

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNİN MODERATÖR ROLÜ:
İSTANBUL'DA LİSE VE ORTAOKUL EĞİTİMİ VEREN
ÖZEL KURUMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Turgay KAYMAKCI

Danışman

Doç. Dr. Erdem BAĞCI

İstanbul – 2022

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı-Soyad : Turgay KAYMAKCI

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul'da Lise ve Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 24 / 02 / 2022

Sayfa Sayısı : 321

Tez : Doç. Dr. Erdem BAĞCI

Danışmanları

Dizin Terimleri : Stratejik Yönetim, Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel Performans

Türkçe Özet : Stratejik yönetim'in önemine dikkat çekerek, İstanbul İlindeki özel lise ve ortaokul kurumlarında örgütsel performans ile arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin rolü ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Turgay KAYMAKCI

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNİN MODERATÖR ROLÜ:
İSTANBUL'DA LİSE VE ORTAOKUL EĞİTİMİ VEREN
ÖZEL KURUMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Turgay KAYMAKCI

Danışman

Doç. Dr. Erdem BAĞCI

İstanbul – 2022

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığı, tezin herhangi bir kısmının üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Turgay KAYMAKCI

.../.../2022



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Turgay KAYMAKCI'nın “Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul'da Lise ve Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Halim KAZAN

Üye

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye

Doç.Dr. Erdem BAĞCI
(Danışman)

Üye

Doç.Dr. Kemal ERKİŞİ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2022

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yönetim olgusu, dünya var olduğundan bugüne her zaman tarihsel ve evrensel bir olgu olmuştur. Küreselleşme ile birlikte dünyadaki siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ışığında yönetim anlayışı da doğal olarak değişmektedir. Değişim olgusu, değişmeyen evrensel bir olgudur, kurum ve kuruluşlar, değişim karşısında değişimi yönetebilme becerisini kendilerine kazandıracak yönetim metodunu seçmeleri gerekmektedir.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim kavramı, özellikle işletme ve yönetim sahasında kullanılmıştır. Stratejik yönetim, en öz haliyle işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlüğü sağlamak amacıyla kaynakları harekete geçiren bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilir.

21. yüzyılda ülkeler arasında yaşanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında eğitim kurumları ön plana çıkmıştır. Eğitim kurumlarının iyi yönetilmesi ve dünya ile rekabet edebilir duruma gelmesi önemli bir konu haline gelmiştir.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de modern toplumların temel kurumları arasında yer alan eğitim kurumları önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmek, ulusal ve uluslararası alanda öne çıkan eğitim kurumlarıyla rekabet edebilmek için yeniden yapılandırılması adeta zorunlu bir hâle gelmiştir.

Stratejik yönetim sürecinin, kurumların gelişmesi, rekabet edebilirliği ve performansları üzerinde olumlu etkileri bilimsel olarak ortaya konulmuş olup, ayrıca çalışan memnuniyetinin de bu hususta önem arz ettiği düşünülmektedir. Stratejik yönetim'in önemine dikkat çekerek, İstanbul İlindeki özel lise ve ortaokul kurumlarında örgütsel performans ile arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin rolü ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel Performans

SUMMARY

The phenomenon of management has been historical and universal since the world came into existence. In the light of changes and developments in the political, economic, technological and socio-cultural fields in the world along with globalization, the understanding of management is also changing naturally. The phenomenon of “change” is a universal phenomenon that does not change. Institutions and organizations need to choose a management method that will give them the ability to manage change in the face of change.

From the second half of the 20th century, the concept of Strategic Management has been used, especially in the field of business and management. Strategic Management, in its essence, can be expressed as a management approach that regulates the relations of business with its environment, and mobilizes resources to ensure superiority over its competitors.

In the 21st century, among the most important dynamics of national, regional and global competition between countries, educational institutions have gained priority. Good management of educational institutions and competitiveness with all other countries have become an important issue. As in the world, educational institutions among the main institutions of modern societies in Turkey have become mandatory to undergo a significant process of change and transformation, restructuring them to compete with educational institutions that stand out nationally and internationally.

The positive effects of the Strategic Management Process on the development, competitiveness and performance of institutions have been scientifically demonstrated, and employee satisfaction is also considered important in this regard. By drawing attention to the importance of Strategic Management, the role of employee satisfaction in the relationship between organizational performance and organizational performance in private high school and Secondary School institutions in Istanbul will be tried to be revealed.

Keywords: Strategic Management, Employee Satisfaction, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Strateji Kavramı	4
1.1.1. Stratejik Liderlik	7
1.1.2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Anlayış.....	8
1.1.3. Stratejik Öngörü ve Stratejik Çeviklik.....	9
1.1.4. Belirlenmiş Strateji ve Anlık Strateji.....	9
1.2. Stratejik Yönetim ve İlişkili Kavramlar	9
1.2.1. Stratejik Yönetim.....	10
1.2.2. Vizyon ve Misyon.....	12
1.2.3. Amaç, Hedef, Taktik, Yöntem ve Politika.....	15
1.2.4. Stratejik Plan, Eylem Planı ve Bütçe	17
1.3. Örgüt (Organizasyon) ve Örgütsel Performans	18
1.3.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik, Kârlılık.....	19
1.3.2. Büyüme, Yüksek Performans, Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj.....	20
1.3.3. Yönetim İnovasyonu.....	22
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	23
1.4.1. Müşteri Memnuniyeti (İç Müşteri-Dış Müşteri), Çalışan Memnuniyeti, Motivasyon	24
1.4.2. İş Tanımı, İş Analizi, İş Tatmini ve İş Değerlemesi.....	26
1.4.3. Çalışan Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi.....	27
1.5. Stratejik Yönetime İlişkin Teorik Yaklaşımlar	28
1.6. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Teorik Yaklaşımlar	65
1.7. Örgütsel Performansa İlişkin Teorik Yaklaşımlar.....	87

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, ÖRGÜT PERFORMANSI ve ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

2.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Unsurları.....	95
2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	98
2.3. Örgüt Performansı	124
2.3.1. Örgütsel Performans ve Boyutları	124
2.3.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi.....	142
2.4. Örgütlerde Stratejik Yönetim Uygulamaları	164
2.4.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	164
2.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	172
2.4.3. Stratejik Yönetimin Faydaları.....	173
2.4.4. Stratejik Yönetim Analiz Süreci	175
2.4.5. Stratejik Yönetimin Kurgulanması	182
2.4.5.1. Vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi	183
2.4.5.2. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi	190
2.4.5.3. Stratejik plan yapılması.....	191
2.4.5.4. Stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili yaklaşımlar	193
2.4.6. Stratejileri Belirleme.....	198
2.4.6.1. Temel rekabet stratejileri.....	199
2.4.6.2. Büyüme stratejileri	200
2.4.7. Stratejik Alternatiflerin Analizi	213
2.4.8. Stratejileri Uygulama Süreci.....	214
2.4.9. Strateji ve Politikaları Etkileyen Unsurlar	218
2.4.10. Ölçme ve Değerlendirme	221

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR İNCELEMESİ

3.1. Stratejik Yönetim Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	227
3.2. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Yapılan Çalışmalar	231
3.3. Örgütsel Performans Üzerine Yapılan Çalışmalar	233
3.4. Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolüne İlişkin Çalışmalar	237

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN MODERATÖR
ROLÜ: İSTANBUL'DA LİSE VE ORTAOKUL EĞİTİMİ VEREN ÖZEL
KURUMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Problem Durumu	238
4.2. Amaç	238
4.3. Araştırmanın Önemi	238
4.4. Araştırmanın Yöntemi	239
4.5. Araştırma Modeli	239
4.6. Hipotezler	240
4.7. Veri Toplama Aracı	241
4.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	242
4.9. Araştırma Kapsamındaki Deneklerin Bazı Demografik ve Mesleki Özellikleri	242
4.10. Kullanılan Ölçekler ve İstatistik Yöntemler	244
4.11. Bulgular	245
4.11.1. Güvenilirlik Analizleri	245
4.11.2. Faktör Analizi	247
4.11.3. Stratejik Yönetim Uygulamaları Algısı Faktör Analizi	247
4.11.4. Çalışan Memnuniyet Algısı Faktör Analizi	251
4.11.5. Örgütsel Performans Algısı Faktör Analizi	253
4.11.6. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular	255
4.11.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin yapılan Korelasyon Analizleri	255
4.11.8. Regresyon Analizleri	258
4.11.8.1. Stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisi	258
4.11.8.2. Çalışan memnuniyetinin örgütsel performansa etkisi	260
SONUÇ	265
KAYNAKÇA	275
EKLER	297

KISALTMALAR

TDK	:	Türk Dil Kurumu
PY	:	Pozisyon Yaklaşımı
KDY	:	Kaynaklara Dayalı Yaklaşım
BTG	:	Bilgi Temelli Görüş
DYG	:	Dinamik Yetenekler Görüşü
İG	:	İlişkisel Görüş
DTG	:	Dikkat Temelli Görüş
KTG	:	Kurum Temelli Görüş
ETG	:	Eylem Temelli Görüş
YY	:	Yüz Yıl
İSG	:	İş Sağlığı Ve Güvenliği
EFQM	:	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation For - Quality Management)
GZFT	:	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
EVA	:	Economic Value Added
AAS	:	Analitik Ağ Süreci
BSC	:	Balancedscorecard

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler.....	29
Tablo 2. Stratejik Yönetimin Tarihî Gelişimi.....	32
Tablo 3. Dönemlere Göre Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	37
Tablo 4. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi	38
Tablo 5. Çağdaş yaklaşımlar	40
Tablo 6. Mintzbergin stratejik düşünce okulları	43
Tablo 7. Mintzberg'in strateji okulları ve strateji geliştirme süreçleri.....	57
Tablo 8. İşletme girdileri	66
Tablo 9. Hizmet / Kazanç Zinciri	67
Tablo 10. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi piramidi	76
Tablo 11. Geleneksel ve yenilikçi performans ölçüm sistemlerinin karşılaştırılması.	129
Tablo 12. Geleneksel ve yenilikçi performans ölçüm sistemlerinin karşılaştırılması	145
Tablo 13. Finansal ve finansal olmayan performans ölçüm modelleri arasındaki temel farklar	150
Tablo 14. Bir işletmede performans ölçüm sürecinin temel adımları	151
Tablo 15. Fırsat ve kaynak yaklaşımları	196
Tablo 16. Araştırmaya katılanların bazı demografik ve meslekî özellikleri	242
Tablo 17. Çalışmada kullanılan envanterlere ilişkin cronbach alfa değerleri	245
Tablo 18. KMO ve barlett's test sonuçları	246
Tablo 19. Stratejik yönetim uygulamaları algısı faktör analizi sonuçları	247
Tablo 20. Çalışan memnuniyet algısı faktör analizi sonuçları	251
Tablo 21. Örgütsel performans algısı faktör analizi sonuçları	253
Tablo 23. Stratejik planlama, uygulama ve kontrol örgütsel performans regresyon analizi sonucu	257

Tablo 24. İç ve dış çevre analizi örgütsel performans regresyon analizi sonucu	258
Tablo 25. Stratejik flexibite (esneklik) örgütsel performans regresyon analizi sonucu	258
Tablo 26. Motivasyon Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonucu.....	259
Tablo 27. Kurum içi çevresel etkiler örgütsel performans regresyon analizi sonucu	260
Tablo 28. İşle Özdeşleşme Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonucu	261
Tablo 29. Kişisel gelişim Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonucu.....	261
Tablo 30. Çalışan memnuniyeti, Stratejik yönetim uygulamaları ile Örgütsel performans arasındaki ilişkinin Regresyon Analizi Sonucu	262

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Oluşum şekillerine göre strateji türleri	7
Şekil 2. Misyon, vizyon, değerler, stratejiler, amaçlar, stratejik yönetim sürecinin durum analizi (swot) arasındaki ilişki	15
Şekil 3. İnovasyon kümesi	23
Şekil 4. Stratejik yönetim evreleri	35
Şekil 5. Okulların metaforik olarak strateji oluşum sürecindeki yeri	58
Şekil 6. Dış dünyanın öngörülebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği varsayımlarına göre okullar.....	59
Şekil 7. 3D İlkesi	68
Şekil 8. Herzberg çift faktör kuramı	77
Şekil 9. Alderfer varolma gelişme teorisi	80
Şekil 10. Adams'ın Ödül Eşitliği Teorisi.....	82
Şekil 11. Şartlandırma teorisi.....	84
Şekil 12. Bireysel performans örgütsel performans ilişkisi.....	87
Şekil 13. Strateji, uygulama ve performans ilişkisi	89
Şekil 14. Çalışan memnuniyetinin önemi	96
Şekil 15. Ücretin ilgililer açısından önemi	108
Şekil 16. Örgüt kültürünün unsurları	118
Şekil 17. Örgüt iklimi-İş doyumu	119
Şekil 18. Performansı tanımlayan çevresel faktörler	124
Şekil 19. Performans yönetim süreci için yayılım ve geri bildirim sistemi.....	130
Şekil 20. Performans piramidi	152
Şekil 21. Benchmarking: İç ve dış çevre ile karşılaştırma.....	154
Şekil 22. Performans karnesi çizelgesi	156
Şekil 23. Performans prizmasının beş yüzü.....	158
Şekil 24. Değer zinciri	160

Şekil 25. EFQM modeli	161
Şekil 26. Stratejik analiz süreci.....	175
Şekil 27. İşletme analizi.....	178
Şekil 28. Vizyonun unsurları	184
Şekil 29. Misyon	186
Şekil 30. Bryson'un stratejik planlamanın ABC'si yaklaşımı.	191
Şekil 31. Rekabet avantajı kaynakları.....	197
Şekil 32. Temel stratejiler	203
Şekil 33. Temel stratejilerin alt grupları	204
Şekil 34. Temel stratejiler ve alt grupları.....	206
Şekil 35.1 Yönetim kademelerine göre stratejiler.....	206
Şekil 35.2. Yönetim düzeylerine göre stratejiler	207
Şekil 36. Kurumsal yönetim stratejileri	208
Şekil 37. Çeşitlendirme stratejileri.....	209
Şekil 38. Çekilme stratejileri.....	210
Şekil 39. İş stratejisinin dinamikleri	211
Şekil 40. Stratejik uyum öğeleri	216
Şekil 41. Kişisel kararlarda 4 yaklaşım.....	219

ÖNSÖZ

“Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul’da Lise ve Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada özel okullardaki stratejik yönetim uygulamalarında yönetici ve öğretmen memnuniyetinin aracılık rolü üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmamın ortaya çıkmasında bana katkı ve desteklerinden dolayı başta Danışman Hocam; Doç. Dr. Erdem BAĞCI’ya, Tez İzleme Jüri Üyesi; Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ ve Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ Hocalarımıza teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen; Dr. Öğrt. Üyesi Hülya YILMAZ, Doç. Dr. İhsan YİĞİT, Prof.Dr. Halim KAZAN, Prof Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN, Prof.Dr. Rıdvan CANIM ve İbrahim DOĞAN Hocalarımıza da ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Hayatta bugünlere ulaşmam için her daim bana destek olan başta eşim olmak üzere tüm aileme sonsuz şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.

GİRİŞ

Dünya üzerindeki küreselleşmenin meydana getirmiş olduğu yenilikler ile birlikte ekonomik, teknolojik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ışığında yönetim anlayışı da değişmektedir. Yönetim olgusu tarihsel ve evrenseldir. Bu nedenle kurumlar, değişim karşısında, değişimi yönetebilme becerisini kendilerine kazandıracak yönetim metodunu seçerler. Bu kapsamda kurumlarda, bir dizi kural ve prosedürü ön planda tutan klasik yönetim anlayışından, amaç ve hedef belirleyerek, performans odaklı, kaynakları daha etkin ve verimli kullanma odaklı stratejik bir anlayışa kayma görülmektedir. Bunun sonucunda kurumlar, daha stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu da kurumları eskiye göre daha fazla stratejik düşünebilme yaklaşımının içerisine çekmiştir. Bugün gelinen noktada genel kabul gören yaklaşım “Stratejik Yönetim” anlayışdır.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim kavramı, özellikle işletme ve yönetim sahasında yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Stratejik yönetimin anlamı üzerinde ortak bir fikir birlikteliği olmamakla birlikte en öz haliyle stratejik yönetim; işletmelerin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesi adına sahip oldukları kaynakları harekete geçiren bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilir.

Türkiye’de de tüm dünyada olduğu gibi modern toplumların en önemli kurumlarından biri olan eğitim kurumlarının önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçerek, ulusal ve uluslararası alanda öne çıkan eğitim kurumlarıyla rekabet edebilmesi için yeniden yapılandırılması gerekmektedir. 21. yüzyılda ülkeler arasında yaşanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında eğitim kurumları ön plana çıkmaktadır. Çünkü okullar, toplumun ve iş dünyasının taleplerine cevap verebilme ve bilginin ürüne dönüştürülmesi sürecinde etkin rol oynamaktadır. Bundan dolayı, eğitim kurumlarının iyi yönetilmesi ve dünya ile rekabet edebilir duruma gelmesi en önemli bir konu haline gelmektedir.

Günümüzde performans yönetimi, pek çok ülkede kurumların etkinliği ve verimliliğini sağlama ve koruma aracı olarak kullanılmaktadır. Performans ölçümü, stratejilerin etkinliği ve faaliyetlerin verimliliği olarak ifade edilse de sadece örgütün genel performansını sağlamak yeterli olmamakta ve kurum performansı için ‘etki’

kavramının diğer tüm unsurlarla bütünleşmesi gerekmektedir. Örgüt yapıları ile işlevlerinin rekabet koşulları altında değişmesi, örgüt içerisinde üst yönetimin verdiği kararların artan önemi ve kuruma katkısı, performansın etkin bir şekilde yönetilmesini önemli bir hâle getirmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarıyla örgütsel performans ilişkisi farklılık göstermektedir. İstanbul'da, özel lise ve ortaokul öğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarıyla örgütsel performans ilişkisinde çalışan memnuniyetinin etkisi problemin temelini ortaya koymaktadır. Stratejik yönetimin, kurumların gelişmesi, rekabet edebilirliği ve performansları üzerinde olumlu etkileri bilimsel olarak ortaya konulmuş olup, ayrıca çalışan memnuniyetinin de bu ilişkide önem arz ettiği düşünülmektedir. Örgüt, çalışanlarının memnuniyeti yeteri kadar sağlanmadığı takdirde stratejik yönetim uygulamalarının istenilen örgütsel performansa ulaştıramayacağı düşünülmektedir. Özel lise ve ortaokul kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarının çalışanların kurumsal performanslarına hangi ölçüde etki ettiği, çalışan memnuniyetinin stratejik yönetim uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki etki ilişkisi ele alınmaktadır. İstanbul'da özel lise ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin 'stratejik yönetime' bakış açısı nedir? Bu bakış açısına göre, stratejik yönetim nasıl ve ne kadar uygulanmakta ve bu uygulamalarla özel okulların kurumsal performanslarını hangi ölçüde etkilenmektedir? Çalışan memnuniyeti stratejik yönetim uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi hangi ölçüde etkilemektedir? gibi sorulara cevap aranacaktır.

Araştırmanın temel problem cümlesi, çalışan memnuniyeti, stratejik yönetim uygulamaları örgütsel performansı nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın amacı, özel lise ve ortaokullarda stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide çalışan memnuniyetinin aracı rolünü saptamaktır.

Bu kapsamda, stratejik yönetim'in önemine dikkat çekmek, örgütsel performans ile arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin aracılık rolü hususunda neler yapılması gerektiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Alan yazın incelendiğinde stratejik yönetim uygulamasına yönelik yapılmış birçok çalışmanın olduğu görülmüş, ancak yapılan çalışmalar tarandığında bu tür bir araştırmaya rastlanmamıştır. Stratejik yönetim sürecinde okulların iç ve dış çevre

analizlerini yaparak, eksikliklerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, karşısına çıkabilecek fırsat ve tehditleri bilmesi, hedefleri doğrultusunda önceliklerini belirleyerek, stratejik yönetim uygulaması örgütsel performans ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracı rolünün anlaşılması olarak örgütsel performansın arttırılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma alanı olarak seçilen özel okulların dinamik bir çevrede faaliyet göstermesinden ve diğer performans ölçüm yöntemlerinin uygulanma zorluklarından dolayı özel okullardaki çalışanların örgütün performansını algılama düzeyleri üzerine odaklanılmıştır.

Bu araştırmanın; belirtilen bu süreçlerin uygulanması ve yönetilmesi hususunda özel lise ve ortaokul öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlere yol gösterici olacağı, özel okullarda stratejik yönetim uygulamaları konusunda alana katkı sağlayacağı ve bu konuda daha çok tartışma olanağı sağlayarak yapılacak yeni araştırmalara ışık tutması ve rehberlik etmesi yönüyle değer taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde, Strateji Kavramı; Stratejik Liderlik, Stratejik Düşünme, Stratejik Anlayış, Stratejik Öngörü, Stratejik Çeviklik, Belirlenmiş Strateji ve Anlık Strateji, Stratejik Yönetim ve İlişkili Kavramlar; Stratejik Yönetim, Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef ve Taktik, Yöntem, Politika, Stratejik Plan ve Eylem Planı, Bütçe, Performans Göstergeleri, Örgüt (Organizasyon) ve Örgütsel Performans; Verimlilik, Etkinlik, Etkililik ve Kârlılık, Büyüme, Yüksek Performans, Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj, Yönetim İnovasyonu, İnsan Kaynakları Yönetimi; Müşteri Memnuniyeti (İç Müşteri-Dış Müşteri), Çalışan Memnuniyeti, Motivasyon, İş Tanımı, İş Analizi, İş Tatmini, İş Değerlemesi, Çalışan Performans Değerlemesi, Ücret Yönetimi, Stratejik Yönetime İlişkin Teorik Yaklaşımlar, Çalışan Memnuniyetine İlişkin Teorik Yaklaşımlar, Örgütsel Performansa İlişkin Teorik Yaklaşımlar açıklanmıştır.

1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, geniş anlamlar içerdiği gibi değişik açılardan da ele alınabilmektedir. Bu bağlamda, strateji kavramına yaklaşım olarak çalışmanın ihtiyacı doğrultusunda kavramsal olarak yaklaşılacaktır.

Strateji tarihinde; Sun Tzu'nun Savaş Sanatı, İbni Haldun'un Mukkadime'si, Niccolo Machiavelli'nin Prens'i, Lev Nikolayeviç Tolstoy'un Savaş ve Barış'ı gibi kaleme alınmış eserlerin 1900'lü yıllara kadar bu alandaki temel köşe taşlarını meydana getirdiği görülmektedir. Bu eserlerin yanında Carl Von Clausewitz'in Savaş Üzerine'si, Cantillon'un Genel Ticaret Üzerine Makalesi ve Ricardo'nun Politik Ekonomi ve Vergilendirmenin İlkeleri gibi çalışmaları da bu alandaki kıymetli eserler arasında sayılmaktadır. 1900'lü yıllarda strateji kavramına doğrudan değinmeyen; ancak risk, girişimcilik, rekabet, kâr ve belirsizlik gibi strateji kavramıyla ilgili kavram ve konuları ele alan çalışmaların varlığı dikkatleri çekmektedir. 1950'ye kadar süren bu çalışmaların sonrasında ise strateji kavramının stratejik yönetim alanına doğru evrimleştiği görülmüştür (Bağış ve Öztürk, 2020, s. 347).

Strateji kavramının sözcük anlamı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde: *“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve*

sanatı, sevkulceş” olarak ifade edilmektedir (TDK, 16.07.2020). Sevkulceş ise genellikle lügatlerde “*Askerin, ordunun sevk ve idâresi, izlenilecek yol, strateji, askerî birliklerin gerekli alana sevk edilmesini ve geri çekilmesini yürütme işi.*” olarak tanımlanmaktadır (Ekşi Sözlük, 18.07.2020). Strateji kavramı yüzyıllarca askerî bir kavram olarak kullanılmıştır. Webster’s New, International Dictionary göre strateji, “*Bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır.*” (Üzün, 2000, s.1). Strateji, “*Bir kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın sevk ve idare edilerek kullanılmasıdır.*” (Kılıçlıoğlu ve Araz, vd., 1991, s.566). Strateji, köken itibarıyla ordu lideri, general anlamlarına gelen Eski Yunanca strategos/strategus kelimelerden gelmektedir. Askerî düşünür Jacques De Guibert’in 1799’da “La Strategique” adlı Fransızca eseri ile Igor Ansoff’un “Corporate Strategy” adlı İngilizce eserleri, günümüzdeki bu kelimenin yaygın kullanımında bir temel oluşmasına önemli bir katkı sağlamıştır. Strateji askerî alanda orduların bir savaşta yapacakları bir operasyon ve hareketlerin önceden tasarlanması ve en iyi bir biçimde yönetilebilmesi sanatıdır. Askerî strateji, özünde bir plan yaparak amaca ulaşmak için analitik bir düşünme faaliyeti ile zafere ulaşmadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.5-6). Sosyal bilimlerde iktisadî alanda ise strateji, 1930-1940’lı yıllardan itibaren görülmeye başlamış olup, örgütlerin nereye ulaşmak istediğinden yola çıkarak, bu hedefe nasıl ve hangi yolla ulaşılacağına dair kararlar sürecinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Chandler tarafından strateji, “*Bir kurumun uzun dönemli temel amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi, bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis etmesi ve harekete geçirmesi.*” olarak ele alınmıştır (Hofer W. et al., 1984, p. 5.).

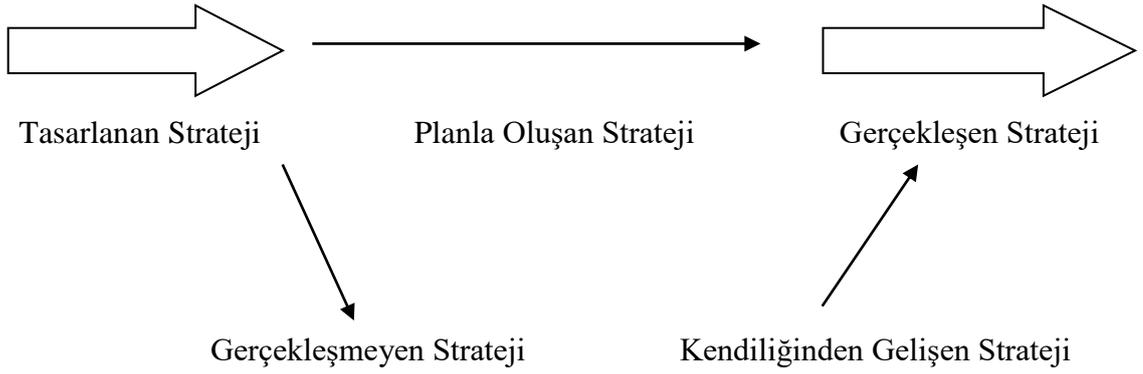
Ülgen ve Mirze’ye göre, strateji gelecek ile ilgili olduğu düşünülen bir kavramdır. Strateji, örgütlerin rekabette diğerlerine karşı üstünlük sağlayabilmesi için sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi ve ileride yapılması ve yapılmaması gereken faaliyetleriyle ilgili ortaya konulan bir durumdur (Ülgen ve Mirze, 2007, s.30).

Strateji, bir işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağı hususunda kendi amaçlarını tespit eden ve kaynak oluşumunun örgütte yapılmasını sağlayan kapsamlı bir plandır. Temelinde ise örgütlerin üstün rekabet gücü elde ederek yüksek performans üstünlüğü elde etmeleri yatmaktadır (Hill W. L. and R. Jones, 2008, p. 3).

Strateji genel manada, “*Kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir*” (Dinçer, 2007, s.21). Stratejik yönetim anlayışı bağlamında strateji, “*İşletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler*” olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003, s.67).

Yukarıda verilmiş olan tüm tanımlardan hareketle strateji kavramı örgütlerin savaşta ve barışta toplumun benimsediği politikalara destek olmak amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir araya getirerek kullanabilme becerisi olarak anlam kazanırken, iktisadî anlamda ise bir örgütün hedef olarak varmak istediği yerden yola çıkarak, bu hedefe hangi yolla, nasıl ulaşacağına yönelik aldığı kararlar bütünü olarak anlam kazanmaktadır. Bu süreçte örgüt, hem rekabette üstünlük elde etmek hem de örgüte doğru yön verebilmek için işletme ve çevresini sürekli analiz etmeli, örgüt ve çevresini uyumlu hale getirecek kaynak ve tedbirler dengesini kurması gerekmektedir.

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla genel olarak birbiriyle sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikalar işletmelerin karar verme süreçlerinde bir düşünce yol haritası iken, stratejinin ise bu yol haritaları doğrultusunda amaçların ortaya konması ve kaynaklarını kullanabilme kararı vermesidir. Başka bir deyişle politikalar, örgütün yerine getirmeyi arzuladığı ilkeleri ifade ederken, strateji ise örgütün amaçları ile arzuladığı bu ilkeleri hayata geçirebilmek için kullanılacak farklı araçları ifade etmektedir. Taktik ise, kısa dönemli kararlar olup, değişmekte olan durumlara uygun olarak işletmenin kaynağını en etkili bir şekilde kullanabilme durumudur. Taktikler, daha kısa dönemli, daha özel düşünce ve uygulamalarla işletmenin bütününe değil, bölümlerini kapsayan kararlara ve işletme içerisindeki iç inceleme ve değerlendirmeye dayalı planlardan hareketle elde edilen sonuç stratejilerin gerçekleşmesine yardımcı olan bir araçtır (Dinçer, 2007, s. 25-30). Oluşum şekillerine göre strateji türleri (Tasarlanan, planla oluşan, gerçekleşmeyen, kendiliğinden gelişen ve gerçekleşen) arasındaki ilişki aşağıda gösterilmektedir (Mintzberg and Waters, 1982, s. 466; Akt: Eren ve Özdemirci, 2018, s.67).



Şekil 1. Oluşum şekillerine göre strateji türleri

Kaynak: (Mintzberg and Water, 1982, s.466; Aktaran Eren ve Özdemirci, 2018, s.67)

Örgütler, hayatiyetlerini sürdürebilmek için işletme ve pazar şartlarına kendilerini amaç ve hedeflerine götürebilecek birçok strateji belirlemektedirler; ancak belirlenen bu stratejiler, günümüz şartlarındaki hızlı değişim ve gelişmeler karşısında bazen gerçekleşebilmekte, bazen planlanmasına rağmen gerçekleşmemekte, buna karşın da anlık olarak kendiliğinden gelişen stratejiler gerçekleşebilmektedir.

1.1.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason tarafından ilk olarak geliştirilen Tepe Eşelonları (Upper Echelons) teorisinden hareketle ortaya çıkmıştır (Vera and Crossan, 2004, s.223). Stratejik liderlik, örgütsel yapı, süreç ve kontrolleri daha iyi geliştirerek, geleceğe dönük bir vizyon oluşturma; temel olan yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirme ile strateji oluşturmadaki kararları alma; gelecekte olması muhtemel liderin seçilmesi, yetiştirilmesi ayrıca örgütte etkili bir kültür oluşturma ve sürdürme yoluyla etik olan değerler sistemini örgüt kültürüne aktarabilme hususudur (Boal and Hoijberg, 2001, s. 516).

Pisapia'ya göre stratejik liderlik, belirsizliklerin çok olduğu bir ortamda belirlenmiş olan hedef, eylem ve stratejilerle ilgili alınması gereken önemli kararları yerinde alabilme kabiliyetidir (Pisapia, 2009, s.7). Ireland ve Hitt'e göre stratejik liderlik, içinde bulunduğu örgütü ulaşmayı planladığı bir geleceğe ulaştırmak, bunun için de ihtiyaç duyulan değişim hareketini başlatmak amacıyla gerçekçi bir öngörü, vizyon ve esneklik oluşturmak -stratejik düşünme -yoluyla uyumlu çalışabilme yeteneği iken, Rowe'a göre stratejik liderlik, örgütün uzun vadede hayatta kalmasını sağlayan gününbirlik kararları ve kısa dönemli finansal istikrarı sağlamada gönüllü

olarak rol alan, başkalarını etkileyen kişilik yeteneğidir (Düzgün ve Ataman, 2020, s. 2163). Stratejik lider, örgütün çevresel özellikleri, kaynakları ve yönetsel anlayışlarındaki değişiklikleri öngörerek, bu değişikliklere en hızlı bir şekilde uyum sağlamakla yükümlü stratejik yönetimden sorumlu olan kişidir (Hosmer, 1982, s. 55).

Stratejik lider; yönetici ve lider niteliklerini birlikte bulundurması gereken bireylerdir. Stratejik lider, esasında örgütteki üst idarecilerdir fakat liderliğe ait özellikleri de kişisel olarak taşımaları, örgüt amaçlarına ulaşma adına büyük bir önem taşımaktadır. Stratejik yönetim anlayışında stratejik lider; rasyonel, demokratik, çözüm üreten ve dönüşümcü kişilerdir, çünkü stratejik yönetim, katılımcı yönetim ana fikri üzerine kuruludur (Kırılmaz, 2012, s.30). Tepe Eşelonları teorisinden hareketle ortaya çıkmış olan stratejik liderlik, örgütte geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak amacıyla yüksek belirsizlik ortamında dahi örgütün temel yeteneklerini görerek sahip olunan kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanabilme önsezi ve yeteneği olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Anlayış

Stratejik yönetim süreci; stratejik bir bilince, anlayışa ve düşünceye sahip olmayı gerektirir. Çevresel değişimleri anlayabilme ve uygun alternatifleri öngörebilmenin ön koşulu stratejik bilince sahip bir stratejik düşünce sistemidir. Stratejik bilince uygun bir düşünce sistemi, yöneticilere yeni fikir üretmeden, kendi kurumuna odaklanmaya kadar birçok alanda çalışmalar yapabilme yolunu açmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 57). Başlangıcı 1800'lü yıllara kadar götürülebilmekte olan stratejik düşünce, stratejik yönetimle ilgili olarak yöneticileri daha analitik düşünmeye sevk eden, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için zihinde oluşan bir düşünme sistemi ve alışkanlığıdır (Akgemci, 2008, s.13). Stratejide esas olan, başka kişi veya örgütlerin gelecekteki hamlelerini hissederek içinde bulunduğu zamanda kendi en iyi hamlesini yapabilmektir. Buna bağlı olarak da stratejik anlayış, başkalarının davranışlarının bizlere onların neler bildikleri hususunda ifade ettikleridir (Nalebuff and Dixit, Çev. Nermin Arık, 2005, s. 28).

1.1.3. Stratejik Öngörü ve Stratejik Çeviklik

Stratejik öngörü, geleceği etkilemesi muhtemel durumları göz önünde bulundurarak, geleceğe yönelik stratejik olarak planlı bir şekilde hazırlıklı olma durumudur. Günümüz bilgi çağı'nın temel özelliği, yıllar sonrasının hedeflerinin belirlenerek buna yönelik kendi stratejilerinin geliştirilmesidir. Stratejik öngörü kapsamında, geleceğe yönelik amaç ve hedeflere ulaşmak için gerek askerî gerekse işletmelere yönelik ihtimalleri ele alan stratejik planlar hazırlanır ki, böylelikle öngörülmeyen bir durumla karşılaşıldığında geçmişteki plan dahilinde mevcut yeni duruma hızlı bir entegrasyon sağlanabilir olsun (Mütercimler, 2000, s. 62).

Stratejik çeviklik ise, günümüzde artan karmaşık zorlukları önceden görerek, mevcut durumların hangi aşamasında nasıl bir davranışın gerekli olduğunu belirleme ve yumuşak bir geçişle cevap verme konusunda kamu dahil tüm örgütlerde yönetimin hızlı olması durumudur (Kırılmaz, 2012, s.20).

1.1.4. Belirlenmiş Strateji ve Anlık Strateji

Stratejiyi Clayton, belirlenmiş ve anlık strateji olarak ikiye ayırmaktadır. Belirlenmiş strateji, öngörülü bir şekilde akıllı ve bilinçli adımlar atarak, kesin bir sonuç elde etmeye yönelik süreçlerdir. Anlık strateji ise, mevcut durumdan farklı olarak yeni fikirlerin amaca ulaşmak doğrultusunda anlık olarak hızlı bir biçimde yönlendirilmesidir. Belirli strateji, mevcut potansiyeli kullanarak hedefe ulaşma adına geleceğe bakmak iken, anlık strateji ise içsel bir bakış ile farklı yeni düşüncelerin ve yeni potansiyellerin doğal olarak oluşmasına olanak sağlamaktır. Bu kapsamda, anlık strateji, beklenmeyen daha çok şimdiki bir durum stratejisi iken, belirlenmiş strateji ise geleceğe yönelik olan bir durum stratejisidir (Clayton, Çev. Zaman, 2004, s. 35-38).

1.2. Stratejik Yönetim ve İlişkili Kavramlar

Bu başlık altında çalışmanın içeriği bağlamında stratejik yönetim ve onunla ilgili kavramlar ele alınmıştır. Bu doğrultuda; bu kavram ile ilişkili kavramlar olan; Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef ve Taktik, Yöntem, Politika, Stratejik Plan ve Eylem Planı ve Bütçe, kavramları alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.1. Stratejik Yönetim

Yönetim düşüncesi insanoğlunun varoluşu kadar eskiye dayanmaktadır, bu tarihi sürece baktığımızda belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin iş birliği yapmaya çalıştığı ortamlarda yönetimin nasıl olacağı mevzuu hep birinci sırada gündem olmuştur. Stratejik yönetim kavramı tanımlandığı güne kadar yönetim alanı içerisinde bir dizi gelişmeler, teorik ve pratik anlamda gerçekleşen birikimler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim düşüncesinin önde gelen en etkili öncüleri; “*Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff*” gösterilmektedir (Çubukcu, 2018, s.68). Mele ve Guillen ise, stratejik yönetimin öncü yazarlarını; “*Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned v.d. (1965), Andrews (1971), Rumelt (1974), Mintzberg (1978), Ansoff (1979), Porter (1980), Porter (1986), Bartlett (1979), Ghoshal (1986), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990), Nonaka (1991), Hamel (2000), Çubukcu Syad 2018/2 69 Pfeffer ve Sutton (2000)*” olarak sıralamıştır (Çubukcu, 2018, s.68).

Genel manada yönetim “*Bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vs.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci*” olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin süreçteki fonksiyonları da katılmış haliyle yapılan tanımlamasına göre ise yönetim, “*İşletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci*”dir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.3). Globalleşme ile, örgütlerin hayatta kalmalarında hayati bir öneme sahip olan strateji ve stratejik yönetim kavramlarının günümüzde daha da önemli bir hale geldiğini ve gelecekte de önemini arttırarak devam ettireceği değerlendirilmektedir. Stratejik yönetimin asıl amacı; örgütün hayatiyetiyle ilgili stratejiler bularak ortaya koymak, bu stratejileri uygulamak, sonuçlarını izleyerek değerlendirmek suretiyle proaktif bir yönetim anlayışı oluşturmaktır (Birinci, 2014, s.136). Stratejik yönetim, genel anlamdaki yönetim anlayışından farklı bir kavram olarak düşünülmemesi gerekmektedir, bilakis stratejik yönetim, yönetimin doğal bir parçasıdır.

Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemli daha büyük amaç ve sonuçlarıyla ilgili stratejik konularla ilgilenirken, klasik yönetim ise günlük normal iş ve işlemlerle ilgili faaliyetlerle ilgilenmektedir, bu yönüyle stratejik yönetim klasik yönetim anlayışından daha üstündür. Bu yönetim anlayışının hem birçok belirsizliği barındırdığı hem de gelecekle ilgili durumları öngörmeye çalıştığından, yönetim fonksiyonlarından daha önce düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü öncelikle bu belirsizlikler çözüme kavuşturulmadan sonuca, başarıya ulaşamayacağı için icraatta bulunmak boşuna olacaktır. Bu kapsamda stratejik yönetim anlayışı, çevreden kaynaklı belirsizliklerin ortaya çıkardığı farklı durum ve problemlere adapte olabilme ve kaçınılmaz değişimleri yönetebilme durumudur (Karakaya, 2004, s.227).

20. yüzyılın ikinci yarısında işletme ve yönetim literatüründe yer almaya başlayan stratejik yönetim kavramı, üzerinde anlam bakımından tam olarak bir fikir birliğine varılamamış olsa da genel manada örgütlerin içinde bulunduğu çevre ile olan ilişkisini organize eden ve örgütün rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü oluşturmasında etkili olan maddî ve manevî kaynakları amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmedir (İlğan vd., 2008, s.83). Stratejik yönetim *“Şirketin amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemlerdir.”* (A.PearceII and B.Robinson, Çev. Barca, 2015, s.3).

John M. Bryson’a göre stratejik yönetim, *“Bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.”* (Bryson, 1995, s.5). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarını oluşturan unsurlardan yalnızca bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları temelde yönetim fonksiyonlarının hepsinin önünde yer alır bu süreç, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için yapması gerekenler ile ileride varması hedeflenen durum ver yer odak noktasını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim, örgütün mevcut bulunduğu yer ile varmayı hedeflediği yer veya durum arasındaki yolu stratejik olarak planlama, süreci etkin bir şekilde yönetme ve denetlemedir. Stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yollar üzerinde dururken aynı zamanda uzun vadedeki geleceğe yönelik bir bakış açısı sergilemektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2003, s.7). Stratejik yönetim düşüncesinin ana felsefesi, örgütlerin bir zaman dilimi içerisinde ve çevresinde varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak yapılmış planların

geliştirilerek işletmelerin yönlerini çizmesi görüşüne dayanır. Peter Drucker'a göre, stratejik yönetimin temel görevinin “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarken belirlenmiş olan amaçlar yönünde, belirlenen kararların istenen sonuçları doğurmasını sağlamak ve bunu yaparken de yapılacak olan işin misyonunu baştan sona düşünmek olduğudur (Güçlü, 2003, s. 70-71).

Stratejik yönetim kavramı konusunda birçok tanımlamalar bulunmakla birlikte genel anlamda kabul gören tanımlamaların hemen hemen hepsi aynı hususlara değinmektedir. Bu çerçevede, stratejik yönetim organizasyonun hedef ve amaçları doğrultusunda daha etkin stratejiler oluşturarak geliştirdiği, uyguladığı ve sonrasında sonuçlarını inceleyip değerlendirdiği ayrıca kontrole yönelik faaliyet ve kararların alındığı kapsamlı bir yön belirleme süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007, s.35).

Stratejik yönetim gelecek ile ilgilidir, dolayısıyla onunla yarına bakılarak gelecek tasarlanmaya çalışılır. Temel sorun, gelecekte nelerin yapılacağı değil, bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte arzulanan geleceğin oluşması için şimdi, bugünden nelerin yapılabileceğinin belirlenmesi yolundaki çabalardır. Stratejik yönetim yaklaşımında örgütler boşlukta değil, bilakis her örgüt kendisini çevreleyen şartlar içinde bulunur, yaşar ve etkilenir. Bu çevre değişken bir çevre olup, stratejik yönetim ile her zaman dinamik olan bu dış çevreye bakılır ve değişimin çerçevesi, yönü ve kuralları algılanmaya çalışılarak ona göre örgütsel uyum sağlanmaya çalışılır. Stratejik düşünme tarzında tahminin yeri bulunmayıp geleceğin amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak tasarlanması esastır (Çubukçu, 2019 s. 67).

1.2.2. Vizyon ve Misyon

Vizyon ve misyon örgütte istenilen amaçlara ulaşabilme adına oluşturulması gereken en önemli iki faktörlerdir. Çalışanların örgütsel performansı adına bilinçlendirilmesi yolunda en kritik bir adımdır. Örgütte bulunan çalışanların bir bütün halinde işletmenin gelecekteki ufka ve görevine odaklanmasını sağlayan en temel önemli unsurları olup, örgütün ana dinamikleri konumundadır.

Vizyon kavramının sözlük karşılığı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “*görünüm, ülkü, sağgörü, gösterim, ileri görüş*” olarak açıklanmıştır (TDK, 27.07.2020).

Stratejik yönetim yazınında vizyon kavramının içeriğine bakıldığında; “*Öngörü, fikir, geleceğin tasarlanmış şekli, bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış, geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim,*

gelecekte arzu edilen bir durum, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefler, ne olmak istiyoruz sorusuna verilen cevap, mevcut durum ile gelecekteki potansiyel gelecek arasındaki açıklığı gidermek, örgütü arzulanan bir mesafeye ulaştırmak için açık bir yön belirleme sürecidir.” (Doğan, 2007, s. 41). Vizyon kavramının yukarıdaki içeriklerine bakıldığında gerek yazın gerekse Türkçe sözlük karşılığı birbirine anlam bakımından yakın olduğu görülmektedir

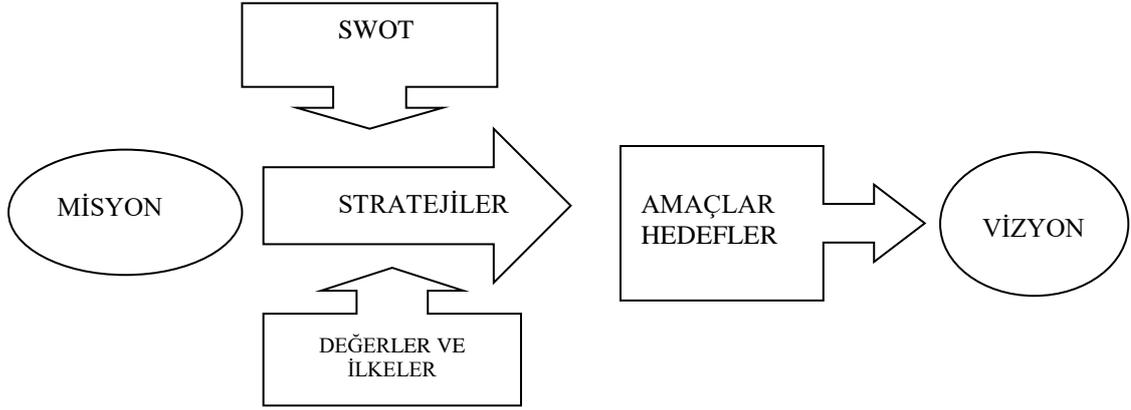
Vizyon, geleceğe dair oluşturulması arzu edilen en ideal pozisyonun bilinçli zihinsel bir tasarımı olup, örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği daha başarılı, realist, güvenli ve arzulanan hâlidir (Awamleh and Gardner, 1999, s. 346). Lissack ve Roos’a göre vizyon, *“Örgütün gelecekte hayalini kurduğu başarısı için bir rotadır veya örgütün ortaya koyduğu amaçlardır.”* (Lissack and Roos, 2001, s. 55). Gill’e göre vizyon, farklı çabaları koordine edip yönetmek için kullanılan geleceğin arzulanan hali olmakla birlikte vizyon; motive edici, ahlâklı ve anlamlı olma ihtiyacı duymaktadır (Gill, 2003, s. 312).

Vizyon, insanlar ile örgütlerin odaklanmış oldukları hedefleri hayata geçirebilmek için oluşturdukları zihinsel tasarım ve idealleridir. Zihinsel anlamda oluşturulan vizyon gerçekleştirmeye değer nitelikte olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanoğlunun ilerleyebilmesi olarak düşünülmelidir (Kılıç, 2010, s.88). Vizyon, tüm çalışanların birlikte paylaştığı, örgütün geleceğine dönük bireysel bir hayal, fanteziden uzak bir biçimde gelecek ile ilgili arzu edilen durumların en iyi nasıl elde edilebileceğine dair usul ve inançları bir araya getiren planlı bir zihinsel tasarımıdır. Örgüt, ileride içinde bulunması arzu edilen durumu planlı olarak kurgularken gelecekteki bu hedeflerin oluşması uzun yıllar alabilmektedir (Dinçer, 2007, s.5). Vizyon’un oluşumu için örgüt veya ideolojik değerler, misyon ve amaçlar ile hedeflerin açıkça ortaya konması gerekmektedir. İyi bir vizyon, gelecekte planlanan faaliyet veya zihinsel anlayışların açık ve net bir şekilde ortaya koyarak örgütte oluşturduğu heyecan duygusu ve düşüncesi ile herkesi ümitlendirirken, örgüt içinde inisiyatif kullanmaya olanak sağlayacak kadar da esnek olmalıdır. Bu nitelikteki bir vizyon, örgüt içinde gayret eden insanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, bu tür bir örgütte yer alan kişilerde oluşan vizyonun ihtiyaç duyulan bütünsel faydayı oluşturduğu ve çalışanlarda örgütün bütününde oluşan sinerjiye inanmaya sebep olmaktadır. Böylece vizyon, örgütteki çalışan herkesi ortak bir

amaca yönlendirecek, kişilerin özverilerini ortaya koymalarını sağlayarak, örgüt performansını arttıracaktır (Güzelcik, 1999, s.85).

Vizyon kavramıyla sık sık karıştırılan ve örgütler için bir o kadar da önemli olan, örgütün asıl var oluş amacı olup, başka bir deyişle asıl amaç ve hedefimize yönelik örgüt olarak ne yaptığımızı ve kime hizmet ettiğimizin özü ve tanımı olan misyon kavramıdır (Çetin vd., 2001, s. 32). Misyon, bir organizasyonun neyi, nasıl ve niçin yaptığını ifade eden bir varlık sebebidir. Dolayısıyla kurumların sunduğu bütü hizmet ve faaliyetler ile hayata geçirerek gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir çatı kavram olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin var olma nedenini açıklayan misyon kavramının ana gayesi para kazanmaktan çok daha öte temel varlık amacı taşıyan üst bir değerdir. Yaşamak için nefes almak ne kadar önemliyse, işletmeler için de para kazanarak kâr elde etmek, aynı derecede önemlidir, ancak gerçek var oluş nedeni bu değildir. Misyon, örgütlerin niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Misyon, işletmelerin gelecekteki hedefine ulaşabilmesi için takip edeceği rotayı belirler ve örgütlerin fonksiyonları için adeta bir rehber görevi görür, onların amaçları ya da stratejik hedefleri olmayıp, daha da değerli ve büyük bir üst amaca hizmet etmektedir. Bir örgütün misyonu ifade edilirken; örgütlerin amacı, niçin var oldukları, yeteneklerinin neler olduğu, yapmış oldukları iş ve işlemlerden kimlerin fayda sağladıkları ile ilgili hususlar büyük önem taşımaktadır. Birçok yazar stratejik yönetim sürecinin önemini anlatmak için bu sürecin misyon ifadesinin yazılması ile başladığını belirtmektedir. Misyon, kavramı kendisiyle ilişkili olan vizyon, değerler ve ilkeler, amaçlar ve hedefler, stratejik yönetim sürecinin durum analizi (SWOT) ile olan ilgi ve ilişkisi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 2. Misyon, vizyon, değerler, stratejiler, amaçlar, stratejik yönetim sürecinin durum analizi (swot) arasındaki ilişki

Kaynak: (Kılıç M. , 2010, s. 90-91)

Şekil 2 üzerinde de görüldüğü üzere misyon ve vizyon arasındaki süreçte stratejiler, amaçlar ve hedefler bu süreci doğrudan etkiler iken, stratejilerin oluşumunu etkileyen SWOT analizi, değerler ve ilkeler de misyon-vizyon ilişkisinde dolaylı bir etkileyici unsurdur. Kısacası bir örgütün vizyon ve misyonunun oluşumundaki etkin unsurlar bu kritik öğelerdir. Bir örgütte vizyon ve misyon ilişkisinin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için bu hususların iyi analiz edilerek doğru kurgulanması gerekmektedir.

1.2.3. Amaç, Hedef, Taktik, Yöntem ve Politika

Örgütte, vizyon ve misyon oluşturulduktan sonra geleceğe yönelik olan stratejilere ışık tutacak ve bu stratejilerin değerlendirilmesinde ve takibinde etkili olacak olan amaç ve hedeflerin kurgulanması gerekmektedir. Çünkü amaçlar, işletmenin yapacağı faaliyetlerin niçin, hangi seviyede yapılmış olduğunu belirterek içeride performans değerlendirmesinde destek sağlamaktadır. Bu yüzden amaç ve hedeflerin faaliyet gösteren işletmeler için net ve ölçülebilir bir özellik taşıması gerekmektedir. Stratejik amaçlar örgütün yerine getirdiği faaliyetler sonucunda elde etmeyi amaçladığı sonuçlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.70). Amaç, bir örgütün vizyon ve misyonu çerçevesinde ileride ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçlardır. Hedef ise örgütün daha açık ve nicelik olarak ölçülebilir kısa dönemli durumlarını oluşturur (Eren ve Özdemirci, 2018, s.73). Hedefler, ulaşılması öngörülen amaçların gerçekleşebilmesi için oluşturulan daha belirgin ve ölçülebilir seviyedeki örgütün alt amaçlarıdır. Bu alt amaçlara kavuşmayı öngören çıktı ve sonuçların belirli bir zaman diliminde, nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Dolayısıyla hedefler,

belirlenmiş olan amaçlar için ihtiyaç duyulan kısa dönemli süreçlerdir (Bağdigen ve Güven, 2008, s. 89).

Taktik, örgütün değişen tüm durumlara uygun olarak kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için aldığı kısa dönemli; fonksiyonel stratejiler veya alt stratejiler adı verilen kararlarıdır (Dinçer, 2007, s. 25). Taktikler, stratejilerin uygulanması esnasında değişen şartlara ve rekabete uygun olarak oluşturulan daha kısa süreli ve dinamik bir süreci içine alan, kesin bir sonuç odaklı olmayan, fakat rakiplerinin davranışlarını da ihtimal dahilinde tutan, aynı stratejiler gibi bir plan türü olan karar ve faaliyetlerdir. İşletme yönetimi alanında da taktik, *“İşletmenin belirli bir pazarda rekabet için geliştirdiği satış stratejilerinin uygulanması sırasında karşılaşılan rekabet durum ve koşullarına uygun olarak geliştirilen kısa süreli ve küçük ölçekli dinamik faaliyet ve manevralar”* dır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 15).

Yöntem, birtakım çeşitli problemlerin çözümünde kullanılması tercih edilen stratejik bir sorun çözme yöntemidir. Kullanılış özelliği bakımından yöntem politikaya benzer; ancak politika ve strateji kapsam bakımından geniş bir alandaki bir sorun üzerinde dururken, yöntem ise politikanın veya stratejinin uygulama şekli ile ilgili olan bir durumdur. Bu yönüyle strateji ve politika, kapsamı bakımından yöntemden daha geniştir (Güçlü, 2003, s. 69).

Politika, *“İşletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak da geniş ve farklı bir şekilde”* tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.15). Politika, işletmelerin genel davranış ve faaliyetlerini yerine getirmesinde yol gösterici bir davranış planıdır. Politikalar, işletmede bulunan iş gruplarının amaçlarıyla hedeflerini faaliyet merkezlerinde toplamaya yardımcı olduğu gibi; üretim, pazarlama, insan kaynakları, araştırma-geliştirme gibi benzeri adlar alabilirler (Gümüş vd., 2017, s.66).

Örgütte, oluşturulan vizyon ve misyon sonrasında örgütün geleceğe yönelik olan oluşturulmuş olan stratejilerine ışık tutarak ayakta kalabilmesine olanak sağlayacak olan; amaç ve hedeflerin kurgulanması, taktik, yöntem ve politika gibi hususların stratejik yönetim anlayışı açısından önemi yadsınamayacak kadar büyük olduğu görülmektedir.

1.2.4. Stratejik Plan, Eylem Planı ve Bütçe

Strateji kelimesi kavramsal olarak Oxford sözlüğünde savaş sanatı olarak tanımlanmış, sonralarda da planlamayı geliştirmek şeklindeki yaygın kullanımına kavuşmuştur. Bugün ise hızlı bir şekilde değişen koşullarla organizasyonların karşılaştıkları zorluklarla mücadele edebilmede yönetici ve liderlere yardımcı olan önemli bir planlama yöntemi haline gelmiştir (Ensari, 1999, s. 145). Uzun süredir askerî bir kavram olarak kullanılan strateji kelimesi işletme literatürüne girmesiyle stratejik planlamaya evrilmiştir. Stratejik planlama stratejik yönetimle ilgili ancak kendi başına ele alınan bir konu olmuştur her zaman. Stratejik planlama, geleceğin bilinçli olarak tahmin edilmeye çalışıldığı, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin göz önüne alındığı, çevrenin tanımlanarak uyumlu stratejilerin seçildiği sistematik bir süreçtir (Dinçer, 2007, s.62). Eylem planı, örgüt tarafından belirlenen amaç ve hedefler ile ilgili tespit edilen stratejilerin alanda kimler tarafından, ne zaman, nerede, nasıl, ne kadar bütçe ile ve ne kadar sürede yapılacağını ortaya koyan detaylı bir plandır (Eren ve Özdemirci, 2018, s. 74). Eylem planı stratejik planda belirlenmiş olan çerçevenin ayrıntılarının yer aldığı bir planlama olduğu görülmekle birlikte, alandaki uygulamalar ile planlamadaki hususların gerçekleşme durumlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından çok önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bütçe ise, plan ve programda belirlenmiş her bir faaliyetin getireceği gelir ve bazı faaliyetlerin de sebep olacağı gider ile yol açacağı maliyet durumlarının rakamsal ifadesini içeren bir öngörüdür. Bütçeler, her bir faaliyet programı için yapılabilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s. 75). Bütçeler yöneticilere, amaç ve hedeflerine varmada gerçekleşen performans ile hedeflenen performans arasındaki gerçek durumu ortaya koymada destek aracı olmakla birlikte, ihtiyaç olan gerekli koordinasyon ve oto kontrolü gerçekleştirme imkânı verdiği gibi, başkalarıyla kıyaslama yapma olanağı sağlamaktadır (Dess and Miller, 1993, s. 299).

Stratejik plan geleceğe yönelik bilinçli bir zihinsel tasavvur iken, bu zihinsel tasarıya ait uygulama adımını ise örgütün yapmış olduğu eylem planları oluşturmaktadır. Tüm bu planların gerçekleşebilmesi için ise örgütün hedeflediği amaçlara yönelik bütçeleme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

1.3. Örgüt (Organizasyon) ve Örgütsel Performans

Yunanca'da organon (organ) sözcüklerinden türetilmiş olan Örgüt (organizasyon), insanların tek başlarına yapamayacakları amaç ve faaliyetlerine başkalarıyla bir araya gelerek gayret, entelektüel sermaye ve becerilerini birleştirerek ulaşımlarını sağlayan iş paylaşımı ve koordine ile ortaya çıkan bir yapıdır. Örgütler, beşerî ve fizikî kaynakların koordineli ve uyumlu bir şekilde birleştiği açık sistemlerdir (Şimşek ve Çelik, 2018, s.22). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre örgüt, *“Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat.”* (TDK, 17.08.2020).

Ülgen ve Mirze'ye göre ise örgüt, *“İki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek iş birliği yaptıkları gruplar.”* olarak tanımlamakta ve örgütler kâr amaçlı olanlar ve kâr amaçlı olmayan örgütler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dünyadaki gelişmeler ile birlikte performans kavramı da gelişerek değişmeye başlamıştır. Bununla birlikte de performansı ölçmeye yarayan performans ölçümü de değişmiştir fakat 1950'li yıllarda başlayan ve 1980'li yıllarda daha belirgin hale gelen bu değişim anlayışında performanstaki değişim anlayışı performans ölçümüne göre daha erken olmuştur. Dünya piyasalarındaki bu hızlı değişim rüzgârı, kârlılık ve yatırımın geri dönüşümü gibi önde gelen maddî ölçütleri, maddî olmayan performans ölçütlerine dönüştürmüş ve bunu önemli bir hale getirmiştir (Avcı, 2005, s. 97). Performans göstergeleri, stratejik plandaki amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmama durumu ve bu durumun ne ile nasıl ölçülebileceğinin baştan belirlenmesidir. Bu anlamda performans göstergeleri bir nevi belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik planın uygulanmasındaki başarısının ölçülerek değerlendirilmesinde kullanılan bir denetleme aracıdır (Çevik ve Demirci, 2008, s. 15). Örgüt ve performans göstergelerinin bir araya gelmesiyle oluşan, örgütsel performans kavramının gelişimine bakarsak; 1950'lerde sosyal bir sistem olarak tasarlanarak, örgütsel amaçların neticeye ulaşmasında kullanılmıştır. Örgütsel performans kavramı, 1960 ve 1970'lere gelindiğinde, az olan kaynaklara ulaşabilmek için çevresindeki imkânlardan faydalanabilme kabiliyeti olarak değişmiştir. 1980 ve 1990'larda ise örgütsel performans kavramı, oluşumcu yaklaşım örgütsel teori içinde standart bir hâle gelmiş ve böylece örgütsel amaçların ilk zamanlardaki tasarımına göre daha karmaşık bir hâle dönüştüğü görülmüştür (Bayar, 2019, s. 51).

Örgütsel Performans, bir örgütün belirlenmiş amaç ve hedefleri doğrultusunda belli bir dönemdeki faaliyet ya da sonuç çıktılarıdır. Örgütsel performans, performans kavramından genel manada farklı olup, örgütün işletme amaçlarına ulaşması adına gösterilen gayretlerin değerlendirilmesidir (Songur, 1995, s.2). Örgütsel performans, bir örgütün belirlenmiş olan hedeflerine varmada gösterdiği çaba ve elde edilen başarının düzeyidir (Emhan vd., 2013, s. 56). Örgütsel performans, bir işletmenin finansal ve pazar hedeflerine ne derecede ulaştığı, örgüt amaçlarının belirli bir zaman sonunda hedeflere ulaşılma derece ve başarısını ifade etmektedir. Yapılmış olan bu tanımlar kapsamında örgütsel performans, işletme hedef veya görevlerinin belirli bir dönem içerisinde elde edilen çıktıya göre gerçekleştirilebilme derecesidir (Çalış ve Duman, 2020, s. 71). Bir örgütün performansı, yukarıdaki tanımlarda da belirtildiği gibi, belirli bir zamanda ortaya çıkan sonuç durumu olup, örgütsel amaçların hangi seviyede yerine getirildiğiyle ilgili ve bu amaçların gerçekleşmesi için gösterilen tüm gayretlerin ölçülmesidir (Yiğit, 2010, s. 3). İnsanlık tarihinde insanların var olduğu günden bugüne topluluklarda organizasyonlar ve onların göstermiş olduğu performans her zaman önemli bir husus olmuştur, çünkü bir yerdeki performans sonuçları örgüt içerisindeki uyum veya uyumsuzluğun baş kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla da örgüt içinde kendiliğinden bir kıyas veya kriterleme ihtiyacı doğmuştur. Bu kapsamda da örgütsel performansı ölçmeye yönelik performans göstergeleri oluşturulmuştur.

1.3.1. Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik, Kârlılık

Verimlilik, “*En az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek (etkili olabilmek) olarak*” tanımlanmaktadır. Verimlilik için amaçlanan hedeflere en az sermaye, emek ve düşük maliyetlerle sonuçlara ulaşmak gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 4). Gerek ekonominin gerekse de gerçek kaynakların gelişmesinde önemli bir yere sahip olan verimlilik hem makro ekonomi hem de mikro işletmeler düzeyinde günümüz şartlarında da tartışılmaktadır (Oral, 2001, s. 94).

Etkinlik ve etkililik kavramları, genellikle bazen verimlilik kavramı ile beraber; bazen de birbirinin yerine kullanılan terim anlamlı kelimelerdir. Etkinlik, işlerin doğru, istenen kalitede ve istenen miktarda zamanında yapılması iken; etkililik ise, iş ve işlemlerin doğru olarak yapılması anlamındadır (Benligiray, 1999, s.9). Etkililik amaçlara ulaşma derecesi olmakla birlikte, planlanan süre sonunda hedeflenen

sonuçlar ile gerekleŒmiŒ olan sonuçlar arasındaki farktır, bu farkın birbirine olan yakınlığının fazla olması etkililiğin yüksek olduğunu göstermektedir (BaŒat, 2009, s.15).

