belirlemesi, bu hedefleri hangi kaynaklarla ve hangi yöntemlerle gerçekleştireceğine karar vermesi şeklinde tanımlanabilir. Yönetim düzeyleri açısından ele alındığında üst seviyelere doğru

gidildikçe yöneticilerin planlama ve örgütleme fonksiyonu gerçekleştirme oranı artar. Alta kademelerde ise uygulama ve kontrol işlevleri artar.

Niteliklerine göre planları ikiye ayırmak mümkündür: stratejik planlar ve taktik planlar. Stratejik planlar örgütün bütününe ele alan ve daha çok dış çevreye göre şekillendirilen planlama faaliyetleridir. Taktik planlar ise örgütün alt birimleri tarafından gerçekleştirilen ve stratejik planların kendileri ile ilgili kısmını gerçekleştirme ile ilgili olarak yapılan planlardır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 34-35).

Örgütlenme: Planlama aşamasında belirlenen kararları hayata geçirecek yapının oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle gerekli üretim kaynakları temin edilir. Sonra bu kaynaklar belirli bir düzen ve sistem dahilinde bir araya getirilerek birbirleri ile koordine edilir. Koordinasyonda faaliyetler örgütün büyüklüğüne göre değişen gruplandırmalara ayrılır ve pazarlama, üretim, muhasebe gibi alt departmanlar oluşturulur. Her bir departmana uygun yöneticiler atanır.

İşletmelerde farklılaşan yönetim düzeyleri vardır. Ana faaliyet grubuna atanan yöneticiler üst düzey yöneticilerdir. Ana faaliyet grupları parçalara ayrılarak alt iş gruplarına ayrılır. Bu alt iş gruplarına atanan yöneticilere orta düzey yönetici denir. Orta düzey yöneticiler bir üst düzey yöneticiye bağlı ve ona karşı sorumludur. Orta düzeydeki faaliyetler de parçalara ayrılarak her birine bir yönetici atanır. Bu yönetici sadece bir faaliyetle ilgili yöneticidir ve alt düzey yönetici olarak isimlendirilir. Alt düzey yönetici orta düzey yöneticiye karşı sorumludur ve emrinde çalışan işçiler vardır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 25-27).

Yürütme: Örgütlenme aşaması ile oluşturulan yapının planlama aşamasında belirlenen örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerekir. Bu ise yönetimin üçüncü işlevi olan yürütme işlevi ile gerçekleştirilir. Bir işletmede işi yapacak olan işletmenin çalışanlarıdır. Dolayısıyla yürütme işlevi işi yapacak insanlar ile ilgilidir. Bu noktada etkili bir iletişim olması çok önemlidir. Yöneticiler astları harekete geçirmek için emir verirler ve işbirliği yaparlar. Burada astlara yol gösterme ve yönlendirme faaliyetleri gerçekleştirilir.

Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirebilmesi ve iyi motive edebilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ele alındığında yöneticilerin gerçekleştireceği en zor yönetim fonksiyonu yürütme fonksiyonudur. Yürütme fonksiyonunda başarılı olunabilmesi için öncelikle planlama ve örgütlenme

fonksiyonlarının en etkin şekilde gerçekleştirilmiş olması da zorunludur. Bunun dışında yöneticilerin kabiliyetlerine ve çevresel şartlara göre uygulamada başarı oranı değişebilir (Genç, 2007, s. 161-162).

Kontrol: Yönetim işlevlerinin sonuncusu kontrol işlevidir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin planlama aşamasında belirlenen hedeflere uygun yapılıp yapılmadığının tespit edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Kontrol işlevi örgütlerde kaynakların verimli kullanılmasını, planlanan faaliyetlerden sapmanın önlenmesini, kanunlara ve mevzuatlara uygun olarak çalışmayı sağlar. Öncelikle yönetimin sorumluluğundadır (İğdelipınar, 2011, s. 3).

İç denetim ve dış denetim uygulamalarının yönetimin kontrol işlevinin gerçekleştirilmesine katkı sağlama potansiyeli vardır. İç denetim, uygulama faaliyetlerinin etkinliğini ve yerindeliliğini değerlendiren, yönetimden bağımsız ve tarafsız bir faaliyettir. Dolayısıyla hem yönetimin kontrolüne katkı sağlar; hem de yönetimi kontrol eder. Dış denetim ise daha çok dış çevredeki paydaşlara, örgütün finansal tabloların bağımsız bir denetimden geçtiği ve örgütün durumunu finansal tablolarda görüldüğü şekilde olduğu yönünde güvence verir. Bu şekilde iç denetim ve dış denetim faaliyetleri yönetimin kontrol işlevine katkı sağlayabilir (Memiş, 2016, s. 39-44).

Akhmetshin vd. (2018, s. 729) iç kontrolün başarısının özellikle örgütün insan kaynağının kalitesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Ekin bir iç kontrol sistemi ile hedeflere ulaşma ve risklere karşı önlem alma açısından önemli sonuçlar elde edilebilir. Öncelikle örgüt faaliyetlerinin yasalara ve prosedürlere uygunluğu sağlanır. Bu ise iç ve dış paydaşlara güvence sağlar. Diğer bir önemli faydası da örgüt faaliyet sonuçlarının başarılı olup olmadığını çok hızlı bir şekilde belirleme imkanı olmasıdır.

1.1.3. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesi genel olarak klasik öncesi yaklaşımlar, klasik yönetim yaklaşımları, neo-klasik yaklaşımlar, modern yönetim yaklaşımları ve güncel (post-modern) yönetim yaklaşımları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Klasik öncesi dönemde şüphesiz yönetsel faaliyetler vardır; ancak bunlar sistemleştirilmiş bir yönetim anlayışı içermediğinden bu dönem üzerinde durulmayacaktır.

1.1.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Yönetimde bilimsel düşüncenin temellerini atanların başında Taylor gelmektedir. Frederick Winslow Taylor 1911 yılında iş tecrübelerinden elde ettiği bilgileri “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli kitabında yazarak literatüre kazandırmıştır. Taylor’a göre en önemli hedef; işleri sınıflandırma, her işte en uygun çalışanı en yüksek verimlilikle çalıştırma, çalışanları eğitim ile geliştirme olmalıdır. Katı bir hiyerarşik düzen, otoriter bir yapı ve iş bölümü vardır, çevrenin etkisi dikkate alınmaz. Belirlenen hiyerarşik düzende, çalışanların kendilerine verilen işi yine belirlenmiş standart ölçülere göre yapması istenir (Öztürk, 2017, s. 121).

Bilimsel (klasik) yönetim düşüncesinin diğer bir önemli ismi de Henri Fayol’dur. Fayol 1916 yılında yazdığı “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı kitabı ile “Yönetim Süreci” yaklaşımını kurmuştur. Buna göre sadece işlerin düzenlenmesi yeterli değildir. Örgütün bütünü ile ilgili ilkeler belirlenmiştir. Örgüt ilkeleri de ekonomik etkinlik ve akılcılık temeline dayanır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının devamı ve tamamlayıcısı sayılabilir. Fayol’a göre örgüt faaliyetleri teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim şeklinde altı grupta toplanabilir. Örgüt yapısı oluşturulurken de iş bölümü, bölümlere ayırma, emir komuta birliği, yetki ve sorumluluğun birliği gibi ilkeler önemlidir (Genç, 2007, s. 91).

Klasik yönetim olarak ifade edilen bu dönemin üçüncü önemli ismi Max Weber’dır. Weber’in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımında örgütün daha etkili ve verimli hale gelmesi için üç konu öne çıkmaktadır:

- Örgüt yönetiminin kurallar ile sağlanması
- Etkin bir belgelendirme düzeni olması
- Pozisyona göre yetki ve ücret belirlenmesi.

Bürokrasi yaklaşımında, faaliyetler ve ilişkiler kurallarla ve prosedürlerle tanımlanır ve çalışanların yetkileri ve sorumlulukları yazılı hale getirilir. Bu ise örgütün geneli açısından resmi süreçleri ön plana çıkararak uygulama süreçlerinde ve sonrasında kontrol aşamasında örgütün kurumsal hedeflerinden kopmamasını sağlar (Alpkan ve Doğan, 2008, s. 27-28).

1.1.3.2. Neo-Klasik Yaklaşımlar

1929 ekonomik buhranından sonra örgütlerde verim problemlerine çözüm olarak neo-klasik (davranışsal) yaklaşım ortaya çıkmıştır. Neo-klasik yaklaşımın temelinde kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasına ek olarak insana değer verilmekte ve insanın duygu, düşünce ve davranışları dikkate alınmaktadır. Zira örgütlerde çalışan insanlar sadece örgüt amaçlarına göre hareket etmezler, aynı zamanda kendi faydalarını da maksimum kılacak şekilde hareket ederler. Bireyler rasyoneldir. Örgüt ve çalışan faydalarının maksimize edildiği tarafların kendi menfaati için diğerine zarar vermeyi düşünmediği genel denge durumuna ulaşmak hedeflenir (Erkan, 2016, s. 27).

Örgüt çalışanları rasyonel olmakla birlikte bu rasyonellik her zaman çıkar maksimizasyonu olmayabilir. Zira çalışanların karar mekanizmasında etik faktörler de etkili olabilmektedir. Çalışan davranışlarında kültür, din, cinsiyet, yaş vb. unsurlar da etkili olabilmektedir. Örgütün başarısı için örgütte çalışan insanların duygu ve düşüncelerine hitap edilmesi yanında insanların oluşturduğu grupların da anlaşılması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların iş tatminine ve yönetime katkı sağlamasına önem verilmelidir. Çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı verilmeli ve uygun bir biçimde motive edilmelidir. Böylece çalışanlar örgüt amaçlarını daha çok benimseyecek ve çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar minimize edilecektir (Genç, 2007, s. 107-108).

Neo-klasik yaklaşım araştırmacılarından Hawthorne, Kurt Lewin, Mc Gregor ve Likert tarafından yapılan araştırmalar, yönetsel başarının diğer faktörlerin yanında, yönetimde insan unsuruna, katılımcılığa ve demokratik davranışa önem verme ile mümkün olabileceği konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Klasik yönetim yaklaşımı gibi çevrenin etkisi dikkate alınmamıştır (Öztürk, 2017, s. 127-128).

1.1.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Örgütte işlerin yapılmasını esas alan klasik yaklaşım ve sonrasında da buna insan unsurunun dikkate alınmasını ekleyen neo-klasik yaklaşım örgüt yönetiminde zamanla yetersiz kalmıştır. Rekabetin giderek artması, örgütleri müşteri odaklı bir yapıya dönüşüm sağlamaya zorlamıştır. Dışa dönük, farklılaşan müşteri taleplerine göre farklılaşan üretim sağlayabilen ve rekabetçi bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulmuştur.

1950 sonrası olan bu dönemde, belirtilen ihtiyaçlara çözüm olarak, örgütün evre ile etkileşim içinde olduğunu dikkate alan “sistem yaklaşımı” ve ideal çözümün sabit olmadığını, zamana ve başka şartlara göre değişebileceğini belirten “durumsallık yaklaşımı” ortaya çıkmıştır.

Sistem yaklaşımına göre, örgüt alt sistemlerden oluşur. Örgütün kendisi de görece daha büyük bir üst sistemin alt sistemidir. Bu nedenle sistemler arası etkileşim ve ilişki vardır. Bu etkileşim birbirine bağlılık ve bağımlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır ve oldukça karışıktır. Sistemdeki alt ve üst unsurların hangilerinin ne kadar etkili olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Zira bir bütün olan örgütün performansı, kendisini oluşturan alt sistemlerin performansından etkilenmektedir (Stacey, 2011, s. 129).

Durumsallık yaklaşımı her işletmenin faklı bir evre ve durum içerisinde olduğunu, bu nedenle yönetim açısından her işletmeye uygun bir doğrunun olmasının mümkün olmadığını belirtir. Bu nedenle her işletmenin kendi doğru yönetim stratejisini belirlemesi gerekir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili Ansoff, Mintzberg ve D’aveni önemli çalışmalar yapmıştır.

Ansoff çevrenin değişmeyen, az değişen, hızlı değişen, sürekli değişen ve karmaşık yapıda değişen olmak üzere beş gruba ayırmış ve stratejik yönetimin bu beş farklı çevreye göre farklılaşması gerektiğini ifade etmiştir. Mintzberg ise değişimin fazla olduğu çevrede üst yönetimin stratejik planlama yapamayacağını, deneme veya alt kademe çalışanlardan aldığı bilgilerle zaman içine öğrenme yöntemleri ile planlarını yavaş yavaş geliştirebileceğini ifade etmiştir. D’aveni de aşırı rekabet ortamında örgütlere direk olarak uzun vadeli stratejik planlama yerine, geçici üstünlük sağlayacak pazar yapısı değiştirme stratejileri geliştirmelerini tavsiye etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 44-48).

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı getirdiği prensipler ile örgütü ve çevresini sürekli araştırmaya teşvik etmenin yanında planlama, örgütleme, uygulama ve kontrol fonksiyonları arasındaki ilişkiyi de incelemektedir. Böylece yönetici evre analizleri ile örgütün içinde bulunduğu durumu belirler, uygun örgüt yapısını oluşturur, gerekli planlamaları yapar ve hedeflerini belirler. Çevrede değişen durumlara göre planları günceller, uygulamada yeni yaklaşımlar geliştirir.

1.1.3.4. Güncel Yönetim Yaklaşımı Olarak Stratejik Yönetim

Güncel yönetim yaklaşımlarının başlangıcı ile ilgili kesin bir tarih söylemek mümkün olmasa da, yaklaşık olarak 2000 yılından itibaren geliştirilen ve popüler olan yaklaşımların güncel yönetim yaklaşımları içerisinde değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu dönemde birçok güncel yönetim yaklaşımı geliştirilmiş olmakla birlikte popülaritesi artan yönetim yaklaşımları da söz konusu olmuştur.

Güncel yönetim yaklaşımlarından önemli birisi de çok eski bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen günümüzün yoğun rekabet koşullarında popülaritesi artan stratejik yönetim (SY) yaklaşımıdır. İşletmeler uzak geleceği planlama, bu planları uygulama, sonuçları kontrol etme ve planları revize etme şeklinde SY anlayışına yönelmiştir. Bu değişim ve gelişim süreci örgütün çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere önceden hazırlıklı olmasını amaçlamaktadır. Bunun için de özellikle kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerin tespit edilmesi, gelişmeye açık yönlerin güçlendirmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin yaşamını devam ettirmesi, rekabet üstünlüğünü devam ettirmesi ve sektörde ortalamanın üstünde getiri sağlaması hedeflenmektedir (Dinçer, 2013, s. 36).

1.2. Strateji Kavramı

1.2.1. Stratejinin Tanımı ve Önemi

Strateji kelimesinin kökeni eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yönlendirmek) kelimelerine dayanmaktadır. Bazı kaynaklarda eski Yunan generallerinde Strategos’un yönetim sanatına atfen kullanıldığı ifade edilmektedir. Bazı kaynaklara göre de strateji Latince yol, çizgi vb. anlamındaki “stratum” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin kökeni ile ilgili verilen alternatiflerin genel olarak benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir (Tunçbilek, 2019, s. 1).

Kavram olarak strateji askeri kökenlidir. Askeri gücün hareketlerinin, karar vericiler tarafından belirlenen hedeflere ulaştıracak biçimde yönlendirilmesi sanatı anlaşılır. Strateji askeri kökenli bir kavram olmakla birlikte günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Stratejinin sözlük anlamı; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde uzun dönemde etki oluşturmaya öngörülen karar ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür (Özer, 2015, s. 71).

Günümüzde strateji kelimesi daha çok bilgi ile ilgilidir. Bu bağlamda örgütlerin sahip olması gereken her türlü kaynak ve yetenek önem kazanmıştır. Örgütlerin çevredeki değişimle birlikte strateji anlayışlarını da sürekli güncellemeleri, kaynak ve yeteneklerini de buna uyarlamaları gerekmektedir. Stratejiler ile uzun dönemde iç ve dış çevredeki değişime nasıl uyum sağlanacağı belirlenir. Dış çevredeki genel durum anlaşılır. İç çevrede örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler vurgulanır. Üst seviyeli planlar ve politikalar dikkate alınarak örgüte yön verilir (Kosinova vd, 2016, 25).

Stratejilerde başarılı olabilmek için tüm çalışanlara yayılması, stratejilerin herkesin en önemli hedefi haline gelmesi ve gerekli değişimlerin başarı ile sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimde çokça ifade edilen çevreye uyum sağlamak için gerekli değişimin gerçekleştirilmesi uysal ve her denileni birebir gerçekleştiren bir yaklaşım değil, çevrede meydana gelen değişimi anlayıp, gerekli analizleri yapıp bir sonuca ulaşan, şartları belirleme çabası içerisinde olan, gelecekte daha başarılı olmayı hedefleyen proaktif bir yaklaşımdır. Stratejiler çok iyi analiz ve sentez yapma, yönetimi iyileştirme, olumlu değişim ile organizasyonel gelişmeyi sağlama açısından çok önemli katkılar sağlamaktadır (Çubukcu, 2018, s. 78).

Örgütler hedeflerine ulaşmak için sektördeki rakiplerinin durumunu izlemek zorundadır. Strateji rakiplerin durumuna göre belirlenen, nihai hedeflere ulaşmaya yönelik, uzun dönemli değişken kararlar topluluğudur. Dolayısıyla stratejiler dinamik bir yapıdadır ve ulaşmak istenen nihai sonuca odaklı olduğundan değişen dış çevre koşullarına göre değişkenlik gösterebilir. Stratejiler uzun dönemli olarak belirlenir. Uzun dönem tahmin edilebilen maksimum süredir ve bu süre işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre değişmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 33).

Stratejiler işletmenin varlığını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi açısından önemlidir. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen bir örgüttür. Stratejinin en büyük faydası, değişen çevre koşullarında örgüte hedefine odaklı bir şekilde değişebilme becerisi kazandırmasıdır. Tersini durum için stratejisi olmayan bir gemiye hiçbir rüzgar yardım etmez benzetmesi yapılabilir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin en büyük başarısızlık nedenlerinden birinin stratejilerindeki problemlerden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü değişken çevre koşullarına uygun bir stratejiye sahip olamayan bir örgütün başarısız olması, karanlığa taş atanın hedefini vuramaması gibi kaçınılmaz bir sonuçtur (Acar, 2003, s. 3; Çevik, 2001, s. 309).

Stratejiler hem örgüt, hem de çalışanları için bir rehber gibidir. Örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyerek eldeki kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını ve örgüt amaçlarına en verimli şekilde ulaşılmasını sağlar. Örgüt kaynaklarının verimli şekilde yönetilmesini ve alınacak kararlarda daha isabetli olunmasını sağlar. Bu rehberlik çalışanlar açısından da önemlidir. Zira, gelecekle ilgili belirsizlikler çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturur. Stratejiler çalışanların örgütü daha iyi anlamasını, örgüte daha fazla güven duymasını ve performanslarının daha üst seviyede olmasını sağlar. Böylece çalışanları daha etkili bir şekilde motive eder (Sevinç, 2014, s. 227-228).

1.2.2. Strateji Türleri

Dış çevre analizi ile çevresini, iç çevre analizi ile kendisini tanıyan işletme sahip olduğu misyon, vizyon, amaç ve değerle uygun olarak stratejilerini belirleme aşamasına gelmiş olmaktadır. Stratejiler örgütün dış çevredeki fırsat ve tehditleri dikkate alarak, amaçlarına ulaşmak için belirlediği bir defada yapıp bitmeyen sürekli yenilenen planlardır. Örgütün alt birimlerinde de bu stratejilere uygun, ancak kendi biriminin görev alanına giren stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün tüm yönetim birimlerinde kendine özgü stratejiler belirlenmektedir. Tüm yönetim düzeylerinde ve oluşturulan stratejilerin hepsinde belirlenmek istenen üç temel unsur aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Örgütün ne yapacağı belirlenir
- Örgütün nasıl yapacağına karar verilir
- Örgütün amacının ne olduğu netleştirilir

Tüm yönetim düzeylerinde stratejiler belirlenirken işlerin büyütülmesi, küçültülmesi veya aynen devam ettirilmesi hakkında stratejiler geliştirilir. Literatürde “Temel Stratejiler” olarak isimlendirilen bu stratejiler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.2.1. Temel Stratejiler

Örgütün rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için yapması gereken faaliyetlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Yani örgüt hangi pazarda, neyi, nasıl yapacağına karar vermesi ile ilgilidir. Bu nedenle örgütün mevcut faaliyetini değiştirmesi söz konusu olduğu durumlarda temel stratejiler uygulanır. Aşağıda uygulanan temel stratejiler verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 221):

Büyüme Stratejisi: Örgütler tarafından her zaman arzu edilen, sektörde iyi ve başarılı bir konumda olduğunu gösteren stratejilerdir. Büyüme farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Mevcut işe yeni mal ve hizmet ilave edilmesi, yeni pazarlara girme gibi yeni işler ilave ederek yapılabileceği gibi; mevcut mal ve hizmet üretiminin miktarının artırılması gibi yeni iş ilave etmeden de olabilir.

Büyüme stratejisi üst düzey yönetim seviyesinde gerçekleştirildiğinde çeşitlendirme stratejisi olarak da isimlendirilir. Örgütün dış çevredeki fırsatları değerlendirip yeni iş alanlarına girmesi şeklindedir. Yeni mal ve hizmet örgütün faaliyet alanındaki bir mal ve hizmette veya benzer konularda ise ilişkili çeşitlendirme, çok farklı bir alanda ise ilişkisiz çeşitlendirme olarak isimlendirilir. İlişkili çeşitlendirmede örgüt mevcut faaliyetlerinde güçlü olduğu için bunu yeni ürünlerle genişletebilir. Böylece yeni bir örgüte göre çok daha ucuza çok daha güçlü bir şekilde o ürüne girme imkânı elde eder. İlişkisiz çeşitlendirme ise finans fazlalığını değerlendirmek, marka değerini farklı bir iş alanında kullanmak gibi nedenlerle gerçekleştirilebilmektedir.

Küçülme Stratejisi: Büyüme stratejisinin tersi olarak mevcut mal ve hizmet üretimlerinden bazıları terk edilir veya aynı mal ve hizmetler üretilir ancak miktarı azaltılır. Küçülme stratejisi üst düzey yönetim seviyesinde uygulandığında çekilme stratejisi olarak da isimlendirilir. Örgütün faaliyetlerinden bazılarını veya tamamını terk etmesidir. Örgütün bazı faaliyet alanlarında rekabet üstünlüğünü kaybetmesi, çok daha karlı bir faaliyet alanı bulup finans kaynağını oraya yönlendirmek istemesi, mal ve hizmete talebin azalması gibi durumlarda uygulanabilmektedir.

Çekilme bazı durumlarda örgütün başarısızlığından kaynaklanırken, bazı durumlarda dış çevre değişiminden kaynaklanmaktadır. Örgütün başarısızlığından kaynaklandığı durumlarda, örgüt için bazı tedbirler ile faaliyete devam etmek daha uygun olabilmektedir. Bu durumda faaliyeti tamamen bırakmayıp, bazı faaliyetlerinden “geçici” olarak çıkıp, iç çevrede iyileştirici önlemler alıp verimliliği artırıp, tekrar faaliyete başlama tercih edilebilir.

Durağan Strateji: Görece az riskli bir stratejidir. Örgüt pazarda başarılı bir konumda olduğunda ve başarısının gelecekte de devam edeceği tahmin edildiğinde uygulanmaktadır (Sevinç, 2014, s. 222). Büyüyen piyasalarda işletmenin mevcut

piyasa payını korumak için uyguladıkları korunma amaçlı bir stratejidir. Dış çevrenin hızla değişmediği, pazar koşullarının iyi olduğu, dış ekonomik koşulların durgun olduğu zamanlarda uygun bir strateji olarak görülmektedir. Durağan stratejiler işletmenin bulunduğu rekabetçi durumu koruma amacı güder.

Durağan stratejide mevcut durumun korunması esastır. Bunu sağlamak için yapılması gereken şeyler vardır. Ancak bu şekilde mevcut durumun korunması mümkündür. Büyüyen piyasalarda iyi bir konumda olan ve ölçek ekonomisinden yararlanabilen örgüt için uygulanan bir stratejidir. Durağan stratejide genellikle örgütte büyük değişiklikler yapmadan, faaliyetler ile ilgili bazı değişiklikler yaparak mevcut durumun korunmasına çalışılır. Yani mal ve hizmet üretimi hemen hemen aynen devam eder. Durağan stratejiyi yaşam seyirlerinin olgunluk dönemindeki piyasada ve iyi bir pazar payına sahip örgütler için uygun bir stratejidir. Ancak yavaş büyüyen veya küçülen piyasalarda uygun bir strateji değildir (Köse, 2008, s. 41-43).

Karma Strateji: Örgütlerin birkaç temel stratejiyi aynı anda uygulaması anlamına gelmektedir. Farklı stratejiler örgütün farklı birimlerinde uygulanabilmektedir. Örneğin örgütün üretim ve pazarlama birimlerinde büyüme stratejisi tercih edilirken muhasebe ve finans bölümlerinde küçülme stratejisi tercih edilebilmektedir. Başka bir alternatif de bazı ürünlerin üretimini azaltıp bazı ürünlerin üretimini artırma gibi aynı birim içinde uygulanan bir strateji türü olabilmektedir. Yani örgüt bir pazarda küçülmeye gidebilir, başka bir pazarda büyümeyi tercih edebilir. Örgütün içinde bulunduğu çevre, pazarın yaşam seyri, ekonomik konjonktür gibi durumlar bu tarz stratejilerin uygulanmasını gerektirebilmektedir (Bay, Akpınar ve Yılmaz, 2016, s. 1412).

Yukarıda verilen stratejiler uygulamada karşılaşılan çeşitli durumlara göre ek olarak farklılaşan isimler alabilmektedir:

- Başka örgütlerle bağımlılık durumuna göre bağımlı veya bağımsız,
- Strateji oluşturulan mal ve hizmetlerin birbiri arasında ilişki durumuna göre ilişkili veya ilişkisiz,
- Yeni ürün üretilirse mevcut ürünlerle bağın durumuna göre
 - Yatay yönde ise tamamlayıcı ürün.
 - Dikey yönde ise ileri ürün veya geri ürün.

1.2.2.2. Rekabet Stratejileri

Porter'ın geliştirdiği rekabet stratejileri modern stratejik yönetim yaklaşım uzmanlarınca da desteklenmekte ve sık sık kullanılmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceği ile ilgili stratejilerdir. Rekabet üstünlüğünü sağlamak için, müşterilerde tercih nedeni olmayı başarabilmek için gerçekleştirilen stratejilerdir. Rekabet denince akla ilk gelen şüphesiz ki örgütün pazardaki rakipleridir. Ancak rekabette dikkat edilmesi gereken başka taraflar da vardır. Porter örgütün davranışını belirleyen beş çeşit rekabet gücü olduğunu ifade etmiştir (Porter, 1998, s. 4):

- Sektördeki rakipler
- Potansiyel rakipler
- İkame ürünler
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü

Porter rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yanları olan bir örgütün, üç şekilde rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ifade etmiştir. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri adını verdiği bu stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Burada jenerik kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak temel rekabet etme şekli kastedilmektedir (Dinçer, 2013, s. 198).

Maliyet Liderliği Stratejisi: Örgütün kaliteyi düşürmeden ürünleri en düşük fiyatla pazara sunmaya yönelik stratejileridir. Bu konuda işletmenin maliyet düşürmesine yarar sağlayacak her faaliyet incelenir ve gerekli düzenlemeler yapılır. Uygulamada büyük boyutlu ve etkin çalışma, fireleri azaltma, verimliliği artırma, verimsiz müşterilere yönelmeme, masrafları kontrol etme gibi uygulamalarla maliyet düşürme şeklinde geliştirilen stratejilerdir.

Maliyet liderliği stratejisi örgütün var olan rekabet gücünü değerlendirip maliyetlerde üstünlük sağlayarak piyasa ortalaması üzerinde kar elde etme olanağı sağlar. Ölçek ekonomisi imkanlarına sahip olan örgütlerin uygulama imkanı olan ve örgütün bu konumunu korumayı temel alan stratejilerdir (Peker vd. 2016, s. 13-14).

Farklılaşma Stratejisi: Örgütlerin ürün, pazarlama, dağıtım gibi üstünlüklerini kullanarak, müşterilerinin değer verdiği, piyasada bulunanlardan farklı özelliklere sahip ürün üretmesi ve bu ürünleri rakiplerine göre yüksek fiyatla satarak piyasa ortalaması üzerinde gelir elde etmesini sağlayan stratejilerdir. Bu konuda değer zinciri analizi yöntemi ile araştırmalar yapılarak ürün özellikleri, ürünün pazarlama şekli, ürün dağıtım şekli, teknik servis hizmetleri gibi konularda, rakiplere göre üstünlüğü sağlayacak stratejiler belirlenir. Bunlara ek olarak tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla değer oluşturacak işbirliği stratejileri de araştırılır. Bu şekilde müşteri nezdinde bir ayrıcalık oluşturmak, müşterinin değer verdiği özellikleri vurgulamak üzerine stratejiler belirlenir (Dess vd., 2014, s. 72).

Odaklanma Stratejisi: Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri tüm pazar yerine belirli müşteri gruplarının ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yapılandırıldığı ve uygulandığı durumlara odaklanma stratejisi ismi verilmektedir. Yani odaklanma stratejisi faaliyetlerin pazar genişliği ile ilgili olmaktadır. Örgütler başarıya ulaşmak için maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisini her durumda uygulamaktadır. Ancak bazı durumlarda bu stratejilere ek olarak odaklanma stratejisini de uygulayabilmektedir. Odaklanma genel olarak aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilebilir (Mirzayeva ve Türkay, 2016, s. 76):

- Coğrafi olarak belirli bir alana hitap etmek,
- Belirli müşteri gereksinimlerine hitap etmek,
- Değişik özellikler taşıyan ürün üretmek.

Yukarıda anlatılan şekilde uygulanan odaklanma stratejisinin en büyük avantajı uygulayıcı örgüte pazar ortalamasının üstünde karlılık ve rekabetçilik avantajı sunmasıdır. Büyük firmalar için küçük pazarlara girmek çoğu durumda avantajlı olmayabilmekte veya ihmal edilebilmektedir. Bu nedenle odaklanma stratejisi görece küçük örgütler için çok önemli bir avantaj olabilmektedir. Ancak bu avantaj görece küçük pazarlarda uygulanabilir olmaktadır. Pazar büyürse, belirli bir büyüklükten sonra büyük örgütler de aynı stratejiyi uygulayacaklarından bu avantaj ortadan kalkabilmektedir.

1.2.2.3. Diğer Stratejiler

Örgütlerin uygulayabileceği çok çeşitli stratejiler olabilmektedir. Örneğin pazarlama açısından ilk yapılması gereken pazarın incelenip, pazarın müşteri yapısının ve rakip firmaların yapısının belirlenmesidir. Bundan sonra pazara sunulacak ürün ile ilgili detaylar belirlenmelidir. Ürün açısından kalite, ürün tasarımı, üretim şekli, üretim yeri gibi konular dikkate alınmaktadır. Üçüncü aşamada ürünün müşteriye nasıl ulaştırılacağı gelmektedir. Daha sonra da hedeflenen müşteri kitlesine nasıl iletişim kurulacağı belirlenmektedir.

Örgütün her bölümü için ayrı stratejiler oluşturulmaktadır. Örneğin finans açısından örgütün likiditesi, borçluluk yapısı, ciro hedefi, sermayenin maliyeti gibi konular için stratejiler oluşturulmaktadır. Her örgütün kendine has ve her bölümü için ayrı ayrı stratejiler oluşturulabilmektedir. Pazarlama ve finans alanında olduğu gibi muhasebe, insan kaynakları gibi örgütün tüm fonksiyonları ile ilgili işlevsel stratejiler olabilmektedir. Bu stratejilerde araştırma ve teknik bilgi ihtiyacı fazladır. Bu çalışmanın kapsamı tüm strateji tiplerini inceleyecek kadar geniş tutulmamıştır.

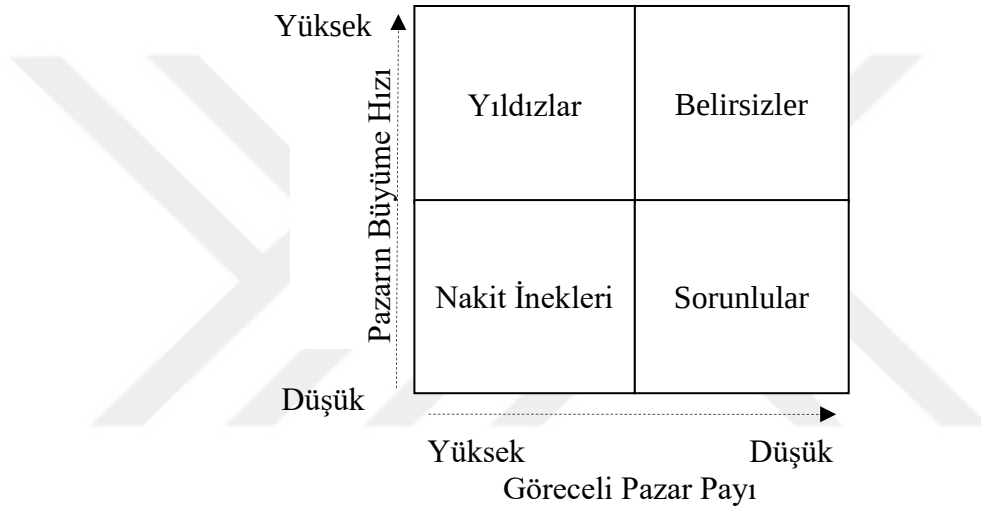
1.2.3. Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme, örgütün iç durumunun ve örgütü dışarıdan etkileyen unsurların analiz edilmesi, belirlenen şartlara göre örgütün uzun vadeli kurumsal hedeflerine karar verilmesi olarak tanımlanabilir. Strateji geliştirmede dış şartlardan çok örgütün iç kaynakları önemli olabilmektedir. Örneğin strateji konusu rekabet üstünlüğü sağlama hedefine odaklanmışsa bu hedefi gerçekleştirecek kritik örgüt kaynakları önemli olmaktadır. Örgüt içi kaynaklar açısından da rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan kaynaklar ön plana çıkmaktadır (Bay, Akpınar ve Yılmaz, 2016, s. 1409).

Örgütün sahip olduğu stratejik kaynaklar ile potansiyel stratejiler arasında her zaman net bir ilişki olmamaktadır. Genellikle örgütlerin kaynakları ile birkaç stratejiye karar verme imkanı oluşmaktadır. Bu nedenle örgütlerdeki kültürel faktörler strateji seçimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu şekilde strateji geliştirmenin örgüte özgü bir yönü ortaya çıkmaktadır (Seviçin, 2006, s. 119). Strateji geliştirmede örgüt içi ve örgüt dışı analizler ile ilgili olarak uygulanan yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 235-239):

1.2.3.1. Boston Danışma Grubu İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Bu matriste, örgüte gelecek için dengeli bir iş stratejisi oluşturmak için nakit elde etme kapasitesi belirlenmeye çalışılır. Bunun içinde faaliyette bulunan endüstrinin büyüme oranı ve örgütün rakiplerine göre pazar payı analiz edilmekte ve bu analiz sonucuna göre örgüt için uygulanması gereken kurumsal stratejiler belirlenmektedir. Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından oluşturulan matriste dikey eksen endüstrinin/pazarın büyüme hızını, yatay eksen örgütün göreceli pazar payını ifade etmektedir. Şekil 2’de görülen matriste dört bölüm vardır.



Şekil 2. BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Kaynak: Dess vd., 2014, s. 191 uyarlamasıdır

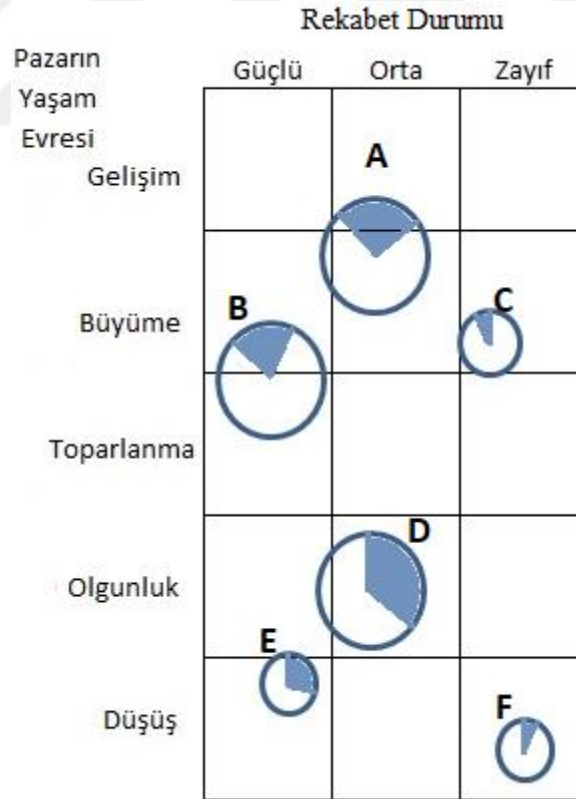
Pazarın hızlı büyüdüğü durumlarda rekabet az, fırsatlar fazla olmaktadır. Örgütün rakiplerine göre pazar payının fazla olması ise örgütün maliyetini düşürmektedir. Yıldızlar bölümünde pazar hızlı büyürken, örgütün de görece pazar payı fazladır ve örgütün gelecekte nakit elde etmek potansiyeli artmaktadır. Bu nedenle örgüte yatırım yapma ve büyüme stratejisi önerilir. Nakit inekleri bölümünde ise pazar hızlı büyümeyen, örgüt ise görece fazla pazar payına sahip olduğundan yüksek nakit elde etmektedir. Bu bölgedeki örgütlerin gelecekte pazarı büyümediğinden yatırım yapmaması yani durağan strateji önerilmektedir. Yani mevcudu muhafaza etmesi en ideal strateji olmaktadır (Dess vd., 2014, s. 191).

Belirsizler bölümünde pazar büyümekte ancak örgüt görece düşük pazar payına sahiptir. Bu durumdaki örgütlere dışarıdan kaynak bulup büyümesi ve pazar payını

artırması tavsiye edilir. Dışarıdan kaynak bulup büyüme gerçekleştirilebilirse Yıldızlar kategorisine geçme ve böylece çok yüksek karlar elde etme imkanı olabilecektir. Buradaki risk faktörü dışarıdan bulunan kaynağın maliyetidir. Kaynak maliyeti yüksek ise başarı elde edilemeyebilir. Bu risk nedeniyle örgüt dışarıdan kaynak bulmamayı tercih edebilir. Ancak dışarıdan kaynak bulma yoluna gidilmez ise gelecek belirsiz olmaktadır. Zira örgütün görece zaten düşük olan pazar payı daha da düşecek, belki bu nedenle kaynak maliyeti artacak ve faaliyete son verilmek zorunda kalınacaktır. Sorunlular bölmesinde pazar hızlı büyümezken, örgüt de görece düşük pazar payına sahiptir. Bu durumda örgütlere küçülme stratejisi tavsiye edilmektedir. Duruma ve şartlara göre faaliyetlere son verme de uygun bir strateji olabilmektedir.

1.2.3.2. Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Bu matriste pazarın yaşam evresi, örgütün pazar payı, pazarın büyüklüğü ve örgütün rekabet durumu dikkate alınır. Dikkate alınan bu dört parametre Şekil 3'te gösterilen örnek örgütlere göre aşağıda incelenmiştir.



Şekil 3. Hofer Matrisi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016, s. 235-239

Tablo 1. Örgüt Durumları ve Stratejileri

Örgüt	Büyüme Hızı	Pazarın Büyüklüğü	Pazar Payı	Rekabet	Strateji
A	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Yıldızlar
B	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Yıldızlar
C	Olumlu	Olumsuz	Olumsuz	Olumsuz	Belirsizler
D	Olumsuz	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Nakit İnekleri
E	Olumsuz	Olumsuz	Olumlu	Olumlu	Nakit İnekleri
F	Olumsuz	Olumsuz	Olumsuz	Olumsuz	Sorunlular

Şekil 3’de örnek olarak verilen örgütlerin özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir. A ve B örgütleri pazarın büyüme evresinde olduğu bu nedenle pazarın büyüme hızının yüksek olduğu pazarlardadır. Pazarın büyüklüğü de iyidir. Örgütlerin pazar payları fazladır ve rekabet açısından da güçlü konumdadırlar. Dolayısıyla her açıdan Yıldızlar kategorisi örgüt tipindedirler ve yatırım yaparak büyümeleri tavsiye edilmektedir. C örgütü ise pazarın hızlı büyüdüğü bir pazardadır. Ancak pazar küçüktür ve örgütün de pazardaki pazar payı küçüktür. Bu nedenle örgüt için tam bir belirsizlik durumu vardır. Örgüt yatırım yapıp büyümez ise muhtemelen pazar payı daha da küçülecektir. Risk alıp yatırım yapar ise pazar payını büyütme ihtimali düşüktür çünkü rekabet açısından zayıftır. D ve E örgütlerinin pazarı büyümüyor ancak pazar payları yüksek ve rekabet açısından da güçlü durumdadırlar. Nakit üretim kapasiteleri fazladır. Mevcut durumu muhafaza edecek seviyede minimum yatırım stratejisi olan Durağan Strateji tavsiye edilmektedir. F örgütünün pazarı küçülüyor, örgütün pazar payı düşük ve rekabetçi durumda değil. Bu nedenle küçülme stratejisi tavsiye edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 235-239).

1.2.3.3. Yönlendirici Politika Matrisi

Bu matriste iki eksen bulunmaktadır. Dikey eksen örgütün rekabet durumunu göstermektedir. Yatay eksen pazarın cazibe durumunu göstermektedir. Pazarın cazibe durumu belirlenirken pazarın büyüme hızı, resmi politikalar ve uygulamalar vb. dikkate alınır.

		Pazarın Çekiciliği		
		Cazip Değil		Çok Cazip
Rekabet Durumu	Zayıf	A	A	B
		A	B	C
	Güçlü	B	C	C

Şekil 4. Yönlendirici Politika Matrisi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016, s. 235-239

C bölgesinde bulunan örgütler şimdi ve gelecekte nakit oluşturma kapasitesine sahiptir. B Bölgesi şimdi nakit oluşturma kapasitesine sahiptir ancak, gelecekte nakit oluşturma kapasitesine sahip değildir. A bölgesi ise şimdi ve gelecekte nakit oluşturma kapasitesine sahip değildir.

1.2.3.4. Rowe Modeli

Bu modelde stratejik kararlar dört değişkene göre verilmektedir:

- Pazarın çekiciliği
- Rekabet durumu
- Örgütün finansal gücü
- Çevresel belirsizlik derecesi

Modelde dört değişkenin durumları için tavsiye edilen stratejiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Rowe Modeli

Çevresel Belirsizlik	Pazarın Çekiciliği	Rekabet	Finansal Güç	Strateji
Durgun	Cazip	Güçlü	Güçlü	Agresif Büyüme
Değişken	Cazip	Güçlü	Zayıf	Verimli Büyüme
Durgun	Cazip Değil	Zayıf	Güçlü	Yeni Ürün Yatırımı
Değişken	Cazip Değil	Zayıf	Zayıf	Küçölme

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016, s. 235-239

İlk iki değişken önceki matrislerde de olan ve aynı özellikleri inceleyen konulardır. Üçüncü özellik yani örgütün finansal gücü sadece bu modelde dikkate alınmıştır. Örgütün likiditesi, karlılığı, sermaye yeterliliği, borçluluğu gibi finansal özelliklerine göre hesaplanabilmektedir. Son değişken çevresel belirsizlik ise dış çevre analizi ile belirlenmektedir. Belirlenen bu faktörlere göre örgüt için strateji belirlenmektedir. Tablo 2 incelendiğinde pazarın cazip olduğu rekabetin de iyi olduğu durumlarda örgüt finansal olarak da güçlü ise agresif büyüme, finansal olarak yeterli seviyede güçlü değilse ortak bulma gibi yöntemlerle büyüme tavsiye edilmektedir. Pazarda ve rekabette durum iyi değilse örgütün finansal gücü iyi durumda ise yeni ürüne yatırım yapma tavsiye edilirken, finansal güç de iyi değilse küçölme stratejisi tavsiye edilmektedir.

1.3. Stratejik Yönetim Kavramı

1.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi

Stratejik yönetim kavramı, “strateji” ve “yönetim” kelimelerinin birleşiminden türemiştir. Strateji kavramında planlama anlamı vardır. Yönetim kavramında ise planları uygulama ve uygulamaları kontrol etme anlamları vardır. Stratejik yönetim ifadesi ile bu iki anlamı bir arada ifade etmek hedeflenmiştir (Eren, 2010, s. 25). Ansoff vd. (2019, s. 12) stratejik yönetimin kavramını hedefleri planlama, bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak örgüt – çevre uyumunu sürekli muhafaza etme şeklinde tanımlamıştır. Dinçer, (2013, s. 35) ise “işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemesi, istikametini belirlemesi, faaliyetlerini planlaması, örgütlemesi, uygulaması, koordinasyon ve kontrol etmesi” şeklinde tanımlamıştır.

Güner (2004, s. 62) literatürde geçen tanımlamaları kapsayan geniş bir tanımlama yapmıştır: “Tepe yöneticilerin sorumluluğunda olan, uzun vadeli amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenlerin çevre analizleri sonucuna göre planlandığı ve bu planların uygulama sonuçlarının ölçüldüğü bir yönetim faaliyetidir”. Buna göre stratejik yönetim kısaca aşağıdaki sorulara cevap vermektedir:

- Neredeyiz? İç ve dış çevre analizi ile belirleniyor.
- Nereye gideceğiz? Örgütün uzun vadeli yönü belirlenir. Örgütün vizyonu, stratejileri ve performans göstergeleri belirlenir.
- Nasıl gideceğiz? Uygun örgütlenme gerçekleştirilir. Planlama yapılır.
- Nereye vardık? Planlar uygulanır ve sonuçlar elde edilir.
- Durumumuzu nasıl kontrol edeceğiz? Elde edilen sonuçlar ile performans göstergeleri karşılaştırılır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir.

Stratejik yönetim sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çevre analizlerini, kararları ve örgütün yapacağı işleri içermektedir. Tanımdan da görüldüğü gibi stratejik yönetimde iki temel konu vardır. İlki analizler, kararlar ve uygulamalar; ikincisi ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. İlk parametrede etkinlik, etkililik ve verimlilik gerekmektedir. İkincisinde ise rakiplere göre fark oluşturacak stratejiler gerekmektedir (Dess vd., 2014, s. 7).

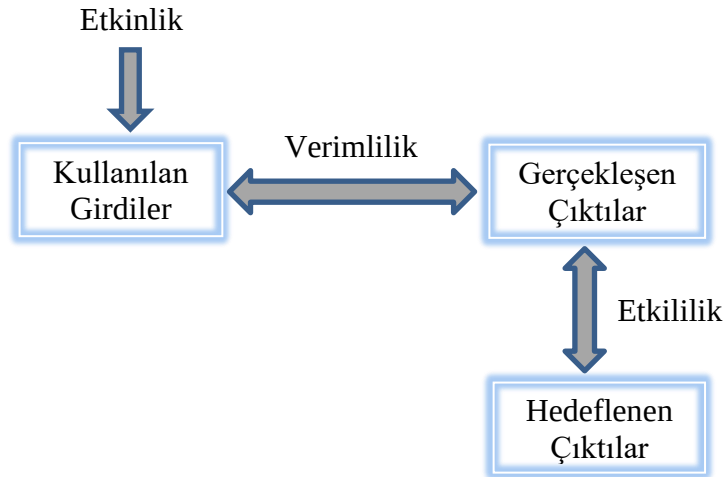
SY örgüte uzun dönemde sürdürülebilir rekabet edebilirlik sağlayacak ve örgütü daha ilerilere götürebilecek konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunu temin için dinamik bir yönetim süreci öngörülmekte, değişen çevre koşullarına uyum sağlanması gerekmektedir. Örgütün hem ulaşmak istediği stratejik hedeflerine ulaşması sağlanmalı hem de bu hedeflere ulaşma minimum kaynakla gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde örgüt rekabet avantajını devam ettirecektir. SY sürecinin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, 2013, s. 7):

- Örgütün iç çevre analizinin ve dış çevre analizinin yapılması yöneticilere uzun vadeli düşünme ve görme imkanı sunar.
- Örgütün üst yönetimi uzun vadeli düşünme ve görme imkanı ile uzun vadeli planlar yapar ve uzun vadeli hedefler belirler.
- Belirlenen uzun vadeli hedefler örgüt birimlerine kısa vadeli hedeflere bölünerek yansır. Böylece stratejik yönetim anlayışı tüm örgüte nüfuz eder.

- Örgüt yapısı, koordinasyonu ve faaliyetlerinde önemli gelişmeler sağlanır.
- Kontrol faaliyetleri ile sürekli güncellenir.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılması, hedeflere ulaşılması sağlanır.

Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları: Strateji yönetimde etkin, etkili ve verimli olma hedeflenmektedir. Bu durum özel sektörde geçerli olduğu gibi kamu sektöründe de geçerlidir. Özellikle belirli ekonomik görevlerin yerine getirilmesi açısından görevli olan kamu iktisadi teşebbüslerinin başarılı olması ülke kalkınması açısından zorunludur. Bunun başarılabilmesi için kamu kurumlarının öncelikle verimliliklerini artırarak kaynak oluşturmaları ve kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi en önemli konu olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumlarının başlıca sorununu "etkinlik" ve "verimlilik" şeklinde tanımlamak mümkündür (Acar, 2003, s. 8).

Örgütün stratejik yönetimde etkililiğini ve verimliliğini sağlaması etkin olması anlamına gelmektedir. Burada, doğru işi yapma etkinlik ile ilgili, işi doğru yapma etkililik ile ilgili, işi yaparken minimum kaynak kullanma da verimlilik ile ilgilidir. Başka bir ifade ile hedeflere ulaşma derecesi etkililik ile ilgili, işi belirlenen yöntemlerle yapma etkinlik ile ilgili, işi yaparken minimum girdi kullanma verimlilik ile ilgilidir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 7). Uygulamada karıştırılan bu üç kavramın farkını ve ilişkisini Şekil 5'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 5. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları İlişkisi

Kaynak: Yükçü ve Atağan, 2009, s. 8 uyarlamasıdır

Etkililik: Etkililik örgütlerin hedeflediği sonuçlara ne kadar ulaştığı ile ilgilidir. Örneğin hedeflenen çıktı 100 birim, gerçekleşen çıktı 95 birim ise;

$$\text{Etkililik} = \text{Gerçekleşen Çıktı} / \text{Hedeflenen Çıktı} = 95/100 = \%95 \text{ olacaktır.}$$

Etkinlik: Örgütün önceden belirlediği iş programını ne kadar uygulayabildiği ile ilgilidir. Örgütler iç veya dış çevre etkileri gibi çeşitli nedenlerle önceden belirlediği iş programını uygulamada başarılı olamayabilir. Örneğin örgüt bir işi 2 saatte yapmayı hedeflerken 3 saatte yapmayı başarır ise;

$$\text{Etkinlik} = \text{Hedeflenen Performans} / \text{Gerçekleşen Performans} = 2/3 = \%66' \text{dır.}$$

Bu durumda yukarıdaki iş yeteri kadar etkin değildir. Bu örnek için etkinlik oranının “1” den büyük olması örgütün normalden daha yüksek bir etkinlik düzeyine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Verimlilik: Kaynakları en iyi şekilde kullanma ile ilgilidir. Bir işi yapmak için kullanılan girdi miktarı ile ilgilidir. Sektörde 200 birim girdiden 100 birim çıktı üretildiğini kabul edelim. 100 birim çıktıyı üretmek için 150 birim girdi kullanılıyorsa;

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi} = 100/150 = \%66 \text{ olur. Sektörde verimlilik } \%50 \text{ olduğundan örnekteki örgüt sektöre göre daha verimlidir.}$$

Kavramların Karşılaştırılması: Performans göstergelerinde sık sık kullanılan etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının farkını daha iyi belirlemek için karşılaştırılmasında fayda vardır. Tablo 3'te örnekler verilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 7).

Tablo 3. Çeşitli Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri

	Kaynak Kullanımı Yanlış	Kaynak Kullanımı Doğru
Hedeflere Ulaşıyor	Etkili fakat etkin değil. Bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Etkili ve Etkin
Hedeflere Ulaşılmıyor	Etkili değil, Etkin değil. Kaynaklar boşa gidiyor.	Etkili değil, Etkin. Kaynak kullanımı iyi.

Kaynak: Yükçü ve Atağan, 2009, s. 7

Aktan'a (2008, s. 6-7) göre stratejik yönetimin amacı organizasyonun etkinliğini, devamlılığını ve rekabetçiliğini sağlamak, karlılığını ve verimliliğini yükseltmektir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik olup, bu bağlamda belirli bir vizyona ulaşmayı hedefler. Bunun için öncelikle misyon ve amaçlar daha sonra da stratejiler belirlenir. Belirlenen vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin tüm organizasyona yayılması gerekmektedir.

1.3.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci

Giderek önemi daha fazla anlaşılan “stratejik yönetim” kavramı bir anda ortaya çıkmamış, zaman içinde farklı gelişim süreçlerinden geçerek meydana gelmiştir. Stratejik yönetimin tanımı hakkında genel olarak kabul görmüş tanımlamalar yapılmıştır. Ancak stratejik yönetimin tarihsel süreçte gelişimi ve olgunlaşması ile ilgili bu seviyede bir uzlaşma oluşmamıştır. SY süreci Eren'e (2010, s. 21-24) göre temel finansal planlama, sonra tahmin temelli planlama, daha sonra stratejik planlama ve nihayet stratejik yönetim şeklindedir. Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) benzer şekilde, stratejik yönetim uygulamalarının işletmelerde gerçekte çok daha öncelere dayandığını, son elli yılda uzun dönemli planlama, sonra kurumsal planlama, daha sonra stratejik planlama ve nihayet stratejik yönetim şeklinde zamanla gelişme gösterdiğini ifade etmektedir.

Dinçer (2013, s. 43-44) stratejik yönetimin gelişme sürecini beş safhada aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- **Bütçe ve mali kontrol:** 1900 – 1950 yılları arası dönemdir. Örgütler bu dönemde faaliyetlerini, işleri nasıl yapacaklarını ve verimi nasıl artıracaklarını planlamış ve bunun için bütçeler hazırlamıştır.
- **Uzun vadeli planlama ve işletme politikası:** 1960'lı yıllardan sonra sadece faaliyet temelli planlama yapmak yerine örgüte bir bütün olarak bakıp, buna göre planlama yapma anlayışı gelişmiştir. Bu bakış açısıyla faaliyetler için yapılan kısa süreli planlar yerine bir veya birkaç yıllık planlar yapılmıştır.
- **Stratejik planlama:** 1970'li yıllardan sonra örgütü bir bütün olarak değerlendirme ve buna göre planlar yapma anlayışı daha da geliştirilmiş ve

örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri belirleme buna göre örgüt için plan yapma yönünde gelişme sağlanmıştır.

- **Stratejik yönetim:** 1980'lerden sonra iç ve dış çevre analizini dikkate alan örgütsel planlama anlayışı bir aşama daha ileri götürülerek bir defa yapıлып biten bir anlayış yerine değişen çevre koşullarına göre sürekli güncellenen örgütsel planlama anlayışı gelişti.
- **Stratejik yönetime bütüncül bakış:** 1990'lardan itibaren çevre koşullarındaki değişimin giderek daha radikal hale gelmesi nedeniyle değişen çevre koşullarına göre örgütsel planlama anlayışını daha etkinleştirme ihtiyacı duyuldu. Bunun için değişen çevre koşullarına göre örgüt yeteneklerinin kökten değiştirilmesine varıncaya kadar stratejik yönetim anlayışının uygulanması, bu şekilde güncelliğin korunması prensibi oluştu. Betz (2010, 17) bu stratejik yönetim anlayışının örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacağını ve bunun uzun vadede örgüt için stratejik liderliğe dönüşeceğini ifade etmiştir.

Devam eden bu tarihsel gelişim sürecinde dikkat çeken önemli bir nokta vardır: Örgütler başlangıçta sadece dış çevreyi dikkate alırken, zamanla stratejik yönetim anlayışı geliştikçe örgütün iç çevre unsurları giderek daha fazla dikkate alınmıştır. Elbette ki iç çevre unsurlarına odaklanma dış çevreden kaynaklanmaktadır. Dış çevrede meydana gelen değişimler iç çevreyi değişime zorlamaktadır. Ancak örgütlerin dış çevredeki değişime odaklanmaya olan ihtiyacına göre, çok daha fazla miktarda iç çevrede sağlanması gereken değişime odaklanmaya ihtiyacı vardır denebilir.

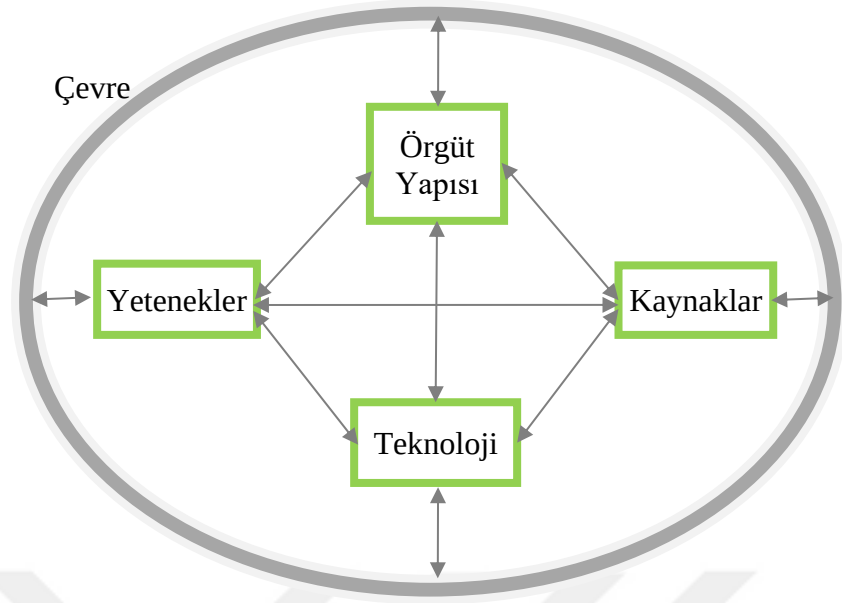
Türkiye'de stratejik yönetim uygulamalarının kamu sektörü açısından özellikle son yıllarda daha fazla arttığı söylenebilir. Bunda en önemli nedeni gerçekleştirilen yasal düzenlemelerdir. Ülkemizde 2000'li yıllarda bazı kamu yönetimi reformları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu sektöründe mali yönetim, idarenin yapısı ve kamu idaresi ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Kanunun 9. maddesi ile kamu kurumlarında stratejik plan yapma zorunlu hale getirilmiştir. 2006 yılında kanunun uygulanması ile ilgili usul ve esasları belirlemek için de yönetmelik çıkarılmıştır. Bundan sonra 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından "Kamu İdarelerinde

Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” adında bir yönetmelik daha çıkarılarak önceki yönetmelik güncellenmiştir. 24 Temmuz 2018 tarihinde stratejik planlama ile ilgili konular Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın görev alanına dahil edilmiştir.

Yeni yönetmelik ile stratejik planların hazırlanmasından ve kontrolünden üst yönetici sorumlu tutulmuş ve “stratejik plan değerlendirme raporu” gibi raporlar hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Stratejik planlama hakkındaki ifadelerin uygulamada daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla yeni yönetmelikte “tanımlar” kısmı genişletilmiştir. Stratejik plan yapma sürecinin netleştirilmesi kamu yöneticilerinin işini kolaylaştıran ve stratejik planların etkinliğini artıracak bir unsur olmuştur. Bu raporun belirli aralıklarla hazırlanıp, Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na gönderilmesi gerekmektedir. Başkanlığın kendilerine sunulan raporları inceleyip raporun kalitesi ve detayları ile ilgili geri bildirimde bulunabilirse oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018, s. 1).

1.3.3. Stratejik Yönetimin Etkileşimleri

Stratejik yönetim uygulamaları genellikle örgüt yapısında başta insan kaynakları olmak üzere kaynakların, teknolojik kapasitenin, örgüt amaçlarının ve yeteneklerinin etkileşimini barındırır. Sayılan bu örgüt iç çevresi unsurlarının tamamı örgüt dış çevresi ile de etkileşim halindedir. Burada incelenen tüm unsurlar birbirleri ile ilişkilidirler. Söz konusu ilişki ve etkileşim bir örnekle açıklanabilir: Örgüt ölçeğinin büyümesi, kullanılan teknolojinin rutinleşmesi, etkilenen çevrenin durağanlaşması, örgütün resmileşmesi ve merkezileşmesi, örgüt birimlerinde uzmanlaşmanın artması gibi etki oluşturma eğilimi gösterir. Bu etkileşimdeki unsurların birbirleri ve dış çevre ile etkileşimi Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6. Stratejik Yönetimin Etkileşimleri

Kaynak: Özdaşlı, 2010, s. 99-102

Bu etkileşimdeki unsurlar stratejik yönetim perspektifinde aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir (Özdaşlı, 2010, s. 99-102 ve Peker, 1995, s. 5-7 ve Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103).

1.3.3.1. Örgüt Yapısı

Stratejik yönetimde başarı sağlanabilmesi için öncelikle örgüt yapısı iyi tanınmalıdır. Örgütün sınırları, konumu, güçlü ve zayıf yönleri gibi özellikleri çok iyi bilinmelidir. Aşağıda stratejik yönetim açısından örgüt yapısının önemli unsurları sıralanmıştır:

- **Örgüt büyüklüğü:** Toplam varlıklar veya toplam satışlar gibi unsurlarda örgüt büyüklüğünü yansıtsalar da esas olarak örgütteki insan sayısı örgütün büyüklüğünü belirler. Yönetim açısından dikkat edilecek en önemli konu insan unsurudur. Örgütte çalışan insanların motivasyonuna önem vermek gerekmektedir.
- **Kurallar:** Bir örgütte çalışanların davranışlarının ve faaliyetlerinin iş tanımları, düzenlemeler ve politikalar vb. ile aşırı homojenleştirilmesi örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarını ve inisiyatif alma becerilerini kısıtlar. Bu nedenle örgütte gerektiği kadar yani örgütün temel faaliyetlerini

düzenleyecek ve dengeleyecek düzeyde kurallar ve prosedürler belirlenmelidir (Bonnici, 2014, s. 1)

- **İletişim ve koordinasyon:** Örgütte alt sistemlerin sayısı mümkün olduğunca az tutulmalı ve bu alt sistemler arasındaki iletişim ve koordinasyonun çok iyi olması sağlanmalıdır. Mesela, pazarlama ve üretim birimleri sürekli etkileşim halinde olmalıdır.

Stratejik yönetim tabandan tavana kararlara katılımı, örgüt üyelerinin birlikte hareket etmesini sağlamakta, bu ise yönetimin ve örgüt başarısını artırmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde beklenen faydaların sağlanabilmesi için örgüt yapısında gerçekleştirilmesi gereken diğer kritik konular kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Örgütte etkin bir işbölümü sağlanmalıdır,
- Sorumluluk merkezleri iyi yapılandırılmalıdır,
- Merkezden yönetimde yetki devri ile azaltma sağlanmalıdır.

1.3.3.2. Kaynaklar

Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların temin edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim açısından en önemli kaynak olan insan kaynağının yeteneklerinin, değerlerinin ve davranış şekillerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli değişen çevre koşullarında, kendini sürekli geliştirmek zorunda olan örgütler, gerçekleştirmek istediği her ne olursa olsun bunu insan ile yapacaktır. Örgütlerde insan kaynağının geliştirilmesi boyutu daha çok insan kaynağının davranışları ile ilgilidir. Örgütler mesela teknolojilerini yenileseler bile insan kaynağında buna uyum sağlanamazsa, teknolojik yenilik başarısızlıkla sonuçlanabilir. Dolayısıyla insan kaynağının da geliştirilmesi, yeni yeteneklerin ve yeni davranış şekillerinin kazandırılması gerekmektedir.

Başarılı bir stratejik yönetim için örgütteki insan kaynağının motivasyonuna ve kararlara katılımına önem verilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanmasında da en önemli unsur örgüt yöneticilerinin bunu gerçekleştirebilmeye uygun kişiler olmasıdır. Yönetici ile yönetilen arasında çok iyi bir iletişim ve işbirliği olması gerekmektedir. Çalışanlar yönetime ne kadar katkı sağlar ise motivasyonları ve örgüte bağlılıkları o kadar artmaktadır (Scholz ve Zentes, 2006, s. 288)

İnsan kaynağının yeteneklerinin, değerlerinin ve davranış şekillerinin geliştirilmesinde genellikle örgüt dışından alınan eğitim, iş zenginleştirme gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir. Örgütlerde eğitim “androgoji” prensiplerine göre yapılmalıdır. Pedagojiden farklı olarak yetişkin eğitime odaklanan androgojide çalışanların kendi değer yargıları olduğu, özgürlüklerine önem verdiği, tecrübe ve bilgi birikimlerinin dikkate alınması gerektiği, eğitimin performans odaklı olmasına bir yönelme olduğu dikkate alınmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin verimini artırmak için örgüt ortamında yasakların hakim olmaması, özgünlüğe önem verilmesi, tecrübeye önem verilmesi, açık uçlu öğrenme sağlanması, hoşgörünün hakim olması ve yapıcı geri besleme (düzeltme, tasdik etme, ödül verme vb.) ile pekiştirme yapılması gerekmektedir (Forrest ve Peterson, 2017, s. 11)

Örgütlerde stratejik yönetim açısından en önemli unsur olan insan kaynağını başarılı bir şekilde yönetmek kolay bir konu değildir. Yapılan bir araştırmada yöneticilerin sadece %20’si stratejik yönetim uygulamalarında insan kaynağını farklı birimler arasında etkin bir şekilde dağıtma açısından başarılı olduğunu ifade etmiştir (Sull, Homkes ve Sull, 2015, s. 62). Bu durum gösteriyor ki örgütün etkili ve verimli hale getirilmesi için, yapılan işlerin etkin bir şekilde düzenlenmesi ve insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu noktada işbölümü, karar vermede etkinliğin sağlanması ve ilişkilerin en iyi hale getirilmesi çok önemli konulardır. Örgütsel görevlerin fazla parçalara ayrılıp bölümlendirilmesi, standardizasyonun fazla olması, hiyerarşik düzenin fazla olması monotonlaşmaya neden olmaktadır. Bu nedenle mümkün olduğunca hiyerarşiden kaçınarak, iş zenginleştirme ve takım çalışması gibi yöntemlerle çalışanlar motive edilmelidir. Karar verme hakkı mümkün olduğunca alt kademelere devredilmelidir.

Dikkate alınması gereken önemli bir konu da örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca paylaşılan inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Yazılı olmasa da örgütte anlatılan olaylar, çalışanların konuşma tarzları, giyim tarzları, işi sahiplenme şekilleri, örgüte bağlılık, müşteri odaklılık gibi konularda çok etkilidir. Örgüt kültürüne önem verilmeli ve stratejik hedeflerle uyumlu bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışılmalıdır.

1.3.3.3. Teknoloji

Teknolojik gelişmeler iş yapış şekillerini, iletişim yöntemlerini, çevreyi, amaçları, değer yargılarını dolayısıyla örgütü değiştirmektedir. Örgütlerde teknolojiye duyulan ihtiyaç örgütün büyüklüğüne göre değişmektedir. Seri üretimde buna uygun teknoloji kullanılıp ilişkiler azalırken, verim artmakta, iş tatmini azalmaktadır. Tekil üretimde ise bunun tersine, kullanılan teknoloji azalırken örgüt içi insan ilişkileri artmaktadır. İdeal olan ise en iyi teknoloji ile sosyal ilişkilerin en üst seviyede olduğu örgüt yapısı kurmaktır.

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması nedeniyle kullanılan teçhizatın belirli aralıklarla modernize edilmesi stratejik yönetim sürecinde başarının sağlanması açısından çok önemlidir. He (2011, s. 135) çalışmasında 1979 – 2004 yılları arasında Çin'deki ekonomik gelişmeyi incelemiş ve gelişme süreçlerinde teknolojinin önemli bir parametre olduğunu, bazı dönemlerde teknolojiye modernizasyon eksikliği nedeniyle ekonomik kalkınmanın sınırlandığını, gerekli modernizasyon sağlandıktan sonra ekonomik kalkınmanın tekrar istikrara kavuştuğunu tespit etmiştir. Örgütte kullanılan donanım ve teçhizat bakımından dış çevredeki gelişmelere hızla ayak uydurabilecek ve sektördeki üretim süreci yeniliklerine uyum sağlayabilecek esnek yapılara sahip olunmalıdır. Örgütte iş yapma şekli, örgüt düzeni ve kullanılan formlar sürekli olarak geliştirilmelidir. Gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması ve gerekli olan aşamaların da sürekli bir akış düzeninde olması gerekmektedir.

Örgütün teknoloji boyutu ile ilgili yatırım yapmada detaylı analiz yapılması gerekmektedir. Burada mal ve hizmet üretiminde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Teknolojide belirlenen yöntemler ulaşılmak istenen hedeflere götüren araçlar olarak işlev görmektedir. Ancak belirlenen araçların veya yöntemlerin bazı örneklerde başarılı olduğu bazı örneklerde ise başarısızlıkla sonuçlanabildiği görülmektedir. Teknolojik yatırımlar bazen örgütte radikal değişimler gerektirmektedir. Ayrıca çok büyük maliyetler olabilmektedir. Ancak yapılan büyük yatırımlar başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.

Kim ve Mauborgne (2015, s. 190) tarafından ifade edildiği gibi 2006 yılında yapılan analizler sonucuna göre müşterilerin boyut ve görüntü kalitesi beklentisine odaklanan Sony, e-kitap okuyucuları için geliştirdiği Portable Reader System ile büyük

bir başarısızlık yaşamıştır. Bu başarısızlıktan hemen 1 yıl sonra Amazon, yapılan analizler sonucunda daha fazla e-kitap portföyü geliştirmeye odaklanıp Kindle'ı geliştirmiş ve başarılı olmuştur.

Sony ve Amazon örnekleri çok net bir şekilde ortaya koymuştur ki teknoloji yatırımına karar vermeden önce çok iyi analizler yapmak gerekmektedir. Zira her iki firma da detaylı analizler yapmıştır. Ancak yapılan analizlerin sonucuna göre iki firma farklı kullanıcı faydasına odaklanarak farklı teknolojik yatırım yapmıştır. Bu fark ise bir firmanın başarısız olması, diğerinin ise büyük bir başarı yakalaması şeklinde neticelenmiştir.

1.3.3.4. Yetenekler

Örgütü bir amacı elde etmek için gerekli kaynakları bir araya getirme ve bu kaynakları hedefler doğrultusunda koordine etme şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanıma göre, bir örgütün oluşturulmasında en belirleyici faktör amaçtır. Örneğin bir kamu kurumunun sadece merkez teşkilatı olması yeterli iken bir başka kurumun taşrada da örgütlemesi gerekebilir. Sonuç olarak bir örgütün amacı çok net olarak belirlenmelidir. Böylece örgüt için gerekli kaynaklar en iyi şekilde belirlenir ve bu kaynaklar en doğru şekilde organize edilerek örgütün yetenekleri oluşturulabilir. Bu konu örgütün kurumsal başarısı bakımından son derece önemlidir (Acar, 2003, s. 2).

Örgüt yetenekleri literatürde özellik, karakteristik, tutum, bilgi, kabiliyet gibi kelimelerle de ifade edilebilmektedir. Örgüt yetenekleri, örgütün diğer örgütlere göre müşteriler nezdinde ayırt edici olan bir şeyleri yapma kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Bu kabiliyetler aynı zamanda örgütün kuruluş amacının yansımasıdır. Örgüt kaynaklarını kullanarak stratejik hedeflerini gerçekleştirme bağlamında bazı yetenekler elde etmeye çalışır. Örgüt yeteneklerinin örgütün kurumsal performansında önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Örgüt yetenekleri arasında özellikle insan kaynağının yetenekleri önemlidir (Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57)

Örgüt içindeki bölümlerin sahip olması gereken yetenekler örgüt yapısını etkiler. Örneğin klasik teori işlerin nasıl yapılacağını belirlemiş ve kişilerin bu belirlenen doğrultuda davranmasını istemiştir. Diğer taraftan neo-klasik teori anlayışına göre, örgütte etkinliğin artırılması işlerin ve insanların duygularının ve isteklerinin birlikte ele alınması ile sağlanabilir. Örgüt üyelerinin de kendi amaç ve

yetenekleri vardır. Bunlar bölümler arası geçiş imkanı, eğitim, sosyal faaliyet gibi yöntemlerle yönetilmeli, örgüt amaç ve yetenekleri ile uyumlulaştırılmalı ve en etkin şekilde kullanılmalıdır (Genç, 2007, s. 57).