Kârlılık kavramını daha iyi anlamak adına kâr kavramına da bakmamız gerekirse, kâr bir iŒletme tarafından üretim faaliyetleri süresince üstlendiği giderleri ile elde ettiği gelirleri arasında belirli bir zaman içerisindeki pozitif farkıdır (GmŒ vd., 2017, s.66). Kâr, iŒletme sahiplerini yönetici ve tüm alıŒanları motive ederek harekete geçiren en önemli bir uyarıcıdır. Kârlılık ise, iŒletmenin belirli bir zamanda elde ettiği kârın aynı zamandaki iŒletmede faaliyetler için kullanılan sermayeye oranıdır. Kârlılık, iŒletme kârının öz sermayeye göre oranlanması ile elde edilerek hem sahipliklerine hem yöneticilerine hem de nc Œahıslara güvenilir bir bilgi sunar (Dinçer, 2007, s. 177-178).

1.3.2. Büyüme, Yüksek Performans, Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj

Büyüme kavramı, hacmin artması veya sayısal manada bir artıŒın olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, iŒletmenin satıŒlarından üretimine ve ihracat oranlarındaki hacimde bir artıŒın olması durumudur. Büyüme, nicel (kantitatif) geliŒme ve nitel (kalitatif) geliŒme Œeklinde olmakla birlikte asıl manada büyüme olması için; nicel (kantitatif) geliŒmenin yanında nitel(kalitatif) geliŒmenin de olması gereklidir. Nicel (kantitatif) geliŒme gerekli bir Œarttır ancak tek baŒına yeterli değildir. Nitel (kalitatif) geliŒmeler, iŒletme organizasyonunu meydana getiren maddi ve beŒeri kaynakların nitelik bakımından daha iyi ve etkin hale gelmesini zorunlu kılmaktadır (Eren ve zdemirci, 2018, s. 92).

Yüksek Performans veya diğer bir ifadeyle yüksek performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarıyla iŒ süreçlerinde alıŒanların yeteneklerini ve yetkinliklerini en yüksek seviyeye ulaŒtırarak kurumsal bağlılığın arttırılmasına yardımcı olan bir insan kaynakları yönetimi anlayıŒıdır (Dessler, 2004, s.84). Yüksek performans yönetimi, insan kaynaklarında verimlilik, ürün/hizmette kalite, kârlılık, büyüme ve mŒteri hizmetleri niteliği gibi performans alanlarında artıŒı hedefleyerek firmanın genel performansını arttırma amacı gütmektedir (Armstrong, 2006, s.33).

İtibar sözcüğünün ilk anlamı “*Saygınlık, ikinci anlamı, borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi*” Œeklinindedir (TDK, 13.05.2020). İngilizce karŒılıđı

olan reputation (noun) ise Oxford sözlüğünde, “*Geçmişte olanlara dayanarak, birisinin, markanın, vb. bir şeyin neye benzediği hakkında sahip oldukları görüşü*” şeklindedir (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, 13.05.2020).

İtibarın kurumun tamamını kapsayan bir kavram olması nedeniyle sürecin her bir aşamasında çalışanların gayret ve katılımı gerekmektedir hatta bu destek ve katılım sayesinde kurumsal başarıya ulaşmada da bir anahtar görevini üstlenmiştir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 2648).

Charles J. Fombrun, kurumsal itibarı “*Bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik olarak ve rakipleriyle kıyaslandığında genel görüntüsünü oluşturan geçmiş eylemleri ve gelecek görüntüsünün algısal temsildir.*” şeklinde tanımlarken, Rindova vd.’lerinin yaptığı tanıma göre itibar, “*Paydaşların bir örgütün rakiplerine göre değer yaratma yetenekleri hakkındaki algıları*”dır. Barnett, Jermier ve Lafferty ise “*Bir gözlemcinin, zamanla şirkete atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanan bir şirkete yönelik toplu yargılar*” şeklinde tanımlamıştır (Bahar, 2019, s. 226). Kurumsal itibarın oluşmasında önemli bir araştırma ve vizyon gerekmektedir. Mal ve hizmette belirli bir standardın yakalanması ise itibarın ön şartı olmaktadır. Günceli takip eden ve ileride ihtiyaç hissedilebilecekleri erkenden tespit ederek ve problemsiz bir şekilde müşterilerine sunan işletmeler, kurumsal itibarın oluşmasında büyük bir avantaj sağlamaktadırlar. Kurumsal itibarın oluşumu aşamasında önemli noktalardan bir tanesi de oluşturulmuş olan yerinde ürün ve hizmet nitelikleri ile satış sonrasında müşteriye verilen hizmet standart ve niteliğinin artırılması ile ödenmiş olan ücretin karşılığının alındığı duygusunun müşteride oluşturulmasıdır (Çalışır ve Akyol, 2016, s. 481).

Kurumsal imaj, örgütün kendisine ait olan maddî ve manevî değerlerinin toplumun zihninde oluşturduğu algı veya hayali bir resimdir. Kurumsal imaj, hedef kitlesinde olan tüketicilerin işletmeye ait logo, isim vb.’leri gördüklerinde ya da duyduklarında tüketicilerin hafızalarında beliren ve oluşan betimsel bir resimdir (R. Gray and Balmer, 1998, s. 696). İşletmede mamül ve hizmet kalitesinin, saygınlığının, caziplik ve etkileyciliğinin yükselmesinde önemli bir olgu olan kurumsal imaj, aynı zamanda işletmede çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarında olumlu bir etki oluşturmaktadır (Özgözü, 2016, s. 583).

1.3.3. Yönetim İnovasyonu

İnovasyon, birçok anlama gelen geniş bir kavramdır, ekonomistler ve pazarlamacılar inovasyon kavramını genellikle çeşitli manalarda kullanmaktadırlar. Le Petit Robert sözlüğünde inovasyon; "*Eylem ve bu eylemin sonucu, yeni bir şey; değişikliği yaratım, yenilik; bilimsel yenilik, buluş, keşif. Aksine: arkaik, gelenek, rutin.*" şeklinde tanımlanmıştır (Karabetyan, 2019, s.109).

İnovasyon (innovation) kelimesi, köken itibariyle Latince bir kelime olan "*innovatus*"tan türetilmiştir. Webster sözlüğünde "*Yeni şeylere ve yöntemlere geçiş*" olarak tanımlanmış olan inovasyon; sosyal, kültürel ve yönetsel alanlarda yeni usullerin kullanılmasıdır (Çalışkan, 2013, s. 3).

Türk Dil Kurumu tarafından inovasyon, "*yenileşim*" kavramıyla tanımlanmıştır (TDK, 22.10.2020). Türkçe'de "*inovasyon*", "*yenilik*", "*yenilikçilik*", "*yenileme*" gibi kelimelerle ifade edilmeye çalışılsa da esasında tek kelimeyle ifade edilememekte olup, anlamı daha geniştir (Çalışkan, 2013, s.4). İnovasyon kavram olarak, "*Hem bir süreci (yenilemeyi/yenilen-meyi) hem de bir sonucu (yenilik'i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yön-temine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi*" ifade etmektedir (Korkmaz, 2004, s. 8).

J.A. Schumpeter, iktisadi manada inovasyon kavramı üzerinde ilk duran kişi olup, "*Girişimciye kâr getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey*" olarak tanımlamaktadır (Çalışkan, 2013, s. 4). Barutçugil' in tanımına göre inovasyon, yararlı ve yeni bir ürünün oluşturulması ve piyasaya sunulması süreciyle ilgili bilgilerin hayata geçirilmesiyle ilgili süreçler dizisini ifade etmektedir (Çalışkan, 2013, s.5).

İnovasyon kavramının daha iyi anlaşılabilmesi adına; yaratıcı, değişim, teknoloji, araştırma-geliştirme, buluş, icat, yayılma ve taklit gibi kavramların inovasyon kavramıyla ilişki içerisinde olduğunu bilmek gerekmektedir (Çalışkan, 2013, s. 10). Aksi takdirde bu kavramlar inovasyonla karıştırılabilmekte hatta onun yerine kullanılabilir. İnovasyonun önemini Christopher Freeman'ın "*İnovasyon yapmayan ölür.*" sözünden daha iyi anlamaktayız (Çalışkan, 2013, s. 6).

Yönetim inovasyonu, “Yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şey”dir (Soylu ve Öztürk, 2010, s. 118). Yönetim inovasyonu, idarecilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını da değiştiren yönetim olgusunun temel prensip ve işleyiş süreçleridir. Yönetim inovasyonu, bu doğal yapısıyla birlikte örgütsel yapı ve rollerde genel manada değer oluşturan değişim ve gelişimleri de barındırmaktadır. İşletmenin çevresini meydana getiren bütün paydaşlarla kendisi arasında gelişen ilişkilerin güçlendirilerek sürdürülmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması hususunda çok önemli bir dönüştürücü görev üstlenen bir yaklaşımdır (Soylu ve Öztürk, 2010, s. 118). İnovasyonun birçok farklı çeşitleri bulunmaktadır, yönetim inovasyonu kendi içinde değer yaratma ve rekabet gücü açısından değerlendirildiğinde; aşağıdaki gibi bir sıralamayla karşılaşılmaktadır.



Şekil 3. İnovasyon kümesi

Kaynak: (Hamel ve Bren, 2007, s.32; Aktaran Soylu ve Göl, 2010, s.120 'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Şekil 3'te görüldüğü gibi inovasyon kümesinin en üstünde yönetim inovasyonu yer almaktadır, çünkü hem stratejik inovasyon hem ürün inovasyonu hem de işletme inovasyonu örgüte sağladığı rekabet avantajını belli bir süre sonrasında kaybedebilme riski taşıırken, yönetim inovasyonu taklidi zor ve benzersiz bir avantaj oluşturma kapasitesi barındırmaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan var olduğu günden itibaren insan ve yönetim kavramları arasındaki ilişki hep var olmuştur. Çünkü insanın olduğu yerde bir organizasyon ihtiyacı oluşmuştur. Bu ihtiyaç ve giderilmesi ile ilgili anlayış ise hep bir devinimsellik içerisinde sürekli

değişmiş ve gelişmiş, farklı isimlerle hep gündem olmuştur. 1980’li yıllara kadar uzun bir süre işletmenin ana işlevi arasında bulunan personel yönetimi işlevi daha sonra insan kaynakları yönetimi olarak değişime uğramıştır (Sabuncuoğlu, 2008, s.7). İnsan kaynakları yönetimi, ortak olarak belirlenmiş bir tanıma sahip olmamakla birlikte, insanı örgütün en önemli kaynağı olarak görmektedir. Fakat genel manada örgütün amaç ve hedefleri için; rekabet üstünlüğü sağlayacak insanları araştırıp bularak istihdamı, örgütün amaç, hedef, vizyon ve misyonuyla uyumlarının sağlanması, eğitimler ile geliştirilmesi, bununla birlikte bu tespit edilmiş insan kaynağının etkin, verimli olarak çalışmasının sağlanması ile birlikte ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişimleri için çalışma ve politikaların oluşturulmasını ön planda tutan bir yönetim şeklidir. Daha geniş olarak insan kaynakları yönetimi tanımı ise, örgüt için ihtiyaç duyulan insan kaynağının daha önceki planlanma dahilinde bulunarak örgüte kazandırılması, iş analizlerinin yapılarak iş tasarımlarının yapılması, çalışan performansının ölçülerek değerlendirilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarının dizayn edilmesi, iş değerlemeleri ile ücret politikalarının belirlenmesi, iç ve dış ilişkilerin düzenlenmesi, özlük hakları, iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok hakların korunmasını sağlayan süreçlerin daha güvenli ve sağlıklı bir şekilde yürümesi için gerekli teknolojik bilişim sistemleriyle entegreyi içeren bir yönetim anlayışıdır (Acar, 2019, s. 122).

1.4.1. Müşteri Memnuniyeti (İç Müşteri-Dış Müşteri), Çalışan Memnuniyeti, Motivasyon

Müşteri, Türk Dil Kurumu tanımlamasında “*Mal, hizmet vb. alan ve buna karşın da karşılığında ücret ödeyen kimse*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 10.05.2020).

İşletme bilimi açısından müşteri kavramı; iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmakta ve bunların memnuniyeti birbirine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İç müşteri, işletmede tedarikçilerden başlayarak, mal/ hizmetlerin son alıcıya ulaşmasına kadar oluşan süreçlerde çalışanların oluşturduğu grup iken; üretilen mal/hizmetin nihai alıcısına da dış müşteri olarak adlandırılmaktadır.

Genel manada müşterilerinin memnuniyetini sağlamak isteyen işletmeler, öncelikle iç müşterilerinin(çalışanlarının) memnuniyetini oluşturmalı ve bu memnuniyeti arttırmaya gayret etmelidir (Cop ve Çalış, 2020, s.166).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların yapmış olduğu işinden ve işyerinden duymuş olduğu genel manadaki memnuniyet durumunu ifade etmektedir. Çalışan memnuniyeti hususu özellikle son yirmi yılda giderek artan bir şekilde gerek araştırmacıların gerekse de uygulayıcıların ilgi odağı haline gelmiştir (Zaim ve Koçak, 2010, s.2986). Çalışan memnuniyeti kavramı, iş doyumunu ve iş tatmini kavramları ile birlikte birbirinin yerine kullanılabilir (Demirsel ve Erat, 2019, s.163). Bu kapsamda İş doyumunu, 1920’li yıllarda üzerinde durulmaya başlanmış, fakat 1940’lı yıllarda tam manasıyla konunun önemi kavranılmıştır. Çalışma ortamları, çalışan personellere işleriyle ilgili birtakım tecrübeler kazandırmayla birlikte, iş yerindeki süre içerisinde bazı çeşitli duygu ve düşüncelere sebep olmaktadır. İş doyumunu genel manada, kişilerin yapmış oldukları işlerinden ve işle ilgili olan tüm süreç ve faktörlerden aldığı mutluluk ve hazzı ifade etmektedir. Başka bir deyişle iş doyumunu, kişilerin işleriyle ilgili olarak hissettiklerinin neticesinde ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Eğinli, 2009, s. 36).

Locke, çalışan memnuniyetini; kişinin iş tecrübesi ile ilgili geçirdiği süreçler sonunda hissettiği olumlu duyguların yoğunluğu, çalışan memnuniyetsizliğini ise, yine kişilerin iş ortamlarında içsel beklentilerinin oluşmaması sonucunda ortaya çıkan olumsuz duyguların yoğunluğu olarak tanımlamıştır (Telman ve Ünsal, 2004, s.12-13). Barutçugil’e göre ise çalışan memnuniyeti, “Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” şeklinde tanımlanmıştır (Barutçugil, 2002, s.169).

Çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilgili bir diğer konu da motivasyon konusudur. Motivasyon, kelimesi Fransızca motivation kelimesinden gelmekte olup, Türk Dil Kurumunun tanımlamasına göre “*İsteklendirme, güdüleme*” anlamına gelmektedir (TDK, 16.10.2020). Güdüleme kelimesiyle eş anlamlı olan motivasyon kavramı, çalışanların genel anlamda istekli bir hale getirilmesi ve buradan hareketle amaca yönelik istenilen davranışların ortaya çıkarılması ve yönlendirilmesidir (Ataman, 2002, s.435). Başka bir tanımlamaya göre de motivasyon, insan davranışlarının arzulananda yönde yönlendirilmesi, insanların gayret ve faaliyetlerin devamlılığını sağlayan ve onları harekete geçiren içsel kuvvetlerin bütünüdür (Özgener, 2000, s. 176).

Müşteri memnuniyeti dendiğinde ilk akla sadece bir işletmeden alış-veriş yapanların memnun kalması olarak gelmekte iken, günümüzde ise aynı zamanda bir işletmenin çalışanlarının memnuniyetinin de göz önüne alındığı bir yaklaşım akla gelmektedir günümüzde. Çünkü bir işletmenin çalışanlarının memnun olduğu bir örgütte alış-veriş yapan dış müşterilerinin de memnuniyeti kaçınılmaz olacaktır. Tabiki buna motivasyon da dahil edildiğinde ise örgüt amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir. Günümüz müşteri memnuniyeti anlayışını bu güncel yaklaşım üzerinden okuyabilen insan kaynakları yönetimlerinin diğer rakiplerine göre daha avantajlı olabileceği değerlendirilmektedir.

1.4.2. İş Tanımı, İş Analizi, İş Tatmini ve İş Değerlemesi

İş analizi çalışmasının bir uzantısı olan iş tanımı kavramı, bir işletmede iş analizleri yapıldıktan sonraki aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram birbirini bütünlemektedir yani başka bir deyişle iş analizlerinden elde edilen bilgiler daha net ve anlaşılır bir şekilde standart kalıplar halinde yazıya dökülerek bütünleşmektedir. İş analizinde iş ile ilgili bilgiler toplanırken, işin tanımında ise toplanan bu bilgilerin sistemli ve bilinçli bir şekilde ortaya konduğu ve işin de kimliğinin ifade edildiği bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2008, s. 71).

İş tatmini, bir işletmede çalışanların yaptıkları işe; beden, ruh ve bunlara ilaveten duygularının da katılması ve sonucunda elde edilen haz duygusudur. Yani çalışanların işten ve maddî manada elde ettikleri gelir ile beraber çalışma ortamı ve oradaki arkadaşlarıyla birlikte zevk alarak çalışmalarının sonucunda kişilerin hissettikleri pozitif bir duygudur (Şimşek vd. 2003, s.150; Aktaran Yıldırım ve Eraslan, 2020, s. 532). İş tatminini etkileyen faktörler; “*Cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim durumu, statü, maaş, yönetim stili, promosyon fırsatları, genel çalışma ortamı, görev çeşitliliği, rol belirsizliği, takım çalışması ve iş birliği, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, çalışma saatleri, zamanlama, üstlerin tanınması, şirket kültürü, şirket imajı ve kurum kültürü, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler*” gibi hususlar olarak sıralanmaktadır yapılmış çalışmalara göre (Yıldırım ve Eraslan, 2020, s. 532).

İş değerlendirme, iş analizleriyle başlayıp ücretlendirme ile son bulan bir dizi sürecin bütünüdür (Werther ve Davis, 1993, s.415). Bu süreç sırasıyla; iş analizi, iş değerlendirme, piyasa ücret araştırmaları ve ücretlendirme şeklindedir. İş değerlendirme, yapılmakta olan işlerin diğer işlere göre değerini ortaya koymak için sistemli bir

şekilde ve biçimsel olarak kıyaslanmasıdır. Bu karşılaştırma esnasında örgütsel amaçlara daha çok katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemli olduğu ve fazla ücretlendirilmesi gerektiği düşünülen bir iş olarak kabul edilir. Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasında diğerlerine göre en çok katkı sunulan işe daha fazla ücret verilmesi, eşit işe eşit ücret ilke anlayışının özünü oluşturmaktadır (Can vd., 1998, s. 208).

1.4.3. Çalışan Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme, işteki işgörenlerin sadece işteki verimliliklerini değil, önemli görülen noktalarda bir bütün olarak çalışanların işteki başarısının ölçüp değerlendirilmesidir (Graham ve Bennett, 1992, s.233). Başka bir tanımlama ise işgören değerlendirme, bireyin entelektüel sermaye ve yeteneklerinin yapılacak olan işin özellik ve gereklerine uyup uymadığına araştıran ya da kişinin işteki başarısını tespit etmeye çalışanların objektif analiz ve sentezleme süreçleridir. *Kısacası "işgörenlerin işinde elde ettiği başarı ve bu süreçteki kişinin kendi yetenek gelişiminin sistematik değerlendirilmesi"*dir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 184).

Ücret, yapılan işler karşılığında ödenen bir bedeldir. İş dünyasında ise ücret, maliyetleri minimize edilebilecek olan en önde gelen bir kalem olarak ilk akla gelmektedir; ancak ücretin işletme maliyetlerini arttıran bir faktör olmasına karşılık, verimliliği de doğrudan etkileyen özel bir öneme sahip en önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır. Ücret konusunda genel ilke, ücret artışı verimliliği yükseltir ya da çalışan performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselme olması gerektiğidir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 243). İşletmede çalışanların hem bedensel hem de düşünsel emeğin karşılığı olarak tanımladığımız ücret değerlemesinin nasıl yapılacağı, tespiti, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve çalışanlar açısından bir motivasyon aracı olarak taşıdığı rol işveren ve işgören açısından her zaman tartışma konusu olmuştur. İşveren ve işgören arasındaki bu çatışmanın ana sebebi, işveren ve işgörenin ücret konusuna hep kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı açılardan bakmalarında aramak gerekmektedir.

Ücret yönetimi, özetle işveren ve işgören gibi farklı çıkar gruplarının karşılıklı beklentilerini ortak kabul edilen ortak bir noktada buluşturan iş ve işlemlerin bir sentezidir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 244).

1.5. Stratejik Yönetime İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Tarihî gelişim süreci içerisinde yönetim olgusuyla ilgili birçok yaklaşım olduğu gibi, stratejik yönetim olgusuyla da ilgili birçok kuramsal yaklaşımlar gelişmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetim konusu ve yaklaşımları tarihî gelişim süreci içerisinde incelenmiştir. Strateji kavramının tarihî gelişimi incelendiğinde 1900'lü yıllara kadar “*Sun Tzu'nun Savaş Sanatı, İbni Haldun'un Mukkadime'si, Niccolo Machiavelli'nin Prens'i, Lev Nikolayeviç Tolstoy'un Savaş ve Barış'ı, Carl Von Clausewitz'in Savaş Üzerine'si, Cantillon'un Genel Ticaret Üzerine Makalesi ve Ricardo'nun Politik Ekonomi ve Vergilendirmenin İlkeleri*” gibi eserleri temel eserler olduğu görülmektedir (Bağış ve Öztürk, 2020, s. 347-348).

İbni Haldun'un Mukkadime'si ve Machiavelli'nin Prens'i devlet yönetimi konusu ile ilgili stratejileri, Cantillon'un eseri ticaret konusundaki stratejileri ve Ricardo'nun eseri ise ekonomik anlamdaki getiriler ile ilgili bilgileri paylaşırken adı geçen diğer eserler de daha çok askerî savaş stratejileri ile ilgili bilgileri paylaştığı görülmektedir. Strateji kavramına doğrudan vurgu yapmayan, fakat bu alanda yer edinen risk, belirsizlik, girişimcilik, rekabet ve kâr gibi kavramlara değinen çalışmalar 1900'lü yılların başında görülmektedir. Bu çalışmalar arasında Knight (1921), Schumpeter (1934; 1942), Chamberlin (1933) ve Robinson (1933) gibi yazarların değerlendirmeleri bulunmaktadır (Bağış ve Öztürk, 2020, s. 347-348).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme bilimleri alanında sıkça kullanılmaya başlamış olan strateji, işletme ile onun yaşam alanındaki dış çevresiyle arasındaki iletişim, koordinasyon ve uyumu sağlayan bir faktördür (Dinçer, 2007, s.5). Küreselleşen günümüz dünyasında, bireyselden büyük organizasyonlara kadar bütün her yerde stratejiye ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejik bakış, uzun vadedekini görerek, kısa vadeli olana karşı temkinli bir yaklaşımı ve ilerideki daha avantajlı olanı görmeyi ifade eder. Freedman stratejiyi, “Bir ormandaki ağaçları teker teker görmek yerine, bütün bir ormanı görebilmeye” benzetmektedir. Günümüzde önemli bir yere sahip olan stratejik düşünce, stratejik karar almaya yetkin bireyler, uygulamacılara göre daha özel ve nitelikli olarak kabul edilmektedir (Freedman, 2013, s. 9).

Stratejik düşünmenin başlangıcı, 1800'li yıllara kadar götürülebilir, 1765'te dünyada buhar makinesinin icadı, 1776'da Adam Smith'in “*Ulusların Zenginliği*”

adlı eserini kaleme alması ve 1789 Fransız devrimi ile birlikte bilim-teknik ve sosyo-toplumsal gelişim ve değişim, stratejik düşünmenin ortaya çıkmasındaki ana faktörler olarak kabul edilebilir. Bilimsel yönetim, tarihi gelişim sürecinde özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra önemli bir hale gelmiştir. O günün şartlarında savunma amacı önem kazanmış iken, sonraları ise çevrede meydana gelen olaylardan hareketle işletmelerin geçmiş tecrübe ve gelecek öngörülerinden yola çıkarak gelecekte meydana gelebilecek her türlü değişim öngörülerek, maddî ve manevî her türlü anlık duruma karşı hazırlıklı olabilme yeteneği daha çok önem kazanmıştır (Akgemci ve Güleş, 2010, s. 14).

Tablo 1. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler

Zaman	Ortaya Çıkan Stratejik Düşünce
	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Düşüncesinin başlangıcı
1950	Plânlama (görünür gelecek, ulaşılabilecek nokta, kapalı örgüt)
1960	Uzun vadeli planlama (uzun gelecek, zaman ufku)
1965	Toplu planlama (sistem görüşü, bütüncül yaklaşım)
1970	Stratejik planlama (yön belirleme, yol çizme)
1980	Stratejik yönetim (açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim)
1985	Stratejik senaryolar (alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar)

Kaynak: (Pamuk, Erkut, ve Ülegin, 1997, s.15)

Stratejik düşünce, bilimsel olmayan bir yönetim döneminden sonra 1880'li yıllarda bilimsel yönetim düşüncesi ile oluşmaya başlamıştır. 1950'li yıllarda gelecek öngörülebileceği için önceden düşünme aşamalarının oluşmaya başladığı, örgütün çevreye kapalı olduğu senelerdir. Geleceğin tahmin edilerek görülebileceği varsayımı üzerinden yapılacak işlerin planlanması dönemidir.

1960'lı yıllar, uzaktaki gelecek için planların yapıldığı dönemlerdir. 1965'lerde ise, sistem görüşü ile planlama bütünsel bir perspektife kavuşmuştur. Böylelikle dönemselsel planlamadan bütünsel planlamaya geçiş gerçekleşmiştir.

1970’li yıllarda geleceği tespit etmenin ve hedeflere varmanın basit olmadığı görülmüş, dolayısıyla yön tayin etmenin daha gerekli ve önemli olduğu kabul edilmiştir. Böylelikle stratejik planlama dönemi başlamıştır. 1980’li yıllarda planlanmış olan stratejik faaliyetlerin sonuçlarının çevredeki yaşanan değişimlere göre örgütün kendini yeniden şekillendirmesi ihtiyacı hissedilmiştir. Tüm bu gelişmelerin neticesinde stratejik yönetim sürecinin ortaya çıktığı görülmektedir. 1990’larda ise, teknoloji alanındaki değişimlerin çok hızlı bir biçimde dünyaya yayılmaya başlamasıyla geleceğin tam olarak öngörülemediği, örgütün çevresindeki belirsizliklerin çok fazla olması nedeniyle; bu kadar hızlı değişen koşullar içinde örgütün hızla değişerek kendi kendini tekrar yeniden harekete geçirmesi gerektiği görüşü, kültürü ve stratejik değerleri olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim anlayışı, esasında örgütlerin rekabet ortamında niçin başarılı ya da başarısız olduğunu ve işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları açısından birbirlerinden nasıl farklılaşma stratejileri izlediklerini inceleyen bir yönetim disiplini olarak gelişimini sürdürmüştür (Yaşlıoğlu vd., 2018, s.83). Stratejik yönetim, alan itibariyle, bir yönetim disiplini anlayışı olarak ABD’de 1960’larda görülmeye başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 36). Harvard Üniversitesi’nde 1920’lerde örnek olayların incelendiği “*İşletme Politikaları*” dersinde ve Chandler’in 1962’de yayınladığı “*Strategy and Structure*” adlı eserinde bugünkü anladığımız manada kullanılan stratejik yönetime dair ilk izler karşımıza çıkmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.10). ABD’de genel itibariyle yönetim bilimi çatısı altında alt bir alan olarak da Chandler’ın 1962’de; “*Strategy and Structure*” (Strateji ve Yapı) eserlerine ilaveten, Ansoff’un 1965’te; “*Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*” (Kurumsal Strateji; büyüme ve gelişme için iş politikasına analitik yaklaşım) isimli eserleri ile oluştuğu görülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 36).

Learned, Christensen, Andrews ve diğerleri strateji düşüncesini Chandler’dan esinlenerek Selznick’in “*Ayirt Edici Yetkinlikler*” ve çevredeki belirsizlikleri ile birleştirerek Harvard’da öğrencilere derslerde okutulmuş olan “*Business Policy*” isimli bir eser yayınlamışlardır. Sonrasında ise Andrews, günümüzde de hâlâ meşhur olarak kullanılan SWOT analizini formüle etmiştir. ABD’deki stratejik yönetim alanında yapılmış olan bu araştırma ve gelişmeleri Avrupa ve diğer Ülkeler,

öncelikle izlemiş ve sonrasında özellikle Chandler'in izinden gitmeyi tercih etmiştir (Barca ve Hızıroğlu, 2013 s.113-148).

Literatürde yer edinen normatif yaklaşımlar, 1970'li yılların ortalarına kadar büyük bir oranda ilgi odağı olmuş, ancak sonrasında yerini pozitif yaklaşımlara bırakmıştır. Stratejik yönetim düşüncesine 1970'lerde yeni bir anlayış katan modelleme ve ampirik test etme, sistemli gözlem yapma, tündengelimci analiz yöntemi, dahil olmuştur. Chandler'ın tarihsel yöntemi aracılığıyla yaptığı çalışmalar başkalarına göre daha az normatif ve tavsiyeci olmakla beraber, özü bakımından karakteriksel tümevarımsaldır.1970'lerde önemli diğer bir gelişme de Purdue Üniversitesi'ndeki araştırmalardır. Bu araştırmalarda, strateji ile performans arasındaki bağımlı ilişkinin gün yüzüne çıkarılması hedefleniyordu. Çevre kadar işletmelerin izlediği strateji'nin de performans üzerinde etkisi olduğu bundan dolayı rakiplere göre daha iyi bir strateji seçen işletmelerin diğerlerine göre daha yüksek bir performans sergileyeceği düşüncesi gelişmiştir (Barca, 2005, s. 10). Dünyada 1980'lere kadarki gelişmeler stratejinin tavsiye edici (normatif) tarafının zenginleşmesi açısından kayda değer bir yol kat etmesine sebep olmuştur. Fakat üretim odaklı olan geleneksel anlayış, hızla artan çevresel belirsizlikler karşısında yetersiz kalmaya başladığı gibi, ortaya atılan soru ve cevaplarının verilmesine olan ihtiyaç ile stratejik yönetim anlayışı bir yönetim disiplini hâline gelmiştir (Eren ve Özdemirci, 2018, s. 11). Rekabet ile ilgili stratejiler ve örgütlerde temel kabiliyet akımlarının görülmeye başladığı 1980 ve 1990'lı yıllardan sonra yönetim alanında stratejik yönetim yaklaşımı daha da kayda değer bir gelişme ivmesi kazanmıştır. Bu gelişme esnasında stratejik yönetim yaklaşımı, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için farklı akademik disiplinlerden yararlanmıştır. Bunlar; ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi, askeri strateji ve biyoloji, psikoloji, bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanındaki bu disiplinler arası etkileşim ile farklı yazarlar bu alanın gelişim örüntülerini incelemeye başlamıştır (Bağış ve Öztürk, 2020, s. 348).

Stratejik yönetime bütüncül bir bakış açısıyla baktığımızda, stratejik yönetim, daha dinamik bir bakış içerdiği için rekabette üstünlüğü sağlamanın en önemli aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerin tasarımlarının yenilenmesi sürecinde yapılan çalışmalar daha radikal bir özellik kazanmıştır. Bunun için kaynak analizleri yeterli görülmemiş, örgütsel yeterlilik ve çevreye cevap verebilme durum analizleri de ayrıca ihtiyaç görülmüştür. Bunlarla birlikte, stratejik yönetim insan kaynakları

yönetimi ve yönetim bilgi sistemleri gibi diğer yönetim birimleri ile bir bütünleşme içine girmiştir. Stratejik yönetimin geçirmiş olduğu evrim aşağıda kısaca özetlenmiştir (Dinçer, 2007, s. 63).



Tablo 2. Stratejik yönetimin tarihî gelişimi

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Üretim, Planlama ve Kontrol	Şirket planlama	Şirket stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla malî kontrol	Plânlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Malî bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB'ler, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi ve PİMS analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Plânlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, reengineering, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: (Grant, 1995, s.17)

Tablo 2'ye göre stratejik yönetimin tarihi gelişimine baktığımızda 1950'lerde; bütçe kapsamında üretimin planlanarak kontrol altında tutulmaya çalışıldığı finansal yönetim odaklı bir anlayış görülürken, 1960'larda ise; şirket planlamalarının arttığı planlı büyüme odaklı piyasa tahminleri, sinerji ve çeşitlendirme adımları ile çok farklı yapıların oluşturulmaya başladığı bir anlayış görülmektedir. 1970'lerde; şirket stratejilerinin öne çıktığı portföy ve portföy planlamasının bir unsuru olan stratejik iş birimleri, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri ile finansal bütünleşme ve stratejik kontrolün bir araya geldiği bir anlayış görülürken, 1980'lerde; sektör ve rekabet analizlerinin ön plana çıktığı, bu sektör ve pazarların işletmeler tarafından seçilerek konumlandırma stratejisinin uygulanmaya başladığı görülmüştür.

Bu dönemde PİMS analizinden yararlanılarak verimli olmayan işletme birimlerinin tasfiyesinin gündeme geldiği aktif varlık yönetimi anlayışı belirginleşmiştir.1990'larda ise; stratejinin dinamik boyutu ortaya çıkmış rekabet üstünlüğü için rekabet alanları belirlenmeye başlamıştır. Bu dinamik boyut için; kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, ilk yumruk avantajı, hız analizleri ve hızlı cevap verebilme gibi kavram ve teknikler oluşmuştur. Ayrıca 1990'lı yıllarda rekabetteki stratejik üstünlük için şirketler arası stratejik birleşmeler, reengineering, insan kaynakları yönetimi, örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı, yönetim bilgi sistemleri gibi örgütsel göstergelerden yararlanılmıştır. Stratejik yönetimin tarihi gelişiminde de görüldüğü üzere 1950 ve 1990'lar arasında stratejik yönetim hızlı bir şekilde gelişim göstererek sağladığı rekabetteki analitik bakış açısı avantajı ile ön plana çıkmıştır.

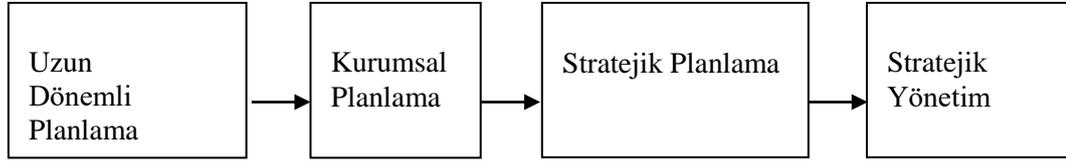
Bracker, stratejiyi kavramsal olarak stratejik yönetimin tarihi gelişim çizgisi içerisinde incelediği, Pozisyon Yaklaşımı (PY) gibi ana yaklaşımların ortaya çıkmadığı bir zaman diliminde yapmış olduğu çalışmasında stratejik yönetim alanının hızlı bir şekilde gelişmeye başladığını tespit etmiştir. Fakat çalışmada tek olarak strateji kavramındaki değişimlere odaklanılmış, farklı olarak alandaki diğer konularla ilgili başka bir açıklama yapılmamıştır (Bracker, 1980, s. 219). Hoskisson vd.'leri Pozisyon Yaklaşımı (PY), Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) ve Bilgi Temelli Görüş (BTG) şeklinde bir sınıflandırmaya giderek, bu yaklaşımlara katkıda bulunan teorileri ele almışlardır, ancak stratejik yönetim alanında yer alan Dinamik Yetenekler Görüşü (DYG), İlişkisel Görüş (İG) ve Dikkat Temelli Görüş (DTG) gibi yaklaşımları ele almamışlardır. Bununla birlikte bu çalışmanın yapıldığı tarihlerdeki Kurum Temelli Görüş (KTG) ve Eylem Temelli Görüş (ETG) gibi çalışmaları da inceleme çalışmaları içerisine almamışlardır (Hoskisson vd., 1999, s. 417).

Mintzberg, alanda düşünce okulları kapsamında yer edinmiş ve strateji ve stratejik yönetime on düşünce okulu çerçevesinde yaklaşmıştır. Bu çerçevede ilgili paradigmalara göre çeşitli strateji tanımlamalarının yapıldığı görülmüştür. Okullar, kendi aralarında öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici özellikler bakımından gruplandırılmıştır. Alanda düşünce okulları ile yer edinen Mintzberg'in bu eseri köşe taşı niteliği taşımaktadır. (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.21)

Herrmann, stratejik yönetimi evrimsel bir perspektifle ele almış; bunu yaparken bu alanın evrimselleşmesindeki değişim, seçim ve tutunmayı “*Bilgi, öğrenme ve inovasyon*” çerçevesinde, stratejik yönetim alanındaki yeni yaklaşımların etkinliğinde karşılaşılan güçlükler üzerinde durmuştur. Fakat bu çalışmasında Herrmann, endüstri ve şirket seviyesinde ele aldığı stratejik yönetimi, şirketler arası ilişkiler ve bilişsel değişkenler, firmalar, uygulamalar ve eylemleri bakımından ele almamıştır (Herrmann, 2005, s. 111).

Guerras-Martín vd., hazırlamış oldukları sarkaçta birçok mikro görüşü ele almış, bunu yaparken de alanı çevreleyici dışsal-içsel değişkenleri ve makro-mikro düzeyde ele almıştır. Ancak Dikkat Temelli Görüş (DTG)), İlişkisel Görüş (İG) ve Eylem Temelli Görüş (ETG) daha küçük yaklaşımlara vurgu yapmamışlardır. McKiernan, planlama, uygulama, öğrenme, pozisyon ve kaynaklara dayalı okullar ile stratejik yönetim alanındaki incelemesini sınırlı tutmuştur. Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro; 1980-2000 yılları arasında stratejik yönetim alanında bibliyometrik analizler yaparak bu alan ve evrimini, Acedo vd.; Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) altındaki Kaynak Temelli, Bilgi Temelli ve İlişkisel görüşleri, Ronda-Pupo ve Guerras-Martin ise; 1962-2008 yılları arasında strateji kavramının evrimleşmesi, gelişim süreçlerini ve bu evrim ve süreç dinamiklerini ele almışlardır. 1980-2005 yılları arasında anahtar sözcükler üzerinden yapılan incelemelerle Furrer vd. ise; işletme düzeyinde rekabet stratejileri ve yöneticilerin stratejilerdeki rolü, stratejileri, stratejik uyumları gibi konular ile alanda çalışmalar yapmışlardır. Stratejik yönetim alanındaki evrimsel değişim ve gelişmeleri incelemek için bibliyometrik analiz yöntemiyle yapılan bu çalışmalar, alana yaptıkları kıymetli katkılar ile yön verici nitelik taşımıştır. Ancak alandaki ortaya çıkan bu mikro görüş ve çalışmalar; teorik temelleri, rekabet avantajı dayanakları ve sürdürülebilirlik mekanizmalarına değinmemişlerdir (Bağış ve Öztürk, 2020, s.348). Bu süreç içerisinde özellikle son elli yılda yönetim işlevlerinden biri olan planlama, uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak evrim geçirmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı öncesindeki evre olan stratejik planlama yaklaşımı, işletmenin iç unsurları olarak nitelenen kurumsal kültür, keşifsel üreticilik, liderlik tarzı, yönetim anlayışı ve yönetim şekli vb. unsurları ilgi alanına almayıp, daha çok işletmenin piyasadaki rakipler, çevre inceleme ve analizleri, pazarlar, ürünler vb. unsurları ile ilgilenmiştir. Yani stratejik planlama, işletmenin dış çevresini stratejik analiz

yöntemiyle analitik olarak inceler iken, stratejik yönetim ise stratejik planlamanın yanında onun ilgilenmediği işletmenin içsel güç dinamikleri, davranışsal boyutları ve uygulama evresini ilgi alanına dahil ederek ele almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 16).



Şekil 4. Stratejik yönetim evreleri

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.16)

Stratejik yönetim evreleri üzerinden stratejik yönetimi ele almak daha gerekli olup bu evrelerin her birinin kendi içindeki gelişim süreci stratejik yönetimin bir alt basamağı olmuştur. Şekil 4'te de görüldüğü gibi stratejik yönetim öncesindeki diğer dönemler stratejik yönetimin ortaya çıkmasında bir önceki gelişim evresi olmuştur.

Düşünce akımlarının tarihsel değerlendirme ve incelemelerinde dönemlere ayırmak gereklidir, çünkü uzun bir dönemi içeren (takribi elli yıllık tarihi gelişim) tarihsel gelişim sürecini incelemek kolay olmamaktadır. Dolayısıyla benzerlik gösteren düşünceleri belli gruplar halinde ele almak bir zorunluluk hâline gelmiştir. Barca, tarihsel gelişim sürecinde stratejik yönetim düşüncesinin gelişimini üç ana dönemde toplamaktadır (<https://www.aso.org.tr/site/files/pdf/asomedy/2009>, s.35).

Bunlar: “1. *Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980)*, 2. *Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990)*, 3. *Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze)*” (<https://www.aso.org.tr/site/files/pdf/asomedy/2009>, s.35).

Yukarıda belirtilen dönemlerde ele alınan her bir düşünce, dönemleriyle ilgili varsayım ve getirdikleri önerileri bakımından farklılıklar barındırmaktadır. Fakat bu farklılıklar ele alındığında ise, bunların birbirinin farklı alternatifleri olmadığı; bilakis birbirini tamamlayan anlayışlar olduğu görülecektir. Dolayısıyla farklı dönemsel düşünce akımı olan bu gelişim sürecindeki anlayışlar; belirli bir dönemde ortaya çıkmış ve sonrasında devrini bitirmiş bir akım olarak görülmekten ziyade, birbirini izleyen akımların kendinden önceki akımlara yeni katkılar sunarak daha da ileri düzeyde bir düşünsel gelişim süreci oluşturduğunu söylemek daha doğru olacaktır (<https://www.aso.org.tr/site/files/pdf/asomedy/2009>, s.35).

Eren ve Özdemirci, stratejik yönetim kavramının bugüne kadar “Dört evreden” geçtiğini ifade etmiştir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.8-9).

Birinci Evre: “*Temel Finansal Planlama*”: İşletmenin çevre ile ilişkilerinin gözlemlendiği sadece ne kadar kaynağın olduğu ve buna göre ne kadar kâr elde edilebileceğinin hesaplandığı bir evredir. Bu evrede işletme ile çevre ilişkisi fark edilmemiş, kapalı bir örgüt sistemi olduğu bir dönemdir.

İkinci Evre: “*Tahmin Temelli Planlama*”: Geçmişin verileriyle geleceğin sezilebileceği varsayımının hâkim olduğu tahmin temelli planlama, verilerin istatistiki analizleri ile süreç kontrol ve öngörücü karar verme sistemlerinin yer bulduğu bir yönetim anlayışıdır.

Üçüncü Evre: “*Stratejik Planlama*”: Stratejik planlama dönemi öncesi evresi olan tahmin temelli planlama, geçmişte elde edilen verilerden hareketle geleceğin tahmin edilmesine imkân verirken, geleceğe ait verilerin ortaya çıkmasında rol oynayan çevresel faktörleri ve bu faktörlerin ortaya çıkardığı etkileri dikkate almamaktadır. Bu sebeptendir ki, geleceğe ait tahminlerde önemli yanlışlar ortaya çıkmaktadır. Kısacası bir sektörde rekabete yön veren genel çevre ve sektörel değişkenler dikkate alınmadan yapılan tahminler gözü kapalı olarak bir yerlere gitmeye çalışmaktan başka bir şey değildir.

Dördüncü Evre: “*Stratejik Yönetim*”: Bu evre, alanın dördüncü evresini oluşturmakta olup, 1970’li yılların yarısından itibaren ortaya çıkmış, 1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren de stratejik planlamadan daha çok kullanılan bir hâle gelmiştir. Hızlı bir değişim ekolünün olduğu bir dünyada planlama ne kadar güzel olmuş olursa olsun hedefe ulaşmak için belirlenen strateji sürecinin organize edilerek uygulanması, sürece önderlik (liderlik) edilmesi, örgüt içi koordinasyonun sağlanarak eğer varsa eksiklik ve aksaklıkların yerinde ve zamanında tespit edilerek düzeltici tedbirlerin alınmasının gerekliliği stratejik yönetim anlayışının daha sık kullanılmasında etkili olmuştur (Eren ve Özdemirci, 2018, s.8-9).

Tablo 3. Dönemlere göre stratejik yönetim yaklaşımları

Hâkim Olduğu Dönem ve Ön-cüleri	Odak	Yaklaşım	Önerme
(1960-...) Chandler(1962); Learned,Cristensen, Andrews, Ansof(1965); Schoeffler,Buzzell, Heany(1974);Hofer, Schendel(1975)	Stratejik Planlama; Strateji-yapı ilişkisi, Pazar koşulları, Stratejiler ve performans arasındaki ilişki, Strateji-performans ilişkisi.	Normatif(tavsiye edici, kural koyucu), Uygulamacıların kullanacağı gerekli analitik düşünme çerçeveleri ve araçları geliştirmek PIMS Analizi, SWOT Analizi, Tasarım Okulu, Planlama Okulu	Strateji, firmanın hedeflerine ulaşması için gerekli olan planlama sürecidir.Örgütün çevresi stratejiyi, strateji yapıyı şekillendirir ve strateji yapı uyumu da performansı olumlu etkiler. Çevre ve strateji işletme politikası üzerinde etkilidir. Yapı stratejiyi bilgi akış sürecine koyduğu sınırlar nedeniyle etkiler.
(1980-...) Sun-Tzu(M.Ö.400); BCG (1964);Miles, now(1978); Porter (1980)	Stratejik Yönetim ve Rekabet Stratejisi; Sürdürülebilir rekabet avantajı, Strateji farklılıklarının kârlılık üzerindeki etkisi, Stratejik yönelim, Temel yetkinlik stratejisi.	Normatif, Stratejiyi soyut bir kavram olmaktan çıkartıp somut hale getirme, Genelden özele kayma, Konumlanma okulu	Üstün performansla götürecek sadece üç strateji vardır: Pazarda başarılı olmak isteyen işletmelerin ya sektöründe en düşük maliyetleri sağlayan (maliyet liderliği), ya tüketicileri daha fazla para ödemeye götürecek ölçüde ürün veya hizmetini farklılaştıran (farklılaşma), ya da niş pazarlara odaklanan (odaklanma) bir stratejiyi tercih etmeleri gerekmektedir.

Kaynak: (Özdemirci, 2011,s.24-25)

Tabloya 3'te gösterilen dönemlere göre stratejik yönetim yaklaşımlarındaki odak nokta; 1960'lı yıllarda pazar koşulları çerçevesinde strateji-yapı-performans ilişkisi; 1970'li yıllarda stratejinin nasıl olması gerektiği konusundan ziyade, stratejinin nasıl geliştirildiği, 1980'li yıllarda ise stratejik yönelim ve temel yetkinlik stratejisi, strateji farklılıklarında kârlılık etkisi, sürdürülebilir rekabet avantajı olmuştur.

Stratejik yönetim yıllara göre, Stratejik Planlama; 1960 ve sonrası, Öğrenme Okulu; 1970'lerden günümüze, Rekabet Stratejisi; 1980 ve sonrası, Temel Yetkinlik Stratejisi; 2000 ve sonrası şeklinde evrimleşme süreci geçirmiştir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.55). Stratejik yönetimin tarihsel gelişimine Barca' nın araştırmalarına göre bakarsak, üç ana dönem olarak ele alınmaktadır: Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980), Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990), Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze)'dir. Aşağıda tabloda belirtilen dönemlerdeki bakış açısı diğerlerinden önerileri ve ortaya attıkları tezleri bakımından ayrıştığı noktalar vardır. Ancak ayrıntılı olarak

incelendiğinde bunların birbirinin alternatifi yaklaşımlar olmadığı, aksine birbirinin farklı bir yönünü tamamlayan anlayışlar olduğu anlaşılacaktır (Barca, 2009, s.35). Bundan dolayı, dönemsel çerçeveler içinde incelenen yaklaşımları kendi döneminde ortaya çıkmış ve sonrasında vaz geçilmiş anlayışlar olarak görmemek gerekir, bilakis sonradan gelen anlayışların önekilere yeni ilave katkılar sunduğunu ve gelişimlerini daha da ileri bir seviyeye ulaştırdığı anlayışıyla bakmanın daha doğru olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 4. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi

Dönem	1960-1970 Klasik Anlayış	1970-1980 Stratejik Planlama	1980-1990 Rekabet Strateji	Kaynaklara Dayalı Anlayış
Çevresel Koşullar	2.Dünya savaşı sonrası hızlı büyüme	1974-1979 petrol krizleri, durgunluk ve enflasyon	Ağır rekabet baskısı, globalleşme	Soğuk savaşın sona ermesi, ekonomik ve politik ani değişimler
Odak Noktası	Büyüme (growth) Genişleme(expansion)	Strateji geliştirme	Kâr kaynakları ve finansal göstergeler	Şirket içi kaynak ve yetenekler
Başlıca Eserler	Chandler-Strategy and Structure (1962) Ansoff-The Concept of Corporate Strategy (1965) Andrews-Business Policy (1965)	Mintzberg – Patterns in strategy formulation (1978) Rumelt-Strategy structure and economic performance (1974)	Porter – Competitive strategy (1980), Competitive advantage (1985)	Prahalad and Hamel- Competing. for the future. (1991) Barney-.Firm resources and sustainable competitive. advantage (1991)
Araçlar/ Yöntemler	SWOT Öğrenme/Deneyim. Eğrisi (Experience. curve) BCG matrisi (growth share matrix)	Değer zinciri (value chain)	Stratejik seçim (strategic choice) 5güç (5 forces)	Temel yetkinlik (core competence) Değer sistemi (value system) Oyun teorisi (game theory)
Uygulama	Uzun dönem için planlama	Stratejik planlama.	Stratejik yönetim	Stratejik yönetim

Kaynak: (Özdemir A. , 2016,s.13)

Uzun ve çağdaş temeller üzerine oluşmuş olan stratejik yönetim anlayışı, aslında kuruluşu itibarıyla verilen kararlarda karşılaştırma ve ayrıntılı analizlerin esas alındığı rasyonel bir anlayışa dayanmaktadır. Bu anlayış, yönetici olarak karar vereceklerin önündeki tüm mevcut seçenekleri gözden geçirmesi, bu seçeneklerin uygulanma sürecini ve bu süreçteki güçlüklerin ve olası etkilerini karşılaştırmalı olarak analiz etmesini ve en uygun olan seçeneklerin seçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Tüm bu süreçte en önemli aşama olan karar verme süreci, amaçların açık bir şekilde ortaya konulmasını, sistemli bir şekilde iç-dış çevre analizini, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasını, faaliyet planlarının değerlendirilmesini ve hedeflenen amaçlara ulaşmak için ayrıntılı bir planın geliştirilmesini, gerekirse de revize edilmesini ifade eder (Hart, 1992, s.328).

Hatch'e göre çağdaş yaklaşımlar; temelini Ludwig Von Bertalanffy'nin "*Genel Sistem Teorisi*"nden alan "*Modernist Yaklaşım*", temelini Amerikalı sosyal psikolojist Karl Weick'in "*Yasalaştırma Teorisi*"nden alan "*Symbolist-Yorumcu Yaklaşım*", temelini farklı bir alanda mimarlık alanından alan "*Postmodern Yaklaşım*" dır (Hatch, 1997, s.55).

Tablo 5. Çağdaş yaklaşımlar

Çağdaş Yaklaşım	Temeli	Yaklaşımı
Modernist Yaklaşım	LudwigVon Bertalanffy Genel Sistem Teorisi	-Stratejik Yönetim çalışmaları-nda objektif bir yaklaşıma, -Gözlemlerle aklın ön planda olduğu bir yöntemle işletmenin yaşama-ını sürdürmesine, -Rekabet üstünlüğü sağlanma-sına ortalamaların üzerinde bir getiri sağlanmasına odaklanır.
Sembolist-Yorumcu Yaklaşım	Karl Weick Yasalaştırma Teorisi	-Örgütsel gerçekler yargısal (subjektif) kökenli olduğunu savunur. -Objektif ve fiziki bir gerçek yoktur. Çünkü gerçek onu anlamaya çalışan insanların deneyim, fikir, varsayım ve ifade tarzına bağlıdır. -İnsanlar kendi yarattığı, anlamlar yüklediği ve tanımladığı kavramlarla gerçekleri anlamaya çalışır. -Gerçek, bireyler tarafından kendi yargılarıyla tanımlandığından herkesin farklı gerçekleri olur ve bu gerçekler birbirini tamamlayabilir, çatışabilir veya bazen birbirinin tamamen tersi olabilir.
Postmodern Yaklaşım	Mimarlık Alanı	-İşletme uygulama alanında Modernist ve Sembolist-Yorumcu yaklaşımın görüşlerine karşı çıkarlar ve reddederler. -Olayların yapısının ve örgüsünün akılcı yol ile değil, estetik ve gönlün yönlendirdiği paradigmlar ile yeniden ele alınması gerektiğini savunurlar.

Kaynak: (Hatch, 1997, s.55)

Modernist yaklaşım, stratejik yönetime; aklın ön planda olduğu objektif bir yaklaşım ile örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması ile yaşamını sürdürmesi olarak bakmaktadır.

Sembolist-Yorumcu Yaklaşım, tam manasıyla fiziki ve objektif bir gerçeğin olmadığı örgütsel gerçeklerin subjektif kaynaklı olduğunu varsayar. Bundan dolayı da insanların kendi kendine ortaya çıkardığı anlam ve tanımlamış olduğu kavramlarla hakikatları anlamlandırmaya çalışır. Herkesin birbirinden farklı gerçekleri vardır ve bu gerçekler birbiriyle çatışabilir olduğu gibi birbirini tamamlayabilir de olabilir. Çünkü gerçek, kişiler tarafından oluşturulan yargılar ile oluşmuştur.

Postmodern Yaklaşım, işletmelerdeki uygulama alanlarında diğer yaklaşımların bakış açılarını kabul etmezler ve reddederler. Olayların yapı ve kurgusunun estetik ve gönlün yönlendirdiği bir yaklaşım ile yeniden ele alınması gerektiğini savunur, diğerlerinin savunduğu akıl kökenli yolu reddeder.

Stratejik yönetim anlayışında modernist yaklaşımı benimseyenler, rasyonel düşünce sistemini esas alan, analitik bir analiz yöntemini benimseyip kullanarak örgütü yarımlara hazırlamanın ana görev ve sorumluluklarının olduğunu savunmaktadır. Modernistlerin üzerinde durdukları en önemli hususun ise “Rasyonel düşünce ve analitik yaklaşım” olduğu görülmüştür. Bu yaklaşıma son yıllarda ilave yeni görüşler öne atılmıştır. Bu yeni görüşe göre işletmeler, hedefledikleri geleceğe sadece “Rasyonel düşünce ve analitik yaklaşım” ile hazırlanamayacağı, başarılı stratejilere yalnızca güzel analitik analizlerle ulaşamayacağı, ilaveten altıncı hisse sahip sezgileri güçlü, vizyon ve misyon geliştirebilen, insiyatif sahibi yönetici veya stratejistlerin yaratıcı zihinsel faaliyetleri ile ulaşabileceklerdir. Kısacası stratejik yönetimde sistematik çalışma ve teknik iş becerisinin gerekli olduğu kadar, büyük önemli stratejiler için de büyük sanat eseri ya da bilimsel keşifler gibi çeşitli zihinlere ve orijinal eserlere sahip olunması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.19).

Modernist yönetim yaklaşımının temel esin kaynaklarından biri olarak yönetim alanında durumsallık yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım tarzında yukarıda bahsettiğimiz gibi analitik bir yöntemle yönetim konularını incelemeyi uygun görmüştür düşünürler. Modernistler, Klasik ve Neoklasiklerden ayrı bir şekilde her örgütün yönetime yaklaşımında çeşitli dış çevresel etkenler ve konumlar nedeniyle farklılık gösterdiğini varsaymışlardır. Bu yüzden de her örgüt ve onun

sahip olduğu yönetim yaklaşımındaki sorunlar için sadece bir doğru çözüm bulunduğu düşüncesini reddetmişlerdir. Doğru bir çözüm için işletmenin içinde bulunduğu çevre şartlarının kapsamlı bir şekilde iyi bilinmesi gerektiğini, bunun için de işletmeyi etkileyen tüm faktörlerin çevre şartlarına göre gelişip değişebileceğini savunmuşlardır. Durumsallık yaklaşımına göre; işletmelerin yakınındaki müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, alternatif ürünler vb., işletme içindeki; çalışanlar, yönetim tarzları, işletmenin içindeki iklim ve kurumsal kültür, teknoloji vb., işletme dışındaki uzak çevresindeki global, sosyo-kültürel, ekonomik, politik, teknolojik, demografik vb. unsurları analiz etmesi ve bu analiz sonucunda ulaşılan sonuçlara göre uygun bir yönetim tarzı seçmesi gerekmektedir (Koçel, 2000, s.7).

Stratejik yönetim konuları arasına farklı düşünme, vizyon sahibi olma, altıncı his- sezgiler, yaratıcı beyin vb. gibi etkenler yaratıcı strateji oluşturma ve geliştirme adına önemli özellikler olarak yer almaya başlayınca, stratejik yönetimin yumuşak unsurlarına; yani örgütlerdeki yönetim biçimi, örgütlerin sürekli öğrenen olması, kurumsal üreticilik, kurum içindeki yararlı olabilecek çatışmanın yönetimi, dönüşümcü liderlik, yaratıcılığı ön plana çıkararak kurumsal kültür gibi hususlara ilgi artmaya başlamıştır. Stratejik yönetim alanında strateji üretmeye çalışanlar, sadece sert unsurların; yani analiz, karar ve uygulamaların başarı için yeterli olmadığını, bunların yanında yumuşak unsurların da çok önemli bir konu olduğunu zaman içerisinde kabul etmişlerdir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.190).

Stratejik yönetim ile ilgili çeşitli düşünce okulları gelişmiştir. Bunlar, *“Mintzberg’e göre (1990a; 1990b) bunları on, Whittington’a göre (1993) dört, sadece stratejik planlama/yönetim okullarının ele alındığı Strategy Safari kitabında Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel’e göre (1998) on, Sarvan ve diğerlerine (2003: 73-122) on, Pettigrew ve Wipp’e göre (1993) beş, Chaffe’ye göre (1985) üç, De Witt ve Meyer’e göre (1999) iki, De Witt ve Meyer’i izleyen Barca’ya göre (2002a) iki, McKiernan’a göre (1997) dört, Dinçer’e göre (1998) üç/dört ana grupta on, Anttila’ya göre (2001) üç ana grupta onbir, Heijden’e göre (1996; 2004) üç grupta çok sayıda, Joyce’a göre (1999) dört çeşit stratejik yönetim modeli veya okulu vardır.”* (Özgür, 2004, s.10). Bu görüşlerden stratejik yönetim alanına sınıflandırılmasıyla önemli katkı sağlayan H. Mintzberg’in stratejik yönetime farklı bakış açısını Ülgen ve Mirze eserlerindeki tablolarında şu şekilde sınıflandırarak aktarmıştır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.28,29).

Tablo 6. Mintzbergin stratejik düşünce okulları

OKUL ADI	YAKLAŞIM	TEMEL VARSAYIMLARI	TEMEL FAALİYETLER	ARZULANAN (Başlıca)	STRATEJİLER (Başlıca)
TASARIM OKULU	-Önerici -Kural koyucu (Prescriptive)	-Çevresel gelişmelerle ilgili tahminler yaparak, -Durgun ve düzenli çevre varsayımı ile statik ve doğrusal stratejiler belirlemek, -Uygun strateji ve yapıyı kurarak, -Yaşamını devam ettirmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, -Stratejiler lider ve tepe yönetimi tarafından gerçekleştirilir.	-İşletme kaynak analizi -Çevresel tahmin - SWOT analizi - Rasyonel süreç odaklı	-İşletmenin çevresel gelişmelere göre strateji, yapı tasarımı	-Statik ve doğrusal özellikli stratejiler -Çevresel gelişmelere uyum sağlayan çeşitli stratejiler
PLANLAMA OKULU	-Önerici -Kural koyucu (Prescriptive)	-Arzulanan işletme hedef-lerini koymak, -Durgun ve düzenli çevre varsayımı ile statik ve doğrusal(lineer) stratejiler belirlemek, -Formel planlama süreci ile arzulanan hedeflere ulaşabilmek, -Hedefler yolu ile yaşamı devam ettirmek, -Rekabet üstünlüğü sağlamak, -Stratejiler planlama ekibi tarafından gerçekleştirilir.	-Rasyonel sonuç odaklı -Miyon, amaç, hedef belirlemek, -Formel uzun/kısa vadeli planlama süreci, -İşletme kaynak analizi, -Çevresel tahminler, -SWOT	-İşletmenin arzu ettiği hedeflere ulaşması, -Hedeflerle yönetim ve yönlendirme.	-Statik ve doğrusal özellikli stratejiler, -Hedefleri gerçekleştirecek kurumsal ve rekabet stratejiler, -Büyüme, küçülme, durağan stratejiler.
KONUMLANDIRMA OKULU	-Önerici -Kural koyucu (Prescriptive)	- Durgun ve düzenli çevre varsayımı ile statik ve doğrusal (lineer) stratejiler belirlemek, -Sektör/Pazar analizleri ile koşulları ve yapısı belirlenir, -Rekabet okullarına uygun üç tür strateji belirlenebilir, -İşletme yetenekleri belirlenebilir, -İşletme yukarıdaki çalışmalara göre kendini konumlandırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir, yaşamını sürdürebilir,	-Rasyonel, süreç odaklı -Sektör/Pazar analizleri; sınırlar, yaşam evresi, rekabet yapısı -Rekabet analizi (5 Güç analizi) -Pazar yapısı ve rekabet durumuna uygun konumlandırma (BDG, Hofer yönlendirici politika matrisleri) -Değer zinciri analizi -Formel planlama -Rekabet stratejileri (Maliyet liderliği, Farklılaştırma, Odaklanma)	-Tanımlanan pazarda konumlanmak (Yıldız, Sorunlu, Nakit deposu) -Rekabet şiddet analizi (5güç, esas rakip analizi) ile işletme konumunu belirlemek, -Rekabet durumuna göre üç temel stratejiden uygun olanı seçmek, -İşletme içi değer zinciri analizi ile kaynak temelli rekabet üstünlüğü sağlamak.	-Pazar, rekabet koşullarına uygun konumlandırmaya uygun, tanımlanmış üç temel (Jenerik) strateji, -Maliyet liderliği, -Farklılaşma, -Odaklaşma, -Değer zinciri.

		-Stratejiler Uzman Pazar-/sektör analistleri tarafından gerçekleştirilir.			
GİRİŞİMCİ LİK OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Rekabet üstünlüğü, liderin vizyonu ile sağlar, -Lider yetkilileri ve vizyonu önemlidir, -Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler lider tarafından gerçekleştirilir.	-İnsan odaklı, -Doğru ve yetenekli lideri kişilik özellikleri ve yetkinlik analizleri ile belirlemek ve seçmek, -Vizyon geliştirmek.	-Geliştirilen yaratıcı ve yenilikçi vizyon ile rekabet üstünlüğü sağlamak ve yaşamı devam ettirmek.	-Liderlik özellikleri ve uygun stratejiler, -Liderlik teorileri, -Seçme ve yerleştirme yöntemleri.
BİLİŞSEL OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Strateji oluşturma sürecinin temeli insanın dünyayı ve olayları anlamaya yönelik olarak yaptığı zihinsel işlemlerdir, -Zihinsel işlemler sonucunda bilgi sağlar, biriktirilir, kullanılır, -Tüm bu ardışık ve eşzamanlı süreçler bilişsel süreci oluşturur.	-İnsan odaklı psikolojik süreçler, -Tüketicilerin talep özellikleri ve satın alma davranışları analizi, -Davranış özelliklerine uygun etkin iletişim yöntemleri.	-Zihinsel işlemlerle bireysel ve grupsal tüketici/müşteri özellikleri, düşünceleri, algıları, ortaya çıkarılarak stratejiler belirlenir.	-Arz ve talep analizleri, -Davranış stratejileri, -İletişim stratejileri, -Johari penceresi.
ÖĞRENME OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Çok hızlı, karmaşık ve dengesiz bir şekilde değişen çevre unsurları, oluşan stratejilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. -Böyle bir durumda rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler rasyonel okulların lineer ve statik yöntemlerinden ziyade işletme içi "öğrenme" sürecinin etkinliği ve yönetilmesi sonucu uygulanabilir stratejiler işletmede ortak çaba ile ve öğrenme sonucu ortaya çıkar. Tüm çalışanlar katkıda bulunur.	-İnsan odaklı öğrenme süreçleri, -İşletme içi ortak öğrenme faaliyetleri, -Öğrenen organizasyonlar.	-Öğrenme sonucu bilgi ve deneyim artması ile oluşan stratejilere daha hızlı ve esnek olarak cevap verebilme.	-Bilgi yönetimi
GÜÇ OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Stratejik yönetim ve strateji belirleme, analitik rasyonel veya bilişsel süreçlerden ziyade işletme içindeki birey ve birimler arası "güç" dağılımının sonucudur -Güç sahibi birey, grup ve birimler stratejilerin oluşmasında söz sahibidirler	-Sosyolojik yaklaşımlar -Güç kaynaklarını geliştirme -Güç dağılımını artırma	-İşletme içinde güç sahibi olarak stratejileri belirleme ve uygulama	-Güç kaynaklarına kolay erişim stratejileri -İş birlikleri, birleşme ve satın almalarla güç geliştirme -Politika üretme -İletişim stratejileri -Müzakere ve pazarlık stratejileri -Güç aralığı -Paydaş

					yaklaşımları
KÜLTÜR OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Stratejik belirleme ve uygunlama süreci, rasyonel olmaktan ziyade ideolojik bir süreçtir. -İdeolojinin temeli olan baskın kurumsal kültür stratejileri ve stratejik açımların sonucu olarak organizasyon yapısını davranış tarzlarını şekillendirir. -Stratejilerin oluşmasında baskın kurumsal kültür sonucu ortak değerleri kabullenen çalışanların katkısı yüksektir.	-İdeolojik yaklaşımlar -Kurumsal kültür geliştirme ve değiştirme çalışmaları	-İşletmenin baskın kültürü ile stratejik değişimler gerçekleştirilebilir	-Kurumsal kültür oluşturma/değiştirme -Kurumsal kültür boyutları -Paylaşılan değerler -Misyon
ÇEVRE OKULU	-Tanımlayıcı (Descriptive)	-Çevre işletmenin stratejiklerini önemli derecede etkileyen bir faktörden ziyade stratejik açımları oluşturan temel bir baş aktördür.	-Sistem ve durumsallık yaklaşımı -İşletme kaynak analizi -Çevresel tahmin teknikleri -SWOT	-İşletmenin çevresel gelişmelere göre strateji yapısı tasarımı	-Çevresel gelişmelere uyum sağlayan çeşitli stratejiler -Sistem yaklaşımı -Durumsallık yaklaşımı
BİÇİMLEŞME OKULU	-Önerici -Kural koyucu (Prescriptive) -Tanımlayıcı (Descriptive) -Bütünleştirici	-Stratejik yönetim çalışmalarında biçimleşmeler şeklinde kümelenme çalışmalarının sayısı yüksektir. -Strateji de aslında bir dönüşüm sürecidir. Kavram, olgularla oluşturulan bir biçimin diğer biçime geçme sırasında ortaya çıkmaktadır. -Biçimleşme okulu bu temel yaklaşımı ile "Bütünleştirme" okulu olarak da tanımlanmaktadır.	-Bütünleştirici yaklaşım	-Stratejik yönetim çalışmalarında tüm okulların önermelerini bakış açılarını dikkate almak gerekir.	-Rasyonel yöntemler -Sezgisel yöntemler -Çeşitli kümelenme/sınıflama çalışmaları -İşletme yapısı konfigürasyonları -Çevre konfigürasyonları -Teknolojik yapısı konfigürasyonları -Ölçek konfigürasyonları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.28,29)

Mintzberg, çoklu paradigmalara göre sınıflandırdığı strateji kavramını tarihî süreç içerisindeki gelişiminden bağımsız olarak ele almıştır. Bu ayrıştırmaya göre, ilgili paradigmalardan strateji ile ilgili farklı tanımlar yapılmaya çalışılmıştır. Bu okullar ayrıca kendi arasında öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici yönleri bakımından sınıflandırılmıştır. Okullardan ilk üç okul; olması düşünülen yapıyı anlatan öngörücü, sonraki altı okul; mevcut durumu ortaya koyan betimleyici, sonuncu okul ise iki özelliği de bir araya topalayan bütünleştirici bir yapıda bulunmaktadır.

Bu okullar, Şu Şekilde ifade edilebilir; *“Tasarım Okulu, strateji belirleme sŐrecini bir kavram oluşturma sŐreci, Planlama Okulu biÇimsel bir sŐreŐ, Konumlandırma Okulu analitik bir sŐreŐ, Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma sŐreci, Bilişsel Okul zihinsel bir sŐreŐ, ŐĐrenme Okulu ortaya Çıkan bir sŐreŐ, GŐŐ Okulu bir mŐzakere sŐreci, KŐltŐr Okulu ortaklaŐa bir sŐreŐ, Çevre Okulu tepkisel bir sŐreŐ ve nihayetinde BiŐimleŐme (KonfigŐrasyon) Okulu bir dŐnŐŐŐm sŐreci olarak betimlemekte, bunlardan ilk ŐŐŐ ŐngŐrŐcŐ bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici bir nitelik taŐımakta, sonuncusu ise hem ŐngŐrŐcŐ hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bŐtŐnleŐtirici”* bir anlayışla ele almaktadır (Bakoğlu ve DinÇ Özcan, 2010, s.60).

Tasarım okulu; ana kavramsal ŐerŐevesini Kaliforniya Őniversitesi’nden Philip Selznick’in Leadership’in Administration (1957) adlı eseri ile M.I.T.’den Alfred D. Chandler’in Strategy and Structure (1962) adlı eserlerden izler oluŐurmaktadır. SWOT analizine benzer bir ŐalıŐmayı Selznick yapmış, ŐrgŐtŐn diğer ŐrgŐtlerden ayırıcı Özelliklerini incelemiş, “ŐrgŐtŐn iş kaynakları” ile “Çevre beklentilerini” ortak bir uyum potasında birleŐtirme ihtiyaŐını değerlendirmiş ve daha sonrasında stratejilerin uygulaması olarak tanımlanan “ŐrgŐtŐn sosyal yapısı işine politika inşa etmek” dŐŐŐncesini ortaya atarak savunmuştur. Chandler de bu dŐŐŐnceleri işletmelerde kullanılan stratejiler olarak kavramsallaŐtırarak ŐrgŐt yapısı arasındaki ilişkisini inceleyerek yapının stratejileri izlemesi gerektiğini iddia etmiştir (Sarvan, vd., 2003, s.75-76).

Selznick, Chandler ve Andrews, ŐrgŐtŐn zayıf ve gŐŐlŐ yönleriyle, dış tehdit ve fırsatlar arasında optimum durumu sağlaması gerektiğini ve ŐrgŐtŐn bu Şekilde strateji oluŐturulabileceĐini savunmaktadır. ŐrgŐtŐn ana başarısı aÇısından dış Çevre, ayırıcı temel yetenekleri aÇısından da gŐŐ ve zaaflarının ele alınması gerekmektedir. Bunların ele alınarak değerlendirilmesinde ve stratejiler oluşturulmasında -sosyal sorumluluk duygusu iÇerisinde-, işinde yaŐanılan toplumun etik değerlerinden ve temel liderlik anlayışlarından faydalanılır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.61). Bu okul, ele aldığı stratejileri resmŐ bir sŐrece ihtiyaÇ duymadan hayata geÇiren kavramsal bir tasarım olarak gŐrŐrken, bu bağlamda ŐrgŐtlerin faaliyette bulunduğu alanlardaki gelişim ve değişimleri sezinleyerek fırsat ve tehditleri algılayabileceğini, bu fırsat ve tehditleri işletme kaynakları ile birlikte değerlendirip analiz ederek daha uygun stratejiler geliŐtirilebileceĐini varsaymaktadır (Őlgen ve Mirze, 2018, s. 27).

Bu okul, stratejik yönetim literatürünün temellerini attığı bir okul olarak kabul edilmekle, 1970'lerde hâkim olan bu anlayışın günümüzde de hâlâ devam ettiği gözlemlenmektedir (Sarvan, vd., 2003, s. 76).

Plânlama Okulu; H. Igor Ansoff'un "Şirket Stratejisi" (Corporate Strategy) adlı eserinde 1965 yılında bahsedilmiştir (Sarvan, vd. , 2003, s.77). Stratejilerin uzun dönemde formal bir planlama süreci olduğunu varsaymış ve bu anlayışın en önemli temsilciliğini Ansoff yapmıştır. Strateji, üst yöneticilerin hassas bir inceleme, analiz ve değerlendirmeleri sonucu verdikleri kararların bir neticesi olmaktadır (Çubukçu, 2019 s.43). Planlama Okulu, kendinden önceki tasarım okuluyla aynı doğrultuda ilerlemiştir. Planlama okulu'nun temelini oluşturan tasarım okulu temel alınmıştır, ancak planlama okulunun tasarım okulundan ayrıldığı nokta ise strateji üretme aşamasında yalnızca zihinsel fikrî bir planlama değil, ayrıca resmî bir planlamanın da esas alınması gerektiği yaklaşımıdır (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s. 61). Bu sebeple planlama okulu realist ve mekanik bir anlayış içerisinde her durum için bir plan üretme modeli olarak görülmüştür. Planlama okulu, stratejilerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini incelemiş ve yöneticilere de stratejilerin geliştirilme süreçleri ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Bu okulun tasarım okuluyla varsayımlarının çoğu aynıdır (Sarvan, vd., 2003, s. 77). Okulun temel varsayımları; bir strateji oluşturup geliştirme sürecinin bilinçli istekli ve resmî olduğu ayrıca bu sürecin her aşamasının da safhalara ayrılabilirdiği hususudur. Strateji geliştirme sürecinde ana sorumlulukların üst yöneticide, uygulama sorumluluğunun da planlama yapanlarda olmaktadır. Stratejilerin tanımlanmış olan süreçlerinden sonra bütçeler, amaçlar, programlar ve çeşitli eylem planları ile uygulamaya konulması gerekmektedir (Dinçer, 1998, s.65-69). Planlama Okulu, resmî bir planlama sürecinin esas alınması bakımından tasarım okulu'ndan ayrılmaktadır. Ayrıca örtülü bir şekilde göz önünde bulundurulmuş idarî değerlerden ziyade, ortaya konulmuş olan biçimsel hedeflerin belirlenmesi, süreçlerin biçimsel ve basit tutulması, üst yöneticilerin stratejist olarak görülmesi ve ortaya konan stratejilerin benzersizliği, stratejiyi belirleme ve planlama sorumluluğunun planlamacılara bırakılmış olması gibi hususlarda da planlama okulu ile tasarım okulu arasında farklılıklar görülmüştür. (Sarvan, vd., 2003, s. 78-79). Tasarım okulu'nun usulünü benimseyen planlama okulu "Stratejinin nasıl geliştiği?" sorusunun yanıtını aramıştır. Bu okul, stratejiyi uzun dönemli formal bir plan yapma süreci olarak görmüş, kural koyucu bir nitelikte,

üst yönetim kademesindekilere strateji geliştirme ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Planlama Okulu'nun strateji geliştirme modeli; *“Amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması”* şeklindedir. Bu okulun stratejik yönetim anlayışına olan katkısı, strateji geliştirmeyi bilinçli bir çalışma dizisi olarak görmesi ve bunları analizler ile rasyonelleştirmesidir (Eryiğit, 2013, s. 165).

Konumlandırma Okulu, mevcut yazılı eserlerde iki bin yıl önce, savaşta belirlenmiş olan bir alandaki uygun bir konum için en optimum hareketin tercih edilmesi anlamında kullanıldığı görülmüştür. Milattan Önce dört yüzlerde Sun Tzu'nun “Konumlandırma stratejileri” ile farklı savaş halleri için geçmişte tavsiye ettiği eserinde ve askerî amaçlı yazınlarda da belli tip stratejilerin belirlendiği ve bu stratejilerin şartlara göre en uygun kullanım durumlarının ele alındığı görülmektedir (Dinçer, 1998, s.70). Konumlandırma, işletmelerin kendilerini pazarlarda stratejileriyle nasıl konumlandırımları gerektiğini ve pazardaki rekabet kurallarının esasta sahada nasıl ortaya çıktığını ele almaktadır. Bu okulun en önemli temsilcileri Sun-Tzu (MÖ 400), BCG (1964-...) ve Porter(1980)'dir. Bu okul, tasarım ve planlama okullarının eksik bıraktığı bir alandaki boşluğu doldurarak bu alanda egemen bir okul olma yolunda önemli bir adım atmıştır. Bu okul, kendinden önceki okulların ana düşünce ve modellerini kabullenmiş, ancak bu okullardan stratejinin ne olduğu hususunda konuyu somutlaştırarak onlardan basit ve devrim niteliğinde bir düşünce ile farklılaşmıştır. Bu farklılık ise, herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere tasarım ve planlama okulları hiçbir sınır çizmezken, konumlandırma okulu herhangi bir ekonomik pazarda ve endüstride pozisyon olarak istenebilecek mevcut ve gelecekteki rakiplere karşı kullanılabilir anahtar olabilecek birkaç stratejiyi (farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklanma) modelinde temel kabul ederek benimsemiştir. Başka bir ifadeyle, yüksek bir performans elde edebilmek için doğru bir endüstri alanının tercih edilmesi gerekmektedir, çünkü sürdürülebilir kârlılık için her zaman eşit fırsatlar bulunamayabilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.62).

Bu okulun ana mantığı, işletmeleri bulunmuş oldukları çevre içerisinde bir konumlandırmaya yönlendirme üzerine kurulmuştur. Bunun için de çevrenin çeşitli özellik ve durumlarıyla ilgili inceleme ve değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Bunu yaparken örgütü mekanik bir sistem biçiminde ele alması, insan faktörünü çok

dikkate alınması ve stratejik düşünmede biçimsel analizi üst yönetimde toplanması ise eleştirilen taraflar olmuştur (Eryiğit, 2013,s.166). Yapılan bu eleştiriler ile birlikte; konumlandırma okulunun ekonominin hesaplanabilir boyutuna ve endüstri yapısına ağırlık vermesi, toplumun kültürel, siyasal, sosyal boyutlarının işletme üstündeki olası etkilerinin hesaba katılmaması gibi hususlar okulun önemli bir eksiği olarak değerlendirilmektedir (Sarvan, vd. , 2003,s.82).

Girişimcilik Okulu, konumlandırma okulunda olduğu gibi ekonomik kontrol odaklı gelişimini sürdüren bir okuldur. Girişimcilik kavramını 1755 yılında ilk olarak kullanan Cantillon, belirsiz gelecek durumlarına karşın karar alma pozisyonlarını değerlendirmiş ve bu kavramın risk alma veya riski üstlenme yönündeki özelliğini ortaya koymuştur (Sarvan, vd. , 2003,s.83). Ekonomik kural ve kaideleri baz alarak gelişimini sürdürmüş olan bu okulun anlayışına ait çalışmaları yürütenler; Schumpeter ve Cole gibi ekonomistlerdir. Bu okul, stratejilerin önder olan kişilerin sezgi ve tecrübelerinden kaynaklanarak liderin zihninde oluştuğunu vurgulamıştır. Bu okulun üzerinde durduğu ana konu ise vizyondur, yani stratejiyi liderin vizyonu olarak görür ve vizyon stratejinin zihinsel temsilidir. Bu vizyon liderin zihninde oluşmakta ve ifade bulmaktadır. Lider bu vizyonu aracılığıyla örgüt içinde yapılması gerekenleri ortaya koyar ve yol gösterici bir rehber görevi üstlenir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s.62).

Schumpeter ve Cole'a göre, yeniliğin ana temel unsuru ekonomik değişim ve gelişmedir. Girişimci de yenilikleri üretimle buluşturan kişidir. Girişimcilerin gerçek görevi, *“Yeni ürünlere ve/veya üretim yöntemlerinin kullanılmasına, yeni sanayi organizasyonlarının kurulmasına ve yeni pazarların açılmasına öncülük etmektir.”* (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63). Güncel yönetim anlayış ve yazınında da girişimciler, diğer insanların kaçırdıkları veya diğer insanların göremedikleri imkân ve fırsatları görebilme yeteneğine sahip, pazardaki belirsizlik ortamından rahatsız olmayan ve bilginin sentezini doğru yapabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin stratejilerini oluşturanlar bizzat bu tür kişiler olup, stratejik değişiklikleri anlamamanın yolu da bunların girişimci tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmaktan geçmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63). Bu okul, liderlerin kişilik özelliklerine odaklanır, çünkü bu özellikleri vizyoner stratejik başarı için kayda değer bulur. Girişimcilik okulunda strateji; bir felsefe, bir bakış açısı, belirli bir yön, bütünsel bir imaj ve sonuç olarak liderin zihinsel vizyonu olarak tanımlanır (Dinçer, 1998, s.78).

Vizyon, liderin kişisel yetenekleri ve bu yetenekler sonucu oluşan öngörülerine ve yenilikçi girişimcilik anlayışına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.30). Vizyon, liderin zihin süzgecinden geçerek oluştuğu gibi, akıl, kavrayış gücü, tecrübe, yargı, önsezi gibi doğuştan gelen yeteneklerin stratejilerin belirlenmesinde en önemli unsur olduğu öne sürülmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63). Stratejiyi liderin bir vizyonu olarak kabul eden girişimcilik okulunun vermek istediği mesaj, “Vizyon yarat.”, iken gerçek olan mesaj ise “Merkezileştir, sonra umut et.” dir. Bu okulun felsefesini “Lideri takip et” söylemi meydana getirmektedir. Okul, diğerlerinden farklı bir şekilde liderliği ele alır ve liderin strateji oluşturma süreci üzerinde durmasının yanı sıra, doğuştan gelmiş olan niteliklerinin de önemi üzerinde durur (Sarvan, vd., 2003, s.82). Görüldüğü gibi girişimcilik okulu, stratejik yönetim faaliyetlerinde diğer okulların aksine örgütlerin liderlik tarzına, onun yetkinlik ve kişisel davranış özelliklerinin önemini vurgularken, diğer okullar analiz odaklı ve rasyonalist yaklaşım tarzı benimsemişlerdir. Girişimcilik okulunda işletme liderinin stratejik açılım yapmasında ön sezgi, algılama gücü, yargı ve davranış gibi kişisel özellik ve yetkinlikler ön plandadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.30). Girişimcilik okulu fayda amaçlı bir yol izlerken, “Vizyonu akılcı analizlerden, öğrenmekten ve kavramsal anlayıştan” beslenmektedir. Girişimci tarafından kültürel boyutlar ve güç boyutu belirlenmekte olup, bu durum, strateji sürecini hem kolaylaştırabilmekte hem de zorlaştırabilmektedir. Dolayısıyla bu konuda hem sezgi hem de girişimcilikten izler taşıyan vizyonlar, strateji oluşumu için önemli kabul edilmektedir. Bu okulda strateji oluşturma süreci liderin zihinsel bir süreci olarak görülmesi sebebiyle örgütün iç çevre koşulları ve dış çevre koşullarının strateji oluşturma sürecinde yer verilmediği, örgütsel çerçeveden uzak bir strateji süreci yürütüldüğü değerlendirilmektedir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s.63).

Bilişsel Okul, önde gelen temsilciliğini March ve Simon’un yaptığı bu yaklaşım, temelde bilişsel psikoloji alanından faydalanarak insanın düşünsel bilişimine yoğunlaşmıştır. Stratejiyi zihinde meydana gelen bir süreç şeklinde görür ve kişinin zihninde ortaya çıktığını savunurken, stratejiyi de kişinin beklenti, amaç, norm, inanç ve değerlerinin oluşturduğunu kabul etmiştir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s.62). Bu okula göre strateji, kişilerin çevreden elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıkları sorunlarla mücadele edebilme yöntemlerini biçimlendiren çerçeve, yol haritası, şema ve bakış açıları olarak idarecilerin zihninde yer alan bilişsel bir süreç

düzenidir (Altuntaş, 2010, s.57). Başka bir ifadeyle strateji, süreç planlamasından sorumlu kişinin ya da liderin zihninde gerçekleşen bir faaliyet sonrasında ortaya çıkmaktadır. Strateji oluşturma işi bilişsel bir durumdur ve stratejiyi planlayanların çerçeve bakış açılarına göre ortaya çıkmaktadır (Sergio , 2011, s.64). Bilişsel süreci; kişilerin bilgiye ulaşması, bilgiyi biriktirmesi ve bilgiyi kullanma biçimleri meydana getirmektedir. Bilişsel psikoloji, bilişsel süreci incelemesi sırasında kişilerin davranışlarını anlayabilmek için dışarıdan motivasyon yerine içerden oluşan motivasyon üzerine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle insanların strateji ve davranışlarını dışarıdan gelen uyarıcılardan ziyade bireylerin beklenti, inanç, değer ve amaçların oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda bilişsel okul, öncelikle bilişsel psikolojiden faydalanarak bireylerin zihnindeki bilişsel süreçte oluşan stratejilerin nasıl ortaya çıkarak geliştiğini stratejistin zihnine yoğunlaşarak tasvir etmeye çalışmıştır. Herbert Simon tarafından yapılan bu alandaki öncü araştırmalar sonucunda insan beyninin, kabiliyetlerinin ve bilgi toplama sürelerinin sınırlı olduğu sonucu görülmüştür (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63).

Bilişsel okul, işletmenin rakiplerine göre daha uzun süre yaşamını sürdürebilmesi için kendisini rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin, sınırlılık altında gerçekleşen rasyonel çalışmalar ile belirlenemeyeceğini, liderlerin birbirlerinden ayrı ayrı bireysel özellik ve algılarıyla oluşturdukları his, fikir ve davranışların da bunda etkili olduğu, subjektif temellere dayanan zihinsel bir süreç neticesinde rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşabileceğini savunmaktadır. Örneğin; paydaş bakış açıları, tüketici satın alma eğilimleri gibi verilerin Johari penceresi çalışmaları ile değerlendirilip en uygun ve etkin stratejiler oluşturulabilecektir. Bilişsel okul, bu tarz zihini/bilişsel yöntem ve bakış açılarına sahip liderler sayesinde müşteri, tüketici, paydaş ve pazarla elverişli rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejilerin oluşturabileceğini ileri sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.31).

Öğrenme Okulu, temsilciliğini Mintzberg ve Lindblom'un yaptığı bu okul, gerçekleşen strateji ile tasarlanmış olan strateji arasında farklılıklar olduğunu ve yapılmış olan her tasarımdan sonra bir öğrenme sürecinin başladığını ileri sürmektedir. Öğrenme okulu, stratejinin küçük küçük adımlarla oluştuğunu ya da idarecinin zihninde bir stratejinin aslında var olduğunu ve bu var olan stratejiyi idarecinin örgüte yaymaya çalıştığını, stratejik vizyonların doğal olarak kendiliğinden

oluşmasının umulduğunu savunmaktadır(Eren ve Özdemirci, 2018, s.65). Stratejinin sadece bir anlaşılma biçimi olduğunu, stratejinin bir planlama olmadığını, öğrenme süreçlerini de bünyesinde bulunduran bir kararlar süreci olduğunu iddia etmektedir (Barca, 2005, s.25). Bu okul, felsefesini stratejilerin net bir şekilde formülize edilemeyeceği, zaman içerisinde gelişebilen bir özellik taşıması yaklaşımı üzerine inşa etmiştir. Bu yaklaşımı ile alana ve uygulamalara kayda değer bir yenilik katmıştır. Bu yaklaşımıyla baskın özellikler barındıran kuralcı okullara karşı güçlü iddialar ortaya atmıştır. Buna göre stratejiler sadece takip edilecek ve hiçbir şekilde vaz geçilmeyecek bir yol haritası olmaktan çıkmıştır. Dolayısıyla başlangıç olarak stratejiler formüle edilebilir, geliştirilebilirler ancak vaz geçilen tüm strateji ve bunların niçin terk edildiğinin sebepleri ile yeni üretilip geliştirilen stratejilerin oluşum nedenlerinin belirtilmesi gerektiğini savunur. Başka bir ifadeyle, vaz geçilen her strateji, yeni geliştirilen stratejilerin meydana çıkışını sağlayan bir öğrenme referansıdır. Yani stratejiler, öğrenen örgüt ve kurumsal öğrenmenin bir aracı şekline dönüşmüştür bu yaklaşıma göre (Erkut, 2009, s.33). Belirsizlikler son zamanlarda yükselmiş ve bu yüksek çevre ortamlarındaki işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları oldukça zorlaşmıştır. Artık diğer okulların öngördüğü rasyonel yöntemlerle yapılan statik ve lineer bazlı stratejik analiz ve değerlendirmeler yeteri düzeyde faydalı olmamıştır. Ayrıca bunlara kaynak ve zaman yetersizlikleri de eklendiğinde strateji üretmede gerekli olan sağlıklı bilgiler elde edilememesi sonucu oluşan sınırlılık altındaki bilişsel süreçlerle doğru stratejiler de oluşturulamamaktadır. Günümüzün realitesi olan bu yüksek belirsiz çevre ortamlarında oluşan türlü eylem, etken unsur ve kararların sonucu oluşan stratejilere işletmede bulunan çalışanlar, bu süreç içerisinde “öğrenerek” geliştirdikleri yeni yön ve özellikler ile tepki verecek ve böylelikle rekabette üstünlük sağlayabileceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.32). Başlangıçta uygulanan stratejiler, değiştirilebilir veya geliştirilebilirler, ancak değişime uğrayan veya tamamen vaz geçilen tüm stratejiler, birtakım yeni stratejilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Böylece bu sürecin tamamı öğrenme faaliyeti olarak görülmektedir. Mintzberg, stratejinin bir plan olarak düşünülerek ele alınmasını reddetmiş ve bu tanımı araştırmacılar için uygulanamaz ve örgütler için de yetersiz olduğunu savunmuştur. Mintzberg, stratejiyi “*Kararlar akımı içerisinde bir örüntü*” olarak tanımlamayı uygun görmüştür (Eryiğit, 2013, s.167). Öğrenme okulu yaklaşımının, psikoloji bilimindeki öğrenme; matematik bilimindeki, kaos kuramından faydalandığı söylenebilir. Bu okulun temel mesajı “Öğren”, gerçekleşen

mesajı ise “izlemektense oyna”dır. Okulun temel felsefesini ise “İlkinde tekrar tekrar başarılı olamadıysan dene” deyimi ifade etmektedir (Sarvan, vd. , 2003,s.90).

Güç Okulu, 1960’larda çevre unsurlarının örgütler üstündeki tesirinin kabulüyle yer edinmiş, 1970’lerde ise öğrenme okuluyla beraber olgunlaşarak ilerlemiştir (Mintzberg, vd, 1998, s.234). Bu okulun temsilcileri; Hinnings, Pennings ve Schneck’dır. Örgütleri gerek dışarıdaki gerekse de içerideki güç odaklarının çevrelediğini dışarıda başka örgütlerle olan ilişkilerde bu makro güç dengelerinin, örgüt içinde de mikro düzeydeki güç dengelerinin etkili olduğunu ve bu güç odaklarının da stratejiyi belirlediğini ileri sürmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.64).

İşletmeler, faaliyette buldukları çevrede hayatlarını sürdürebilmek için dış çevrelerinde oluşan her türlü olumlu ve olumsuz durumlara göre yön tayininde bulunarak diğer rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalışırlar. İşletme için iç ve dış çevre, hem ihtiyaç duyulan gerekli kaynakları temin eden, hem de büyük bir belirsizlik kaynağıdır. İşletmeler hem içerideki güç dengeleri hem de dışarıdaki güç dengelerinin etkili olduğu çevresel etkilere karşı tepki verebilmek amacıyla gerek kazanım amaçlı gerekse de korunma amaçlı iş birliği ve çatışmalar içerisinde olabilir. Dolayısıyla, istenen etkinliklerin yapılabilmesi ve yine istenen sonuçların elde edilebilmesinde ana belirleyici unsur, işletmenin sahibi olduğu “güç” tür. Güç, olgusu bazen örgüt içerisinde belli bir kişide yahut birim/bölmelerde olabildiği gibi; örgüt dışında müşteriler, tüketiciler, rakip ve tedarikçiler gibi dışarıdan etki eden paydaşlarda da olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33). Bu bahsedilen güç merkezleri arasındaki görüşme ve tartışmalar neticesinde stratejiler olgunlaşarak ortaya çıkmaktadır. Stratejilerin oluşmasında en büyük etki; güç ve oluşan politikalar tarafından gelmektedir. Dolayısıyla bu gücü etkin bir şekilde kullanan taraf, stratejilerin oluşma sürecinde de önemli bir aktör olmaktadır (Hattangadi, 2017, s.34).

Mintzberg'e göre bu okul, gücü iki şekilde ele almıştır: Birinci olarak; makro güç bu güçte örgüt kendi başına ayrı bir varlıktır, örgüt işletme ortakları ve benzerleri ile ilişki içerisindeki diğer örgütlerin üzerinde bir güçtür. İkinci olarak da mikro güç, bu güçte de örgüt içerisinde stratejilerin gelişiminin olduğu, ayrıca bu gücü paylaşan kimseler tarafından ikna, sürtüşme ve pazarlık gibi süreçlerle kararların alındığı bir güç olarak görülmektedir (Mintzberg, 1994,s.25).

Kültür Okulu, Japon yönetim anlayışının 1980'li yıllarda etkilerinin hissedilmesi ile birlikte Amerikan yönetim anlayışı ve yazınlarda kültür konusu daha önemli bir husus haline dönüşmüş ve bu konudaki çalışmaların önderliğinde strateji ile kültür ilişkisi ele alınmaya başlamıştır (Sarvan, vd. , 2003,s.99). Önde gelen temsilcilerinin Rhenman ve Norman'ın olduğu bu okul, stratejinin kültürden ayrı bir şekilde ortaya çıkamayacağını iddia etmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.64). Bu okul, örgüt içerisinde birlikte oluşturulmuş olan değerlere, davranış şekillerine ve inançlara; yani örgütteki kültür yapısına bağlı olarak stratejilerin tespiti ve pratikteki uygulamasının olabileceğini ileri sürmektedir. Okul taraftarlarına göre; strateji süreci rasyonel değil, ideolojik bir süreç olarak görülmekte ve bu ideolojik görüşün anafikrini örgütte etkin olan kurum kültürü, örgüt stratejileri ve buna bağlı olarak gelişen açılımlar oluşturmaktadır. Bu oluşan temel düşünce çerçevesinde ortaya çıkan organizasyon yapı ve davranışlar şekillenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33). Örgütte oluşmuş olan kültür hem seçilmiş olan stratejiyi hem de takip edilen stratejik seçenekleri etkilemekte ve dolayısıyla da örgütün yönetim anlayışına yön vermektedir. Bundan dolayı bu görüşü savunan bazı araştırmacılar, sonuç olarak örgütteki oluşmuş olan kültürel değerlerin örgüt yapısı ve stratejiden daha önemli olduğunu savunmuşlardır (Osland veYaprak, 1995, s. 57). Temel disiplini antropoloji olan kültür okulunun varsayımlarını en güzel bir şekilde anlatan ifade ise, *“Bir elma asla ait olduğu ağaçtan çok uzağa düşmez”* dir (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.25). Bu okul, stratejinin ana köklerini örgütün kültüründe aramakta olup, stratejilerin tespitinin ortak bir konsorsiyum içerisinde yürütülmesi gereken bir süreç şeklinde kabul etmektedir (Özdemirci, 2011, s.47). Kültür Okulu, genel manada ortak değer ve inançlara dayalı davranış biçimi temelli kurumsal kültürün işletme stratejilerini oluşturmada birim veya kişilere rasyonel bir strateji belirleme ve uygulanma konusunda temel bir kaynak oluşturduğunu düşünmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33).

Çevre Okulu, en önemli temsilcileri, Selznick, Hannan ve Freemandır. Bu okul ne kadar planlama yapılırsa yapılsın; beklentilerin, inançların, kurumsal baskıların, toplumsal meşruiyetin eşbiçimlilik oluşturacağını ve çevrenin kendisine bunlardan en uygun olanı seçeceğini öne sürmektedir. Popülasyon ekolojisi, örgütlerin çevreye bağımlı olduğunu, etkinlikleri için gerekli kaynakların çevrenin elinde bulunduğunu varsaymaktadır. Yine aynı şekilde kurumsallaşma teorisi de örgüt yöneticilerinin yalnızca örgüt içindekilerin talepleriyle değil, aynı zamanda yaşadıkları toplumun değerleriyle de bağlantılı olarak hareket edilmesi gerektiğini savunmuştur (Çubukçu, 2019 s.43). Genel sistem teorisi, evrendeki her olgunun bir ana sisteme bağlı alt sistemin bir parçası olarak gören bir yaklaşımdır. Aslında sistemi kendinden daha büyük bir üst sistemin ya da kendinden daha küçük bir alt sistemden oluşan bir bütün olarak görür. Çevresi ve diğer alt ve üst sistemler bir sürü girdi ve çıktı alışverişinde bulunan ve ilişkilerini sürdüren sistemler açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Açık sistemler, çevreleri ve diğer sistemlere karşı daha hassas ve çevredeki değişimler ile etkileşimlere daha yatkın olmaktadır. Bu kapsamda çevre okulu, genel sistem teorisi etrafında örgütün alt ve üst sistemlerinin, yani dış ve iç çevre faktörlerinin işletmeleri önemli bir şekilde etkileyen faktör olarak gördüğünden çevreyi, stratejileri önemli bir şekilde etkileyen ana unsur olarak görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33). Durumsallık yaklaşımı ile de yakın ilişki içerisinde olan çevre okulu, durum analizleri ile işletmenin etrafındaki etki unsurlarının devamlı analiz edilip değerlendirilmesi yolu ile oluşacak olan stratejilerin oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Okulun savunduğu bu düşünceye göre, işletmenin çevresiyle olan etkileşimi sonucunda oluşan stratejiler ve nihayetinde verilen tepkiler şeklinde değerlendirilmektedir (Akmeşe, 2018,s.17). Çevre okulu, strateji oluşturma konusunu tepki içeren bir süreç olarak kabul etmekle birlikte, strateji oluşturmada en önemli aktörün bütünsel olarak çevre olduğunu düşünür. Çevre üzerine yoğunlaşan bu okulun etkilendiği ana akım şartlı bağımlılık olup, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için etkileşim içerisinde olduğu çevresel güç unsurlarına karşı cevap verebilmesi gerekmektedir. Bu okula göre çevrenin asıl belirleyici olduğu bir ortamda strateji süreci dış çevreye karşı verilen bir tepki ve cevaptan başka bir şey değildir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s.66). Çevreyi ve işletme üzerindeki rolünü diğer okullar da reddetmemekte; fakat diğer okulların çalışma ve analizlerinde sadece etkin bir unsur olarak kabul ettikleri dış çevre, bu okul tarafından bir baş oyuncu rolünde görülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2018, s.34).

Biçimleşme (Konfigürasyon) Okulu, temsilcileri Mintzberg, Miller, Chandler, Miles ve Snow'dur. Bu okul, işletmenin belirli bir durumu kabul ettiği zaman, strateji kurma hususu da mevcut durumdan farklı bir duruma geçiş aşaması yaşar, işletme de bu yeni durum karşısında değişir ve yaşanan bu yeni biçimleşmeler sonucu kendisini geliştirir. Dolayısıyla bu okul aslında strateji kurmayı doğal bir dönüşüm ve şekil değiştirme süreci olarak kabul eder (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s.66). Örgütlerin değişim sürecinde birçok unsurun da örgütle birlikte bazen aynı anda bazen devrim niteliğinde hızlı bir şekilde, bazen de yavaş bir şekilde değiştiği görülmektedir. Bu değişim hareketinin, önce strateji sonra yapı ve daha sonra da sistemler şeklinde oluşmadığı, istikrarın olduğu zamanlarda da yeni güncel stratejiler, kültür ve yapı durumunun devamlı olarak yapılanma içinde olduğu; çevre ve yapı uyumunun bozulduğu taktirde ise de dramatik değişimlerin yaşanıldığı şeklinde oluştuğu görülmektedir. Mintzberg ve yol arkadaşları, strateji kurma sürecini hem sezgisel bir ufuk hem realist akılcı bir tasarım hem de kendiliğinden oluşan doğal bir öğrenme aşaması olarak görmektedir. Bu durum hem sürekli bir değişim hem de bir devrimi ifade etmektedir. Aynı zamanda bu durum sürecin içerisinde doğal bir sosyal etkileşim ve kişisel bir bilişimi göstermektedir. Yerine göre strateji sürecinin doğasında hem çatışma olduğu gibi hem de iş birliği bulunmaktadır. Bu sürecin evvelinde bir analiz gerekli olduğu gibi, sürecinde müzakere, arkasından da program oluşturma gereklidir ki bunların da çevrenin ihtiyaç ve isteklerine yanıt veriyor olması gerekmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.66).

Biçimleşme okulu, açıklanan özellikleri bakımından alanda önemli görülen diğer okulların öne sürdüğü süreçlerle temel varsayımları bütünleştirmekte ve birleştirmektedir. Başka okullarca; liderlik tarzı, çevre, örgüt yapısı gibi unsurlar temel aktör ya da süreç olarak görülmektedir. Bu bahsedilen tek veya birkaç boyutla birlikte analizler yapılmasının gerekliliği hususundaki önermelerin hepsini bu okul da önemsemekte, bu kavramları birer var olma şekli olarak görmek ve kendi aralarındaki geçişleri, değişiklikleri ve dönüşümleri "strateji" olarak kabul etmektedir. Kısaca bu okula göre, strateji bütün okulların faaliyet alanlarındaki çeşitli ilişkiler sonucu ortaya çıkan dönüşümün bir sonucudur. Dolayısıyla bütün okulların bakış açıları ve önermeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu temel yaklaşımı ile

“Biçimleşme okulu” “Bütünleştirme okulu” olarak da kavramsallaşmıştır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.35).

Rouleau ve Seguin, yukarıda açıklanmaya çalışılan okulları strateji geliştirme süreci bakımından hangisini ifade ettiğini aşağıdaki tabloda özetlemiştir. Buna göre, “*tasarım okulu; kavramsal, planlama okulu; formal, konumlandırma okulu; analitik, girişimcilik okulu; vizyoncu, bilişsel okul; mental, güç okulu; güç ve politika, kültür okulu; ideolojik, çevre okulu; pasif, öğrenme okulu; gelişen ve son olarak da konfigürasyon okulu; aşamalı, bölümlü*” şeklinde strateji geliştirme süreçlerini ele almaktadır. Adı geçen okullar arasındaki anlayış farklılığının ana sebebini bu okulların ele alınış biçimi oluşturmaktadır (Rouleau and Seguin, 1995, s.108).

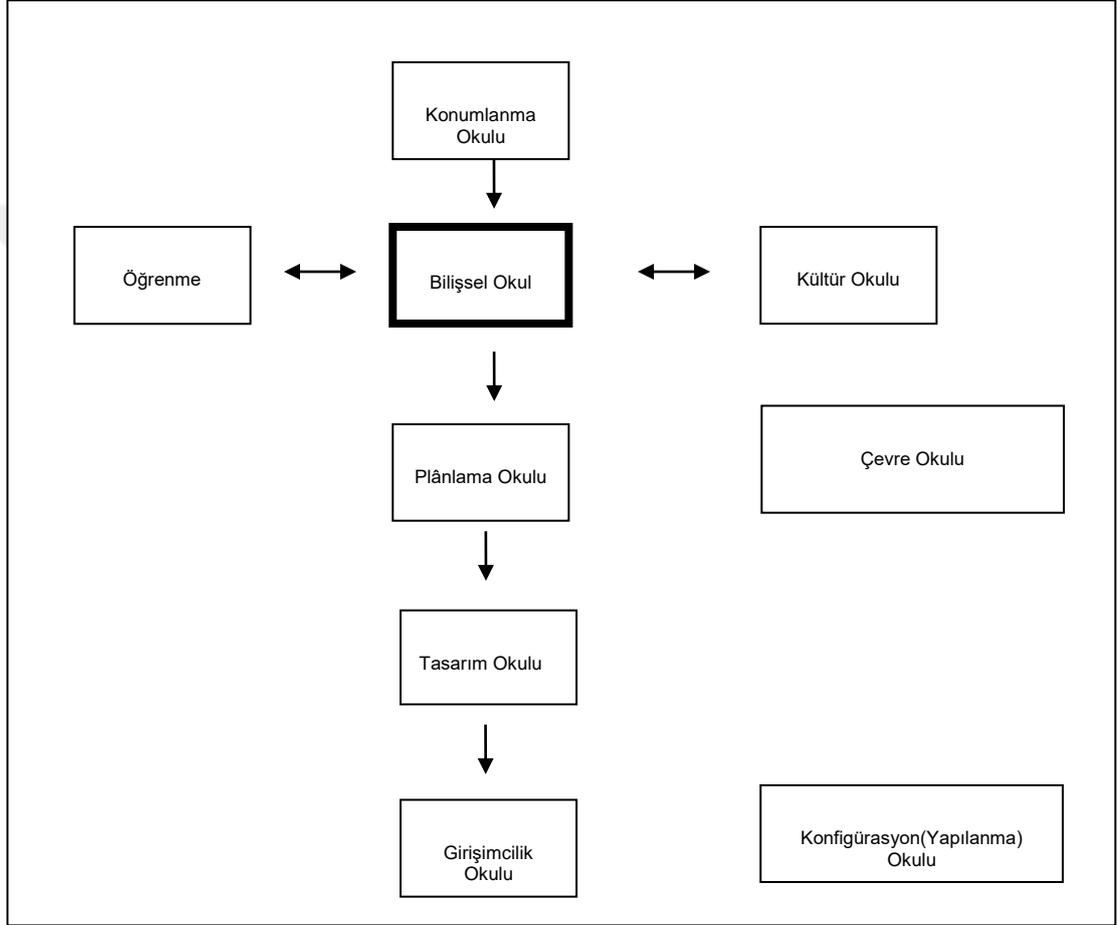
Tablo 7. Mintzberg’in strateji okulları ve strateji geliştirme süreçleri

OKULLAR	STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ
Tasarım	Kavramsal
Plânlama	Formal
Konumlanma	Analitik
Girişimcilik	Vizyoncu
Bilişsel	Mental
Güç	Güç, Politika
Kültür	İdeolojik
Çevre	Pasif
Öğrenme	Gelişen
Konfigürasyon (Yapılanma)	Aşamalı, Bölümlü

Kaynak: (Rouleau and Seguin, 1995, s.108)

Mintzberg’in okullarının her biri strateji geliştirme süreçleri bakımından, tasarım okulu; kavramsal, planlama okulu; formal, konumlanma okulu; analitik, girişimcilik okulu; vizyoncu, bilişsel okulu; mental, güç okulu; güç ve politika, kültür okulu; ideolojik, çevre okulu; pasif, öğrenme okulu; gelişen, konfigüresyon okulu ise aşamalı ve bölümlü strateji geliştirme süreçlerini benimsemişlerdir. Mintzberg ve Lampel, aslında her okulun strateji sürecinin farklı yerlerine odaklandığını, ifade etmiştir. Bu kapsamda, “*Konumlandırma okulu; kararın kendisine odaklanmakta, yöneticinin ya da girişimcinin yaklaşımını tamamen devre dışı bırakmakta ve strateji süreci ile ilgilenmemektedir. Bilişsel okul, yöneticinin*

karar alma mekanizmalarını tartışmakta, kültür okulu, öğrenme okulu ve güç okulu ise karar verme süreçlerinin dinamikleri üzerinde durmaktadır. Planlama okulu, tasarım okulu ve girişimcilik okulu ise çevrenin kontrol edilebildiği ya da öngörülebildiği varsayımıyla karar merciinden ve örgütün içsel dinamiklerinden bağımsız bir şekilde analiz süreçlerine odaklanmaktadır. Tahmin edilebileceği gibi çevre okulu çevrenin seçme özellikleriyle konfigürasyon okulu ise süreçlerinin tamamıyla bütünsel olarak ilgilenmektedir." (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.27).



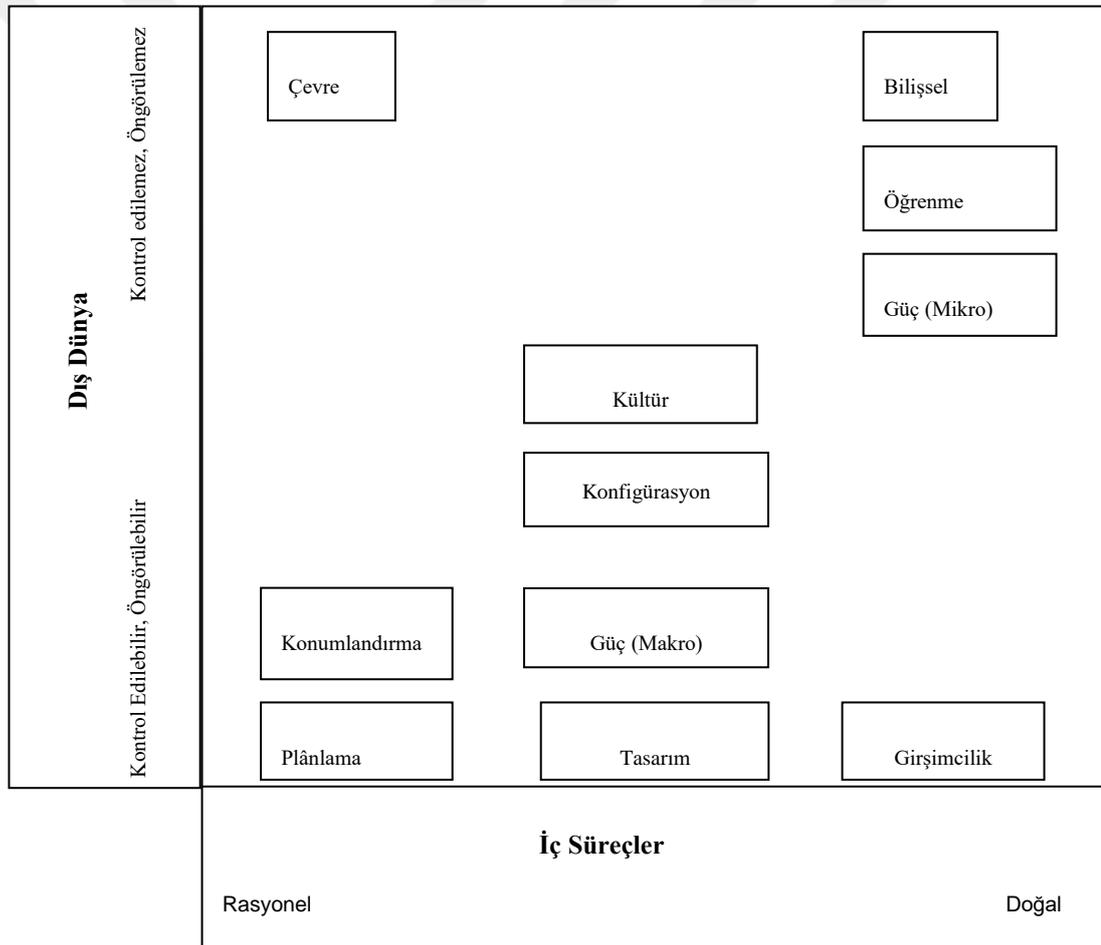
Şekil 5. Okulların metaforik olarak strateji oluşum sürecindeki yeri

Kaynak: (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.27)

Şekil 5'te anlaşılacağı üzere metaforik bir yaklaşımla okulların strateji oluşum sürecindeki konumları bakımından bakıldığında, her okulun strateji sürecinin farklı yerlerine odaklandığını, çevre okulunun çevrenin seçme özellikleriyle, konfigürasyon okulunun ise süreçlerin tamamıyla bütünsel olarak ilgilendiği görülmektedir.

Mintzberg ve Lampel, iç süreçlerin rasyonelliği ve dış dünyanın öngörülebilirliği varsayımlarına göre okulları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Buna göre, “Konumlanma ve planlama okulu çevrenin kontrol edilebilir ve/veya öngörülebilir, iç süreçlerin ise rasyonel olduğu varsayımıyla analiz sürecinin matematiksel kesinlikle yapılabileceğini söylemekte, bilişsel okul, öğrenme okulu ve güç okulu ise bu varsayımların tam tersi ile hareket etmekte ve strateji kavramının net ve kesin matematiksel kararlara bırakılmayacak kadar karmaşık olduğunu söylemektedir. Girişimcilik okulu çevreyi öngörülebilir, iç süreçleri doğal yani kişiden kişiye değişebilir görmekte, çevre okulu ise iç süreçlerden çok çevrenin kestirilemez olduğuna dikkat çekmektedir. Kültür ve Konfigürasyon okulları ise bu varsayımlara mesafeli durmakla birlikte dış dünyanın kontrol edilebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği sıkalasında ortalarında yer almaktadır.” (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.28).



Şekil 6. Dış dünyanın öngörülebilirliği ve iç süreçlerin rasyonelliği varsayımlarına göre okullar

Kaynak: (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.28; Aktaran Eren ve Özdemirci, 2018, s.71)

Şekil 6’ya göre dış dünya kontrol edilebilir veya kontrol edilemez sıkalası arasında yer alırken bazı okulla göre kontrol edilemez olarak görülürken bazı

okullara göre de kontrol edilebilir olarak kabul edilmektedir. Bazı okullar da çevreyi öngörülebilir, iç süreçleri doğal yani kişiden kişiye değişebilir olarak kabul etmektedir.

Mintzberg'in okullarının yanında, içeriden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri perspektif, Hamel ve Prahalad'ın yaklaşımı, Andrew Grove'un yaklaşımı, Adrian Slywotzky' nin yaklaşımları, Whittington'ın; klasik yaklaşımı, evrimsel yaklaşımı, süreçsel yaklaşımı ve sistemsel yaklaşımı; Chaffee'nin, doğrusal stratejiler, açıklayıcı ve uyum stratejilerine de kısaca değinecek olursak;

İçerden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri perspektif yaklaşımı, aynı endüstri kolunda rekabet içerisinde bulunan işletmelerin performans düzeylerindeki farkı ortaya koymaya çalışan iki görüş bulunmaktadır. Birincisi “dıştan içe yaklaşım” konumlandırma, pozisyon okulu olarak bilinir, ikincisi ise “içten dışa yaklaşım” olarak bilinen “kaynak tabanlı-kaynaklara dayalı” yaklaşımıdır. De Witt ve Meyer, işletme düzeyindeki stratejileri içerden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri şeklinde ele almaktadır. Benzer bir şekilde Ülgen ve Mirze de fırsat ve kaynak yaklaşımı diye ikiye ayırmıştır. Wyer ve diğerleri, Mintzberg' in stratejik yönetim alanında önemli bir yerde olarak görülen on okulunun, stratejiye her birinin kendi bakış açılarından yaklaştığını ve kendi eğilimlerini yansıttıkları üzerinde durmakta, ancak bu okulları tek başına ele almanın yanlış olacağını, bu okulların birbirini tamamladığını savunmakta ve bu düşünceye uygun bir model geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca bu yaklaşımda öğrenme okulu merkezli diğer okulların da yaklaşımlarına yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir (Özdemir, 2016, s.23) .

Hamel ve Prahalad'ın yaklaşımı, Hamel ve Prahalad'a göre bütün işletmelerin globalleşen bir dünya ile birlikte küreselleşen rekabet felsefesini doğru anlayarak işletmelerin küresel rakiplerini analiz etmek için orta vadeli taktikler ile geleceği öngörebilecek stratejik amaçlar arasındaki farkın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmelerin başarısı, geleneksel olarak yapılandırılmış stratejiler ile değil, rekabeti öngören esnek stratejik hamle ve ihtimallerin göz önünde bulundurulması ile elde edilebilecektir (Özdemir, 2016,s.23).

Hamel ve Prahalad, işletmenin hangi tür yeteneklere sahip olması gerektiğini vurgulayarak, hataları da öğrenme kapsamına almıştır. Ayrıca bu yaklaşım, örgütün

stratejisini sürekli bir öğrenme sonucunda oluşturabildiği esnek bir yapı olarak görmektedir (Akgemci, 2008). Hamel ve Prahalad'ın yaklaşımına göre strateji, *“Kurumun temel yeteneklerinin belirlenmesi, bu temel yetenekler ile nelerin yapılabileceğinin belirlenmesi, Sektörün gelecekte nerede olacağı ve ihtiyaçlarının öngörülmesi, Yapılan tahminler doğrultusunda stratejik niyetlerin ortaya konulması”* aşamalarından oluşmaktadır (Özdemir , 2016,s.23). Hamel ve Prahalad'ın bu yaklaşımı, strateji geliştirme sürecinde geleceğe odaklanmayı önemsemektedir. Bundan dolayı tüm amacı geleceği şekillendirme üzerine kuruludur, mevcut ve geçmiş süreçlere strateji geliştirme sürecinde yer verilmemektedir. Yani gelecekteki farklılık için uygulanması gereken bir modeldir, lakin işletmelerin geçmiş ve bugünkü süreci de göz önünde bulundurmaya ihtiyacı bulunmaktadır (Usta ve Öztayşi, 2020).

Andrew Grove'un yaklaşımı, günümüz strateji kavramına ve iş dünyasına “Stratejik dönüm noktası” kavramı ile güncel bir boyut katmıştır. Stratejik dönüm noktasını farkına varabilmenin ön şartı sektörde meydana gelen değişimleri iyi takip ederek, doğru analiz etmektir. Grove, nokta olarak ifade ettiği kısımdaki sürecin birkaç yıla yayılabileceğini ve bu süreç ile zamanın geçirildiğinde ise işletme için büyük sorunlara neden olabileceğini savunmaktadır. Bunun için de bu noktayı yakalamak isteyen işletmelerin pazar payını arttırmaya yönelik çalışmaların yanında başka çalışmalarda yapması gerekmektedir (Özdemir , 2016, s.26).

Adrian Slywotzky'nin yaklaşımı, Gary Hamel ve C.K. Prahalad' ın elde ettiği neticelere benzeyen Slywotzky'nin ortaya attığı bu yaklaşım, temelde bunlarla aynıdır, Adrian Slywotzky'nin bu yaklaşımı farklı olarak strateji oluşturma aşamasında, yalnızca işletmenin temel yetenekleri üzerinde durmanın yeterli olmadığını aynı zamanda işletmeden mal/hizmet alan müşteri taleplerinin de dikkate alınmasının gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Adrian Slywotzky'nin bu bakış açısı hem şimdiki zamanı hem de geleceği ön planda tuttuğu için daha bütünseldir. Bu rekabet anlayışı kârlılığı daha da arttırmak için yenilik faaliyetleriyle pazar ve sektörün ilerlemesinde büyük bir rol oynamaktadır. Yakalanmak istenen başarı için yenilikçi anlayış ve düşüncelerin organizasyonlarda bir yaklaşım haline gelmesi önemli bir konu haline gelmiş olmaktadır (Özdemir, 2016, s.23).

Whittington'a göre, stratejik yönetim yaklaşımları dört farklı başlıkta ele alınmıştır; klasik yaklaşım, evrimsel yaklaşım, süreçsel (oluşturmacı) yaklaşım ve

sistem yaklaşımı şeklindedir (Özdemir, 2016, s.18). Klasik yaklaşım; planlama, evrimsel yaklaşım; etkenlik/etkililik, süreçsel yaklaşım; sanatsal bir strateji tasarımı, sistemsel yaklaşım ise; sosyal bağlamın önemi üzerine odaklanarak uluslararası bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Dil ve Barca , 2018, s.32).

Klasik yaklaşım, Chandler, Sloan, Ansoff ve Porter gibi araştırmacılar, öncüleri olup, bu anlayışın planlanarak uygulanabilir olduğu üzerinde durmuşlardır. İşletmelerin, hayatiyetini sürdürerek büyüebilmesi için pazarları yakın olarak izlemeli veya bu pazarlara doğrudan yönelmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımın temelini işletmelerin kârlarını en üst seviyede tutarak varlıklarını devam ettirebilecekleri hususu oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda strateji, örgütün uzun dönemli amaçlarıyla hedeflerinin tespit edilerek, gerekli planlamaların oluşturulması, gerekli maddî ve manevî kaynakların tahsis edilmesidir (Kılıç, 2019, s.42).

Evrimsel yaklaşım, Whittington, Henderson, Alchian, Hannan ve Freedman gibi araştırmacıların araştırmaları kapsamında gelişmiştir. Bu yaklaşımda, işletme yöneticilerinin planlama çalışmaları göz önünde bulundurulmamaktadır. Stratejiyi, piyasa kendi doğal işleyişi içerisinde oluşturmaktadır, bunu yaparken de yöneticiler aktif bir rol üstlenmemektedir. Örgütlerin, rekabetçi ortamda var olabilmesi, hayatiyetlerini sürdürebilmesi ve hedeflenen kârlarını elde edebilmesi için işletmelerin çeşitlendirmeye giderek uluslararası boyuta kavuşmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin, bu süreçleri daha aktif olarak yönetebilecek etkin bir yapıya ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kurguyu oluşturmaları gerekmektedir. Bu yaklaşımda yapı, yönetim tarzı, iletişim ve koordinasyon sistemi stratejiyi izlemektedir. Stratejinin rakiplerce taklit edilememesi hususu, evrimsel yaklaşımın en mühim üstünlüğüdür (Kılıç, 2019, s.43).

Süreçsel yaklaşım, bu yaklaşım içinde; Amerikan Carnegie Okulu'nun, Cyert, March ve Nobel ödüllü Simon'ın araştırmaları ele alınmıştır. Süreçsel yaklaşıma göre, işletmelerin noksansız bir planlama yapmaları mümkün değildir. İşletmeler gerek kendi eksiklikleri gerekse de piyasaların noksanlıkları ile işleyişine devam eder. Yöneticilerin bilgi ve tecrübesiyle rekabette üstünlüğün eksiksiz bir planlama ile elde etmesi güçtür, çünkü burada çevresel faktörlerin de önemli derecede etkisi bulunmaktadır. İşletmelerin yönetsel süreçleri ve izledikleri stratejileri sadece kâr amacı çerçevesinde şekillenemez, bununla birlikte çeşitli krizler, hükümet politikaları, politik uzlaşma veya ödünler gibi unsurlar da büyük bir etkiye sahiptir.

Örgütlerin varlığını sürdürmesi, ihtiyaç duyulan doğal süreçler içerisinde işletme ve pazar ile ilgili olup bitenleri olduğu gibi kabul edip, pazardaki değişim ve gelişimleri geçmişten elde edilen bilgi ve tecrübeler ile bir dizi veri olarak özümsemesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımda yapı stratejiyi takip etmektedir (Kılıç, 2019, s.43).

Sistemantik yaklaşım, bu yaklaşım Granovetter, Swedberg, Whitley ve Whittington'un araştırmaları çerçevesinde şekillenmiştir. Bu yaklaşıma göre, toplumların kendilerine has kültürel kural ve kaideleri bulunmaktadır, dolayısıyla strateji veya stratejiye kılavuzluk eden normların bu kurallardan türetildiği varsayılmıştır. Bu toplumsal stratejik algıların bir kültürden diğer başka kültüre nakli oldukça güçtür. Bundan dolayı, işletmeleri, içinde buldukları ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihi sosyal birimler olarak görmek gerekmektedir, çünkü işletmeler sadece ürün veya hizmet üreten, kâr sağlayan, istihdam oluşturan ve büyüyen ekonomik birimler değildir (Kılıç, 2019, s.43). Chaffee, stratejik yönetim yaklaşımlarını; doğrusal, açıklayıcı ve uyum stratejileri olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır (Özdemir, 2016, s.18).

Doğrusal stratejiler modeli, doğrusallık ve planlamaya odaklanmaktadır. Doğrusal stratejiler yaklaşımına göre strateji; reel uzun vadeli işletme amaç ve hedefleri, başarılması mümkün kararlar, eylemler ve plandan meydana gelmektedir. Doğrusal strateji, planlamayla ilişkili metodolojik, ardışık ve yönlendirilmiş fiili durumları temsil etmektedir. Doğrusal stratejiler, üst yönetimin belirlediği amaç ve hedef bağlamında formülasyon edilerek pratiğe geçer ve değişime uğrar (Kılıç, 2019, s.44).

Açıklayıcı stratejiler, işletme ve paydaşların stratejiyi tam manasıyla anlaması ya da referanslar dairesinde hareket etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Açıklayıcı stratejiler, işletme yöneticileri, çalışanlar ve paydaşların amaç ve hedeflere yönelik olarak oluşturdukları tutum ve davranışlarını şekillendirir. Bu kapsamda da, paydaşlar işletme için hedeflenen neticelere varmak için bu hedeflere inanmaya, buna göre de davranış sergilemeye yönelik motivasyon sağlamaya çalışırlar (Kılıç, 2019, s.44) .

Uyum stratejileri, işletmenin dış çevresinde olan risk ve fırsatlar ile örgütün kendine has yetenek ve kaynakları arasında etkili bir ilişki kurmasıdır. Örgütlerin devamlı bir şekilde iç ve dış çevre şartlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme neticesinde işletmenin çevresindeki tehdit ve fırsatlarla ilgili taktik ve stratejiler belirlenirken, diğer taraftan da işletmenin kaynak ve kapasite durumuna ilişkin çalışmalar yapılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, uyum stratejilerinde çevre öncelikli olarak değerlendirilir, bu stratejiler işletmenin piyasadaki rakipleri ve rakiplerin eğilimlerine önem verilmekle birlikte işletmenin çevresiyle beraber değişmesi ve gelişmesi gerektiğini savunur (Kılıç, 2019, s.44).

Stratejik Yönetimin bir disiplin olarak Türkiye'deki oluşumunda Eren ve Dinçer ile literatüre girmeye başlayarak, ortaya koydukları eserleri ile de bu alana temel kaynak oluşturduğu görülmektedir. Bu araştırmalarının daha da artması ise, asıl olarak, 2000'lerin başında olduğu söylenebilir. Türkiye'de yapılan düzenlemeler ile 2003 yılında kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ile bu alandaki uygulamalar artarken stratejik yönetimle ilgili çalışmalar birincil olarak özel sektörde yapılmış, sonrasında kamu kurumlarında yapılmaya başlamıştır (Kırılmaz, 2012, s.79).

1.6. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Memnuniyet, insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini ifade etmektedir. Temelde memnuniyet, kişinin ne arzuladığı ve karşılığında ne elde edebildiğiyle ilgilidir. Bunlar ile ilişkili olarak çalışan personelin memnuniyeti, çalışanların gerek çalışma ortamlarında gerekse de işlerinde hangi ölçüde mutlu olduklarının bir göstergesidir (Sageer, Rafat and Agarwal, 2012, s.32).