Örgütün bir bütün olarak amaçları ile alt birimlerin amaçlarının uyumlaştırılması önemlidir. Birimler arası koordinasyon ile gerekli uyumlaştırmanın yapılması gerekmektedir. Uygulamada başlangıçta örgüt amaçlarının birimlere başarılı bir şekilde aktarıldığı ancak uygulamada problemler olduğu yeterince koordinasyon sağlanamadığı görülmektedir. Nitekim orta düzey yöneticilere örgüt amaçlarının ne olduğunun sorulduğu bir araştırmada orta düzey yöneticilerin sadece %55'i örgütün en önemli 5 amacından sadece 1 tanesini ifade edebilmiştir. Diğer bir ifadeyle ekibini SY konusunda yönlendirici konumunda olan liderlere örgütlerinin amaçlarını anlatması için 5 fırsat verildiğinde neredeyse yarısı 1 tane bile doğru bir amaç ifade edememiştir (Sull, Homkes ve Sull, 2015, s. 61-63).

Scurtu (2016, s. 118) örgüt yeteneklerinin kurumsal performans açısından örgütün misyon ve stratejilerini belirleme, uygun örgütlenme yapısını oluşturma ve stratejik esnekliği sağlama açısından önemli ve etkili olduğunu belirtmiştir. Örgüt yeteneklerinin dinamik yetenekler olması, yani örgütün çevresinde meydana gelen değişime hızlı cevap verebilmesi gerekmektedir. Zira zaman içinde örgütün yetenekleri değişen çevre koşulları nedeniyle güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedir. Böyle bir durum olduğunda örgüt işi doğru yapamayacağından etkinliğini ve zamanla rekabet avantajını kaybeder. Bu nedenle örgüt yeteneklerinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir (Papatya vd., 2019, s. 1664).

1.3.3.5. Çevre

Örgüt içinde bulunduğu çevre ile etkileşim halindedir. Daha çok çevrenin örgütü etkileme potansiyeli olmakla birlikte örgütün de çevreyi etkileme imkanı olabilmektedir. Gerçekten örgüt yapısı, amaçları, insan kaynağı ve teknolojik imkanları ile bir bütünü oluştururken yakın çevresindeki paydaşları, müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve uzak çevresindeki, ekonomik durum, siyasi durum vb. ile etkileşim halindedir.

Yapılan bir araştırmada yöneticilere gelecek birkaç yılda stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşacağı sorunun ne olacağı sorulduğunda yaklaşık üçte biri

çevreye uyum sağlamada geç kaldığını ifade etmiştir (Sull, Homkes ve Sull, 2015, s. 62). Örgüt dış çevrenin bir alt sistemi olduğundan görece daha küçük ve daha yetersizdir. Bu nedenle örgüt içinde bulunduğu çevreye mal ve hizmet ürettiğinden ve üretim esnasında birçok girdisini de yine içinde bulunduğu çevreden aldığından bazı konularda dış çevrenin zorlaması veya yönlendirmesi altındadır. Ayrıca yasal zorunluluklar da örgütü baskı altında tutmakta belirli şekillerde çalışmaya zorlamaktadır.

Çevrenin tüm bu zorlama ve yönlendirmelerine karşı örgüt de çeşitli stratejilerle çevresini etkilemeye çalışabilmektedir. Bunun için başka örgütlerle işbirliği yapmak, sendikalaşmak, siyasal alanda ilişkiler kurmak, reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek gibi stratejiler kullanılmaktadır.

1.3.4. Stratejik Yönetimde Performans

Stratejik yönetimin temeli örgütün iç ve dış çevresini çok iyi değerlendirmekten geçer. Örgütün yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi iç çevre analizi, diğer örgütlerin durumunu ve örgüt dışındaki fırsat ve tehditleri tespit etme ise dış çevre analizidir. Bu analizlerin sonucuna göre örgütün daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmaya çalışılır.

Hızla değişen dış çevre koşulları, rekabetin giderek artması, gelişmiş iletişim teknolojileri, uzmanlaşmış dış kaynaklar gibi gelişmeler örgütleri ve içinde bulundukları sektörleri giderek daha dinamik hale getirmektedir. Örgütler, çevreye uyum sağlayarak ve sürekli rekabet edebilir durumda kalarak yaşamlarını devam ettirebilmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi, çok iyi çevre analizi, stratejik planlama ve bu planları uygulama yapabilmesine ve böylece kaynaklarını etkili ve verimli kullanılabilesine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 30).

Stratejik yönetim öncelikle yöneticilere hem örgütü, hem de çevresini tanıma imkanı sunar. Uzun dönemde varlığını ve rekabet üstünlüğü devam ettirmeye yönelik, bilgi toplama, analiz, karar ve uygulama faaliyetlerinin kapsayan stratejik yönetim süreci örgütlerde süreklilik göstermek zorundadır. Çok hızlı değişen çevre koşulları, bilgi ve iletişim teknolojileri, ticari sınırların kalkması gibi etkenler belirsizlikleri giderek artırmakta stratejik yönetimin sürekli olarak uygulanmasını zorunlu

kılmaktadır. Örgütler için stratejik yönetim tüm faaliyet alanlarında dikkate alınması gereken en önemli faktördür. Çünkü etkili ve verimli yönetim ancak bu şekilde mümkün olmaktadır (Acar, 2003, s. 12).

Çevredeki belirsizliklerin stratejik yönetimin performansını olumsuz etkileme gücü vardır. Çevresel belirsizlikler talep miktarı, kullanılan teknoloji veya rekabet ile ilgili olabilir. Talepte meydana gelen belirsizlik, değişen çevre koşullarında müşterilerin tercihlerinde ve/veya sayılarında meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Teknolojik belirsizlik, kullanılan teknolojinin yerine çok daha etkin yeni teknolojilerin ortaya çıkma ihtimalini ifade etmektedir. Bu durumlarda örgütler teknolojilerini yenilemek için ek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Rekabetteki belirsizlik ile örgütlerin rakiplerinde meydana gelen değişimler ifade edilmektedir. Stratejik esnekliği sahip olan böylece stratejik yönetim sürecini başarı ile gerçekleştiren örgütlerin çevresel belirsizliklerin olumsuz etkilerinden korunma, hatta bu durumlardan fırsatlar elde etme ihtimali olmaktadır (Uzkurt, 2002, s. 3-4).

Değişen çevre koşulları nedeniyle örgütün de bu değişime kendisini uyumlu hale getirmesi kaçınılmazdır. SY sürecinin planlı bir şekilde sürekli yapılması örgütün çevresini ve örgütün durumunu sürekli analiz etmesi, çevresel değişime sürekli uyum sağlamaya çalışması şeklinde olur. Örgüt yönetimi gelecekte neyi, ne zaman, nasıl, ne kadar maliyetle yapacağına karar verir. Bu kararları verirken insana, iletişime ve koordinasyona önem verilmesi gerekmektedir. Bu noktada en kritik konu da kararlara katılımcılık sağlanması şeklinde yönetimin paylaşılmasıdır.

SY süreci örgütte büyük değişimleri gerektirdiğinde başarılması daha zor bir süreç olmaktadır. Örneğin stratejik olarak karar verilen teknolojik bir değişimi hayata geçirmek kolay değildir. Teknolojik değişim, örgüt çalışanlarının amaçları ile çelişebilmekte ve bu nedenle engellenebilmektedir. Örgüt çalışanlarının amaçları ile stratejik yönetim sürecinin amaçlarının çatışması, potansiyel olarak SY sürecine zarar verebilmektedir. Bu çatışmanın yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt dış çevredeki değişime uyum sağlamaya çalışırken, çalışanlarda değişime karşı direnç, risk almama isteği gibi güçlükler ortaya çıkabilmektedir. Örgüt çalışanlarının eğitimler ile bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi, yeni şeyler öğrenmesi ve örgüt hakkında duygu ve düşüncelerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Böylece çalışanlar çevredeki değişim sonucu örgütün buna uyum sağlama ihtiyacına gereken desteği sağlayabilir duruma gelir. Değişime direnci önlemede çalışanların kararlara katılım sağlamasını teşvik etme, ekonomik teşvik tedbirleri gibi yöntemlerden de yararlanılabilir (Tunçer, 2013, s. 373).

Stratejik yönetimde başarılı olabilmek için dış kaynak kullanımı gerekli olabilmektedir. Zira örgütlerin ve çevrelerinin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması, bazen bir konuda spesifik uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyulması gibi nedenlerle örgütler zaman zaman danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duymaktadır. Danışmanlardan destek almanın belirli bir alanda uzmanlaşmış olmaları, örgütü bağımsız ve tarafsız bir gözle incelemeleri, araştırma teknikleri konusunda çok iyi seviyede uzman olmaları gibi nedenlerle önemli avantajları vardır. Yapılan çalışma sonunda örgüte yeni yetenek geliştirme, stratejik esnekliği sağlama, verimliliği artırma, rekabet kapasitesini artırma, performansı artırma gibi konularda çözüm önerileri sunulmaktadır (Aydın, 2016, s. 61-79)

Stratejik yönetimde stratejilerin oluşturulması ve seçimi için pek çok teknik kullanılabilir. Bu tekniklerin kullanım miktarı ise değişkenlik arz etmektedir. Bazı teknikler sıklıkla kullanılırken bazıları nadiren kullanılmaktadır. Yapılan bir araştırmada en çok kullanılan stratejik planlama tekniği %69,2 ile beyin fırtınası olarak tespit edilmiştir. Bunun dışında girdi-çıkı analizi %57,7, dinamik programlama %51,9, risk analizi %50, gant şemaları ve korelasyon analizi de %48,1 şeklinde en çok kullanılan teknikler olarak sıralanmıştır.

Ekip çalışması, stratejik amaçlara ulaşma açısından önem verilen diğer bir konudur. Üst yönetimin stratejileri tespit ederken ekip çalışması ile karar vermesi gerekir. Katılım yukarıda verilen karar verme tekniklerinden en uygun olanı seçilerek yapılabilir. Stratejiler örgütte benimsendiğinde, örgüt kültüründe “stratejik düşünme” ortaya çıkmaktadır. Bu da hem en doğru stratejilerin belirlenmesini, hem de en başarılı şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Yine de uygulamada hedeflerden sapmalar olabilir. Bu sapmaların tespit edilip etkin bir şekilde giderilmesi stratejik yönetim sürecinin esaslarındandır (Eren, Aren ve Alpkan, 2000, s. 121).

1.4. Stratejik Yönetim Süreci

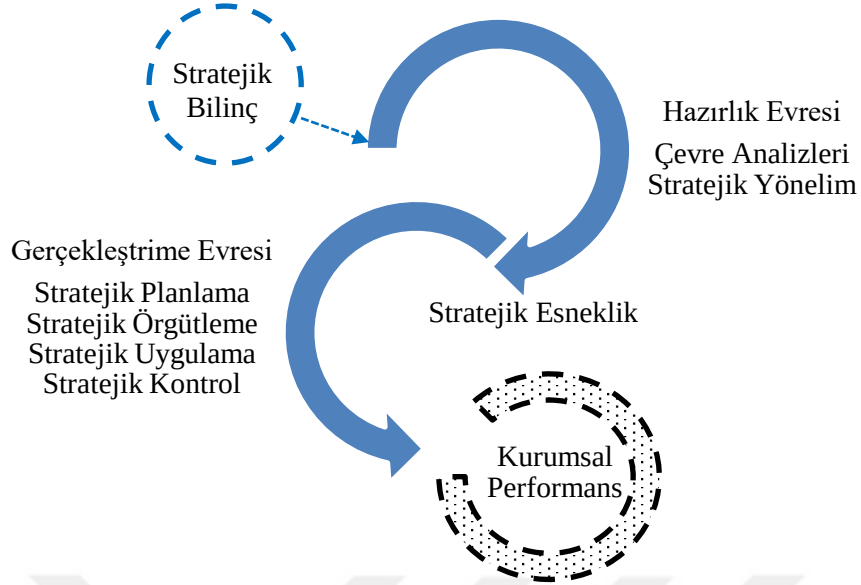
Stratejik yönetim süreci; örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortalamanın üstünde gelir elde etmesi için stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir. Eren (2013, s. 21-24) SY sürecini üç evreye ayırmak suretiyle incelemiştir:

- **Evre 1:** Stratejik planlama aşamasıdır. Misyon, vizyon, strateji ve politikalar belirlenir. Bunların belirlenebilmesi için de öncelikle dış çevre analizi ve iç çevre analizi yapılır.
- **Evre 2:** Stratejilerin uygulanması aşamasıdır. Uygulama öncesinde öncelikle örgüt yapısı, kültürü ve teknik imkanları stratejilere uyumlu hale getirilir ve bütçeler ve süreçler belirlenir.
- **Evre 3:** Stratejilerin uygulama sonuçlarının kontrol edildiği aşamadır. Uygulama sonuçlarında tespit edilen eksiklikler ve aksayan yönler belirlenerek düzeltme önlemleri alınır.

Çalışmamızda Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) yaklaşımı temelinde uyarlama yapılarak sınıflandırma yapılmıştır. Stratejik yönetim iki ana evreden oluşmaktadır:

- Hazırlık evresi
- Gerçekleştirme evresi

Hazırlık evresi stratejik bilincin oluşturulması, gerekli çevre analizlerinin yapılması ve örgütün stratejik yönelimini belirlemesinden oluşmaktadır. Gerçekleştirme evresi ise stratejik planlamanın yapılması, planların uygulanması, uygulamalar sonrasında hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Özellikle kontroller sonrasında gerekli düzenlemelerin yapılması stratejik esneklik, sonuçta stratejik hedeflere ulaşma oranı ise kurumsal performans şeklinde ifade edilmiştir. Bu döngü Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Stratejik Yönetim Süreci Döngüsü

1.4.1. Hazırlık Evresi

1.4.1.1. Stratejik Bilinç

Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) stratejik yönetim sürecinin stratejik bilince sahip olmakla başladığını ifade etmektedir. Örgütte SY uygulamaların süreklilik arz etmesi, bu konuda olumlu bir örgüt kültürü oluşması önemlidir. Stratejik bilinç ile işe başlayan örgüt öncelikle bu işi yapacak stratejistlerini belirler. Yani örgütte stratejik bilinç oluşturulur ve sorumlu stratejistler belirlenir.

Stratejistlerin yapması gereken ilk iş stratejik yönetimin temeli olan çevre analizleridir. İç çevre ve dış çevre analizleri yapılır. Daha sonraki aşama stratejik yönlendirme evresi olup, burada misyon, vizyon ve amaçlar belirlenir. Yapılan belirlemelere göre faaliyetlere yön vermek üzere stratejiler oluşturulur. Bundan sonra stratejilerin uygulanması ve son olarak da sonuçların kontrol edilip gerekiyorsa önceki evrelerde gerekli düzenlemelerin yapılması gelir. Bu döngü sürekli devam eder. Neticede örgüt rekabet üstünlüğü, ortalamanın üstünde karlılık, yaşamını devam ettirme hedeflerini daha başarılı şekilde gerçekleştirir.

1.4.1.2. Çevre Analizleri

İlk defa bir işe girilirken iç ve dış çevre analizlerinin öncelikle yapılması, bundan sonra misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi, en son olarak da uygun stratejilerin belirlenmesi daha uygun bir yaklaşım olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 59) Stratejik yönetim sürecinin aşamaları açısından fazla farklılık olmamasına rağmen bazı yazarlar misyon, vizyon ve amaçların belirlenme aşamasını, iç çevre ve dış çevre analizinden daha önce yapılmasını tavsiye etmektedir. Bu yaklaşımın özellikle yeni kurulacak durumda olmayan, daha önce kurulmuş faaliyetine devam eden işletmelerin hali hazırda misyon, vizyon ve amaçları belirlenmiş olduğu durumlarda daha uygun olabilir. Her iki ihtimalde de stratejik planlamanın çevre analizlerinden sonra yapılması gerekmektedir. Yeterli seviyede iç ve dış çevre analizi yapılmadan örgütün stratejileri planlandığında ve uygulandığında örgütlerde stratejik hedeflere ulaşamamaktadır (Dess vd., 2014, s. 11).

Çevre Analizleri dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir:

a) Dış Çevre Analizi: Örgütün stratejik yönetim süreci, uzun dönemli faaliyetlere ve sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir. Bunun için örgüt öncelikle dış çevre analizi yaparak varlığını devam ettirebilmek için tespit ettiği tehditlere karşı gerekli önlemleri almalıdır. İkinci olarak da rekabetin giderek arttığı günümüz iş ortamlarında fırsatları yakalamak, stratejik hedeflerini başarabilmek için kaynaklarını ve imkanlarını çok verimli kullanmak zorundadır. Zira sınırlı kaynakları ve imkanları vardır. Bu konuda gerçekten güzel bir örnek olarak verilebilecek bir ülke olan Japonya zamanı, insan kaynağını vb. en iyi değerlendireceği yöntemleri stratejik bir disiplin halinde uygulamaktadır (Erdem ve Kocabaş, 2004, s. 188).

Kaynakları verimli kullanabilmek için öncelikle dış çevre analizi yapmak ve kaynaklar nerede kullanılırsa en yüksek verim alınacağını tespit etmek gerekmektedir. Bu konuda rekabet edilebilecek alanların belirlenmesi ve bu alanlara öncelik verilmesi en uygun yöntemdir. Japonya da bu şekilde yapmakta ve rekabet imkanı olan sektörlerle öncelik vermektedir. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri üretime, ihracata, en son teknolojiye ve en iyi örgütlenme şekline yönlendirmektedir. Belirlenen

sektörlere finansal destek yanında vergi muafiyeti, personel eğitimi ve danışmanlık gibi destekler de sağlanmaktadır (Castells, 2005, s. 252).

Birinci (2014, s. 143-146) “Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi” isimli çalışmada Türkiye’deki vakıf üniversitelerinde dış çevre analizinin yapıldığı, stratejik planlamanın bundan olumlu etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Devlet üniversitelerinde ise dış çevre analizinin yeterli seviyede yapılmadığı, bu nedenle stratejik planlamanın bundan olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) Endonezya’nın Malang şehrindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmalarında, iç çevre, dış çevre, stratejik planlama ve stratejik esnekliğin örgütlerin pazara uyum sağlaması üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda dış çevrenin stratejik planlama ve stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Dış çevre analizinin yapılması potansiyel tehditler açısından çok önemlidir. Örneğin bazı durumlarda başarısızlığın nedeni dış çevre kaynaklı engeller olabilmektedir. Örgüte rakiplerinden, tedarikçilerinden, müşterilerden ve yasa koyuculardan çeşitli şekillerde engel oluşturacak uygulamalar gelebilir. Örneğin örgüt yeni bir değer üretilip bununla atılım yapmak istediğinde, rakipleri bu gelişmeyi kötülemek ve engellemek isteyebilir. Bu durum tedarikçiler, müşteriler ve yasa koyucular için de değişik şekillerde geçerli olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin etkin bir dış çevre analizi yapması gerekmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 134-135).

b) İç Çevre Analizi: İç çevre analizi ile örgütün analiz edilmesi gerçekleştirilmektedir. Bir örgütün iç çevresi örgütün sahip olduğu varlık ve yeteneklerle ilgilidir. Dolayısıyla stratejik yönetimde başarı açısından iç çevrenin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) çalışmaları sonucunda iç çevrenin stratejik planlama ve stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

İç çevre analizi sürecinde kurumun sahip olduğu kaynak ve yetenekler analiz edilir ve bu kaynak ve yetenekler rakipler ile karşılaştırılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Örgüt iç çevre analizi yaparak zayıf yönlerini güçlendirme, güçlü yönlerini etkin kullanma imkanı elde eder. Böylece uzun vadede sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü sağlayarak piyasa ortalamasının üzerinde kar elde edebilir (Kandemir, Şantaş ve Uğurluoğlu, 2013 s. 3). Birinci (2014, s. 143-146) çalışmasında Türkiye’deki vakıf üniversitelerinde iç çevre analizinin yapıldığını ve kurumsal performansın bundan olumlu etkilendiğini tespit etmiştir.

İç çevre analizi ile örgütün zayıf yönlerini tespit edip bu eksiklikleri giderme imkanı oluşmaktadır. Örneğin örgüt yönetiminde, bilgisizlik, umursamazlık, aşırı bürokrasi gibi problemlerin olması örgütte stratejik yönetim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bir örgütte mevcut durumun belirlenmesi için yöneticilerin ve çalışanların analiz aşamasına tam katılım sağlaması analizin verimine büyük katkı sağlayacaktır. Örgüt yönetiminde çok dikkatli olunması ve gerekli iç çevre analizinin çok iyi yapılması gerekmektedir (Kandemir, Şantaş ve Uğurluoğlu, 2013: 13).

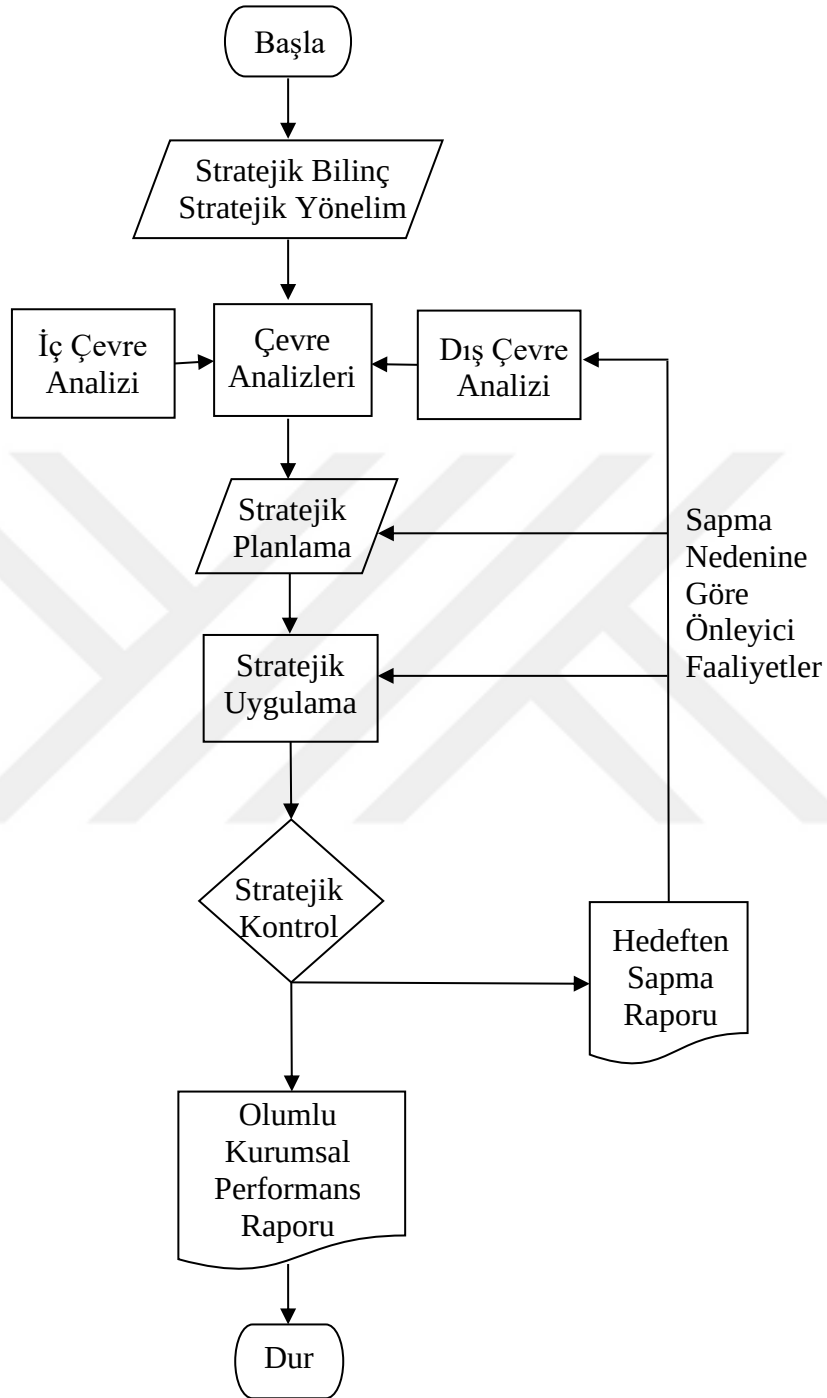
1.4.1.3. Stratejik Yönelim

Misyon ifadesi örgütün en temel amacı ve felsefesi olarak değerlendirilebilir. Misyon ifadesinin amacı, örgütü ortak bir amaç etrafında birleştirmek, organizasyona bir konum belirlemek ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktır. Vizyon ifadesi ile organizasyonun gelecekte ulaşması hayal edilen durumu anlatılır. Genellikle kısa, öz ve etkileyici bir ifadedir. Stratejik amaçlar ise misyonu ve vizyonu gerçekleştirebilmek için belirlenmiş temel adımlardır (Kılıç ve Erkan, 2006, s. 81).

SY sürecinde başlangıç noktasında “var olması” gereken stratejik bilinçtir. Stratejik yönelim aşamasında örgüt misyonunu yani varlık nedenini belirler, buna göre kendisini tanımlar ve sektörünü netleştirir (Eren, 2013, s. 21). Ayrıca vizyon belirlenir. Vizyon gelecekte ulaşmak istenen durumu, varılmak istenen noktayı ifade eder (Doğan ve Hatipoğlu, 2009, s. 82). Vizyon, gelecek ile ilgili olduğundan örgüt üzerinde örgütü varılmak istenen amaca götürücü etki yapma rolü vardır. Bu vizyona ulaşmak için ölçülebilir hedefler şeklindeki stratejik hedeflerini ve dikkat edeceği, sahipleneceği değerlerini de belirler. Böylece örgütün kaynaklarını nasıl tahsis edeceği, önceliklerin neler olduğu, sorumlulukların ve hesap vermenin nasıl olacağı şekillenmiş olur (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 81).

Çalışmamızda SY sürecini daha etkin olarak ifade edebilmek için “algoritma mantığı” ile Şekil 8’de gösterildiği gibi bir diyagram oluşturulmuştur. Bu şekilde stratejilerin nasıl uygulanacağını net bir şekilde ortaya konması, örgütte her seviyede

çalışanın örgütün sürdürülebilir rekabet edebilirliğini devam ettirebilmesi açısından yapması gereken iş ve işlemleri belirlemesini sağlar (Scholz ve Zentes, 2006, s. 280).



Şekil 8. Stratejik Yönetim Sürecinin Algoritması

SY sürecinin algoritma mantığı ile tasarımı ile yapılacak işlemlerin akışı, gerekli kaynakların neler olduğu, sürecin nasıl çalışacağı, alternatif senaryoların neler

olduğu gibi pek çok konu kolaylıkla gösterilmiş ve doğru işlemler, doğru şekilde ve doğru akış sırasıyla gösterilmiştir. Bu ise SY sürecinin başarısı açısından çok önemlidir; aksi durumda karşılaşılan beklenmedik durumlar nedeniyle SY sürecinin başarısız olma ihtimali oluşabilir. SY sürecinin stratejik bilinç, çevre analizleri ve stratejik yönelim aşamaları yukarıda açıklanmıştır. Diğer aşamalar aşağıda ilgili başlıklarda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.4.2. Gerçekleştirme Evresi

1.4.2.1. Stratejik Planlama

Giderek artan ve karmaşıklaşan rekabet ortamında örgütler, önce basit bütçeler ile sonra giderek daha uzun vadeli ve detaylı analizlere dayanan planlar ile rekabetçiliğini devam ettirmeye çalışmıştır. Yapılan planlamalar, kısa, orta veya uzun vadeli olup, örgütün çevrede meydana gelen değişime uyum sağlamasını, ilerlemesini ve gelişmesini devam ettirmeyi amaçlamıştır. Günümüzün gözde yönetim tekniklerinden birisi olan stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlama aşaması yönetim alanında özellikle son otuz yılda popüler olmuştur. Kavram olarak stratejik planlama “bir örgütün amaç ve misyonunda açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim sorumluluğunda hazırlanan uzun vadeli planlar” şeklinde açıklanabilir (Eren, 2013, s. 4).

Stratejik planlama üç seviyede ele alınabilir. İlk seviyede örgütün faaliyette bulunacağı ulusal veya uluslararası pazarlara karar vermeye çalışılır ve örgütün bu pazarlara nasıl gireceği ile ilgili planlama yapılır. Orta seviyede örgütün sektörü belli değildir ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği sektörü belirlemeye yönelik planlama yapılır. Alt seviyede örgütün sektörü bellidir ve rakiplerine karşı nasıl bir strateji ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edeceği planlanır (Dess vd., 2014, s. 13).

Stratejik planlamada örgüt ve çevre arasında uyum sağlanmaktadır. Bunun için örgütün bugünkü durumunu ve gelecekteki stratejilerini ve vizyonunu içine alır. Örgütün kendisini nasıl tanımladığı, misyonunun ne olduğu ve onu ifade eden diğer tüm kararların bütünüdür. Stratejik planlama, sonunda stratejik hedeflerin belirlendiği bir süreçtir. Kalkınma ajansları açısından stratejik planlamada belirlenmesi gereken en

önemli stratejik hedef gelecekte bölgenin kalkınmasına nasıl bir katkıda bulunulacağını netleştirilmesidir (Kantola, Kettunen ve Helmi, 2011, s. 178).

Kendisini, varmak istediği noktayı ve buraya nasıl bir yolla ulaşacağını tanımlayan, iç ve dış çevresini analiz eden örgüt bundan sonra sahip olduğu bu bilgilerle stratejik planlamasını yapar yani stratejilerini belirler. Stratejiler uygulama sürecinin yol haritasını belirler. Uygulama süreci ile ilgili olarak, temel stratejiler örgüte yol gösteren bir rehber gibi olup, bu stratejilere uygun olarak birimler bazında belirlenen alt stratejiler ise daha fonksiyonel ve kısa vadeli olan, temel stratejilerin pratiğe geçirilmiş hali şeklinde ifade edilebilir (Eren, 2013, s. 22-24).

Stratejik yönetim sürecini oluşturan bölümler birbirlerini takip eder ve desteklerler. Pratikte genellikle SY sürecinin stratejik planlama aşamasına önem verilmekte; ancak stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamasına gereken önem verilmemektedir. Oysa stratejik yönetim süreci bir bütündür, sadece stratejik planlama evresine önem verip sonraki aşamaları ihmal etmek SY sürecinin başarısını azaltmaktadır (Akyel, 2009, s. 12). Kurumların varlıklarını devam ettirmeleri, kaynakların stratejik öncelikler temelinde etkin kullanımın sağlanmasına, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamalarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Doğan, 2011, s. 90). Ülkemizde de hem özel sektörde, hem de kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan stratejik planlama bazı kurumlarda başarı ile uygulanırken bazı kurumlarda da başarı ile uygulanamamaktadır (Çetin, 2005, s. 94).

Stratejik planlama faaliyeti iyi değerlendirilirse kurumlarının performansına önemli boyutta katkı sağlamaktadır. Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) tarafından Endonezya'nın Malang şehrindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan çalışma sonucunda stratejik planlamanın pazar uyumu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlama yapmak, geleceğe yönelik analizler yapmayı gerektirmekte, örgütün ihtiyaçlarını ve zayıf yönlerini belirlemekte, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamakta, hatta çevresel değişimleri önceden tahmin edebilmeyi sağlamaktadır. Kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi tanıyan örgüt, olması gereken öncelikler üzerine odaklanıp, kaynakları en verimli şekilde kullanmakta ve kurumsal performansını artırmaktadır (Usta, 2014, s. 33).

Ülkemizde kamu sektöründe gerçekleştirilen stratejik planlama faaliyetlerinden aşağıdaki faydalar beklenmektedir (Aşgın, 2006, s. 19-20):

- Planlar ile bütçeler arasında uyum sağlanması,
- Kurumların vizyonlarına ve hedeflerine odaklanmasının sağlanması,
- Kurumlarda maksimum etkinlik sağlanması,
- Kurumların şeffaf ve hesap verebilir hale gelmesi,
- Çalışanların yönetime daha fazla katılım sağlaması.

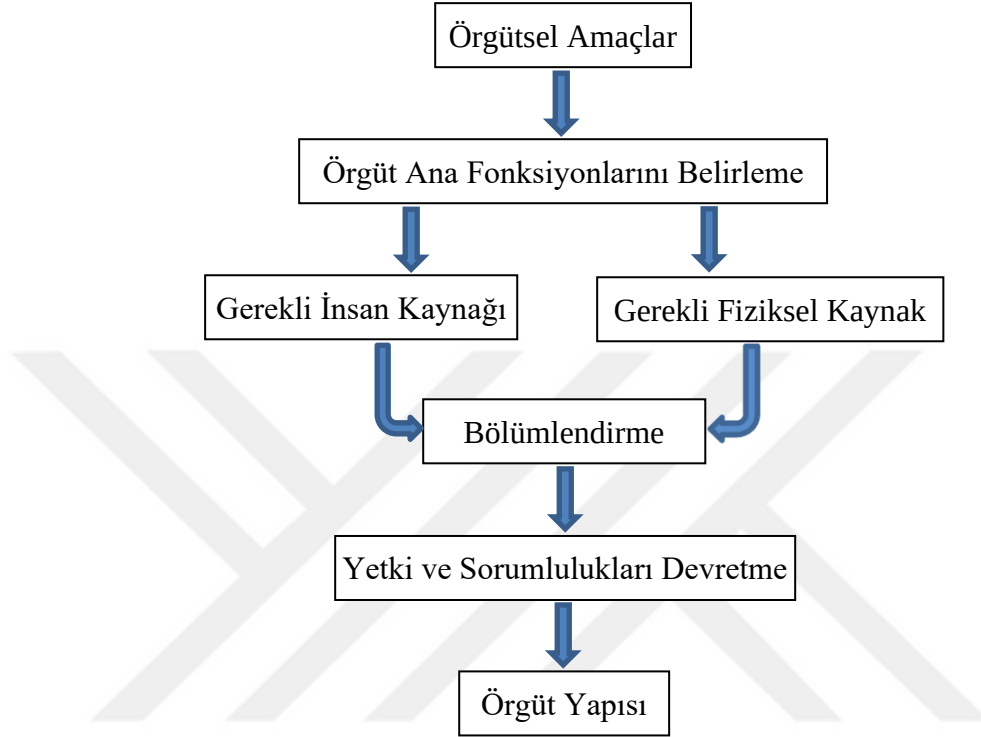
1.4.2.2. Stratejik Örgütlenme

İlk defa Henry Fayol tarafından ele alınan, Max Weber tarafından ideal örgütlenme tipi şeklinde üzerine odaklanılan stratejik örgütlenme stratejik yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Örgütlemenin önemi, kaynakların etkili ve verimli kullanılabilmesi için olup, en küçük bir örgütten en büyük organizasyonlara kadar geçerlidir. Çalışanların örgütte verimli ve etkili olabilmeleri için öncelikle ne yapacağını, nasıl yapacağını, kimlerle birlikte yapacağını, hangi yetkilere sahip olduğunu ve kimlere karşı sorumlu olduğunu bilmesi gerekir. Bu açıklamalara göre stratejik örgütlemenin stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt çalışanlarından en etkili ve verimli şekilde faydanın sağlanabileceği en uygun örgütlenme yapısının oluşturulması olduğu söylenebilir. İyi bir örgütlenme sağlanabilirse, tüm çalışanlarda uzmanlaşma sağlanır, tüm çalışanlar örgüt hedeflerini benimser ve sonuçta örgütten en üst seviyede kurumsal performans elde etmek mümkün hale gelir (Karakaplan Özer, Doğan ve Güngör, 2017, s. 4-5)

Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için hedeflere uygun örgütlemenin sağlanması, örgüt birimlerinde uzmanlaşma olması çok önemlidir. Bunun için de örgüt birimlerinin yetki ve sorumluluklarının çok net bir şekilde belirlenmesi, birimler arasında çakışan görevler olmaması, görev ve sorumlulukların dengeli ve düzenli bir şekilde paylaştırılması, yetkinliğe göre görevlendirme yapılması ve şeffaflığın sağlanması gerekmektedir (Beckett ve Koenig, 2005, s. 8).

Örgüt yapısının oluşturulmasında örgütün dış çevresi dikkate alınarak oluşturulması gereken süreç ve aşamalar vardır. Bu aşamaların ilki örgüt vizyonunun ve stratejilerinin belirlenmesidir. Sonrasında bu stratejileri uygulama planları yapılır. Daha sonra da yapılan planları uygulayabilecek örgüt fonksiyonları belirlenir.

Belirlenen fonksiyonların ihtiyaç duyduğu insan ve fiziksel kaynaklar dikkate alınarak örgüt bölümleri belirlenir. Oluşturulan bölümlerin yetki ve sorumlulukları ile bölümler arası iletişim ve hiyerarşi yapısı oluşturulur. Bu şekilde oluşturulan örgüt yapısı Şekil 9’da gösterilmiştir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, s. 119).