Çalışan memnuniyeti, iş tatmini veya iş doyumu kavramı soyut bir kavram olarak araştırmacılar ve davranış bilimciler tarafından farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bu kavram; moral, motivasyon, işi çekici bulma, işi sevme, yapmış olduğu işine sevecek kendini verme gibi anlamlarla ilgili olmakla birlikte, bu yakın görülen anlamlardan daha kapsayıcı bütünsel bir anlam içermektedir. İnsanoğlunun beşerî bir kaynak olarak görülmeye başladığı günden itibaren çalışan memnuniyeti, insan kaynakları ve iş yaşamında ön plana çıkan en önemli hususların başında gelmiştir (Çıtak vd., 2008, s.174). Çalışan memnuniyetinin bu kadar önemli görülmeye başlamasının en önemli sebeplerinden biri bu olgunun çalışanların işle

ilgili verim ve sağlığıyla ilişkili olmasındandır (Telman ve Ünsal, 2004, s.11). Çalışan memnuniyeti, işletmenin göstermiş olduğu faaliyet alanlarından bağımsız bir şekilde müşteri memnuniyeti, verimlilik ve kalite gibi en önemli belirleyici faktörlerden biri olarak görölmektedir (Gupta and Kamboj, 2014, s.12). Çalışan memnuniyeti, müşterilerin algıladığı ürünün kalitesini, ürün kalitesi müşterilerin memnuniyet seviyesini, müşterilerin memnuniyeti de, işletmenin mevcut kârını doğrudan etki etmektedir (Brown ve Lam, 2008, s. 253). Finansal performans da sonuç olarak, çalışanların memnuniyet düzeyini pozitif yönde etkileyerek bir döngü sistemi oluşturmaktadır (Chi ve Gursoy, 2009 s.252). Hizmet sektöründe ise bu döngü, çalışanda oluşan memnuniyet düzeyi, müşterilerin sadakat düzeyi ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi kapsayan bir “Hizmet-Kâr” döngüsü olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların memnuniyeti; kalitede, müşterilerin memnuniyetinde, verimlilik ve finansal performansta artışa sebep olduğu gibi işletme için de önemli bir göstege olarak kabul edilmektedir (Matzler ve Renzl, 2007, s.589). Örgütsel performans, çalışanların kendi şahsi performanslarının toplamından çok olsa dahi, işyerindeki çalışanlar olması gereken düzeyde bir performans sergilemediği takdirde kurumdaki örgütsel performansın da olması gereken hakiki potansiyele uygun olması beklenemez. Çalışan memnuniyeti, örgütsel performans üzerinde duygusal aidiyet gibi başka unsurlarla birlikte bireysel performans ve hayattaki doyum kadar kayda değer bir yere sahiptir (Nebeker vd., 2001, s.31). İnsan kaynağı, işletmelerde en değerli işletme kaynağı olarak görülür, bu değer aslında işletmenin idarecileri, çalışanları, denetim elemanları gibi unsurlarının kabiliyetlerinin genel toplamıdır. Örgütler, bireysel ve örgütsel hedeflerine kavuşmak için mümkün olan en yüksek oranda insan kaynağı yeteneklerini verimli bir şekilde kullanması gerekir. Bundan dolayı, örgüt performansında en önemli etkili unsur olan çalışan performansı, amaç ve hedeflere ulaşmada en etkili ve belirleyici bir unsur olarak görölmektedir (Tatareddy, 2015, s.40). İşletmeler açısından değerlendirildiğinde; 5M denilen girdiler bulunmaktadır işletme açısından, bu girdilerden insan girdisi ise diğerlerine göre çok değerli ve çok ayrı bir yere sahiptir. Bu 5M denilen girdiler; Makine (Machine), Kapital (Money), Malzeme (Material), Yönetim (Management) ve İnsan(Man)’dır. İnsan kaynağının yeri ise yukarıda sıralanmış olan işletme girdileri arasındaki diğer başka hiçbir unsur ile doldurulamaz. Çünkü insan denilen kaynak, diğer tüm kaynakları; planlar, temin eder, örgütleyip organizesini sağlar, yönetir, çalışır ve çalıştırır, kısacası diğer tüm kaynak girdilerini

hükmetmektedir. İnsan kaynağının işletmede olmadığı düşünülürse, yalnızca, demir, taş ve toprak yığını olarak kalacaktır geride. Gerçek şudur ki o taş, toprak ve demire şekil verip can kazandıran, işletmeyi kurup, işleten, organize eden, yöneten, mal ve hizmet üreterek tüketimi sağlayan yine insandır (Sabuncuoğlu, 2008, s.2).

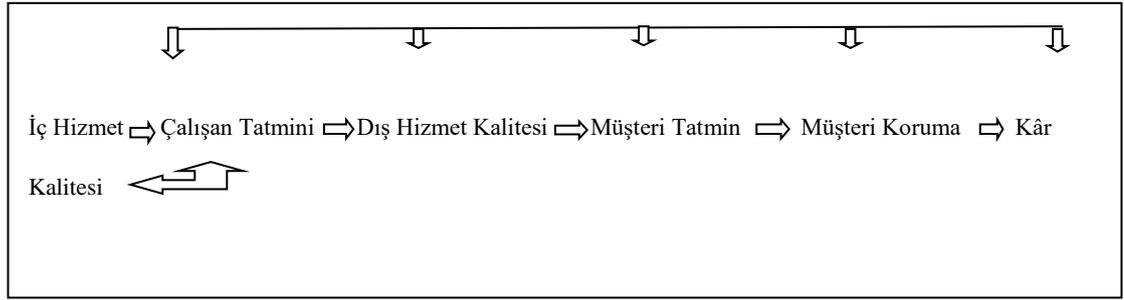
Tablo 8. İşletme girdileri

Girdiler (5M)
Machine (Makine)
Money (Kapital)
Material (Malzeme)
Management (Yönetim)
Man (İnsan)

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2008, s.2)

İşletme girdileri arasındaki insan kaynağı, elindeki sermayeyi en iyi şekilde değerlendirme adına makinayı temin ederek elindeki malzemeyi üretime/hizmete döndürmek için tüm mevcut kaynaklarını yönetmeye çalışır ki örgüt, hedeflenen amaçlarına ulaşabilsin. Çalışan memnuniyetiyle kavramsal bir ilişki içerisinde olan diğer bir kavram ise “Müşteri” kavramıdır. Müşteri denildiğinde ise, literatüre baktığımızda “İç Müşteri ve Dış Müşteri” kavramları karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları ifade eden iç müşteri ile ürün/hizmeti alanı ifade eden dış müşteri arasında bir ilişki görülmüştür (Piercy, 1995; Aktaran Efe, 2016, s.10). İç müşteri yani çalışanların tatmini yüksek olduğu zaman, dış müşteri dediğimiz ürün/hizmet satın alan kitlede sinerji veya içsel coşkunun yükseldiği; çalışanların işlerinden aldıkları tatmin seviyesinin düşük olduğu zamanlarda ise, dış müşteride baskı, yabancılaşma veya uzaklaşmanın yükseldiği görülmüştür. Yapılan birçok araştırma, çalışan ve müşteriler arasındaki bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Başka bir deyişle müşteri memnuniyetinde çalışan personelin memnuniyetinin doğrudan büyük bir rolü vardır.

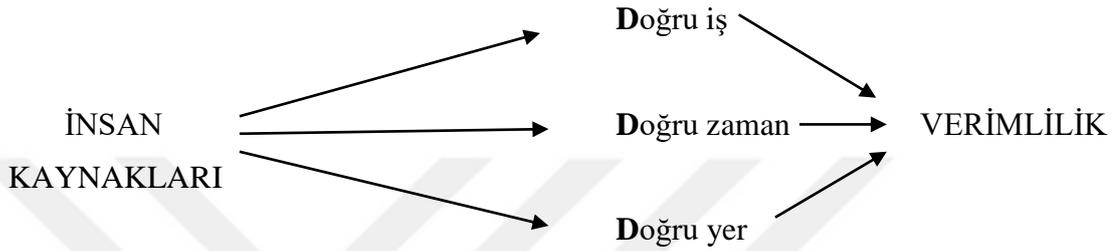
Tablo 9. Hizmet / kazanç zinciri



Kaynak: (Eichorn, 2004, s.129; Aktaran Doğan ve Kılıç, KMU İİBF Dergisi, Sy:14 Haziran/ 2008, s.22'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Tablo 9'da bulunan şekilde bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Hizmet/Kazanç zinciri bir tür sebep ve sonuç ilişkisini ifade etmektedir. Bu ilişki zincirinin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi şekilde de görüldüğü üzere asıl önemli hususu kalite konusu oluşturmaktadır. Yani “İç ve Dış Hizmet Kalitesi” dir. Dolayısıyla bu önemli husustan hareketle; bir örgütte hizmet yönlü bir yönetim anlayışı ve hizmet kültürünün var olması ve bu felsefenin çalışanlar tarafından benimsenerek sürdürülmesi önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet/Kazanç zinciri, bir örgütte iç hizmet kalitesinin çalışan iş tatminini sağladığı buradan hareketle dış hizmet kalitesinin artmaya başladığı ve sonuç olarak da müşteri tatmini ve sadakatinin ortaya çıktığı, bu durumun da işletmeye kâr olarak yansıdığı bir sebep-sonuç zinciri oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetiyle aynı oranda örgütsel performansı etkilemektedir, çünkü işletmedeki çalışanlar da bir iç müşteridir. Çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması için dışarıyla iş birliği içerisinde olmaya hevesli olup, örgütteki çalışma ortamını oluştururlar. Yapılan çalışmalarda örgütte iş tatmini durumunun; çalışanların iş performansını, devam-devamsızlık durumlarını, işten ayrılma ve psiko-sosyal streslerini kayda değer bir şekilde etki ettiği görülmüştür. Yani işyerinde memnun olmayan çalışanlar, fazla fire vermeye ve devamsızlık yapmaya meyillidirler. İş memnuniyeti performans, örgütsel verimlilik ve diğer konular ile ilişkili olabilir. Dolayısıyla henüz çok az işletmenin ciddi bir şekilde dikkate aldığı çalışan memnuniyeti sağlandığında; verimlilik artırılabilir, çalışan devri düşürebilir, çalışanların bağlılık ve yaratıcılığı teşvik edilerek artırılabilir. İşletmelerde çalışan işçiler, bedenî olarak çalışan “Mavi yakalılar” olarak adlandırılan işçiler ve ilk kez Drucker’ in kullandığı “Beyaz yakalı iş” olarak bilinen “Bilgi işçileri” olarak iki grupta ifade edilebilir. Druck’er, bilgi işçilerini; fizikî bir

varlığı olmayan veya maddî olmayan kaynaklarla faaliyet gösteren çalışanlar olarak adlandırmaktadır (Kuzey, 2014,s.76). İnsan kaynağından en üst seviyede verimli ve etkin çalışma performansı isteniyorsa; 3D denilen doğru iş, doğru zaman ve doğru yer ilkesinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu üç ilke yerli yerine oturduğu takdirde insan kaynağından maksimum verim beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, s.3).



Şekil 7. 3D İlkesi

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2008, s.3)

İnsan kaynakları yönetiminin ana odak noktası, bir örgütteki etkililik ve verimliliği en üst seviyeye çıkartmaktır. Bu ana amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin yukarıdaki şekilde de belirtildiği üzere doğru işleri, doğru bir zamanlama planlamasıyla, doğru bir yerde organize etmesi durumunda ile, bir örgütte elde edilmesi gereken optimum verimliliğe ulaşılacağı varsayılmaktadır.

Adam Smith ve Taylor'a göre insan, bir araç olarak görülmektedir üretim sürecinin içerisinde, yani onların organizasyon kuramlarına göre organizasyonlar, insanların bağımsız çalışmalarına, insiyatif kullanmalarına ve kendi öz kabiliyetlerini işletmede ortaya koymalarına uygun bir yapı değildir. İnsana bakışın, son yıllarda Taylorizm ve Adam Smith' in kuramlarına karşılık, bu anlayıştan uzaklaşarak yeni bir gelişme trendine girdiği gözlemlenmektedir. İnsan kaynağı işletmelerin en önemli beşeri kaynağı hâline gelmeye başlamıştır. Bu anlayış, kişisel kalifiye özelliği ile yeniden şekillenen ve büyüyen iş ortamlarında yerini alarak, klasik anlayış zincirlerini kırmış; motivasyonu yüksek, farklı yönleri olan çok yönlülük içerisinde yaratıcı bir anlayışa sahip bir değişim içerisinde yer edinmeyi başarmıştır (Beaugrand, 1995,s.22). Bu değişimlerle beraber çalışan memnuniyetinin, örgütteki etkililik ve verimliliği arttırdığı fark edildiği için örgütler bu konuya daha da önem verip, ilgili anlayış ve çalışmaları teşvik etmeye başlamışlardır. İşyerindeki iyi

çalışma koşulları, eğitim ve kariyer fırsatları, yüksek ücret, çalışanların kendi aralarında arkadaşlarıyla oluşturdukları iyi ilişkiler gibi unsurlar, çalışanların memnuniyeti üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadır. Çalışanlar arasında artan bu memnuniyet duygusu sayesinde işyerinde çalışan kişiler; daha verimli, örgüte karşı daha içten aidiyet duygusu içerisinde ve öz motivasyonu daha fazla bir çalışan şekline gelmektedir (Sageer, 2012, s. 32). Çalışan memnuniyeti kavramının gelişimi, yönetim teorilerinin çalışanlara bakışındaki gelişimden farklı düşünülemez ve bu yaklaşımlarla birlikte çalışan memnuniyeti gelişim göstermiştir, dolayısıyla klasik yaklaşımın sonlarında 1930'lu yıllarda neo-klasik yaklaşımın etkisinin başladığı dönemlerde çalışma hayatında insan faktörünün önemi anlaşılmaya başlamış ve o yıllarda Robert Hoppock'un çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışmaları hem iş dünyası için hem de akademik dünya için rehberlik etmiştir (Bowling, Cucina and Hoppock, 2015, s.410). Çalışan Memnuniyeti kavramına etki eden yönetsel yaklaşımlar çerçevesinde; klasik, neo-klasik ve modern yaklaşım başlıkları altında ele alınmaktadır.

Klasik Yaklaşım, sanayi devriminin soncunda görülen ilk teoridir. 1890'lardan hâlâ günümüze kadar güncelliğini devam ettiren, en çok uygulanan ve yönetim alanında kabul gören bir teori olması hasebiyle Klasik olarak anılmaktadır (Ataman, 2002, s.62). Taylor ve Gilberth' in I. Dünya Savaşı esnasında daha az iş yorgunluğu, iş stresinin azaltılmasına ve çalışanların iş tatmininin en üst seviyede sağlanmasına dönük bir fabrikada yaptığı çalışmalar esnasında tespit edilen ilk bulgularla çalışan memnuniyeti konusu üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır. Çalışmalar sonucunda *“Çalışanların, bedenlerini iş esnasında efektif bir şekilde kullanmadıklarını, standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıklarını, çalışma süreleri ile dinlenme süreleri arasındaki zamanı iyi ayarlayamamaktan, yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığını ve bunların sonucunda verimliliklerinin düştüğü.”* tespit edilmiştir (Yılmaz, 2018, s.42).

Klasik teori yaklaşımı; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetsel teori ve bürokrasi yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Bilimsel yönetimde verimliliğin; *“iş bölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemi, çalışma sürelerinin, yöntemlerinin ve araç-gereçlerin standartlaştırılması, işin basitleş-tirilmesi, hareket ve zaman etütleri”* çalışmaları ile artacağı öngörülmüştür. Yönetsel teoride, verimlilikte üretim olgusundan çok yönetim olgusu üzerinde durularak, verimlilikte

artış için makro yaklaşımın daha etkili olacağı savunulmuştur. Bürokrasi yaklaşımında ise verimlilik, Weber' in "İdeal Bürokrasi Modeli" olarak adlandırdığı bir modelle sağlanması düşünülmüştür. Bu modele göre verimlilik; işyerindeki verimli olmayan çalışma düzeni, suistimal ve haksızlıklar, çalışanların içerisinde bazılarının kayrılmaları, işletmede bulunan her türlü iş ve işlemler en ince ayrıntısına kadar yazılı kurallar haline getirilerek sağlanabilirdi. Klasik teoriyi oluşturan bu üç yaklaşımın ortak noktası o günün şartları gereği işyerinde teknik ve ekonomik verimliliği arttırmaktır. Ancak bu üç yaklaşımın tek ana amacı olan verimlilik olmakla birlikte, bu amaca yönelik izledikleri yollar farklıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla bu alanda öncülük yapan Fredrick Taylor, Taylorizm ekolü olarak literatürde yer edinmiş ve çalışanların davranışlarına bir mühendis gözüyle bakmıştır. Dönemin sosyal ve ekonomik şartlarına göre üretim esaslı insan faktörünün ön planda olduğu; ancak bundan sonrasında yapılan araştırmalarda insan faktörünün önemi fark edilmiştir. Taylor'a göre yönetim faaliyetinin ana konusu, her çalışan işçinin verimliliğini en üst seviyeye taşıyacak yollar ve çözümler keşfetmektir. Bütün işçilerin ayrı ayrı kendi verimliliklerinin artması ile sonuç olarak işletmenin toplam verimliliğini artırarak toplam kârlılığını arttıracaktır. Aslında çalışan işçi ile işverenin başarısı arasında doğru orantı vardır Taylor'a göre, çalışanlar yapabilecekleri işe oranla olan çalışmalarında daha az verimlilikte çalışmaktadır. Onun için de Taylor'un ana gayesi işçi verimliliğini arttırmak olmuştur (Ataman, 2002, s.69).

Neo-Klasik Yaklaşım, 1924-1933 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları Fritz Roethlisberger ve William Dickson tarafından Western Electric firmasının Chicago'daki Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilen bir dizi araştırmalar ile ortaya çıkmıştır. Klasik Teorinin özellikle bilimsel yönetim anlayışının varsayımlarının Hawthorne araştırmaları ile teyit edilmemesi Elton Mayo ve arkadaşlarını daha farklı bir çalışma alanına yöneltmiştir. Bu araştırmaların başlangıçtaki ana amacı; havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dinlenme süreleri gibi çalışanlar üzerindeki fiziksel unsurların verimlilik üzerindeki etkisini ölçmektir, ancak bu tür fiziksel iyileştirmelerin işletme üretiminde beklenen verimliliği daha da arttırması ümit edilirken yapılan bu araştırmalar istenen beklentiyi doğrulamadı. Araştırmalar sonucunda, fiziksel iyileştirmeler ile verimlilik arasında direk olarak bir ilişki tespit edilememiştir; kimi zamanlar fiziksel şartlardaki iyileşmeler ile verimliliğin etkilenecek arttığı, kimi zamanlar da yapılan iyileştirmelere rağmen

verimliliğin artmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan bu tablo üzerine; Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışma odaklarını çalışanlarının psikolojik ve sosyal faktörlerine yöneltmiştir. Hawthorne araştırmaları sonucunda; insan davranışlarında kişisel sosyal ihtiyaçların etkin olduğu, çalışanların her zaman klasik teoride iddia edildiği gibi rasyonel bir şekilde hareket etmediği, çalışanların ve örgütün işyerinde teknik bir makina gibi değil de sosyal bir sistem veya sistemin bir parçası gibi olduğu tespit edilmiştir. Bu da bir örgütte, üretim miktarı ve verimliliği işyerindeki bu sosyal faktörlerin belirlediğini ortaya koymuştur (Ataman, 2002, s.111). Ayrıca bu araştırmalar neticesinde, yönetim süreçleri ve örgüt içerisindeki informal grupların çalışanların çalışan memnuniyet düzeyini etkilediği görülmüştür.

Neo-Klasik anlayışının özünde; çalışanların hissettikleri üzerinden bunun yansıması olan tutum ve davranışlarının altında yatan duyguyu anlamaya çalışarak, kişilerin beceri ve yeteneklerinden en üst seviyede faydalanmak yatmaktadır. Böylece örgüt ile çalışanlar tarafından sergilenmiş olan tutum ve davranışlar arasındaki ilişki ortaya çıkacak ve örgütteki informal gruplar daha iyi tanınacaktır. Neo-klasik yaklaşımının başlıca konuları; “*İnsan davranışı, Kişiler arası ilişkiler, Grupların oluşumu, Grup davranışları, Biçimsel olmayan örgüt, Biçimsel örgüt, Algı ve tutumlar, Motivasyon, Liderlik, Örgütlerde değişim ve gelişme, Birey ve örgüt bütünleşmesi*” dir (Yılmaz, 2018, s.43). Bu kuram sonuç olarak, ilk kez çalışan işçileri klasik kuram gibi bir makine şeklinde değil de, psiko-sosyal bir varlık olarak ele almıştır. Örgüt içinde “insan” a yönelen araştırmacılar, örgütten çalışanların beklentileri; çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri, tepkileri, çatışmaları, iş doyumları ve verimlilikleri; liderlik, işe katılım noktasındaki psikolojik etkiler, iletişim, karar verebilme, gibi konuları ele alarak insan olgusuna klasik teoriden farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak neo-klasik dönemin oluşumunda büyük rol oynamıştır (Asunakutlu, 2001, s.11).

Modern Yaklaşım, örgütlerin daha iyi bir şekilde idare edilebilmesi için insan fizyolojisi ve davranışlarıyla ilgili bir takım yeni yaklaşımlar ortaya atmıştır (Yılmaz, 2018, s.44). Klasik ve neo-klasik teorilerin sonra onların eksikliklerini gidererek pozitif yönlerinden yararlanmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Klasik ve neo-klasik yaklaşım her ikisi de örgütü kapalı bir sistem olarak görmüştür. Klasik yaklaşım örgütü, sadece yapılan iş üzerine odaklanarak işin ve örgütün “rasyonel” bir şekilde düzenlenmesi gerektiği üzerinden anlamaya çalışırken, neo-klasik yaklaşım ise,

sadece insan unsuru üzerine yoğunlaşarak insanların davranışlarını inceleyerek açıklamaya çalışmıştır. Modern teoride ise örgüt, tüm unsurlarıyla birlikte ele alınarak, onun hayatiyetini sürdürebilmesi için etrafındaki değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan açık bir sistem olarak görülmektedir. Örgüt ile çevresi arasında bir etkileşim ve bağımlılığın olduğunu ilk defa bu teori ortaya koymuştur (Ataman, 2002, s.126). Modern teori kapsamında gelişerek ele alınan yaklaşımlar, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı ile karmaşık yapıya sahip örgütler incelenmiş ve sonunda beşeri ilişkilerin öneminin fark edilmesiyle örgütler sosyal bir sistem olarak değerlendirilmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise, çevreye önem vererek yönetimde tek bir doğru yolun olmadığını şartların gerektirdiklerine uyan yolun en iyi yol olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım farklı koşul ve durumlarda başarılı olmanın yolunu farklı teknik, kavram ve davranış biçimlerinde bulmuştur. Bu yaklaşım bir bakıma “*Öyle olursa, böyle olmalıdır.*” ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır (Ataman, 2002, s.126).

Çalışanların işlerine yönelik tutumları, iş ve çalışmaya ilişkin gösterdikleri reaksiyonlarının bir yansımasıdır. Göstermiş oldukları işe yönelik bu tutumları olumlu veya olumsuz bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Yapılan işten duyulan genel manadaki doyum, güvenlikten, sosyal çalışma koşullarından, gelişme olanaklarından, denetimden ve ücretten duyulan doyum olmak üzere çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Çalışanların iş doyumunsuzluğu yaşaması durumunda ise çalışanda; performans düşüklüğü, devamsızlık, işe geç gelme, iş değiştirme gibi durumlara neden olduğu görülmektedir (Eğimli, , 2009, s.36).

Oldham ve Hackman, örgütte çalışan kişilerin yapmış oldukları işlerinden doyum elde edebilmeleri için yaptıkları işin şu beş özelliğe sahip olması gerektiğini savunmuştur. Bu özellikler:

- “*Yapılan işin anlamı,*
- *Yapılan iş ile ilgili gerekli beceri çeşitliliği,*
- *Yapılan iş ile çalışanların özdeşleşmesi,*
- *Yapılan işin, çalışma esnasında işi yapana sunduğu özerklik,*

Yapılan işle ilgili olarak performansla ilgili yapılan feedbackler (geri bildirim)”dir (Telman ve Ünsal, 2004, s.27, 28).

Hackman ve Oldham'ın iddia etmiş olduğu işle ilgili olması gereken bu nitelikler, çalışanların yapmış oldukları işlerini daha anlamlı görmelerini sağlayarak, işyerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almalarına yardımcı olur. Böylelikle çalışanların daha fazla memnuniyet içerisinde olmasını sağlar. Oluşmuş olan bu iş tatmini ile birlikte çalışanlarda motivasyonu artar, işgücü devir hızı azalır ve genel manada hem bireysel hem de örgütsel performansta artış olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.27, 28).

İnsanoğlu, nasıl geniş yelpazeli, çok yönlü bir varlık ise, örgütlerde aynı şekilde çok yönlü bir yapı içerisinde. Çünkü örgütlerin çeşitlilikleri kendini oluşturan insanların farklılıkları ve etkileşimleri kadar olmaktadır. Dolayısıyla çeşitliliklerin etkileşimi ile farklı algılamalar ortaya çıkmaya başlar, farklı algılamalar tutumlara dönüşür ve tutumlar da göstermiş olunan tavırlara yön verir. Dolayısıyla örgütlerde yaşanan ister olumlu, ister olumsuz bütün yaşanan her şeyin algılanış şekli, kişilerin davranışlarına büyük tesir altında bırakmaktadır. Örgütlerin yaşamlarında çok önemsenmeyen bu duygular ve duygusallık durumu, daha sonraları araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çalışanların elde ettiği her türlü olayın, etrafındakilere göstereceği davranışları etkilediği hususu daha da önem kazanmıştır. Bu konu; Elton Mayo, Herzberg, Mausner, Snyderman'ın fikirlerinden izler taşıyan, Weiss ile Cropanzano'nun duygusal olaylar kuramı ile işlerlik kazanmıştır. Özünde iş ortamında elde edilen duygusal tecrübelerin ortaya çıkış nedenlerini-sonuçlarını ve yapısını incelemektedir. Kuramda duygu, iki grupta incelenir; ilki uzun süre kararlı ve değişmeyen, heyecanlı ve enerjik olarak dinamik bir kişilik iken, ikincisi ise duruma bağlı olarak oluşan duygulardır. Duruma bağlı oluşan duygular da duygu (emotion) ve ruh hali (mood) olarak iki grup şeklinde ayrılır. Duygu, bireyi davranışa yönlendiren kişi, obje ya da olaylara yönelik tecrübe edilen hisler iken, ruh hali, gün içinde hayatta elde edilen deneyimlerin duygusal geçişleri şeklinde ifade edilir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017, s.316).

Çalışan memnuniyeti (iş tatmini, iş doyumunu) konusunda yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, bu kavramı açıklamak hususunda motivasyon kuramlarından yararlanıldığı görülmüş, çalışanlardaki memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşamlarındaki ana etmen bu teoriler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan dolayı iş doyumunu hususunda, ortaya atılarak geliştirilmeye çalışılan kuramsal çalışmaların

çoğunluğu iş doyumunu motivasyon ile birlikte ele alarak aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. İş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişki; Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından incelenmiştir.

Maslow, yapmış olduğu çalışmasında “*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*”nda kişisel ihtiyaçların hiyerarşik bir sistem dâhilinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sistem içerisinde her bir ihtiyacın ayrı bir önemi olduğunu, bu ihtiyacın giderilmesinin zorunluluğunu, ayrıca bu ihtiyacın karşılandığı zaman doyumun gerçekleştiği aksi takdirde de doyumsuzluğun gerçekleştiğini bu kuram öne sürmektedir. Wroom, iş doyumunda insanların sosyal gereksinimlerinin giderilmesinde farklılıkların önemli olduğu ve bu farklılıkların dikkate alınmasının gerektiğini belirtmektedir. Adams, “*Eşitlik Kuramı*”nda insanların aynı seviyede ve eşit şartlarda iş gördükleri kimselerle kendilerini kıyasladıklarını ve bu yönde elde ettikleri maddî kazanç veya farklı imkânlar bakımından eşit düzeyde olup olmadıkları ile ilgili hissettiklerine bağlı olarak tatmin veya tatminsizlik duygusunun ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu kurama benzeyen bir başka düşünceyi de Salancik ve Pfeffer ortaya atmıştır. Onlar, geliştirdikleri “*Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı*”nda ise, kişinin iş doyumunun kendisiyle aynı seviyede benzer diğer çalışma arkadaşları ile yaptığı kıyaslamalar neticesinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. İnsanlar, çalışma ortamlarında kendileri ile diğerleri arasında yaptığı karşılaştırmalarla ilişkili olarak iş doyumuna veya iş doyumsuzluğuna ulaşmaktadır (Okpara, vd., 2005, s.178).

Herzberg, işten duyulan doyum ve doyumsuzluk arasında bir zıtlığın bulunmadığını savunmaktadır. Geliştirmiş olduğu “*Çift Faktör Kuramı*”nda iş doyumunda belirleyici olan başarı ve takdir gibi iki temel unsur olduğunu, fakat bu faktörlerin olmaması durumunda, iş doyumsuzluğunun olmadığını iddia etmiştir (Aşık, 2010, s.36). İş doyumunu açıklayan bu yaklaşımların yanında, Hackman ve Oldham’ın “*İş Özellikleri Modeli*” ile Smith, Kendall ve Hulin’in ortaya koyduğu “*Cornell Modeli*” de iş doyumunu açıklamaya çalışan önemli kuramlardır (Topçu, 2009, s.5). İş doyumunu etkileyen unsurları iç ve dış olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Bu unsurlardan iç faktörler; cinsiyet, yaş, kişilik, işte kalma süresi, meslek ve eğitim seviyesi, statü, sosyal ve kültürel çevre, zekâ, beceri ve yetenek iken dış faktörler; fiziksel özellikler, ücret düzeyi, birlikte görev yapılan diğer çalışanlar, özendirme, ast-üst ilişkileri, ilerleyebilme durumları, gözetim, iletişim ve

kararlara katılımdır. İş doyumunu açıklamaya çalışan kuramlar arasında; içerik kuramları, çoğunlukla iş doyumunun hangi değişken ya da değişken gruplarının neticesi olarak ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadır-Maslow'un Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Modeli- Süreç kuramları ise, motivasyonun işleyişini bilişsel faaliyetlerle anlatmaya çalışmıştır-beklenti kuramı, hakkaniyet kuramı, tutarlılık kuramı, amaç kuramıdır (Özkaya, vd., 2008, s.165). Çalışan memnuniyeti ile ilgili; içsel faktörleri inceleyen kuramlara; kapsam kuramları, dışsal faktörleri inceleyen kuramlara ise süreç kuramları denilerek iki grup olarak ele alınmaktadır.

İçerik (Kapsam) Kuramları, kişilerin işleriyle ilgili duygu, tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasında rol oynayan kişisel psikolojik ihtiyaçlara yoğunlaşarak, motivasyonu oluşturan sebepler ve insanların ihtiyaçlarını ele almaktadır. İçerik kuramları, çalışanların davranışlarını harekete geçirerek onların güdülenmesini sağlayan faktörlerin ne olduğunu, buna ait altta yatan sebepleri bulup anlamaya çalışmaktadır (Özel, 2012, s.28). Başlıca İçerik (Kapsam) Teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramlarıdır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, temsilcilerinden Abraham Maslow, motivasyon kavramını açıklamaya çalışırken, ihtiyaçların davranışlarda etkili en önemli faktör olduğunu savunmaktadır. Maslow, İhtiyaçlar sınıflandırmasında, kişiliğin en temel ve zorunlu olan ihtiyaçtan en karmaşık olana doğru olduğunu iddia etmektedir. Maslow, önem sırasına göre insan ihtiyaçlarını sıra-sıyla; fizyolojik (yemek, barınmak, fiziksel ihtiyaçlar vb.), güvenlik (fizikî güvenlik, geleceğin güvence altına alınması vb), sosyal gereksinimler (ait olma, sevgi, kabul görme vb.), saygınlık (bağımsızlık, başarı, şöhret, statü vb.) ve kendini gerçek-leştirmedir (yaratıcılık, düşünsel özgürlük, gizli kalmış yetenekleri gerçekleştirme is-teği vb.). Maslow, yukarıda belirtilen ihtiyaçlardan sırasıyla karşılanmadıkça bir son-raki ihtiyaçların giderilmesine geçilemeyeceğini savunmuştur. Daha önemli ihti-yaçlar giderildikten sonra bir sonraki gereksinime geçilebilmektedir, fakat bu durum-da önemli ihtiyaçların biri tekrar gündeme geldiğinde yeniden o gereksinime doğru yönelim gerçekleşmektedir (https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teo-risi, 14.10.2020 Tarihinde Erişildi). Yöneticiler tarafından çalışanların bu beş temel ihtiyaç kademelerinden hangi seviyede olduğu iyi bir şekilde kavranabildiğinde, çalışanların o temel ihtiyacının giderilebileceği ve böylece çalışanların belirli bir biçimde

davranmaya daha rahat yönlendirilebileceği düşünülmektedir (Koçel, 2011, s.623). Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 10. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi piramidi

	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
	SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar yapılan işin beğenilmesi.
	AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
	GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
	TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, vb.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları

Kaynak: (Güney, 2012, s.260)

Tablo 10'da da görüldüğü üzere Maslow, insanları motive eden beş temel motivasyon aracının bulunduğunu savunmaktadır. Bunların önem derecesine göre bir sıra içerisinde geliştiği ve motivasyonun sağlandığıdır. Maslow, kişinin bu ihtiyaçlarının sırasıyla giderildikçe bir üst derecedeki ihtiyacın giderilme gereksinimi duyulduğunu savunur, eğer kişi bir alt seviyedeki ihtiyacın giderilmesine yönelik bir durum tekrar yaşarsa bu durumda yine o ihtiyaca yönelik gereksinimlerin giderilmesi gerekmektedir, aksi halde diğer derecedeki ihtiyaçlara gerek duyulmadığı gibi motivasyon da sağlamamaktadır.

Çift Faktör Teorisi, Frederick Herzberg'in geliştirdiği bu kuram motivasyonu açıklamaya yönelik olan ve Maslow'un insan ihtiyaçları teorisine benzer bir kuramdır (Ataman, 2002, s.442). Herzberg'in Çift faktör teorisine göre, örgütlerde çalışan personelin motivasyonunu etkileyen başlıca iki faktör vardır bunlar, bireyleri

harekete geçirip, güdüleyen ve nihayetinde tatmin olmalarını sağlayan motivasyon ve hijyen (koruma) faktörleridir. Bu faktörler genel olarak olduklarında doyum(tatmin) sağlayan, ancak doyumun sağlanmadığı veya eksik olduklarında tatminsizliğe sebep olan faktörler olarak değerlendirilebilir. Herzberg'e göre işten elde edilen tatmin veya tatminsizlik çeşitli farklı yerlerden beslenmektedir (Greenberg and Baron, 2003, s.173). Çalışanın kötümser, doyumsuz bir halde olması ve işten ayrılma duygu ve düşüncesine sebep olan hijyen faktörler; çalışanı mutlu eden, doyuma ulaşmasına sebep olan motive edici faktörlerdir (Eren, 2008, s.510). Motivasyonu sağlayıcı etkenler; yapılan işin kendisi, işyerinde ilerleme imkânları, sorumluluk duygusu, başarı, statü ve meşhur olma gibi faktörlerdir. Bu unsurlar, çalışanda memnuniyet ve başarı duygusu uyandırmaktadır. Hijyenik etmenler de iş güvenliği, çalışma şartları, ücret gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin de uygun şartlar taşımaması durumunda motivasyon sağlanamamaktadır. (Burke, 2011, s.170).

Kişilerin motivasyonunun sağlanması sürecinde, hijyen durum koruyucu faktörler ve motive edici faktörlerin bulunduğu her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Durum koruyucu faktörler işgörenin motive olması için ortam oluşturan etmenler olup, idareciler, çalışanlarını motive etmek istiyorsa mutlaka bu faktörleri göz önüne bulundurması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunun oluşturulması için motive edici unsurların hepsinin işgörenler için hazır hale getirilmesi zorunludur, aksi durumda ise çalışanlar mesleğinden, işinden, işyerinden, amirinden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşmaktadır (Güney, 2012, s. 263).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı aşağıda şekil 8' deki gibi anlatılmaktadır.



Şekil 8. Herzberg çift faktör kuramı

Kaynak: (Koçel, 2015, s.737)

Bu faktörlerden hijyen faktörler, olmadığı zaman memnuniyet oluşmaz, olduğu zamanda ise işlerin olması gerektiği gibi yolunda gitmesini sağlarlar. Hijyen faktörlerin sağlandığı zaman motivasyon oluşmayabilir, fakat diğer grup (doyum sağlayan, motive eden) faktörlerin sağlanması durumunda motivasyon oluşur. Hijyen faktörlerin oluşması, motivasyon için olması gereken ortam ve koşulları oluşturur, fakat motivasyonun oluşması için sadece tek olarak bu yeterli olmamaktadır.

Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, David Mc Clelland'ın geliştirdiği bu teori; başarı güdüsü kuramı veya başarıma ihtiyacı kuramı olarak da isimlendirilmektedir. Bu teoriye göre; kişisel ihtiyaçlar, başarıma, sosyalleşme ve güç kazanma ihtiyacı olarak öncelenmektedir. Başarı gereksini-mini McClelland, "*İyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme.*" şeklinde tanımlamıştır (Ataman, 2002, s.446).

Başarı, kişinin elde edilmesi gerçekleştirilmesi güç bir işi kendine hedef seçmesi, kişinin çevresindeki belirsizliklerle karşı karşıya kalacaklarıyla ilgili kendisiyle yüzleşmesi ve kendi performansının neticeleriyle ilgili kişisel sorumluluklarını almasıdır (Sagie and Elizur, 1999, s.376). Bu tür bir ihtiyaç içerisinde olan insanlar, tüm zorluklara karşın elde edecekleri başarı duygusu, hedefledikleri amaç uğruna karşı karşıya kalacakları güçlüklerin yanında daha çok önemlidir, çünkü elde edecekleri başarıdan hissettikleri mutluluk en büyük motivasyon aracıdır onlar için.

Sosyalleşme (İlişki Kurma) ihtiyacı, bu ihtiyaç çevresindeki insanlarla ikili ilişki içerisinde olarak, sosyalleşme ve bir grup ortamına girerek başkaları ile sosyal ilişkilerde bulunma anlamına gelmektedir. Sosyalleşme gereksinimi yüksek olan bir kişi, kişiler arası ilişki kurma veya yakın ikili ilişkiler kurmaya değer vermektedir. Bu tarz ihtiyaç içerisinde olan kişiler birbiriyle rekabetten ziyade iş birliğinin ön planda olduğu bir ilişkiyi tercih etmektedirler. Bu anlamda günümüzdeki takım çalışması gruplarının ve kendi kendini yöneten takımların bu tür çalışanlara ihtiyacı çoktur (Ataman, 2002, s.446). Sosyal ilişkiler ihtiyacı, bireyin gerek arkadaş çevresi gerekse de toplum içerisindeki doğal dostane arkadaşlık ilişkileri kurma arzusudur.

Güç kazanma ihtiyacı, kişilerin buldukları ortamlarda başka insanları yönetme, onlardan sorumlu olma, etkileme ve kontrol altında bulundurma durumudur (Aslan ve Doğan, 2020, s.294). Bu ihtiyaç içerisinde olan kimseler, otorite ve güç

kaynaklarını geliştirerek başkalarını etkisi altına almaya çalışırlar. Bu kurama göre bu ihtiyaç iki biçimde görülür; birinci olarak kişinin kendi adına güç kazanma ihtiyacı ve ikinci olarak da içinde bulunduğu çevrede sosyal güç kazanma ihtiyacıdır (Ataman, 2002, s.447). Koçel'e göre, bu yaklaşım için; bir örgütte yöneticiler tarafından çalışanlara ait ihtiyaçlar, öncesinde hissedilebilirse, içeride işgören istihdamında daha etkin bir işleyiş sisteminin oluşturulmasına olanak sağlanabilir. Böylelikle örgütte başarı kazanma ihtiyacı yüksek olan bir personelin, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması söz konusu olacaktır. Bu şekilde bir sistemde çalışan işgörenin çalıştığı ortamda kendi öz motivasyonu için gereksinim duyulan şartlara sahip olacağı için sahip oldu bilgi, beceri, yetenek ve gayretini işine isteyerek yansıtmasını sağlayacaktır (Koçel, 2015, s.738). Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi belirli bir hiyerarşi içerisinde oluşmaz, bilakis burada esas olan kişilerin davranışlarına yön vermede hangi gereksinimlerin daha baskın olduğu hususudur (Ataman, 2002, s.447).

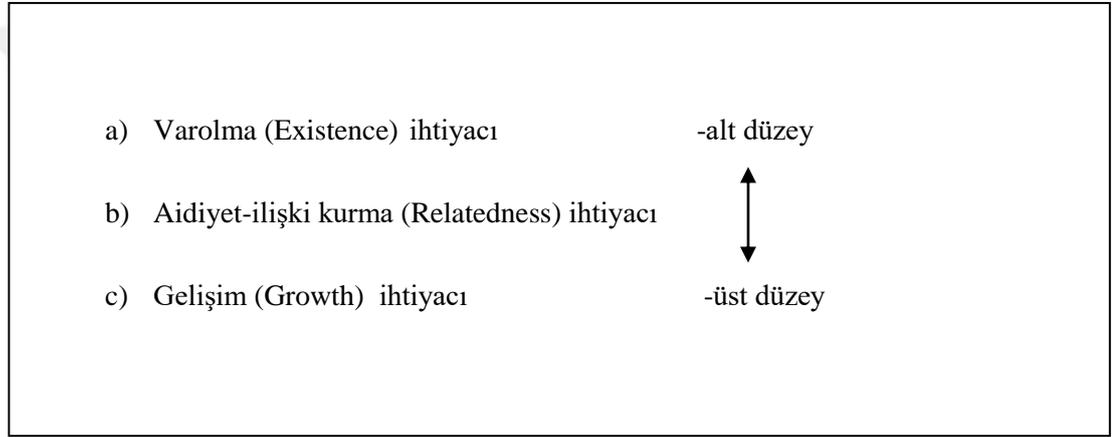
E.R.G(V.A.G.) Teorisi, Clayton Alderfer'in geliştirdiği ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisi, Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir özellikte olup, Maslow'un beş seviyeden oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisini üçe indirmektedir. Kuramın adını da bu üç kelimenin baş harfinden gelmektedir (Seker, 2015, s.25). Alderfer, bu teoride esas olanın öncelikle ihtiyaçların alt seviyedeki ihtiyaçlardan başlanarak doyuma ulaştırılması gerektiği, daha sonrasında ise üst seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinin gerektiğini savunmaktadır. Maslow'dan ayrılan noktası ise beş olan ihtiyaçlar hiyerarşisini üçe indirmiş olmasıdır. ERG kuramı; var olma ihtiyacı, fiziksel çalışma ve ücret koşulları; ilişki ihtiyacı, çalışanların birbirleriyle olan sosyal ilişkileri ve büyüme ihtiyacı da işgörenlerin üreticilik ve kişisel gelişim durumlarını ifade etmektedir.

Varolma ihtiyacı (Existence), Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının Alderfer'in kuramındaki Varolma ihtiyacına denk gelmektedir (Başaran, 2000, s.84). Temel olarak Alderfer'in teorisinin bu ilk kategorisi, beslenme, barınma, güvenli çalışma ortamı, hayatta kalma ve güvenlik koşulları gibi ihtiyaçları ifade etmektedir.

Aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı (Relatedness), Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin sosyal ihtiyaçlar seviyesine eşittir. İnsan, toplum içerisinde yaşamı süresince çevresindeki insanlarla ilişki kurmak, iletişim kurmak ihtiyacı hissetmektedir. Bunun

için insanların etrafındaki diğer insanlarla ilişkisiz ve iletişimsiz bir biçimde toplum içerisinde hayatını sürdürmesi mümkün değildir. İnsan sosyal bir varlık olarak, diğerleriyle birlikte olma duygu ve düşüncesindedir. Sevgi, saygı, paylaşmak ve paylaşılmak, itibar gibi bu temel ihtiyaçlar ait olma ihtiyacının yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Barlı, 2010, s.212).

Gelişim ihtiyacı (Growth), Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılığı olan bir ihtiyaçtır. İşgörenin kendini gerçekleştirme ve kazandığı başarılarıyla içsel huzur ve motivasyon kazanması, sonuç olarak da kişinin kendini geliştirmesidir (Oanh, 2016, s.10). Alderfer'in ERG Kuramı aşağıda şekil 9'daki gibidir (Koçel, 2015, s.739).



Şekil 9. Alderfer varolma gelişme teorisi

Kaynak: (Koçel, 2015, s.739)

Şekil 9'da görüldüğü üzere Alderfer, teorisinde esas olanın ihtiyaçların alt seviyedeki ihtiyaçlardan başlamak üzere doyuma ulaştığıdır. Daha sonrasında ise üst seviyedeki ihtiyaçlar doyuma ulaşmaktadır. Bu ihtiyaçlar; varolma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişim ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır.

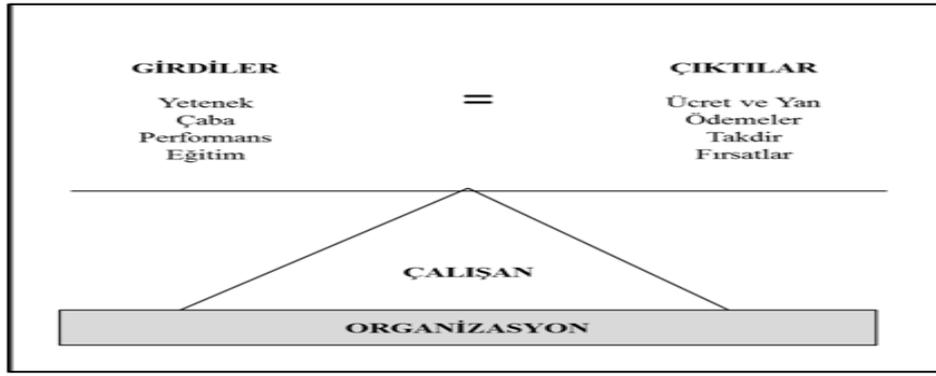
Süreç Kuramları, motivasyonun oluşum süreci ve sürecin aşamaları üzerinde durmaktadır. İhtiyacın ortaya çıkmasından, bu ihtiyacın giderilmesi sonucu ortaya çıkan memnuniyete kadar gelişen motivasyon sürecini ele alarak birey davranışlarının sebepleri üzerinde durmaktadır. Bunlarla birlikte, işgörenler ve onların iş yapma şekilleri üzerinde ödüllendirmenin etkisi ele alınmaktadır (Özel, 2012, s.31).

Süreç kuramları, insanların hangi amaçlarla, nasıl motive oluklarıyla ve iş yaşamında sergilenen bir tutum ve davranışın başka bir tutum veya davranışa olan

tercih etkisini ele almaktadır. Süreç teorilerinin esası, bireyleri belli bir davranışta bulunmaya iten dışsal etkenleri ortaya koymaktır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin davranışları altındaki ihtiyaç ve sebepler üzerinde durulmaz, bundan dolayı, süreç teoriler insan üzerinde etkili olan faktörlerden dışsal olanla üzerinde durmaktadır. (Koçel, 2015, 740). Başlıca süreç kuramları; Eşitlik Kuramı, Bekleyiş Kuramları, Amaç Kuramı ve Edimsel Şartlandırma Kuramı olarak açıklanmaktadır.

Eşitlik Teorisi, O. Stacy Adams'ın General Electric işletmelerinde motivasyonla ilgili yapmış olduğu bazı çalışmalar neticesinde geliştirdiği bir teoridir (Eren, 2008, s.543). *“Eşitlik Kuramı, sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. Bu kurama göre çalışanlar aynı çaba ile kendi elde ettiklerinin başkalarının elde ettiklerine eşit olduğunu görürlerse kendilerine eşit davranıldığını düşünmekte ve motivasyon düzeyleri yükselmektedir.”* (Barutçugil, 2004, s.378)

Eşitlik teorisinde, çalışanlar işyerlerinde göstermiş oldukları emekleri karşılığında -sağladıkları girdi ve karşılığında elde ettikleri kazanç ilişkisinde- çalışan işi için ortaya koyduğu girdiyi kazancına oranla fazla görürse alması gereken hakkını alamadığını; aksine tersi bir durumda ise elde ettiği kazancın sarf ettiği girdisine göre daha çok olduğunu düşündüğünde, hakkından fazla aldığı düşüncesinde olmaktadır. Çalışanda oluşan bu her iki olgu da teoriye göre iş doyumunu düşüreceği iddia edilmektedir. İşgörenler, işyerinde yaşanan uyum sorunlarında, yöneticilerin yaklaşımlarında hakkaniyetli bir yaklaşım hissettiklerinde, doyumları artmaktadır; aksine adil bir yaklaşım olmadığını hissettiklerinde ise çalışanların iş doyumları ve işyerine olan bağlılıkları düşmektedir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012, s.41).



Şekil 10. Adams'ın ödül eşitliği teorisi

Kaynak: (Keser, 2006, s.43)

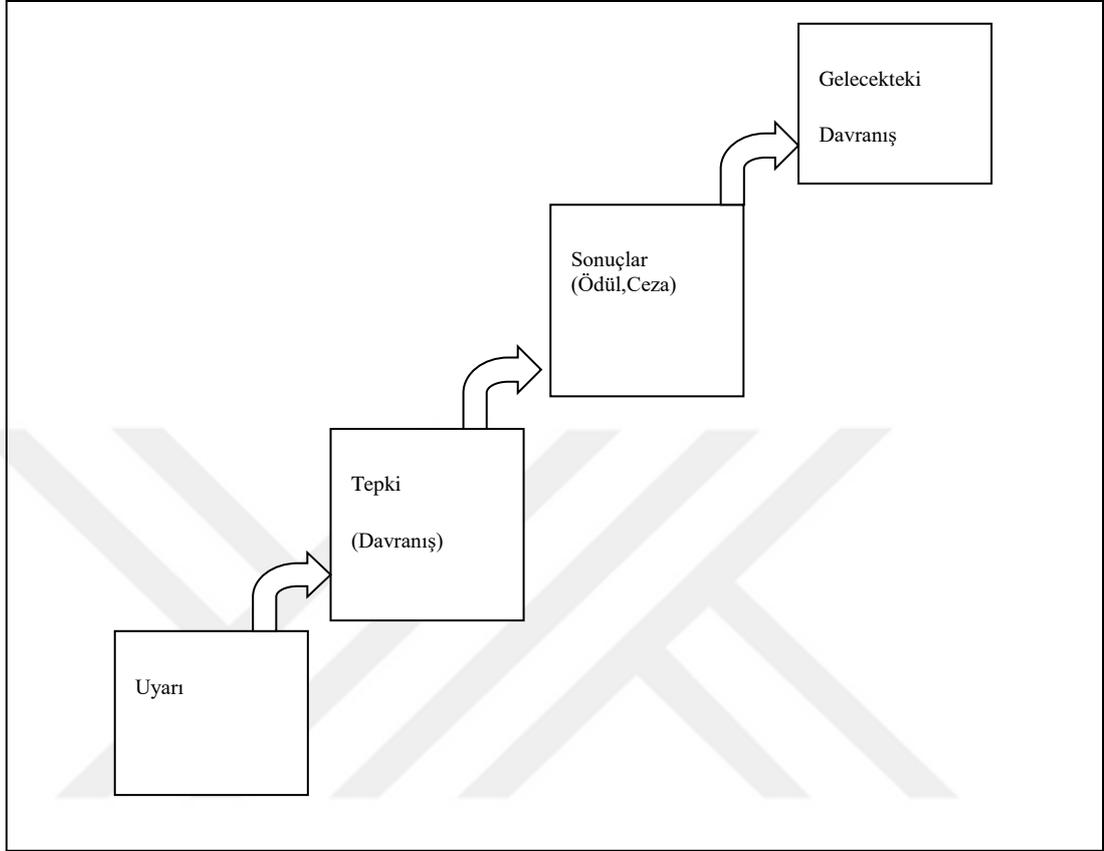
Şekil 10'da Adams'ın ödül eşitliği kuramında belirtildiği gibi çalışanların diğerleriyle aynı yetenek, çaba, eğitim ve performans ile bunların karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, takdir ve fırsatın eşit olduğunu gördüğü zaman çalışan kendisine örgüt içinde eşit davranıldığı düşüncesiyle doyuma ulaşmaktadır.

Bekleyiş Teorisi, kendi içerisinde iki farklı görüşten meydana gelmekle birlikte ilki V. Vroom tarafından geliştirilen kuram, diğeri de, E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen kuramdır (Yılmaz, 2018:s.50). Vroom'un bekleyiş(beklenti) temelli motivasyon teorisinin özü kişilerin ödüllendirme beklentisini ifade etmektedir. Çalışanların, örgüt içerisinde sergileyeceği beceri ve gayretleri sonucunda bu durumun yönetim tarafından görülmesi, takdir edilmesi ve mükafat olarak da ödüllendirilmesidir. Vroom'a göre, *"Bir kişinin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir"* (Eroğlu, 2015, s.270). Eğer, örgüt içerisinde bu duruma ilişkin kurallar önceden oluşturulursa, bu durum çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturarak çalışanların motivasyonunun artmasına sebep olmaktadır (Eroğlu, 2015, s.270). Motivasyon Vroom'a göre, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi kişilerin ihtiyaçlarına göre değil de, kişilerin amaç ve tercihleri ile bu amaçlarını gerçekleştirmeleri sonucundaki beklentileriyle değerlendirilmektedir (Güney, 2000, s. 486). Lawler ve Porter'in üzerinde durduğu kuramsal husus ise, başarının sağlanmasında sadece ödüllendirmenin yetmeyeceği, başarıyı doğrudan etki eden unsurun kişinin kendi çabalarından kaynaklandığıdır. Tabi ki bireylerin gayreti işyerindeki ödüllerden etkilenmektedir; ancak ödüller bireyleri tatmin ettiği müddetçe, kişilerin başarılarını pozitif yönde etkide bulunacaktır. Lawler ve Porter de, Vroom'un kuramsal

görüşünde açıkladığı gibi, işgörenlerin kendi amaçlarına ulaşmak için gösterecekleri çabanın ve bu süreçte gösterecekleri inancın derecesine ve sonunda elde edecekleri ödüllere bağlı olduğunu kabul etmişlerdir, ancak işgörenlerin sergileyecek oldukları çabaların her zaman verimli bir performans olarak sonuçlanmayacağını iddia etmişlerdir (Yılmaz, 2018, s.51). Bu kuramda esas olan anlayış, işgörenlerin işleriyle ilgili motivasyonlarındaki ana unsurun ihtiyaçlardan ziyade yetenek ve gayretleri sonucunda içinde buldukları beklenti durumudur. Bu beklenti, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde dengeli olarak yönetilebildiğinde, örgüt performansı adına büyük bir kazanç elde edilmektedir.

Şartlandırma Kuramı, Skinner'in geliştirdiği bu kuram, pozitif veya negatif sonuçlara göre bir davranışın tekrar gösterilip gösterilmeyeceği üzerinedir. Teoriye göre, insan doğası gereği daha çok ödüllendirilmiş olan davranışlara yönelmektedir. İnsanlar, içinde buldukları çevrelerinde ödüllendirilen veya onaylanan davranışları tekrar etmekte; fakat çevreleri tarafından cezalandırılan veya onaylanmayan davranışları ise tekrarlamayıp, o davranıştan uzaklaşmaktadır. Bu teoriye göre verilecek ödüllerle kişilerin davranışları kontrol altında tutularak biçimlendirebilme imkânı bulunmaktadır (Barlı, 2010, s.212). Diğer bir deyişle çalışanların motivasyonunun yalnız içsel faktörlerle mümkün olmayacağı, kişisel davranışlarda kişilerin nelerle karşılaştığıyla ilgili olarak da ortaya çıktığını savunur (Ataman, 2002, s.451). İşgörenler üzerinde en etkili motivasyon araçlarından biri olan ödül-ceza uygulaması, çalışanlar üzerinde her azaman olumlu bir etki oluşturmakta ve böylelikle işyerine büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır.Ödül uygulamasının olumlu bir etki bıraktığı görülürken; ceza uygulamasının her zaman istenilen düzeyde olumlu bir etki bırakmadığı görülmektedir, çünkü uygulanan cezalandırmanın çalışanın motivasyonunu ve dolayısıyla da verimliliğini düşürebilir hatta işinden uzaklaştırabilir. İyi bir yönetici, her zaman cezalandırma hususunda -uygulanacak cezanın çalışanın motivasyonunda ve verimliliğinde nasıl bir etki bırakacağı- iyi bir değerlendirme yaptıktan sonra karar vermelidir. Genellikle, ödüllendirme sistemi yönetim bilimi adına en etkin ve etkili bir motivasyon aracıdır. Ancak bu sürecin planlı bir şekilde uygulanması gerekmektedir, çünkü bu anlayış aynı zamanda örgütün başındaki idarenin çalışan performansı konusundaki felsefesini ve tutumunu yansıtarak, bütün örgütün havasını ve motivasyonuna ilham kaynağı olmaktadır (Byars, 1992, s.202). Bu kuram, işgörenlerin bir işi iyi yapmaktan hissettikleri

başarı, mutluluk ve tatmin duygusunun ödüllendirilerek hem kişisel hem de örgütsel performansın artırılabilceği üzerine kurgulanmış olan bir kuramdır. Şartlandırma kuramı aşağıdaki şekil 11'deki gibidir.



Şekil 11. Şartlandırma teorisi

Kaynak: (Ataman, 2002, s.452)

Şartlandırma teorisine göre uyarıcılar ile elde dilen davranışların ödül veya ceza ile pekiştirilmesi ile gelecekteki davranışın şekillendirilmesidir. Örgütlerde de bu teori üzerinden gelecekteki istenilen veya istenilmeyen davranışların elde edilebileceği savunulmaktadır.

Amaç Teorisi, Edwin Locke'un geliştirdiği bu kuram, insanların örgütteki motivasyonlarını sağlayan en önemli unsurun kişinin kendi amaçlarının olduğunu iddia etmektedir. Belirlenmiş amaçların, insanların o amaçlar çerçevesinde hareket etmesini sağlamaktadır. Çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda gayret ederek yapılacak olanın nasıl ve hangi yolla yapılacağını kurgularken kendilerine yeni hedefler oluşturma noktasında belirlenmiş amaçlardan destek almaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2013, s. 155).

1960'lı yıllarda ortaya atılan bu teori ilerleyen yıllarda şartlandırma teorisine bir tepki olarak gelişimini sürdürmüştür. Amaç teorisine göre, davranışların altındaki esas sebepler, insanların iradeleriyle koymuş oldukları amaçlar ve kendi istekleridir, yani davranışlar amaçlara göre biçimlenmektedir (Ataman, 2002, s.455). Amaçlar, kişilerin motivasyonu oluşturmaktadır, burada esas olan hedeflenen amaçlara varabilirlik seviyesidir. Bu bakımdan amaçlara yönelik hedeflerin belirgin olmasıyla birlikte amaca olan bağlılık iş performansını yükseltmektedir. Bu ilişkiden ötürü çalışanlara güç, fakat elde edilebilir amaçlara yönelik hedefler belirlenmesi gerekmektedir (Diken, vd., 2019, s.2703). Belirgin bir örgütsel amaçların olduğu bir çalışma ortamında yöneticiler, çalışanlarının iş performanslarını direkt olarak etki edebilirler. Bunun için yönetici konumunda olanların ulaşılması zor, fakat çalışanlar tarafından kabullenilebilir amaç ve hedefler belirlemelerinin ve bu belirlenmiş olan amaçlara ulaşmaya çalışan işgörene de performanslarıyla ilgili bildirimde bulunmaları gerekmektedir. İş görenlerin işleriyle ilgili kendilerine ait amaç ve hedefler oluşturması ve yaptığı işle ilgili geri bildirim alması, çalışanların motive olmasında büyük rol oynamaktadır.

Çalışan memnuniyetine yani insana farklı bakış açılarıyla yaklaşan gerek yönetim teorileri gerekse de içerik (kapsam) ve süreç teorileriyle ilgili çalışmalara baktığımız zaman, bu konuda çalışma yapan bilim adamlarının işgören memnuniyetinin oluşması ile ilgili çeşitli değişken unsurları ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bazı yaklaşımlarda fiziksel şartlar, ücret gibi kişinin kendini korumaya yönelik öncelikli hayati hassasiyetler kadar; toplumda kabul görme, güç, saygınlık, başarıma gereksinimi, ulaşılabilir amaçlar, adalet beklentisi, ödüllendirilme beklentisi, takdir edilme isteği gibi faktörlerin de performansta etkili olduğu, buna bağlı olarak da işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyetin oluştuğu ve çalışanın işine olan bağlılığının arttığı görülmüştür. Motivasyon teorileri de incelendiğinde, bu duygunun hem kişiden kaynaklanan bir yönü hem de örgütten kaynaklanan bir yönünün olduğu bilinmektedir. Bu teorilerde ön plana çıkarılan hususlarda örgütten kaynaklı olumsuz hususlar (Fiziki şartların kötü olması, ücretlerin yetersizliği, çalışanlarla iletişim bozukluğu, yönetimin anlayış ve tutumlarından kaynaklı memnuniyetsizlik, adalet anlayışı ve bu duygunun sarsılmış olması) çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Motivasyon ile ilgili eksikliğin olumsuz etkilerini en aza indirerek örgütü bundan kaynaklı zararlardan korumak için örgüt

yöneticilerinin, bu motivasyon teorilerinin örgütsel ve yönetsel yönlerinden faydalanmaları bir zaruret haline gelmiştir. Bu teoriler dikkate alınarak, çalışanların iyi tanınması, onların yetenek ve değerlerinin bilinmesi ve yapabileceklerine uygun işlerin verilmesi gibi içsel motivasyon unsurlarıyla beraber yönetsel ve örgütsel eksikliklerden kaynaklı iş tatminini olumsuz etkileyen negatif hususlar giderilebilir. Böylelikle, motivasyon düzeyleri yükselen çalışanlar, işlerinde daha da verimli olarak örgütün rekabette üstünlük sağlamasında büyük bir rol oynamaktadır.

1.7. Örgütsel Performansa İlişkin Teorik Yaklaşımlar

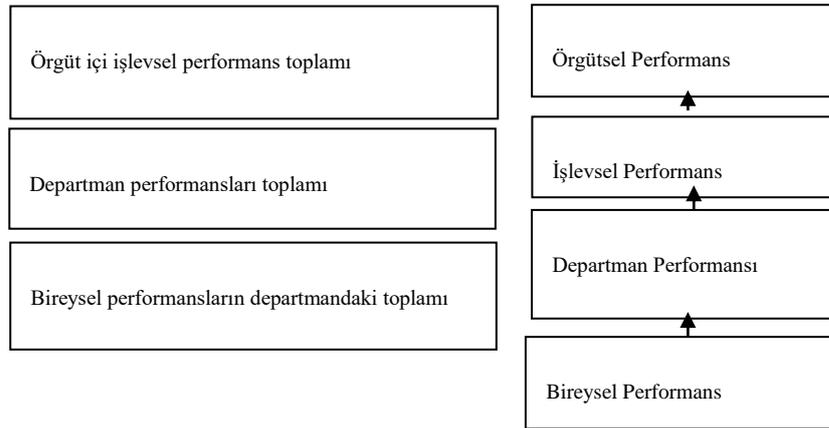
Küreselleşen dünyada rekabetçi gücün en önemli göstergesi olan örgütsel performans, örgütlerin gerek pazarda gerekse de kendi içinde nerede bulunduğunu, vizyon ve misyonları doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini, örgütsel yeteneklerini nasıl daha etkin ve verimli kullanabileceğini rehberlik eder. Performans konusu, örgütsel performans ve kişisel performans olarak iki kısımda ele alınacak olup, bu başlık altında hem stratejik yönetim uygulamalarının hem de örgütteki çalışanların performansının direk olarak etkilediği örgütsel performans ile ilgili teorik yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

Örgütler, belirlemiş oldukları vizyon çerçevesinde, üzerinde fikir birliğine vararak oluşturdukları amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla çaba gösteren ortak değer, inanç ve anlayışlara sahip olan insanlar bütünüdür. Bu organizasyonlar, hayatiyetleri adına elde ettikleri başarılarının devamını sürdürmeleri gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin, kuvvetli bir vizyon oluşturarak, oluşturdukları bu vizyona ulaşmak için yoğun bir şekilde çalışmalarını gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s.11).

Performans, sunulan bir hizmet veya ürünün üretilme aşamasında veya yönetsel iş ve işlemlerin yürütülmesinde kişilerin sahip oldukları görev ve sorumlulukları yerine getirmesi neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanların performansı ise insan kaynakları, yönetim ve endüstri psikolojisi gibi bilimsel alanların önemle üzerinde durduğu kavramların başında yer almaktadır. Armstrong ve Taylor, tarafından örgütsel sürekliliğin oluşturulmasında çalışan performansının önemi vurgulanmış, bu performans faktörünün güçlendirilmesinin örgüte büyük bir rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir (Akça, 2020, s.213).