Şekil 9. Örgütlenme Süreci

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, s. 119

Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde sürekli uygulanabilmesinde işbirliği kritik öneme sahip bir konudur. Gerek örgüt içinde yönetenler ile çalışanlar arasında, gerek örgüt içindeki farklı birimler arasında, gerekse örgüt ile rakipler ve diğer paydaşlar arasında çatışma ve rekabet yerine mümkün olduğunca işbirliği imkanlarını araştırma, buna yönelik olarak iletişim ağları kurma çok önemlidir. Örgütler işbirliği ve iletişimi ne kadar etkin olarak başarabilirse o kadar başarılı bir kurumsal performansa ulaşmaktadır (Gardner, 2015, s. 75).

1.4.2.3. Stratejik Uygulama

Stratejiler belirlenip stratejik planlar hazırlandıktan sonra uygulama safhasına geçilir. Uygulama safhası, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından daha uzun ve zor bir süreçtir. Çünkü yapılan planlar ne kadar mükemmel ve isabetli olursa olsun,

uygulama aşamasında yaşanacak problemler, planların başarıyla neticelenmesine engel olur (Dinçer, 2013, s. 43-44).

Stratejiler üst yönetimin sorumluluğundadır ancak; tüm örgüt tarafından uygulanmaktadır. Uygulama için öncelikle nitelikli insan kaynağı, yeterli sermaye vb. temin edilerek uygun örgüt yapısının kurulması gerekir. Bundan sonra gelen uygulama aşaması en zor aşamadır. Yapılan birçok araştırma, organizasyonların çoğunun bu aşamada başarısız olduğunu göstermektedir. Uygulamada üst yönetimin etkin liderlik eksikliği nedeniyle sorunlar çıktığı görülmektedir. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetim uygulama aşamasında etkin olarak liderlik yapması ve stratejilerin uygulanmasını takip etmesi gerekmektedir. Uygulamada başarı açısından kritik öneme sahip konular aşağıda kısaca açıklanmıştır (Birken vd, 2015, s. 159, Yusoff vd, 2016, s. 22-24, Çetin, 2005, s. 99):

- **Liderlik:** Lider uygulamada kurumsal performans açısından en kritik unsurdur. Varılması hedeflenen kurumsal hedeflerin önünde pek çok engeller olacaktır. Bu engellerin aşılması öncelikle yetkin ve hedefe tam odaklı lider olmasına bağlıdır. Lider hedeflere ulaşma konusunda tam bir inanç ve irade sahibi olmalı ve örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerini örgütün orta düzey yöneticilerine yaymalıdır. Bu konuda eğitim, finansal destek sağlama, performans değerlendirme gibi yöntemler etkili olmaktadır.
- **Bütçe:** Uygulamada her zaman olmazsa olmaz olan gerekli bütçenin sağlanmasıdır. Bütçe sağlanamaz ise işler yapılamayacağından kurumsal hedeflere ulaşmak da mümkün olmamaktadır. Sağlanan bütçenin de etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir.
- **Örgüt Yapısı:** Örgütün örgütlenme yapısındaki eksiklik ve kusurlar veya örgüt birimleri arasındaki çatışma ve uyumsuzluklar uygulamada başarı sağlanmasını engeller. Uyumlu ve hedefleri gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- **Örgüt Kültürü:** Kültür inanç, değer ve tutumlardan oluşur. Örgütteki herkes örgüt kültürünü paylaşmış olmalıdır. Vizyon, amaç ve stratejik hedefler örgütün tamamında benimsenmelidir. Zira bir gemi filosunun hızı, hızı en düşük gemiye bağlıdır. Oluşturulan kültür ortamı örgütte stratejilerin başarı ile uygulanmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

1.4.2.4. Stratejik Kontrol

Örgütlerin kurumsal performansında başarı elde etmesinde en belirleyici fonksiyon stratejik kontrol olarak kabul edilmektedir. Stratejik kontrol, stratejik planlama evresinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Stratejik planlama aşamasının amacı belirlenen kurumsal hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin tasarlanmasıdır. Stratejik kontrolün amacı ise belirlenen kurumsal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespitidir. Genel olarak kabul görmüş bir ifadeyle “kontrol yoksa, uygulama yoktur, uygulama yoksa performans yoktur” denebilir (Akhmetshin vd., 2018, s. 729).

Stratejik kontrol aşaması bir defa yapıp biten bir aşama değildir. Örgütün hedeflerine uygun bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılması gerekir. Bu şekilde örgütün sürekli iyi bir performans ile çalışması sağlanır. Ancak stratejik kontrolden beklenen faydaların elde edilebilmesi için stratejik kontrol aşamasının etkili ve geçerli olması yani sonuçlara göre aksiyon alınması gereklidir. Aksi halde stratejik kontrol aşaması için harcanan emek ve kaynak faydasız olacak, çalışanlarda örgüte karşı olumsuz önyargıların oluşmasına sebebiyet verecektir. (Akyel, 2009, s. 12,23).

Stratejik kontrol aşamasında, stratejik hedefleri başarma düzeyinin ölçülmesi şeklinde stratejik uygulamalar değerlendirilir. Bunun için de öncelikle performans göstergelerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Performans göstergeleri kurumsal hedeflere ulaşıldığını gösteren zamana duyarlı, ölçülebilir ve rakamsal olarak ifade edilen sonuçlardır. Aynı zamanda örgütün misyonuna ve vizyonuna uygun ve başarılabılır hedefler olması gerekmektedir. Stratejik kontrol stratejik planın başarısını ölçen ve çalışanları belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeye teşvik eden bir süreçtir (Dess vd., 2014, s. 27).

Pratikte stratejik kontrol aşaması kolay bir aşama değildir. Kontrolü kolaylaştırmak için öncelikle kritik kontrol noktalarının belirlenmesi gerekir. En çok kullanılan kritik kontrol noktaları kârlılık oranı, ciro, harcama miktarı, stok miktarı, devamsızlık şeklinde sayılabilir. Bu şekilde kontrol noktalarında uygulama süreçlerinin ulaşmak istediği hedefleri belirlemeden faaliyetlere devam edilirse örgütte meydana gelen aksaklıkları tespit etmek mümkün olmayabilir. Uygulama faaliyetleri başladıktan sonra, belirlenen kontrol noktalarının sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir (Söyler, 2007, s. 110).

Performans göstergeleri, kârlılık esasına göre çalışan özel sektör örgütlerinde kolayca belirlenebilir. Ancak kârlılık esasına göre çalışmayan kamu örgütlerinde belirlenmesi zordur. Bu zorluk, “kamu hizmeti” şeklinde kurumsal hedefi olan kamu örgütlerinin hizmet kalitesinin ölçümünün çok zor olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu örgütlerinde karlılık ve büyüme gibi hedefler yoktur, hatta sürekli zarar etme bile söz konusu olabilmektedir. (Akyel, 2009, s. 19-20).

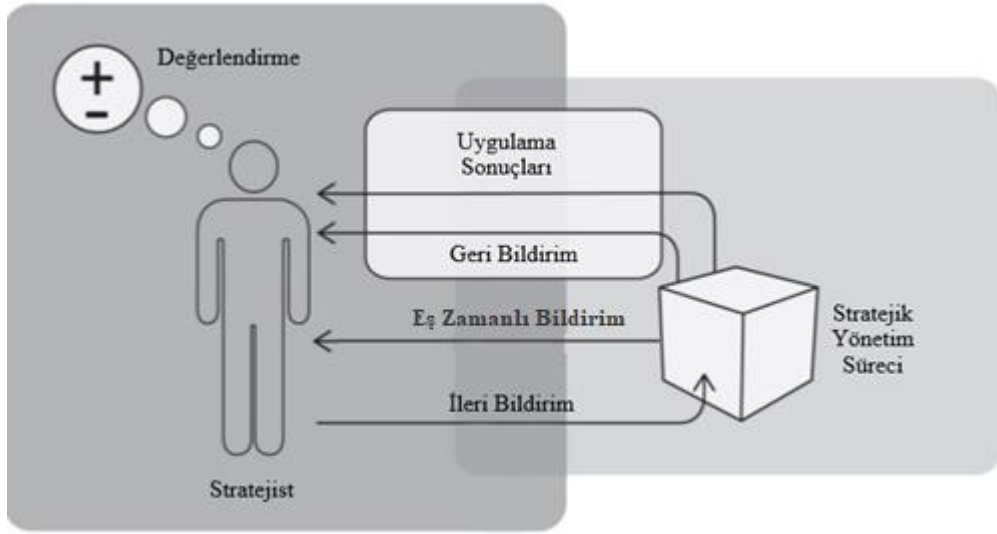
Stratejik kontrolde özellikle kamu sektöründe önemli bir husus, yöneticilerin stratejik yönetim açısından hesap verebilir konumda olmasıdır. Pratikte hesap verebilirlik açısından hazırlanan “faaliyet raporları” çoğunlukla kuruma ilişkin çok fazla veri ve bilgi sunmakta ancak, gerçek anlamada performans bilgisi çok az sunmaktadır. Bu sebeple faaliyet raporları genellikle kurumsal performansı gösteren raporlar şeklinde algılanmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Faaliyet raporlarının hak ettiği işlevi görebilmesi için kurumsal performans ile ilgili bilgilerin bu dokümanlarda daha etkin olarak yer alması sağlanmalıdır. Buna ek olarak, kamu görevlileri aslında sadece üstlerine karşı sorumludur algısı değiştirilmelidir. Kamu görevlileri aynı zamanda topluma da hesap vermek durumundadırlar. Dilekçe ve şikâyet prosedürü, bilgi edinme hakkı ve kamu denetim prosedürü gibi mekanizmalar ile vatandaşlar, kamu görevlilerine hesap sorabilmeli ve kamu görevlileri de kendilerini hesap vermek zorunda görmelidir (Alodalı ve Usta, 2017, s. 169).

Kamu kurumlarında iç denetim ve dış denetim faaliyetleri de stratejik kontrol açısından iyi değerlendirilmesi gereken faaliyetlerdir. Üst yöneticiler iç denetim ve dış denetim sonrasında elde ettikleri verileri SY kapsamında değerlendirmeli, kurumsal performansı değerlendirme açısından etkin olarak kullanılmalıdır. Bu faaliyetlerden elde edilen raporların en azından belirli bir ölçüde kamuoyunun bilgisine sunulması da gerekmektedir (Kırılmaz, 2014, s. 304).

Stratejik kontrol evresi her ne kadar son evre olarak görülse de hızlı değişen koşullar ve teknolojiler bu evrenin diğer tüm evrelerde yer almasını ve etkili bir şekilde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bunun bir yansıması olarak stratejik kontrol geri bildirim şeklinde, ileri bildirim şeklinde ve eşzamanlı olarak üç şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 26).

Geri bildirimde örgüt gerçekleştirdiği uygulama faaliyetleri sonucunda elde ettiği performans sonuçlarına göre SY sürecinde gerekli düzenlemeleri yapar. Stratejik yönetimde örgütün planlama uygulama gibi aşamalar esnasında yaptığı kusurlar örgüt için çok önemli olduğunda, kurumsal performans çok fazla zarar görebilir ve örgüt rekabetçiliğini kaybedebilir. Bu durumda geri bildirim ile yönetim yetersiz olabileceği açığa çıkmaktadır. Zira geçmişi değiştirmek mümkün değildir.

İleri besleme ile yöneticiler olası hataları daha olmadan önlemeye çalışır. Çevre analizleri ve stratejik planlama ne kadar iyi yapılırsa gelecekteki potansiyel problemler önceden o kadar iyi tahmin edilerek önlenmiş olur. Geleceğe yönelik kontrolü etkin kılmak için Kritik Yol Tekniği ve Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği gibi teknikler kullanılmaktadır. Eş zamanlı bildirimde ise geri bildirim mantığında olduğu gibi faaliyet sonuçları yöneticilere raporlanır ancak; mümkün olduğunca eş zamanlı olarak yöneticilere raporlanır. Böylece yöneticiler son durumu eş zamanlı takip eder. Şekil 10'da geri bildirim, ileri bildirim ve eş zamanlı bildirim tasvir edilmiştir (Coşkun ve Pedgley Şener, 2018, s. 538-539).



Şekil 10. Stratejik Yönetimde İleri Bildirim ve Geri Bildirim

Kaynak: Coşkun ve Pedgley Şener, 2018, s. 538-539 uyarlamasıdır

1.4.2.5. Stratejik Esneklik

Stratejiler uygulandıktan sonra uygulama sonuçlarına bakıp bunları değerlendirmek gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçların alınıp alınmadığı değerlendirilir. İstenen sonuçlar alınmamış ise bunların nedenleri araştırılır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılık konusunda raporlama sistemleri belirlenir. Buraya kadar stratejik kontrol gerçekleştirilmiş olur. Bundan sonra örgüt stratejik esnekliğe sahip ise farklılık nedenlerini giderecek aksiyonlar alınır. Dolayısıyla stratejik yönetim, planlama ile başlayan ve kontrol sonuçları değerlendirilen ve gerekiyorsa tekrar planlama ile güncellenen bir süreçtir (Koçel, 2014, s. 154).

Planlama aşamasında belirlenen stratejiler, değişen çevre koşulları nedeniyle bir süre sonra yetersiz kalabilmekte ve yeni stratejilerin devreye girmesi gerekebilmektedir. Diğer bir ihtimal ise planlama aşamasında belirlenen stratejiler uygun olmasına rağmen bunların uygulanması yetersiz olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 402). Eğer yanlış stratejiler belirlenmişse bunlarda güncellemeye gidilir. İkinci durum ise örgütün ilgili amaca ulaşmak için gösterdiği performansın analizidir. Örneğin insan kaynakları faaliyetleri gerçekleştirme başarılı değilse, bu konuda tedbirler alınabilir (Dinçer, 2013, s. 379). Böylece yapılan değişikliklerle örgüt yoluna devam eder ve stratejik yönetimde stratejik esneklik sağlanmış olur.

Stratejik esneklik stratejik yönetimde çok önemlidir. Stratejik esneklik yeni yönetim yaklaşımlarının, kavramların veya davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırma stratejik esnekliğin kurumsal performans üzerinde olumlu etkisini ortaya çıkarmıştır. Değişen çevre koşullarında örgütlerin kurumsal performanslarını geliştirmek ve rekabet avantajını devam ettirmek için gerekli stratejik esneklikleri sağlaması gerekmektedir (Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57)

Stratejik kontrolün örgütün tüm faaliyetlerinde etkin olarak yapıp gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi gerekmektedir. Örgüt stratejik esnekliğe sahip ise kontrol sonuçlarına göre tüm örgüt birimlerinde stratejik planları revize etme ve bu şekilde stratejileri sürekli iyileştirme imkanı elde etmektedir. Bu durumda stratejik kontrol fonksiyonu yönetim fonksiyonlarının tamamında etkin hale gelmekte ve örgütteki tüm

birimler kendi kendini kontrol edip gerekli düzeltmeleri yapabilir hale gelmektedir (Akhmetshin vd., 2018, s. 731-732).

Stratejik yönetim sürecinin başarısında anahtar rolü stratejik kontrol belirler. Ancak bu örgütün stratejik esnekliğine bağlıdır. Örgüt stratejik esnekliği iki şekilde gerçekleştirir. Birincisi dış çevredeki değişime iç çevrede yapılan normal düzenlemeler ile uyum sağlama şeklindedir. İkincisi ise örgüt stratejilerinde, fonksiyonlarında veya birimlerinde büyük değişimler şeklindedir. Stratejik esneklik genellikle, farklı çevresel fırsatlar veya tehditler ortaya çıktığında, stratejik planını değiştirme şeklinde uygulanmaktadır. Stratejik esneklik varsa örgüt yönetimi, çevresel şartlarda değişme olduğunda, stratejik planlarını etkin bir şekilde revize eder ve pazardaki rekabet avantajını ve etkinliğini müşterileri için fayda üretme kapasitesini devam ettirir veya daha da geliştirir (Bonnici and McGee, 2014, s. 1-2).

Stratejik esnekliğin örgütlere en büyük faydalarından biri de artan talep dalgalanmalarıyla mücadele ederek performansa yaptığı olumlu etkidir. Talepteki değişmelere karşı, örgütlere farklı ürünleri pazara sunabilme gibi esneklikler sağlayabilmektedir. Bu konuda Japon firmaları sahip oldukları robot teknolojisinin esnekliği ile rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Ülkemizde de çok değişken çevre koşullarında firmalar esneklik göstermede ve çevreye uyum sağlamada başarılı olabilmektedir. Böylece ülkemizdeki birçok firma, uluslararası rakipleri ile rekabette üstünlük sağlayabilmektedir (Uzkurt, 2002, s. 11-18).

1.4.3. Kurumsal Performans

Kurumsal performans örgütün sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak gelecekteki hedeflerine ulaşmasına odaklanan bütüncül bir süreçtir. Kurumsal performansın tespiti için esas olan sayılabilir ve ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmiş olmasıdır (Akçay ve Bilgin, 2016, s. 155). Kurumsal performans stratejilerle birlikte, performans kriterlerinin geliştirilmesini ve organizasyonun stratejik amaçlara doğru gidişinin bu kriterlere göre izlenmesini ön gördüğü için stratejik yönetimin planlama, uygulama ve kontrol unsurlarını içinde barındırır. Bir örgütün uzun dönemde başarısı, stratejik yönetiminde sonuç almakla ilgilidir. Nitekim kurumsal performansı, uzun vadede başarıya ulaştıracak olan bir yol haritası olarak ifade etmek mümkündür (Baykal, 2018, s. 156).

Kurumsal performans stratejik yönetim sürecinin sonunda ve stratejik kontrol aşaması ile belirlenir. Stratejik planlama ve kurumsal performans arasındaki ilişki, iki kavramın ortak noktası olarak nitelendirilebilecek stratejik kontrol ile ifade edilebilir. Kurumsal performans, stratejik kontrol sonucunda açığa çıkar. Kurumsal performans açısından önemli bir unsur örgütün stratejik esnekliğe sahip olmasıdır. Zira pratikte başarısızlık olduğunda stratejik planların veya uygulama aksaklıklarının düzeltilmesi stratejik esnekliğe sahip olmaya bağlıdır.

Stratejik yönetimin başarı ile uygulanması kurumsal performansta başarıyı da beraberinde getirmektedir. Nitekim Namazov (2017, s. 54-55) “Azerbaycan’da Stratejik Yönetim Uygulamaları: Merkez Bankası Örneği” isimli çalışmasında Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın stratejik yönetim uygulamalarında başarı elde etmesi sonucunda gerek bankanın kendisi ile ilgili kurumsal hedefleri açısından, gerekse ülkenin makro verileri ile ilgili hedefleri açısından kurumsal performansta başarı elde edildiği sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye’de de stratejik yönetim uygulamaları zamanla daha başarılı hale gelmektedir. Özellikle kamu sektöründe başlangıçta stratejik yönetim uygulamalarına karşı gösterilen önyargı zamanla azalmıştır. Kamu sektöründeki yöneticilerin büyük kısmı stratejik planların özellikle gerçekleştirilen çevre analizleri vasıtasıyla kendilerini geliştirdiğini ifade etmektedir. Kamu yöneticilerinde daha önce hemen hiç kullanılmayan misyon, vizyon, strateji, hedef odaklılık ve verimlilik gibi kavramlar yaygınlaşmaya ve geçerlilik kazanmaya başlamıştır (Songür, 2015, s. 557).

Stratejik yönetim sürecinde yukarıda açıklandığı gibi çok önemli gelişmeler olmakla birlikte her zaman başarılı bir şekilde sonuçlanmamaktadır. Hatta yapılan bir araştırmaya göre, SY uygulamalarının büyük kısmı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Sull, Homkes ve Sull, 2015, s. 560). Örgütlerde stratejik yönetimde başarısızlık genellikle iç çevre ile ilgili problemlerden kaynaklanmaktadır. Örgütte stratejik yönetimin tam benimsenmemesi, çalışanlara yeterli bilgi verilmemesi gibi nedenlerle stratejik yönetim süreci başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.

Diğer bir konu da ülkemizde stratejik yönetim sürecine alışma süreci henüz tamamlanmamıştır. Elbette ki uzun yıllar sonunda oluşan kamu kültüründe böylesi köklü değişikliklerin çok kısa sürelerde tamamlanması mümkün değildir (Nicolaas

Witsen Foundation, 2013, s. 28-29). Örneğin kamu kurumlarının oturmuş kültüründe, kamuda genel olarak dış çevreye karşı bir gizlilik olması gerektiği kanaati vardır. Stratejik yönetim ise şeffaflığı ve hesap verebilirliği esas almaktadır. Kamu yönetiminde yerleşmiş bu zihinsel alışkanlıktan kurtularak, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe alışmak belirli bir süreç ve emek istemektedir (Kırılmaz, 2014, s. 303).

Stratejik yönetim uygulamalarının başarısı ile ilgili kalkınma konusunda yapılan bazı çalışmalar, çalışmamız ile ilgisi bakımından daha ilgi çekicidir. Yapılan çalışmalar neticesinde kamu yönetiminde kurallara aşırı bağlılığın, faaliyetlerin aşırı prosedürler ile sınırlanmasının kalkınma planlarında belirlenen amaçlara ulaşılmasını olumsuz etkilediği, çözüm olarak kurum hedefleri için gerekli inisiyatif alabilme, motivasyonlarını en üst seviyeye ulaştırma gibi konuların araştırılması gerektiği ifade edilmiştir (Velamuri ve Sosna, 2006, s. 111; Öktem ve Kocaoğlu, 2012, s. 119)

Birinci (2014, s. 143-146) “Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi” isimli çalışmada Türkiye’deki hem devlet, hem de vakıf üniversitelerinde stratejik planların büyük ölçüde yapıldığını ancak; yapılan planların birbirinden kopuk olması nedeniyle uygulanmadığını, bunun sonucunda da üniversitelerin performanslarının istenilen düzeye çıkamadığını tespit etmiştir.

Sakin (2018, s. 95) stratejik yönetim sürecinin kamu kurumlarına bire bir uygulanmasını mümkün görmemektedir. Bunun yerine her kamu kurumunun stratejik yönetim prensiplerinden kendi şartlarına uygun kısımlarından faydalanabileceğini ifade etmiştir. Kamu sektöründe stratejik yönetim prensiplerinin aynen uygulanmaması gerektiği sonucuna varan başka çalışmalar da olmuştur. Boyne ve Walker stratejik yönetim ve performans arasındaki ilişkinin çalışanlar gibi içten gelen ve merkezi hükümet, toplum ve çeşitli güç odakları gibi dıştan gelen çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini; Pollitt stratejik yönetim ve kamu sektörü çok farklı iki alan olduğundan kamu sektörünün kendi yönetim araçlarını ve yaklaşımlarını tasarlaması gerektiğini; Andrews stratejik yönetimin kurumsal performans için tek başına yeterli olmayacağını ifade etmiştir. Sonuç olarak SY konusundaki bilgi ve tecrübemizin daha iyi araştırma tasarımları temelinde daha fazla ampirik çalışmalar yapılarak geliştirilmesi gerekmektedir (Genç ve Şengül, 2015, s. 57-67).

Stratejik yönetimin iç ve dış çevre analizleri sonucuna göre şekillendirildiği ve burada meydana gelen değişimlere ve uygulama sonuçlarına göre geliştirilmesi gereken bir süreç olduğu dikkate alındığında, yukarıda belirtilen çalışma sonuçlarının, aslında stratejik yönetimin prensiplerinde zaten karşılaşılabilecek durumlar olarak düşünülebileceği sonucuna da ulaşmak mümkündür.

Kırılmaz (2013, s. 176) “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği” isimli çalışmasının sonucunda stratejik yönetim kapsamında hazırlanan stratejik planların büyük ölçüde son yıllarda çıkan kanuni düzenlemeler nedeniyle yapıldığını sürecin başında bir içselleştirme olmadığını tespit etmiştir. Geçen birkaç yıllık sürede bu durumun normal olduğunu, Sayıştay denetimi gibi denetim ve kontrol mekanizmalarının etkinliği ölçüsünde zamanla içselleştirmenin sağlanıp stratejik planların uygulama veriminin artacağını ifade etmiştir.

Yukarıdaki çalışmalardan görülmektedir ki, Türkiye’de ve dünyada stratejik yönetim uygulamalarında aksaklıklar yaşanmaktadır. Bu çalışmanın konusunu da tespit edilen bu sorunlar belirlemiştir. Türkiye’nin kalkınma hedefine yönelik olarak kurulan en stratejik kurumlardan biri olan kalkınma ajanslarının stratejik yönetim uygulamalarının düzeyini ve bunun kurumsal performansa etkisini belirlemek çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri ve bölgesel kalkınma açısından öncü rol üstlenebilmeleri açısından stratejik yönetim prensipleri çok önemli katkılar sağlayabilir. Bölgesel kalkınma açısından stratejik bir kurum olan kalkınma ajanslarının hazırladığı stratejik planların ne ölçüde sahiplenildiği, hazırlanan stratejik planların uygulanıp uygulanmadığı ve stratejik yönetim sürecinin kurumsal performansa hangi ölçüde etki ettiği araştırılması gereken konulardır.

2. ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırmanın Konusuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmada stratejik yönetim sürecinde performans konusu kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınmaya katkısı özelinde incelenmektedir. Literatürde her iki konu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında literatürde çalışılan önemli bir konudur. Kalkınma konusunda ise hem dünyada hem de ülkemizde özellikle geri kalmış bölgelerin kalkınma sorununa çözüm üretme açısından çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu çalışmalardan konusu araştırmamıza yakın olan bazı örnekler verilmiştir.

Stratejik yönetim ile ilgili yapılmış çalışmalar: Literatürde stratejik yönetim ile ilgili araştırmalar, özellikle 2000’li yıllardan sonra olmak üzere, giderek artmaktadır. Ancak bu durum bundan sonrası için çalışmaya ihtiyaç olmadığı anlamına gelmemektedir. Özellikle örgüt yapılarının stratejik yönetime nasıl daha kolay uyum sağlayıp başarılı olabileceği ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. (Çubukcu, 2018:75). Bu nedenle çalışmamızın stratejik yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Zarb (2015, s. 247) Malta’da eğitim sektöründe stratejik planlama fonksiyonunun özellikle katılımcılığa dikkat edilmemesi nedeniyle verimsiz yapıldığını, bunun da stratejik yönetimde başarı elde edilmesini engellediğini tespit etmiştir. Alpkan ve Doğan (2008, s. 39) “Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri” isimli çalışmalarında stratejik yönetim süreci bileşenlerinin örgütlerin kurumsal performansı üzerinde etkili olup olmadığını incelemiştir. Çalışma Kocaeli ilindeki 1200 firmadan 400 yönetici ile yüz yüze görüşerek anket uygulama şeklinde yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgulara göre hemen hemen tüm stratejik yönetim süreci bileşenleri ile kurumsal performans göstergeleri arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Buna göre stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının kurumsal performans açısından ayrı ayrı katkısı vardır. Her hangi bir aşamasının ihmal edilmesi kurumsal performansın bir veya birkaç yönünde olumsuz etkiye neden olmaktadır.

Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) Endonezya’nın Malang şehrindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmalarında, iç çevre, dış çevre,

stratejik planlama ve stratejik esnekliğin örgütlerin pazara uyum sağlaması üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, , iç çevre, dış çevre, stratejik planlamanın örgütlerin pazara uyum sağlaması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim anlayışlarına baktığımızda örgütlerin toplum ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve hayatını devam ettirebilmek için sürekli gelişme gösterdiği görülmektedir. Bu gelişmede özellikle dikkat çeken gelişme bürokrasinin ve dikey yapılanmanın yerini katılımcı ve yatay yapılanmanın giderek daha fazla benimsenmesidir. Bu durum özel sektörde geçerli olduğu kadar kamu sektöründe de geçerli olmaya başlamıştır. Bu değişimde dikkat çeken diğer hususlar performans odaklılık, şeffaflık ve hizmet verilen müşteri veya vatandaş odaklılık şeklinde özetlenebilir. Yönetim anlayışındaki bu gelişmenin en gelişmiş bir hali de stratejik yönetim prensipleridir. Stratejik yönetim sürecinde stratejik planlama alanında önemli mesafeler kat edilmiş durumda olursa da diğer aşamalarda bu ölçüde başarı henüz sağlanamamıştır (Kırılmaz, 2014, s. 287-290).

Konu ile ilgili Avrupa Birliği ve Kalkınma Bakanlığı için “Stratejik Yönetimde Kapasite Geliştirme Teknik Destek Projesi” kapsamında hazırlanan “Stratejik Yönetimde Kapasite Geliştirme Teknik Destek Projesi Revize Edilmiş Taslak Boşluk Değerlendirme Raporu” ile kamu sektöründe stratejik yönetim alanında yeterince başarı sağlanamamasının nedenlerine dair önemli tespitler yapılmıştır. Ülkemizde stratejik yönetim ile ilgili koordinasyon ve çalışmalar açısından iki farklı bakanlık yetki sahibi konumdadır. Stratejik plan uygulama ve koordinasyonu Kalkınma Bakanlığı ile ilgili iken, stratejik planların bütçelenmesi Maliye Bakanlığı ile ilgilidir. Bu parçalı yapı stratejik planların uygulama süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır (Nicolaas Witsen Foundation, 2013, s. 22-23).

Sakin (2018, s. 88-93) çalışmasında stratejik yönetimin kamuda uygulamasını zorlaştıran sorunları araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarında bir kısım sorunlar tespit etmiştir. Kamu sektöründe uygulama süreçlerinde özellikle birkaç kurumun sürece dahil olmasının uygulama süreçlerinde çeşitli sorunlara neden olduğunu ve bunun aksaklık nedenlerini tespit etmeyi güçleştirdiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte sorunların kaynağı hukuksal, yapısal ve yönetsel şeklinde gruplandırılmıştır. Maddeler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Hukuksal sorunlar aşağıda kısaca sıralanmıştır:

- Çalışanların amaçları ile kurumun amaçlarının ters düşmesi
- İstihdam garantisi olması,
- Bütçenin cari yıla göre belirlenmesi

Yapısal sorunlar aşağıda kısaca sıralanmıştır:

- Devlet merkeziyetçi yapısı,
- Stratejik yönetim süreci ile ilgili, bütçe için Maliye Bakanlığı, planlama ve uygulama için Kalkınma Bakanlığı ve denetim için Sayıştay şeklinde, üç ayrı kurum olması.
- Üst yönetimde hızlı değişim olması,
- Stratejik planlara uygun olmayan siyasi kararlar alınması.

Yönetimsel sorunlar aşağıda kısaca sıralanmıştır:

- Üst yönetim yeterli seviyede destek olmaması,
- Stratejik hedeflerin net ve ölçülebilir olmaması,
- Stratejik planların hazırlığında katılımcılık olmaması.

Kalkınma konusu ile ilgili yapılmış çalışmalar: Velamuri ve Sosna (2006, s. 114) çalışmalarında Avrupa’da bölgesel kalkınmanın nasıl başarılabileceğini, nelere dikkat edilmesi gerektiğini araştırmıştır. Çalışma sonucunda bölgesel kalkınmada her bölgeye uyan bir formül olmadığı, bölgeden bölgeye gelişme potansiyelinin farklılaştığı, bir stratejinin bir bölgede kalkınma için faydalı neticeler verirken, başka bir bölgede faydalı olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bölgesel kalkınma için her yerde geçerli olabilecek genel prensip olarak, merkezi hükümetlerin bölgesel kalkınmayı teşvik için mümkün olduğunca uygun bir ortam oluşturması ve sınırlamalardan kaçınması gerektiği belirlenmiştir.

Kim (2013, s. 28) tarafından uluslararası düzeyde bölgesel kalkınma çalışmalarının etkisinin incelendiği çalışmada, bölgelemenin ekonomik kalkınma üzerindeki etkisinin doğrudan olmadığı, dolaylı olduğu tespit edilmiştir. Yani bölgeleme ekonomik kalkınma üzerindeki etkisini ekonomik kalkınma açısından önemli olan ticaret kapasitesi, nüfus gibi parametreler üzerinden gerçekleştirmektedir.

Bu nedenle ekonomik kalkınma açısından bölgeleme çalışmasının direk etkisi gözlenmemektedir.

Bununla birlikte sadece ticari kapasite, nüfus gibi ekonomik kalkınma açısından önemli parametrelerin olmasının bölgesel kalkınmayı sağladığını düşünmek de doğru olmamaktadır. Bu parametreler gereklidir ancak; yeterli değildir. Bu parametreler birer kaynak olarak bölgesel kalkınma gibi yönetsel yaklaşımlar ile doğru bir şekilde değerlendirildiği takdirde bölgesel kalkınma gerçekleşmektedir. Girişimcilik ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada özellikle gelişmekte olan ülkelerde ticari girişimlerin iyi yönetilememe nedeni ile başarısızlıkla sonuçlandığı, bu nedenle de ticari girişimcilik ile bölgesel kalkınma arasında negatif yönlü ve olumsuz bir etki olduğu tespit edilmiştir (Dvouletý, Gordievskaya ve Procházka, 2018, s. 5).

Bu duruma bir örnek olarak Almanya'nın eski bir sanayi bölgesi olan Ruhrgebiet'teki tarihsel gelişim dikkat çekicidir. Bölge daha önce iyi bir sanayi bölgesi iken bu özelliğini kaybedince 1960'larda ve 1970'lerde yeniden sanayileşme atılımı yapılmış ancak başarılı olunamamıştır. 1980'lerden bölgesel kalkınma stratejisi ile yeni bir atılım yapılmış ve bu defa başarılı olunmuştur. Bu başarı bölgesel kalkınma stratejisinin diğer bölgelerde de başarılı kalkınma atımlarına yardımcı olabileceğini göstermektedir (Hospers, 2011, s. 5).

Lammarino, Pose ve Storper (2017, s. 1-3) tarafından yapılan çalışmaya göre Avrupa Birliği ülkelerinde 1980'lerde yüksek iken, 1990'larda düşürülmesi başarılı olan bölgeler arası ekonomik gelişmişlik farkları 2000'lerde yeniden yükselmektedir. Bu durum kalkınma ve sosyal refah için tehdit oluşturmaktadır. Bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik çalışmalar yeterince etkin olamamaktadır. Ekonomik anlamda geride olan bölgelerin daha etkin bir şekilde incelenmesi ve bölgeye has daha etkin politikalar geliştirilmesi gerekmektedir.

Önder ve Barış (2017, s. 36-37) "Kalkınma İşbirliğinde Etkinlik Arayışları ve Yeni Aktörler: Paradigma Dönüşümü" isimli çalışmalarında devletlerin kalkınma için yaptığı yardımların etkin olup olmadığını tarihsel süreç içinde incelemiştir. Çalışma sonucuna göre koordinasyonun iyi olmaması, gerçekleştirilebilir hedefler olmaması, bütçe sağlanamaması gibi nedenlerle yardımlar istenen düzeyde başarılı sonuç

vermemiştir. 2003 yılından sonra insan odaklı olan, yoksulluğu bitirmeyi hedefleyen kalkınma yardımları benimsenmiştir. Bu bağlamda kalkınma yardımlarında işbirliği ön plana çıkmıştır. Böylece hesap verilebilirlik, yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin aktif katılımı artmış, geleneksel hiyerarşik kalkınma modelinden, katılımcı bir kalkınma anlayışına doğru dönüşüm sağlanmıştır.

Bilici (2007, s. 396-397) çalışmasında bölgesel kalkınma açısından çok önemli yeri olan KOBİ'lerin durumunu incelemiş KOBİ'lerin en önemli sorununun finansal sorunlar olduğunu tespit etmiştir. Çözüm olarak da düşük vergi oranı, ucuz elektrik, sigorta primlerinin düşürülmesi ve devlet desteğinin artırılması uygulamalarının çözüme katkı yapacağını belirtilmiştir. Ancak aynı çalışmada yoğun bürokrasi, teşvik miktarlarının uğraşmaya değmeyecek kadar az olması nedenleriyle KOBİ'lerin çoğunun teşviklerden yararlanamadığını da tespit etmiştir. Çözüm olarak örgütlerdeki sermaye yetersizliğinin ve kredi kullanımındaki sorunların giderilmesi için çözümler üretilmesi adına teşvik konularında hizmet veren kurumların her ilde tek bir çatıda toplanarak yeni bir kurumsal yapı oluşturulması tavsiye edilmiştir.

Yukarıda verilen literatür çalışmalarından anlaşıldığı üzere, gerek stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde uygulama, gerekse bölgesel kalkınmada başarılı bir model geliştirme konusunda çeşitli aksaklıklar bulunmaktadır. Kuruluş amaçları ve kurumsal kapasiteleri ile kalkınma ajansları belirtilen sorunlara çözüm oluşturabilecek potansiyele sahip kurumlar olarak değerlendirilebilir. Bunun için öncelikle makro plan ile mikro plan arasında tam bir uyum sağlanması gerekmektedir. Yani kalkınma ajanslarını etkileyen ve yönlendirilen paydaşların kalkınma ajansları ile uyumlu olması ve kalkınma ajansları için belirlenen görev tanımlarının ve yetkilerinin belirlenen stratejik hedeflere uygun olması gerekmektedir. Bu çalışmanın stratejik yönetim süreci uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki etkileşimleri belirleme konusunda literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Tanıtılması

Kalkınma kavramının kullanımı daha çok az gelişmiş ülkelerin gelişmiş ülke standartlarına ulaşma süreci anlamında başlamıştır. Anlam olarak ise daha çok ekonomik alanda ilerlemeyi ifade etmekle birlikte, sosyal anlamda ilerlemeyi de içermektedir. Kalkınma kavramı ülkeler açısından incelendiğinde içerdiği anlamlar,

Üretim kapasitesinin artması, ülke altyapısının geliştirilmesi, teknolojik alanda ilerleme sağlanması, doğal kaynakların bulunup ülke ekonomisine kazandırılması şeklinde sıralanabilir (vgn, 2011, s. 265; Akgl, 2008, s. 41).

Bölge kavramı daha çok 2. dünya savaşından sonra ülkelerin daha hızlı kalkınabilmek için tasarlayıp ifade ettikleri bir model olarak ortaya çıkmıştır. Tasarlanan modelde kalkınmanın sağlanması için merkezi hkmetin uğraşması yerine benzer özelliklerdeki alt bölgelerin bu bölgelere atanmış yöneticiler tarafından kalkınması için çalışmasının daha sonuç getirici olacağı düşüncesi vardır. Böylece yönetim rgtlemesinde tabandan tavana örgütleme önem kazanmıştır. Bu şekilde merkezden yerele sağlanan yetki devrinin kalkınmada daha başarılı olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda kalkınma ajansları bölgesel kalkınmada nc rol üstlenecek, yarı özerk idari yapıda, üst seviyede teknik yeterliliğe sahip kurumlar olarak ortaya çıkmıştır.

Yukarıda ifade edilen bölge ve kalkınma kavramlarının anlamları birleştirildiğinde bölgesel kalkınma kavramının anlamı da ortaya çıkmaktadır: kalkınmanın bölge odaklı olarak gerçekleştirilmesi. Bölgesel kalkınma ile hedeflenen ise bölgelerin farklılaşan üretim kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmektir. Bölgeler arası gelişmişliğin farklılaşması sadece az gelişmiş ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de önemli bir sorun olup, çözülebilmesi için büyük çabalar sarf edilmektedir. Bu hedefe ulaşılabilirse dolaylı olarak genel kalkınmanın da daha başarılı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle az gelişmiş bölgelere öncelik verilmekte ve çeşitli ayrıcalıklar tanınarak kalkınmasına katkı sağlanmaktadır (Bakırcı vd, 2014, s. 282).

Bölge kavramı kalkınma açısından çok güzel ve faydalı bir yaklaşım olmakla birlikte bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak 10’larca yıl sürecek kadar uzun ve başarıya ulaşması zor bir hedeftir (Hospers, 2011, s. 54). Bu nedenle çok etkin politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltma politikalarının kullandığı bazı araçlar vardır. Bu araçlardan en yaygın olanı; yatırım teşvikleri ve kamu yatırımlarıdır. Belirtilen araçlar tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sıklıkla kullanılmaktadır. Bu tarz politika uygulamalarından giderek daha fazla verim elde edilse de henüz arzu edilen sonuca ulaşılamamış ve bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farkları istenen seviyede azaltılamamıştır (Bakırcı vd, 2014, s. 283).

1999 yılında Helsinki Zirvesi'nde alınan Avrupa Birliği adaylık statüsü ile, Türkiye için bölgesel politika uygulamaları alanında bazı yeni uygulamalar geliştirilmiştir. Bunda öncelikli amaç AB yasal ve idari yapısı ile uyumlu bölgesel politikalar oluşturmaktır. Yapılan uygulamalardan bir tanesi de 2002 yılı itibarıyla belirlenen bölge sınıflandırmasıdır. AB Bölgesel İstatistik Sistemi'ne uygun istatistiklerde belirtilen bölgelerin sosyal ve ekonomik verilerine göre analizler yapılmış ve istatistiki bölge sınıflandırmaları yapılmıştır (Resmi Gazete, 2002).

İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

- **Düzey 3** : 81 ilden oluşmaktadır.
- **Düzey 2** : Ekonomik, sosyal ve coğrafi açıdan benzer ve komşu iller gruplandırılmıştır. Böylece toplam 26 bölge oluşturulmuştur.
- **Düzey 1** : Düzey 2 bölgelerinde de grupta yapılmış ve 12 bölge oluşturulmuştur.

Uygulanan yeni yapıda, 2006 yılında kabul edilen 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri” hakkındaki kanun ile ülkemizde kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. 2006 yılında yürürlüğe giren kanun ile kurulan ilk kalkınma ajansları İzmir ve Çukurova'da olmuştur. 2008 yılında 8 yeni kalkınma ajansı, 2010 yılında ise 16 yeni kalkınma ajansına faaliyete başlamıştır. Böylece tüm ülkede oluşan 26 kalkınma ajansı bölgesi Türkiye Haritası üzerinde Şekil 11'de gösterilmiştir.



Şekil 11. Türkiye Haritası üzerinde 26 kalkınma ajansı bölgesi

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019, s. 4

AB Bölgesel İstatistik Sistemi'ne uygun istatistiki bölge birimleri sınıflandırmaları yapılırken analize dahil edilen sosyal ve ekonomik veriler beşeri sermaye ve istihdam, gelir, ekonomik yapı, girişimcilik ve yenilik, sosyal ve fiziki altyapı, erişilebilirlik, dijital yaşam ve iletişim, doğal yapı, çevre ve iklim değişikliği, enerji, kurumsal yapı ve sosyal sermaye, yerleşim deseni ve gelişme eğilimleri ve gelişmişlik ve gelir şeklindedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 31). Bu istatistiki verilere göre oluşturulan düzey 1 ve düzey 2 bölgeleri ile bu bölgelerde düzey 3 olarak isimlendirilen iller ve her bir bölgenin kalkınma ajansları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Düzeylerine Göre Bölgeler ve Kalkınma ajansları

Düzy 1	Düzy 2	Kapsanan İller	İlgili Kalkınma Ajansı
TR1	TR10	İstanbul	İstanbul
TR2	TR21	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	Trakya
	TR22	Balıkesir, Çanakkale	Güney Marmara
TR3	TR31	İzmir	İzmir
	TR32	Aydın, Denizli, Muğla	Güney Ege
	TR33	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	Zafer
TR4	TR41	Bilecik, Bursa, Eskişehir	Bilecik, Bursa, Eskişehir
	TR42	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	Doğu Marmara
TR5	TR51	Ankara	Ankara
	TR52	Karaman, Konya	Mevlana
TR6	TR61	Antalya, Burdur, Isparta	Antalya, Burdur, Isparta
	TR62	Adana, Mersin	Çukurova
	TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	Doğu Akdeniz
TR7	TR71	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir	Ahiler
	TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	Orta Anadolu
TR8	TR81	Bartın, Karabük, Zonguldak	Batı Karadeniz
	TR82	Çankırı, Kastamonu, Sinop	Kuzey Anadolu
	TR83	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	Orta Karadeniz
TR9	TR90	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Doğu Karadeniz
TRA	TRA1	Bayburt, Erzincan, Erzurum	Kuzeydoğu Anadolu
	TRA2	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	Serhat
TRB	TRB1	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	Fırat
	TRB2	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	Doğu Anadolu
TRC	TRC1	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	İpekyolu
	TRC2	Diyarbakır, Şanlıurfa	Karacadağ
	TRC3	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	Dicle

Kaynak: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060208-1.htm>

09/07/2018 tarih ve 30473 sayılı Mükerrer Resmi Gazetede yayımlanmak suretiyle yürürlüğe giren “703 sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması” hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlanmış, destek ve teşvik mekanizmalarının daha etkin yürütülmesi hedeflenmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019, s. 7,8)

Bölgesel kalkınma yaklaşımı gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır kalkınma ajansları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İlk örnek ABD’de 1933 yılında kurulan Tenesse Valley Agency olmuştur. Kalkınma ajansları özellikle 2. dünya savaşı sonrasında Avrupa’da yaygınlaşmıştır. Kalkınma ajanslarının ilk belirlenen misyonları 1950’li ve 1960’lı yıllarda yabancı yatırımları çekmek ve endüstriyel parkları yönetmek şeklinde olmuştur. Daha sonraları yerel şirketlere danışmanlık şeklinde hizmetler sunmuşlardır. 1980’li yıllardan sonra ise finansal desteklere başlamıştır. Bundan sonraki dönemde Avrupa’da kalkınma ajanslarının aşağıdaki kriterleri sağlaması gerekmektedir (Roberts ve Lloyd, 2010, s. 75):

- Yarı özerk yapıda olmalıdır.
- Stratejik olarak bölgedeki örgütler desteklenmelidir. Bölgenin beceri ve bilgi yapısının iyileştirilmesi sağlanmalıdır.
- Bölgenin tüm kapasitesi değerlendirilmelidir. Bölgeye has potansiyel alanlar tespit edilmeli ve desteklenmelidir.
- Bölgedeki diğer paydaşlar tarafından desteklenmelidir.
- Yatırımların koordinasyonu sağlanmalıdır.

Türkiye’de 2006 yılında kabul edilen 5449 sayılı kanuna göre kalkınma ajanslarının kuruluş amacı “kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plan ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel kalkınmayı hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” şeklindedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060208-1.htm>).

Ülkemizde kalkınma ajanslarının kuruluş amacını gerçekleştirebilmesi ile ilgili sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yarı özerk kuruluşlardır ve faaliyet gösterilen bölgenin kalkınması için kararlar bağımsız olarak alınabilir.
- Teknik açıdan yeterliliği çok yüksek personele sahiptir.
- Belirlenen kalkınma hedeflerine uygun projeler desteklenir.
- Bölgenin kalkınmasına uygun her türlü yatırım teşvik edilir.
- Stratejik olarak sadece yerel firmalar tarafından ve sadece kalkınma ajansının sorumlu olduğu bölge içinde gerçekleştirilen projeler desteklenir.

Ülkemizde Kalkınma Ajanslarının görevleri “4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 188. Maddesi” ile aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak, söz konusu projeleri izlemek ve değerlendirmek
- Yerel ve kırsal kalkınmayı destekleyici kapasite geliştirme faaliyetlerinde bulunmak
- Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerini geliştirmek ve bu kesimlerin kalkınmayı destekleyici projelerini izlemek
- Bölgenin kalkınmasını sağlayacak imkânları tespiti dönük araştırmalar yapmak
- Bölgenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak
- İkili veya çok taraflı uluslararası programları tanıtmak ve bu kapsamda proje geliştirilmesine katkı sağlamak

Ülkemizde kalkınma ajansları, mali destek kapsamında çerçevesi bölge planları, stratejik planlar ve mali destek programları ile paydaşlarca belirlenen ve yönetim kurullarınca onaylanan önceliklerin hayata geçirilmesine katkıda bulunacak projelere destek sağlamaktadır. Bu kapsamda kalkınma ajansları yararlanıcılara mali destek yanında teknik destek, doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği sağlamaktadır.

Teknik destek programları, yerel yönetimlerin, yerel yönetim birliklerinin, üniversitelerin, meslek okullarının, araştırma enstitülerinin, kamu kurum ve kuruluşlarının, meslek kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının teknik kapasitelerini artırmak amacıyla verilmektedir. Doğrudan faaliyet desteği, kalkınma ajanslarının mali desteklerin sağlandığı proje teklif çağrısına çıkmaksızın, yararlanıcının araştırma, planlama ve fizibilite raporu hazırlama gibi alanlarda yararlanıcılara doğrudan sağladığı karşılıksız desteklerdir. Güdümlü proje destekleri, kalkınma ajansı tarafından özel olarak belirlenen bir alanda olmak kaydı ile bölgesel gelişmeye, bölgenin rekabet edebilirliğine, bölgedeki iş ortamının geliştirilmesine katkı sağlayabilecek projelerin doğrudan desteklenmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, s. 64-65).

Proje destek mekanizmaları ülkemizde bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu noktada destek sağlanacak projeleri belirlerken projelerin sahip olması gereken en önemli konular verimlilik, öngörülebilirlik, bölgenin projeye ihtiyacı, istihdama katkı, yüksek katma değer ve ihracat artışı şeklinde özetlenebilir (Şengül ve Şengül, 2018, s. 19).

Yukarıda kısaca sıralanan görevlerin, faaliyetlerin, fonksiyonların ve hedeflerin başarı ile gerçekleştirilebilmesi açısından, stratejik yönetim uygulamalarının önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bunun için öncelikle bölgenin iç çevre ve dış çevre analizinin yapılması ve bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Çalışmada iç çevre kalkınma ajansının örgüt olarak fiziki ve teknolojik altyapısı, personeli, faaliyet yapısı ve örgüt kültürü şeklindedir. Dış çevre ise kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdikleri bölgenin yasal, politik, teknolojik ve kültürel çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Buradan elde edilecek verilere göre de stratejik planlama yapılması ve yapılan planın stratejik yönetim prensiplerine göre uygulanması gerekmektedir. Uygulamada stratejik yönetim prensiplerine uymak çok önemlidir. Zira kalkınma ajanslarının kaynakları hedeflerine göre oldukça sınırlıdır. Yani kaynaklar bölgenin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli değildir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019, s. 31).

Kalkınma ajanslarının gerçekleştirdiği faaliyetlere kısaca değinmekte fayda vardır. 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporuna göre ajansların faaliyetlerini beş ana başlık altında yürüttükleri görülmektedir. Bu çerçevede ajanslar; planlama, fizibilite çalışmaları, işbirliklerinin güçlendirilmesi, yatırıma teşvik için tanıtım çalışmaları ve mali destek şeklinde bölgelerinin gelişme süreçlerine katkı sağlamaktadır. 2018 yılında kalkınma ajansları 250’den fazla rapor hazırlamıştır. Bu raporlar arasında daha çok bölgesel girişimcilik analiz raporları ve sektör raporları bulunmaktadır. Kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların eğitim, kurumsal kapasite geliştirme gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yürütülen teknik destek programı uygulamaları kapsamında 1.169 projeye 13,3 milyon TL kaynak tahsis edilmiştir. Sağlanan mali destekler ise, ajansların kuruluşundan 2018 sonuna kadar destek talep edilen proje sayısı, destek sağlanan proje sayısı bu projelere sağlanan destek tutarı ve proje sahiplerinin kendilerinin sağladığı eş finansman şeklinde Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. 2018 Sonuna Kadar Sağlanan Finansal Destekler

Başvuru Sayısı	Desteklenen Proje	Eş Finansman	Destek Tutarı
67.400	20.400	5.300.000.000	7.400.000.000

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019:2

2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Alpkan ve Doğan (2008:39) hemen hemen tüm stratejik yönetim süreci bileşenleri ile kurumsal performans göstergeleri arasında olumlu ilişki tespit etmiştir. Buna göre stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının kurumsal performans açısından ayrı ayrı katkısı vardır. Her hangi bir aşamasının ihmal edilmesi kurumsal performansın bir veya birkaç yönünde olumsuz etkiye neden olmaktadır. Diğer bir çalışmaya göre de stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans etkisi ile ilgili olarak, stratejik planlama, gerekli olan tüm kaynakları belirlemeye, kaynakları doğru yönlendirmeye ve çalışanların kurumsal hedeflere uygun çalışmalarına imkân sağlamaktadır (Küçüksüleymanoğlu,2008, s. 410).

Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) Endonezya’nın Malang şehrindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmalarında, iç çevre, dış çevre, stratejik planlama ve stratejik esnekliğin örgütlerin pazara uyum sağlaması üzerindeki

etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda stratejik planlamanın pazar uyumu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Beckett ve Koenig (2005, s. 8) kurumsal hedeflere ulaşabilmenin ancak; bu hedefleri gerçekleştirmeye imkân sağlayacak etkinliğe sahip bir örgüt yapısı ile mümkün olduğunu, dolayısıyla başarılı bir stratejik örgütlemenin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olacağını belirtmiştir.

Yörük ve Bozok (2015, s. 17) çalışmasında Afyon Kocatepe Üniversitesi'ndeki stratejik planlama faaliyetlerini ve bunun kurumsal hedeflere katkısını incelenmiş ve çalışma sonucunda stratejik planlamanın başarı ile gerçekleştirildiğini, yapılan planların kurumsal hedeflere katkı sağladığını, ancak stratejik planlamanın sağladığı katkının devam ettirilebilmesinin stratejik esneklik fonksiyonu ile mümkün olacağını ifade etmiştir. Değişen çevre koşullarında örgütlerin kurumsal performanslarını geliştirmek ve rekabet avantajını devam ettirmek için gerekli stratejik esneklikleri sağlaması gerekmektedir (Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57).

Yukarıda verilen literatür bilgisi dikkate alınarak stratejik yönetim süreci aşamalarının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olacağı yönünde H₁ hipotezleri belirlenmiştir.

- H₁: Stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₁₁: Stratejik planlamanın kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₁₂: Stratejik örgütlemenin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₁₃: Stratejik uygulamanın kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₁₄: Stratejik kontrolün kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₁₅: Stratejik esnekliğin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Stratejik yönetim süreci Ülgen ve Mirze (2016, s. 59), Eren (2013, s. 16) ve diğer pek çok yazar tarafından belirtildiği gibi çevre analizleri ile başlayan planlama uygulama ve kontrol ile devam eden ve nihayetinde kurumsal performans ile sonuçlanan bir süreçtir. Bu nedenle bir örgütü oluşturan veya etkileyen örgütün iç çevresi ve dış çevresi, örgütün tüm faaliyetlerini kapsayan stratejik yönetim süreci ve örgütün kurumsal hedefleri baştan sona doğru etki oluşturan olgulardır.

Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230-232) küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda hem iç çevrenin hem de dış çevrenin stratejik planlama ve stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada aracı değişken analizi de yapılmış ve stratejik planlamanın hem dış çevrenin hem de iç çevrenin örgütlerin market uyumu üzerindeki etkisi üzerinde aracı değişken rolü olduğunu tespit etmiştir.

Küçüksüleymanoğlu (2008, s. 410) stratejik planlama öncesinde iç çevre analizi yapmanın ve buradan elde edilen sonuçları dikkate almanın maliyetleri düşürme, çalışan motivasyonunu artırma ve kurumsal performansı yükseltme açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Papatya vd. (2019, s. 1670) tarafından Ankara ilindeki dört veya beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan araştırmada çevre analizlerinin stratejik esneklik, stratejik yönetim süreci ve kurumsal performans üzerinde güçlü bir şekilde etki sahibi olduğu tespit edilmiştir. Alpkan ve Doğan (2008, s. 39) iç ve dış çevre analizi sayesinde örgüt üst düzey yöneticilerinin daha isabetli kararlar aldığını, bu sayede hem stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının hem de kurumsal performansın olumlu etkilendiğini tespit etmiştir.

Yukarıda verilen literatür bilgisi dikkate alındığında çevre analizlerinin, stratejik yönetim süreci aşamalarını ve kurumsal performansı olumlu yönde etkileme potansiyeli vardır. Buna göre H₂ ve H₃ hipotezleri belirlenmiştir.

- H₂: Çevre analizlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₂₁: Dış çevre analizinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₂₂: İç çevre analizinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H₃: Çevre analizlerinin stratejik yönetim süreci üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₁: Dış çevre analizinin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₂: Dış çevre analizinin stratejik örgütlenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₃: Dış çevre analizinin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₄: Dış çevre analizinin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₅: Dış çevre analizinin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₆: İç çevre analizinin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₇: İç çevre analizinin stratejik örgütlenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₈: İç çevre analizinin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₉: İç çevre analizinin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₃₁₀: İç çevre analizinin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Stratejik planlama süreci özellikle de stratejik hedeflerin belirlenmesi, örgütte herkesin yetki ve sorumluluklarını bilip doğru işi yapabilmeleri ve bunun sonucunda da stratejik kontrol aşamasını gerçekleştirebilmeye imkan sağlanması açısından kritik bir aşamadır (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 81). Örgütlerin stratejik planlama yapması gelecekte yaşanabilecek olumlu ve olumsuz her türlü ihtimale karşı daha hazır hale gelmelerini ve stratejik esnekliği daha kolay gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 84)

Memduhoğlu ve Uçar (2012, s. 550) çalışmalarında Van ilindeki ilköğretim okullarında stratejik planlamanın ve sonrasındaki aşamaların nasıl ve ne kadar yapıldığını incelemiştir. Araştırma sonucunda stratejik planlamaların yapıldığı ancak;

stratejik örgütlemenin belirlenen planları gerçekleştirmeye uygun olmadığı, bu nedenle stratejik uygulama aşamasında aksaklık olduğu belirlenmiştir.

Songür (2015, s. 557) çalışmasında kamu sektöründe stratejik planlama ve stratejik uygulama faaliyetlerini incelemiştir. Uygulamalarda yaşanan aksaklıkların ülkemize has olmadığını, benzer sorunların uygulamanın ilk yıllarında dünyadaki diğer ülkelerde de yaşandığını tespit etmiştir. Bu sorunların diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de zamanla azaldığını, örneğin stratejik planların uygulanmasına olan kamu direncinin büyük oranda ortadan kalktığını hatta stratejik planlama ve sonrasındaki sürecin öğretici ve geliştirici olarak değerlendirilmeye başlandığını belirlemiştir.

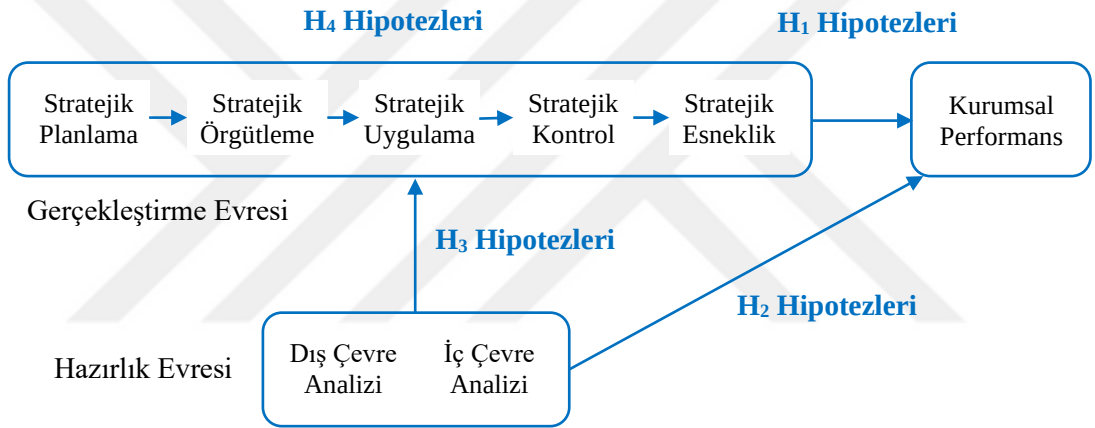
Arabacı vd (2015, s. 1464) stratejik planlama ve stratejik uygulama sürecinde yaşanan sorunları incelediği çalışması sonucunda en büyük sorunların stratejik kontrol aşamasının yetersizliğinden ve stratejilerin nasıl uygulanacağı ile ilgili uygulayıcıların yeterli bilgi sahibi olmamasından kaynaklandığını tespit etmiştir.

Yukarıda verilen literatür bilgisi dikkate alınarak önceki stratejik yönetim süreci aşamalarının sonrakiler üzerinde etkisi olacağı yönünde H₄ hipotezleri belirlenmiştir.

- H₄: Stratejik yönetim süreci aşamalarının kendinden sonraki stratejik yönetim süreci aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₁: Stratejik planlamanın stratejik örgütleme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₂: Stratejik planlamanın stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₃: Stratejik planlamanın stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₄: Stratejik planlamanın stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₅: Stratejik örgütlemenin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H₄₆: Stratejik örgütlemenin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H₄₇: Stratejik örgütlemenin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄₈: Stratejik uygulamanın stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄₉: Stratejik uygulamanın stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄₁₀: Stratejik kontrolün stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda açıklanan etkileşimlerin ve hipotezlerin modeli aşağıda Şekil 12’de verilmiştir.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli

2.4. Araştırmanın Kullanılan Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği faktör analizi ile analiz edilmiştir. Faktör analizi ölçeğin kalitesini ve geçerliliğini belirlemek için yapılması gereken en önemli analizlerdendir. Faktör analizinin esas amacı veri setini küçülterek daha kolay anlaşılabilir hale getirmektir. İki çeşit faktör analizi uygulanmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis), yeni oluşturulmuş bir ölçeğin ifadelerinin altında yatan faktörleri keşfetmeyi amaçlarken; doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ise eski bir ölçek, farklı bir araştırmada kullanıldığında ilk faktör yapısına uyup uymadığını test etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

Çalışmada kullanılan çevre analizi, stratejik yönetim süreci ve kurumsal performans ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi analizi uygulanmıştır. Daha sonra belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlılığını test etmek için de Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan betimleyici istatistikler bağlamında çevre analizi, stratejik yönetim süreci ve kurumsal performansa ilişkin ifadeler ve belirlenen faktörler yüzde ve frekans dağılımı yöntemi ile incelenmiştir. Literatür bilgilerine göre oluşturulan hipotezler ise çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizi IBM SPSS Istatistics 22 ve IBM SPSS AMOS 26 paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Uygunluk Analizleri

Çalışmada çevre analizlerini, stratejik yönetim sürecini ve kurumsal performansı ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Kalkınma ajanslarında çevre analizlerinin ve stratejik yönetim süreçlerinin ne derecede uygulandığının ve kurumsal performansta ne derece başarı sağlandığının tespit edilmesi amacıyla geliştirilen ölçek toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan ifadeler Ek 1’de verilmiştir.

Çalışmada kullanılan verilerin öncelikle normal dağılıp dağılmadığı belirlenecektir. Daha sonra açıklayıcı faktör analizi ile ölçek ifadelerin ait olduğu faktörler belirlenecek ve belirlenen faktörler doğrulayıcı faktör analizi ile kesinleştirilecektir. Bunda sonra da tüm faktörlerin ayrı ayrı içsel tutarlılığını test etmek için Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi uygulanacaktır.

2.5.1. Normallik Testi

Parametrik testlerde verilerin normal dağıldığı kabul edildiğinden (Büyüköztürk, 2015, s. 8), ölçekten elde edilen verilen normal dağılıp dağılmadığı ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre belirlenmiştir. Normal dağılım olması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin alması gereken değerler ile ilgili olarak Tabachnick ve Fidell, (2015, s. 79) -1,5 ile +1,5 aralığında değerler almasının yeterli olacağını belirtirken George ve Mallery, (2010, s. 95) -2 ile +2 aralığında değerler almasının yeterli olacağını ifade etmiştir. Elde edilen veriler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek İfadelerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktör	Çarpıklık	Basıklık
M1	-0,546	0,450
M2	-,0522	0,286
M3	-0,831	1,493
M4	-0,600	1,211
M5	-0,366	-0,455
M6	-0,484	-0,312
M7	-0,632	0,130
M8	-0,533	0,212
M9	-0,166	0,304
M10	-0,340	0,391
M11	-0,208	-0,369
M12	-0,299	0,116
M13	-0,691	0,126
M14	-0,653	0,170
M15	-0,797	1,565
M16	-0,846	0,626
M17	-0,394	0,036
M18	-0,669	0,674
M19	-0,397	0,642
M20	-0,443	0,812
M21	-0,453	0,420
M22	-0,398	0,417
M23	-0,472	0,150
M24	-0,434	0,376
M25	-0,452	0,152
M26	-0,367	0,068
M27	-0,456	0,423
M28	-0,310	-0,278
M29	-0,530	0,784
M30	-0,418	-0,186
M31	-0,673	0,864
M32	-0,480	0,407
M33	-0,128	-0,606
M34	-0,302	0,028
M35	-0,151	-0,251
M36	-0,524	0,557
M37	-0,548	0,786
M38	-0,374	-0,017
M39	-0,386	0,274
M40	-0,450	0,038

Analiz sonuçlarına göre tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu, hatta 80 değerden 79 tanesinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu, sadece 1 verinin (1,565) sınır değerini çok az üstünde kaldığı görülmektedir. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

2.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi uygulanabilirliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett-küresellik testi ile analiz edilmektedir. Verilerden faktör elde etmeye uygunluğa karar verebilmek için KMO değerinin en az 0,6 olması beklenir. İfadeler arasında olması gereken korelasyon Bartlett küresellik testinde ki-kare testinin anlamlı çıkması ile belirlenir (Büyüköztürk, 2015, s. 136). Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testleri ile analiz edilmiştir. KMO oranı $0,92 > 0,60$ olduğu için veri seti faktör analizine uygundur. Oranın 0,80'den büyük bir değer alması verilerin faktör analizi için oldukça iyi seviyede uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014, s. 322). Bartlett testinin sonucu ($p=0,00<0,05$) anlamlı olduğundan değişkenler arasında yüksek korelasyon vardır ve veriler faktör analizine uygundur.

Ölçeklerin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan ifadelerin faktörler şeklinde nasıl kümelendikleri ve bu faktörlerin birbirlerini nasıl ve ne kadar etkilediği araştırılır. Faktör analizi ile çok sayıda ifadeden, bu ifadelerin hepsini kapsayan daha az ifadeye ulaşmak hedeflenir. Bulunan her faktör (ifade grubu) gözlenemeyen bir olguyu temsil eder. Faktörler arası ilişkilerin yüksek olması, modelin doğru kurgulandığını model ile oluşturulan hipotezlerin ölçülebildiğini gösterir. Bunu da ölçeğin faktör analizi sonucu bulunan açıklanan varyans oranı gösterir. Varyans açıklama oranı en az % 50 olmalıdır (Altunışık vd., 2012, s. 275).

Faktör analizinde toplam varyans veya paydaşlık değerleri (communalities) her ifadenin ilişkili olduğu faktörlerle bağımlı göstermektedir. Oran ne kadar yüksek ise faktörde ifadenin katkısı o kadar fazla demektir. Toplam varyanslar temel bileşenler metodu (Principal Component Analysis) ile çıkarılmıştır. Çıkartma (extraction) değerleri, yani her bir ifadenin açıkladığı toplam varyans Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Ölçeğe İlişkin Toplam Varyanslar

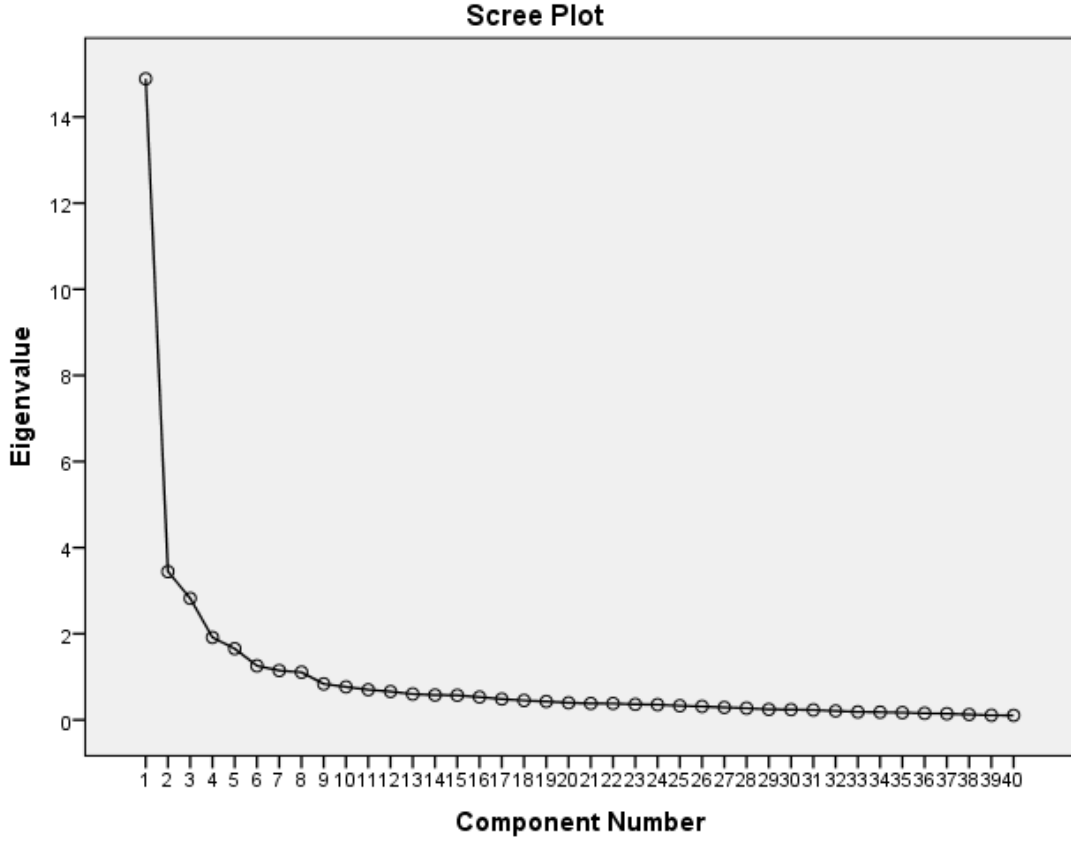
Faktör	Başlangıç	Çözüm
M1	1	0,716
M2	1	0,738
M3	1	0,645
M4	1	0,609
M5	1	0,743
M6	1	0,764
M7	1	0,789
M8	1	0,714
M9	1	0,657
M10	1	0,739
M11	1	0,625
M12	1	0,707
M13	1	0,697
M14	1	0,694
M15	1	0,488
M16	1	0,663
M17	1	0,729
M18	1	0,736
M19	1	0,753
M20	1	0,815
M21	1	0,576
M22	1	0,716
M23	1	0,677
M24	1	0,808
M25	1	0,845
M26	1	0,771
M27	1	0,702
M28	1	0,567
M29	1	0,643
M30	1	0,694
M31	1	0,699
M32	1	0,753
M33	1	0,756
M34	1	0,809
M35	1	0,499
M36	1	0,731
M37	1	0,783
M38	1	0,785
M39	1	0,674
M40	1	0,726

İfadelerin toplam varyans değerlerinin (communalities) 0,50 değerinin üzerinde olması her bir ifadenin diğer ifadelerle ortak değişkenliği paylaştığını göstermektedir. Bir ifadenin toplam varyans değeri 0,5'ten küçük ise bu ifadenin testten çıkarılması ve analizin yeniden yapılması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78). Tablo 7'de görülen maddelerin toplam varyanslarına bakıldığında M15 ve M35 ifadelerinin 0,5'ten daha düşük değer aldığı görülmektedir. Bu aşamada ilgili ifadelerin analizden çıkarılması uygun görülmemiştir. Zira toplam varyansı nispeten düşük olduğu halde bazı ifadelerin ilgili faktörle anlamlı bir bağı olabilmektedir. Paydaşlık oranı yüksek olduğu halde faktörle anlamlı bir bağı olmayan ifadeler de olabilmektedir (Şencan, 2005: 389). Döndürülmüş faktör yükleri ile elde edilecek ek analiz verisi sonrasında hangi ifadelerin analizden çıkarılacağına karar vermek gerekmektedir. Bu verilere göre analizden ifade çıkarmaya gerek yoktur. Böylece 40 adet ifadenin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinde faktör sayısına Özdeğer (Eigenvalues) istatistiği ve Scree test (Çizgi grafiği) ile karar verilmiştir. Özdeğer istatistiğinde 1'den büyük olan ifadeler kabul edilir. Scree test diyagramında eğrinin eğiminin azalıp düzleşmeye başladığı nokta ile uygun faktör sayısına karar verilir (Kalaycı, 2014, s. 322).

Tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerinin en az %50'yi geçiyor olması faktör analizinin önemli bir kriteridir. Zira belirlenen faktörler toplam varyansın yarısından azını açıklıyorsa faktörlerin ölçeği yeterince temsil etmediği anlaşılar. Ölçek açıklayıcı faktör analizi sonuçlarında özdeğeri % 1'den büyük 8 faktörün açıkladığı toplam varyans değeri % 70,586'dır. Dolayısıyla 8 faktörlü yapı uygundur (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).

Scree testi (çizgi grafiği) sonucu da Şekil 13'te verilmiştir. Grafikte eğrinin 8. faktör sayısından sonra düzleştiği görülmektedir. Dolayısıyla scree testi de ölçeğin 8 faktörlü yapısını doğrulamaktadır. Buna göre ölçeğin faktör sayısı 8 olarak belirlenmiştir.