Örgütler belirlenmiş amaçlara ulaşmak için dizayn edilmiş olan bir sosyal sistemler bütünüdür. Belirlenmiş olan bu amaçlara varmak için kullanılan araçların

verimli kullanılması sonucunda ortaya çıkan olumlu netice ise başarı olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle örgütsel performans; etkin ve verimli bir şekilde örgütsel kaynakların kullanılması ile örgütlerin asıl amaçlarına ulaşılabilme kabiliyetidir. Aslında, örgütün performansı ile elde etmeye çalıştığı; amaçlarda yüksek verim, rekabet üstünlüğü, kârlılık artışı, büyüme, düşük maliyetler, çalışan bağlılığı, çalışma yaşamının kaliteli olması ve müşteri memnuniyeti gibi hususlardır. Üst düzey bir başarı elde eden örgütler, yüksek performansı yakalamış olan örgütler olmaktadır (Çelik, 2019, s.90). Yüksek performans gösterebilen örgütler, daha az kaynak ya da benzer kaynaklarla mevcuttan daha fazla kalitede mal veya hizmet üretebilen örgütler olarak tarif edilirken, verimlilik ve kalite düzeyleri noktasında da günlük, haftalık ve yıllık olarak devamlı artış trendinde olan vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine sağlıklı bir şekilde varabilen örgütler olarak tarif edilmektedir (Özdemir ve Dulkadir, 2017, s.28). Örgütsel performans sisteminin ana unsurunun birey olduğu düşünüldüğünde, bireylerin gösterdiği kişisel performansların, departman, işlevsel ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kişilerin sergilediği bireysel performans, departman ve işlevsel performansa direk olarak etkide bulunmakta ve böylece örgütsel performansa birinci derecede etkilemektedir (Erturgut ve Keskin, 2012, s.15). Bireylerin oluşturduğu performans ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıda gösterilmiştir.



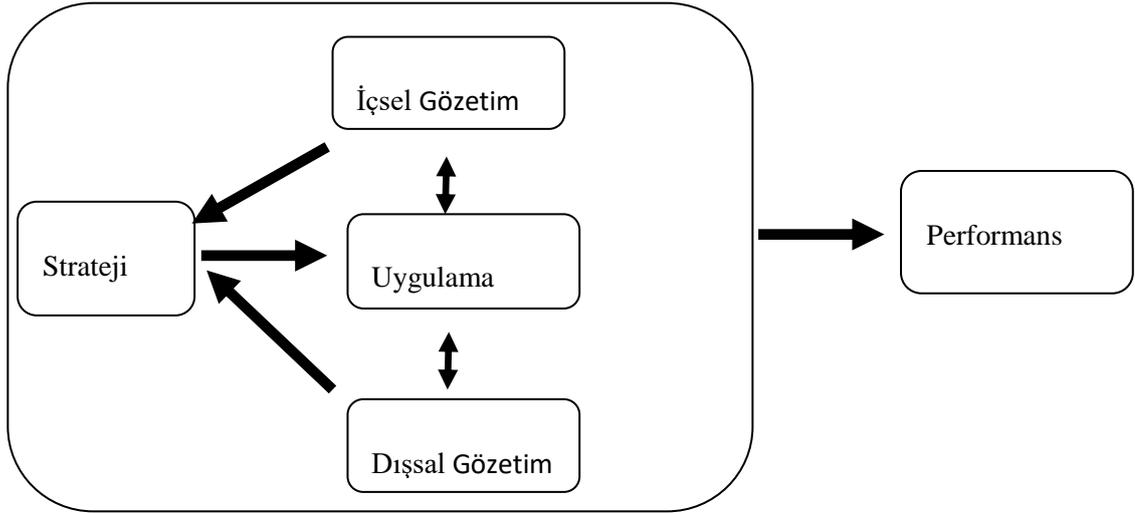
Şekil 12. Bireysel performans örgütsel performans ilişkisi

Kaynak: (Gökçe, 2000, s.233, Aktaran Erturgut ve Keskin, 2012, s.16)

Şekil 12’de görüldüğü üzere bir örgütte çalışanların bireysel performansları departman performansını, departman performansını işlevsel performansı, işlevsel performans da netice olarak örgütsel performansı oluşturmaktadır. Örgütsel

performans açısından iş performansının birden fazla boyutlu bir yapısı bulunmaktadır, fakat yapılan araştırmalarda, iş performansını görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınabiliriz. Görev performansı; bir işi gereklerine göre yapmak iken, bağlamsal performans ise yerine getirilen işin ne olup olmadığından ziyade örgütün amaç ve hedeflerine ulaşarak, başarı elde edebilmesi için işgörenlerin gönüllü olarak içten bir şekilde sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Yıldız ve Çakı, 2018, s.72). Örgütsel performansın alt boyutlarında finansal ve finansal olmayan boyutlar bulunmaktadır (Kasap, 2019, s.50).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar finansal ekonomik piyasalarda sınırlar ötesi ölçekte gerçekleşen gelişmeler ile birlikte işletmelerin kendilerini yeni dünya şartlarına uyumlu hale getirmeleri kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Gerek akademik manada gerekse de piyasadaki uygulayıcıları bakımından ön plana çıkmış olan stratejik yönetim anlayışı, organizasyonları kısa, orta ve uzun vadeli durumları öngörme ve güncel birtakım olgular çerçevesinde planlama yapma gereksinimi ortaya çıkarmıştır. İşletmeleri, geleneksel yönetim anlayışında etkili olan paradigmalardan ayrı bir tarafa doğru hareket etmeye yönelten önemli unsurlardan biri finansal olmayan performans ölçütlerinin yönetim süreçlerinde etkili olmasıdır. İşletmelerin oluşturdukları planlamalar kapsamında somut bir şekilde gerçekleştirilmiş olan pratikteki uygulamaların hem içsel hem de dışsal mekanizmalar ile gözlemlenerek elde edilen performans olgusunun stratejik yönetim anlayışının ana yapısını oluşturmaktadır (Kefe ve Turhan, 2017, s.14). Bu kapsamda aşağıdaki şekil, strateji, uygulama ve performans ilişkisi ve önemini göstermektedir.



Şekil 13. Strateji, uygulama ve performans ilişkisi

Kaynak: (Ittner ve Larcker, 1997, s.295, Aktaran Kefe ve Turhan, 2017, s.15)

Şekil 13'te görüldüğü üzere stratejik yönetim yaklaşımı açısından strateji, uygulama ve performansın kendi aralarındaki ilişkisi anlatılmaktadır. Örgütlerde oluşturulan planlamalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar dışsal ve içsel mekanizmalar vasıtasıyla yapılan gözetimler neticesinde oluşan performans olgusu stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. İşletme biliminde yönetimin fonksiyonlarından en önemli ve son aşama olan kontrol ve değerlendirme ile yapılan iş ve işlemlerin amaca uygunluğu hususu adeta garanti altına alınarak ölçülemeyen hiçbir şeyin yönetilemeyeceği anlayışına uygun bir hazırlık yapılmıştır.

Yirmi birinci yüzyıl ile üretim süreçlerindeki mikro ve makro anlamda meydana gelen küresel gelişme ve değişimlerle birlikte önemi artan ve uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı anlayışı çerçevesinde stratejik yönetim anlayışı hızlı bir şekilde yükselmiştir. Eskiden genel olarak finansal neticeler üzerinden ele alınan performansların yanında, örgütlerin finansal olmayan etkenlerini de bünyesinde bulunduran performans değerlendirme yöntemleri de tercih edilir hale gelmiştir (Kefe ve Turhan, 2017, s.15).

İşletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçları doğrultusunda büyümek için optimum bir düzeyde kâr elde ederek verim sağlamaları gerekmektedir. Optimum düzeyde kâr elde ederek bu kâr dengesini doğru kurmak isteyen örgütlerin performans parametrelerini iyi bir şekilde gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda örgütler, istenilen düzeyde örgütsel bir performans yakalamak istiyorsa öncelikle yukarıda bahsedilen hususlar üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Bu hususlarda

istenilen düzeyde bir performans sağlanması durumunda rekabette büyük bir avantaj elde edilecek ve hedeflenen başarıya ulaşılabilecektir.

Armstrong'a göre, örgütsel performansın doğru yönetilmesi için çok boyutlu stratejik bir anlayış gerektiği ve paydaşların gereksinimlerine değer verilerek örgüt performans yönetim sistemlerinin yaygın olarak kullanılması gerekmektedir. Performans kavramı gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde çok önemli bir hâle gelmiştir. Bu kadar önemli olan performans olgusu, bilim adamlarını işgören, örgüt performansı ve örgüt verimliliği hususunda yoğun bir şekilde araştırmalara yönlendirmiştir. Bu konuda, Taylor' un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol' un yönetim süreçleri yaklaşımı, Weber' in bürokratik yönetim felsefesi, örgütlerde yönetim anlayışına büyük katkı sağlamıştır. Sonraki yıllarda Elton Mayo, Hawthorne araştırmalarıyla fiziksel ve teknik şartların işgörenlerin performanslarını ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. İşgören işçilerin örgüt yönetiminde katılım sağlamlarının üretime olan etkisi, Harwood imalat işletmelerinde gerçekleştirilen deneylerde araştırılmıştır. İngiltere'de de kömür ocaklarındaki işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerindeki yapılan değişimlerden nasıl etkilendiği de Tavistock Enstitüsü'nde incelenmiştir. Bu bilim adamlarına ve çalışmalarına bakıldığında aslında bu çalışmaların asıl gayesinin örgütlerin etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.522).

Örgütsel performans farklı üç yaklaşımla ele alındığında bu yaklaşımlar; Amaç, Sistem-kaynak ve Ekolojik yaklaşımdır.

Amaç yaklaşımı, daha önceden belirlenmiş olan hedefler ile gerçekleşen hedefleri ifade eden verilerin karşılaştırılmasını ifade eder. Örgütsel amaçlara, örgütsel etkinlik ve etkililik ile ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir, elde edilen sonuçlar önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerle kıyaslanır ve bunlara ulaşma derecesine göre örgütün etkinlik durumu yani performansı belirlenir. Bu yaklaşım, örgütleri amaçlara ulaşmak için çalışıp çabalayan rasyonel sistemler olarak bakar, bunu yaparken de örgüt yapı ve fonksiyonlarına ekonomik bir dayanakla ilişki kurarak yapmaktadır (Çelik, 2019, s.90). Amaç yaklaşımında esas olan amaçların gerçekleştirilme biçimi değil, yalnızca belirlenen amaçların gerçekleşmiş olup olmamasıdır (Uzun, 2007, s.97).

Sistem-kaynak yaklaşımı, örgütsel gereksinimlere göre kaynakların dengeli bir biçimde dağıtılmasının faydalı olacağını savunmaktadır (Çelik, 2019,s.90) . Bu yaklaşım örgütleri bir sistem olarak görerek, örgütlerin çevrelerinden aldıkları girdileri, birtakım işlemlerden sonra etrafına çıktı şeklinde veren bir sistem olarak kabul etmektedir. Amaçlar yaklaşımı örgütsel performansı yalnızca amaçlara ulaşma çerçevesinde değerlendirirken örgütsel performansın sınırlı bir kısmını dikate almaktaydı, çünkü bu şekildeki bir yaklaşım çıktılar üzerinde yoğunlaşma demektir. Sistem yaklaşımı ise, örgütsel performansı, örgütün içsel ve dışsal kaynaklara kavuşurken, kendi örgüt içi dengelerini muhafaza ederek çevresiyle başarılı bir şekilde etkileşimde olabilme kabiliyetinin bir sonucu olarak görmektedir. Burada sistem yaklaşımı başka bir deyişle amaçları değil, amaçlara erişilme biçimiyle, nasıl erişildiği ile ilgilenmektedir. Amaç ve sistem yaklaşımlarının örgütsel performansı ölçme dereceleri kıyaslandığında, her ikisinin de örgütsel performansı ölçmede etkili olduğu, ancak bunun çeşitli boyutlarıyla ilgili olduğu görülmüştür (Uzun, 2007,s.97). Başka bir ifadeyle bu yaklaşım sonuçlara ulaşmaya destek olan araçlar üzerinde dururken, amaç yaklaşımı ise sonuçlar üzerinde durmaktadır (Çelik, 2019, s.90).

Ekolojik yaklaşımı, örgütlerin doğal bir şekilde içinde buldukları çevrede gerek içerde gerekse de dışardaki çıkar gruplarının oluşmuş beklentilerinin örgüt tarafından tatmin edilme derecesi üzerinde durmaktadır. Burada ifade edilen iç ve dış gruplar, örgütün ilişki içerisinde olduğu kişi, grup ve başka örgütlerdir (Çelik, 2019, s.90). Amaç yaklaşımı, örgütlerin performansını önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşma derecesi, sistem-kaynak yaklaşımı; örgütlerin performansını önceden belirlenmiş olan amaçlara varmak için ihtiyaç duyulan kaynakların içeride denge gözetilir bir biçimde paylaşılmasını esas almaktadır. Ekoloji yaklaşımı ise; örgütlerin performansını içinde bulunulan çevredeki stratejik çıkar veya baskı gruplarının beklenti durumlarının tatmin derecesini esas almaktadır. Örgütsel performansın ölçülmesi aşamasında; ölçütlerin geliştirilmesi sürecinde ilk olarak öznel/ nesnelliğe dayalı ölçütler kullanılmıştır. Öznel örgütsel performans ölçütlerinde; örgüt üyeleri ile paydaşların örgüt performansına ilişkin algıları ile performans belirlenmeye çalışılırken, nesnel örgütsel performans ölçütlerinde ise; finansal verilere dayalı herhangi bir algının olmadığı verilerin kullanılmaktadır. Finansal/finansal olmayan verilerin ölçüt olarak kullanılması da örgütsel performansın değerlendirilmesinde geliştirilen bir başka yöntemdir. Performans

ölçümü için uygulanan finansal kriterler, faydalı olmasıyla birlikte örgütü tanımlayan ve işletmenin yerine getirdiği çeşitli faaliyetlere anlamlı kılan bazı yönetsel faaliyetlerle ilgili durum ve yeniliklerin işletmeye finansal kazançlar getirmemesi nedeniyle yeterli gelmemektedir. Finansal performansta kullanılan; gelir-gider, nakit akış durumu, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı vb. veriler genel olarak kullanılan ölçütlerdir. Finansal performansın bu eksik yönünden hareketle yazında daha sık olarak kullanılır duruma gelen öznel finansal olmayan ölçütler; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, paydaşların pazardaki payları, satışlardaki büyüme, yetenekli çalışanları elde tutma, marka değeri, bilgiyi elde etme ve kullanma, süreç yenileme ve değişim yönetimi gibi ölçütlerle ilgili algılar kullanılmaya başlamıştır. Araştırmalarda finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin işletmeler tarafından genel manada bir arada kullanıldığı görülmekte olup, bu iki performans ölçüm sistemlerini de bir arada kullanan işletmelerin diğerlerine göre daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s.56,57).

Globalleşen dünyada işletmelerin birinci önceliği haline gelen küresel rekabet hususundaki en önemli gücün göstergesi olarak örgütsel performans olduğu zaman içinde iş hayatında görülmüştür. Örgütlerin gerek pazarda gerekse de kendi sektöründe bulunduğu yeri, vizyon ve misyonları ölçüsünde kendi amaç ve hedeflerine ulaşabilirlik derecelerini ve örgütsel yeteneklerini görerek, bunu nasıl daha etkin ve verimli kullanabileceği hususundaki yaptıkları çalışmaların işletmelere yol gösterici olduğu yapılan teorik ve uygulama çalışmalarında anlaşılmıştır. Rekabet ve örgütsel başarıda bu kadar önemli olan performans ve örgütsel performans konusunda, birçok belirsizlik ve farklı yaklaşımlar olmuştur. Kişilerin dolayısıyla örgütsel performansın tam olarak tespit edilmesi, ölçülmesi ve ölçüm göstergelerinin ne ve nasıl olması konusunda tam bir fikir birliği bulunmaması ile birlikte bu konunun tarihsel süreci içerisinde hem yönetim hem de insan kaynakları yaklaşımlarına bağlı olarak devinimsel olarak gelişen bir süreç geçirdiği görülmektedir. Örgütsel performansın ölçülmesinde, klasik, neoklasik, modern yönetim anlayışlarından; amaç, sistem-kaynak, ekolojik yaklaşımlara; strateji, uygulama ve performans ilişkisinden; nesnellik-özneelliğe, finansal ve finansal olmayan ölçütlerden; objektif ve subjektif performans ölçütlere kadar birçok etki altında gelişim göstermiştir. Subjektif veriler çoğunlukla yapılan kişisel (algısal) değerlendirmeleri içerirken, objektif veriler ise finansal bilgi ve belgeleri

içermektedir. Genellikle örgütsel performansta objektif verilerle ölçümler tercih edilmekle birlikte, subjektif veriler de yaygın kullanılmaktadır. Günümüzde küreselleşen bir dünyada rekabet şartları; finansal olmayan performans göstergelerinin de bir örgütün performansının belirlenmesinde önemli bir yeri olduğunu ve kullanılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Çünkü bu subjektif gösterge, stratejik karar vermeyi önemli bir derecede etkilemektedir. Dolayısıyla birçok örgütün finansal düzeydeki performans ölçüm sistemlerinin yanında finansal düzeyde olmayan performans ölçüm sistemlerinin de kullanılması örgütsel başarı için gerekmektedir. Örgütlerin kendi iç dinamiklerine göre en uygun performans kriterlerini araştırması, amaç ve hedeflerine göre her bir yaklaşımın belirli koşullarda işe yarayacağını göz önünde bulundurarak objektif ve subjektif örgütsel performanslarını değerlendirmeleri gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, ÖRGÜT PERFORMANSI ve ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde çalışmamızın temelini oluşturan konular olan; çalışan memnuniyetinin önemi ve unsurları, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, örgüt performansı, örgütsel performans ve boyutları, örgütsel performans etkileyen faktörler, örgütsel performansın ölçülmesi, örgütlerde stratejik yönetim uygulamaları, stratejik yönetimin temel öğeleri, stratejik yönetimin özellikleri, stratejik yönetimin faydaları, stratejik yönetim analiz süreci, stratejik yönetimin kurgulanması, vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik plan yapılması, stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili yaklaşımlar, stratejileri belirleme, temel rekabet stratejileri, büyüme stratejileri, stratejik alternatiflerin analizi, stratejileri uygulama süreci, strateji ve politikaları etkileyen unsurlar, ölçme ve değerlendirme hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Unsurları

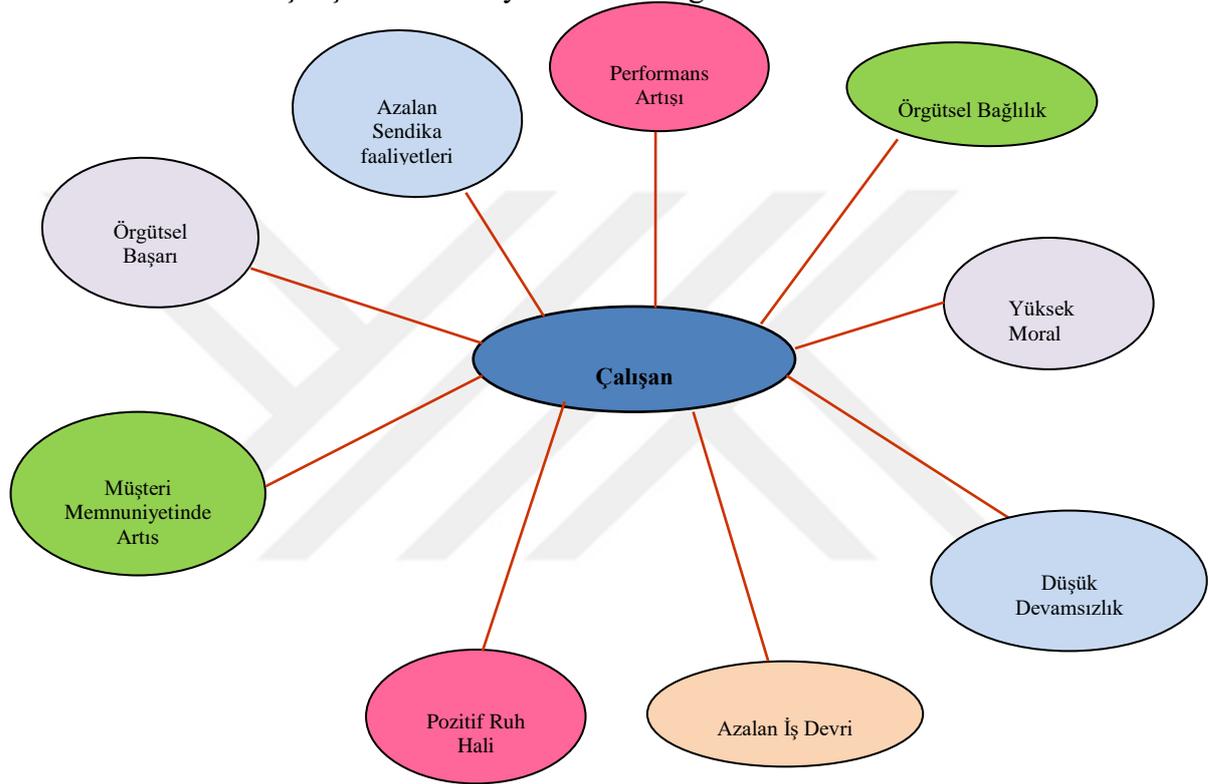
Yönetimde klasik yönetim yaklaşımıyla günün şartları gereği üretimi nasıl daha çok arttırırız şeklinde başlamış olan araştırmalar devamında neoklasik yaklaşımı ile 1920'li yılların başından itibaren işyerinde çalışan işçilerin işlerine karşı duydukları his, tutum ve davranışlarının işin özelliğine olan etkisinin araştırılması sırasında çalışan memnuniyetinin ortaya çıkmasıyla bu kavram çalışma hayatında her geçen gün daha da önem kazanmıştır. Küreselleşen dünyada rekabetin daha da arttığı, ticari hayatta işletmelerin amaç ve hedeflerine başarıyla ulaşabilmeleri ve kâr elde edebilmeleri için işletmeler örgüt performansını doğrudan etkileyen bu faktör üzerine yoğunlaşmak zorunda kalmıştır.

İşletmelerin çalışan memnuniyeti üzerine yoğunlaşmak zorunda kalmalarının esas sebebi ise; çalışanların memnuniyetsizliğinin getirdiği olumsuzluklar neticesinde gerek işyerine gerek çevresine gerekse de yaşadığı ülkesine olumsuz sonuçlar olarak geri dönmesidir (Telman ve Ünsal, 2004, s.11). Çalışan memnuniyeti kavramını değerli kılan sebeplerden bir diğeri de, insanların iş hayatına katmış olduğu pozitif (etkililik, etkinlik ve verimlilik) ve negatif (devam-devamsızlık, işi bırakma vb.) etkidir (Keskin, 2008, s.52). Çalışanların işlerinden aldıkları haz ve

doyum yüksek olduğu zaman iş ve özel hayatta aşağıda belirtilen bazı pozitif durumların geliştiği görölmüştür, bunlar: “İş kazaları ile ilgili riskin düşük olması, Daha mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürebilme, İş değişikliği sıklığının azalması, Sosyal ihtiyaçların karşılanması, Stressiz bir yaşama sahip olma, Örgüte bağlılığın artması”dır (Yılmaz, 2018, s.40). Çalışanların işinden memnun olmaması durumunda ise; iş hususundaki davranışlarda sapmalar, iş hacminde düşme ve performansta azalma olmaktadır.

İş doyumunu, aynı insan sağlığı gibi ehemmiyet, teşhis ve yerinde tedavi gerektirmektedir. Sağlık, nasıl bir insanın genel manada fiziki durumunu ifade ediyor ve hayatî ise, işteki memnuniyet de çalışanın genel durumunu yansıtması açısından çok önemlidir (Dagdeviren, vd., 2011, s.73). İşinden memnuniyet düzeyi yüksek olan işgörenler, fiziksel ve psikolojik olarak hayatlarında huzurlu oldukları için kendini geliştirmeye, öğrenmeye daha yatkın, özgüveni yüksek, çalışma arkadaşlarıyla daha uyumlu olmaktadır (Aksu, 2012, s.61). Yönetici davranışlarının çalışan memnuniyeti, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler tarafından çalışanlarının motivasyonlarının yüksek tutulması veya işlerindeki başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri, takdir edilmeleri örgütteki çalışanları işlerine karşı daha istekli olmalarına ve dolayısıyla da örgütün etkinlik ve verimliliğine performans olarak yansımaktadır. Çalışan memnuniyetini yöneticiler açısından üç boyutta değerlendirilmektedir. İlk olarak; işinden memnun olmayan çalışan işlerinin dışında başka durum, davranış vb.’ ne yönelmeye başlar ve sonuç olarak iş yavaşlatma veya işi bırakmayı düşünür. Doğal olarak da bu durum işletmenin olması gereken kapasitede çalışmasını engelleyerek örgütün performansını düşürür. İkincisi; işinden memnun olan çalışanlar biyolojik yapı bakımından daha dinamik oldukları için örgütte daha verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu durum da örgütün sürekliliği bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Üçüncüsü; işinden memnun olanlar, üzerlerinde taşıdıkları olumlu his, tutum ve davranışlarıyla hem çalışma ortamlarında hem de sosyal yaşamlarında sergilemektedirler (Yılmaz, 2018, s.41). Çalışanların memnuniyet düzeyini arttırmak amacıyla birçok işletme yüksek bütçeleri ayırmak durumunda kalmışlardır; çünkü işletmede çalışanların memnuniyet seviyesinin artması neticesinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve motivasyonlarının daha iyi bir seviyeye geleceği düşünölmektedir. Hizmet işletmeleri üzerine yapılan çalışmalarda, çalışan

personellerin memnuniyetleri ile müşterileri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişkiye ilaveten işletmelerin kârlılıkları ile sadakat, işgören memnuniyeti ile müşterinin kazanılması arasında yüksek derecede olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşletmelerin vermiş olduğu hizmetlerden memnun olan müşteriler, sadık müşteri profiline dönüşmesi gerekir ki bu da sadece işinden memnun çalışanlar sayesinde mümkündür. İşletmeler de böylelikle kârlılıklarını arttırabilmektedirler (Fidanoğlu ve Değirmenci, 2019, s. 13). Aşağıdaki şekilde verilen unsurlar çalışan memnuniyetinin önemi göstermektedir.



Şekil 14. Çalışan memnuniyetinin önemi

Kaynak: (Agrawal, 2016, s.5, Aktaran Şalvarcı, 2019, s.65)

Şekil 14’te görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti birden fazla faktöre bağlı olarak oluşmaktadır. Bir örgütte istenen düzeyde bir çalışan memnuniyeti oluştuğunda çalışanlarda pozitif ruh hali, azalan iş devri, düşük devamsızlık, yüksek moral düzeyi, örgütsel bağlılıkta artış, performans artışı, sendikal faaliyetlerde azalma, örgütsel başarı ve nihayetinde müşteri memnuniyetinde artış görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti sağlandığında; çalışanda pozitif ruh hali, yüksek moral, işte düşük devamsızlık, işten ayrılma durumunda azalma, müşteri memnuniyetinde artış, azalan sendikal faaliyetler, örgütsel bağlılık, örgütsel başarı, performans artışı olarak örgüte yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Kişisel ve Örgütsel memnuniyette etkili olan bu unsurlara kısaca değinilecek olunursa; bu unsurların en önemlisi ve etkilisi olan unsur iş yerinde çalışanların yüksek moral hali ve pozitif ruh halinin oluşmasıdır; çünkü bu unsurlarda pozitiflik yakalandığında çalışanın devamsızlığı azaldığı gibi işten ayrılma niyetleri de azalacaktır. İşinde motivasyonu yüksek olan çalışan aynı zamanda dış müşterileri de memnun edecek olup, işyerindeki performansı artacak, işyeri beklentilerine cevap verebildiği için de başka bir sivil topluma yani sendikal faaliyete katılmayı veya hakkını arama ihtiyacı hissetmeyecektir. Bireysel iş tatmini artan çalışan hem örgüte olan bağlılığı artacak hem de örgütsel başarı ve performansa büyük katkı sağlayacaktır. Çalışanların işlerinden memnun olarak motivasyonlarının yüksek olması çalışanların kararlılığını, etkinliğini gerek üretim sektöründe gerekse de hizmet sektöründe kaliteli bir hizmet üretimini doğrudan etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Böylesine önemli bir faktörün işletmeye olan olumlu/olumsuz etkisi örgüte doğrudan yansımaktadır. İşletmelerin örgütsel etkililik ve verimliliği amaç ve hedefleri doğrultusunda yakalayabilmeleri için iç müşteri yani çalışanlarının memnuniyetini sağlamaları gerekmekte olup, bunu sağlayabilen işletmelerin de sektörde ve pazarda başarılı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bir örgütte çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması, o örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyeti olgusu, birey ve onun işiyle ilgili birçok memnuniyet bileşiminden oluşmaktadır. Çalışanın işinden aldığı memnuniyet duygusu, günlük işleri ile ilgili faaliyetleri isteyerek başarı ile yürütmesi ve olumlu duygular içerisinde olmasına bağlıdır (Yeygel ve Temel, 2010, s.25). İş doyumunun sağlanmasındaki faktörlerin temelinde; iş görenin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır (Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011, s.6). Aslında iş tatmini yani işle ilgili memnuniyet çalışanların işleriyle ilgili kendi zihninde oluşan yargıları, değerlendirmeleridir. Bu, çalışanın işiyle ilgili istekleri ile kavuştuğu arasındaki fark ve isteğin önem derecesi olmak üzere iki yönü olan bir değerlendirmedir (Günay, 2018, s.2236).

Motivasyon kuramlarında çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler temel olarak kişinin kendinden kaynaklı bireysel ve içinde bulunulan örgütten kaynaklı örgütsel faktörler

olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Bu faktörleri, alandaki birtakım kuramcılar, farklı önem sırasına göre sınıflandırsa da birtakım kuramcılar da bu önemin kişiden kişiye değiştiğini belirtmiştir. Fakat bu kuramcılar, çalışan memnuniyetini kişisel özelliklerden veya örgütten kaynaklanan faktörlerin birincil derecede etkili olduğu hususunda fikir birliğine varmaktadırlar (Özel, 2012, s.34). İşletmede yapılan iş, işle ilgili fiziki koşullar, işte ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri, işin türü ve amacı, ücret durumu, iletişim, güvenlik, örgüte hissedilen bağlılık duygusu gibi birçok etken çalışanların iş ile ilgili tatmin durumunu etkilemektedir, ancak önemli bir husus ise her bireyin bu faktörlere kendine göre vereceği önem farklı olabilmektedir. Yani bir örgütte çalışanlardan biri için en önemli etken unsur; fiziki şartlar ve ücret iken, başka bir çalışan için ise; aidiyet duygusu ve terfi imkânları en önemli etken unsur olabilmektedir. Bunun sebebi, kişilerin algılama durumlarındaki farklılıktır. İş doyumu, çalışanların zihinsel ve bedensel sıhhatleriyle birlikte, fizyolojik, ruhsal ve bireysel duyguların bir yansıması iken aynı zamanda bireyin psikolojik durumunun da bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, iş tatmini konusu psikologların ilgi odağı olmuş, yapılan çalışmalarda kişilerin ihtiyaçları ve değerleri, dolayısıyla genel manadaki beklentileri üzerinde durulmuştur. Çalışan tatmini, toplulukları etkilemesi, topluluk içinde oluşması sebebiyle sosyal psikolojinin, aynı zamanda insan davranışlarının örgütleri etkilemesi sebebiyle de örgütler konusunda çalışma yapan bilim adamlarının ilgi odağı olmuştur (Izgar, 2008, s.325). İşletmeler, yürütmüş oldukları faaliyetlerinde müşterilerinin memnuniyetini oluşturmak amacıyla öncelikle çalışanlarının yani iç müşterilerinin memnuniyetini sağlaması ve bu memnuniyet düzeyini arttırmak için de ayrıca gayret etmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda ise yaptığı işten tatmin olmayan çalışan, işyerinde hizmet verdiği müşterilerinin de memnuniyetini sağlayamaz. Memnuniyeti sağlanamayan iç müşteriler de devam eden zamanlarda işletme için potansiyel müşterilerin kaybına sebep olmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörlerden iç müşteri memnuniyeti genellikle; işletmede çevre şartları, ücret, sağlık ve gelecekle alakalı güvence, idare ve iş arkadaşlarıyla iletişim, ödüllendirme gibi unsurlarla bireyde oluşan aidiyet duygularına dayanmaktadır. Ayrıca kişisel ve mesleki gelişim olanaklarının işyerinde sunulması ve bunun düşüncenin bir anlayış olarak benimsenmesi ile çalışanlar, bunu kendilerine değer verilmesi ve kendilerine yapılan bir yatırım olarak görerek, öncelikle işletmeye karşı

hissettikleri aidiyetlerini güçlendirerek memnuniyetlerine olumlu bir etki bırakmaktadır (Ruziye ve Mehtap, 2020, s.166).

Hackman ve Oldham, çalışanların işyerinde çalışanların yapmış oldukları işlerinde tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için işle ilgili beş temel özelliğin bulunması gerektiğini iddia etmektedir. Bunlar:

- “İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği,
- İşle özdeşleşme,
- İşin anlamı,
- İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik,
- Performans hakkında alınan geri bildirim”dir (Telman ve Ünsal, 2004, s.27).

İşle ilgili yukarıdaki özellikler; bireyin yapmış olduğu işini anlamlandırarak, işinde mevcuttan daha fazla sorumluluk üstlenmesine katkı sağlamaktadır. Böylelikle çalışan işinden daha fazla doyum almaktadır. Çalışanın hissettiği bu doyumun yanında çalışanda motivasyonla birlikte performans gibi örgütü olumlu etkileyen faktörlerde artış, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgütü olumsuz etkileyen faktörlerde de azalma görülür (Telman ve Ünsal, 2004, s.27). Çalışanlarda yetersiz iş doyumunun en önemli belirtileri; yakınma ve şikâyetlerin artması, verimlilikte düşme, işte devamsızlık ve işe geç gelme oranlarının yükselmesi gibi durumlardır (Kuzulugil, 2012, s.131).

Çalışan memnuniyetini etkileyen unsurları genel olarak inceleyecek olursak:

Bireysel Faktörler, İş doyumuyla ilgili bireysel değişkenler arasında çalışanların demografik özellikleri, bireysel özellikleri, motivasyonları, bilgi ve beceri gibi özellikler ele alınmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.57). Aynı iş ortamında olan çalışanların farklı düzeyde iş doyumunu hissetmelerinin nedeni, kişilerin farklı bireysel özellikler taşımalarıdır (Söyük, Erol ve Ateş, 2016, s.27). Bu bireysel değişkenler: Yaş, Cinsiyet, kişilik, hizmet süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, motivasyon, zeka, bilgi, beceri ve yeteneklerdir.

Yaş, çalışan memnuniyetini etki eden bireysel özelliklerden biridir. Yapılan bazı araştırmalar bireylerin ileri yaşlarında memnuniyetin arttığı görülmüştür (Çetinkanat, 2000, s.112). Bu kapsamda genel olarak, iş tatmini ile yaş arasında

pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Zamanla artan meslekteki tecrübe ve deneyimler, daha fazla finansal kaynaklara ulaşılması, ödüllerin artması gibi durumlarla ilerleyen yaşlarda çalışan memnuniyetinin arttığı söylenebilir (Üstün, 2009, s.606). Yapılan başka bir araştırmada ise, iş hayatına yeni atılan genç işgörenlerin duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu, devam eden senelerde ise memnuniyet düzeyinin azaldığı, iş yaşamının sonlarına doğru ise memnuniyet seviyesinin tekrar arttığı tespit edilmiştir (Franek and Vecera, 2008, s.64). Örgütte yaşı daha ileri olan çalışanların memnuniyet düzeyinin düşük olmasının nedeni, bilgi teknolojileri alanındaki hızlı gelişim ve değişim sonucu özellikle teknolojideki değişimlere uyum sağlayamayan ve hatta öğrenmeye ayak direyen yaşı ilerlemiş çalışanların bulunmasıdır (Aşık, 2010, s.39) .

Yapılan bir başka çalışmada ise, çalışan memnuniyetinde yaş etkeninin önemli olmasının nedeni, çalışanların ilerleyen yaşlardaki yaş, kıdem, ücret gibi finansal ve sosyal imkânların işe yeni başlayanlara göre daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2018, s.70). Yaş, ilerledikçe iş doyumunu artmaktadır, çünkü zaman içerisinde elde edilen bilgi ve tecrübeyle uyum artmaktadır (Topçu, 2009, s.19).

Cinsiyet, konusunda yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar neticesinde genel olarak erkek ve kadınların genel manadaki iş tatminleri birbirinden ayrılmadığı şeklindedir. Fakat bu konuda kesin bir karara varmadan önce meslek veya iş ile ilgili unsurları göz önünde bulundurmadan yapılan araştırmalarda yüksek statülü işlerde genel olarak erkekler yer almaktadır. Bu nedenle erkelerin iş doyumunu daha yüksek çıkabilme ihtimali bulunmaktadır. Kadınların iş hayatının yanında ev hayatının da verdiği sorumluluğun erkeklerden daha fazla olması nedeniyle, işlerinden beklentileri ve öncelikli değerleri de erkeklere göre farklılık gösterebilmektedir. Mesela, bir erkek çalışan için, öncelik iyi bir ücret iken, bir kadın çalışan için ise, işiyle ilgili sunulan sosyal hizmetler (Kreş hizmeti, izin, vs.) olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004,59). Kadınların işleriyle ilgili doyum düzeyleri, erkeklerin iş doyum düzeyinden daha düşüktür. Çünkü kadınların iş yerindeki çalışma saatleri, kadınlarda doyumsuzluk yaratan ana sebep olarak araştırmalarda tespit edilmiştir. Yapılan bir araştırmada iş doyumunun cinsiyete göre değişiklik göstermediği, yine başka bir araştırmada da cinsiyetin genel iş doyumuyla bir ilişkisinin bulunmadığı; ancak ücret

ve fiziksel şartlar konusunda kadınların daha az bir doyuma ihtiyaç duyduğu bulunmuştur (Yelboğa, 2007, s.3).

Kişilik, Türk Dil Kurumuna göre, “*Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevî ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet*” anlamına gelmektedir (TDK, 27.02.2021). İş doyumu ile kişilik özellikleri ilişkisinde olumlu bir ilişki olduğu araştırmalarda görülmüştür. Örneğin öfkeli bir kişilik yapısına sahip olanlarla çevresine tam manasıyla uyum sağlayamamış olan kişiler iş tatminsizliğini daha sık yaşamaktadırlar. Bu çalışanlar, diğer çalışanlar ile rahat bir ilişkide bulunamadıkları görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir kişilik yapısına sahip olan çalışanların yaşama bakışları negatiftir (Topçu, 2009, s.18). Bu durumun en bariz örneği, nevrotik kişilik yapısına sahip olan insanların genel olarak hayata karamsar ve endişeli bakmasıdır. Devamlı negatif veya kötü bir şeylerin yaşanacağı tedirginliği içerisinde olurlar, dolayısıyla olay ve durumlara daha sert tepki verirler, esnek olamazlar. İş yaşamı insanların birçok alanlarından sadece biridir, bir kişide olaylara genel manada olumsuz bakma eğilimi mevcutsa, kişi iş alanında da yaşadıklarına hep böyle değerlendirecektir, başka bir deyişle böyle bir yapıya sahip olan çalışanların işlerine olan bakış pencereleri de negatif olmaktadır. Tam tersi olarak da pozitif bir bakış açısına sahip çalışanların da işine bakış açısı olumlu olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.59).

Medeni Durum, unsuru ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan araştırmalarda farklı bulgular olmakla birlikte genel olarak evli olanların olmayanlara göre daha yüksek düzeyde çalışan memnuniyetine sahip oldukları belirtilmektedir. Bir başka çalışmada da bekarların evlilere nazaran daha fazla memnuniyet duygusu yaşadıkları tespit edilmiştir (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1168). Evli çalışanların doyum düzeyinin daha yüksek olmasının sebebi, aile yaşantısındaki doyumun işe yansıtılmasından olabileceği gibi, evlilik hayatının çalışanlardaki işleriyle ilgili beklentileri etkilemesinden kaynaklı da olabileceğindedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.11). Çalışan memnuniyeti ile medeni durum arasındaki ilişkinin yapılmakta olan işin niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin başka işlere nazaran daha fazla stresli işlerde çalışan evliler aile hayatındaki mesuliyetlerinin yoğunluğuyla veya evde kendilerini yeterli desteklenmiş ve huzurlu hissetmedikleri zaman işten daha az doyum alırken, evli olmayan çalışanlar ise, sorumlulukları bakımından evlilere kıyasla daha az olması

sebebiyle maddî ve manevî bakımdan memnuniyet düzeyleri daha yüksek olabilmektedir (Adeoye, Akoma ve Binuyo, 2014, s.6).

Eğitim Düzeyi, faktörüyle iş memnuniyeti arasındaki ilişki durumu farklılık gösterdiği için karmaşıklık göstermektedir. Genel beklenti ise, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça iş memnuniyetinin de yükselmesi yönündedir. Bu beklentinin sebebi ise eğitim seviyesinin yükselmesi daha iyi bir iş olanakları ile maddî kazanç imkânının artması şeklinde bir sonuç oluşturmaktadır. Fakat bu öngörü her zaman genel beklenti doğrultusunda gerçekleşmemektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.59). Eğitim düzeyi artan çalışanların buna bağlı olarak da işten beklentileri yükselmektedir, bundan dolayı da eğitim düzeyinin artması çalışanın memnuniyetinde olumsuz bir etki oluşturarak memnuniyetsizliğe sebep olabilmektedir (Ganzach, 2003, s.97). Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça işe yüklenen anlam ve çalışmaya karşı olan beklentinin değiştiği ve çeşitlendiği görülmektedir (Izgar, 2012, s.117). Burris, eğitim düzeyi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide alınan eğitimle birlikte iş ile birlikte ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri arasındaki uyuma bakarak değerlendirmiştir. Buna göre, eğitim düzeyi çalışanın işinin gereklerinden çok daha yüksekse, iş doyumsuzluğuna sebep olmakta, eğitim seviyesinin işin gerektirdiklerinden orta seviyede yüksek olması durumunda da çok az olmaktadır. Burris, tespit edilen bu neticenin, işin gerektirdiği bilgi ve eğitimden daha fazlasına sahip olmanın çalışanların tutumları üzerine oluşturduğu etkinin bu iki değişken arasında görülen uyumsuzluktan ziyade, çalışanların yapmış oldukları işlerine göre daha fazla kalifiyeli oldukları yönünde oluşan kişisel algıya bağlı oluşan düşüncelerinden kaynaklanmış olabileceğini düşünmektedir (Kaya, 2007,s.368).

Zekâ, Bilgi, Beceri ve Yetenek, kavramlarının herbiri arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Zekâ düzeyinin tek başına çalışan memnuniyeti ile arasında önemli bir ilişki bulunmadığı görülmekle beraber, zekâ seviyesine uygun bir işte çalışılıp çalışılmadığı bakımından, çalışan memnuniyetinin oluşmasında veya oluşmamasında önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir (Uyaroğlu, 2018, s.49). Zekâ, bireysel özelliklerin başında gelmekte olup, yapılan işin güç ve karmaşık olduğu zamanlarda, zekâ düzeyi yüksek çalışanların iş tatmin durumunun arttığını, karmaşık ve monoton olmayan işlerde çalışan zekâ düzeyi yüksek olanların diğer çalışanlara göre daha düşük bir memnuniyet düzeyinde olduğu söylenebilir (Özgen

ve Yalçın, 2011, s.59). Bireyin çalıştığı işiyle zekâsı arasındaki uyum düzeyinin iş doyumuna etkilediği araştırmalar sonucunda bilinen bir durumdur. Dolayısıyla her türlü bir iş grubu için belli bir seviyede zekâ kapasitesi gerekmektedir. Bu düzeyin alt ve üst seviyelerinde olan kişilerin yaptıkları işlerinden doyum alamadıkları görülmüştür (Topçu, 2009, s.19). Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun veya onların bu niteliklerini kullanmasına imkân verilmeyen çalışma ortamlarında işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu bilinen gerçek bir durumdur (Eğimli, 2009, s.38). Dolayısıyla çalışanlar; zekâ, bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte buldukları sürece çalıştıkları işlerinden tatmin olabilirler. Aksi durumda ise çalışanın yaptığı iş; bilgi, beceri ve yeteneklerinden fazlasına gereksinim hissediyorsa veya sahip olduğu mevcut bilgi ve yeteneklerini işinde kullanmasına fırsat verilmiyorsa bu durum memnuniyetsizliğe dönüşecektir. Mesela, iyi düzeyde iki yabancı dili konuşan bir çalışan, bulunmuş olduğu işinde doğal olarak bu kabiliyetini kullanmak isteyecektir; ancak bu vasfını fiiliyata geçiremezse çalıştığı işinden memnuniyetsizlik duyacaktır. Yine benzer bir şekilde bir yabancı dili akıcı bir şekilde konuşamayan bir çalışanın devamlı yabancılarla konuşmak durumunda kalması halinde bu işte çalışan kişi bu durumda kendini yetersiz hissetmeye başlayacak ve işinde mutsuz, dolayısıyla da işiyle ilgili memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bu sebeple, çalışanların seçiminde yapılacak işe uygun kişilerin seçilmesine dikkat edildiğinde çalışanlarda memnuniyet düzeyinin yükseleceği değerlendirilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.63).

Zekâ, bilgi beceri ve yetenek faktörleri bir bireyde ve iş yerinde bulunan en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu beşeri kaynaklar, yöneticiler tarafından iyi analiz edilerek değerlendirilmeye çalışıldığında, bireylerin bu kaynaklarına uygun iş planlaması yaptıkları taktirde, çalışan memnuniyetini ve buna bağlı olarak da örgüt performansını en üst düzeye çıkarabilmektedirler. Aksi bir durumda ise, çalışan memnuniyeti memnuniyetsizliğe dönüşerek örgüt içi iletişim ve performans olumsuz etkilemektedir. Bu olgular arasındaki önemli ilişki ve etkiyi önemseyerek insan kaynağı yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerin başarılı olacağı da aşikar bir durum olmaktadır.

Motivasyon ve Hizmet süresi, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerdir. Motivasyon, çalışanların belirli bir yönde güdülenerek işletme amaç ve hedeflerine varma gayreti ve süreci olarak ifade edilebilir. Her zaman insanların

birtakım ihtiyaç ve arzuları doğal olarak olmaktadırbulunmaktadır. Bu ihtiyaç ve isteklerin yerine getirilip getirilmemesi çalışanların işleriyle ilgili duygu ve davranışlarını yani buna bağlı olarak da performanslarını doğrudan etkilemektedir. Motivasyon, bir işyerindeki bireylerin içinde buldukları grupta ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına yönelik uygun çalışma ortamlarında işgörenlerin çalışmalarını destek olan önemli bir içsel olgudur. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, motivasyonun çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olduğu yönündedir (Aksan, 2019, s.8).

Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, insanların başarılı olma ihtiyaçları bakımından farklı olduğunu iddia etmektedir.Başarma ihtiyacı daha yüksek olanlar ilgi çekici, diğerlerine göre daha uyarıcı ve kendilerini sürekli bir şeyleri başarmaları için yeni hedefler ortaya koyan işlerden hoşlanırlar. Ayrıca Hackman ve Oldham'ın ileri sürdüğü beş temel iş özelliğinin mevcut işte bulunması ile çalışanların daha doyumlu olabilmektedir. Başarılması kolay veya monoton işler bu tarz güdüye sahip bireylere ilgi çekici gelmeyebilir (Telman ve Ünsal, 2004, s.62). Yani başarıma güdüsü içinde bulunan insanlara yöneticiler tarafından bu beş temel özelliği bulunan işlerde veya onların zevk aldıkları iş ve çalışma ortamları sağlandığında, çalışanlar daha doyumlu hale gelebileceklerdir. Dolayısıyla iyi bir yönetici çalışanların ihtiyaç ve motivasyon durumlarını öncelikli olarak titizlikle takip ederek, uygun bir biçimde onları motive etmeye gayret etmelidir.

Bir iş yerinde çalışılan süre, o işte elde edilen bilgi ve tecrübenin en açık göstergesidir genel anlamda. Bilhassa aynı iş yerinde uzun yıllar çalışanların iş tatmin seviyesi artmaktadır. İş doyum düzeyinin yüksek olmasının nedeni genel olarak çalışanın işyerini bu sürede daha iyi tanıması, işyerine karşı bir aidiyet duygusunun oluşması, işteki tecrübe ve buna bağlı olarak beklentileri arasında bir uyumun oluşması şeklinde açıklanmaktadır (Eğimli, 2009, s.42). Aynı işte uzun süre çalışanların doğal olarak iş tecrübeleri artar ve dolayısıyla buna bağlı olarak da iş tatminleri de yüksek olur. İş tecrübesi olmayan işe yeni başlamış olan kişilerin reel olmayan beklentileri oluşabilmektedir. Gerçekçi olmayan bu beklentiler çalışanda zaman içerisinde değişime uğrayabilir, yani bazı çalışanların, hizmet süresi arttıkça artan iş deneyimleriyle birlikte, beklentilerini de bu iş hayatının gerçekleriyle uyumlaştırarak, işlerinde doyumla ulaşabildikleri görülmektedir. Bazıları da, ilerleyen yıllara rağmen beklentilerini iş hayatının gerçekleriyle uyumlaştıramadığı için

değiştirememekte, dolayısıyla da iş doyumsuzluğu ile yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Bir iş yerinde çalışma süresi arttıkça, iş doyumunun da arttığı varsayılmaktadır, çünkü bu süreçte oluşan tecrübe ile uyumun artacağı durumudur (Topçu, 2009, s.19). Yapılan başka bir çalışmada da, hizmet süresi ile iş doyumunu arasında ters orantının olduğu görülmüştür, yani hizmet süresi arttıkça doyum düzeyi düşmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.58). Göreceli olarak da iş doyumunun daha küçük veya az sayıda çalışanın bulunduğu örgütlerde diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüşken, çalışanlarının daha çok olduğu büyük örgütlerde ise iş doyumunun daha düşük olduğu görülmüştür. Böyle bir sonucun nedeni olarak ise, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin üst yönetim tarafından bilinmemesiyle birlikte, büyük örgütlerde çalışanlar arasında arkadaşlık ve yakın ilişkilerin gelişmemesidir (Solmuş, 2004, s.189).

Hizmet süresi ile çalışan memnuniyeti alanında yapılan bu araştırmalardan anlaşıldığı üzere, çalışanların beklentilerinin iş hayatının gerçekleriyle uyumlaşma durumuna göre olumlu veya olumsuz olarak çalışanların doyum seviyesini etkilemektedir. Tabiki bununla birlikte çalışanların motivasyon durumları da doğrudan olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Hizmet süresinden kaynaklı doyum veya doyumsuzluk durumu motivasyonu da etkileyerek kişilerin performansına yön vermektedir. Bir örgütteki çalışanların memnuniyet düzeyini doğrudan etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, kişilik, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, motivasyon, bilgi, zeka, beceri ve yetenekler olarak sıralanabilir. Yukarıda değinmeye çalıştığımız bu bireysel faktörler, örgütte çalışanlardan kaynaklanan unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanların bu bireysel özellikleri örgüt yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir husustur. Yöneticiler, işletmelerde bu bireysel faktörleri değerlendirerek ona göre bir yönetim anlayışı benimsedikleri takdirde çalışan memnuniyeti üst seviyelere ulaşabilecektir, böylece örgüt performansının da dolaylı olarak artacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel Faktörler, bireysel faktörler gibi çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen durumlardır. Bireysel unsurlar yukarıda açıklandı, ancak çalışan memnuniyetinin oluşmasında bireysel unsurların yanında dışardan yani örgütten kaynaklanan örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu örgütsel faktörler, genel

manada işletmelerin kültürlerinden, örgütlerin politikalarından, toplumun genel durumlarından etkilenecek oluşmaktadır.

Barutçugil, iş veya iş ortamlarında gelişen örgütsel faktörleri şu şekilde belirtmiştir:

- “İşin genel görünümü,
- İş için zorluk derecesi,
- Ücret, ilerleme olanakları ve ödüllendirme sistemi,
- Örgüt içerisindeki insan ilişkileri,
- Çalışanın içinde bulunduğu gruplar,
- Organizasyonun sosyal görünümü ve çalışma koşulları.” (Barutçugil, 2004, s.389).

Yukarıda belirtilen bu faktörler, çalışanların iş veya iş ortamlarıyla ilgili unsurların birleşimidir (Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2002,s.332). Çalışan memnuniyetini etkileyen örgüt ile ilgili faktörler olarak; ücret, fiziki çalışma koşulları, terfi, ödüllendirme, çalışanlar arasındaki ilişki, hiyerarşik yapı, yönetim, güvenlik, örgütsel kültür-iklim ve yapı konuları gelmektedir.

Ücret, çalışanların içinde buldukları örgütte ortaya koydukları çalışmalar karşılığında almış oldukları en temel memnuniyet aracı olan bir değerdir (Güneş, 2019, s.12). Çalışanlar için ücret, motive edici önemli bir unsur olmasının yanında, kişilerin iş tatminini belirleyen ana unsur değildir. Çalışanların hepsi adil bir ücret politikasının olduğu bir yerde çalışarak adil bir ücret almak isterler (Demir, 2005, s.72). Kişilerin aldığı ücret, bir taraftan çalışanların geçimleri için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan da çalışanların ekonomik durumunun bir tablosu olmaktadır. İşyerindeki çalışanlar, kendilerine takdir edilen ücrete bakarak işletmenin kendileri için verdikleri değer üzerine bir duygu ve düşünceye kapılırlar. İyi dolgun bir ücret çalışan memnuniyetini oluştururken, düşük ücret ise çalışan memnuniyetsizliğini oluşturmaktadır ki buradan ücret konusunun memnuniyet ve memnuniyetsizlik üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004, s.76). Çalışanlara verilen düşük ücret, çalışanlar için en önemli motivasyonsuzluk ve memnuniyetsizlik sebebidir, özellikle bu konuda olan memnuniyetsizlik çok sık görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.39). İş tatmini

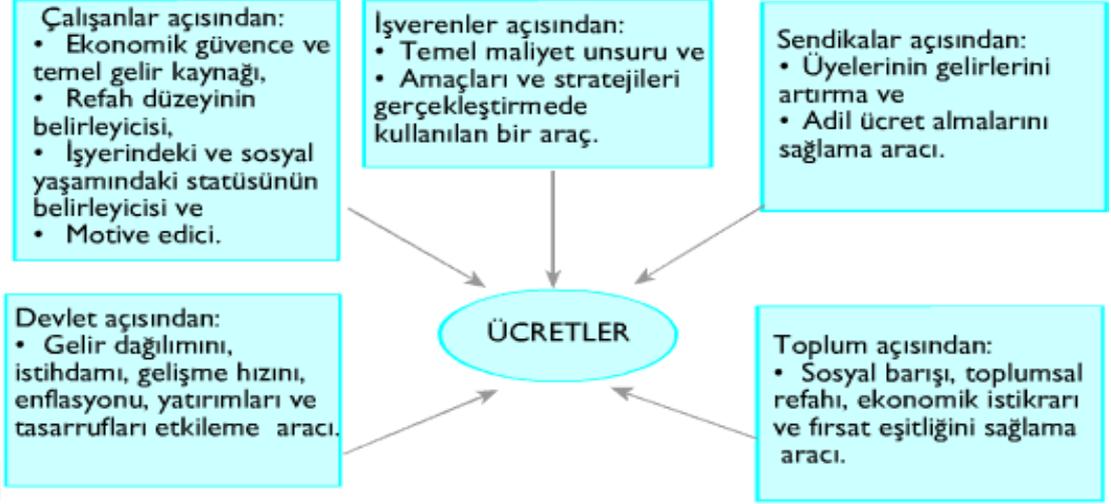
üzerinde ücretin etkisinin farklı iki şekilde ortaya çıktığı bilinmektedir. Bunlardan birincisi alınan ücretin miktarı, ikincisi ise, çalışanlar arasındaki karşılaştırmadır. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin gereksinimlerini karşılamadığı gibi adil olmadığına da inanmaları halinde çalışanların iş doyum seviyelerinde bir düşme görülmeye başlamaktadır. Örneğin bir işletmede çalışanlar, kendilerinden daha az kabiliyetkilere göre aldıkları ücretlerinin daha düşük olması veya kendileriyle aynı düzeydeki iş arkadaşlarına göre daha az ücret almaları durumunda bunu bilen veya duyan bir çalışanın memnuniyetsizliği kaçınılmaz olmaktadır (Demir, 2005, s.144). Ücret konusundaki tatmine yönelik olumsuz tutumların temel sebebi ile ilgili yapılan bir araştırmada; %21 yetersiz ücret, %49 ise adaletsiz ücret dağılımı algısına bağlı olarak ortaya çıktığı sonucu ortaya çıkmıştır (Gürbüz, 2007, s.242). Lawyer ve Porter, yaptıkları başka bir araştırmada ücret konusunun çalışanların iş doyumunu doğrudan etkide bulunduğunu, idari kısımda herhangi bir değişiklik olmaması durumunda bile ücretlerde oluşabilecek kayda değer bir artışın iş tatminini üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Yılmaz, 2018, s.73).

Ücret yönetiminin ana ilkeleri:

- *“Dengeli ücret ilkesi,*
- *Eşitlik ilkesi,*
- *Bütünlük ilkesi ,*
- *Nesnellik ilkesi,*
- *Esneklik ilkesi,*
- *Açıklık ilkesi,*
- *Cari ücrete uygunluk ilkesi.”* (Güneş, 2019, s.13).

Yukarıda belirtmiş olduğumuz ücret yönetimindeki ana ilkeler, işletmeler tarafından gözetilerek bir ücretlendirme sistemi belirledikleri takdirde, örgütte çalışanların memnuniyet düzeyleri artacağı gibi örgüt içindeki sosyal huzur da artmaya başlayacaktır. Böylelikle işyerindeki artan huzur örgütsel performansı da tetikleyecektir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki o da günümüz sosyal ve ekonomik yaşantısının her aşamasında büyük bir öneme sahip olan ücret ve ücret politikasının sadece çalışan ve işletme boyutu bulunmamakta olup, bilakis birçok

çeşitli gruplar tarafından farklı algılanış biçimi bulunmaktadır. Ücretlerin, taraflar açısından önemi aşağıdaki gibidir.



Şekil 15. Ücretin ilgililer açısından önemi

Kaynak: (<https://www.perakendeokulum.com/>, 22.11.2020)

Ücret konusunun, yukarıda da ifade edildiği gibi, sadece işveren ve işgören açısından oluşan bir bakışla değerlendirilebilecek bir konu olmayıp, toplum, devlet, sivil toplum grupları gibi çeşitli boyutları bulunmaktadır. Çalışanlar açısından ücret, işgörelere temel gelir kaynağı olarak ekonomik güvence sağlamaktadır. Ücret, çalışanlar açısından refah seviyesinin temel belirleyicisi olduğu gibi iş yerinde ve sosyal hayatta çalışanların statüsünü belirleyen bir motive aracıdır. İşverenler açısından ücret, işletmeler için temel maliyet unsuru olup, amaçlarına ulaşmada kullanılan bir araçtır. İşletmeler, genel manada işletme giderlerini azaltmak istediklerinde öncelikli olarak çalışanların ücretlerini kısma veya az bir ücretle çok insan kaynağını çalıştırma anlayışı içerisinde olmaktadır. Toplum açısından ücret; ekonomik istikrarı, toplumsal refahı, sosyal barışı ve fırsat eşitliğini sağlayan bir araçtır. Topluma kazandırdığı bu hususlarla toplumsal huzura büyük bir katkı sağlamaktadır. Çalışanların haklarını savunma adına kurulmuş olan en etkili sivil toplum örgütü olan sendikalar açısından ücret, mevcut üyelerinin gelirlerini arttırma ve adil ücret sistemi içerisinde üyelerinin daha iyi ücret almalarını sağlayan bir araçtır. Devlet açısından ücret ise, vatandaşların gelir dağılımları arasındaki uçurumu en aza indirerek, yatırım ve tasarrufları, istihdamı, enflasyonu etkileme aracı olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, ücret olgusunun birçok etki alanının olduğu bir unsur olup, bu kapsamda çalışan personele sunulan ücret eşit ve yeterli olduğu zaman çalışmada bir doyum oluşturacak, aksi durumda da oluşturacağı tatminsizlik ile verimde düşme ve nihayetinde de örgütün yapı ve kültür özellikleriyle, piyasadaki daha cazip iş imkânlarının ortaya çıkmasına bağlı olarak işten ayrılmalara sebep olacağı değerlendirilmektedir.

Fiziki Çalışma Koşulları, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışan memnuniyeti ile fiziki çalışma koşulları arasındaki olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işyerindeki fiziki çalışma ortamlarının verimli bir şekilde çalışmaya elverişli olması onların bireysel mutluluk ve performansını arttırarak örgütsel amaçların daha süratli bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağlamaktadır. Aksi bir durumda da yani fiziki ortamdaki yetersizlikler ise, çalışanlarda strese sebep olarak memnuniyetsizliğe sebep olmakta ve böylelikle de örgütsel amaçların gerçekleşmesi yavaşlamaktadır (Yılmaz, 2018, s.77). Bir iş yerinde; düşük ya da yüksek ısı koşulları, aşırı gürültü, ışıklandırmanın idealliği, yetersiz havalandırma, beden gücünün fazla kullanılması, riskli çalışma şartları gibi hususlar, en fazla memnuniyetsizlik sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi ise, yukarıda belirtmiş olduğumuz olumsuzluklarla birlikte ortaya çıkan stresin sebep olduğu bedensel tepkilere ve iş doyumsuzluğuna sebep olmasıdır. Mesela, gürültü düzeyinin yüksek olduğu bir yerdeki çalışanlar yapısı karmaşık bir işte çalışmak zorunda ise, çalışanın kan basıncında artma ve buna bağlı olarak da iş doyumunda azalma görülmektedir. İş ortamlarında özellikle büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre diğer ortamlarda çalışanların doyumsuzluk duygusunun en önemli sebebi çalışma koşullarındaki bu tür olumsuzluklardır (Telman ve Ünsal, 2004, s.40). Uygun olmayan şartlar altında çalışmak zorunda olan işgörenlerin mevcut bu durumdan hoşnut olmayacağı gibi iş doyumunun da yeterli olmayacağı aşikârdır. Yetersiz havalandırma, yetersiz ısınma, yetersiz ışıklandırma, aşılı gürültü iş ortamı gibi fiziki çalışma koşulları altında çalışanlar birtakım bedensel ve psikolojik sorunlar yaşayabileceklerdir. Bu olumsuz durumların neticesinde doğal olarak çalışan memnuniyeti de olumsuz yönde etkilenecektir. Örgütlerde diğer tüm çalışma şartlarının yanında fizikî çalışma şartlarının işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumlu etkileyecek bir şekilde düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulması halinde uzmanlardan bu konuda destek alınması gerekmektedir. Bir iş yerinde dikkat

edilmesi gereken diğer hususlar gibi çalışanlarla ilgili fizikî koşulların da göz önünde bulundurulması çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkileyecek önemli bir unsurdur.

Terfi Koşulları, Ödüllendirme, çalışanlar bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek için yeterli ve adil bir ücret almanın yanında yüksek ücretle ilişkili, kendisini konumlandırabileceği üst bir statüye kavuşmak arzu ve güdüsü içersindedirler. Açık, adil bir ücret ve mesleğinde ilerleme sisteminin olduğu bir işletmede çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanarak çalışanların işlerinde tatmin olma olasılığının arttığı görülmektedir (Ünal, 2016, s.164). Bütün çalışanlar, yapmış oldukları işin karşılığında maddî kaynak olan ücretin dışında, yöneticileri veya liderlerince beğenildiğini hissetmek, takdir edilmek hatta ödüllendirilmek istek, duygu ve düşüncesindedirler. Bir işletmenin terfi sistem ve uygulamalarını objektif ve adil bir şekilde yapması, ayrıca buna yönelik fırsatların da herkese karşı açık olması iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Çünkü terfi durumu çalışanın işinde başarılı olduğunun ve gelecekte de başarısını devam ettirebileceğinin bir teminatıdır. Bununla birlikte çalışanın terfi edebilmesi, ücret artışı ve statüyü de beraberinde getirmektedir ki, bunlar çalışanlar için ayrıca ilave bir memnuniyet faktörüdür (Telman ve Ünsal, 2004, s.42). İşletmede başarısı yöneticileri tarafından görülen, yerinde ve zamanında yapılan ödüllendirme çalışanları daha fazla özveriyle çalışma hakkında daha fazla istek oluşturacaktır, bu istek iş yerinde hem memnuniyet derecesini hem de çalışanların daha çok başarı elde etme isteğini körüklemiş olacaktır. Burada hem terfi hem de ödüllendirme sistemlerinde önemli olan yöneticilerin veya liderlerin çalışanların elde ettikleri başarıyla doğru orantılı bir şekilde terfi ve ödüllendirme sistemi işletmesidir (Güneş, 2019, s.10). Dolayısıyla burada örgüt yöneticilerine düşen sorumluluk, terfi vb. durumlar için ihtiyaç duyulan özelliklerin objektif bir şekilde nesnel olarak belirlendikten sonra belirlenen bu niteliklere uygun olanları çalışanlar arasından adil olarak objektif bir şekilde seçilmesinin sağlanması gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.42).

Çalışma Arkadaşları Arasındaki İlişkiler, bir örgütteki çalışan bireylerin kendi aralarındaki iletişim ve paylaşımlarını ifade etmektedir. Örgütsel yaşamda çalışanlar arası ilişkiler ile iş doyumunu arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalarda, iş yerindeki resmî ve resmî olmayan arkadaşlık ilişkilerinin önemli bir yer oluşturduğu, bu ilişkilerin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde büyük bir rol üstlendiği

görülmüştür. İş arkadaşlarıyla bireysel ilişkileri daha iyi olanların işlerinden aldıkları tatminin daha yüksek olduğunu ifade eden araştırmalar gerek çalışanlar gerekse de iş yeri açısında kişilerarası ilişkiler önemli olmaktadır (Yılmaz, 2017, s.132). Örgüt içerisinde çalışanların kendi aralarında birbirleriyle ilişki ve etkileşim içerisinde olmayan çalışanların bulunduğu bölüm veya işletmelerde çalışan devir hızı artmaktadır. Ayrıca böyle bir ortamda bulunan çalışanlarda moral ve motivasyon düzeyi diğer çalışanlara göre düşük olmaktadır (Güneş, 2019, s.21). Çalışanların iş yerinde birbirleri ile gönüllü olarak oluşan samimiyetleri, bağlılıkları ve ilgi düzeylerini üst bir seviyede devam ettirenlerin, arkadaşlık ilişkilerini sürdürmeyenlere göre iş tatminlerinin, kayda değer bir farklılık gösterdiği yapılan araştırmalarda görülmüştür (Yılmaz, 2017, s.132).

Örgütlerde bulunan çalışanların doğal olarak işleriyle olan ilişkileri kadar çevresinde bulunan iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde bulunmasının kendi ve örgüt için çok önemli olduğu görülmekte. Bu nedenle yöneticilerin çalışan memnuniyetini sağlama adına çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ve örgüt içerisinde olumlu bir atmosferin oluşması için gerekli tedbirler için gayret göstermeleri gerekmektedir. Örneğin işletme içerisinde ve dışarısında çalışanların bu ilişkileri kurabilmeleri ve geliştirebilmeleri adına; çay-kahve molaları, yemekler, gezi, piknik gibi sosyal etkinliklerin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yine bu ilişki ağını ve kaynaşmayı sağlama adına grup çalışmaları yapmanın da bireylerin birbirini tanınması adına büyük bir katkısı bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki bu nitelikli iletişim ve ilişki düzeyinde en büyük rol üst yönetime düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlar arasında; özellikle iş yükü dağılımı, performans değerlendirme konusundaki objektiflik ve açıklık, terfiler gibi benzeri uygulama politikalarında adalet algısını sarsması durumunda iş yerindeki çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimin yıpranarak bozulmasına, iş yerinde güvensizlik duygusunun oluşmasına sebep olarak, bu durum örgütte çalışanlar arasında huzursuzluk ve güvensizlik kaynağı olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.45). Huzur ve güven duygusunun tesis edildiği bir işletme inşaa etmek isteniyorsa çalışan memnuniyetini etkileyen iş yerindeki çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin olması gereken sınırlar içerisinde yöneticiler tarafından etkin bir şekilde değerlendirilmesi, çalışan memnuniyeti ve örgüt adına büyük bir önem arz etmektedir.

Hiyerarşik Yapı, Yönetişim (Kurumsal Yönetim), “*Yönetimin bir ilkesi olarak hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluğun üst basamaklardan aşağıya doğru açık ve kesilmez çizgi halinde takip etmesidir.*” (Ekşi Sözlük, 13.12.2020) İnsanların birlikte toplu halde yaşadığı her dönemde, hiyerarşik yapı her zaman karar alma süreçlerinde kendini göstermiştir. Örgütlerde hiyerarşik yapı ve yapılanma, olgusu sanayi devrimiyle birlikte kendini daha da belirgin bir hale getirmiş hatta ihtiyaca binaen zorunluluk haline gelmiştir. Bant üretimi ile seri üretim yöntemlerinin uygulanmaya başladığı 1900’lü yılların başında üretimde maliyetleri düşürerek verimliliği arttırmanın yollarını arayan Frederick W. Taylor, H. Fayol gibi yönetim alanındaki bilim adamları, örgüt yapılanmalarında temel ilkeleri ortaya koymuşlardır. Bu ilkeler, günümüzde de hâlâ Bilimsel Yönetim İlkeleri olarak literatürde kabul edilmektedir (Temiroğlu, <http://sanayici.dergisi.com.tr>,13.12. 2020). Örgütte bir arada çalışılan yöneticilerin, iş görenlere karşı sıcak ve anlayışlı olarak, herkesi kapsayıcı ve birleştirici gibi benzeri tutum ve davranışlarından çalışanların memnuniyeti doğrudan etkilenmektedir (Serbest, 2019, s.41).

İşletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yöneticiler, çalışanlarına mevcut hiyerarşik yapı içerisinde yön verirken onların göstermiş oldukları davranışların, çalışanlar üzerinde başarı, etkinlik ve verimlilik konularında önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu statü ve hiyerarşik yapı içerisindeki davranışlarının personeli motive edici özellikte olması, demokratik ve çalışanların psiko-sosyal durumlarını göz önünde bulundurur nitelikte çalışanla idare arasında pozitif bir iş ilişkisi içerisinde olması örgütün huzur, verimlilik ve çalışan tatmini açısından çok önemlidir.

Örgütteki bir yöneticinin demokratik, çalışanların sosyal ve psikolojik yapılarını göz önünde bulunduran bir yaklaşım içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü bu tutum ve davranışların çalışanlar tarafından kabullenilebilir bir seviyeye ulaşması durumunda çalışanlar, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda daha kolay motive olmaktadır. Örgütteki bu kabul edilebilirlik düzeyi önemlidir çünkü bu kabul edilebilirlik seviyesinin yüksekliği yöneticilerin çalışanları etkileme düzeyini doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının örgüt amacının gerçekleştirilmesini sağlayacak bu hassas çerçeve içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin çalışanları örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda sergiledikleri tutum ve davranışları, çalışanların iş verimliliği ve başarısını önemli ölçüde

etkilemektedir. Sonuç olarak, örgütlerin en kayda değer kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğinin yükseltilmesi bakımından benimsenen yönetim anlayışı ile şekillenen tutum ve davranışların örgüt için büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2017, s.131). Gerçek manada iyi bir yönetici, insan ilişkileri merkezli yönetim anlayışı ve yeteneğin kişisel hiyerarşi içerisindeki statü ve pozisyonundan gelen resmî güçten daha etkili ve üstün olduğunu bilmesi gerekmektedir. Günümüzde de birçok işletmelerin büyük bir kısmında hiyerarşik bir örgütlenme yapılanmaktadır yani genel olarak yönetici ve amirlerin doğrudan karar alarak, alttaki çalışanların da onlara itaat ettiği. Ancak yukarıda ifade ettiğimiz gibi, bu tür yapılanma şeklinin birçok mahsurları bulunmaktadır, bunlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir (Temiroğlu, <http://sanayici.dergisi.com.tr>, 13.12.2020):

- *“Tüm çalışanların kararlara katılım sağlayamaması,*
- *Alınan kararların direk yukarıdaki yönetici tarafından alınması nedeniyle sorumluluğun kararı alana ait olması nedeniyle çalışanların herhangi bir sorumluluk hissetmemesi,*
- *Çalışan motivasyonunun düşük olması,*
- *İşletmeler için aslında çok önemli olan istişare ve takım çalışması sayesinde elde edilen çalışanların bakış, zekâ, yetenek ve bilgilerinden yararlanılamaması,*
- *Çalışanların işi ve işyerini sahiplenememesi,*

Bu tür işletmelerde katı hiyerarşik anlayışa bağlı olarak sıkı kontrol ve denetim artar, bunun neticesi olarak da çalışanlar işleri ve süreçlerle ilgili verimliliğe yoğunlaşmamaktadır. Çünkü katı hiyerarşik anlayışın yüksek olduğu yönetimler, çalışanların bireysel endişelere yoğunlaşmasına neden olmaktadır.” (Temiroğlu, <http://sanayici.dergisi.com.tr>, 13.12.2020)

Modern Yönetim Yaklaşımları anlayışını özümseyen günümüz örgüt yönetim alanındaki bilim adamları örgütlerdeki bu tür katı hiyerarşik yapılanmanın mahsurlarını öngörebilmektedirler. Dolayısıyla artık bugün işletme yönetiminde Matriks Yapıda Organizasyonlar, Kendi kendini Yöneten Takımlar ve Sıfır Hiyerarşi gibi kavram ve anlayışlar gündeme gelmiştir. Bu anlayışlarla hiyerarşik yapılanmanın mahsurlarından kaçınılması gerektiği, hatta gitgide katı hiyerarşik

yapılanmanın terk edilmesi tavsiye edilmektedir. Hiyerarşiler, eski zamanlara göre her ne kadar aşınmaya başlasa da varlıklarını hâlâ etkin bir şekilde sürdürmektedir. Çalışanlar her ne kadar üretken ve akıllı olsalar da, onlardan yönetim kademesinin aldığı kararların arkasında itaatkâr bir şekilde bulunmaları beklenmektedir. Modern yönetim XX. yy. başında elde ettiği hızlı gelişim ivmesini devam ettirememiş ve günümüze gelindiğinde birçok engellerle karşılaşmışlardır. Bütün küresel piyasalardaki gelişmeler örgütsel ve yönetsel yetenekler bakımından yönetsel inovasyonları zorunlu kılmaktadır (Soylu ve Göl, 2010, s.120).

Bu kapsamda günümüz modern yönetim anlayışları arasında önemli bir yer edinen yönetişim kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yönetişim (Kurumsal Yönetim) ise, *“Örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler”* dir (Fidan, 2011, s.7). Yönetişim olgusunu daha iyi anlamak adına yönetişim yaklaşımını, bir orkestra şeklinde düşünürsek, orkestranın şefi bir yönetişimci rolündedir. Yönetişimci rolündeki orkestra şefinin kendine has olan görevini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi, takımında yer alan her bir enstrümana kulak vererek değerlendirmesi ve gereken yerde gerekli tepkiyi vermesiyle ilişkilidir. Yine bir antrenör için de durum orkestra şefininki gibidir. Koçluğunu yaptığı, çalıştırdığı takımını dinleyip anlaması ve gerekli tepkiyi vermesi gerekmektedir (Fidan, 2011, s.7).

Yöneticilik ve Liderlik birebir aynı kavramlar olmamakla beraber, bütün yöneticilerin içinde buldukların örgütün aynı zamanda lideri olması büyük bir önem taşımaktadır. Yapılmış olan çalışmalarda, liderlerin çalışana ve göreve yönelik farklı iki yaklaşımın olduğunu ortaya koymuştur. Bu iki yaklaşımdan da çalışanlara yönelik tutum ve davranışların iş yerinde bulunan çalışanların moralini daha fazla yükselttiği tespit edilmiştir. Her durumda yerine göre tek bir uygun liderlik tarzı olmamaktadır yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, yani örgütün durumuna göre bir yönetim tarzı benimsemek gerekebilmektedir. Bundan dolayı etkili bir lider yönetici duruma göre uygun bir davranış sergileyebilmelidir. Fakat unutulmaması gereken bir husus var ki, o da bir işletmede her ne seviyede çalışan bulunursa bulunsan temelinde çalışana yönelik yönetim tarzının memnuniyet

açısından daha faydalı olacağı gerçeğidir. Görev yönelimli ve çalışan yönelimli liderlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Telman ve Ünsal, 2004, s.43):

Görev yönelimli liderler;

- “Grup üyelerinden beklentilerini açıkça söylerler,
- Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallara uymasını isterler,
- Ne yapılacağına karar verip, bu kararlara uyulmasını isterler.”

Çalışan yönelimli liderler;

- Dostça davranırlar,
- Grup önerilerini dikkate alırlar,
- Tüm grup üyelerine eşit davranırlar,
- Değişikliklerden grubu haberdar ederler,
- Kendi davranışları hakkında açıklamalar getirirler, Çalışanlarını kişisel olarak tanırlar (örneğin güçlü ve zayıf yönlerini belirler)” (Telman ve Ünsal, 2004, s.43).

Globalleşen dünyamızda bilgi ve kültür düzeyi yükselen insan, artık günümüzde örgüt içerisinde bir unsur olarak değil, aksine önemli bir aktör olarak yer almak arzusu içerisinde. Çalışanların bütün her şeyiyle örgütte yer alan bir insan olduğu unutulmaması gerekmektedir. Çünkü örgütteki çalışanların duygu, düşünce, istek ve coşku gibi doğal hisleri bulunmaktadır. Bir işletmedeki girişimci ya da yönetici, beraberinde hedefe yol aldığı takım arkadaşlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive ederek, heyecanlandırıp coşturması gerekmektedir, aksi bir durumda ise arzuladığı amaç ve hedefler doğrultusunda ulaşması gereken sonuçlara ulaşması zorlaşacak hatta bazı durumlarda ise imkânsız bir hale dönüşecektir. Bu konuda yapılan araştırmalarda işten ayrılan çalışanların ayrılma nedenleri arasında; çalışılan yerlerde yöneticileri tarafından değer verilmeme, katılımlarının istenmemesi, görüşlerinin sorulmaması gibi faktörlerin olduğu ve böyle işyerlerinin çalışanlar tarafından tercih edilmediği görülmüştür. Yukarıda belirtildiği gibi görev ve çalışan yönelimli yönetim/liderlik yaklaşımlarından çalışan yönelimli yönetim yaklaşımlarının örgütlerde daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu noktada yukarıda açıklanmış olan yönetişim (Kurumsal yönetim) yaklaşımı ön plana

çıkılmaktadır. Çünkü yönetim olgusu; tepe yönetimi, yönetim kurulu ve paydaşlar grubu arasındaki ilişkiden çok daha ileri bir noktaya taşınmıştır. Ayrıca bu yaklaşım, tüm paydaşları kapsayacak bir biçime dönüşerek; şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik, performans odaklılık olgularını temel ilkeler olarak kabul etmektedir.

Sonuç olarak, yönetimi daha etkili bir şekilde uygulayabilen kişi, örgüt ve yönetimlerin başkalarına göre önemli bir ayrıcalık kazanarak diğerlerine göre daha başarılı olabilecekleri değerlendirilmektedir. Yönetim anlayışını tam manasıyla özümseyebilen yönetimlerin, etkin ve verimli bir yapıya kavuşmalarının daha muhtemel olduğu düşünülmektedir.

İş Güvenliği, hem fiziksel hem de sosyal açıdan bir iş yerinin güvenli olmasıdır. Çalışanlar açısından her yönden güvenli bir iş ortamında çalışmak bireyin yaptığı işine karşı pozitif duygular beslemesine neden olur ve böylece çalışanın iş tatminini arttırır. Bir çalışanın çalıştığı iş yerine olan bağlılığı, işinden çıkarılma korkusu veya tedirginliği olmadığı zaman yani psikolojik olarak işgörenin rahat bir şekilde uzun yıllar çalışabileceğini bilmesi ile daha da artacağı düşünülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.47). İstihdamda güvence, geçerli bir sebep olmadan iş yerinde çalışanın işine işveren tarafından sonlandırılması durumunda, işverenin tek taraflı fesih işlemini engelleyen veya sınırlandırarak işveren ile çalışan ilişkisini kanuni bir zemine oturtan koruyucu tarafı ağırlıkta olduğu gibi, hizmet ilişkisinde de devamlılık öngören düzenlemelerdir (Poyraz ve Kama, 2008, s.145). Sosyal ve ekonomik güvence, çalışma hayatındaki kişilerin gelecekleri bakımından oldukça önemlidir. İşgören, örgütteki hizmeti karşılığında bir güvence beklentisi içerisinde olmaktadır. İş yerinde geleceğe güvenle bakamayan bir çalışanın örgüt içerisinde faydalı olması, iş yerinde kendi içsel özverisini ortaya koyması mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı da iş yerinde güvence, işgören bakımından çok önemli bir faktördür. Bunun yanında kişi çalıştığı işletmenin kendisini değerli gördüğünü ve kendisini işi için ihtiyaç duyulan niteliklerde olduğunu hissettiği zaman çalışanların memnuniyete ulaşması daha hızlı olmaktadır (Güneş, 2019, s.15). Çalışan açısından işini kaybetmenin oluşturduğu olumsuz durum kişide ciddi bir şekilde olumsuzluk oluşturmaktadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalmamak isteyen bir çalışan, mevcut sahip olduğu işini korumak düşüncesinde çalışma performansını normal bir seviyede koruma düşüncesinde olmaktadır. İş güvencesi unsuru bu nedenle daha fazla önem bir hale gelmektedir. İş güvencesinin bir iş

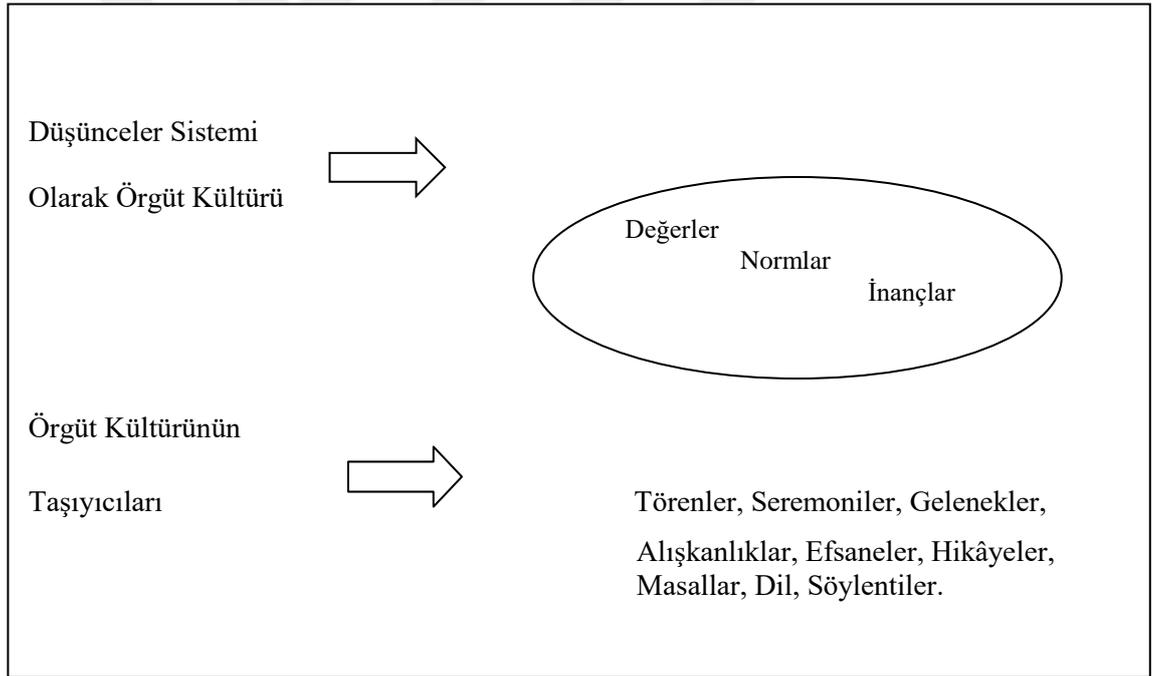
yerinde olması, hissedilmesi çalışan memnuniyeti seviyesini arttırmaktadır (Keser, 2012, s.155). 2012 yılında Türkiye’de çalışanların fiziksel açıdan, “İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemek” amacıyla 6331 sayılı İSG olarak kısaltılan iş sağlığı ve güvenliği kanunu çıkarılarak çalışanlar güvence altına alınmaya çalışılmıştır (www.mevzuat.gov.tr, 20.12.2020).

Örgüt Kültürü, İklimi ve Yapısı, “Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünü”olarak tanımlanana örgüt kültürü bir işletmenin en önemli bağlılık harçlarından biridir (Demir, 2005, s.20). Bu kavram özellikle son zamanlarda önemli bir hale gelmiş ve yönetim alanında çok incelenen bir konu haline gelmiş olup, örgütün ilerlemesinde destek olan bir unsur veya ilerlemesinde engel olan bir unsur olan -duruma göre iki yöne de güçlü bir şekilde hareket kabiliyeti geliştirebilen - sosyolojik bir güç kaynağıdır. Örgütte gelişen olay ve durumların bir çoğu, ortak algılanan mana, gizli olarak tasarlanan varsayımlar ve yazılı olmayan geleneksel kaide ve kültürel normlar çerçevesinde yönlendirilir veya yönetilir. Özellikle örgüt kültürü, yazılı kuralların olmadığı hâllerde devredeye giren ve karar almaya neden olan çok önemli bir faktördür (Demir, 2005, s.20). Örgüt kültürünün kavramsal olarak yaygınlaşması eski olmamakla birlikte toplu hâlde bulunan insanların kültürüne duyulan ilgi, 1930 ve 1940’lı yıllara dayanmaktadır. Elton Mayo ve Chester Barnard, formal olmayan örgütleri üzerinde durarak, onların doğal yapısı, duygu, norm ve değerleriyle ilgili araştırmalar yapmıştır. Yapılan bu çalışmalardan yıllar sonra Kahn ve Katz isimli araştırmacılar tarafından yapılan çalışma da diğer çalışmalara benzer olup, bütün örgütlerin kendilerine has özel bir kültürünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar, informal grupların varlığını ve önemini belirttiği gibi, örgüt kültürünün ortaya çıkmasına ve önemsenmesine zemin oluşturması adına büyük bir önem taşımaktadır (Ataman, 2002, s.519).

Handy, örgütlerde kendi aralarında farklı dinamikleri olan birey, görev, rol ve güç olmak üzere dört farklı kültür tespit etmiştir. Birey Kültürü, bireylerin kendi potansiyelini sonuna kadar gerçekleştirebilmesi için işin bir araç olduğu yapı ve

anlayışlardır. Görev Kültürü, proje veya iş odaklı olup, daha çok matriks tarzı örgüt biçimine sahip işletmelerde görülmektedir. Bu kültürde aslanan işin yapılmasıdır, şirket bu amaç için ihtiyaç duyulan en uygun insanlar ile maddî kaynakları bir araya getirmeye çalışır. Bürokrasi olarak da isimlendirilen Rol kültürü; bağlamında olan işletmelerde akılcılık ve mantık ön plandadır. Bu kültüre sahip işletmeler güç kültürüne göre daha büyük ölçekteki işletmelerdir (Hükümet daireleri, bankalar, petrol endüstrileri, sigorta şirketleri vb.). Güç kültürü; genel olarak ölçeği küçük işletmelerde, başta patronun kişiliğine bağlı olarak kültürün şekillendiği bir yapıdır (Telman ve Ünsal, 2004, s.51).

Örgütlerin yaşam ve gelişimleri bakımından son derece önemli bir faktör olan örgüt kültürü, örgütler tarafından kavramsallaştırılarak doğru anlaşıldığı zaman diğer örgütlere kıyasla daha büyük bir avantaj elde ettiği görülmektedir (Ataman, 2002, s.522). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir.

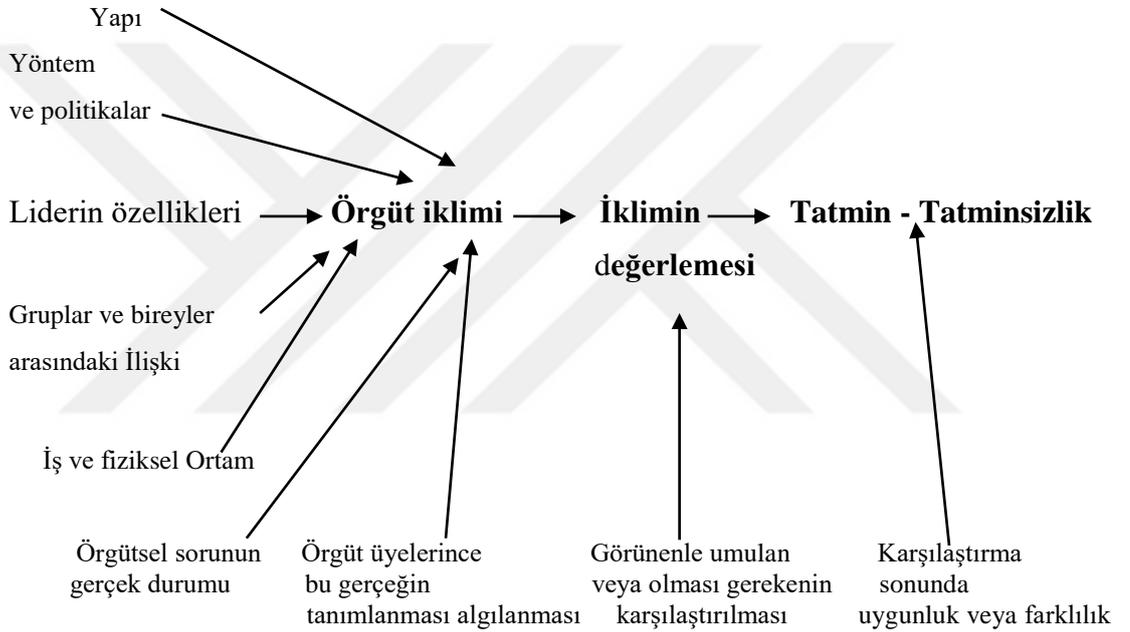


Şekil 16. Örgüt kültürünün unsurları

Kaynak: (Ataman, 2002, s.524)

Şekil 16’da görüldüğü üzere değerler, normlar ve inançlar çevresinde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün taşıyıcıları bulunmaktadır. Değer, norm ve inançlar taşıyıcıları olan; törenler, gelenekler, alışkanlıklar, seremoniler, hikâyeler, efsaneler, dil, masallar ve söylentiler vb.’leri aracılığıyla aktarılmaktadır. Böylece örgütte oluşmuş olan bu kültür sayesinde örgütsel bir bütünlük, ortak bir anlayış, tutum ve davranış oluştuğu değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ile yakından ilgili olan hatta çoğunlukla birbiri ile karıştırılan örgüt iklimi; “Örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak” ifade edilmektedir. Bir başka deyişle örgüt iklimi; “Örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim” olarak ifade edilmektedir. (www.kamugundemi.com, 25.12.2020).



Şekil 17. Örgüt iklimi-iş doyumu

Kaynak: (Bergson, 1979, s. 289; Aktaran Efil, 1990, s.112)

Örgüt iklimi; örgütsel yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri, gruplar ve bireyler arasındaki ilişki, işin kendisi ve fiziksel ortam, örgütsel sorunların gerçek durumu, örgüt üyelerince bu gerçeklerin tanımlanması ve algılanması gibi unsurlar tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar tarafından oluşan örgüt iklimi ile olması gereken örgüt ikliminin kıyaslama ve değerlendirmesi neticesinde iş doyumu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş doyumunun örgütsel iklim ile ilgili olan kısmında çalışanlar örgüt iklimini önemsemekte ve olması gereken iklimle mevcut olan durumu değerlendirmekte ve buna göre de bir sonuca ulaşmaktadır. Örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti ve yönetim biçimi arasındaki ilişki olabildiğince yüksektir. Bu iklim, çalışanların algısını oluşturan ve davranışlarını doğrudan etkileyen, kuruma

kendine ait öz bir kimlik kazandıran, işletmeye hâkim sosyal ve psikolojik ortamdır. Kurumun psikolojik havasını oluşturan örgüt iklimi, bazı işgörenler tarafından çalışmayı sevdikleri ayrılmak istemedikleri, kendilerini çalıştıkları yere ait hissettikleri bir ortamı ifade ederken, bazı işgörenler tarafından ise, çekilmez bir ortamı ifade etmektedir. Bu psikolojik algı, belirli bir departmandaki ilişkiler veya işletmenin tamamı için geçerli olabilmektedir. Örgütsel iklimin çalışan memnuniyeti üstündeki etkisi; örgütsel iklimin özellikleri, algılanan durum ile gerçek arasındaki ilişkiyi belirleyen unsurlar tarafından oluşmaktadır (Tutar, 2003, s.264). Croft ve Halphin, yaptıkları araştırmada açık, kapalı, kontrollü, samimi, ataerkil ve bağımsız iklim olarak farklı altı çeşit iklim türünü sınıflandırmıştır. Yöneticinin emredici bir şekilde olduğu, örgütte iç çatışmanın çok ve samimiyetin ise az olduğu kapalı iklim olarak anılan örgüt iklimlerinde verimlilik düzeyi ile çalışan memnuniyeti oldukça düşük olmaktadır. Yönetici ve çalışanlarının uyumlu bir çalışma ortamında olduğu, arkadaşça bir ortamın bulunduğu ancak işleyişi olumsuz etkilemeye sebep olabilecek fazla samimi olmayan bir ortamı ifade eden açık iklim türünde çalışanların en yüksek memnuniyet seviyesine sahip olduğu görülmüştür (Serbest, 2019, s.45).

Örgüt ikliminin, çalışanlar ve örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tartışılmaz bir konudur. Bu kapsamda çalışanların örgüte olan aidiyetini etkileyen ve performansını arttıran faktörler iyi değerlendirildiğinde, yöneticiler tarafından iş ortamlarındaki örgüt iklimi daha uygun bir hâle getirebilecektir. Böylece oluşan pozitif bir örgüt ortamında hem çalışanların performansı hem de örgütün performansı doğal olarak artacaktır.

Örgüt yapısı, bir işletmede çalışanların görev ve sorumluluklarının ilgili kişilere tanımlanması, işletmede çalışanların departman ve bölümlerde gruplandırılmasıdır. Küçük tarz işletmelerde, patron-sahip ve çalışanlar bulunurken, büyük tarz işletmelerde ise, organizasyonun büyümesinden kaynaklı çalışanların sayısı yükselmekte, buna bağlı olarak da patron-sahipler, işleri ve çalışanları gruplandırarak daha fonksiyonel bir yapı oluşturmaktadır. Oluşan bu fonksiyonel yapı, örgüt şemalarında görünür bir hâle dönüşerek, organizasyonun hiyerarşik düzenini ve biçimsel raporlama durumunu oluşturmaktadır. Örgüt yapısı, işletmenin stratejisindeki değişimlerde değişerek gelişmekte, buna göre yeniden yapılanmakta ve evrim geçirebilmektedir. Örgütlerin genişlemesi, yatay ve dikey biçiminde olabilmektedir (Göksel, 2009, s.57). İş doyumunda örgüt yapısının da büyük bir rolü

bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgüt yapısıyla ilgili altı ana parametre üzerinde yoğunlaşıldığı görölmüştür. Bunlar; işletmedeki kuralların standartı, personel uygulamalarının standartı, uzmanlaşma, Şekil, biçimsellik ve merkeziyetçiliktir. Kuralların standardizasyonu; örgütteki süreç ve belirlenmiş olan kuralların belirlenme derecesini, personel uygulamalarının standardizasyonu; örgütteki çalışanlarla ilgili standartlaştırılmış personel uygulamalarının derecesini, merkeziyetçilik; yönetim hiyerarşisi içerisinde karar verme yetkisinin ne kadarının tepede toplandığını, örgüt Şekli; idarecilerin kontrol alanının genişliğini, emir komuta durumu ile örgütteki destek ya da teknik personelin az veya çokluk durumunu, biçimsellik; verilen talimat ve süreçlerin yazılı olarak ifade edilme derecesini, uzmanlaşma; örgüt içindeki yapılanmanın kişilerin uzmanlıklarına göre belirlenme derecesini ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.55).

Technium Social Sciences Journal'da yayınlanan çalışan performansını artırmak için iş memnuniyetinin önemi (The Importance of Job Satisfaction to improve Employee Performance) adlı makalede Jakarta'daki en iyi 20 kategorisindeki yükseköğretim kurum çalışanlarının performansını korumak ve geliştirmek için kendilerine ait hususi bir stratejilerinin olduğunu tespit edilmiştir. Makalede kurumun; çalışanların sadık olmasını, iyi çalışmasını, disiplinli olmasını, kaliteli iş göstermesini istiyorsa, kurumun da çalışanlarına yine aynı Şekilde bir bakış açısıyla yaklaşması gerektiği üzerinde durulmuştur. HRD Direktörü AB Üniversitesi tarafından belirtildiği gibi: *"Her ay düzenli olarak tüm çalışanların katıldığı Genelkurmay toplantıları düzenliyoruz. Bu vesileyle, en düşükten en üst seviyeye kadar tüm çalışanlar sorunlarını veya fikirlerini en yüksek liderliğin önünde sunabilirler. Bu etkinlikte, yönetim ayrıca ay için en iyi çalışanın kim olduğunu açıkladı ve ona bir ödöl verdi. Bu gerçekten diğer çalışanları daha iyisini yapmaya motive ediyor. Buna ek olarak, her hafta, 374 teknoloji-sosyal bilimler özel üniversitelerinde HRD liderleri röportajları özellikle cuma günleri, her bölüm personel ve liderlerin katılması gereken bir toplantı yapması gerekmektedir. Bölüm başkanlarının astlarıyla kalpten kalbe iletişim kurabilmelerini ve aynı zamanda onları motive etmek için bu toplantıyı yapmalarını özellikle talep ediyoruz."* (Prihadini, vd., 2021, s.374,375).

İHD liderleriyle yapılan görüşmelerden, liderin rolünün personelinin iş başarısını belirleyeceği beklenmektedir. Lider veya yöneticilerin, personeli ile iyi iletişim kurabilmesi ve elverişli bir çalışma ortamı oluşturabilmesi kurgulanmaktadır. Çalışanların kaliteli performans göstermesi isteniyorsa, takdir çok önemli bir husustur. Bu durumda ödüller sadece maaş şeklinde değil, aynı zamanda terfi ve uzmanlık veya becerilerle kendilerini geliştirme fırsatları gibi çalışan kariyerlerini geliştirebilecek eylemlerden oluşması gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışma konusunda daha az hevesli görünen çalışanlar bulunduğu anda ise, yaptırım uygulamak için acele etmemek gerekmektedir *“Önce çalışanı aramalı ve onu neyin daha az hevesli gördüğünü açıklamasını istiyoruz. Bu çalışanları aramamıza neyin neden olduğunu açıklayabiliriz, örneğin işlerinin kalitesi son birkaç hafta içinde bir düşüş gösterdi, iş daha az etkili ve verimli, görevlerin tamamlanması zamanında değil ve daha az yenilikçi fikirlere yol açtı. Bununla ilgili bilgileri kazarak, hangi sorunların olduğunu öğrenebiliriz çalışanın karşılaştığı ve lider olarak, çözümü bulmak için onu motive etmek ve yardımcı olmak bizim görevimizdir.”* (Prihadini, vd., 2021, s.374,375). Makaleye kaynak olan araştırmada, en iyi 20 kategorisinde olmayan eğitim kurumlarının, çalışanlarına hem maaş hem de diğer takdir biçimleri açısından takdir eksikliğinden çalışanlara nasıl iyi davranacaklarını anlayamadıklarından kaynaklandığı görülmüş, çalışanların elde ettiği iş memnuniyetinin iş performanslarında önemli bir etken olduğu kanıtlanmıştır (Prihadini, vd., 2021, s.374,375).

Bir örgütteki çalışanların memnuniyet düzeyini doğrudan etkileyen başlıca örgütsel faktörler yukarıda da açıklandığı gibi; ücret, fiziki çalışma koşulları, terfi, ödüllendirme, çalışanların arasındaki ilişkiler, hiyerarşik yapı, yönetim, iş güvenliği, örgüt kültürü-iklim ve yapısıdır. Bu faktörler, çalışanı dışarıdan etkileyen unsurlar olup, işgörenlerin memnuniyeti üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütlerde yöneticilerin işletmelerinden kaynaklı olan bu faktörleri göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir örgütsel performans için. Bu tedbirler alındığı takdirde örgütte çalışan memnuniyeti seviyesi artmaya başlayacak ve dolaylı olarak da örgüt performansı artacak böylece örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşacaktır. Ürünü veya çıktısı insan olan bir hizmet sektörüdür eğitim sektörü. Gelecek adına çok önemli olan bu hizmet sektörünün en önemli aktörü öğretmenler, yöneticiler ve destek personelleridir. Eğitim sektöründe

öğretmenlik mesleği sadece bilgiyi verme değil, aynı zamanda öğrencilere karşı olan tutum ve davranışlarıyla örnek bir insan olma görevi ve rolü bulunan bir meslektir. Bundan dolayı tüm meslek türleri arasında bu hizmet sektöründe çalışanların iş tatmininin sağlanması ayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktada eğitim çalışanlarının işlerinde memnun olması son derece önemlidir, bu hizmet sektöründe hizmet alanların memnuniyeti ve mutluluğu, hizmeti sunanların memnuniyetine bağlıdır. Çalışanların işleriyle ilgili olumsuz tutumları, bu eğitim hizmetinden faydalananları olumsuz etkiler. Bu sektörde etkili ve verimli bir örgüt için, çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Yöneticiler, idare ettikleri eğitim işletmelerinin daha verimli işleyebilmesi için çalışanların bireysel ve örgütsel memnuniyet düzeylerini, dolayısıyla da örgütsel verimliliği olumlu veya olumsuz etkide bulunabilecek her türlü faktörü hassasiyetle göz önünde bulundurmalıdırlar. Bilhassa eğitim gibi çok önemli bir hizmet sahasında faaliyette bulunan işletmelerde hem çalışanların hem de yöneticilerin memnuniyet düzeyinin yüksek olması büyük bir önem taşımaktadır, çünkü bu işletmelerin ürettikleri veya üretmedikleri tüm çıktılar toplumu ve geleceği derinden etkileme potansiyeli taşımaktadır.

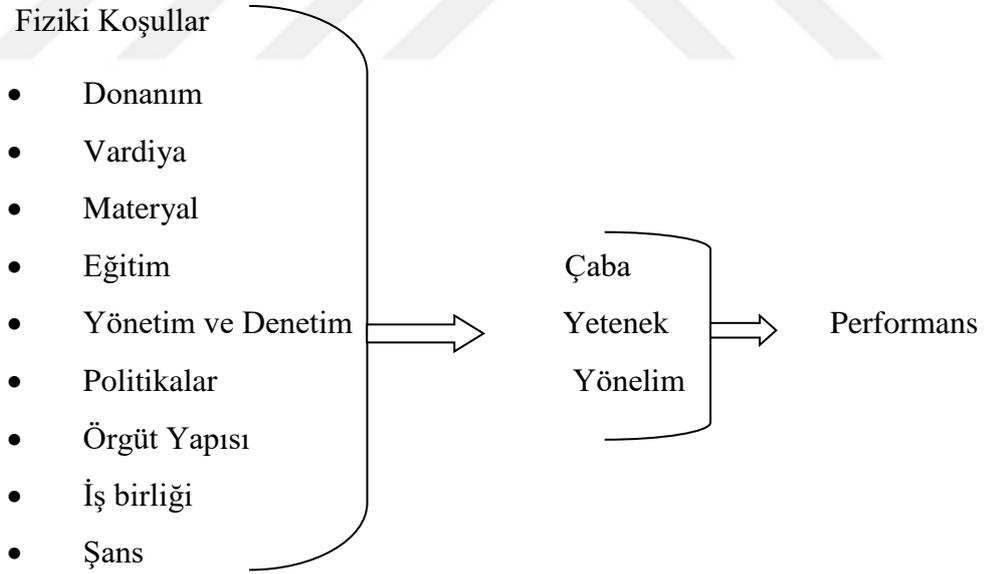
2.3. Örgüt Performansı

Bu başlık altında; örgütsel performans ve boyutları, örgütsel performansın ölçülmesi ve örgütsel performansı etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Performans ve Boyutları

Performans kavramı, genel manada bir amaç doğrultusunda planlanmış birtakım faaliyetler neticesinde elde edilen sonuçları nicel veya nitel olarak ifade eden bir kavram ve olgudur (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s.36). Performans yönetimi dar manada işgörenlerin değerlendirilerek derecelendirilmesi, ücretlerinin belirlenmesi ve gelişimlerinin sağlanması süreçlerinin temel yapısını ifade eden bir insan kaynağı fonksiyonu şeklinde görülüp bilinse de aslında, Hedeflerle Yönetim felsefesi ile eşdeğerdir. Yani işgörenlerin yapmış oldukları işe yoğunlaşması, kabiliyetlerini arttırarak kendilerini geliştirmesi ve netice itibarıyla tüm bunlara hangi ölçülerde varıldığına tespitidir (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.524). Örgütsel performans ise, örgütlerin hedeflenmiş birtakım amaçlara ulaşma seviye veya derecesini belirten bir göstergedir. Belirlenmiş bir amaç doğrultusunda yapılması gereken işleri yapan bir örgütsel sistemin o işle esas olarak amaçlanan hedef doğrultusunda, örgütün neleri gerçekleştirebildiğini veya nereye ulaşabildiğini kantite veya kalite biçiminde

ifadesidir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2006, s.81). Eğitim çalışanlarının güncellenen kültürel değerler, çevre koşulları, bireysel ve örgütsel yaklaşımların örgütlerdeki performans ve sonuçları üstünde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde okulların performanslarının takibi bir gerekliliktir. Çünkü istatistiki olarak ortalama her 15 yılda bir sahip olunan mevcut bilgilerin kendini ikiye katladığı kabul gören 21. yüzyılda bilginin merkezi konumundaki okulların verimliliklerinin ele alınması bir zorunluluk haline gelmiştir (Mavi, 2017, s.53). Örgütsel hedef ve amaçlara işletmenin ulaşma derecesi; ölçme, değerlendirme veya karşılaştırma yolu ile tespit edilebilmektedir (Yiğiter, 2009, s.9). Bir örgütte, ideal bir performans oluşumu ve bunun yönetimi; öncelikle işgörenler tarafından işletmenin amaçları, ne yapmaları gerektiği, yapılacaklar arasında öncelikler, yerine getirilen işlerin örgüt performansına sağladığı katkı vb. hususların biliniyor olması ile gerçekleşmektedir. Çalışanlar, işletme tarafından kendilerinden beklenenleri doğru bir şekilde anladıklarında, kendilerine ait hedefler oluşturma hususunda daha etkin bir rol almaya başlayacaklardır. Böylelikle, kendi işlerini daha iyi sahiple-nerek, hedeflere varmak için ellerinden gelen tüm gayreti sarf edeceklerdir (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.524). Performansı ortaya çıkaran girdi unsurlarını aşağıdaki gibidir:



Şekil 18. Performansı tanımlayan çevresel faktörler

Kaynak: (Karşlı, 2004; Aktaram Kahraman ve Çankaya, 2015, s.523)

Örgütün amaçları doğrultusunda yerine getirilmesi gereken görevlerle ilgili iş ve işlemlerin sonucunda elde edilen bir ürün, düşünce ve hizmet Performansı oluşturmaktadır. Performansın oluşumunda ise; yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi fiziki koşullar, vardiya, materyal, eğitim, politikalar, işbirliği, şans, örgüt yapısı,

yönetim ve denetim gibi faktörlerin; yetenek, çaba ve yönelimlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel performans yönetimi, örgütsel etkinliği daha da iyileştirmek, çalışanları motive ederek gelişimlerini daha üst noktalara taşımak amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca performans yönetimi, örgütün faaliyet ve etkinliklerini, kendine has yetenek ve becerileriyle ortaya koyduğu katkılarının devamlı daha iyi bir düzeye gelmesi amacıyla, kişi ve grupların sorumluluk aldığı bir kurum kültürü kurmayı, örgütsel etkinliğin artırılarak kişisel performansın objektif, adaletli, belirli standart ve kriterler çerçevesinde ölçülmesini sağlamayı hedeflemektedir. Bunun için de örgüt içinde bütün çalışanların kabiliyet ve yeterlilik düzeylerine göre hakettikleri değerin verilebilmesi için, çalışanların performans durumunun gözlemlenerek kayıt altına alındığı bir sisteme ihtiyaç bulunmaktadır (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.525-526). Amaçlar doğrultusunda hayata geçirilen örgütsel performans yönetim sistemi; değerlendiren(yönetici), değerlendirilen (çalışan) ve organizasyon şeklinde oluşmaktadır ve bu sistem örgüte büyük bir katkı sağlamaktadır. (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.525). Performans yönetim sisteminin organizasyonlar bakımından faydaları ele alındığında, çalışanlar ve yöneticiler için ortaya çıkan olumlu her durum, organizasyonun tümü için de pozitif bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibidir:

- *“Etkililik, verimlilik ve kârlılık artar,*
- *Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,*
- *Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,*
- *Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneği artar,*
- *İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,*
- *Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir, Organizasyonun fiziksel ve insan kaynakları daha etkili şekilde kullanılır.”* (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.525)

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararlarına baktığımızda, performans ölçme ve değerlendirme sisteminin uygulanması birtakım idareciler için ilave zaman ve iş şeklinde görülse de, örgüt için performans değerlendirme

sisteminin doğru bir şekilde işletilmesinin yöneticiler bakımından çok önemli faydaları bulunmaktadır.

- “Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir,
- Çalışanlarla olan iletişim ve ilişkiler iyileşir,
- Personelin zayıf ve güçlü yönleri belirlenir,
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğinin artırır,
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerini açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak
- iletişimini geliştirir,
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler, Astlarını yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.” (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.525).

Performans yönetim sisteminin çalışanlar bakımından çok önemli yararları bulunmaktadır.

Bu noktada çalışanlar,

- “Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar,
- Organizasyon içindeki rolünü bilir, Güçlü yönlerini öğrenir,
- İşten elde edilen doyum ve kendine güvenleri artar,
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler,
- Plân doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler,
- Plânlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler,
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler,
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler,

- *Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler,*
- *Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler,Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantı kurar.” (Kahraman ve Çankaya, 2015, s.525).*

Örgütsel performansın artırılması adına kullanılan performans yönetim sistemleri, organizasyondan başlayarak yönetici ve çalışanlara yukarıda ifade edildiği gibi birçok faydalar sağlamaktadır. Belirtilmiş olan bu faydalar, öncelikle bireyin performansını arttırarak, örgütteki yönetici ve tüm paydaşları kapsayacak bir şekilde örgütün performansını arttırmaktadır.

Örgütte çalışanların performansının artırılması için yöneticilerin sistemli bir şekilde yürüttükleri performans yönetimi sisteminin gerçek manada uygulanabilmesi için insan kaynakları yönetimi temel ilkeleri olan; verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik, katılımcılık ilkelerinin yönetici ve örgüt çalışanları tarafından benimsendiği ortak bir anlayışın oluşması gerekmektedir. Böylece oluşan bu kültür ile hedeflenen örgütsel performansa daha kolay ulaşılabileceği düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, s.V). İşletmeler, geçmişten bu yana yapmış oldukları işte sonuca ulaşip ulaşmadıklarını veya ulaşıtlarsa ne derece ulaştıklarını ölçmek amacıyla farklı performans ölçüm yöntemleri kullanmışlardır. İlk başlarda sadece parayla ifade edilen finansal ölçütleri baz almışken yöneticiler sonraları ise finansal olmayan önemli stratejik unsurları da baz almaya, ölçüm kriteri olarak kabul etmeye başlamışlardır. Örgütsel performans ölçümü olgusunun boyutları geniş olup, performansa ait başka alt boyutlarla açıklanabilmektedir. Bu bakımdan günümüzde kullanılmaya başlanılan performans ölçüm sistemleri ile geleneksel performans ölçüm sistemlerine aşağıdaki tablo üzerinde değerlendirdiğimizde aradaki gelişim ve değişim çok rahat görülebilmektedir (Yiğiter, 2009, s.9).

Tablo 11. Geleneksel ve yenilikçi performans ölçüm sistemlerinin karşılaştırılması.

GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ
Maliyet /Verimlilik Tabanlı	Değer Tabanlı
Performans /Kâr İlişkisi Odaklı	Performans ve Müşteri Odaklı
Kısa Dönem-Geçmiş ve Bugün Odaklı	Strateji-Uzun Dönem-Gelecek Odaklı
Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
Fonksiyonel Ölçüler Yaygın	Çapraz Ölçüler Yaygın
Standart Karşılaştırmalar	Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Bir Yaklaşım
Değerlendirme Odaklı	Değerlendirme ve Müşteriyi Üretim Faaliyetine Ortak Etme

Kaynak: (Tek ve Gümüş, 2006; Aktaran Yiğiter, 2009, s.10)

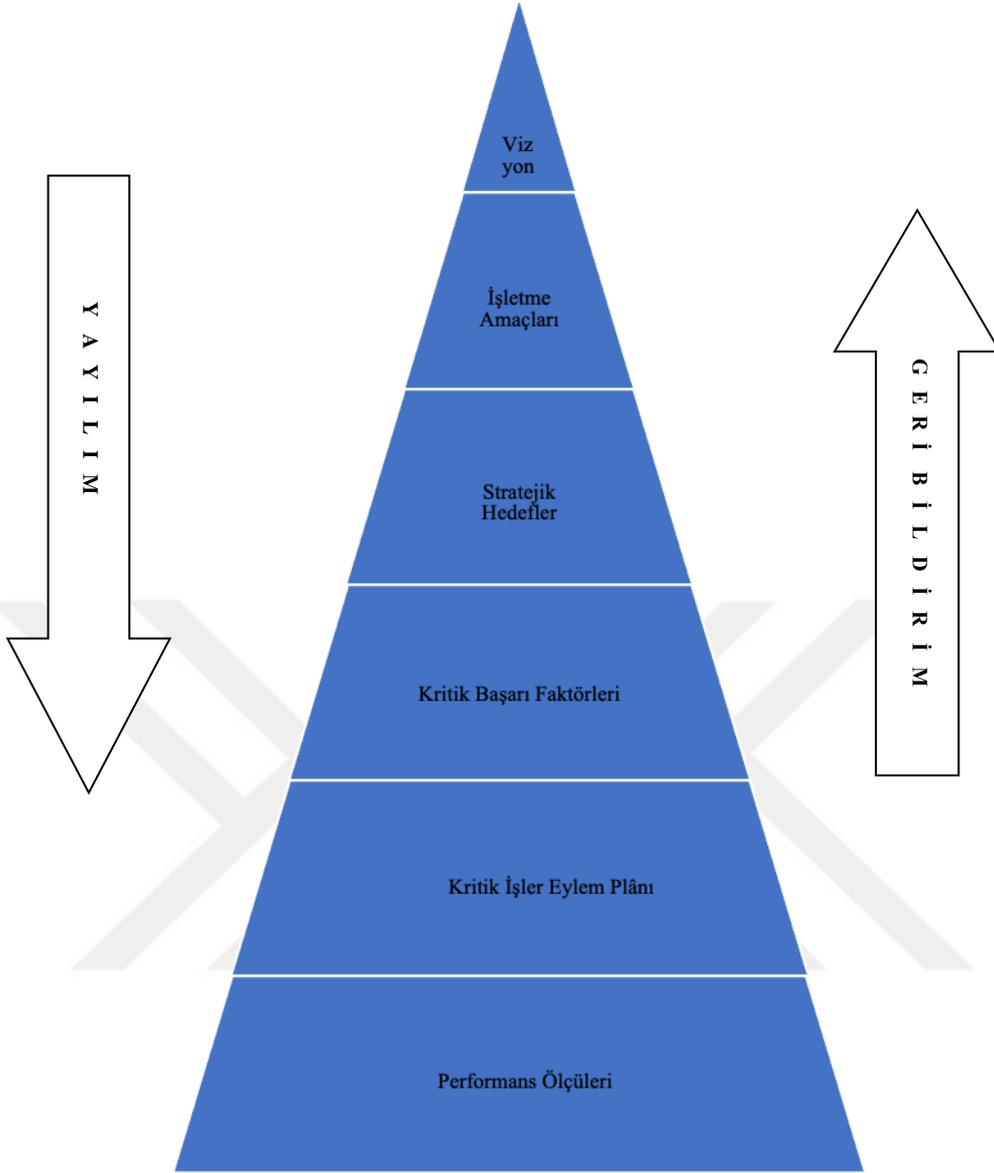
Yukarıdaki Tablo 11’de geleneksel performans ölçüm yöntemleri ile yenilikçi performans ölçüm yöntemleri yedi madde kapsamında karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Yapılan bu karşılaştırmada geleneksel ölçüm sistemlerinin genel olarak verimlilik üzerinden kâr odaklı olduğu görülürken, yenilikçi performans ölçüm sistemlerinin ise ürün veya hizmette değer tabanlı bir anlayışla katma değeri daha fazla olan faaliyetler üzerine odaklandığı görülmüştür. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, kısa dönem-geçmiş ve bugün odaklı, bireyselliğe önem verirken, yenilikçi performans ölçüm sistemleri ise, uzun dönemli stratejik bir yaklaşımla geleceğe bakmaya çalışan takım odaklı başarı üzerinde durmaktadır. Geleneksel ölçüm sistemlerinde standart karşılaştırmalar ve fonksiyonel ölçüler üzerinde durularak değerlendirilirken, yenilikçi performans ölçüm sistemlerinde, çapraz ölçüler yaygınlaşarak, gelişimleri devamlı izleyen ve değerlendiren bir yaklaşım oluşmaktadır. Hatta yenilikçi performans ölçüm sistemleri bununla da kalmayıp müşterinin işletmeyi benimseyebildiği, üretim tasarım faaliyetlerinde ortak olarak bulunabildiği bir temel felsefe ile yaklaşmaktadır. İşletmelerin mevcut kârlılığını devam ettirebilmesi adına gerek dış müşterilerin gerekse de çalışanların memnuniyetinin sağlanması adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerde büyük bir hassasiyetle üstünde durulması gereken en önemli mevzu, değer yaratan faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetlere daha çok önem verilmesi ve bir değer oluşturmeyen faaliyetlerden özellikle kaçınılması gerekmektedir. Bu kapsamda tüm

bu bahsedilen hususların en önemli stratejik unsuru çalışanlardır, yani iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çalışanların işletmeye kattığı artı değer sayesinde dış müşterilerin memnuniyeti sağlanmaktadır. Dış müşterilerin memnuniyeti ise, işletme tarafından arzulan ürün/hizmet satın alma tutum ve davranışını yükselteceği değerlendirilmektedir. Böylelikle işletme, arzu ettiği hedef ve amaçlarına ulaşarak kârlılığını ve dolayısıyla da varlığını devam ettirebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, geleneksel performans ölçüm sistemleri ile yenilikçi performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli fark; değişen, gelişen bakış açısı ve felsefedir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece kâr üzerinde dururken, yenilikçi performans sistemleri her konuda oluşan değer üzerinde durmaktadır.

Örgütlerde performans yönetim süreci, örgütlerin fonksiyonel ve örgütsel strateji ve hedeflerinin performanslarıyla birlikte uyum içerisinde yönetilmesi gereken bir döngüdür. Aşağıdaki şekil’de ifade edilmeye çalışıldığı gibi performans yönetim sürecinin amacı, daha aktif bir kontrol sistemi kurarak fonksiyonel ve örgütsel stratejilerin her türlü örgütsel etkinlik, süreç, iş ve çalışanlara yayılması ve yine bu sistem vasıtasıyla geri besleme sağlanarak elde edilen dönütlere göre en uygun kararların verilmesidir (Başat, 2009, s.24).



Şekil 19. Performans yönetim süreci için yayılım ve geri bildirim sistemi

Kaynak: (Bititci, Carrie, McDevitt, 1997, s.524; Aktaran Başat, 2009, s.24)

Şekil 19’da görüldüğü üzere performans yönetim sürecinde yayılım ve geri bildirim sürecinde; vizyon, işletme amaçları, stratejik hedefler, kritik başarı faktörleri, kritik işler eylem planı, performans ölçülerinin yukarıdan aşağıya doğru olarak yayılması; tabandan performans ölçüleri ile elde edilen bilgi ve verilerin de aşağıdan yukarıya doğru feedback yoluyla doğru bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Böylece, işletme üst yöneticileri yönetsel kararları alırken bu geri bildirimleri göz önünde bulundurarak en uygun kararları verebileceği düşünülmektedir.

Örgütlerde daha etkin bir performans ölçme sisteminin kurgulanması işletmeler için büyük bir önem ifade etmektedir. İlk aşama olarak yerinde kilit öneme sahip faktörlerin belirtilmesi, işletme açısından önemli sayılan finansal ve finansal olmayan amaç ve hedeflerin ortaya konulduğu taktirde, örgütsel performans sisteminin kurgulanması daha rahat olacaktır. Kurgulanan bu performans ölçüm sistemleri, yeni icatları, verimliliği arttıracak, çalışanları geliştirecek, pazarda konumlandırmayı ve müşteri hizmetlerine fayda sağlayacak ve kapsayacak biçimde olmalıdır (Yiğiter, 2009, s.17).

Örgütsel Performansın Boyutları, ile ilgili olarak geçmişten günümüze gerek işletme üst düzey yöneticileri gerekse de akademik camianın bu alandaki çalışanları tarafından, küreselleşen dünyamızda yaşanmakta olan çok yoğun rekabet ortamındaki işletmelerin gereksinim ve beklentilerini tam manasıyla karşılayabilen bir örgütsel performans ölçüm sisteminin bulunmadığı görülmüştür. Piyasada ve sahada uygulama olarak birçok işletmenin yalnızca finans tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullandığı görülmektedir. Ancak, bu ölçüm sistemlerinin işletme performansına etki eden unsurlarla ilgili hassas dengeleri görmemesi, tek taraflı yanlı ve eksik ölçüm, performansı etkileyen unsurlar arasındaki dengesizlik ve günübirlik kısa dönemli performans göstergelerini esas alması, gibi eksiklikler, bu ölçme sistemine getirilen temel eleştiri konuları olmuştur (Özbirecikli ve Ölçer, 2002, s.32). Bu tür problemlerden kaynaklı eksikliklerin üstesinden gelinmesi amacıyla, alanda yapılan araştırmalarda işletmelerdeki performans faktörlerinin çok boyutlu olmasından kaynaklı olarak, performans ölçümünün de çok boyutlu olması gerektiği araştırmacılar tarafından ileri sürülmüş ve bu noktada çok boyutlu performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir (Elitaş ve Ağca, 2006, s.350). Örgütlerde performans olgusuyla ilgili bugüne kadar geline süreçte, değişen ve gelişen bir süreç geçirildiği görülmektedir. Bu konuda araştıran kimi yazar, araştırmacı ve akademisyenlerin işletme performansı konusunda öncelikli gördükleri boyutlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Akal, 2005, s.25-35, Aktaran Başat, 2009, s.12):

Drucker, “müşteri hoşnutluğu, çalışan performansı, yenilik, yönetim gelişimi, iç verimlilik, sosyal sorumluluk ve işletme bütçesi” olmak üzere başlıca yedi alan belirlemiştir. Killmann, beş yol olarak adlandırılan “kültür, yönetim becerisi, takım kurma, stratejik yapı ve ödüllendirme sistemi” konuları üzerinden performans boyutu oluşturmaya çalışmıştır. Bu beş boyutu gelecekte örgütlerdeki en önemli boyutlar

olarak görmüştür. Peters ve Waterman, “*etkinliğe yönelme, müşteriye yakınlık, otonomi ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, değer güdüsü, basit yapı, kendi işine bağlılık ve hem katı hem esnek olma*” özelliği olmak üzere ortak sekiz kriter oluşturmuşlardır (Akal, 2005, s.25-35, Aktaran Başat, 2009, s.12). Chakravarty; stratejik yönetim yaklaşımında stratejik örgütsel performansın içindeki yararlı ölçümleri işletmenin uyum sağlama sürecine bir değer biçerek kalitesini ölçmesi üstünde durmuştur. Bu bağlamda da stratejik performans çalışmalarında örgütsel etkililik ve performans hususları ön plana çıkmaktadır. Chakravarty, örgütlerde üst düzey önemli kararların kalitesini, sürekli ve objektif olarak örgütsel performansın değerlendirilip değerlendirilmemesine bağlamaktadır (Chakravarty, 1995, s.252 Aktaran Başat, 2009, s.12). Deming, kendine göre önemli gördüğü on dört kriteri inceleyerek, bunları performans boyutu olarak görmüştür. Bunlar; “*Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kararlılık, yeni felsefeyi benimsemek, kaliteyi sağlamak için muayene bağımlılığına son vermek, sadece fiyat temeline dayalı işletme değerlendirme uygulamalarını terk etmek, tek bir tedarikçi ile çalışarak toplam maliyetleri en aza indirmek, planlama, üretim ve hizmet süreçlerini sürekli ve kararlılıkla geliştirmek, işbaşı eğitimini kurumlaştırmak, liderliği uygulamak ve kurumlaştırmak, korkuları yenmek, elemanlar arasındaki engelleri yıkmak, sloganları, özendirmeleri, çalışanlar için hedef belir-lemeyi ortadan kaldırmak, işgücü için sayısal kotaları, yönetim için sayısal hedefleri ortadan kaldırmak, insanların ustalıkları ile övünmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırmak, yıllık değerlendirme ya da liyakat sistemlerinden vazgeçmek, bireylerin kendi kendilerini geliştirmeleri ve eğitimleri için kuvvetli bir sistemi kurumlaştırmak, üst yönetimde bu ilkelerin uygulanmasına destek olmak ve katılmak*”tır. Lawler, geleceğin örgütlerinde yirmi bir öğüt adını verdiği bir performans boyut sistemini çalışmasında yer vermiştir. Buna göre; “*örgütün değişik bölümleri arasında uyum gereksinimi, katılımcı destek çalışmaları yürütenlere güven, örgütte bilgi, güç ve haberleri alt düzeylere kadar iletme, tüm örgüt üyelerinin tahmin geliştirme işlevine katılımlarını sağlama, düz, basit yapı, belli ürünler ya da müşterilerden sorumlu olma durumuna göre örgütsel birimleri gruplandırma yaklaşımı, rakiplerin performansını izleme ve mümkünse yönlendirme, bireysel olarak iş zenginleştirme, grup olarak iş tasarımına yönelme, görev kuvvetleri, sorun çözme ve grup süreci eğitimleri, pahalı olmayan hesaplama ve tahmin olanaklarının varlığı, örgütün tüm üyelerine açık, merkezi olmayan iletişim sistemi, ortak hedef ve standartların saptanması, dengeli fiziki*

yerleşim düzeni, karmaşık örgütler için küçük yerleşim alanları, değişik ödül sistemleri, bölgesel işgücüne uyumlu personel politikaları, istihdamda denge, işe alma politikaları, yüksek düzeyde eğitim, gelecek hayali, liderlik, kendi kendini güdüleme olanaklarını destekleme ve özendirme” gibi konuların gelecekte örgütlerde örgütsel performans boyutları arasında bulunacağını savunmuştur (Başat, 2009, s.12). Venkatraman ve Ramanujam, bir işletmede üç farklı boyutta performans ölçütlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu performans boyutlarından ilki ve en dar performans göstergesi olarak kullanılan şekli olan muhasebeye dayalı ölçütlerden (Kârlılık, öz sermayenin artışı ve getirisi, satışlardaki belirgin artışlar vb.) oluşan Finansal Performans’tır. İkinci boyut, bu finansal ölçütlere finansal olmayan operasyonel ölçütlerin eklenmesiyle ortaya çıkan İşletme Performansı’dır. İşletme performansını oluşturan finansal olmayan ölçütler; işletme tarafından yeni ürünlerin piyasaya sunuşu ve pazar payındaki pozisyon vb. ölçütleri içeren kriterlerdir. Üçüncü boyut ise, Örgütsel Etkilik’tir. Bu boyut, en geniş kapsamı olan bir stratejik yönetim aracı ve alanda en çok kavramsallaştırılan bir performans türü olarak nitelendirilmektedir (Bakoğlu, 2001, s.42).