Şekil 13. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği İlk Hali

Bundan sonra çevre analizleri, stratejik yönetim süreci aşamaları ve kurumsal performans faktörlerini oluşturan ifadeleri belirlemek için Oblimin with Kaiser Normalization faktör döndürme ve “Temel Bileşenler Metodu” ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İki veya daha fazla faktörlü ölçeklerde kullanılan ifadelerin hangi faktörlerde yer alacağını netleştirmek için iki farklı döndürme yöntemi kullanılmaktadır. Dikey (orthogonal) döndürme, faktörler arasında ilişki olmadığı varsayıldığı durumlarda, varimax, quartimax ve equamax teknikleri ile kullanılmaktadır. Eğik döndürme ise faktörler arasında ilişki olduğu varsayıldığı durumlarda kullanılır. Eğik döndürme oblimin, orthoblique ve promax teknikleri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2014, s. 322). Araştırmada faktörler arasında ilişki olacağı beklendiğinden Oblimin with Kaiser Normalization döndürme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Ölçeğe İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi İlk Hali

İfadeler	Faktörler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
M25	0,916							
M26	0,828							
M24	0,801							
M22	0,741							
M27	0,734							
M23	0,710							
M28	0,557							
M21	0,333		0,301				0,323	
M2		0,873						
M4		0,714						
M1		0,698						
M3		0,577						
M31			0,849					
M34			0,846					
M32			0,837					
M33			0,807					
M30			0,798					
M29			0,681					
M35			0,639					
M36				0,835				
M37				0,831				
M38				0,761				
M40				0,679				
M39				0,611				
M12					0,809			
M14					0,806			
M13					0,760			
M10					0,740			
M9					0,675			
M11					0,614			
M15					0,510			
M6						0,805		
M7						0,805		
M5						0,677		
M8						0,574		
M20							0,798	
M19							0,651	
M18								0,774
M16								0,705
M17								0,641

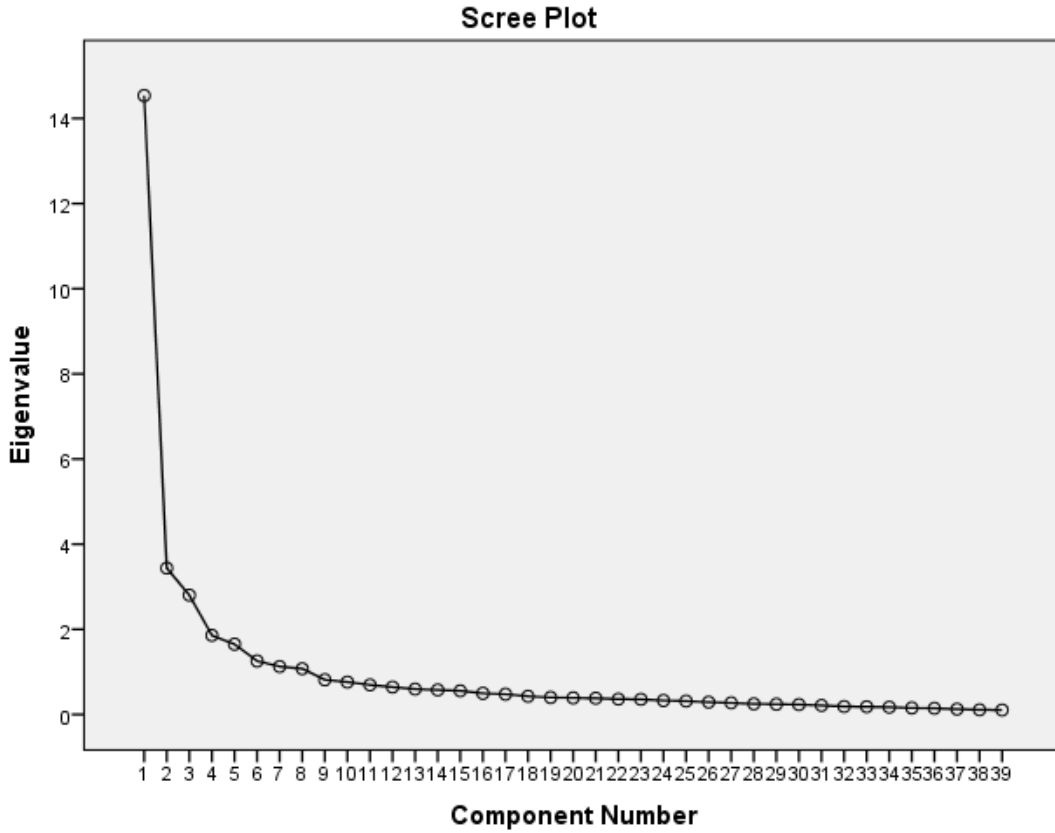
Döndürme sonrası elde her bir ifadenin faktörlere yüklerinin en az kaç değerinin anlamlı olduğunun göstergesi örneklem sayısıdır. 350 örnekleme 0,3 üzeri, 200 örnekleme 0,4 üzeri, 120 civarında 0,5 üzeri ve 85'te 0,6 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78). M21 ifadesi, bir faktöre yüklenmediği ve faktör yükünün 0,40'e eşit veya büyük olma kriterini yerine getirmediği için analizden çıkarılmıştır. Oblimin with Kaiser Normalization döndürme ile temel bileşenler faktör analizi tekrar uygulanmıştır. Kalan 39 ifadede bütün ifadelerin faktör yükleri 0,4'ün üzerinde elde edildiğinden yapı geçerliliği ortaya çıkmış olmaktadır. Elde edilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.



Tablo 9. Ölçeğe İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi Sonucu

İfadeler	Faktörler								T.Var. Çöz.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
M25	0,919								0,847
M26	0,831								0,775
M24	0,807								0,809
M22	0,744								0,714
M27	0,742								0,710
M23	0,703								0,681
M28	0,568								0,582
M2		0,873							0,742
M4		0,716							0,611
M1		0,692							0,716
M3		0,562							0,643
M31			0,853						0,698
M34			0,851						0,812
M32			0,843						0,757
M33			0,809						0,757
M30			0,800						0,698
M29			0,684						0,645
M35			0,631						0,505
M36				0,843					0,730
M37				0,842					0,785
M38				0,766					0,782
M40				0,685					0,728
M39				0,614					0,674
M12					0,803				0,707
M14					0,801				0,693
M13					0,753				0,699
M10					0,741				0,754
M9					0,673				0,663
M11					0,607				0,623
M15					0,497				0,503
M6						0,830			0,768
M7						0,812			0,781
M5						0,707			0,751
M8						0,587			0,713
M20							0,776		0,806
M19							0,651		0,766
M18								0,759	0,732
M16								0,688	0,655
M17								0,633	0,729
Özdeğerler	14,54	3,438	2,802	1,858	1,651	1,256	1,127	1,076	
Aç. Var. (%)	37,27	8,814	7,185	4,763	4,235	3,222	2,889	2,758	

Scree testi (çizgi grafiği) son hali de Şekil 14'te verilmiştir. Grafikte eğrinin 8. faktör sayısından sonra düzleştiği görülmektedir.



Şekil 14. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği Sonucu

Tablo 9'da döndürme işlemi sonrası ifadelerin hangi faktörlere yüklendiği ve faktör yük değerleri görülmektedir. Birden fazla faktörlü ifade olmadığı anlaşılmaktadır. Böylece ölçeğin faktör yapısı ortaya çıkmış olmaktadır. Temel bileşenler analizi ile yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan ilk faktör varyansın en önemli bölümünü açıklamaktadır. Bundan sonraki her bir faktör sırasıyla azalarak açıklanan varyansa katkıda bulunmaktadır (Şencan, 2005, s. 404).

Bu aşamadan sonra döndürülmüş faktör matrisinde oluşan faktörlere yapılacak olan isimlendirilme, faktör içerisinde bulunan ifadelere göre belirlenecektir. 1. faktör altındaki tüm ifadeler stratejik kontrole yönelik, 2. faktör altındaki tüm ifadeler dış çevre analizine yönelik, 3. faktör altındaki tüm ifadeler stratejik esnekliğe yönelik, 4. faktör altındaki tüm ifadeler kurumsal performansa yönelik, 5. faktör altındaki tüm ifadeler stratejik planlamaya yönelik, 6. faktör altındaki tüm ifadeler iç çevre analizine

yönelik, 7. faktör altındaki tüm ifadeler stratejik uygulamaya yönelik, 8. faktör altındaki tüm ifadeler stratejik örgütlemeye yönelik olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin sekiz faktörlü yapısı ile faktörlerin ve her bir faktör içindeki ifadelerin uygun olarak isimlendirilmiş hali Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Faktörlerin ve İfadelerin İsimlendirilmesi

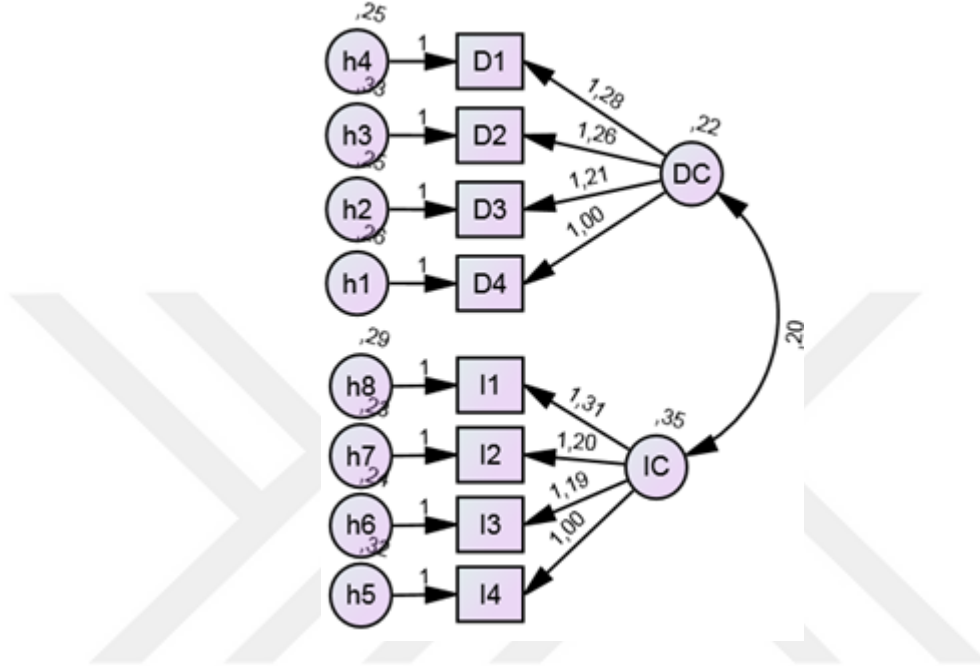
Faktör	Faktör İsimleri	İfade Maddeleri	İfade İsimleri
1	Stratejik Kontrol (SK)	M25, M26, M24, M22, M27, M23, M28	K25, K26, K24, K22, K27, K23, K28
2	Dış Çevre Analizi (DC)	M2, M4 , M1, M3	D2, D4, D1, D3
3	Stratejik Esneklik (SE)	M31, M34, M32, M33, M30, M29, M35	E31, E34, E32, E33, E30, E29, E35
4	Kurumsal Performans (KF)	M36, M37, M37, M40, M39	F36, F37, F37, F40, F39
5	Stratejik Planlama (SL)	M12, M14, M13, M10, M9, M11, M15	L12, L14, L13, L10, L9, L11, L15
6	İç Çevre Analizi (IC)	M6, M7, M5, M8	I6, I7, I5, I8
7	Stratejik Uygulama (SU)	M20, M19	U20, U19
8	Stratejik Örgütlenme (SO)	M18, M16, M17	O18, O16, O17

Aşağıda açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen ölçek ifadelerinin faktörlere dağılımının doğrulanıp doğrulanmadığı, yapısal eşitlik modeli oluşturulup doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

2.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.3.1. Çevre Analizleri Ölçeği

Dış çevre analizi ve iç çevre analizi faktörlerinden oluşan çevre analizleri ölçüm modeli Şekil 15’te verilmiştir.



Şekil 15. Çevre Analizleri Ölçüm Modeli

(DC: Dış Çevre Analizi Faktörü, IC: İç Çevre Analizi Faktörü,

D: Dış Çevre Analizi İfadesi, I: İç Çevre Analizi İfadesi)

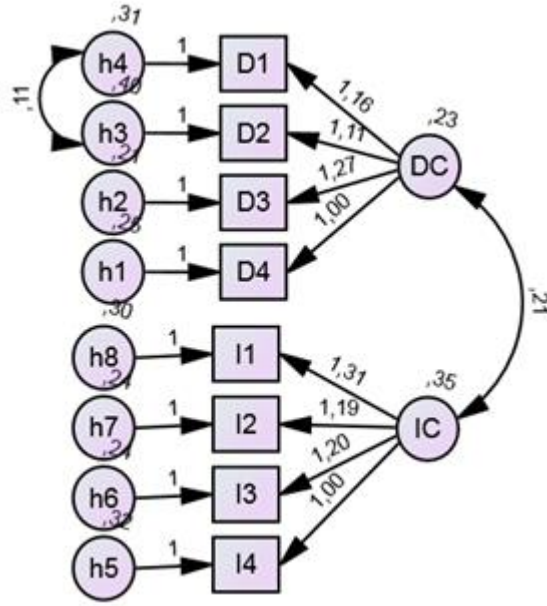
Şekil 15’te verilen çevre analizleri ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,22 ve 0,35 değerlerini aldığı görülmektedir. Uyum iyilik indeksleri açısından model sonuçları ise Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Çevre Analizleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,913	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,943	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,892	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,937	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,957	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,094	Uyumlu değil
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,029	İyi uyum

χ^2/sd : Ki-Kare Uyum Testi, GFI: Uyum İyiliği İndeksi, AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi, NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Temelli Uyum İndeksi

Tablo 11 incelendiğinde çoğu uyum istatistiği iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterse dahi RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüm modelinde düzeltme indeksleri aracılığı ile iyileştirme yapılması gerekmektedir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h3 ile h4 numaralı hata terimlerinin bağlanmasıyla modelin uyum indekslerinde düzelme olacağı tespit edilmiştir. Düzeltme sonrası ölçüm modeli tekrar hesaplanmış ve elde edilen değerler Şekil 16’da verilmiştir.



Şekil 16. Düzeltme Sonrası Çevre Analizleri Ölçüm Modeli

(DC: Dış Çevre Analizi Faktörü, IC: İç Çevre Analizi Faktörü,
D: Dış Çevre Analizi İfadesi, I: İç Çevre Analizi İfadesi)

Düzeltme sonrası çevre analizleri ölçüm modelinin uyumuna ilişkin değerler Tablo 12’de verilmiştir.

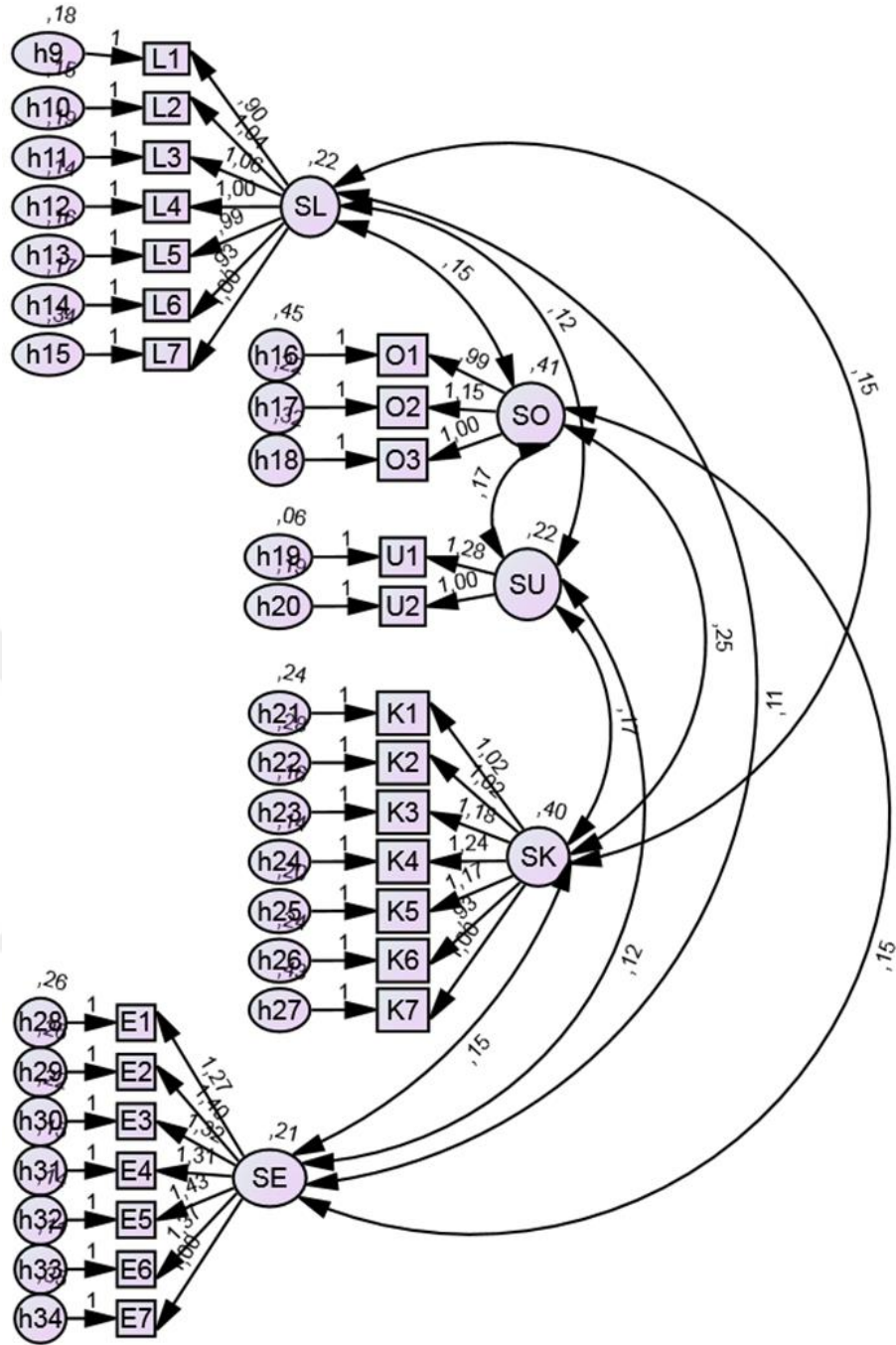
Tablo 12. Düzeltme Sonrası Çevre Analizleri Ölçüm Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,347	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,957	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,915	İyi uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,952	İyi uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,971	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,079	Kabul edilebilir
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,024	İyi uyum

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, çevre analizleri ölçeğinin iki boyutlu yapısı doğrulanmış olmaktadır.

2.5.3.2. Stratejik Yönetim Süreci Ölçeği

Stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol, ve stratejik esneklik faktörlerinden oluşan stratejik yönetim süreci ölçüm modeli Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17. Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modeli

(SL: Stratejik Planlama Faktörü, SO: Stratejik Örgütlenme Faktörü, SU: Stratejik Uygulama Faktörü, SK: Stratejik Kontrol Faktörü, SE: Stratejik Esneklik Faktörü, L: Stratejik Planlama İfadesi, O: Stratejik Örgütlenme İfadesi, U: Stratejik Uygulama İfadesi, K: Stratejik Kontrol İfadesi, E: Stratejik Esneklik İfadesi)

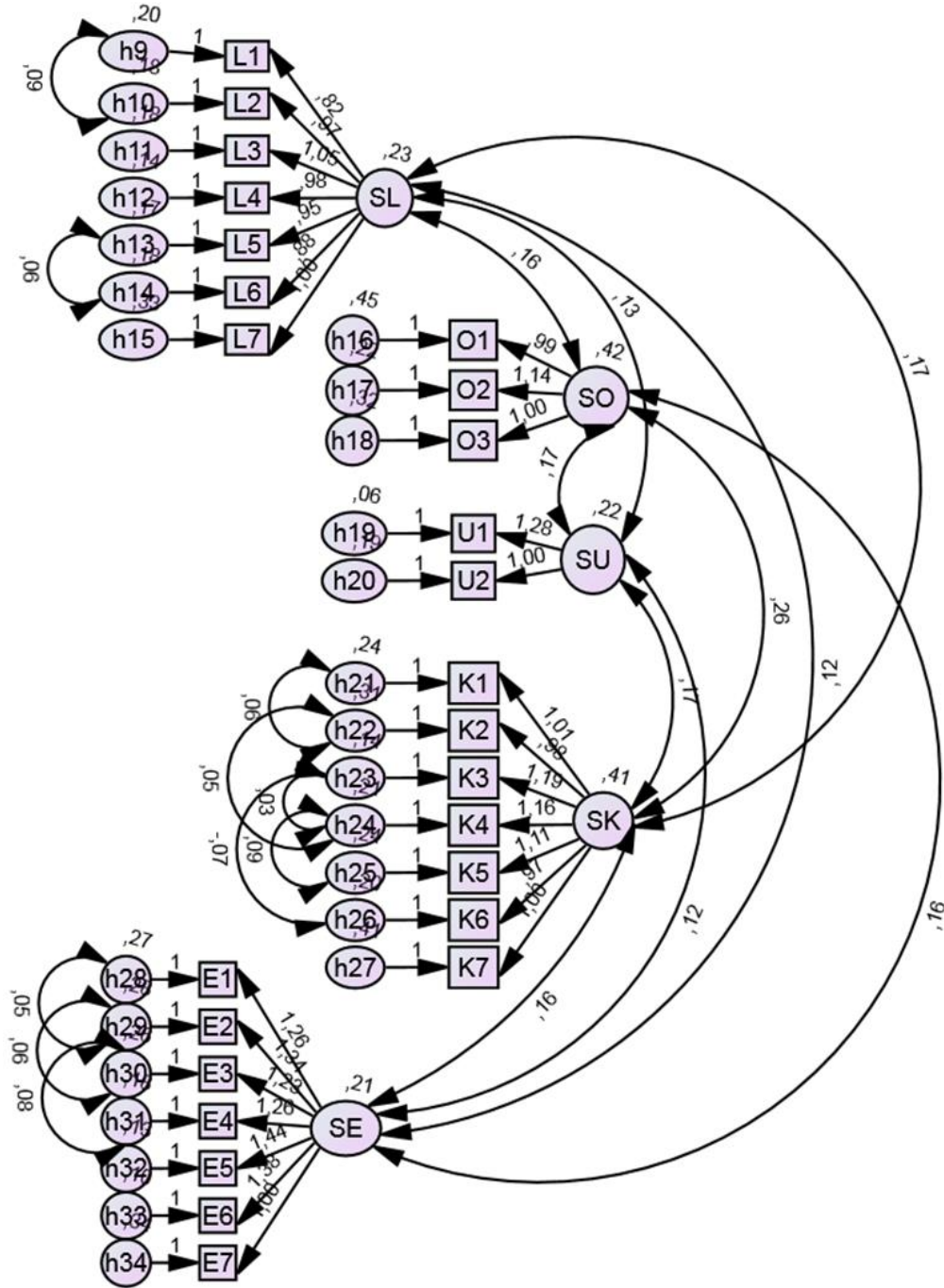
Şekil 17’de verilen stratejik yönetim süreci ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,22, 0,41 0,22, 0,40 ve 0,21 değerlerini aldığı görülmektedir. Uyum iyilik indeksleri açısından model sonuçları ise Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,038	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,833	Uyumlu değil
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,798	Uyumlu değil
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,857	Uyumlu değil
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,921	Uyumlu değil
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,069	Kabul edilebilir
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,03	İyi uyum

χ^2/sd : Ki-Kare Uyum Testi, GFI: Uyum İyiliği İndeksi, AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi, NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Temelli Uyum İndeksi

Tablo 13 incelendiğinde bazı uyum istatistikleri iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterse dahi bazı uyum istatistiği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüm modelinde düzeltme indeksleri aracılığı ile iyileştirme yapılması gerekmektedir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h9 ile h10, h13 ile h14, h21 ile h22, h23 ile h24, h24 ile h25, h22 ile h24, h23 ile h26, h28 ile h29, h29 ile h30 ve h29 ile h31 numaralı hata terimlerinin bağlanmasıyla modelin uyum indekslerinde düzelme olacağı tespit edilmiştir. Düzeltme sonrası ölçüm modeli tekrar hesaplanmış ve elde edilen değerler Şekil 18’de verilmiştir.



Şekil 18. Düzeltme Sonrası Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modeli

(SL: Stratejik Planlama Faktörü, SO: Stratejik Örgütlenme Faktörü, SU: Stratejik Uygulama Faktörü, SK: Stratejik Kontrol Faktörü, SE: Stratejik Esneklik Faktörü, L: Stratejik Planlama İfadesi, O: Stratejik Örgütlenme İfadesi, U: Stratejik Uygulama İfadesi, K: Stratejik Kontrol İfadesi, E: Stratejik Esneklik İfadesi)

Düzeltilme sonrası stratejik yönetim süreci (SYS) ölçüm modelinin uyumuna ilişkin değerler Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Düzeltilme Sonrası SYS Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

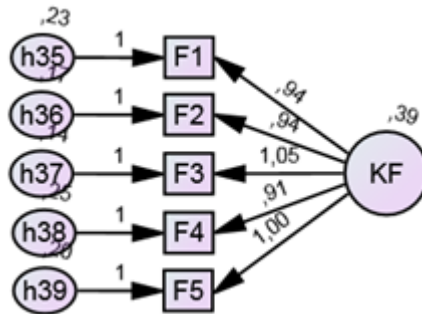
Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,498	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,881	Kabul edilebilir
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,850	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,900	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,963	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,048	İyi uyum
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,026	İyi uyum

χ^2/sd : Ki-Kare Uyum Testi, GFI: Uyum İyiiliği İndeksi, AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiiliği İndeksi, NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Temelli Uyum İndeksi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, stratejik yönetim süreci ölçeğinin beş boyutlu yapısı doğrulanmış olmaktadır.

2.5.3.3. Kurumsal Performans Ölçeği

Kurumsal performans faktöründen oluşan kurumsal performans ölçüm modeli Şekil 19’da verilmiştir.



Şekil 19. Kurumsal Performans Ölçüm Modeli

KF: Kurumsal Performans Faktörü, F: Kurumsal Performans İfadesi

Şekil 19’da verilen kurumsal performans ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yükünün 0,39 değerini

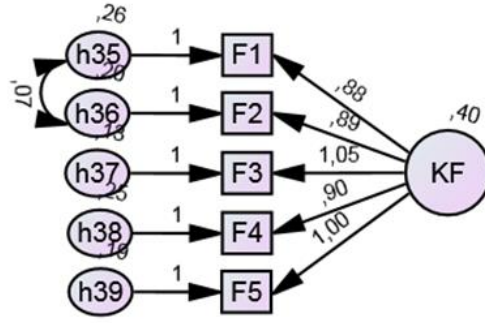
aldığı görülmektedir. Uyum iyilik indeksleri açısından model sonuçları ise Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Kurumsal Performans Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	3,812	Kabul edilebilir
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,966	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,898	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,971	İyi uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,978	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,114	Uyumlu değil
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,015	İyi uyum

χ^2/sd : Ki-Kare Uyum Testi, GFI: Uyum İyiliği İndeksi, AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi, NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Temelli Uyum İndeksi

Tablo 15 incelendiğinde çoğu uyum istatistiği iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterse dahi RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüm modelinde düzeltme indeksleri aracılığı ile iyileştirme yapılması gerekmektedir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h35 ile h36 numaralı hata terimlerinin bağlanmasıyla modelin uyum indekslerinde düzelme olacağı tespit edilmiştir. Düzeltme sonrası ölçüm modeli tekrar hesaplanmış ve elde edilen değerler Şekil 20'de verilmiştir.



Şekil 20. Düzeltme Sonrası Kurumsal Performans Ölçüm Modeli

KF: Kurumsal Performans Faktörü, F: Kurumsal Performans İfadesi

Düzeltme sonrası kurumsal performans ölçüm modelinin uyumuna ilişkin değerler Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Düzeltmiş Kurumsal Performans Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,344	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,990	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,964	İyi uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,992	İyi uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	0,998	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,04	İyi uyum
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,007	İyi uyum

χ^2/sd : Ki-Kare Uyum Testi, GFI: Uyum İyiliği İndeksi, AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi, NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Temelli Uyum İndeksi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, kurumsal performans ölçeğinin tek boyutlu yapısı doğrulanmış olmaktadır.

2.5.4. Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa (α) değeri 0,4'ten küçük ise ölçek güvenilir değildir. 0,4 ile 0,6 aralığında düşük seviyede güvenilir; 0,6 ile 0,8 aralığında oldukça güvenilir; 0,8 ile 1,0 aralığında yüksek seviyede güvenilir (Kalaycı, 2014, s. 405). Cronbach Alfa değerleri Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Cronbach Alfa
Dış Çevre Analizi	0,822
İç Çevre Analizi	0,873
Stratejik Planlama	0,891
Stratejik Örgütlenme	0,802
Stratejik Uygulama	0,809
Stratejik Kontrol	0,930
Stratejik Esneklik	0,919
Kurumsal performans	0,901

Dış çevre analizi alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,822'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 4 ifadenin iç tutarlılık güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. İç çevre analizi alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,873'dür. Bu değer 4 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,891'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 7 ifadenin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik örgütlenme alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,802'dir. Bu değer 3 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik uygulama alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,809'dur. Bu değer 2 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik kontrol alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,930'dur. Bu değer 7 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik Örgütlenme alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,919'dur. Bu değer 7 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kurumsal performans alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,901'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 5 ifadenin iç tutarlılık güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

2.6. Bulgular

Bu çalışmada, stratejik yönetim sürecine hazırlık aşaması olan çevre analizlerinin ve stratejik yönetim sürecinin gerçekleştirme aşamalarının kalkınma ajanslarının kurumsal performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bunun için ülkemizde 2010 yılından itibaren aktif olarak faaliyet gösteren 26 adet kalkınma ajansına yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolar yardımıyla incelenmiştir. Bulgular kısmı üç alt başlıkta sunulmuştur. Birinci alt başlıkta anketi cevaplayan uzmanların demografik özelliklerine ve ankete katılan kalkınma ajanslarının bölgesel özelliklerine, ikinci alt başlıkta ankette yer alan fonksiyonel ifadelerle ilgili betimleyici istatistiklere ilişkin bulgulara, üçüncü alt başlıkta ise belirlenen hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

2.6.1. Demografik Özellikler

Anketi cevaplayan uzmanların demografik özellikleri kapsamında iş tecrübesi ve stratejik yönetim ile ilgili birimde çalışma süresi değişkenlerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Ankete katılan kalkınma ajanslarının bölgesel özellikleri kapsamında kapsanan il sayısı, faaliyet gösterilen bölgenin gelir seviyesi, faaliyet gösterilen bölgenin insani gelişmişlik endeksi değişkenlerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

2.6.1.1. Uzman Personelin Demografik Özellikleri

Araştırmada ankete katılan 219 uzman personelin 45'i 1-5 yıl arası 152'si 6-15 yıl arası, 22'si de 16 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir (Tablo 18). Kalkınma Ajanslarında çalışan uzman personelin iş hayatında önemli miktarda tecrübe sahibi kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımı

İş Deneyimi	Uzman Sayısı	Frekans
0-5 Yıl	45	%21
6-15 Yıl	152	%69
16 Yıl ve Üzeri	22	%10
Toplam	219	%100

Araştırmada ankete katılan 219 uzman personelin 122'si stratejik planlama ile ilgili bir departmanda daha önce hiç çalışmamıştır. 97 katılımcı ise bu alanda iş tecrübesine sahiptir (Tablo 19). Ajanslarda bulunan 4 veya 5 birimden genellikle 1 tanesi stratejik planlama birimidir. Diğer birimler ise stratejilerin uygulanması ve kontrolü ile ilgili birimlerdir. Dolayısıyla 97 katılımcının stratejik planlama ile ilgili bir birimde çalışmış olması, 122 katılımcının her ne kadar stratejik planlama ile ilgili bir birimde çalışmasa da belirlenen planları uygulama ve uygulamaların kontrolü ile ilgili birimlerde çalışması araştırmaya katılan personelin konuya hakimiyeti açısından önemlidir.

Tablo 19. Katılımcıların Stratejik Planlama İş Deneyimine Göre Dağılımı

Stratejik Planlama Tecrübesi	Uzman Sayısı	Yüzde
Hiç	122	%56
2 yıl ve daha az	54	%25
3-5 yıl arası	17	%8
6 yıl ve daha fazla	26	%12
Toplam	219	%100

2.6.1.2. Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Özellikleri

a) **Kalkınma Ajanslarının Kapsadığı İller:** Araştırmaya ülkemizde faaliyet gösteren 26 adet kalkınma ajansından 22 adedi katılmıştır. Tablo 20'de ankete katılım sağlayan kalkınma ajanslarının içerdiği iller verilmiştir.

Tablo 20. Kalkınma Ajanslarının Kapsadığı İllere Göre Dağılımı

Kalkınma Ajansı	Kalkınma Ajansının Kapsadığı İller
Ahiler Kalkınma Ajansı	Nevşehir, Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde
Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Isparta, Antalya, Burdur
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	Zonguldak, Bartın, Karabük
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	Bursa, Eskişehir, Bilecik
Çukurova Kalkınma Ajansı	Adana, Mersin
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
Dicle Kalkınma Ajansı	Mardin, Batman, Siirt, Şırnak
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Van, Bitlis, Hakkari, Muş
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	Trabzon, Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize

Tablo 20. Kalkınma Ajanslarının Kapsadığı İllere Göre Dağılımı (devam)

Kalkınma Ajansı	Kalkınma Ajansının Kapsadığı İller
Fırat Kalkınma Ajansı	Malatya, Bingöl, Elazığ, Tunceli
Güney Ege Kalkınma Ajansı	Denizli, Aydın, Muğla
Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Balıkesir, Çanakkale
İpekyolu Kalkınma Ajansı	Gaziantep, Adıyaman, Kilis
İzmir Kalkınma Ajansı	İzmir
Karacadağ Kalkınma Ajansı	Diyarbakır, Şanlıurfa
Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Erzurum, Bayburt, Erzincan
Mevlana Kalkınma Ajansı	Konya, Karaman
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	Samsun, Amasya, Çorum, Tokat
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	Kayseri, Sivas, Yozgat
Serhat Kalkınma Ajansı	Kars, Ağrı, Ardahan, Iğdır
Zafer Kalkınma Ajansı	Kütahya, Afyonkarahisar, Manisa, Uşak

Ajanslarının faaliyet gösterdiği bölgelerde bulunan il sayısı değişmektedir. Ajanslardaki il sayısı bazı ajanslarda 1 il, bazı ajanslarda 2 il şeklinde 6 ile kadar artmaktadır. Ajansların büyük kısmının 3 veya 4 ili vardır. Tablo 21’de kalkınma ajanslarının kapsadığı il sayılarına göre dağılım istatistikleri verilmiştir.

Tablo 21. Kalkınma Ajanslarının İl Sayılarına Göre Dağılımı

İl Sayısı	Ajans Adedi	Kapsanan İl	Yüzde
1	2	2	%3
2	4	8	%12
3	8	24	%35
4	6	24	%35
5	1	5	%7
6	1	6	%9
Toplam	22	69	%100

b) Kalkınma Ajanslarının Faaliyet Gösterdiği Bölgelerin Gelir Seviyesi:

TÜİK verilerinden “eşdeğer hane halkı kullanılabilir ortalama fert gelirine göre yıllık hane halkı kullanılabilir gelirin dağılımı” verilerine göre araştırmaya katılan kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdiği bölgelerin yıllık gelir seviyeleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Bölgelerin Yıllık Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı

Gelir Seviyesi (TL)	Bölge Adedi	Frekans
10.000 - 17.000 arası	5	%23
17.000 - 23.000 arası	12	%55
23.000 - 29.000 arası	3	%14
29.000 - 35.000 arası	2	%9
Toplam	22	%100

Kaynak: TÜİK, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=65&locale=tr>

Örnekleme yer alan kalkınma ajanslarının 5 tanesinde faaliyette bulunan bölgenin gelir seviyesi 10.000 TL – 17.000 TL aralığındadır. Ajansların yarısından çoğunun gelir seviyesi 17.000 TL - 23.000 TL aralığındadır. 23.000 TL – 29.000 TL gelir aralığında 3, 29.000 TL – 35.000 TL gelir aralığında ise 2 kalkınma ajansı vardır. Görüldüğü gibi kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdiği bölgelerin gelir seviyeleri farklılaşmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin bölgelerin gelir seviyesine göre değişip değişmediği analiz edilecektir.

c) Kalkınma Ajanslarının Faaliyet Gösterdiği Bölgelerin İnsani Gelişmişlik

Endeksi: Ünal (2008, s. 112), “İnsani Gelişmişlik Endeksine Göre Türkiye’nin Bölgesel Farklılıkları” isimli çalışmasında Türkiye’nin bölgeleri arasındaki insani gelişmişlik açısından farklılıklar ortaya konmuştur. İnsani gelişmişlik endeksinde, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından geliştirilen kişi başı ortalama gelir, ortalama yaşam süresi ve eğitim göstergeleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Türkiye’deki İBBS 1. Düzey bölgeleri üç ayrı grupta toplanmıştır. Birinci grup en yüksek endeks değeri alan bölgeler olup Doğu Marmara, Ege, Batı Marmara, İstanbul ve Batı Anadolu bölgelerinden oluşmaktadır. İkinci grup endeks değeri orta seviyede olan, Akdeniz, Batı Karadeniz, Orta Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgelerinden oluşmaktadır. Endeks değeri en düşük seviyede olan bölgeler ise Güneydoğu, Ortadoğu ve Güneydoğu bölgeleridir. Araştırmaya katılan kalkınma ajanslarının insani gelişmişlik endeksine göre dağılım istatistikleri Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Kalkınma Ajanslarının Bölgelerinin Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı

İnsani Gelişmişlik Endeksi	Ajans Sayısı	Frekans
En düşük endeks grubu	7	%32
Orta seviyeli endeks grubu	8	%36
En yüksek endeks grubu	7	%32
Toplam	22	%100

Kaynak: Ünal, Ç., 2008, s. 112

Kişi başı ortalama gelir, ortalama yaşam süresi ve eğitim göstergelerinden hesaplanan insani gelişmişlik endeksi kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdiği bölgelerde farklılaşmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin insani gelişmişlik endeksi seviyesine göre değişip değişmediği analiz edilecektir.

2.6.2. Betimleyici İstatistikler

Betimleyici istatistikler kapsamında çevre analizlerine, stratejik yönetim sürecinin uygulama aşamalarına ve kalkınma ajanslarının kurumsal performansına ilişkin betimleyici istatistikler alt başlıklarında frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

2.6.2.1. Çevre Analizlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Çevre analizlerine ilişkin ölçek faktör analizi sonucunda dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Çevre analizlerine ilişkin betimleyici istatistikler bu şekilde iki faktör halinde olup frekans (f) ve yüzde (%) değerleri Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Çevre Analizleri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

	İfadeler	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Dış Çevre Analiz	Yasal çevre faktörleri analiz edilir.	219	1	10	49	118	41
			0,5	4,6	22,4	53,9	18,7
	Politik çevre faktörleri analiz edilir.	219	2	16	60	111	30
			0,9	7,3	27,4	50,7	13,7
	Teknolojik çevre faktörleri analiz edilir.	219	2	9	41	131	36
			0,9	4,1	18,7	59,8	16,4
	Kültürel çevre faktörleri analiz edilir.	219	1	6	49	134	29
			0,5	2,7	22,4	61,2	13,2
İç Çevre Analiz	Kurum kültürü analiz edilir.	219	2	24	60	89	44
			0,9	11,0	27,4	40,6	20,1
	Kalkınma Ajansının insan kaynakları analiz edilir.	219	0	16	46	104	53
			0,0	7,3	21,0	47,5	24,2
	Ajansın fiziki ve teknolojik altyapısı analiz edilir.	219	1	14	42	106	56
			0,5	6,4	19,2	48,4	25,6
	Ajans faaliyetlerinin niteliği / kalitesi analiz edilir.	219	1	13	50	113	42
			0,5	5,9	22,8	51,6	19,2

Tablo 24'te yer alan oranlar incelendiğinde katılımcıların çevre analizleri ile ilgili tüm ifadelere %60 - %76,3 aralığında (katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum şeklinde) olumlu cevap verdiği görülmektedir. Kalkınma ajanslarının hem dış çevre analizini hem de iç çevre analizini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Dış çevre analizlerinden politik çevre analizinin görece daha az gerçekleştirildiği, iç çevre analizlerinden de kurum kültürü analizinin görece daha az gerçekleştirildiği görülmektedir. Her iki ifadenin de diğer ifadelere göre görece daha stabil olması nedeniyle analize daha az ihtiyaç olduğu düşünülebilir.

Çevre analizleri ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve ölçek ortalaması değerleri Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Çevre Analizleri Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	İfadeler	n	Ort.	St. Sap.	Min. Maks.	Çar.	Bas.	Ort.
Dış Çevre Analizi	D1	219	3,86	0,79	1-5	-0,55	0,45	3,81
	D2	219	3,69	0,83	1-5	-0,52	0,29	
	D3	219	3,87	0,76	1-5	-0,83	1,49	
	D4	219	3,84	0,70	1-5	-0,60	1,21	
İç Çevre Analizi	I1	219	3,68	0,95	1-5	-0,37	-0,45	3,83
	I2	219	3,89	0,86	2-5	-0,48	-0,31	
	I3	219	3,92	0,86	1-5	-0,63	0,13	
	I4	219	3,83	0,82	1-5	-0,53	0,21	

Dış çevre analizi faktörünün ortalama değeri 3,81 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespite paralel olarak en düşük ortalama değer “politik çevre faktörleri analiz edilir” ifadesinde olmuştur. Diğer ifadeler görece daha yüksek ortalamalar almıştır. İç çevre analizi faktörünün ortalama değeri 3,83 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespite paralel olarak en düşük ortalama değer “kurum kültürü analiz edilir” ifadesinde olmuştur. Diğer ifadeler görece daha yüksek ortalamalar almıştır.

2.6.2.2. Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Stratejik yönetim sürecine ilişkin ölçek faktör analizi sonucunda stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik olmak üzere beş alt boyuta ayrılmıştır. Stratejik yönetim sürecine ilişkin betimleyici istatistikler de bu şekilde beş faktör halinde olup frekans ve yüzde değerleri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

	İfadeler	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Stratejik Planlama	Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları misyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenir.	219	0	1	26	142	50
			0,0	0,5	11,9	64,8	22,8
	Kalkınma Ajansımız stratejik amaçları misyonuna, kuruluş amaçlarına ve vizyona uygun olarak belirlenir.	219	0	2	24	134	59
			0,0	0,9	11,0	61,2	26,9
	Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğüne dikkat edilir.	219	0	1	35	124	59
			0,0	0,5	16,0	56,6	26,9
	Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları yerel potansiyeli harekete geçirmeye yönelik olarak belirlenir.	219	0	1	16	129	73
			0,0	0,5	7,3	58,9	33,3
	Kalkınma Ajansı stratejik planlarını ulusal planlarla uyumlu şekilde hazırlar.	219	0,0	1,0	12,0	100,0	106,0
			0,0	0,5	5,5	45,7	48,4
Stratejik Örgütlenme	Kalkınma Ajansı stratejik planlarını bölgesel planlarla uyumlu şekilde hazırlar.	219	0	1	10	103	105
			0,0	0,5	4,6	47,0	47,9
	Stratejik planda ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.	219	2	2	35	116	64
			0,9	0,9	16,0	53,0	29,2
	Kalkınma Ajansımız, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için uygun bir örgüt yapısı oluşturmuştur.	219	7	20	49	116	27
			3,2	9,1	22,4	53,0	12,3
	Kalkınma Ajansımızın birimleri arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır.	219	4	24	77	94	20
			1,8	11,0	35,2	42,9	9,1
	Kalkınma Ajansımızın paydaşı olan diğer kurum ve kuruluşlarla arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır.	219	4	14	59	111	31
			1,8	6,4	26,9	50,7	14,2
Stratejik Uygulama	Belirlenen stratejilere uygun hibe programları, teklif çağrıları ve bütçeleri hazırlanır.	219	0	4	35	139	41
			0,0	1,8	16,0	63,5	18,7
	Hibe programlarına ilişkin uygulama süreçleri oluşturulur.	219	0	4	30	140	45
			0,0	1,8	13,7	63,9	20,5

Tablo 26. SY Sürecine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri (devam)

	İfadeler	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Stratejik Kontrol	Kalkınma Ajansımızın stratejik planında kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.	219	3	14	80	100	22
			1,4	6,4	36,5	45,7	10,0
	Stratejik planın başarısı için KOBİ'leri, STK'ları ve Kamu kurumlarını etkili şekilde izlemeye, doğru raporlar ve bilgiler almaya önem verilir.	219	3	22	73	103	18
			1,4	10,0	33,3	47,0	8,2
	Stratejilerin kontrolü aşamasında gerçekleşen sonuçlar ölçülerek belirlenir.	219	4	16	79	97	23
			1,8	7,3	36,1	44,3	10,5
	Kalkınma Ajansımızda stratejilerin uygulanmasına ilişkin aşamalar raporlarla izlenir.	219	4	21	73	98	23
			1,8	9,6	33,3	44,7	10,5
	Hedefler ile Sonuçlar belirli aralıklarla karşılaştırılarak izlenir.	219	4	23	80	92	20
			1,8	10,5	36,5	42,0	9,1
Stratejik Esneklik	Kalkınma Ajansımızda stratejilerin odaklandığı amaçlar ile, KOBİ'lerin, STK'ların ve Kamu kurumlarının amaçları arasında tutarlılık sağlanır.	219	2	15	78	108	16
			0,9	6,8	35,6	49,3	7,3
	Kalite Yönetim Sistemi / İç Denetim sistemi vb. stratejilerin izlenmesi ve kontrolüne katkı sağlar.	219	3	27	71	91	27
			1,4	12,3	32,4	41,6	12,3
	Yeni bir teknoloji ortaya çıkması halinde Kalkınma Ajansımız uyum sağlamada zorlanmaz.	219	2	3	53	112	49
			0,9	1,4	24,2	51,1	22,4
	Ekonomik şartlarda değişiklikler olursa stratejik hedefleri değiştirmekte zorlanmaz.	219	0	18	54	114	33
			0,0	8,2	24,7	52,1	15,1
	Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olursa stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	219	1	9	40	125	44
			0,5	4,1	18,3	57,1	20,1
	Bölgenin ihtiyaçlarında önemli değişimler olursa stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	219	0	8	42	130	39
			0,0	3,7	19,2	59,4	17,8
	Hibeler ve teklif çağrılarında ulusal ve küresel düzeyde meydana gelebilecek gelişmelere göre stratejileri revize etmekte zorlanmaz.	219	0	4	59	107	49
			0,0	1,8	26,9	48,9	22,4
	Bir fırsat/tehdit ortaya çıkması halinde stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	219	0	5	47	125	42
			0,0	2,3	21,5	57,1	19,2
	Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları belirlerken informal etkileşimi dikkate alması faydalı etki yapar.	219	0	10	71	110	28
			0,0	4,6	32,4	50,2	12,8

Tablo 26’da yer alan oranlar incelendiğinde katılımcıların stratejik yönetim sürecinin aşamaları ile ilgili oldukça farklı ortalamalarda olumlu cevap verdiği görülmektedir. Stratejik planlama ile ilgili ifadeler katılımcıların %82,2 - %95 aralığında olumlu cevap verdiği görülmektedir. Kalkınma ajanslarının stratejik planlama aşamasını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Görece en düşük oranı “stratejik planda ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır” ifadesinin alması dikkat çekicidir. Görece düşük katılım sağlanan diğer bir ifade de dikkat çekicidir: “Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğüne dikkat edilir”. Kalkınma ajanslarında stratejik hedefleri daha somut hale getirme konusunda geliştirilmesi gereken yönler olabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik örgütlenme ile ilgili ifadeler %52,1 - %65,3 aralığında olumlu cevap verilmiştir. Diğer faktörlerdeki ifadeler göre görece daha düşük oranda olumlu cevap verildiği görülmektedir. Kalkınma ajanslarının örgütlenmesinde geliştirilmesi gereken yönler olabileceğini işaret etmektedir. En düşük katılım sağlanan “kalkınma Ajansımızın birimleri arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır” ifadesi de birimler arasında iletişim konusunda geliştirilmesi gereken yönler olabileceğini göstermektedir. Stratejik uygulama ile ilgili ifadeler %82,2 - %84,5 aralığında olumlu cevap verildiği görülmektedir. Bu ise kalkınma ajanslarının sahip olduğu imkanları en iyi şekilde değerlendirmeye çalıştığını işaret etmektedir.

Stratejik kontrol ile ilgili ifadeler bakıldığında %51,1 - %56,6 aralığında olumlu cevap verilmesi oldukça dikkat çekicidir. Faktörler arasında en düşük katılım sağlanan ifade stratejik kontrol olmuştur. Bu durum kalkınma ajanslarında stratejik kontrol ile ilgili geliştirme sağlanması gereken yönler olabileceğini göstermektedir. Görece çok yüksek oranda katılım sağlanan stratejik planlama ifadelerinden en düşük ifadenin performans göstergelerinin belirlenmesi ile ilgili ifade olması da stratejik kontrol aşamasındaki bulguyu teyit etmektedir.

Stratejik esneklik ile ilgili ifadeler %63 - %77,2 aralığında olumlu cevap verildiği görülmektedir. Kalkınma ajanslarında stratejik esnekliğin, stratejik kontrol ve stratejik örgütlenme faktörlerine göre yüksek, stratejik planlama ve stratejik uygulama faktörlerine göre görece düşük oranda olumlu cevap verildiği görülmektedir. Stratejik esneklik içerisinde en düşük katılım “kalkınma ajansımızın stratejik amaçları belirlerken informal etkileşimi dikkate alması faydalı etki yapar” ifadesi için olmuştur.

Stratejik yönetim süreci ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin betimleyici istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve ölçek ortalaması değerleri Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Stratejik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	İfadeler	n	Ort.	St. Sap.	Min. Maks.	Çar.	Bas.	Ort.
Stratejik Planlama	L1	219	4,10	0,60	2-5	-0,17	0,30	4,22
	L2	219	4,14	0,63	2-5	-0,34	0,39	
	L3	219	4,10	0,66	2-5	-0,21	-0,37	
	L4	219	4,25	0,60	2-5	-0,30	0,12	
	L5	219	4,42	0,62	2-5	-0,69	0,13	
	L6	219	4,42	0,60	2-5	-0,65	0,17	
	L7	219	4,09	0,75	1-5	-0,80	1,57	
Stratejik Örgütlenme	O1	219	3,62	0,93	1-5	-0,85	0,63	3,59
	O2	219	3,47	0,87	1-5	-0,39	0,04	
	O3	219	3,69	0,86	1-5	-0,67	0,67	
Stratejik Uygulama	U1	219	3,99	0,65	2-5	-0,40	0,64	4,01
	U2	219	4,03	0,65	2-5	-0,44	0,81	
Stratejik Kontrol	K1	219	3,57	0,81	1-5	-0,40	0,42	3,52
	K2	219	3,51	0,84	1-5	-0,47	0,15	
	K3	219	3,54	0,85	1-5	-0,43	0,38	
	K4	219	3,53	0,87	1-5	-0,45	0,15	
	K5	219	3,46	0,87	1-5	-0,37	0,07	
	K6	219	3,55	0,77	1-5	-0,46	0,42	
	K7	219	3,51	0,91	1-5	-0,31	-0,28	
Stratejik Esneklik	E1	219	3,93	0,77	1-5	-0,53	0,78	3,87
	E2	219	3,74	0,81	2-5	-0,42	-0,19	
	E3	219	3,92	0,77	1-5	-0,67	0,86	
	E4	219	3,91	0,71	2-5	-0,48	0,41	
	E5	219	3,92	0,75	2-5	-0,13	-0,61	
	E6	219	3,93	0,70	2-5	-0,30	0,03	
	E7	219	3,71	0,74	2-5	-0,15	-0,25	

Stratejik planlama faktörünün ortalama değeri 4,22 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespiti paralel olarak en düşük ortalama değeri “Stratejik planda ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.” ifadesinde olmuştur. Diğer ifadeler görece daha yüksek ortalamalar almıştır. En yüksek faktör ortalaması ile kalkınma ajanslarının görece en fazla stratejik planlama aşamasını gerçekleştirdiği değerlendirilmektedir.

Stratejik örgütlenme faktörünün ortalama değeri 3,59 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespiti paralel olarak, faktörün ortalama değeri, stratejik kontrol dışındaki diğer faktörlere göre görece daha düşüktür ve en düşük ortalama ifade değeri “Kalkınma ajansımızın birimleri arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır” ifadesinde olmuştur. Diğer ifadeler görece daha yüksek ortalamalar almıştır. Kalkınma ajanslarının örgütlenmesinde geliştirme ihtiyacı olabileceği özellikle birimler arasında daha etkin iletişim sağlanabileceği düşünülmektedir.

Stratejik uygulama faktörünün ortalama değeri 4,01 olarak tespit edilmiştir. Stratejik kontrol faktörünün ortalama değeri 3,52 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespiti paralel olarak, faktörün ortalama değeri diğer faktörlere göre görece daha düşüktür ve en düşük ortalama ifade değeri “Hedefler ile Sonuçlar belirli aralıklarla karşılaştırılarak izlenir” ifadesinde olmuştur. Kalkınma ajanslarında stratejik kontrol aşamasında geliştirme ihtiyacı olan yönler olabileceği değerlendirilmektedir. Stratejik esneklik faktörünün ortalama değeri 3,87 olarak tespit edilmiştir.

2.6.2.3. Kurumsal Performansa İlişkin Betimleyici İstatistikler

Kurumsal performansa ilişkin ölçek faktör analizi sonucunda bir boyutta kalmıştır. Stratejik yönetim sürecine ilişkin betimleyici istatistikler de bu şekilde tek faktör halinde olup frekans ve yüzde değerleri Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Kurumsal Performansa İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

	İfadeler	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Kurumsal Performans	Kalkınma Ajansımız yapılan hibe programları bakımından etkili ve verimlidir.	219	1	10	54	122	32
			0,5	4,6	24,7	55,7	14,6
	Kalkınma Ajansımızda desteklenen projeleri nitelik yönünden kalitelidir.	219	1	9	58	127	24
			0,5	4,1	26,5	58,0	11,0
	Kalkınma Ajansı kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamada başarılıdır.	219	0	11	54	119	35
			0,0	5,0	24,7	54,3	16,0
	Kalkınma Ajansı yerel potansiyeli harekete geçirmede başarılıdır.	219	1	5	55	113	45
			0,5	2,3	25,1	51,6	20,5
	Stratejik hedeflere ulaşmada, Kalkınma Ajansımızın performansı başarılıdır.	219	0	11	47	119	42
			0,0	5,0	21,5	54,3	19,2

Tablo 28’de yer alan oranlar incelendiğinde katılımcıların kurumsal performans ile ilgili ifadelere %68,9 - %73,5 aralığında olumlu cevap verdiği görülmektedir. Görece en düşük oranı “Kalkınma ajansımızda desteklenen projeleri nitelik yönünden kalitelidir” ifadesi almıştır. Görece en yüksek oranı “Stratejik hedeflere ulaşmada, kalkınma ajansımızın performansı başarılıdır” ifadesi almıştır. Bu sonuçlara göre kalkınma ajanslarının kurumsal performans olarak başarılı oldukları düşünülmektedir.

Kurumsal performans ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve ölçek ortalaması değerleri Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	İfadeler	n	Ort.	St. Sap.	Min. Maks.	Çar.	Bas.	Ort.
Kurumsal Performans	F1	219	3,79	0,76	1-5	-0,52	0,56	3,83
	F2	219	3,75	0,72	1-5	-0,55	0,79	
	F3	219	3,81	0,76	2-5	-0,37	-0,02	
	F4	219	3,89	0,76	1-5	-0,39	0,27	

	F5	219	3,88	0,77	2-5	-0,45	0,04	
--	----	-----	------	------	-----	-------	------	--

Kurumsal performans faktörünün ortalama değeri 3,83 olarak tespit edilmiştir. Frekans değerlerindeki tespiti paralel olarak, kurumsal performans faktör ortalamasının yüksek olması da kalkınma ajanslarının kurumsal performansının başarılı olduğunu göstermektedir.

Kalkınma ajanslarında ön plana çıkan fonksiyonları değerlendirmek için ölçekteki tüm faktörlerin ortalamaları Tablo 30’da verilmiştir. Kalkınma ajanslarında stratejik planlama ve stratejik uygulama fonksiyonlarının görece en yüksek seviyede gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre kalkınma ajanslarının en fazla odaklandığı fonksiyonların stratejik planlama ve stratejik uygulama olduğu söylenebilir.

Tablo 30. Faktör Ortalamaları

Faktör	Ortalama
Dış Çevre Analizi	3,81
İç Çevre Analizi	3,83
Stratejik Planlama	4,22
Stratejik Örgütlenme	3,59
Stratejik Uygulama	4,01
Stratejik Kontrol	3,52
Stratejik Esneklik	3,87
Kurumsal Performans	3,83

2.6.3. Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışma kapsamında ankete katılan personelin stratejik planlama alanında tecrübesi olup olmaması ile kurumsal performans arasındaki ilişki analiz edilmiş ve kalkınma ajanslarının kurumsal performansının belirtilen değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu analizde iki ortalama arasında fark olup olmadığı araştırıldığı için Bağımsız Örnek T Testi kullanılmıştır.

Kalkınma ajanslarının kurumsal performansının ajans personelinin stratejik planlama alanında iş tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için öncelikle varyansların homojen olup olmadığı test edilmiş ve varyansın homojen olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Stratejik Planlama Tecrübesine Göre Kurumsal Performans

Stratejik Planlama Tecrübesi	n	Ortalama	Standart Sapma	Varyans Eşitlik p Değeri	T Testi p Değeri
Yok	122	3,86	0,65	0,76	0,41
Var	97	3,79	0,63		

Tablo 31'den ($p>0,05$) kurumsal performansın ajans personelinin stratejik planlama alanında iş tecrübesine göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında faaliyet gösterilen bölgenin gelir seviyesi ve faaliyet gösterilen bölgenin insani gelişmişlik endeksi değişkenleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve kalkınma ajanslarının kurumsal performansının belirtilen değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu analizlerde iki ortalama arasında fark araştırıldığı durumlarda Bağımsız Örnek T Testi, ikiden fazla ortalama olduğu durumlarda ise varyanslar homojen ise Tek Yönlü Anova, varyanslar homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis-H testi kullanılmaktadır.

Kalkınma ajanslarının kurumsal performansının faaliyet gösterilen bölgenin gelir seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için öncelikle varyansların homojen olup olmadığı test edilmiş ve varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu nedenle Tek Yönlü Anova testi aracılığıyla analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Gelir Seviyesine Göre Kurumsal Performansın Farklılaşması

Betimleyici Veriler	Gelir Seviyesi (TL)	n	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
	10.000 - 17.000 arası	45	3,76	0,64	2	5
	17.000 - 23.000 arası	118	3,89	0,67	2	5
	23.000 - 29.000 arası	32	3,63	0,47	2	4
	29.000 - 35.000 arası	24	3,86	0,64	2	5
Anova	Varyans Kaynağı	sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	3	1,970	0,66	1,63	0,18
	Gruplar içi	215	86,847	0,40		

Tablo 32'den $p>0,05$ olduğundan kurumsal performansın faaliyet gösterilen bölgenin gelir seviyesine göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kalkınma ajanslarının kurumsal performansının insani gelişmişlik endeksine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için öncelikle varyansların homojen olup olmadığı test edilmiş ve varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu nedenle Tek Yönlü Anova testi aracılığıyla analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. İnsani Gelişmişlik Endeksine Göre Kurumsal Performans

Betimleyici Veriler	İnsani Gelişmişlik Endeksi	n	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
	1	68	3,82	0,61	2	5
	2	84	3,82	0,64	2	5
	3	67	3,84	0,67	2	5
Anova	Varyans Kaynağı	sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	2	0,036	0,02	0,04	0,96
	Gruplar içi	216	88,781	0,41		

Tablo 33'ten ($p>0,05$) kurumsal performansın faaliyet gösterilen bölgenin insani gelişmişlik endeksine göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Gerek ajans personelinin demografik özelliklerine göre, gerekse kalkınma ajanslarının faaliyette bulunduğu bölgelerin özelliklerine göre kalkınma ajanslarının kurumsal performansında bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu çalışma stratejik yönetim süreci aşamalarının ve çevre analizlerinin kalkınma ajanslarının kurumsal performansına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çevre analizlerinin ve stratejik yönetim süreci aşamalarının birbiriyle etkileşimlerini belirlemek de amaçlanmaktadır. Buna göre literatür bilgileri ışığında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

2.6.4.1. Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizi Sonuçları

Çevre analizleri (dış çevre analizi ve iç çevre analizi) ve stratejik yönetim süreci aşamaları (stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik) ile kalkınma ajanslarının kurumsal performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılacaktır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında oluşturulan çoklu regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7$$

Çoklu regresyon denkleminde, kalkınma ajanslarının kurumsal performansı göstergesi olarak kurumsal performans ölçeği anket verileri (Y) bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise şu şekildedir; (X₁) dış çevre analizi, (X₂) iç çevre analizi, (X₃) stratejik planlama, (X₄) stratejik örgütlenme, (X₅) stratejik uygulama, (X₆) stratejik kontrol ve (X₇) stratejik esneklik.

Denklemdaki β değeri, standartlaştırılmış beta regresyon katsayısıdır. Regresyon analizi sonucunda değişkenlere ait elde edilecek β katsayıları ve anlamlılık seviyeleri (p) yorumlanarak hipotezler kabul ya da ret edilecektir.

Çoklu regresyon denkleminin yorumu, bağımsız değişkenler arasında kuvvetli bir doğrusal ilişkili olmadığı varsayımına bağlıdır. Bu varsayım bozulursa, yani bağımsız değişkenler arasında kuvvetli doğrusal ilişki varsa çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemi oluşur. Bu durumda da çoklu regresyon modeli sonucunda yapılacak yorumlarda hatalara neden olabilir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi sonucunda öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmaması gerekmektedir. Çoklu bağlantı probleminin belirlenmesinde iki yöntem uygulanabilir. Bunlardan ilkinde bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon matrisinden faydalanılır. Eğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,80 üzerinde ise çoklu bağlantı olabileceği, 0,90 üzerinde ise çok yüksek ihtimalle çoklu bağlantının olduğu ifade edilir. İkincisinde varyans şişirme değerleri (VIF) büyüdükçe ilgili bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığından bahsedilebilir. Genelde VIF değeri 10 üzerinde olduğunda o değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığına işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2015, s. 100). Çoklu doğrusallık problemi ile ilgili veriler Tablo 34 ve Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 34. Bağımsız Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Dış Çevre Analizi	İç Çevre Analizi	Stratejik Planlama	Stratejik Örgütlenme	Stratejik Uygulama	Stratejik Kontrol	Stratejik Esneklik
Dış Çevre Analizi	1						
İç Çevre Analizi	0,588	1					
Stratejik Planlama	0,518	0,562	1				
Stratejik Örgütlenme	0,327	0,495	0,439	1			
Stratejik Uygulama	0,281	0,390	0,452	0,447	1		
Stratejik Kontrol	0,436	0,530	0,496	0,553	0,496	1	
Stratejik Esneklik	0,283	0,375	0,492	0,468	0,496	0,507	1

Tablo 35. VIF Doğrusallık İstatistikleri

Bağımsız Değişken	VIF Değeri
Dış Çevre Analizi	1,69
İç Çevre Analizi	2,03
Stratejik Planlama	1,90
Stratejik Örgütlenme	1,70
Stratejik Uygulama	1,58
Stratejik Kontrol	1,94
Stratejik Esneklik	1,66

Tablo 34 ve Tablo 35 incelendiğinde bağımsız değişkenler arası Pearson korelasyon değerlerinin 0,80'den küçük olduğu ve VIF değerlerinin de 10'dan küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla veri setinde çoklu doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre veri seti çoklu regresyon analizine uygun olmaktadır.

2.6.4.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın H_1 hipotezleri ile stratejik yönetim süreci aşamalarının (stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik) kurumsal performans üzerindeki etkisi analiz edilecektir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p
Kurumsal Performans	Stratejik Planlama	-0,083	-1,335	0,183
	Stratejik Örgütlenme	0,380	5,979	0,000
	Stratejik Uygulama	0,115	1,838	0,068
	Stratejik Kontrol	0,278	4,145	0,000
	Stratejik Esneklik	0,122	1,904	0,058
R ² = 0,468 Ayarlanmış R ² =0,455 F=37,431 p=0,000				

Tablo 36’da görüldüğü gibi çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 37,431 ve anlamlılık değeri $p<0,01$). Stratejik yönetim süreci kurumsal performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bağımsız değişkenlerdeki 1 birimlik değişim (varyans) kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,455 birim değişime neden olmaktadır (Açıklanan varyans, Ayarlanmış R²= 0,455).

Bağımsız değişkenlerden hangilerinin ne kadar etkili olduğunu belirlemek için Tablo 36’da yer alan değerler incelendiğinde; stratejik örgütlenme (Regresyon Katsayısı, $\beta= 0,380$, $p<0,01$) ve stratejik kontrol ($\beta= 0,278$, $p<0,01$) bağımsız değişkenlerinin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, stratejik örgütlenmedeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,380 birim değişime neden olmaktadır. Stratejik kontroldeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,278 birim değişime neden olmaktadır.

Stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik esnekliğin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₁₂ ve H₁₄ hipotezleri kabul edilirken, H₁₁, H₁₃ ve H₁₅, hipotezleri reddedilmektedir.

Araştırmanın H₂ hipotezleri ile çevre analizlerinin (dış çevre analizi, iç çevre analizi) kurumsal performans üzerindeki etkisi analiz edilecektir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Çevre Analizlerinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p
Kurumsal Performans	Dış Çevre Analizi	-0,002	-0,029	0,977
	İç Çevre Analizi	0,381	4,890	0,000
R ² = 0,144 Ayarlanmış R ² =0,136 F=18,157 p=0,000				

Tablo 37’de görüldüğü gibi çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 18,157 ve p<0,01). Çevre analizleri kurumsal performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bağımsız değişkenlerdeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,136 birim değişime neden olmaktadır (R²= 0,136).

Bağımsız değişkenlerden hangilerinin ne kadar etkili olduğunu belirlemek için Tablo 37’de yer alan değerler incelendiğinde; iç çevre analizi (β = 0,381, p<0,01) bağımsız değişkeninin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iç çevre analizindeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,381 birim değişime neden olmaktadır.

Bölgenin yasal, politik, teknolojik ve kültürel çevre faktörlerinden oluşan dış çevrenin analizinin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₂₂ hipotezi kabul edilirken, H₂₁ hipotezi reddedilmektedir.

H₁ ve H₂ hipotezleri ile ilgili çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre oluşan sonuç tablosu Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. H₁ ve H₂ Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuçlar
H ₁₁	Stratejik planlamanın kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₁₂	Stratejik örgütlemenin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₃	Stratejik uygulamanın kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₁₄	Stratejik kontrolün kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₁₅	Stratejik esnekliğin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₂₁	Dış çevre analizinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₂₂	İç çevre analizinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Araştırmanın H₃ hipotezleri ile çevre analizlerinin (dış çevre analizi, iç çevre analizi) stratejik yönetim süreci aşamaları (stratejik planlama, stratejik örgütleme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik) üzerindeki etkisi analiz edilecektir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Çevre Analizlerinin Stratejik Yönetim Süreci Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Ayarlanmış R ²	F	p	β	t	p
Dış Çevre Analizi	Stratejik Planlama	0,370	0,364	63,387	,000b	0,286	4,284	0,000
	Stratejik Örgütleme	0,247	0,240	35,343	,000b	0,056	0,761	0,448
	Stratejik Uygulama	0,156	0,148	19,948	,000b	0,079	1,019	0,309
	Stratejik Kontrol	0,304	0,298	47,249	,000b	0,190	2,707	0,007
	Stratejik Esneklik	0,147	0,139	18,571	,000b	0,095	1,224	0,222
İç Çevre Analizi	Stratejik Planlama	0,370	0,364	63,387	,000b	0,394	5,899	0,000
	Stratejik Örgütleme	0,247	0,240	35,343	,000b	0,462	6,323	0,000
	Stratejik Uygulama	0,156	0,148	19,948	,000b	0,343	4,441	0,000
	Stratejik Kontrol	0,304	0,298	47,249	,000b	0,418	5,957	0,000
	Stratejik Esneklik	0,147	0,139	18,571	,000b	0,319	4,107	0,000

Tablo 39’dan dış çevre analizinin stratejik planlama ($\beta = 0,286$, $p < 0,01$) ve stratejik kontrol ($\beta = 0,190$, $p < 0,01$) aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dış çevre analizinde 1 birimlik değişim, stratejik

planlamada 0,286 birim, stratejik kontrolde 0,190 birim değişime neden olmaktadır. Dış çevre analizinin stratejik örgütlenme, stratejik uygulama ve stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

İç çevre analizinin stratejik yönetim sürecinin tüm aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (tüm p değerleri = $0 < 0,01$). İç çevre analizinde 1 birimlik değişim, stratejik planlamada 0,394 birim, stratejik örgütlemeye 0,462 birim, stratejik uygulamada 0,343 birim, stratejik kontrolde 0,418 birim ve stratejik esneklikte 0,319 birim değişime neden olmaktadır. İç çevre analizinin stratejik yönetim tüm aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olması dikkat çekmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H₃ hipotezleri ile ilgili çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre oluşan sonuç tablosu Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40. H₃ Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuçlar
H ₃₁	Dış çevre analizinin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₂	Dış çevre analizinin stratejik örgütlenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₃₃	Dış çevre analizinin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₃₄	Dış çevre analizinin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₅	Dış çevre analizinin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₃₆	İç çevre analizinin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₇	İç çevre analizinin stratejik örgütlenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₈	İç çevre analizinin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₉	İç çevre analizinin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃₁₀	İç çevre analizinin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Araştırmanın H₄ hipotezleri ile stratejik yönetim süreci aşamalarının (stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik) öncekilerin sonrakiler üzerindeki etkisi analiz edilecektir. Bununla ilgili olarak, stratejik yönetim sürecinin her bir aşaması bağımlı değişken kendinden önceki aşamalar ise bağımsız değişken alınarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo 41’de özet halinde verilmiştir.

Tablo 41. Stratejik Yönetim Süreci Aşamalarının Birbirleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Ayarlanmış R ²	F	p	β	t	p
Stratejik Planlama	Stratejik Esneklik	0,396	0,385	35,086	0,000	0,221	3,424	0,001
Stratejik Örgütlenme						0,162	2,425	0,016
Stratejik Uygulama						0,227	3,504	0,001
Stratejik Kontrol						0,195	2,791	0,006
Stratejik Planlama	Stratejik Kontrol	0,425	0,417	52,956	0,000	0,239	3,939	0,000
Stratejik Örgütlenme						0,343	5,667	0,000
Stratejik Uygulama						0,235	3,853	0,000
Stratejik Planlama	Stratejik Uygulama	0,281	0,274	42,148	0,000	0,317	4,932	0,000
Stratejik Örgütlenme						0,308	4,794	0,000
Stratejik Planlama	Stratejik Örgütlenme	0,193	0,189	51,757	0,000	0,439	7,194	0,000

Tablo 41’de görüldüğü gibi tüm stratejik yönetim süreci aşamalarının kendinden sonra gelen tüm stratejik yönetim süreci aşamaları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır. Buna göre stratejik planlamadaki 1 birimlik değişimin stratejik örgütlemeye 0,439 birimlik değişime neden olduğu etki en büyük etki olarak ortaya çıkmıştır. En düşük etkinin ise stratejik yönetim sürecinin diğer tüm aşamalarında 1’er birimlik değişim olduğunda, stratejik esneklikte 0,162 – 0,227 aralığında değişime neden olduğu durumda olması dikkat çekicidir. Stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamalarının başı ve sonu ile stratejik yönetim sürecinin teknik anlamda birbirini takip eden aşamalarıdır. Stratejik esneklik ise çok kritik bir aşama olmakla birlikte, görece bu aşamalardan bağımsız olan ve stratejik kontrol sonuçlarına göre gerektiğinde stratejik yönetim sürecinin aksayan yönlerinde değişiklik yapılmasını sağlayan bir aşamadır. Bu nedenle

söz konusu etkinin görece düşük çıkmasının normal olduğu düşünülebilir. Nitekim Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) çalışmalarında, stratejik esnekliğin örgütlerin pazara uyum sağlaması üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H₄ hipotezleri ile ilgili çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre oluşan sonuç tablosu Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. H₄ Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuçlar
H ₄₁	Stratejik planlamanın stratejik örgütlenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₂	Stratejik planlamanın stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₃	Stratejik planlamanın stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₄	Stratejik planlamanın stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₅	Stratejik örgütlemenin stratejik uygulama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₆	Stratejik örgütlemenin stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₇	Stratejik örgütlemenin stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₈	Stratejik uygulamanın stratejik kontrol üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₉	Stratejik uygulamanın stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄₁₀	Stratejik kontrolün stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

2.6.4.3. Aracı Değişken Analizi Sonuçları

Aracı değişken konusu literatürde yeni, ancak oldukça önemli bir konudur. Aracı değişken analizi bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrudan bağımlılık ilişkisi yok gibi görünen durumlarda dolaylı ilişkiyi inceleyip tanımlar. Bu ilişki klasik regresyon ilişkisiyle ölçülebilir. Analizde aracı değişken bağımlı değişken rolüne bürünür. Aracı değişken analizinin olumlu sonuçlanması için, aracı değişken analize dahil edilip analiz yapıldığında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir düşüş olması ya da bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması beklenir. Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) tarafından küçük ve

orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucunda aracı değişken analizi yapılmış ve stratejik planlamanın hem dış çevrenin hem de iç çevrenin örgütlerin market uyumu üzerindeki etkisi üzerinde aracı değişken rolü olduğu tespit edilmiştir.

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkinin oluşmasını kısmî ya da tam aracılık şeklinde gerçekleştirebilmektedir. Tam aracılık durumunda, aracı değişken analize eklendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki ya çok az hale gelir ya da istatistiksel olarak anlamsız hale gelir. Kısmi aracılık durumunda ise, aracı değişken analize eklendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürür ancak anlamlılık düzeyinde bir düşüş olur (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 518-532).

Araştırmada çevre analizlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinin stratejik yönetim aracı değişkeni ile oluşup oluşmadığı analiz edilmiştir. Tüm değişkenler analize dahil edilerek yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p
Kurumsal Performans	Dış Çevre Analizi	-0,081	-1,243	0,215
	İç Çevre Analizi	0,033	0,462	0,645
	Stratejik Planlama	-0,062	-0,892	0,374
	Stratejik Örgütlenme	0,377	5,787	0,000
	Stratejik Uygulama	0,112	1,789	0,075
	Stratejik Kontrol	0,290	4,161	0,000
	Stratejik Esneklik	0,119	1,848	0,066
$R^2 = 0,472$ Ayarlanmış $R^2 = 0,454$ $F = 26,900$ $p = 0,000$				

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 26,900$ ve $p < 0,01$). Genel olarak modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kurumsal performans üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerdeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,454 birim değişime neden olmaktadır (Tablo 48).

Tablo 37’de istatistiksel olarak dış çevre analizinin anlamlı bir etkisi olmadığı ($p=0,977>0,05$) ancak, iç çevre analizinin pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p=0,000<0,05$ ve $\beta=0,381$) tespit edilmişti. Dış çevre analizinin anlamlı bir etkisi tespit edilmediğinden aracı değişken ile bir etki oluşturmaması da mümkün değildir. İç çevre analizleri için ise durum farklıdır. İç çevre analizi anlamlılık değeri anlamlı iken anlamsız olmuştur. Bu durumda iç çevre analizinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin stratejik yönetim süreci aracılığı ile gerçekleşme ihtimali açığa çıkmıştır. Yani stratejik yönetim süreci iç çevre analizi için “Tam Aracı Değişken” olma özelliği gösteriyor olabilir.

Tam aracı değişken olup olmadığını netleştirmek ve kesinleştirmek için de stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Tablo 36’da görüldüğü gibi stratejik yönetim süreci, kurumsal performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bulunan bu sonuçlara göre çevre analizlerinden iç çevre analizi için stratejik yönetim süreci “tam aracı değişken” olarak işlev görmekte ve bu şekilde iç çevre analizleri kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olmaktadır.

SONUÇ

Ülkelerin kalkınması öncelikle o ülkedeki örgütlerin performansına bağlıdır. Örgütlerin performansını belirleyici önemli unsulardan birisi ise örgütlerin iyi yönetilmesidir. Artan rekabet koşulları nedeniyle örgütlerin iyi yönetilmesi giderek güçleşmektedir. Örgütlerin iç ve dış çevre koşullarında eskiye göre çok daha hızlı değişimler ve dönüşümler yaşanabilmektedir. Bu durum ise uzun vadeli bir yönetim biçimi olarak tanımlayabileceğimiz stratejik yönetimin önemini giderek artırmaktadır. Çalışmada stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Araştırma kalkınma ajanslarında çalışan uzman personelin stratejik yönetim süreci aşamalarına ve kurumsal performansa dair gözlem ve algılarına göre yapılmıştır. Araştırmada uzmanların iş tecrübesi ile stratejik planlama tecrübesi ve ajans bölgelerinin gelir seviyesi ile insani gelişmişlik endeksi kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Kalkınma ajanslarının kurumsal performanslarında gerek ankete katılan ajans personelinin demografik özelliklerine göre, gerekse ajansların bazı bölgesel özelliklerine göre bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Kalkınma ajanslarında çalışan uzman personelin gözlem ve algılarına göre, modeldeki stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının kalkınma ajanslarında fiilen uygulandığının algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kalkınma ajanslarının örgütlenme yapısı genel olarak planlama, uygulama ve izleme birimlerinden oluşmaktadır. Söz konusu birimler ile stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının uygulandığı anlaşılmaktadır. Fonksiyonlar içinde en yüksek ortalama değeri alan stratejik planlama fonksiyonu görece üzerinde en fazla odaklanılan fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır.

Anket ifadelerinin aldığı ortalama değerler arasında, hem stratejik planlama fonksiyonunda, hem de stratejik kontrol fonksiyonunda görece en düşük ortalamayı alan ifadeler dikkat çekicidir. Stratejik planlama fonksiyonunda “Stratejik planda ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır” ifadesi ve stratejik kontrol fonksiyonunda “hedefler ile sonuçlar belirli aralıklarla karşılaştırılarak izlenir” ifadesi görece en düşük ortalamayı almıştır. Farklı iki fonksiyonda birbirinin yansıması olan ifadelerin görece en düşük ortalamayı alması, ajans çalışanlarının gözlem ve algısına göre, performans göstergelerinin belirlenmesinde ve bu performans göstergeleri ile

elde edilen sonuçların karşılaştırılarak izlenmesi konusunda geliştirilebilecek yönler olabileceğini işaret etmektedir.

Araştırmanın modeli ile ilgili bulunan sonuçlar aşağıda incelenmiştir:

Stratejik yönetim süreci bütün halinde kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bağımsız değişkenlerdeki 1 birimlik değişim kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde 0,455 birim değişime neden olmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin bir bütün olarak yüksek seviyede kurumsal performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç örgütlerin performansı açısından çok önemli olduğu ifade edilen “stratejik yönetim” yaklaşımının kalkınma ajansları üzerinde yapılan bu çalışmada da kuvvetli bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir.

Bağımsız değişkenlerden hangilerinin ne kadar etkili olduğu ile ilgili olarak; stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonlarının kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kalkınma ajansları stratejik örgütlenmeleri diğer kamu kurumlarına göre farklılaşan kurumlardır. Gerek yarı özerk yapılarının, gerekse bölgesel karar alma ve uygulama özelliklerinin kurumsal performanslarına olumlu etki ettiği değerlendirilmektedir. Bulunan bu sonuçlara göre stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonlarının kalkınma ajanslarının kurumsal performansını artırma açısından etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Çevre analizleri bütün halinde kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bağımsız değişkenlerden iç çevre analizinin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kalkınma ajansları başarılı bir kurumsal performans elde edebilmek için iç çevre analizine önem vermekte, başta nitelikli insan kaynağı olmak üzere gerekli kaynakları temin etmektedir. Bunun da kurumsal performanslarına olumlu etki ettiği değerlendirilmektedir. Bu sonuca göre iç çevre analizi fonksiyonunun kalkınma ajanslarının kurumsal performansını artırma açısından etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Modele göre çevre analizlerinin kurumsal performans üzerinde hem direkt olarak hem de stratejik yönetim süreci üzerinden etkisi vardır. Bu durumda stratejik

yönetim sürecinin aracı değişken olma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Aracı değişken olup olmadığını tespit etmek için, tüm değişkenler analize dahil edilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda iç çevre analizi anlamlılık değeri anlamlı iken anlamsız olmuştur. Bu sonuca göre stratejik yönetim süreci iç çevre analizi için “tam aracı değişken” olarak işlev gördüğü anlaşılmaktadır.

Çevre analizlerinin stratejik yönetim süreci üzerindeki etkisi ile ilgili olarak; dış çevre analizinin stratejik planlama ve stratejik kontrol üzerinde, iç çevre analizinin stratejik yönetim sürecinin tüm aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dış çevre analizinin stratejik örgütlenme, stratejik uygulama ve stratejik esneklik üzerinde etkisinin bulunmaması kalkınma ajanslarında dış çevre analizinin etkinliğini artırma açısından geliştirilmesi gereken yönler olabileceğini işaret etmektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğine, kalkınma ajansları iç çevre analizine ve dış çevre analizine önem veren kurumlardır. Bu özellikleri kalkınma ajanslarının stratejik yönetim süreci uygulamalarına olumlu etki etmektedir. Bu sonuca göre iç çevre analizi ve dış çevre analizi fonksiyonlarının, kalkınma ajanslarının stratejik yönetim uygulamalarını daha da etkin hale getirme açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde önceki aşamaların kendinden sonraki aşamalar üzerindeki etkisi ile ilgili olarak; tüm stratejik yönetim süreci aşamalarının kendinden sonra gelen tüm stratejik yönetim süreci aşamaları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatüre göre takip eden stratejik yönetim süreci aşamalarında önceki aşamalarının sonrakileri etkilemesi beklenen bir durumdur. Dolayısıyla analiz neticesinde bulunan sonuç ile literatür bilgisi ile bire bir uyumludur.

Sonuç olarak, kalkınma ajanslarında çalışan uzman personelin gözlem ve algılarına göre, modeldeki tüm faktörlerin aldığı ortalama değerler ile stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının kalkınma ajanslarında fiilen uygulandığı belirlenmiştir. Yine kalkınma ajanslarında çalışan uzman personelin gözlem ve algılarına göre, çoklu regresyon analizi sonucu bulunan değerler ile stratejik yönetim sürecinin bütün halinde kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Literatürde pek çok araştırmada, stratejik yönetim sürecinin uygulamalarında aksaklıklardan bahsedilmektedir. Hesap verebilirlik kültürünün olmaması, hedef odaklılık yerine prosedür odaklılık olması, şeffaflık yerine gizlilik kültürü olması ve üst seviyede sorumlu birkaç kurum olması gibi nedenlerle, kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulanmasının özel sektöre göre daha zor olduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışma ile elde edilen sonuç ise, ülkemizin son on senesinde aktif olarak faaliyet gösteren, yönetim, örgütlenme yapısı ve çalışma şekilleri bakımından stratejik yönetim prensiplerine uygunluğu ile dikkat çeken kalkınma ajanslarının stratejik yönetim uygulamalarında başarılı bir örnek olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Ajansların elde ettiği kurumsal performansta öne çıkan fonksiyonlar iç çevre analizi, stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonları şeklindedir. Dolayısıyla kurumsal performansın artırılması için bu fonksiyonlarda yapılacak iyileştirmelerin etkili olacağı belirlenmiştir. Kalkınma ajansları bölgesel kalkınmada öncü olabilecek kurumlar olarak planlanmışlardır. Bölgesel kalkınmada öncü olmayı hedefleyen kalkınma ajanslarının bu hedeflerine ulaşabilmesinde, sınırlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirmede ve yapılan planları hayata geçirebilmede stratejik yönetim uygulamalarında özellikle iç çevre analizi, stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonlarında yapılacak geliştirmelerin çeşitli yararlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bölgenin yasal, politik, teknolojik ve kültürel çevre faktörlerinden oluşan dış çevre analizinin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerindeki algılanan etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Literatür bilgisi (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 59; Eren, 2013, s. 16; Birinci, 2014, s. 147; Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 410; Papatya vd., 2019, s. 1670; Alpkan ve Doğan, 2008, s. 39) ise dış çevre analizinin kurumsal performans üzerinde etkisi olduğu şeklindedir. Zira dış çevre analizi çevredeki fırsatları ve tehditleri tespit edip buna göre stratejiler oluşturmaya yaramaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 134-135).

Benzer şekilde literatür bilgisi (Birinci, 2014, s. 144; Sumiati, Rofig ve Pramono, 2019, s. 230; Alpkan ve Doğan, 2008, s. 39; Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57; Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 410; Beckett ve Koenig, 2005, s. 8; Yörük ve Bozok, 2015, s. 17) dikkate alındığında, stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisi olması beklenmektedir. Yapılan

analiz sonucunda bağımsız değişkenlerden stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik esnekliğin kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerindeki algılanan etkilerinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Kalkınma ajanslarında stratejik yönetim sürecinin dış çevre analizi, stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik esneklik aşamalarının görece daha az etkili olduğu söylenebilir. Buna göre kalkınma ajanslarının sürecin söz konusu aşamalarına yönelik faaliyetleri geliştirmesi kurumsal performansa katkı sağlayacaktır. Stratejik planlama ve stratejik kontrol ile ilgili performans göstergelerinin önemli ölçüde düşük olduğu saptanmıştır. Performans göstergelerinin gerçekçi ve somut biçimde belirlenmesi ve uygun periyotlarla objektif yöntemlerle değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Ülkemizde kalkınma stratejilerindeki önemli bir dönüşüm sonucu oluşturulan kalkınma ajansları, kalkınmanın önemli lokomotifleridir. Bu bağlamda özellikle stratejik yönetim süreci ve performans etkileşimleri, yapılacak benzer araştırmalar ile daha geniş kapsamlı olarak araştırılabilir. Bu kapsamda ABD ve Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajanslarının stratejik yönetim uygulamaları ile karşılaştırmalı analizler yapılarak daha yararlı sonuçlara ulaşılabilir. Gerek bu çalışmanın yapıldığı alanda, gerekse disiplinler arası diğer alanlarda yapılacak benzer araştırmalar ile stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının kurumsal performans üzerindeki etkilerine dair bilgi birikiminin artırılması ve konu ile ilgili stratejistlerin, uzmanların ve çalışanların deneyimlerinin geliştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim Ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Akçay, V.H. ve Bilgin, K.U. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12.
- Akgül, B. (2008). *Odaklı Yerel Kalkınma Modeli ve Planlaması*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Matbaası.
- Akhmetshin, E.M., Vasilev, V.L., Mironov, D.S., Zatsarinnaya, E.I., Romanova, M.V. ve Yumashev, A.V. (2018). Internal Control System in Enterprise Management: Analysis and Interaction Matrices. *European Research Studies Journal*, 21(2), 728-740.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, <http://www.uysad.com>.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, https://www.researchgate.net/publication/318673097_stratejik_yonetim_ve_stratejik_planlama, (Erişim Tarihi: 01.02.2020).
- Akyel, R. (2009). Yönetimin Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler. *Türk İdare Dergisi*, 465, 11-25.
- Alodalı, F. B. ve Usta, S. (2017). Türk Yönetim Geleneğinde Hesap Verebilirlik Mekanizmaları: Divan-ı Mezalim ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Strategic Public Management Journal*, 3(6), 168-184.
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 21-47.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Stevens, R.H. ve Ansoff, R. (2019). *Strategic Managment*, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Arabacı, İ. B., Namlı, A., Zincirli, M. ve Özer, F. Eğitim Kurumlarının Stratejik Plan Geliştirme ve Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi* 23(4), 1453-1470.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde “Stratejik Planlama” Kavramının Gelişmesi. *Türk İdare Dergisi*, 451, 7-20.
- Aydın, N. (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları. *ABMYO Dergisi* 41, 61-79.
- Babaoğlu, C. ve Öktem, M. K. (2013). Kalkınma Ajanslarına Örgüt Geliştirme Açısından Bir Bakış. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 49-60.
- Bakırcı, F., Ekinci, E. D. ve Şahinoğlu, T. (2014). Bölgesel Kalkınma Politikalarının Etkinliği: Türkiye Alt Bölgeler Bazında Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 281-298.
- Bakırtaş, İ ve Bakırtaş H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42).
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve “Likert” Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 1-24.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
- Beckett, J. ve Koeing H. O. (2005). *Public Administration and Law, ASPA Classics Volume*, New York: M.E.Sharpe.

- Bilici, N. (2007). Erzurum Alt Bölgesindeki KOBİ'lerin Mevcut Durumları, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 383-398.
- Birken, A.S., Lee, S.D., Weiner B.J., Chin, M.H., Schaefer, C.T. (2015). From Strategy to Action: How Top Managers' Support Increases Middle Managers' Commitment to Innovation Implementation in Healthcare Organizations. *Health Care Manage Rev.*, 2015 40(2), 159–168.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.
- Birinci, M. (2012). *Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi (Doktora Tezi)*, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi "Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi"*, (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: TÜBİTAK Sistem Ofset Basım Yayım.
- Bonnici, T.S. and McGee, J. (2014). Strategic Renewal (Cary L. Cooper, Düzenleme), *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- Bonnici, T.S., (2014). Strategic drift (Cary L. Cooper, Düzenleme), *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (21. Baskı), Ankara: Pagem Akademi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi: Ankara
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ağ Toplumunun Yükselişi*. (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Coşkun, B ve Pank Yıldırım Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi, *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.

- Coşkun, M. ve Pedgley Şener, B. (2018). Kullanıcı-Ürün Etkileşiminin Çok Duyulu Doğası: Küçük Ev Aletleri Üzerine Bir Çalışma, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8(3), 537-550.
- Çetin, S. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim, *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.
- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda Stratejik yönetim. Ed. Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çubukcu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 61-84.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. ve McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases* (7. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, K. C., (2011). Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Türk İdare Dergisi*, 470, 67-92.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Dvouletý, O., Gordievskaya, A. ve Procházka, D. (2018). Investigating the relationship between entrepreneurship and regional development: case of developing countries. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(16), 1-9.
- Erdem, R. ve İ. Kocabaş (2004). Yönetimde Doğu Paradigması, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 175-189.

- Eren, E., Aren, S. ve Alpkan, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1, 96-123.
- Eren, E., (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, B. (2016). Ana Akım İktisat Öğretisi Eleştirisi: Heteredoks Yaklaşım İhtiyacı, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(14).
- Forrest, S.P. ve Peterson, T.O. (2017). *It's Called Andragogy*. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1).
- Gardner, H. K. (2015). Kıdemli Yöneticiler İşbirliğine Yanaşmadığında. *Harvard Business Review*, 75-82.
- Genç, E. ve Şengül R. (2015). A Review on the Relationship Between Strategic Management and Performance: The Role of Internal and External Contexts, *Strategic Public Management Journal*, 2, 56-71.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık.
- Genç, F. N. (2008) Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, *Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyumu*, “Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye’de Stratejik Planlama” adlı bildiri.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10. Baskı). Boston: Allyn & Bacon.
- Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. GEF Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güner, S. (2004). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
- Gwadabe, U.M. ve Amirah, N.A. (2017). Entrepreneurial Competencies: SMEs Performance Factor in the Challenging Nigerian Economy. *Academic Journal of Economic Studies*, 4, 55-61.
- He, Q. (2011). Dynamics in a Non-Scale R&D Endogenous Economic Growth for Chinese Development (Pablos, P.O., Lee, B.E. ve Zhao, J., Edit). *Regional*

Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies, Hershey/New York: Information Science Reference.

Hospers, G.J. (2011). Breaking Out from Lock-In: Regional Innovation Strategies in the German Ruhrgebiet (Pablos, P.O., Lee, B.E. ve Zhao, J., Edit). *Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies*, Hershey/New York: Information Science Reference.

İğdelipınar, Ö. A. (2011). İç Denetim: Kurumsal Yönetimin Güvencesi, *İç Denetim Dergisi Türkiye İç Denetim Enstitüsü TİDE TUSİAD Toplantısı*, İstanbul.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Nicolaas Witsen Foundation, (2013), TR2010/0136.01-01/001- *Technical Assistance for Improved Strategic Management Capacity Gap Assessment Report*.

Kalkınma Bakanlığı, (2014). *Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023*.

Kandemir, A. ve Şantaş, F. ve Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1) 1-15.

Kantola, M., Kettunen, J. ve Helmi, S. (2011). Strategic Regional Networks in Higher Education (Pablos, P.O., Lee, B.E. ve Zhao, J., Edit). *Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies*, Hershey/New York: Information Science Reference.

Karakaplan Özer, E., Doğan E. ve Güngör, H.Y. (2017). Günümüz Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarına Genel Bir Bakış, *Uluslararası Anadolu Araştırmaları ve İncelemeleri Dergisi*, 1(1), 1-10.

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi. *Hacettepe Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

Kırılmaz, M., (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği, *Türk İdare Dergisi*, 477, 145-180.

- Kırılmaz, M., (2014) Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin İçselleştirilmesi Sorunu: Stratejik Plan Model Önerisi, *Türk İdare Dergisi*, 478, 285-322.
- Kim, H. (2013). Regionalism, Globalization, And Economic Development of The World. *Journal of Globalization Studies*, 4 (2), 21–31.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2015). Kırmızı Okyanus Tuzakları Pazar Yaratma Stratejilerini Baltalayan Zihin Modelleri, *Harvard Business Review*, 68-73.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği : Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kosinova, N.N., Tolstel, , M.S., Sazonov, , S.P. ve Vaysbeyn, K.D. (2016). Development of Methodological Approach to Enterprise’s Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential. *European Research Studies*, 19(2), 21-33.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lammarino, S., Pose, A.R. ve Storper, M. (2017). Why Regional Development matters for Europe's Economic Future, London School of Economics and Political Science, *Department of Geography & Environment*.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal İşletme Yönetiminde Denetimin Önemi, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8(1) 34-49.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Namazov, N. (2017). Azerbaycan’da Stratejik Yönetim Uygulamaları: Merkez Bankası Örneği, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 47-55.
- Newbold, P. (2008). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*, [Ü. Şenesen , Çev.], (4. Basım), İstanbul: Literatür Yayınları.

- Öktem, M. K. ve Kocaoğlu, U. B. (2012). Kamu Yönetiminde Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Ön Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.
- Önder, M. ve Barış, Ş. M. (2017). Kalkınma İşbirliğinde Etkinlik Arayışları ve Yeni Aktörler: Paradigma Dönüşümü, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 23-43.
- Övgün, B. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme: Kalkınma Bakanlığı, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(13), 263-281.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 93-110.
- Özdemir, M. (2018). Bölgesel Kalkınmaya Yönelik Finansal Destek Mekanizmalarının Etkileri: Beşiktaş Üzerine Bir Araştırma, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(2), 59-88.
- Özer, M.A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Öztürk, Z. (2017). Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2).
- Papatya, G. Papatya N. Ve Hamsioğlu B.A. (2019). İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, 1663-1673.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Simon & Schuster Adult Publishing Group, Uyarlama), New York: The Free Press.
- Peker, A.A., Özdemir, Ş., Kerse, G. Arsu, T. (2016). Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5).

- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE
- Resmi Gazete, T.C. Başbakanlık, 2002/4720 Sayılı Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 22.09.2002, Sayı: 24884.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (A. Öğüt, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberts, P. W. ve Lloyd, G. (2010) *Regional Development Agencies in England, New Strategic Regional Planning Issues*, *Regional Studies*, 34(1), 75-79.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2019). *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2019). *Kalkınma Ajansları 2018 Yılı Genel Faaliyet Raporu*.
- Scholz, C. ve Zentes, J. (2006). A Strategy Map for Germany: From Passive Self-Pity to Offensive Self-Renewal, *Strategic Management - New Rules for Old Europe*, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Scurtu, L.E. (2016). Knowledge Assets For The Management and Performance of Modern Business. *Revista Economica Contemporana*, 1, 113-126.
- Sevinç, B., (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması, *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.
- Sakin, U. (2018). Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye’de Yaşanan On Sorun, *Strategic Public Management Journal*, 4(7), 83-97.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.
- Songür, N. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Bir Değerlendirme, *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 56-78.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.

- Stacey, R.D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Harlow: Pearson Education Limited.
- Sull, D., Homkes, R. ve Sull, C. (2015). Stratejinin İcrası Neden Tutmaz? Ve Bu Konuda Ne Yapmak Gerekir?. *Harvard Business Review*, 58-67.
- Sumiati, Rofiq, A. ve Pramono, S. (2019). The Role of Strategic Planning and Flexibility in Shaping SMEs Market Orientation in Turbulence Business Environment. *European Research Studies Journal*, 22(1), 221-236.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Nadir Kitap.
- Şengül, Ü. ve Şengül A. B. (2018). Kalkınma Ajansları Yoluyla Yapılan Yatırım Teşviklerinin 2013-2014 Döneminde Etkinlik Analizi, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 19-30.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2015) *Using Multivariate Statistics Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı* (M. Baloglu, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe, *Sayıştay Dergisi*, 99.
- Tunçbilek, M. M. (2019). *İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Stratejisi Uyumlu*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(2), 31-53.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayını.

- Ünal, Ç. (2008). İnsani Gelişmişlik Endeksine Göre Türkiye'nin Bölgesel Farklılıkları, *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 6(2), 89-113.
- Velamuri, S.R.ve Sosna, M. (2006). European Entrepreneurship: From Deterministic Government Policy to Market Experimentation (Scholz, C. ve Zentes, J., Edit), *Strategic Management - New Rules for Old Europe*, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A.M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.
- Yörük, D. ve Bozok Y. (2015) Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci Ve Yöneticilerin Algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1).
- Yusoff, M.R.M., Songip, A.R., Baroto, M.B. ve Ariffin, A.S. (2016). Catalysing Growth Through Board Members Engagement in Strategy Execution. *Studia Universitatis Babeş Bolyai Journal* 4, 21-32.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009), "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(4), 8.
- Zarb, N. (2015). A primary investigation of strategic management in further education (FE) in the small island state of Malta: quo vadis?. *Symposia Melitensia*, 10.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Durumları ve Stratejileri.....	38
Tablo 2. Rowe Modeli.....	40
Tablo 3. Çeşitli Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri	43
Tablo 4. Düzeylerine Göre Bölgeler ve Kalkınma ajansları	83
Tablo 5. 2018 Sonuna Kadar Sağlanan Finansal Destekler	87
Tablo 6. Ölçek İfadelerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	94
Tablo 7. Ölçeğe İlişkin Toplam Varyanslar	96
Tablo 8. Ölçeğe İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi İlk Hali.....	99
Tablo 9. Ölçeğe İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi Sonucu	101
Tablo 10. Faktörlerin ve İfadelerin İsimlendirilmesi	103
Tablo 11. Çevre Analizleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler	105
Tablo 12. Düzeltme Sonrası Çevre Analizleri Ölçüm Modelinin Uyum Değerleri...	106
Tablo 13. Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler ...	108
Tablo 14. Düzeltme Sonrası SYS Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler	110
Tablo 15. Kurumsal Performans Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler.....	111
Tablo 16. Düzeltmiş Kurumsal Performans Ölçüm Modeli Uyum Değerleri	112
Tablo 17. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 18. Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımı	114
Tablo 19. Katılımcıların Stratejik Planlama İş Deneyimine Göre Dağılımı	115
Tablo 20. Kalkınma Ajanslarının Kapsadığı İllere Göre Dağılımı	115
Tablo 21. Kalkınma Ajanslarının İl Sayılarına Göre Dağılımı	116
Tablo 22. Bölgelerin Yıllık Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı.....	117
Tablo 23. Kalkınma Ajanslarının Bölgelerinin Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı ...	118
Tablo 24. Çevre Analizleri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	119
Tablo 25. Çevre Analizleri Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	120
Tablo 26. Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	121
Tablo 27. Stratejik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler	124
Tablo 28. Kurumsal Performansa İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	126
Tablo 29. Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler	126
Tablo 30. Faktör Ortalamaları.....	127
Tablo 31. Stratejik Planlama Tecrübesine Göre Kurumsal Performans	128
Tablo 32. Gelir Seviyesine Göre Kurumsal Performansın Farklılaşması	128

Tablo 33. İnsani Gelişmişlik Endeksine Göre Kurumsal Performans	129
Tablo 34. Bağımsız Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	131
Tablo 35. VIF Doğrusallık İstatistikleri	131
Tablo 36. Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi	132
Tablo 37. Çevre Analizlerinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi	133
Tablo 38. H_1 ve H_2 Hipotezleri Sonuç Tablosu	134
Tablo 39. Çevre Analizlerinin Stratejik Yönetim Süreci Üzerindeki Etkisi	134
Tablo 40. H_3 Hipotezleri Sonuç Tablosu	135
Tablo 41. Stratejik Yönetim Süreci Aşamalarının Birbirleri Üzerindeki Etkisi	136
Tablo 42. H_4 Hipotezleri Sonuç Tablosu	137
Tablo 43. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalkınma Ajansları Organizasyon Yapısı	18
Şekil 2. BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi	36
Şekil 3. Hofer Matrisi	37
Şekil 4. Yönlendirici Politika Matrisi	39
Şekil 5. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları İlişkisi	42
Şekil 6. Stratejik Yönetimin Etkileşimleri.....	47
Şekil 7. Stratejik Yönetim Süreci Döngüsü.....	57
Şekil 8. Stratejik Yönetim Sürecinin Algoritması	61
Şekil 9. Örgütlenme Süreci.....	65
Şekil 10. Stratejik Yönetimde İleri Bildirim ve Geri Bildirim	69
Şekil 11. Türkiye Haritası üzerinde 26 kalkınma ajansı bölgesi	82
Şekil 12. Araştırmanın Modeli	92
Şekil 13. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği İlk Hali	98
Şekil 14. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği Sonucu	102
Şekil 15. Çevre Analizleri Ölçüm Modeli	104
Şekil 16. Düzeltme Sonrası Çevre Analizleri Ölçüm Modeli	106
Şekil 17. Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modeli.....	107
Şekil 18. Düzeltme Sonrası Stratejik Yönetim Süreci Ölçüm Modeli	109
Şekil 19. Kurumsal Performans Ölçüm Modeli	110
Şekil 20. Düzeltme Sonrası Kurumsal Performans Ölçüm Modeli.....	112

EKLER

Ek 1. Anket Formu

KALKINMA AJANSLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ANALİZİ ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz yanıtlar araştırma dışında kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Araştırmaya verdiğiniz katkılar için teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Karabük Üniversitesi
akarakaya@karabuk.edu.tr

Eniz GÖKÇEK
Karabük Üniversitesi SBE Doktora
Öğrencisi
enisgokcek@yahoo.com

Stratejik Yönetim: İşletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemesi, istikametini belirlemesi, faaliyetlerini planlaması, örgütlenmesi, planlarını uygulaması ve sonuçları kontrol etmesidir.

A) Betimleyici Bilgiler

1. Görev yaptığınız Ajans			
a) BAKKA	b) OKA	c) ...	d) ...

2. İş Deneyiminiz			
a) 0-1 yıl ☐	b) 2-5 ☐	c) 6-15 ☐	d) 15 yıldan fazla ☐

3. Stratejik Yönetim veya Stratejik Planlama ile ilgili birimde görev süreniz.			
a) Hiç ☐	b) 3 yıldan az ☐	c) 3-5 ☐	d) 5 yıldan fazla ☐

Ek 1. Anket Formu (Devam)

B) Fonksiyonel Değişkenler

Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım
(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

Çevre Analizi ile İlgili İfadeler					
1. Yasal çevre faktörleri analiz edilir.	1	2	3	4	5
2. Politik çevre faktörleri analiz edilir.	1	2	3	4	5
3. Teknolojik çevre faktörleri analiz edilir.	1	2	3	4	5
4. Kültürel çevre faktörleri analiz edilir.	1	2	3	4	5
5. Kurum kültürü analiz edilir.	1	2	3	4	5
6. Kalkınma Ajansının insan kaynakları analiz edilir.	1	2	3	4	5
7. Ajansın fiziki ve teknolojik altyapısı analiz edilir.	1	2	3	4	5
8. Ajans faaliyetlerinin niteliği / kalitesi analiz edilir.	1	2	3	4	5
Stratejik Yönetim Süreci ile İlgili İfadeler					
9. Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları misyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
10. Kalkınma Ajansımız stratejik amaçları misyonuna, kuruluş amaçlarına ve vizyona uygun olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
11. Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğüne dikkat edilir.	1	2	3	4	5
12. Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları yerel potansiyeli harekete geçirmeye yönelik olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
13. Kalkınma Ajansı stratejik planlarını ulusal planlarla uyumlu şekilde hazırlar.	1	2	3	4	5
14. Kalkınma Ajansı stratejik planlarını bölgesel planlarla uyumlu şekilde hazırlar.	1	2	3	4	5
15. Stratejik planda ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.	1	2	3	4	5
16. Kalkınma Ajansımız, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için uygun bir örgüt yapısı oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
17. Kalkınma Ajansımızın birimleri arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır.	1	2	3	4	5
18. Kalkınma Ajansımızın paydaşı olan diğer kurum ve kuruluşlarla arasında etkin bir iletişim ve koordinasyon vardır.	1	2	3	4	5
19. Belirlenen stratejilere uygun hibe programları, teklif çağrıları ve bütçeleri hazırlanır.	1	2	3	4	5
20. Hibe programlarına ilişkin uygulama süreçleri oluşturulur.	1	2	3	4	5

Ek 1. Anket Formu (Devam)

21. Vizyonu gerçekleştirmek için KOBİ'lerin, STK'ların ve Kamu Kurumlarının yapması gereken faaliyetlere öncülük edilir.	1	2	3	4	5
22. Kalkınma Ajansımızın stratejik planında kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
23. Stratejik planın başarısı için KOBİ'leri, STK'ları ve Kamu kurumlarını etkili şekilde doğru raporlar ile izlemeye önem verilir.	1	2	3	4	5
24. Stratejilerin kontrolü aşamasında gerçekleşen sonuçlar ölçülerek belirlenir.	1	2	3	4	5
25. Kalkınma Ajansımızda stratejilerin uygulanmasına ilişkin aşamalar raporlarla izlenir.	1	2	3	4	5
26. Hedefler ile Sonuçlar belirli aralıklarla karşılaştırılarak izlenir.	1	2	3	4	5
27. Kalkınma Ajansımızda stratejilerin odaklandığı amaçlar ile, KOBİ'lerin, STK'ların ve Kamu kurumlarının amaçları arasında tutarlılık sağlanır.	1	2	3	4	5
28. Kalite Yönetim Sistemi / İç Denetim sistemi vb. stratejilerin izlenmesi ve kontrolüne katkı sağlar.	1	2	3	4	5
29. Yeni bir teknoloji ortaya çıkması halinde Kalkınma Ajansımız uyum sağlamada zorlanmaz.	1	2	3	4	5
30. Ekonomik şartlarda değişiklikler olursa stratejik hedefleri değiştirmekte zorlanmaz.	1	2	3	4	5
31. Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olursa stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	1	2	3	4	5
32. Bölgenin ihtiyaçlarında önemli değişimler olursa stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	1	2	3	4	5
33. Hibeler ve teklif çağrıları alanında ulusal ve küresel düzeyde meydana gelebilecek gelişmelere göre stratejileri revize etmekte zorlanmaz.	1	2	3	4	5
34. Bir fırsat veya tehdidin ortaya çıkması halinde stratejileri değiştirmekte zorlanmaz.	1	2	3	4	5
35. Kalkınma Ajansımızın stratejik amaçları belirlerken informal etkileşimi dikkate alması faydalı etki yapar.	1	2	3	4	5
Kurumsal Performans ile İlgili İfadeler					
36. Kalkınma Ajansımız yapılan hibe programları bakımından etkili ve verimlidir.	1	2	3	4	5
37. Kalkınma Ajansımızda desteklenen projeleri nitelik yönünden kalitelidir.	1	2	3	4	5
38. Kalkınma Ajansı kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
39. Kalkınma Ajansı yerel potansiyeli harekete geçirmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
40. Stratejik hedeflere ulaşmada, Kalkınma Ajansımızın performansı başarılıdır.	1	2	3	4	5

Ek 2. Etik Kurul İzni

	T.C. KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARLARI
TOPLANTI TARİHİ : 06.11.2019 TOPLANTI NO : 2019/17	
Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.	
Karar 3:	
24/10/2019 tarihli Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'nın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.	
Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'nın danışmanlığında yürütülen "Kalkınma Ajanslarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının Analizi" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.	
ASLI GİBİDİR	
Prof. Dr. Fatih BAYRAM Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı	

12

ÖZGEÇMİŞ

Eniz GÖKÇEK, 29.09.1976'da Çankırı'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da bitirdi. İstanbul Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümü lisans, Marmara Üniversitesi İşletme bölümü lisans mezunudur. Yüksek lisansını Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Çevre Mühendisliği bölümünde tamamladı. Yüksek lisans tezi Fresenius Environmental Bulletin dergisinde “Determination of CO and HC emissions for gasoline and LPG-fueled highway motor vehicles” başlığıyla makale olarak yayınlandı. Doktora eğitimi sürecinde hazırladığı “Kastamonu'da Yeni Bir İş Kolu: Tavukçuluk” başlıklı bildirisi I. Karadeniz ve Balkan Ekonomik ve Politik Araştırmalar Sempozyumu'nda yayınlandı. Çevre Mühendisi ve İşletmeci olarak özel sektörde inşaat sektöründe ve bankacılık sektöründe çalıştı. Halen danışman ve bağımsız değerlendirici olarak kamu ve özel sektöre yönelik projelerde çalışmaktadır.