Performans, çok yönlü, geniş ve oldukça zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın aşağıda belirtilen yedi boyut arasındaki karmaşık içsel ilişkileri neticesinde oluştuğu belirtilmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Bengirliay, 1999, s.9):

“Etkililik (effectiveness)

Etkenlik (efficiency)

Kalite (quality)

Verimlilik (productivity)

Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)

Yenilik (innovation)

Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)”

Etkililik, kavramının yönetim bilimleri alanında yer bulması, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonrasına denk gelmektedir. Ekonomi bilimine ait olan bu terim, diğer bilim dallarına da yayılarak kullanım alanı bulmuştur. Örgütlerin amaç ve hedefleri

doğrultusunda gerçekleştirmeye çalıştıkları faaliyetlerin neticesinde, örgütlerin amaç ve hedeflerine varabilme düzeylerini tespit eden bir performans göstergesidir.

Pfeffer ve Salancik, örgütsel etkililiği “*Örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının dışsal bir standardı*” olarak ifade etmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009, s.2). Taylor’a göre örgütlerde etkililik; üretimde maksimum düzey, maliyetlerde minimum düzey ve teknolojiye de maksimum düzeye ulaşma gibi unsurlarla oluşabilecek iken, Fayol’e göre ise, örgütsel etkililik; örgütte açıkça ortaya konulmuş bir disiplin ve otorite sisteminin bulunması ile oluşacağı düşünülmektedir (Başat, 2009, s.16).

Etkililik kavramı, eğitim-öğretim kurumları olan okullar açısından okul etkililiği şeklinde bu alanda edinmiştir. Okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel olmak üzere üç farklı amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan örgütsel amaç; varlığını sürdürerek örgüt olarak var olmak, yönetsel amaç; eğitimin niteliğini yükselterek eğitilmiş birey sayısını artırmak, eğitsel amaç ise; hedeflenen davranışlar doğrultusunda hizmet alan öğrencilere bu davranışları kazandırmaktır. Hizmet sektöründe yer alan okulların etkililiği, bu üç ana amaçları hedeflenen bir düzeyde yerine getirebilmeleri ile ifade edilebilir. Okulların etkililiğiyle ilgili yapılan araştırmalarda okul girdi unsurları ile eğitim sürecinin çıktılar üstündeki etkisi incelenmekte ve sonuç olarak da öğrenci başarısı temel çıktı olarak değerlendirilmektedir. Öğrenciler için uygun bir öğrenme ortamı sunan okullar etkili okullar olarak kabul edilmekte ve bu eğitim-öğretim hizmetini sunan okulların öğrencilere; hem psikomotor, hem bilişsel, hem duyuşsal, hem de sosyal ve estetik bakımdan çocukların seviye ve dönemlerine uygun ihtiyaçlarını karşılayan okullar olarak görülmektedir. Okul etkililiği ile ilgili öncü çalışmaları olan Edmonds’a göre etkili okullarda; kuvvetli bir yönetsel önderlik, tatmin edici bir öğrenci başarısı, disiplinin hissedildiği, ancak baskı boyutunda olmayan bir örgütsel okul havası bulunmaktadır. Bu tür bir iklimin bulunduğu eğitim kurumlarında, öğrencilerin temel becerileri kazanmalarına önem verilerek, onların gelişimleri devamlı izlenir ve kaynakların eğitim-öğretim amaçları sınırları içerisinde değerlendirilmesine özen gösterilmektedir (Yüner ve Özdemir, 2020, s.390).

Etkenlik, “*işletmenin amaca ulaşabilme yeteneği*” veya “*arzulanan sonuçların elde edilmesi*” olarak ifade edilmektedir (Çalış Duman, 2020, s.78). Örgütlerin hedef ve amaçlarına yönelik bir kavram olan etkenlik, performansın

toplamını özetleyen bir göstergesi olmakla birlikte örgütlerin belirlenmiş amaçlarına varma seviyesini gösteren bir kriterdir. Örgütlerin yeterlilikleri şeklinde de ifade edilen bu kavram, örgütte yürütülen iş, işlem ve yürütülen süreçlerin bir değerlendirilmesidir. Örgüt yöneticileri bakımından ise etkenlik; başka neler yapmalıyız, nereye varmalıyız, nasıl daha da iyiye ulaşabiliriz, sorularına cevap oluşturmaktadır. Örgütlerde etkenlik durumunun ölçülmesi kısaca örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirmeyi planladıkları ile neticede elde ettikleri arasında yapılan bir değerlendirmedir (Akal, 2002, s.13). Etkenlik, örgütün mevcut kaynaklarını ne kadar, nasıl daha iyi değerlendirdiğini gösteren, etkililikten daha dar kapsamlı terimdir. İşletmede üretim faaliyeti için ne miktarda girdinin bulunduğunu, sağlanmış olan bu girdinin ne kadarının çıktıya dönüştürüldüğünün ve ne kadarının mekanizma tarafından işletildiğinin bilinmesi etkenlik seviyesini göstermektedir. Etkenlik kavramı sadece örgütün işletilen gücü şeklinde de ifade edilebilir (Başaran, 1992, s.134).

İşletmelerin belirli bir zaman için planlamış oldukları üretim miktarını belirlenen zaman sonunda gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler neticesinde yakalamalarında etkililikten bahsedilebilir; fakat işletmenin pazardaki rakipleri bu işletmenin yakalamış olduğu üretim miktarının üstünde bir üretim miktarını yakalamış ise bu işletmenin etkenliğinden bahsedilemez. Bu kapsamda bir işletmenin belirlenmiş üretim hedeflerine ve belirlenmiş üretim standartlarına en üst seviyede ulaşması mümkün olabilirken, aynı işletme etken olmayabilir çünkü piyasadaki standartlar, işletmenin belirlediği standartlardan daha yüksek olabilir, dolayısıyla bu standartların altında kalan hedeflerin ulaşılması neticesinde etkenliğe ulaşamamış olmaktadır. Kaldı ki işletmenin dışındaki çevre, değer ve normlarının altında hareket etmek, etkin olmayan neticeler de doğurabileceği gözden kaçırılmaması gereken bir husustur. Bunun için, doğru ve yerinde normları tespit etmek ve gerektiğinde bunları realize etmek gerekmektedir (Başat, 2009, s.17).

Kalite, tanım bakımından kişilere göre değişebilen bir kavramdır. Bu da, kalitenin içerik bakımından çok geniş olmasından kaynaklanmaktadır. En yaygın olarak bilinen tanımı, “*Standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluk*” tur. Başka bir diğer tanımlama ise, “*Kullanıma uygunluk*”tur. Bu tanıma göre kalite, bir ürünün kullanıcılarının almış oldukları üründen zihinsel beklentileriyle kendi ihtiyaç durumları yönünde oluşan duygudur. Alanda kalite yaklaşımları içerisinde önemli bir

yere sahip olan Toplam Kalite Yönetimi'nin odak noktası müşteridir. Bunun için, kaliteyi tanımlarken de, ürün veya hizmeti alanları referans almaktadır. Günümüzde ise kalite; “*Müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerini karşılamak ve ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek*” şeklinde tanımlanmaktadır (Yamak, 1998, s.86). Kalite, en basit tanımlamasıyla, “*Müşteri isteklerine cevap verebilmek*” tir. Tarihte kalite ile ilgili ilk kayıtlar MÖ 2150 yılına kadar ulaşmaktadır. Ünlü Hamurabi Kanunları'nın 229. maddesinde “*Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.*” (Şimşek, 2001, s.15). Joseph M. Juran, kalite yönetim anlayışının evrensel bir süreç olduğunu ve bunun da “*Plânlama, kontrol ve iyileştirme*” aşamaları olarak üç kısımdan meydana geldiğini ifade etmiştir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.183).

Verimlilik, en az maliyet(kaynak) ile maksimum kazanca(çıkıtıya) ulaşma olarak ifade edilebilir en kısa şekliyle. Yani bir işletmede üretim aşamasında dönem başında belirlenmiş olan standart ve amaçlardan ayrılmadan en az girdi unsuruyla en fazla çıktı unsurunun elde edilmesidir verimlilik. Genel manada ise, ürün çıktılarının girdilere oranı olarak ifade edilmektedir (Başat, 2009, s.19). Verimlilik konusunda; işgücü verimliliği, toplam faktör verimliliği, sermaye verimliliği, gibi boyutların da verimlilik ile birlikte alt boyutlar olarak düşünülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla finansman, iş gücü, hammadde ve teknolojinin tek tek ayrı bir biçimde verimlilikleri ölçülüp, değerlendirilebilmektedir. Verimliliğin takibi ile üretim yakın olarak takip edilebilmekte, süreçte sapmalar bulunuyorsa müdahalede edilerek, hammadde, malzeme ve zamandan kazanç elde edilerek, maliyetler azaltılabilir ve üretim miktarı yükseltilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2018, s.17).

Çalışma yaşamının kalitesi, hakkında birçok tanım yapılmış olmakla birlikte, üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmış net bir tanımlama yapılamadığı görülmektedir. “*İşin insancillaştırılması*”; Almanya’da, “*Çalışma koşullarının iyileştirilmesi*”; Fransa’da, “*İşçinin korunması*” ise; Doğu Avrupa Ülkelerinde kullanılan anlamlardır (Erdem ve Kaya, 2013, s.136). Alandaki yapılmış olan farklı çalışmalarda, çalışma yaşamı kalitesi olgusunun başka yönleri üzerinde de durulduğu görülmektedir. Mesela, bazıları fiziksel ve psikolojik iyi olma halinin korunması üzerine odaklanırken başka araştırmacıların, iş çevresinin iş performansını artırdığı

düşüncesi üstünde yoğunlaştığı, bazılarının da, çalışma yaşamı kalitesinin, iş yaşamını ve toplumsal yabancılaşmayı azaltması yönü üzerinde durmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013, s.136). Yapılmış olan tüm bu bilgilerden yola çıkarak çalışma yaşamı kalitesi; çalışanların huzur ve güven duyabilecekleri bir iş yerinde iş hayatlarını devam ettirebilmek için zaruri ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların yeteneklerinin farkına vararak kendilerini geliştirmelerine imkân tanındığı, yine kendilerini faydalı oldukları hissini verildiği bir ortamdır.

Araştırmalarda, işgörenlerin çalışma yaşam kalite algılarının yükseldiği zaman; iş memnuniyeti oranlarının yükseldiği, işgörenleri pozitif yönde etkileyerek işyerinde uzun süre devam etmelerini teşvik ettiği, işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumlarına ait olma duygusu içerisinde olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın, performansların ve iş verimliliğinin olumlu yönde geliştiği, nihayetinde de örgütteki yaşam kalitesinin arttırdığı görülmektedir (Çalış Duman, 2020, s.86). İş hayatında işletmelerde çalışma yaşamının kalitesini daha da arttırmanın önemi fark edilmiş ve dolayısıyla bunu artırma çalışmalarında ana hedeflerin çalışanlar bakımından, uygun şartlarda bir çalışma ortamı, işverenler bakımından ise, örgütsel etkililik ve verimliliği sağlamak olarak ön plana çıktığı değerlendirilmektedir (Lau, 2000, s.428, Aktaran Başat, 2009, s.19).

Yenilik (innovation), toplumlar tarihi süreçleri içerisinde; siyasi, sosyokültürel ve ekonomik şartlar altında gelişim ve değişim içerisinde ilerlemiştir. Yenileşme rüzgarına katılmak için bireysel adımlar, uyum sağlama çalışmaları ve yatırımlar hususunda ciddi manada zihni çalışmalar içerisine girilmiş ve bu konuda günün gerektirdiği değişim ve üreticilik yetenekleri arttırılmaya çalışılmıştır. Bu yaşanan global gelişmeler değişimi tetikleyen başka bir olgunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur, o da yeniliktir (Çağlar, 2015, s.6). Yenilik (inovasyon), uzun dönemli bir performans göstergesi olup, değişim, risk alma ve yeni farklı bir tarzda üretme gibi unsurlarla birleşip bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Bir işletmenin yenilikçi sayılabilmesi, öncelikle yenilikçi bir ruha sahip olunması ve zaman içinde kazanılmış olan alışkanlıkların var olması ile mümkündür. Ayrıca örgütte bulunanların aynı kâr-maliyet hesabı ve sorumluluğu gibi yenilikçilik hususunda da sürekli bir hesap ve sorumluluk duygusu içerisinde olması gerekmektedir (Akal, 2005, s.53-58, Aktaran Başat, 2009, s.20).

Değişim, genel manada teknolojik ve bilimsel gelişmelerin hayata geçmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Fakat örgütlerin değişimi, öncelikle yöneticilerin kişisel değişimleriyle ilgilidir. Kaldı ki yöneticiler kişisel olarak kendileri değişmeden içinde buldukları örgütü değiştiremezler. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için yöneticinin değişmesinin yanında ayrıca çevrenin de bu değişimi onaylaması ve desteklemesi gereklidir, çünkü örgütün içinde bulunduğu çevrenin benimsemediği bir değişim hareketinin hayata geçmesi ve etkili olması çok zordur. Bu hususta da çevrenin örgütsel değişimi kabulünü görebilmek yapılmakta olan işin, hizmet verilen müşterilere işletmeden beklentilerini karşılayabilme yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır. Müşterilerin bu beklentisini karşılayabildiğimiz sürece onlar işletmeyi her zaman tercih edecekler ve böylece işletme büyüyebilecektir. Tabiki bu hususta onlara işletmenin sunabildiği mal ve değerlerin daha iyi olduğu konusundaki güven, inanç ve işletmedeki değişim kabiliyetiyle ilgili olduğunu unutmamak gerekir. Değişimi sistematik bir şekilde ele alacak olursak; örgütler dış çevresinden aldıkları input'ları üretim süreci içerisinde değiştirir ve elde ettiği output'u tekrar dış çevreye aktarır. İnter-süreç-output biçimindeki bu sistem akışı ne denli devamlı ve düzenli ve ne kadar da geniş bir alanı kapsıyorsa, örgütün başarılı olma ihtimali o kadar yüksektir. İşletme üzerinde bu denli etkili olan dış çevre unsurlarının başlıcaları şunlardır; *“Küreselleşme, Teknolojik değişim, ekonomik gelişmeler, sosyal eğilimler, global rekabet, bilinçli müşteri, uluslararası ticarette standardizasyon, Dünya politikalarında değişim, Kamu ekonomisinin ve yönetiminin sorunları”*dır (Çağlar, 2015, s.13).

Günümüz küresel rekabet piyasalarında her geçen gün farklı ve yeni değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişimin hızı o kadar artmıştır ki, işletmelerin bu hıza uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olması adeta bir zorunluluk hâline gelmiştir. Yani geçmişte yaşanan problemlere bulunulan çözümler bugün nasıl yetersiz kalıyorsa gelecekte de karşılaşılan problemlerin çözümlerinde de yetersiz kalınacağı bilinmeli ve ona göre işletmeler bu konuda kendilerini hazır bir hâle getirmelidir, dolayısıyla yenilik boyutu önemli bir performans göstergesi olmaktadır işletmelerin hayatiyeti bakımından.

Kârlılık ve bütçeye uygunluk, tüm organizasyonlar için ana amacı ifade etmektedir. Kâr; işletmelerin bir dönemde sağladıkları gelirlerinden aynı dönemde yaptıkları giderlerinin çıkarılması sonucunda geriye kalan artı bölümdür. Kârlılık ve

kâr işletmenin toplam gelir ve giderleri arasındaki bir ilişkiyi ifade etmektedir. Kârlılık bir işletmelerde en fazla kullanılan ve en önemli başarı ölçüm aracıdır, çünkü kârlılık, likidite ve sermaye yapısıyla ilgili bilgi veren ve etkileyen en önemli unsur olmaktadır (Başat, 2009, s.21).

Bütçeye uygunluk boyutu ise, işletmelerde yapılan faaliyetlerin yapılmış olan planlamalara uygunluk durumunu ve bu planlara göre faaliyetlerin yürütülüp yürütülmediğini bakarak bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirmektir. Örgütlerde bütçe ve bu bütçeyi kontrol görevi, planlama unsurları olan; zaman, para, miktar, kalite türünden biri veya birkaçı ile gerçekleşen değerlerin analizi ve sentezi ile ilişkiler kurularak yerine getirilir. Bu kapsamda; planlanmış değerler ile işletmenin faaliyetleri sonucunda gerçekleşen değerleri arasındaki farkın az olması, işletmenin bütçeye uygunluğu sağlamaya çalışması bakımından gösterdiği pozitif performansı göstermektedir (Akal, 2005, s. 65). Bütçe kontrol ve denetim çalışmalarının yönetim sürecinin en etkin araçlarından olduğu, bununla birlikte yerinde uygulandığı zaman, işletmede denetime sağladığı fayda kadar yönetim faaliyetinin diğer unsurları olan planlama ve koordinasyon çalışmalarına da destek olduğu görülmektedir. Bu yönüyle de bütçe kontrol ve denetim sistemi yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Candan, 2007, s.25).

Stratejik yönetim alanında örgütsel performansın göstergeleri incelenirken esas alınan ekonomik ve örgütsel olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Rekabet ve dışsal pazar faktörlerinin önemi ekonomik yaklaşımla ele alınırken, davranışsal ve sosyolojik paradigmlar ile onların çevreleriyle olan uyumu da örgütsel yaklaşımla ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılar da her iki faktörü de belirleyici olarak kabul etmektedir. Bu kapsamda örgütsel performans; örgüt kültürü, örgütsel uyum, örgütsel yetenek ve öğrenme, stratejik gruplar ve endüstri yapısı, liderlik, vizyon ve örgütsel kaynaklar gibi örgütün iç ve dış çevresini etki altına alan faktörlerden etkilenmektedir (Cingöz, 2011, s.165). Örgütsel performansı etkileyen faktörlerin bazıları; kişisel faktörler, yönetim anlayışı ve liderlik faktörü, takım faktörü, sistem faktörü, çevre faktörüdür (Öztürk, 2006, s.17).

Çok yönlü, geniş ve oldukça zengin bir kavram olan performans, yukarıda açıklanan yedi boyut arasındaki içsel ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bir örgütün belirlenmiş amaç ve hedefleri doğrultusunda performansını ortaya koyabilmesi adına bu boyutlara hassasiyet göstermesi gerektiği gibi

hususlarda bilinçli bir şekilde davranması halinde başarıya ulaşabileceği düşünülmektedir. Özellikle bu işletmelerin bir eğitim kurumu olduğu düşünüldüğü takdirde daha büyük bir önem taşımaktadır. Etkili ve etken bir okul, mevcut kaynakları en verimli bir şekilde değerlendirerek her açıdan kendini geliştirip potansiyeline ulaşmak için öğrencilerine uygun alanlar sunarak, hedeflerine varabilen kurumlardır. Eğitim-öğretim kurumları birer sosyal sistemler olup, çevreleriyle karşılıklı uyum süreci içerisinde bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının zaman içerisinde etkilediği veya etkilendiği pek çok alan ve paydaş yer almaktadır. Bununla birlikte, bütün okulların sosyokültürel ve ekonomik yapı ve imkânlar bakımından farklılıkları olmaktadır. Bu değişkenlikler kurum çıktılarını, dolayısıyla da eğitim kurumu işletmesinin etkililiğini de etki etmektedir. Eğitim kurumlarının etkililiğini her ne kadar birçok unsur ve beklenti etkilese de etkili okullar incelendiğinde göze çarpan ortak niteliklerin; okul liderinin kendi yöneticilik başarısı, pozitif ve iyi bir okul iklimi, nitelikli ve motivasyonu yüksek öğretmenler, öğrencilerden akademik başarı beklentisinin yüksekliği, kurumun ilgili paydaşların katılımını sağlayarak daha nitelikli bir iletişim kurması olduğu görülmüştür. Etkililiği ve etkenliği tam manasıyla sağlayabilmiş bir eğitim kurumu verimliliği de kolay bir şekilde yakalamaktadır. Böylelikle okul içerisinde öğrenci kalitesinden öğretmen kalitesine; süreç kalitesinden yönetim kalitesine, girdi kalitesinden çıktı kalitesine kadar birçok alanda kalite anlayışı, hem kurumsal bir yapının oluşmasına hem de çalışanların kişisel olarak kendisini kurumsallaştırmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de örgütlerde insan en önemli unsur ve performans aracı olarak görülmekte ve günümüzde bu durum daha da önemli bir hâle gelmektedir. Bu çok önemli husus, çalışma yaşam alanının kalitesini de doğrudan önemli bir hâle getirmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumu olan özel okul işletmelerinde de; çalışanlar ile ilgili; fiziksel çalışma koşulları, ücret, kurum kültürü, liderlik, işbirliği, bilgi ve beceri geliştirme, iletişim, işiyle bütünleşme, takdir, teşvik, tanınma, karar alma, sorun çözme ve nihayetinde kurumuyla bütünleşip benimseyerek yönetime katılma gibi benzeri hususlar, çalışanların çalışma yaşam alanındaki kalite anlayışı adına çok önemli hususlar olduğu görülmektedir. Bu hususlar, örgütlerde dikkat edildiği zaman çalışanların işyerleri ile ilgili algıları olumlu yönde etkileyerek örgüt performansına olumlu yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim örgütlerinde yenilik süreci çok önemli görülmesi gereken hususlardan biridir, çünkü yeniliğe ve değişime en açık olması gereken kurumlar eğitim kurumları olup, toplumun önderi olma gibi bir hususiyete sahiptirler. Bu süreci etkileyen içsel ve dışsal faktörler göz önünde bulundurularak çağın gereklerine göre eğitim kurumları gerekli gelişmeleri ve değişmeleri örgütlerine yansıtarak daha nitelikli öğrenciler yetiştirmeyi örgüt felsefesi hâline getirerek öğrenen örgütler olması gerekmektedir. Tüm bu belirtilen boyutlarla birlikte, işletme olmanın ana amaçlarından biri olan işletmenin kârlılığı ve bütçeye uygunluk hususu da en önemli konu hatta bir işletmenin varlık sebebi olduğu değerlendirilmektedir. Eğer bir işletme hem maddî hem de manevî dediğimiz görünmeyen algısal hususları kontrollü bir şekilde iyi yönetebildiği zaman hedeflediği kârlılık oranlarını fazlasıyla yakalayabilecektir.

İşletmeler üzerinde dış çevre unsurları denilen küreselleşme, teknolojik değişim, ekonomik gelişmeler, sosyal eğilimler, global rekabet, dünya politikalarındaki değişim gibi benzeri birçok unsur bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel işletme performansını etkileyen dış çevre unsurlarının yanında bireysel ve örgütsel faktörler de örgütleri doğrudan etkilemektedir. Böylesine etki unsurlarının yoğun olduğu günümüz şartlarında tüm örgütlerin örgütsel performanslarıyla ilgili çalışmalara büyük önem vermeleri ve takip etmeleri gerektiği düşünölmektedir. Ancak bu alanla ilgili yapılmış olan çalışmalardan yola çıkıldığında, bir örgütte sadece finansal kriterlerle veya oranlarla örgütsel performansın ölçölmeye çalışılmasının yeterli olmadığı, örgütsel performans ölçme çalışmalarında niteliğe yönelik kriter ve değerlerin de yer alması gerekmektedir. Bu kapsamda gerçek objektif örgütsel performans görmek isteyen örgütlerin finansal performans göstergelerinin yanında finansal olmayan performans göstergelerine de önem vermesi gerektiği düşünölmektedir.

2.3.2. Örgütsel Performansın Ölçölmesi

Performans, bir işyerindeki çalışanın veya çalışan grubunun, birim veya örgüt amaçlarına, niteliksel ve niceliksel olarak sağladığı katkının toplamı olduğu yukarıdaki bölümlerde ifade edilmişti. Bu sebeple, bir işletmede kişilerin işte göstermiş oldukları performansları, örgüt geneli bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Performansı yüksek olan örgütler, daha az kaynak veya benzer derecede kaynaklarla daha yüksek verim ve kalitede mal veya hizmet ortaya koyan

çalışan gruplarının olduğu örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütler; günlük, haftalık ve yıllık olarak verimlilik ve kalitelerini sürekli olarak arttıran, misyon ve hedeflerine ulaşan örgütlerdir. Örgütsel performans, bağımlı bir değişken olmasına karşılık, ölçülmesi oldukça zor olan bir değişkendir. Örgütsel performansın tespitinde subjektif ve objektif ölçütleri tercih edilebilmektedir. Genel olarak örgütsel performansın ölçülmesinde finansal verilere dayalı objektif veriler tercih edilmekle birlikte, algıya dayalı olan subjektif veriler de tercih edilebilmektedir. Birçok araştırmada finansal ve finansal olmayan veriler arasında pozitif yönlü oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Özdemir ve Dulkadir, 2017, s.28).

Ittner ve Larcker, hisse senetlerinin fiyatları ile finansal olmayan varlıklardan olan müşterilerin memnuniyet düzeyi ve marka sermayesi gibi unsurlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aboody ve Lev, maddî olmayan kaynak ve varlıklarla hisse senedi değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Ely ve Waymire ise, yaptıkları araştırmada örgütlerin işletmelerine kazandırdıkları ticari marka, patent ve maddî olmayan diğer varlıklar ile işletmenin hisse senedi fiyatları arasında hem olumlu hem de istatistiksel manada bir anlamlılık görmüştür (Ely and Waymire, 1999, s.30). Jeffrey Pfeffer, örgütlerin rekabette başarılı olabilmeleri için en önemli unsurun insan olduğunu ve yöneticilerin işletmedeki çalışanlarının performansları üzerinde yoğunlaşarak, onlar üzerinden bir strateji ile rekabet edebileceklerini savunmuştur (Bingöl, 2002, s. 98).

Örgütsel performans, stratejik yönetim alanında oldukça önemlidir, çünkü uygulanan stratejinin doğruluğu veya örgütün faaliyetlerinin yerindeliliğinin test edilmesi anlamına gelmektedir performans. Bununla birlikte performans ölçümü, bir yönetim aracı olmasının yanında, işletmelerin paydaşlarına hesap verebilme sorumluluğunun en önemli araçlarından biridir. Bu sebeple performans ölçümü ile elde edilen sonuçların, hem işletmenin etkin ve verimli yönetilmesine, hem işletme dışındaki paydaşlara hesap verilebilmesi sorumluluğu çerçevesinde oluşturulan raporlama ile daha nitelikli bir yönetim anlayışına yardımcı olma şeklinde bir faydası bulunmaktadır. Dolayısıyla, performans göstergelerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi, işletme performansının daha etkin yönetilmesinde çok önemli bir role sahiptir (Cingöz, 2011, s.148). Günümüze kadar geliştirilen performans ölçüm yöntemleri, finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında sebep-sonuç ilişkisi öngörüsünde bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, finansal olmayan

performans göstergeleri finansal performans göstergelerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu sebeple bu ilişki, nihayetinde örgütsel vizyon, strateji ve amaçlara yön vermektedir (Yiğiter, 2009, s.2).

Örgütlerin performans ölçümlerine ihtiyaç duymalarına sebep olan unsurlar şunlardır: “*Kaynakların Etkin kullanımı, İç ve dış örgüt kontrolü, Müşterilerin isteklerinin belirlenmesi, Kıyaslama yapma, Teknolojik ilerlemelere ve değişen durumlara uyum sağlayabilme, Örgüt stratejilerinin saptanması ve faaliyete geçmesini sağlamak, Çalışanları değerlendirebilmek.*” (Çelik, 2019, s.92). Andriessen’in çalışmasında finansal olmayan varlıkların ölçülmesi hususundaki gereklilikler şöyle sıralanmıştır (Ittner, 2008, s.262, Aktaran Yiğiter, 2009, s.49):

- *Finansal olmayan kaynakların yönetilmesi zorunluluğunun ortaya çıkması,*
- *Yönetimin maddî olmayan varlıkların ölçümüne ve yönetilmesine odaklanması,*
- *İşletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesi zorunluluğu,*
- *Kaynak temelli stratejilerin geliştirilmesi,*
- *Faaliyetlerin denetlenmesi gereği,*
- *Faaliyetlerin sonuçlarına dikkat edilmesinin önemi,*
- *İşletmelerin bir bütün olarak kabul edilerek, yönetilmeye başlanması.*

Yukarıda belirtilen gelişmeler ve sebepler, maddî olmayan performans ölçümlerini daha da önemli kılmaktadır. Finansal olmayan ölçümlere odaklanmanın, verilecek kararların doğruluk payını artırması ve finansal olmayan performansın yöneticilerin kısa dönemli bakış açılarını değiştirdiği gibi iki önemli sebebi vardır. Finansal performans ölçümleri belirsizlik ve risk altında verilmiş olan kararların sonuçları üzerinde durmaktadır. Mesela, kârlılık bir işletmede ana amaçlardandır, ancak ileri dönük finansal performans durumlarını tahmin edebilmek için yeterli düzeyde bir kontrol oluşturmamaktadır. Finansal olmayan performans ölçümleri olan; ürün ve hizmet kalitesi, pazar payı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, yenilik ve icatlar, çalışanların geliştirilmesi gibi örgütlerin farklı hiyerarşik seviyeleri için daha manidar ve kontrol altında tutulabilir olmaktadır. Bu ölçümler ve sonuçları

gelecekteki örgütsel performans için daha bütüncül ve objektif bir gösterge olmaktadır (Horngren, 2004, s.209).

Örgütsel Performans, bireylerin kendi performanslarından başlayarak tüm örgütün performansına pozitif veya negatif yönlü etkileyen bir etkileşim zinciri olduğu için bireylerin performansı toplamda örgütü etkilerken, örgütün performansı da çalışan bireyleri etkilediği bir dönüşüm sistemi olmuştur. Bu dönüşüm sürecinde görülmeye çalışılan niceliksel veya niteliksel sonuçların, bilhassa işletme ve paydaşlar açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Bu öneme binaen performansın ölçülmesi ve ona göre tedbirler alınması, her zaman üzerinde durulan bir konu olmuştur ve tarihsel süreç içerisinde gelişim ve değişim yaşayarak günümüze kadar ulaşan bir olgu olmuştur. Öncelikle örgütsel performans finansal verilere göre ölçülürken, zaman içerisinde sadece finansal verilere göre bir performansın ölçülmesinin yetersiz olduğu görülmüş ve subjektif veriler denilen algıya dayalı performans ölçümü geliştirilmiştir. Özetle bu gelişim ve değişim süreci, yüksek kârı, en düşük maliyette ve en çok üretimi hedefleyen geleneksel işletme anlayışından, günümüzdeki rekabet koşullarının gereği olarak iç ve dış müşteri memnuniyeti, yenilik, kalite, gibi çok farklı performans ölçütleri üzerine yoğunlaşan bir anlayışa dönüşüm olarak ifade edilebilir. Alanda yapılan araştırmalar, yalnızca finansal göstergeleri baz alan performans ölçümlerinin, örgütler için önemli olan unsurların ölçülmesinde yetersiz kaldığını göstermektedir. Özellikle, performans ölçümü zor olan hizmet sektörlerinde çıktılarının soyut olmasından dolayı, bu durum daha çok kendini hissettirmektedir.

Yapılan araştırmalarda da bu performans ölçüm yöntemi ile finansal verilere dayalı performans ölçüm yöntemi arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca finansal yöntemlere dayalı örgütsel performans ölçüm yöntemi sadece işletmenin finansal verilerine dayalı bir performans ortaya koyarken, algıya dayalı bir performans yöntemi ise, paydaşların niteliksel algılarıyla örgütün daha derinlere inen boyutlarını ele alabilen verilere dayalı bir performansı ortaya koymaktadır. Örgütler, büyümek ve hatta hayatlarını devam ettirebilmek adına yürüttükleri faaliyetler neticesinde optimum düzeyde kâr ve verim elde etmek zorunluluğu içerisindeyler. Küreselleşen günümüz dünyasında hayatiyetlerini ve kârlılıklarını güçlendirmek isteyen örgütlerin performans parametrelerini çok iyi analiz ederek, maddî olmayan

varlıkları idare edebilme ve değer oluşturabilme yeteneklerini güncelleyebilmeleri rekabet üstünlüğü adına en önemli hususlar haline geldiği değerlendirilmektedir.

Tablo 12. Geleneksel ve yenilikçi performans ölçüm sistemlerinin karşılaştırılması

GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ
Maliyet /Verimlilik Tabanlı	Değer Tabanlı
Performans /Kâr İlişkisi Odaklı	Performans ve Müşteri Odaklı
Kısa Dönem-Geçmiş ve Bugün Odaklı	Strateji-Uzun Dönem-Gelecek Odaklı
Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
Fonksiyonel Ölçüler Yaygın	Çapraz Ölçüler Yaygın
Standart Karşılaştırmalar	Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Bir Yaklaşım
Değerlendirme Odaklı	Değerlendirme ve Müşteriyi Üretim Faaliyetine Ortak Etme

Kaynak: (Tek ve Gümüş, 2006, Aktaran Yiğiter 2009, s.10)

Geleneksel performans ölçüm sistemleri; kısa dönemli geçmiş ve bugün üzerinde duran, bireysel başarı odaklı, maliyet ve verimlilik üzerinden hareketle kâr ve performans elde etmeye çalışmış, bunun için de fonksiyonel ölçülerin kullanıldığı, değerlendirme odaklı standart karşılaştırmaların yapıldığı bir sistem üzerine inşa edilmiş iken, yenilikçi performans ölçüm sistemleri; stratejik olarak u-zun dönemli ve gelecek odaklı, grup başarısı tabanlı, iç ve dış müşteri odaklı değerlendirilmelere ağırlık veren çapraz ölçülerin yaygın olduğu, gelişmeleri takip eden, katma değere çok önem veren bir yaklaşımdır. Bu bağlamda işletmelerde önemle üzerinde durulması gereken konu, değer yaratan faaliyetlere ağırlık vererek, çalışanların memnuniyeti üzerinden işletmeye kazandırılan katma değer ile dış müşterilerin memnuniyetine ulaşmak, için stratejik bir vizyon ve amaçla uzun süreli bir gelecek perspektifi çerçevesinde yeniliklere açıklık olmalıdır.

Finansal Performans Ölçümleri, bir işletmenin finansal durumu bakımından planlanan hedeflere ne kadar varabildiğinin ve nihayetinde işletmenin finansal açıdan elde ettiği başarının bir tespiti. Bu tespit, işletmenin finansal durumunun, yatırımlarının, riskinin ve güvenliğinin finansal veriler üzerinden ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Finansal performans ölçümleri, işletmelerin geçmişteki durumlarını değerlendirerek, gelecekteki finansman ve yatırım kararlarını verme, kaynakların kullanımı, çalışan ve yöneticilerin performanslarının görülmesinde kullanılır. Finansal durumun ölçülmesi, bir işletmede finansal performansın doğru anlaşılması için zorunludur. Üretimde kullanılan kaynakların (varlıklar, malzeme, demirbaş, cihaz, bina ve ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim unsurları) doğru bir şekilde bir araya getirilmesi ile, finansal açıdan başarı elde edilebilmektedir (<https://www.uludagsozluk.com/> 23.01.2021). Finansal performans ölçümü; finansal yönetim, motivasyon ve kontrol için önemli bir araç olup, bir işletmenin esas varlık gayesidir. İşletmeler, performanslarının günden güne arttırmak için faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunun için finansal performans ölçümleri ile işletmeler hem finansal açıdan işletmeyi yönetme, hem de örgütte oluşan sinerji yolu ile doğal bir kontrol mekanizması oluşturmaktadırlar (Brignall, 2007, s. 15). Alanda genel olarak sık kullanılan bazı finansal performans ölçütleri aşağıdaki gibidir:

- “*Satılan ürün sayısı,*
- *Satılan hizmet sayısı,*
- *-Yatırımın geri dönme oranı,*
- *Hisse başına kazanç,*
- *Faaliyet gelirleri,*
- *-Net kâr,*
- *Toplam üretim maliyetleri,*
- *Birim üretim maliyetleri,*
- *Üretim maliyetleri bütçeleme kalemleri,*
- *İşçilik maliyetlerindeki değişme, Malzeme maliyetlerindeki değişme,*
- *Dolaylı maliyetlerdeki değişmeler.”* (Yiğiter, 2009, s.33).

Ancak bu ölçümler, tepe yönetim tarafından belirlenen gelecek dönemdeki amaçları için yeterli bir seviyede olmamaktadır. İşletmenin finansal performans ölçüm değişkenleri olarak, büyüme ve buna bağlı olarak gelişen kârlılıktaki değişimin ölçülmesinde; varlıklar, piyasa değeri, nakit akımları, sermaye, satışlar ve piyasa/defter değeri gibi değişkenlerden de faydalanılmaktadır (Capon, Farley ve Hoenig, 1990, s.1143). İşletmelerde genel olarak kullanılan finansal nitelikli performans değerlendirme yöntemleri olarak; ekonomik katma değer ve sorumluluk muhasebesinin kullanıldığı görülmektedir.

Ekonomik Katma Değer Performans (EVA), işletmelerdeki geçmiş dönemdeki gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin etkililik ve etkinliğinin ölçülmesidir. Ekonomik katma değer performans (Economic Value Added – EVA) , sermaye maliyeti ve sermaye getirisi üzerinden ortaya çıkan fark üstünden reel değer hesabıyla ortaya çıkmaktadır. Geleneksel finansal performans ölçümleri (artık kâr ve yatırım getirisi gibi yöntemler) de mevcuttur. Fakat bu yöntem, geleneksel finansal performans ölçümlerinin kısıtlı taraflarını en aza indirerek örgütün gerek birim bazında gerekse de tamamında performans artışı sağlamaktadır (Akmeşe, 2018, s.69).

Sorumluluk Muhasebesi, finansal nitelikli bir performans ölçüm aracı olup, muhasebe biriminin ana performans ölçüm ve denetim faktörlerindedir. İşletmede yetki devrini kapsayan bu sistemde işletme birimleri ölçeğinde performans değerlendirilmesinde önem taşımaktadır. Birim idarecilerine verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde dönem sonlarında yönetici ve birimlerin elde ettiği performansın değerlendirilmesidir. Böylelikle birim bazlı performans değerlendirmesi yapılarak, birim yöneticilerinin başarı durumları görülebilmektedir (Özkan, 2013, s.157-158; Aktaran Akmeşe, 2018, s.69).

Yukarıda sıralanmış olan finansal performans ölçüm göstergeleri ve finansal değerlendirme yöntemleri ile işletmenin finansal durumu tespit edilerek, işletmenin geleceğine yön verilmeye çalışılmaktadır. Böyle bir finansal ölçüm değerlendirmesi yapılırken; işletmenin hisse değeri, satış büyüme oranları, maliyet yönetimi, kârlılık, finansal oranlar, kârlılık oranları, likidite oranları, devir hız oranları, piyasa değeri oranları gibi veriler göz önünde bulundurularak işletmenin finansal performansı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Finansal Olmayan Performans Ölçümleri, bir örgütteki maddî olmayan performans göstergeleridir. Finansal ölçüm yöntemleri ile performans ölçme, işletmelerin sadece maddî hammaddenin girdiği ve ürün çıktısı şeklinde faaliyet sürdürdükleri durumlarda sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Lakin piyasada faaliyette bulunan tüm işletmelerin üretim işletmesi olmayıp hizmet üreten bir işletme olduğu, hatta üretim işletmelerinde de insan gibi maddî olmayan performansı doğrudan etkileyen faktörlerin olduğu düşünüldüğünde finansal olmayan ölçümlerin uzun vadede ne kadar önemli ve gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, performans ölçme ve değerlendirmelerinde kalite, maliyetler ve gelirler kadar bu sonuçları oluşturan çalışanların işletmeye ve kâra önemli etkisini unutmamaları gerekmektedir. İşletmede çalışanların oluşturduğu getiriler ve maliyetlerin değerleri tam olarak finansal yöntemlerle doğrudan tespit edilemediği için, finansal olmayan performans ölçme yöntemlerinin gündeme geldiği düşünülmektedir.

Weetman, finansal olmayan ölçü unsurlarının, çalışanlarca daha kolay anlaşılmasının sağlandığında finansal hedeflerin daha kolay kabul edilebilirliğinin gerçekleştiğini düşünmektedir. Finansal olmayan performans unsurlarının bu önemli katkısı ile işletmenin faaliyetlerinde, finansal hedeflerin yerine getirilmesinde destekleyici bir nitelik taşıdığı değerlendirilmektedir (Weetman, 2006, s. 638). Özellikle hizmet sektöründe, finansal bir çerçevede şekillenen finansal olmayan performanslar ile işletme örgütleri uzun vadeli amaç ve hedefleri için tasarladıkları faaliyet planları için finansal olmayan performans çıktıları ile daha sağlıklı verilere ulaşabilmektedirler. Bu verileri yöneticiler, uzun dönemli stratejik faaliyet ve eylem planlamalarında kullanmaktadırlar (Hornigren vd. 2012, 822). Bu ölçüm yöntemi, finansal verilerin dışında, hem işletmenin içindeki maddî olmayan unsurları, hem de işletme üzerinde etkili olan çevresel faktörlerle (müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler, yöneticiler, yatırımcılar vb.) ilgili bilgi elde etme olanağı sağlamaktadır.

Örgütsel performans bakımından yöneticilerin finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri arasındaki pozitif ilişkinin farkına varmasından sonra, örgütler uzun vadeli finansal hedeflerine finansal olmayan performans unsurlarını da ilave etmeye başlamışlardır. Elde edilen sonuçlar ve buna göre oluşturulan stratejiler vasıtasıyla finansal hedeflerin yanında finansal olmayan hedeflerin de konulması ile bütünsel olarak hedeflenen örgütsel performansa ulaşılabileceği değerlendiril-

mektedir (Banker, Potter, ve Sırımıvasan, 2000, s.3). Genel manada finansal olmayan performans ölçümleri aşağıda sıralanmıştır (Chow, Stede 2006, s.3; Aktaran Yiğiter, 2009, s.51).

• Objektif Ölçümler

“-İçsel Faaliyet Ölçümler (Üretim, Üretim hacmi, İşgücü verimliliği,

Makine verimliliği, Materyal kullanımı, Sistem etkililiği, Stok düzeyi, Üretim hatları, Yeni ürün sunumu)

-İşgören Odaklı Ölçümler (İş gören memnuniyeti, İş gören yetenekleri, İşgörenlerin yetkilendirilmesi, İşgören eğitimi, İşgörenlerin devri, Devamsızlık.)

-Müşteri Odaklı Ölçümler (Pazar payı, Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması, Performans geliştirme, Müşterinin sorunlarına zamanında cevap verme, Ürün esnekliği, Müşteri memnuniyeti, Müşteri tutma, Müşteri kazanma.)” (Chow, Stede 2006, s.3; Aktaran Yiğiter, 2009, s.51).

• Subjektif Ölçümler

“-İşletmenin uzun dönemli perspektifi,

-İşletmenin yeni bilgi ve yetenekleri kazanmadaki etkinliği,

-İşletmede bilginin paylaşımı konusundaki istek,

-İşletmedeki bölümler arasındaki iş birliği,

-İşletmeye sadakat,

-İşletmedeki yönetim tarzı.” (Chow, Stede 2006, s.3; Aktaran Yiğiter, 2009, s.51).

Temelde esas alınan yukarıdaki ölçülere ilave; örgütlerin kendi iç dinamiklerine has özel kriterler de söz konusu olabilmektedir. Mesela; ürün veya hizmetin zamanında ve doğru teslimi, ürün veya hizmetin doğru ve zamanında yapılması, ürün veya hizmetin karşılanmasındaki eksikliklerin tekrarlanma oranı gibi (Tek ve Gümüş, 2006, s.11). Örgütlerdeki performans ölçüm kriterlerine baktığımızda finansal performans ölçme yöntemi dediğimizde; satışlar ve gelirler en çok kullanılan kriter iken, finansal olmayan performans ölçme yönteminde ise iç ve dış müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir. Örgütlerin işletme değerinin; kendilerine has icatları, kalite anlayışları, müşteri memnuniyeti ve verimlilik gibi

ilerideki süreçte finansal performansı geliştirici bir değer ortaya koyan faktörlerden oluştuğu görülmektedir. Finansal performans metot sonuçlarının bu yukarıda belirttiğimiz unsurları tam olarak yansıtamadığı, bu noktada finansal olmayan performans ölçüm yöntemleriyle elde edilen bilgilerin devreye girdiği ve bu yetersizlikleri tamamladığı değerlendirilmektedir. Finansal performansı görmek için kullanılan bilgi ve veriler bir işletmenin performansını görmeye tek başına yeterli gelmemektedir, bunu bir aysberge benzetecek olursak finansal boyut üzerinden ölçülen örgüt performansı sadece örgütün gün yüzündeki görülen kısmıdır; ancak o buz dağının altında görünmeyen daha büyük bir kısmı bulunuyorsa bir örgütün de finansal performans göstergelerinin altında daha büyük performans unsurları bulunmaktadır. Hatta bu faktörler öylesine önemlidir ki, örgütün stratejik geleceğine yön veren çok önemli bir faktör hâline gelmiştir.

Aşağıda tablo 13'te finansal ve finansal olmayan performans ölçüm modelleri arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 13. Finansal ve finansal olmayan performans ölçüm modelleri arasındaki temel farklar

Finansal Performans Ölçümleri	Finansal Olmayan Performans Ölçümleri
<ul style="list-style-type: none"> -Geçmiş performans verilerine dayanır, -Sayı tabanlıdır, -Değerlendirme ve ölçüm kolaydır, -Sıklıkla kullanılır, -Geçmiş verileri sunar, -Bilgiye kolay ulaşılır, -Finansal veriler üzerine yoğunlaşır, -İşletme uzun dönemli stratejileri ve başarısı için fayda sağlamayabilir, -Hedeflere ulaşma konusunda operasyonel yaklaşır, -İşletme raporlarından bilgi edinmek kolaydır, -Gerçekçidir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gelecek dönemlere ilişkin veriler sunar, -Finansal verilerin dışındaki girdileri değerlendirir, -Değerlendirme ve ölçüm zordur, -Sıklıkla kullanılmaz, -Geleceğe yönelik veriler sunar, -Ölçümler için fazla zaman harcanır, -Dengeli ölçüm sağlar, -Ölçümler için çeşitli alternatifler sunar, -İşletmede eş zamanlı birden fazla birimin performansını izlemeye imkân sunar, -Hedeflere ulaşma konusunda daha stratejik yaklaşır.

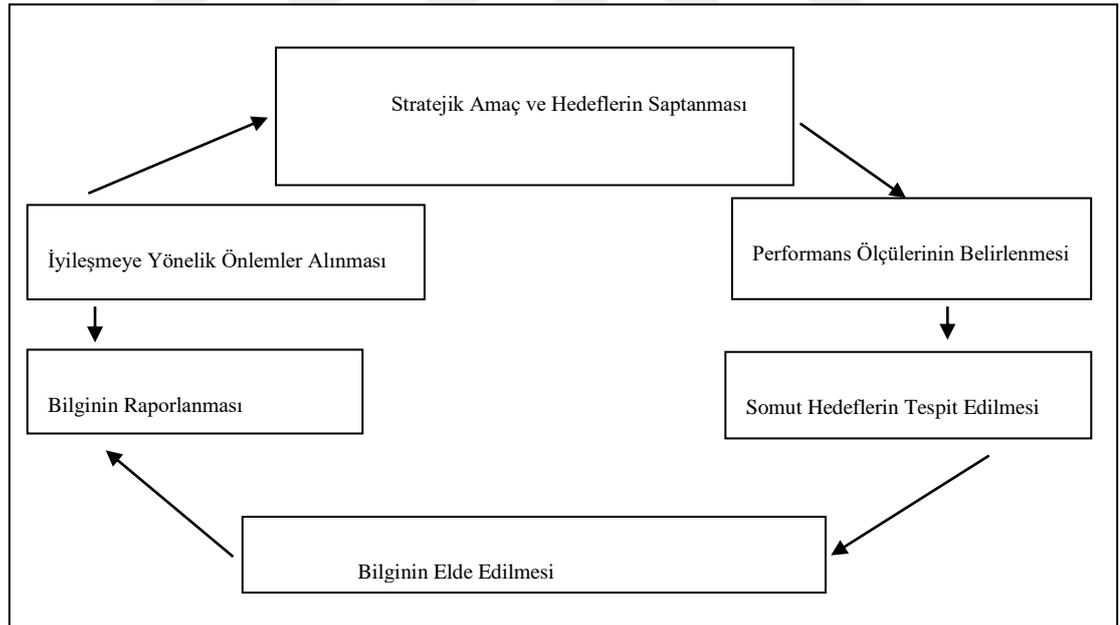
Kaynak: (Melia, 2009, s.50)

Yukarıdaki Tablo 13'te belirtilen farklara bakacak olursak finansal performans ölçümleri genel manada; geçmiş performans verileriyle sayılar üzerinden finansal

verilere odaklanırken, finansal olmayan ölçüm yönteminde ise; gelecek dönemlerdeki finansal verilerin dışındaki girdilerin üzerine odaklanarak belirlenen hedeflere varma konusunda daha stratejik bir yaklaşım sergilendiği görülmektedir. Finansal ölçümlerde; bilgiye ulaşma daha kolay olduğu gibi ölçüm ve değerlendirme daha rahattır. Bu ölçüm yöntemi ayrıca anlık gerçekçi raporlar sunabilirken; uzun vadeli stratejiler ve işletme başarısı için yetersiz kaldığı da ayrı bir gerçektir. Finansal olmayan performans ölçüm yönteminde ölçüm ve değerlendirme için fazla zaman harcandığı için zordur, bundan dolayı da sık sık kullanılması tercih edilmez. Daha dengeli bir ölçümleme sağlamaya çalışırken, ölçümler için çeşitli alternatifler sunarak, işletmede eş zamanlı birden fazla birimin performansını görmeye olanak sağlamaktadır. İşletmeyi tüm bu farklılıklarıyla finansal olmayan ölçüm yöntemleri işletmeyi uzun vadede stratejik olarak geleceğe hazırladığı söylenebilir.

Örgütlerde performans ölçme sürecini yürütmenin en basit hâliyle temel adımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 14. Bir işletmede performans ölçüm sürecinin temel adımları

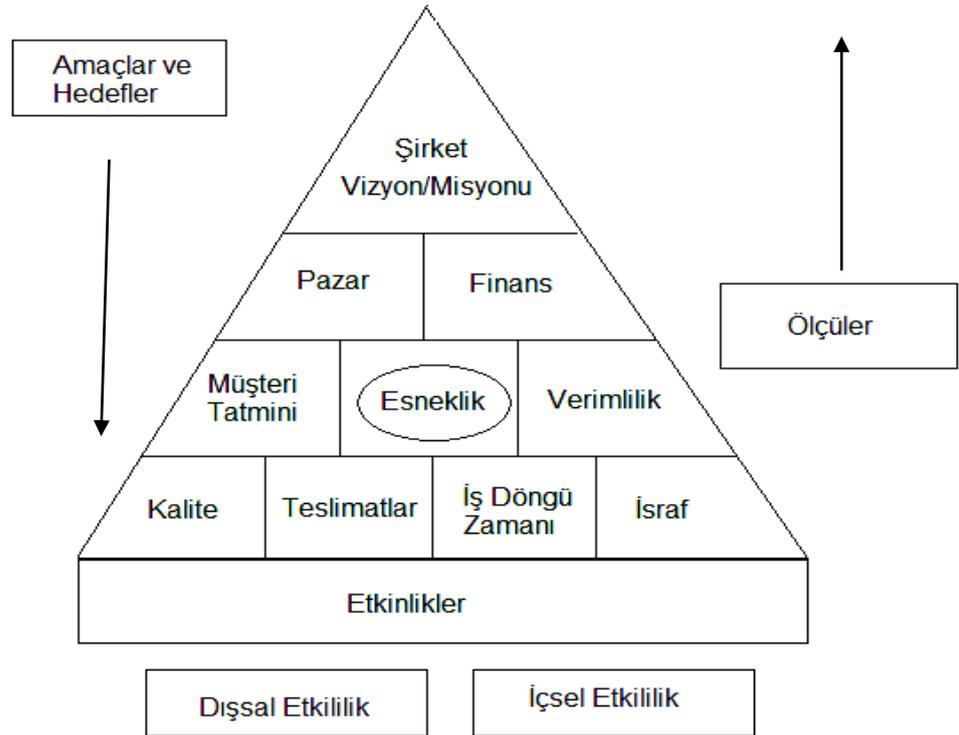


Kaynak: (Grady, 1991, s. 67; Aktaran Zerenler, 2005, s.6)

Tablo 14'te görüldüğü üzere, performans ölçüm sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için birtakım esaslar bulunmaktadır, bunlar öncelikle; işletmeye ait stratejik amaç ve hedeflerin saptanması ile başlar sonrasında, ölçülmeye çalışılacak olan performans kriterlerinin belirlenmesi, somut hedeflerin tespit edilmesi, bilginin toplanması, elde edilen bilginin raporlanması, raporlanmış olan bilgi ve verilerden

hareketle işletmenin eksik veya iyileştirmeye yönelik yönleriyle ilgili önlemlerin alınarak gerekli çalışmaların yürütülmesi şeklinde gelişen bir döngüsel süreçtir. Araştırmacıların bazıları, bir örgütteki performans unsurlarının çok boyutlu olmasından kaynaklı gerçek örgütsel performansın da birden fazla boyutlu değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarından yaygın olarak kullanılanlar aşağıdaki gibidir.

Performans Piramidi Yaklaşımı (Performance Pyramid), 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda; işletme, şirket, iş birimi ve operasyon sistemi seviyesindeki genel göstergelere yer vermektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütlerdeki performansın süreç ve sonuçlarını ortaya koyan iki boyuta yer verilmektedir. Performans piramidinin sağ tarafı; işletme odaklı içsel performans ölçüm değerlerini, sol tarafı da dış müşteri odaklı performans ölçümlerini göstermektedir. Böylelikle işletmenin “neyi - nasıl elde edeceği” hususundaki soruların cevabı alınabilecektir (Elitaş ve Ağca, 2006, s.350).



Şekil 20. Performans piramidi

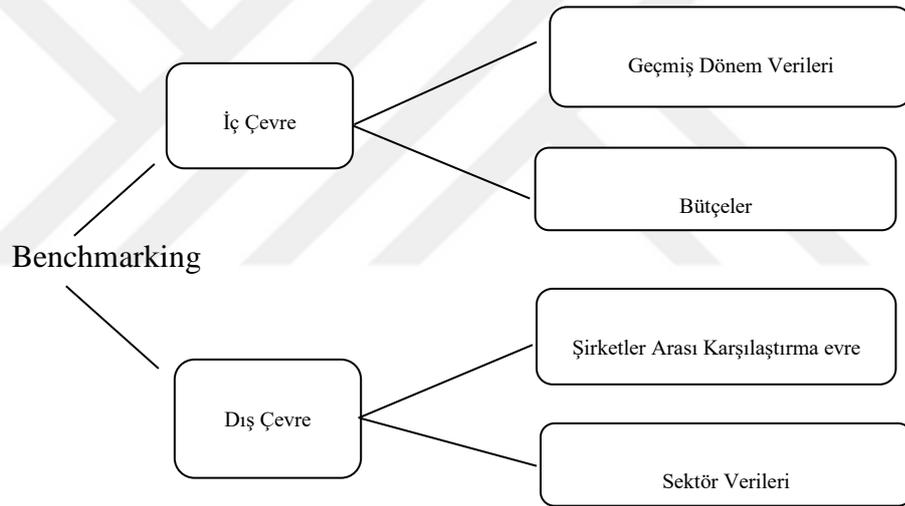
Kaynak: (Barutçugil, 2002, 15; Aktaran Elitaş ve Ağca, 2006, s.351).

Şekil 20’de görüldüğü gibi performans piramidinde, amaç ve hedefler yukarıdan aşağıya doğru yansıtılmaya çalışırken; pazar ve finansal duruma ait ölçüler piramidinin tepesindeki şirket vizyonu ve misyonu çerçevesinde örgütte elde

edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve neyi nasıl elde edileceğine dair durumları ifade edilmektedir. Piramidin sağ tarafında içsel performans ölçüm değerlerini, sol tarafı da dış müşteri odaklı performans ölçümlerini göstermektedir. İşletmeler, pazarlama ve finans noktasındaki amaçlarına varabilmek için; esneklik, müşteri tatmini ve verimlilik gibi hususlarda işletme performanslarını iyileştirme çalışmalarına odaklanmaları gerekmektedir. Pramiitte özellikle esneklik durumu hem içsel etkinliklerde yer alırken hem de dışsal etkinliklerde yer almaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, genel manada günün şartlarına göre esnek bir yapıda olmalarının önemli bir husus olduğu düşünülmektedir.

Paydaş Temelli Performans Değerleme (The Stakeholder Scorecard), Atkinson ve arkadaşları tarafından geliştirilen performans değerlendirme yaklaşımlarından birisidir. İşletme performansı, paydaşlar esas alınarak değerlendirilmektedir bu yaklaşımda. Bir işletmede; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve toplum olmak üzere beş önemli paydaş grubu bulunmaktadır. Bu yaklaşımda; örgütün paydaşlarının ihtiyaç ve beklentileri ile örgütü optimum düzeyde uyumlaştırarak bütünleştirmeye odaklanılmaktadır. Bu performans değerlendirme modelinde sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki dengenin yanında, işletme ile gerek işletme içerisinde gerekse de dışarıdaki çıkarı olan ve işletmenin performansını etkileyebilen kişi veya kişi grupları arasındaki ilişkiye de odaklanarak bu ilişkiyi ortaya koymaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s.178). Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımında, bir işletmenin iç ve dış tüm paydaş gruplarının (iç müşteriler, dış müşteriler, ortaklar, tedarikçiler ve toplum) gereksinim ve beklentileri ile işletmenin vizyonu doğrultusundaki amaç ve hedeflerinin uyumlaştırması esas alınır. Böylece oluşan bu uyum sayesinde örgütün performansının artırılması hedeflenmektedir.

Benchmarking, diğ er bir yaygın adıyla kıyaslama; bir işletmenin isteyerek devamlı bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik belirlenen stratejilerini, mamül veya hizmetleriyle ilgili süreçlerini alanında en iyi olan diğ er işletmelerle karşılaştırması, yapılan karşılaştırma sonrasında örgütsel olarak onlardan öğrenmesi ve uygulaması sonucunda örgütsel performansını arttırmaya çalışmasıdır (Ataman, 2002, s.221). Benchmarking süreci, işletmelerin belirledikleri birim veya faaliyetleriyle ilgili karşılaştırma alanının kararını vermesiyle başlar. Bu karar sonrasında, sektörde veya pazarda kendi işletmesine göre daha iyi olan başka bir rakip işletme tespit edilir. Performans ölçüm yöntemleri belirlendikten sonra, rakip işletmenin daha iyi yönleri belirlenerek kıyaslamaya tabi tutulan işletmeye uyarlayabilme çalışmaları yapılır. Benchmarking yapılan işletmeden alınan veri ve bilgiler doğ rultusunda bu performans çalışmasını yapan işletme, yeni eylem ve faaliyet planları hazırlayarak eyleme geçmesi ile süreç sonlanır (Weetman, 2006, s.637-638).



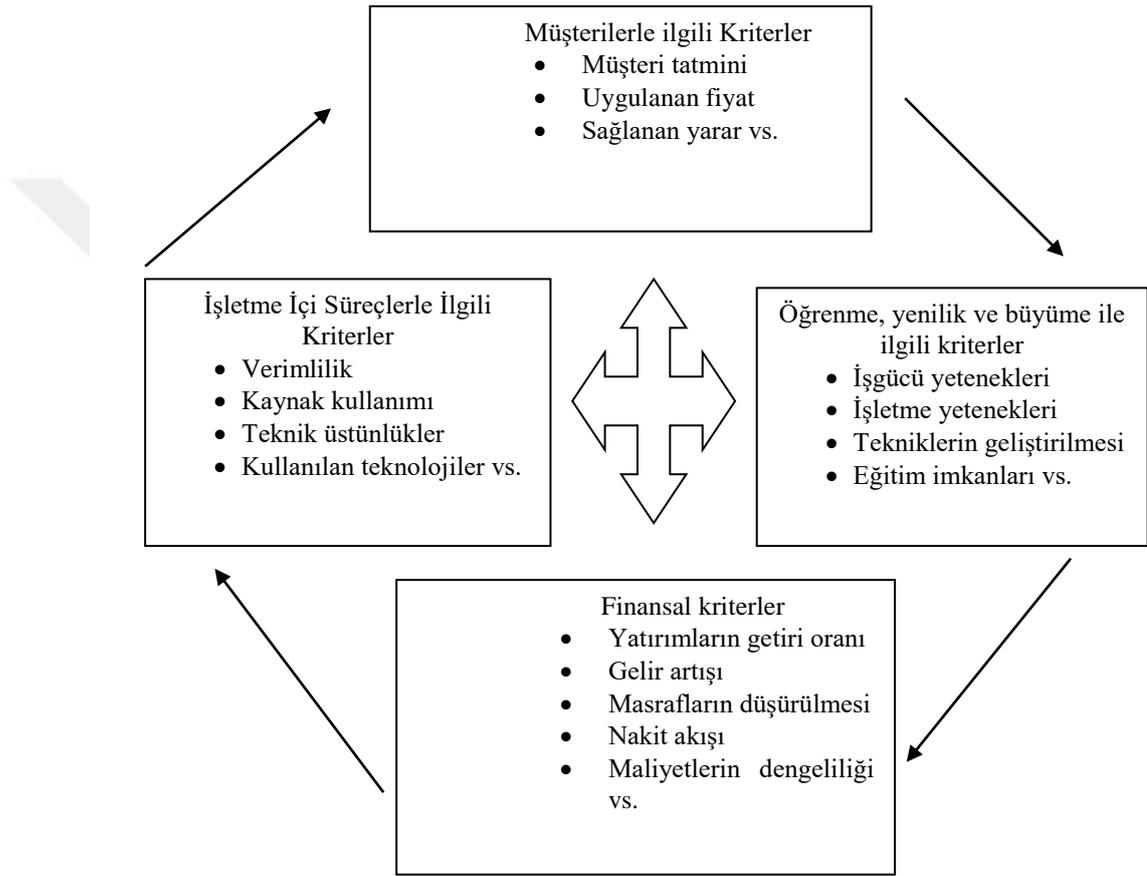
Şekil 21. Benchmarking: iç ve dış çevre ile karşılaştırma

Kaynak: (Atkinson vd., 2012, s.252; Aktaran Akmeşe , 2018, s.75)

Şekil 21’de görüldüğü gibi Benchmarking, bir işletmenin kendinden daha güçlü bir işletme ile iç ve dış çevresi bakımından karşılaştırılması şeklinde gerç ekleşmektedir. İşletmeler, iç ve dış çevre bakımından, veri ve bütçelerini kendine göre daha iyi bir işletme ile kıyaslayarak kendi performanslarını görebilmekte ve buradan çıkan sonuçlara göre de iyileştirme ve performans arttırmaya yönelik ihtiyaç duyduğu çalışmaları yapabilmektedirler.

Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard), örgütlerin vizyonları çerçevesinde oluşturdukları misyon ve stratejilerini detaylı bir performans değerlendirme sistemine dönüştürerek, örgütün maddî ve maddî olmayan kaynak, faaliyet vb. unsurlarını ölçme esasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir yönetim sistemidir. Balanced Scorecard yaklaşımında misyon ve strateji gibi maddî olmayan faktörler, bilgi yönetim sisteminin bir parçası hâline gelmiştir. Bu modelde, örgütsel amaçların belirlenmesi, bu amaçlara yönelik olarak stratejik planlamaların yapılarak geri dönütlerin alınması gibi hususlar büyük bir öneme sahiptir. Böylelikle örgüt bir bütün olarak ele alınmıştır. Nihayetinde uzun dönemli olmayan finansal unsurlara bağlı olmaktan kaynaklanan tek yanlı ve eksik performans ölçmeden kaynaklı problemlerin önüne geçilerek, örgütteki performansa etki eden unsurlarda bir denge oluşturmaya çalışılmaktadır. Performans karnesinde yer alan “Dengeli (balanced)” kavramı; finansla ilgili ve ilgili olmayan ölçütleri performans karnesinde bir tek rapor içinde dengeli olarak ne şekilde yer verdiğini göstermektedir (Dulkadir, 2015, s.61). Dengeli puan cetveli yaklaşımı, örgüt vizyonunun dört bakış açısıyla objektif olarak değerlendirildiği zaman, başarılı bir sonuç elde edildiğini savunmaktadır. Bunlar; müşteri, öğrenme ve büyüme, iç iş süreçleri, finanstır. Müşteriler ve hissedarlar; müşteri perspektifini, çalışanlar ve kapasite; büyüme ve öğrenme perspektifini, yönetici ve süreç sahipleri; iç iş süreçleri perspektifini, işletme sahipleri ise; finansal perspektifi temsil etmektedir (Tarım, 2004, s.237). Performans karnesinde; örgütlerde öğrenme yani öğrenen örgüt olma çok önemli bir faktördür. Çalışanlar, öğrenerek gelişmeleri neticesinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletme içindeki iç süreçleri çok daha etkili ve verimli bir şekilde yürütebileceklerdir. Böylelikle etkili örgüt içi süreçler ürün/hizmet alanların memnuniyetini yükseltecek ve satışlar artacaktır, artan satışlar neticesinde ise, finansal başarının da artması beklenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.414). Bu bahsedilen kurgu, Dengeli Ölçüm Kartı yaklaşımı'nın ana felsefesini oluşturmaktadır.

Dengeli Puan Cetvelini oluşturma aşamaları; “*Vizyonun saptanması, stratejilerin saptanması, kritik başarı faktörleri ile perspektiflerin saptanması, ölçümlerin saptanması, değerlendirme, faaliyet planlarının oluşturulması, izleme ve yönetme*” şeklindedir (Tarım, 2004, s.239). Aşağıda, Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard), değerlendirme çizelgesi verilmiş olup, müşteriler ile ilgili kriterler, işletme içi süreçler ile ilgili kriterler, öğrenme, yenilik ve büyüme ile ilgili kriterler ve finans ile ilgili faktörlerin alt kriterleri verilmiştir.



Şekil 22. Performans karnesi çizelgesi

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.414)

Şekil 22’de görüldüğü üzere Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard), örgütlerin vizyonları çerçevesinde misyon ve stratejilerini bir performans değerlendirme yöntemine dönüştüren ayrıntılı bir performans ölçüm sistemidir. Bu stratejik performans değerlendirme süreci; müşteri, iç iş süreç, öğrenme ve büyüme, finansal perspektiflerden elde edilen veriler ile yürütülmektedir.

Müşteri perspektifi; müşteriler tarafından işletmenin nasıl anlaşıldığı üzerinde durmaktadır. Müşteri, bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde dört noktayı (maliyet, kalite, zaman ve hizmet performansı) esas almaktadır. Böylece yöneticiler, müşteri gözüyle; müşteri tatmini, uygun fiyat ve sağlanan yarar konusundaki kendi performanslarını görebilmektedirler.

Öğrenme ve büyüme perspektifi; işletmeleri temel yetenekleri, işgücü yetenekleri ve işletmede kullanılan tekniklerin geliştirilmesi, yenilenmesi ve öğrenme kabiliyetlerini esas alarak işletmeyi geleceğe odaklanmayı öğretir. Öğrenme ve büyüme perspektifi ile işletme, gelişme ve değer oluşturma yeteneğini devamlı bir hâle getirmenin yollarını araştırmaktadır.

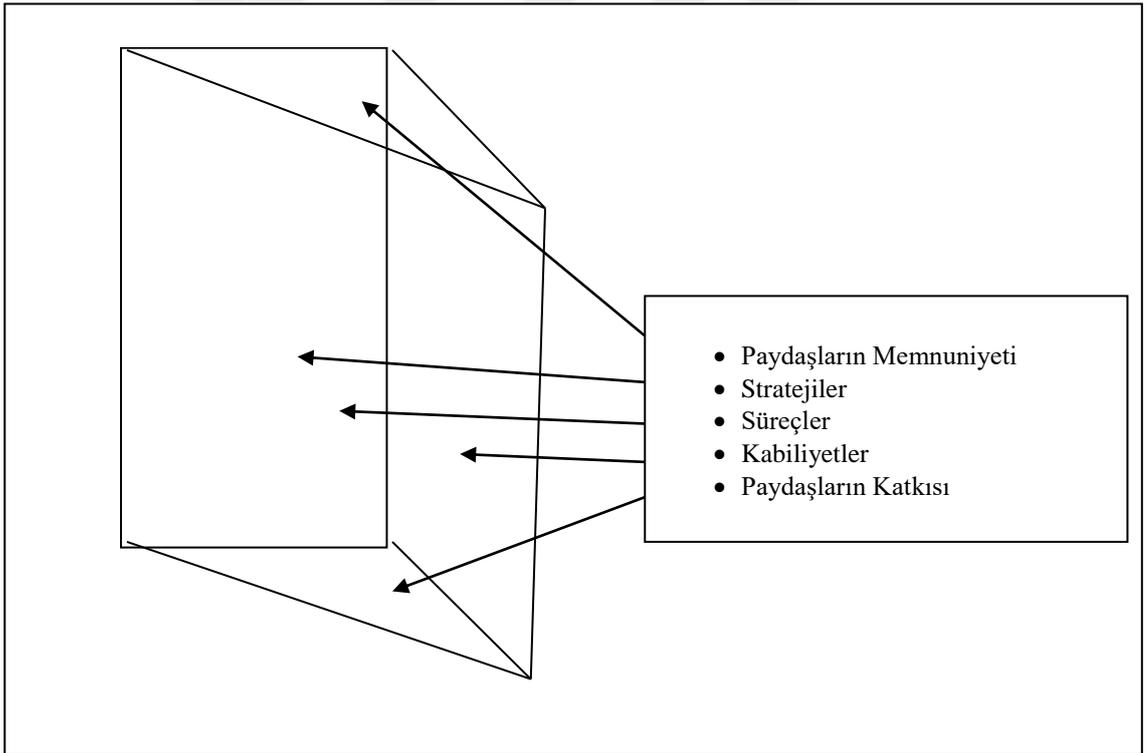
İşletme iç süreç perspektifi; müşterinin gözünde değer yaratan iş süreçlerini ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli olan değer oluşturuıcı unsurları keşfetmeye yardımcı olur. Bu bakış, işletmenin öz yeterliliğini görmede ve işletmenin her iş alanındaki değerlendirmenin başarısı için büyük bir öneme sahiptir. Verimlilik, kaynak kullanımı, teknik üstünlükler, kullanılan teknolojilerde tespit edilen eksiklik veya yetersizliklerin giderilmesiyle işletme kendi iç süreçlerinin iyileştirilmesi adına çok büyük adımlar atmış olacaktır.

Finansal perspektif; ise işletmenin hissesini elinde bulunduran hissedarları tarafından malî açıdan oluşan görünümüne yoğunlaşır. Yatırımların getiri oranı, gelir artışı, masrafların düşürülmesi, nakit akışı, maliyetlerin dengeliliği gibi hususlardaki performans, finansal durumu pozitif etkileyecektir. Dengeli Puan Cetvelinde ölçülen işletme performansı, finansal performansa dönüşmesi gerekmektedir, çünkü bu ölçme yönteminde elde edilen finansal veriler diğer performans sonuçları ile birlikte değerlendirilecektir. Aksi hâlde işletme yöneticilerinin yürütülen mevcut strateji ve uygulanmaların doğruluğu veya verimliliği ile ilgili objektif bilgi elde edemeyeceği bir gerçektir.

Performans Prizması, örgüte ait paydaşlarıyla ilgili bütünsel en kapsayıcı yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, başka yaklaşımlardan farklı olarak, önceliği en üst seviyede örgüt stratejisinden ziyade, örgüt paydaşlarına (çalışanlar, tedarikçiler, kamu, müşteriler) vermektedir. Bu yaklaşıma göre öncelikle paydaşların gereksinim ve istekleri değerlendirilmekte sonrasında ise stratejiler oluşturulmaktadır. Oluşturulan stratejiler dairesinde ürün ve hizmette yenilik-gelişim, talep sağlama ve

talebi karşılama, işletmeyi planlayarak yönetme gibi süreçler işletilmektedir. Örgütteki bütün paydaşlara uygulanabiliyor olmasından dolayı performans prizması diğer yöntemlere göre daha uygundur. Performans prizması yaklaşımının en önemli faydası ise, ölçüt seçim aşaması başlatılmadan önce işletmenin mevcut yürüttüğü stratejisini gözden geçirmesiyle yöntem ve performans ölçümünün sağlam temellerinin atılmasına katkı sağlamasıdır (Aktürk ve Özgür, 2012, s.11).

Performans prizmasının sağlıklı uygulanabilmesi için gerekli temel unsurlar; işletmenin temel kabiliyetlerinin objektif olarak tanımlanması ve gelecekte işletmeyi rakiplerinden ayıracak temel özellikleri ortaya koymanın gerekliliğidir. İnsan kaynağı, uygulamalar, teknolojik durumlar ve yapı gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle örgütlerin yetenekleri meydana gelmektedir. Paydaşlar için değer oluşmasında, örgütlerin temel yeterlilikleri ve onları diğerlerinden ayıran temel özellikleri büyük önem taşımaktadır. Bu tür farklılıklar; bir ürün, hizmet, marka ya da örgütün bir özelliği olarak yansıtılabilmektedir (Çınaroğlu, 2012, s.127).



Şekil 23. Performans prizmasının beş yüzü

Kaynak: (Neely vd., 2001, s.12, Aktaran Özkan ve Sümerli Sarıgül, 2020, s.57'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Yukarıdaki Şekil 23'de de görüldüğü gibi performans prizmasının beş yüzeyi bulunmakta olup, bu yüzeyler performansa ait beş boyutu simgelemektedir. Prizmanın en üstü paydaşlar perspektifinden memnuniyet düzeyini, taban kısmında

ise, paydaşların katkısına ait boyut görülmektedir. Alt ve üst yüzeylerin arasındaki üç ayrı yüzey ise; işletmedeki stratejiler, süreçler ve yetkinlikler bulunmaktadır. Bir işletmedeki örgütsel performansın doğru bir biçimde oluşturulup yönetilmesi için bu beş boyutun bir araya gelerek entegre bir yapının oluşması büyük bir önem arz etmektedir.

Değer Zinciri Modeli, Michael Porter tarafından 1985 yılında literatüre kazandırılan Değer Zinciri Modeli; değer zinciri yöntemi, değer zinciri analizi, değer zinciri yaklaşımı, gibi isimlerle de bilinmektedir. Değer zinciri modeli; işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlerde benzer ürün ve hizmetlerden farklı olarak ortaya konulabilecek değerleri ortaya koymaktadır. Bu modelde bir taraftan işletmenin ortaya koyduğu faaliyetlerin değer katan yönlerini keşfetmede yöneticilere yardımcı olurken, diğer taraftan da işletme için bir değer oluşturmayan faaliyetlerin sona erdirilmesi için önemli bir karar verme mekanizması olabilmektedir (Porter, 1985, Aktaran Bilgiç vd., 2019, s.11).

İşletmelerin sektördeki rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin büyük küçük tüm faaliyetlerinde diğer rakiplerine göre başarı elde edebilmeleriyle gerçekleşeceği unutulmamalıdır. Bu büyüklü küçüklü faaliyetler, rakiplerden daha fazla bir değer oluşturduğu takdirde işletmeye kayda değer bir rekabet üstünlüğü sağlar. Faaliyet gösterilen alanda bir işletmenin değer oluşturup oluşturmadığı müşterinin satın aldığı ürün veya hizmetin olumlu veya olumsuz oluşturduğu algı sonucu oluşmaktadır. Müşteri normal standartlarda satın aldığı bir mal veya hizmeti diğerlerine göre az bir maliyet ile aldığı zaman veya satın aldığı mal veya hizmet için katlanmış olduğu maliyete karşılık daha fazla bir fayda kazandığı duygusuna kavuştuğu zaman müşteri için bir değer olduğu anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.137).



Temel Faaliyetler

Şekil 24. Değer zinciri

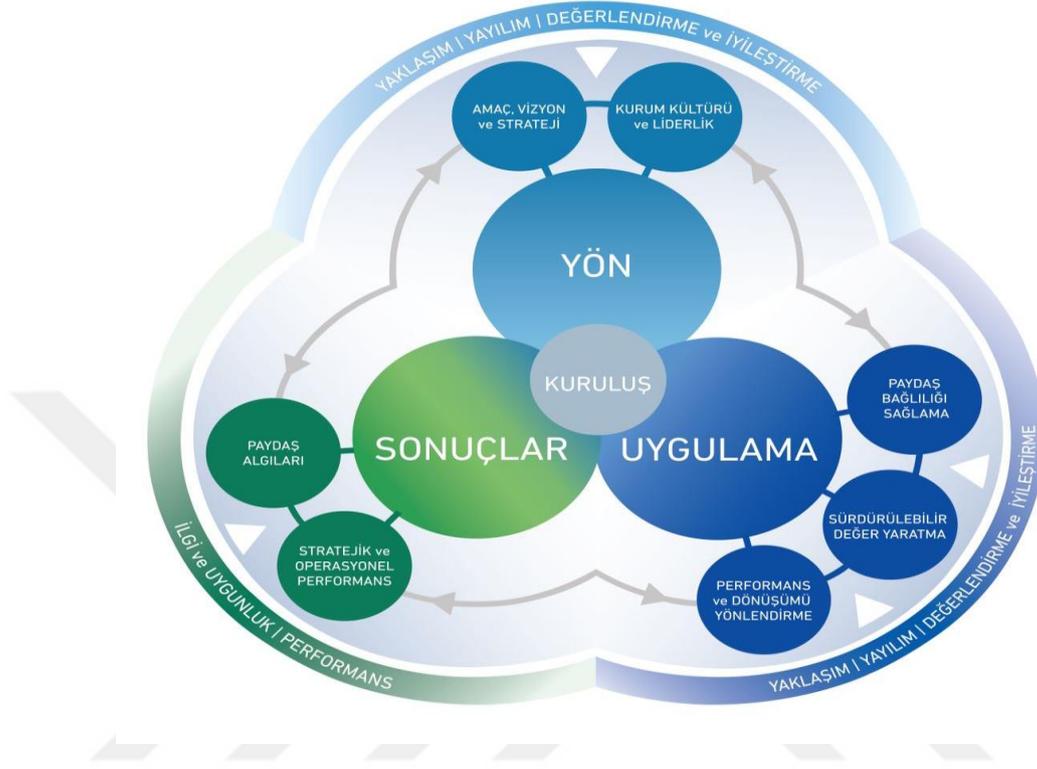
Kaynak: (Porter, 1985; Aktaran Bilgiç vd., 2019, s.11)

Yukarıdaki Şekil 24'te görüldüğü gibi, değer zinciri analizinde temel faaliyetler ve onu destekleyici ikincil faaliyetler olmak üzere iki kısım bulunmaktadır. Temel faaliyetler; birbirine bağlı bir zincir biçiminde seri faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; içe yönelik lojistik, operasyonlar, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmet şeklindedir. Firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik süreçleri gibi unsurlar da, bir işletmedeki üretim ve hizmet işleyişini kolaylaştıran destek faaliyetleridir. İşletmeye katılacak temel veya destek faaliyet değerinin nasıl artırılacağı, bunun için stratejik ne tür bir etkinlik, faaliyet ve unsurların üzerinde durulması gerekmektedir. Bu değeri oluşturmak için farklılaştırma veya maliyette düşüklüğün elde edilmesi, bunun için de işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olacak öz yetenek ve faaliyetleri karşılaştırmaya yarayacak olan bir çalışmadır değer zinciri analizi. Bu analiz yönteminde; etkinlikler ve faaliyetler temel ve destek faaliyetleri olarak gruplandırılmakta, bu temel ve destek faaliyet gruplarının her birinin müşteriye nasıl ve ne kadar bir değer oluşturduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Müşteriye oluşturulan değer, işletmeyi diğer rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazandırarak, onun ortalamasının üstünde bir getiri sağlamasına vesile olabilmektedir.

Bir işletmedeki temel ve destek faaliyetleri, kendi içerisinde birbirine bağlı bir zincir şekline benzetirsek, birbiri içerisinde ilişki içerisinde büyüklü küçüklü temel ve destek biçiminde sınıflandırabileceğimiz faaliyetler oluşturmaktadır. İşletmenin farklı bölümlerini gösteren biçimsel örgüt şemasında ayrıntılı bir biçimde bu faaliyetler gözükmemekle birlikte bu çeşitli faaliyetlerin müşteriye kattığı değerlerin ölçülmesi ve ona göre bir yol haritası çizilmesinin gerekliliği önemli bir husus olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.149).

Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation For Quality Management) öncülüğünde akademisyen ve sanayiciler tarafından teşekkül eden bir grup ile yola çıkılan ve 1991 yılında bütün dünyaya yayılmış olan bir yaklaşımdır. 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen on dört firma sahiplerinin bir araya gelerek imza altına alarak hayata geçirdikleri; yenilikçi ve istatistiki veri ile elde edilen bilgi ışığında oluşan iç görüyü, etkili ilişki ağı

perspektifinde dünya çapında birey, kurum ve kuruluşların gelişim ve ilerlemelerini destekleyen kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütüdür EFQM (https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, 01.02. 2021)



Şekil 25. EFQM modeli

Kaynak:(https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, 2021)

EFQM Modelinin bazı içerik ve görsel şekli zaman içerisinde değişime uğramış olsa da modelin temel unsurları değişmemiştir. Kurum ve kuruluşların özel sektör veya kamu ya da sivil toplum kuruluşları olmasından bağımsız bir şekilde modelin üzerinde durduğu bu temel ilkeler, geçmişte olduğu kadar bugün de çok önemlidir. Bu temel değerler; “*Müşterinin öncelikli olması, uzun vadeli, paydaş odaklı bir görüş benimseme gereksinimi, bir kuruluşun bir şeyi neden ve nasıl yaptığı, eylemlerinin sonucunda neleri başardığı ve neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılması*”dır(https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli,01.02.2021).

Tasarımına yoğunlaşarak yeniden oluşturulan bu yeni model, sadece basit bir değerlendirme aracı olmaktan ziyade, birey, kurum ve kuruluşların gündelik olarak karşılaştıkları dönüşüm ve değişimler gibi benzeri hususlarda onlara fayda sağlamak üzere gerçek bir yöntem ve çerçeve ortaya koyan sistematik bir yapıya evrilmiştir.

Bu modelin yapısı, sade; fakat güçlü üç soruya yanıt aramaktadır.

Bu sorular:

- “Kuruluş “Neden” var? Hangi Amacı yerine getiriyor? Neden özellikle bu Strateji? (Yön)
- Amacını ve Stratejisini “Nasıl” gerçekleştirmeyi planlıyor? (Uygulama)
- Bugüne kadar “Ne” gerçekleştirdi? Gelecekte “Ne” gerçekleştirmeyi planlıyor?(Sonuçlar)”(https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, 01.02.2021).

EFQM Modeli yeni tasarımına baktığımızda; yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileştirme ana çerçevesinde kuruluş; yön ve uygulama perspektifine oturtulmuştur. Kuruluş, yönünü; amaç, vizyon, strateji, kurum kültürü ve liderlik ile çizmeye çalışırken, bu çizilen ufka yönelik uygulama aşaması; paydaş bağlılığı oluşturma, sürdürülebilir değer oluşturma, performans ve dönüşümü doğru yönlendirme şeklinde gerçekleşmektedir. Örgüt, ilgi ve uygunluk, performans çerçevesinde sonuçlar aşamasında; iç ve dış paydaş algıları, stratejik ve operasyonel performansını görmektedir. Modele göre, sonuçlardan elde edilen veri ve bilgiler üzerinden yeni bir yön belirleme ve uygulama aşamasına geçilerek yeni sonuçların elde edilmesini öngören sürekli dinamik bir dönüşüm, gelişim ve değişim felsefesi ana esastır. EFQM Modeli felsefesinin merkezinde, kuruluşun amaç ile stratejisi arasındaki güçlü ilişki ve kuruluşun en önemli unsuru olan paydaşlarının bağlılığı için sürdürülebilir bir değer oluşturma ve üst düzey bir performans ile istenilen sonuçlara ulaşılabileceği hususu bulunmaktadır.

Örgütsel Performansın Ölçülmesi ile ilgili olarak alanda önde gelen yaklaşımlarının odak noktasını kısaca ifade edersek Performans Piramidi Yaklaşımı; işletme odaklı içsel performans ölçüm değerleri ile dış müşteri odaklı performans ölçümlerine, Paydaş Temelli Performans Yaklaşımı; örgüt paydaşlarının ihtiyaç ve beklentileri ile örgütü optimum düzeyde uyumlaştırmaya, Benchmarking Yaklaşımı; bir işletmenin alanında en iyi olan diğer işletmelerle karşılaştırmaya, Balanced Scorecard Yaklaşımı, örgütlerin vizyonları çerçevesinde detaylı bir performans değerlendirme sistemine, Performans Prizması Yaklaşımı; öncelikle paydaşların gereksinim ve istekleri üzerine, Değer Zinciri Yaklaşımı; işletmeye değer katan faaliyetlere EFQM Modeli de; yenilikçi ve veriye dayalı bilgiyle birey, kurum ve kuruluşların gelişme ve öğrenmelerine odaklandığı görülmektedir. Tüm bu

yaklaşımların hepsinin özünde örgütün içsel ve dışsal durumlarının veriye dayalı bir bütün olarak ele alınmaya çalışıldığı değerlendirilmektedir. Örgütlerin performansının bilimsel olarak yapılacak objektif değerlendirmeler ile tespit edilerek uzun vadede geliştirilebilir ve değiştirilebilir iyileştirici adımlar atılması ile örgütsel performansın artırılması hedeflenmektedir tüm bu modellerin özünde.

2.4. Örgütlerde Stratejik Yönetim Uygulamaları

Örgütlerde Stratejik Yönetim Uygulamaları başlığı altında; Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri, Stratejik Yönetimin Özellikleri, Stratejik Yönetimin Faydaları, Stratejik Yönetim Analiz Süreci, Stratejik Yönetimin Kurgulanması (Vizyon, Misyon, ve Değerlerin Belirlenmesi, Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi, Stratejik Plan Yapılması, Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla İlgili Yaklaşımlar), Stratejileri Belirleme (Temel Rekabet Stratejileri, Büyüme Stratejileri), Stratejik Alternatiflerin Analizi, Stratejileri Uygulama Süreci, Strateji ve Politikaları Etkileyen Unsurlar, Ölçme ve Değerlendirme konuları ele alınacaktır.

2.4.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik Yönetimin temel öğeleri olan Liderlik ve Tepe Yöneticileri, Örgüt Vizyonu ve Misyonu, Dış Çevre ve Pazar, Stratejiler ve İşletmenin Kaynakları açıklanmaya çalışılacaktır.

Liderlik ve Tepe Yöneticileri, stratejik yönetimin en temel öğeleridir, stratejik yönetim, tepe yöneticilerine bir yol haritası sunma fonksiyonu nedeniyle üst kademe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bilhassa stratejik yönetime ait stratejik tasarım, örgütün herhangi bir birimine veya bölümüne tamamıyla devredilemeyecek bir konu olup, bilakis örgütün bütününü ilgilendiren bir yönetim felsefesidir. Stratejik süreçlerle ilgili araştırma, inceleme ve analiz yapma yetkisi bu işin ilgililerine, uzmanlarına veya danışmanlarına verilebilir, ancak bu konuda lider ve tepe yöneticilerinin sadece tek bir stratejist olduğu düşünülse yanlış olmayacaktır. (Dinçer, 2007, s.51). Liderlik, insan topluluklarını belirli amaçlar etrafında birleştirerek, bu amaçlara ulaşabilme adına onları neler yapmaları hususunda harekete geçirebilme, bilgi, birikim ve kabiliyetlerinin bütünüdür. Liderlik, stratejilerin ortaya çıkarılması ve oluşturulmasında olduğu kadar pratikte uygulanmasında da hayati bir öneme sahiptir. Günümüzde küresel, dinamik ve rekabetçi bir havaya girmiş iş dünyasında liderlerin ve tepe yöneticilerin önemi daha

da artmıştır değişimin gerçekleşmesi adına. Zira köklü değişiklikleri ve yenilikleri yapmak adeta bir zorunluluk hâline gelmiştir, değişim ortamlarında ayakta kalarak rekabet ortamında daha iyi bir konuma gelebilmek için. Bir örgütte yöneticilerin etkin bir liderlik sergileyebilmeleri için sergilemeleri gereken bazı özellikler vardır. Bunlardan birincisi; ileri görüşlülük ve geniş bir bakış açısı yani kısaca yöneticilerin vizyon sahibi olması ve bu anlayışı örgütün tüm kademelerinde bulunanlara kazandırmasıdır. İkincisi ise; yöneticilerin değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek adına yeni stratejik adımları atmaları ve bunların getirdiği riskleri almaktan uzak durmamasıdır. Liderlerde olması gereken bu iki husus, değişim ve gelişmenin mutlak, rekabetin de kaçınılmaz olduğu durumlarda sahip olunması gereken hususlardır. Fakat bazı alanlarda, başarılı olmak için illaki bir değişim veya bir yenilik ihtiyaç olmayabilir. Böyle bir durumda liderlik ve yöneticilik vasfı birbirine yaklaşır. İyi bir yönetimin işlevi; ürün ve hizmetlerde kalite ve kârlılığının devamlılığını sağlama, gereğinden fazla riske girmeden ve var olan durumda değişiklik yapmadan etkinlik ve faaliyetlerini daha önceki gibi sürdürme becerileridir. Böyle bir durumda da, yeni bir vizyon, misyon, değer ve kültürel yapıda değişikliğe gitmeye gerek kalmayacağı değerlendirilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.129).

Örgütün stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirme aşamalarını oluşturan yönetim süreçlerinden yükümlü olan yöneticiler için önemli olan stratejik liderlik konusuna da değinmek gerekir stratejik yönetim için. Henry Mintzberg, üç farklı stratejik model ve buna bağlı olarak da liderlik tarzlarını ortaya koymaktadır (Dinçer, 2007, s.340). Girişimci Lider, işletmenin kuruluş amaçlarını gerçekleştiren yahut öncekilerden güçlü bir liderdir. Bu tür liderler, güçlü bir bağımsızlık duygusu içerisinde cesaretli, az veya çok risk almayı sever, çevresine pozitif enerji vererek işletmenin büyüklüğü veya küçüklüğü etkisinde olmayıp devamlı bir girişimcilik ruhu içerisindeyler. Bu tarz liderlerin; problemlere değil fırsatlar üzerine yoğunlaşması, gücü merkezileştirmesi, stratejiyi kendi cesur kararlarıyla oluşturmaları, faaliyet planlarını kendisinin oluşturmaları, öncelikli amaçlarının büyüme motivasyonu üzerine kurgulaması gibi özellikleri bulunmaktadır. Tepkici Lider, bilim modeli olarak da isimlendirilebilir. Bu modelde lider, çevresini kontrol edilebilecek bir güç olarak görmekte ve karşılaştığı durumlarla ilgili müzakere içerisinde tepki göstererek, bir savunma içerisindeydir. Çevredeki değişimlere uyum

göstermeye çalışarak rakiplerinin etkinliklerine karşı önlemler almaya çalışır. Bu tarz liderlerin; çevredeki belirsizliklere karşı strateji kurmada yeni fırsatlar üzerine değil mevcut sorunlara tepki niteliğinde adımlar atma, merkezi bir güç kaynağı olmama, kararların risk ve sorumluluktan kaçınır bir anlayış içinde almaları, birbiriyle bütünleşmemiş tepkici adımlar atarak stratejiler oluşturma gibi özellikleri bulunmaktadır. Planlayıcı Lider, yönetim biliminin profesyonel, güçlü bir yol gösterici modeli olan bu anlayışın uygulamacısıdır. Bu tarz liderlerin; yönetim bilim ve tekniklerini strateji oluşturmada baz alması, planlamayı sistemli bir analiz üzerine süreci ise analize dayalı, sistematik ve yapısalık üzerine kurgulaması, alınan kararları adeta bir bütünün parçacıkları gibi stratejiyle uyumlu olmasına dikkat etmesi gibi özellikleri bulunmaktadır (Dinçer, 2007, s.340).

Henry Mintzberg'in yukarıda açıklanan farklı liderlik tarzlarının her zaman daha etkili olduğuna dair kesin bir şey söylenemez, çünkü bir örgütü etkileyen birçok durum (Çevre, rekabet, durgunluk, liderin kişisel özelliği, örgütün büyüklüğü vb.) bulunmaktadır. Bu birçok durumsal özellik bir örgütteki liderlik tarzını da doğrudan etkileyebilmektedir, bundan dolayı bir örgütte lider veya yöneticiler, yukarıda bahsedilen bu modellerden kendi örgütleri için en uygun olanı tercih edebilecekleri gibi farklı iş birimlerinde farklı liderlik modellerini de uygulayabilecekleri düşünülmektedir.

Örgüt Vizyonu ve Misyonu, örgütteki tüm çalışanlara geleceğe yönelik tek bir bakış açısı kazandırmayı hedefleyen içinde bulunulan örgütün diğer örgütlerden farklılığını ortaya koyan, herkesçe tanınmasını sağlayan en önemli yardımcı destek unsurlarıdır. Doğru bir şekilde ortaya konulmuş, örgütün gerçek yönlerini yansıtan ideal uygun bir vizyon, örgütteki tüm çalışanların kendi aralarında bir takım ruhu oluşturarak örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Vizyon, örgütlerin gelecekte hangi pozisyonda olmayı hedeflediklerine dair hayali ve resmidir. Dolayısıyla örgütlerin bu ufku, örgütler açısından çok önemli bir husus hâline gelmiştir; çünkü gelecek; geçmiş referanslı veya gününbirlik anlık olarak ortaya çıkan gelişmelere göre dalgalanarak değişen örgüt yönetim anlayışından ziyade içinde bulunduğu zamanda geleceği inşa etmeye yönelmiş, gelecek odaklı perspektif sahibi örgütlerin tasarımında şekillenecektir (Özgür, 2004, s.7). Stratejik yönetim uygulamaları için hayati bir önem taşıyan bu ufuk yolculuğunun gerçekleşmesi için; üç önemli öge bulunmaktadır. Bunlar; bir örgütte ona rehberlik edecek bir yönetim

felsefesi (temel inanç, değerler ve misyon), gelecekte sahip olunması mümkün, etkili bir imaj ve geleceğin tahmin edilebilirliğidir (Dinçer, 2007, s.7). Liderler veya yöneticilerin, değişim ve gelişimin ilk adımı olarak bir örgütte onları harekete geçirecek bir tablo oluşturması gerekmektedir. Çünkü örgüt üyeleri yani çalışanların tümü bu çizilen hedef ve resim karşısında motive olarak bir takım hâlinde o ufka ulaşmaya çalışacaklardır. Bunun için de öncelikle, örgütte oturmuş bir yönetim felsefesi oluşması gerekir yani temel inanç, işletmede oluşmuş değerler ve misyon. İkinci olarak, vizyon ve misyonun neticesi, somut bir vitrin görüntüsü olan imajdır. Son olarak ise, gerçeklerin oluşturduğu bir veri esaslı pazar, teknoloji, sosyal, kültürel vb. alanlarla ilgili geleceğin tahminidir. Elbetteki geleceğin neler getirip getirmeyeceği hiç kimse tarafından bilinmemektedir; ancak geleceğin tahmini olmadan da yalnızca vizyon tasarımı adeta içi boş bir çuvala benzemektedir (Dinçer, 2007, s.7).

Misyon, en kısa ve net hâliyle bir örgütün varlık sebebidir. Misyon, genellikle vizyonla karıştırılan bir kavram olmakla birlikte, genellikle kuruluşta veya örgütsel kaynakların tahsisi öncesinde tespit edilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü bunu belirlemeyen bir örgüt, faaliyet gösterdiği alanda ne tür bir faaliyet göstereceğini, nasıl bir gelişme imkânı bulacağını karar veremeyecektir. Dolayısıyla misyon, örgütün belirlediği stratejinin temelini oluşturmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.72). Örgütlerin bir misyon doğrultusunda yol almasında birçok önemli fayda vardır. Bunlar:

- *“Tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini sağlar,*
- *Örgütsel güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlar,*
- *Örgütün ussal kaynaklar bulması açısından uygun ortam oluşturur ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine yardımcı olur,*
- *Örgütteki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur,*
- *Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırıcı bir atmosfer oluşmasını sağlar.”* (Koçel, 2007, Aktaran Demir ve Yılmaz, 2010, s.78).

Bütün örgütlerin, faaliyet gösterdiği alandaki işlerle ilgili kendine has farklılık gösteren bir felsefesi, yaklaşımı, değerleri ve düşüncesi bulunur. Örgütleri diğerlerinden ayıran, onu başkalarından farklı kılan birtakım özellikler, misyonun ifade edilmiş biçimidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.68).

Misyon, vizyon ile beraber, örgütlerin başarı ve stratejik planlama yolundaki başarı adımlarının etkili olmasının başlangıcıdır. Misyon, stratejinin temelini oluşturur ve stratejiyi daha somut bir hâle kavuşturarak, pratikteki uygulamaya yardımcı olur; bundan dolayı misyonun örgütlerin stratejisinden daha önce ortaya konulması gerekir. Bu kapsamda başarılı ve etkin bir misyon ifadesi, ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi olduğundan gereken temel ihtiyaçlarını, paydaşların, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mamul, hizmet ve kaynakları ifade eder. Bu kapsamda, misyon örgütlerin yönünü tayin eden, öznlü, açık, gerçekleri yansıtan, örgütün değer ve inançlarını yansıtan, bir taahhüt niteliğinde, ilham kaynağı olan ve eylem odaklı bir kavram olmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, s.78).

Dış Çevre ve Pazar, hiçbir örgüt yaşamını sürdürdüğü ortamda kendi başına bulunmamaktadır. Bütün örgütler kendisini çevreleyen şartlar altında doğar ve yaşar; ancak doğal olarak bu içinde bulunduğu çevre şartlarından etkilenir. Örgütlerin içinde bulunduğu çevre, örgütlerin yapısını, nasıl bir şekil alacağını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bundan dolayı örgütlerin, içinde yaşadıkları çevreyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu analiz, örgütün içinde bulunduğu iş çevresi ve genel dış çevrenin işletmeye sunmuş olduğu tehdit ve fırsatları araştırma, inceleme ve yorumlama şeklinde gerçekleşmektedir (Güçlü, 2003, Glueck,1980, Aktaran Yiğit ve M. Yiğit, 2011, s.121). Stratejik yönetim için dış çevre ve pazar çok önemlidir, çünkü bu alanlardaki değişim ve gelişmeler stratejik yönetim uygulamalarını ve karar mekanizmalarını doğrudan etkilemektedir. Çevre ve pazarın belirsizliği veya bu alanlardaki hızlı değişim ve gelişmeler örgütler üzerindeki hakimiyetin veya etki gücünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu hususta şu da bir gerçektir ki stratejik yönetim uzun zamanlı bir geleceği göz önünde bulundurarak dış çevre unsurlarını ele almaktadır (Dinçer, 2007, s.55). Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik yönetim sürecinde çevrenin analizi, genel/uzak çevre analizinden ve sektör/iş çevresinin analizinden oluşan dış çevre ile işletme içi analizinden oluşan iç çevreden meydana gelmektedir. Genel çevrenin örgütler üzerinde zaman zaman çok büyük etki durumu söz konusuysen, zaman zaman da örgütlerin çevre üzerinde

büyük etkisi olabilmektedir. Genel çevre incelenirken birçok alt çevre unsurunun da olduğu bilinmesi gerekmektedir. Bunlar; politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevre başlıkları altında toplanabilmektedir. Sektör veya iş çevresi analizinde de, faaliyet gösterilen ana pazarın incelenip değerlendirilmesi, sektördeki rekabetin incelenip değerlendirilmesi ve asıl rakip olarak görülenlerin incelenip değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet ölçümü Michael E. Porter'ın geliştirmiş olduğu beş güç analizi ismiyle bilinen, yaygın olarak kullanılmakta olan ve genel manada bütün sektörlerle uygun olan metotla yapılmaktadır (Yiğit ve M. Yiğit, 2011, s.122).

- **Dış Çevre Analizi;** genel/uzak çevre analizi ve sektör/iş çevresi analizi şeklinde yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004 ve Dinçer, 2003, Aktaran Yiğit ve M. Yiğit, 2011, s.125).

Genel/Uzak Çevre Analizi

- **Politik Çevre;** Devlet ve hükümet rejimleri, Seçim sonuçları, İktidar muhalefet ilişkileri, Güç dengeleri, Politik istikrar veya istikrarsızlık, Politik saygınlık, Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri, Hak arama yöntemleri, Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri, Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri
- **Yasal Çevre;** Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku, Eşya Hukuku, İcra ve İflas Hukuku, Vergi Hukuku, İş Hukuku
- **Ekonomik Çevre;** Enflasyon, Milli gelir, Üretim faktör maliyetleri, Dış ödemeler bilançosu, Para ve maliye politikaları, Konjoktör devreleri
Sosyokültürel Çevre, Değer yargıları, Yaşam biçimleri, Tutumlar, Davranış biçimleri, Olaylara bakış açısı, Kültürel alışkanlıklar
- **Demografik Çevre;** Nüfusun yapısı, Nüfusun özellikleri, Nüfusun trendleri
- **Teknolojik Çevre;** Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri, Yeni teknolojilerin ortaya Çıkması
- **Uluslar arası Çevre;** En fazla kayırılan ülke statüsü, Savaş olasılıkları , Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik), Serbest ticaret bölgeleri,

Gümrük birliği anlaşmaları,Ortak pazar anlaşmaları, Ekonomik iş birlikleri, Globalleşme eğilimleri,Ambargo ve kotalar

- **Doğal Çevre;** İklim değişiklikleri, Arazinin yapısı

Sektör/İş Çevresi Analizi

- **Ana Pazarın İncelenmesi;** Pazarın yapısı, Pazarın sınırları,Pazarın gelişme hızı veya pazarın hayat evresi
- **RekabetÇevresi;** Olası rakiplerin tehdidi, İkame ürünlerin tehdidi,Tedarikçilerin pazarlık gücü,Müşterilerin pazarlık gücü,Rakipler arası rekabetin şiddeti
- **Esas Rakip Analizi;** Esas rakibin gelecek ile ilgili amaçları, Esas rakibin oluşturduğu varsayımlar, Esas rakibin hali hazırdaki stratejileri, Esas rakibin sahip olduğu yetenekler (Ülgen ve Mirze, 2004 ve Dinçer, 2003, Aktaran Yiğit ve M. Yiğit, 2011, s.125).

Genel/Uzak Çevre Analizi; politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevre faktör analizlerinin; Sektör/İş çevresi analizi ise ana pazarın incelenmesi, rekabet çevresi ve esas rakip analizlerinin yapılması ile gerçekleşmektedir. Bir işletme faaliyete başladığı andan itibaren hayatiyetini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi adına yukarıda belirtilen bu analizleri veya gelişmeleri dikkatlice takip etmesi gerekmektedir. Örneğin yasal alanda çıkarılmış olan bir kanunun veya teknolojik alandaki bir yenilik veya gelişmenin işletmenin varlığını çok derinden etkileyebilmektedir. Kaldı ki işletme yönetim felsefesi adına esnek veya gelişimlere hızlıca entegre olabilme kabiliyetine sahip değilse bu tür değişim ve gelişmeler işletmenin sonunu getirebilecek derecede etkili olabilmektedir. Bu yüzden gerek ürün gerekse de hizmet sektöründeki her türlü gelişme birebir takip edilmeli ve mevcut yeni duruma göre pozisyon alınabilmelidir. Yine çevre analizi hususunda doğal çevre veya sosyal durumlarla ilgili olarak mesela dünya üzerinde yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle birçok işletme beklenmedik bir değişimle karşı karşıya kalmıştır. Bu pandemi nedeniyle hızlı değişim ve gelişim kabiliyetine sahip birçok sektördeki işletme, bu yeni durum karşısında kendini adaptasyon sürecine sokmuştur. Millî Eğitim Bakanlığının 2021 Yılı Bütçe Raporu istatistikî verilerine göre 18 milyon 241 bin 881 öğrenci örgün eğitimde bulunmaktadır. Bu öğrencilerden “Tüm özel okullara kayıtlı öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı (açık öğretim

hariç) %8,81, örgün eğitim içerisindeki özel okul sayılarının toplam okul sayısına oranı ise %20,2”dir (<http://sgb.meb.gov.tr/07.02.2021>). Millî Eğitim Bakanlığı yeni gelişen bu Covid-19 pandemi sürecinde resmî okullarda hızlı bir şekilde uzaktan eğitime geçmeye çalışarak bu duruma adapte olmaya çalıştı. Bu süreçte özel okulların bu yeni duruma adaptasyon sağlama kabiliyeti güçlü olan eğitim kurumları da hızlıca bu yeni duruma uyum sağlayarak yeni stratejiler ortaya koymaya çalıştılar, ancak bu yeni gelişmeyi doğru okuyamayan yeni stratejiler ortaya koyamayan eğitim kurumlarının ise varlığını sürdürebilme mücadelesi ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Stratejiler ve işletmenin kaynakları, stratejik yönetim için en önemli temel ilkelerdendir. İşletmelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynaklar ile beşeri kabiliyetlerin en etkili ve verimli bir biçimde amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejiler ile ulaşabileceklerdir. Bu bakımdan örgütlerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetleri günün şartlarına göre korumaları ve geliştirmeleri için doğru ve yerinde stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Strateji, işletmelerin ortaya koydukları ana amaçlarını, alanda uygulayabilecekleri eylem planlarına çevirerek genel çevre ve rakiplerin de hesaba katıldığı bir tahayyülde işletmenin hedeflediği zirveye varma çabasıdır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.8). Her örgütün faaliyette bulunduğu alanda rakiplerine göre daha zayıf ve daha üstün kaynak ve yetenekleri bulunmaktadır, bunlar işletmeler tarafından bazen fark edilemeyebilmektedir (Dinçer, 2007, s.56). İşletmeler, öncelikle yapacakları analizler ile bu üstün ve zayıf yönlerini görerek dışarıdan yani çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri karşılamaya çalışmalıdırlar. İşletmeler, sahip oldukları beşerî ve insan kaynakları ile kendilerine has kabiliyetleri iyi tespit ederek, bunları fırsata çevirmenin yollarını aramaları zorunluluk hâline gelmektedir stratejik bir yönetim için. Çünkü işletmelerin sahip oldukları tüm kaynakları ile çevrede bulunan tehditlerden kaçınarak, fırsatlara ulaşması için kendi üstün yönlerini iyi tespit etmesi gerekmektedir. Ayrıca bu üstün yönlerin başkaları tarafından taklit edilemeyecek bir değere dönüşmesi ise diğer önemli bir husustur. Stratejik yönetim açısından önemli olan bu temel öğeler (Liderlik ve Tepe Yöneticileri, Örgüt Vizyonu ve Misyonu, Dış Çevre ve Pazar, Stratejiler ve İşletmenin Kaynakları) örgüt yönetiminde göz önüne bulundurulması gereken önemli kavramlar olduğu değerlendirilmektedir.

2.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, bir örgütte lider veya yöneticilerin geleceğe yönelik alacakları kararlarda güçlü ve doğru bir karar verme süreci için faydalanılan bir yönetim metodudur. Stratejik yönetim, genel yönetim anlayışından farklı değildir, bilakis genel yönetim özellikleri ile iç içedir. Fakat bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendi doğasına has bazı özellikleri bulunmaktadır.

Stratejik yönetimi farklı kılan temel özellikler şunlardır (Dinçer, 2007, s.37).

- Stratejik yönetim, öncelikle bir örgütte üst yönetimle ilgili olan bir konudur. Bir bütün olarak tüm örgütün geleceğiyle ilgili olması ve ona bir yön tayin etmesi yönüyle stratejik yönetim, tepe yöneticileri için bir fonksiyondur.

- Stratejik yönetim, işletmeyi farklı birimler ve farklı hiyerarşik kademelerin oluşturduğu birbiriyle etkileşim ve bağımlılık ilişkisi içerisinde olan parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görmektedir. Bundan dolayı açık bir sistem olan işletme içerisinde bu farklı birim ve kademeler arasındaki koordinasyonu sağlar, aksi taktirde farklı birimler ve kademeler bağlamında oluşturulan temel yön ve hedeflerden sapmalar veya farklılaşmalar oluşmaktadır.

- Stratejik yönetim örgütlerin geleceklere ve uzun vadedeki amaçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Uzun vadede işletmenin nerede olmayı planladığı ve bunun için de ne yapması gerektiği konusunda çalışma yapar. İşletmenin gelecekteki performansının artırılarak, kârlılık ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

- Stratejik yönetim, örgüt içerisinde alt kademede yer alan yönetici ve çalışanlara adeta bir rehber görevi görmektedir. Belirlenen amaç ve alınan kararlar işletmede herkesin ortak davranması hususunda bir çerçeve oluşturarak, oluşabilecek problemlere etkili bir çözüm yolu gösteren bir rehberdir.

Stratejik yönetim, örgütün tüm kaynaklarını amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle ilgilenmektedir. İşletmenin temel amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları optimum düzeyde dağıtması gerekmektedir, stratejik yönetim de bu noktada bu uygunluğa yoğunlaşmaktadır. Stratejik yönetim, toplumun menfaatleri ile işletmenin amaçlarını bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu felsefesi yönüyle de, dış çevreye karşı ayrıca bir sosyal sorumluluk içerisinde toplumun menfaatine aykırı bir amaç içerisinde bulunmamayı

hedeflemektedir. Stratejik yönetim, karar verme sürecinde birçok veri ve kaynaktan yararlanmaktadır. Çünkü stratejik yönetim etkililik ve verimliliği örgütün bütünü için ele almaktadır. Dolayısıyla bunun için işletmenin birçok farklı kanallarından bilgi ve veriye ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı kendisine, çevresine, farklı birim ve hiyerarşik yapılara ait bilgi ve verilerin elde edilmesi, bilginin açık, ulaşılabilir ve merkezi olması stratejik yönetim açısından önemli bir husus olduğu değerlendirilmektedir.

2.4.3. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik Yönetim, bir örgüt yönetim biçimi ve bir yönetim felsefesi olduğu için faydaları uzun vadede görülmekte olup, bu faydaları her zaman anlık ölçülebilir olmamaktadır.

Stratejik yönetimin genel manadaki faydaları şunlardır:

- *“Örgütte paylaşılan değerler ve ortak amaçlar arasında bir bağ kurar,*
- *Örgütlere has özel hedeflerin ulaşılmasını sağlayacak yöntemler ve karar mekanizmaları oluşturur,*
- *Liderler ve yöneticilerin içinde buldukları günü daha iyi anlamasına, değişimin ihtiyaç hâline geldiğini hissetmesine ve yarınlar için düşünerek planlanmasına destek olur,*
- *Örgüt içerisindeki koordinasyonun daha da artmasını sağlar,*
- *Yöneticilerin dikey ve yatay iletişim içinde olmalarını esas alarak, iletişimi rahatlatır,*
- *Örgütlerin karşılaşılabileceği beklenmedik olumsuz koşul ve anlık değişimlerin etkilerini azaltır,*
- *Örgütlerin günün şartlarına göre kinetik ve hızlı değişken gelişmelerine ayak uydurabilmeleri için onların değişime hazırlıklı olabilmesi adına inovasyon kültürünün oluşmasında teşvik edici rol üstlenir.*
- *Örgütlerin dışardaki tehdit ve fırsatları tanımasına, değerlendirmesine ve bu tehdit ve fırsatın işletmeye optimum düzeyde fayda sağlayacak savunma/taarruz mekanizması oluşturur.*
- *Örgütte yönetsel problemler için nesnel bir yaklaşım tarzı ortaya koyar,*

- *Örgütün genel anlamda finansal ve finansal olmayan performansını artırır.*” (Özkut, 2018, s.30).

Stratejik yönetim uygulamalarının yönetim hiyerarşik yapısındaki her idareci bakımından değerlendirme perspektifleri farklı olabilmektedir. Alt kademelerden üst kademelere doğru çıktıkça idarecilerin yükümlülük alanları geniş bir yer teşkil etmekte ve bundan dolayı da planlama ve kontrole yönelik gayretler daha fazla önem taşımaktadır. Üst kademelerden alt kademelere inildikçe ise, örgütlenmeye yönelik çalışmalarla belirlenmiş stratejilerin uygulanmasının ön plana çıktığı görülmektedir. Bundan dolayıdır ki, yönetim kademesindeki tüm yöneticilerin düzeylerine göre farklı stratejik gayret içerisinde olması durumu söz konusu olmaktadır. Özellikle büyük işletmeler, kurumlarına ait örgütlenme durumlarına göre kendi içerisinde farklı düzeylerde strateji oluşturabilmektedirler bu konuda. Bu tür örgütlerde; “*Şirket seviyesi, işletme seviyesi ve fonksiyonel seviye*” olmak üzere üç farklı hiyerarşik seviye görülmektedir. Bu seviyeler kendi içerisinde farklı alt stratejik alanlar oluşturabileceği gibi, birden fazla şirkete sahip olan işletmelerin veya holdinglerin üst düzey ana stratejik bir alanı da olabilmektedir (Dinçer, 2007, s.57). Stratejik Yönetimin örgütlerin belirlediği amaçlarına ulaşmak için sahip oldukları maddî ve maddî olmayan bütün kaynak ve yeteneklerini, çevresiyle bütünleştirerek geleceğin organize edilmesi yoluyla örgütlerin performansını artırma yolunda fayda sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışı olduğunu yukarıda belirtilen başlıca stratejik seviye, stratejik sorumluluk ve stratejik yönetimin faydalarından anlaşılmaktadır.

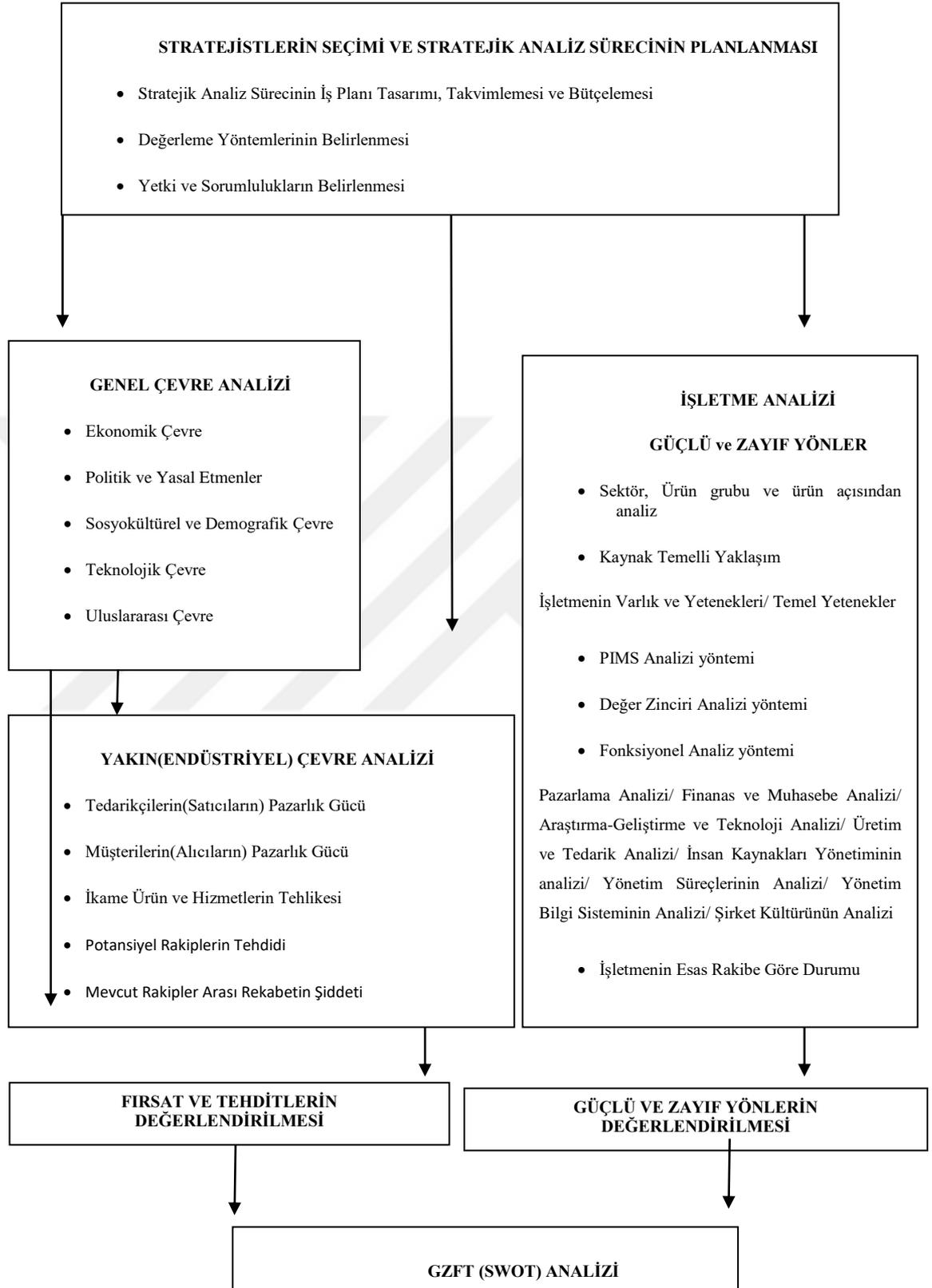
Yukarıdaki maddelere bakıldığında, bu faydaların hepsi tek tek ele alındığında hepsinin uygun ve doğru bir stratejik seviyede bir araya gelmesi durumunda bir işletmenin tümünde bir iyileşmenin ve buna bağlı olarak da örgütsel performansın artmasındaki ilişki çok açık görülmektedir. Ayrıca stratejik yönetimin tüm bu faydalarının ortaya çıkardığı neticelerinin daha açık olarak ortaya konulabilmesi adına bilimsel bilgi ve veri analizi sürekli bir hâle getirilerek güvence altına alındığı görülmektedir.

2.4.4. Stratejik Yönetim Analiz Süreci

Stratejik yönetim sürecinin hayati derecede önem taşıyan bir aşamasıdır. Çünkü bu süreçte işletmenin hem içeriden hem de dış çevreden analizinin yapılması ve buradan çekilen fotoğraf ile dış çevreden gelecek tehdit ve fırsatlarla beraber örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilerek stratejik planlamadan sonraki yapılacak strateji belirleme aşaması için çok önemli bir gösterges olmaktadır. Bir örgütte doğru bir strateji belirleyebilmenin ön şartı öncelikle örgütün hem iç hem de dış mevcut durum tespitinin yani teşhisin doğru yapılması çok önemlidir. Doğru teşhis yapılmadan doğru tedavi yöntemi nasıl tıpta mümkün değilse, yönetim biliminde de aynı öneme sahiptir doğru teşhis. Fırsat yaklaşımı olarak bilinen; fırsat ve tehditler, çevresel değişim ve gelişimlere yoğunlaşırken strateji belirlemede; kaynak yaklaşımı olarak da bilinen güçlü ve zayıf yönler, örgütlerin iç unsur ve potansiyellerine yoğunlaşmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.213).

Stratejiler, yapılan bu stratejik analiz sürecinin mevcut ve gelecekteki durumunu açık olarak ortaya koyduktan sonra belirlenir, sonrasında eylem planları bu stratejiler doğrultusunda hayata geçirilmektedir. Aslında stratejik analiz süreci, kısaca nihai kararı vermeden önce hem kendimize hem de çevreye gerçekçi ve içten bir bakış aşamasıdır.

Aşağıdaki şekilde stratejik analiz süreci gösterilmektedir.



Şekil 26. Stratejik analiz süreci

Kaynak: (Eren ve Özdemirci, 2018, s.214'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Yukarıda ve Şekil 26'da belirtildiği üzere genel çevre analizi, yakın çevre analizi ve işletme analizi süreçleri yoğun bir çalışma, emek, bilgi toplama ve değerlendirme sürecini oluşturmaktadır. Bu yoğun emek gerektiren süreçte bir komisyon oluşturularak, her aşamada farklı bölümlerden veya uzman dış kaynaklardan faydalanılması yerinde olacaktır.

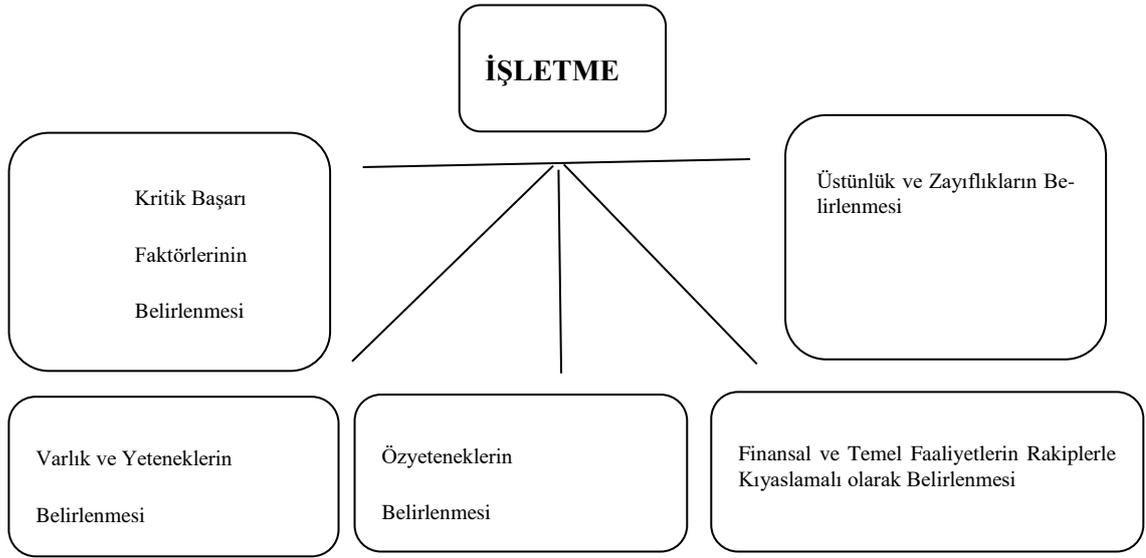
Stratejik analiz aşamasının başlangıcı; bu sürece emek verecek stratejistlerin seçimi ve stratejik analiz sürecinin planlanmasıdır. Stratejik analiz süreci; iş planının hazırlanması, hazırlanan bu iş planının bir takvime bağlanması ve yapılacak iş ve zaman durumuna göre bir bütçe oluşturulması, sonrasında ise nasıl bir değerlendirme yöntemi ile değerlendirileceğinin belirlenerek yetki ve sorumlulukların ilgililere verilmesi şeklinde oluşur. Doğal olarak hem işletme içi hem de işletme dışı araştırmalar ile bilgi toplanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi bu sürecin daha sağlıklı ilerlemesi adına büyük bir önem taşımaktadır.

Genel çevre analizi; örgütün dışındaki genel ekonomik, politik ve yasal gelişmeler, sosyokültürel ve demografik unsurlar, teknolojik ve uluslararası alanda gerçekleşen gelişmelerin analiz edilmesidir. Bir işletmeyi ülkedeki veya dünyadaki ekonomik, politik veya yasal değişiklikler doğrudan etkileyebilmektedir; çünkü işletmenin faaliyet alanındaki en ufak bir değişiklik doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bunlarla birlikte sosyokültürel, demografik ve teknolojik gelişmelerde aynı şekilde büyük oranda etkileyebilmektedir. Örneğin internet gibi teknolojik bir icatın dünyamızı ve bu alandaki faaliyet gösteren işletmeleri ne derece olumlu veya olumsuz etkilediği ortadadır. Genel çevrede gerçekleşen gelişmelerin bir tarafı olumlu etkilerken başka bir tarafı da olumsuz etkileyebildiği durumlar da vardır. Çünkü bazıları için bu tür gelişmeler fırsat olurken bazıları için de tehdit olabilmektedir. Örgütün dışarıdan uzun vadeli performans ve kararlarını etkileyebilecek güçteki durumlarının analizini içermektedir aslında bu aşama. Genel çevre analiziyle örgütün dışarıdan gelen fırsat ya da tehditleri görebilmesi ve içerideki güçlü ve zayıf yönleriyle tehditlere karşı korunarak fırsatları değerlendirebilmesi mümkün olacaktır.

Yakın (Endüstriyel) çevre analizi; tedarikçilerin(satıcıların) pazarlık gücü, müşterilerin(alıcıların) pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehlikesi, potansiyel rakiplerin tehdidi, mevcut rakipler arası rekabetin şiddeti konularındaki analizlerdir. Yakın çevre denildiğinde; örgütü doğrudan etkileyen yakın çevre, sektörel çevre ya

da pazar, aklımıza gelmektedir. Örgütlerin rutin işleyişlerini doğrudan etkileyen bu faktörlerin analizinin, Micheal Porter'ın beş gücün analizi ismini verdiği yaklaşımla mümkün olabileceği değerlendirilmiştir. Bu analizde; örgütün rekabetteki stratejisinde pazardaki güç odaklarının etkisi üzerinde durulmaktadır. Bir pazarda öncelikle etkin olan güç odakları tabloda görüldüğü gibi tedarikçiler, müşteriler, ikame ürün ve hizmetler, mevcut rakipler ve potansiyel rakiplerdir. Bunların her biri işletmeler açısından birer güçtür, bu güçlere karşı örgütler kontrolü sağlamaları gerekir, eğer bu güç odakları kontrolün dışına çıktığında işletmeler onların baskın gücü karşısında zayıflamakta hatta hayati tehlikelerle karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri bu güç odaklarına karşı temkinli ve dirayetli olmaları gerekir aksi hâlde örgüt, istenmeyen tehlikelerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bundan dolayı örgütler, yakın çevre analizinde yer alan bu faktörler üzerinde yapacakları doğru analizler ile pazardaki fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunabilme imkânı bulabilmektedirler.

İşletme analizi, örgütün iç analizi yani; güçlü ve zayıf yönlerinin ölçülmeye çalışılmasıdır. Örgütün iç analizi neredeyse bir zorunluluk hâline gelmiştir; çünkü geleceğe yönelik yapılacak olan planlama ve belirlenecek strateji için elimizde gerçekçi verilerin olması gerekmektedir. Bu gerçekçi verilere de işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin doğru tespiti ile ulaşılabilir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti; sektör, ürün grubu ve ürün açısından analiz, kaynak temelli yaklaşım (işletmenin varlık ve yetenekleri, temel yetenekler), PIMS analizi yöntemi, değer zinciri analizi yöntemi, fonksiyonel analiz yöntemi (Pazarlama Analizi, finans ve muhasebe analizi, araştırma-geliştirme ve teknoloji analizi, üretim ve tedarik analizi, insan kaynakları yönetiminin analizi, yönetim süreçlerinin analizi, yönetim bilgi sisteminin analizi, şirket kültürünün analizi) ile işletmenin rakiplerine göre mevcut durumunun analizi yapılabilmektedir.



Şekil 27. İşletme analizi

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2013, s.117)

Şekil 27’de görüldüğü üzere bir işletmenin analiz edilerek değerlendirilmesi çabaları o işletmenin kendini tanımlayarak kimliğini belirleme çalışmasıdır. Bu çalışma ve gayretler, örgütün faaliyetlerine rehberlik ederek ona varsa yapılmış olan yanlış veya eksikliklerini düzeltme fırsatı oluşturan bir içe bakış çalışması şeklinde özetlenebilir. Bu içe bakış çalışması, işletmenin çevrenin sunduğu imkânlardan faydalanarak tehditlerden korunmak amacıyla; ürün, hammadde, sektör, insan kaynağı ve diğer öz kaynaklarını inceleyerek işletmenin gerçek manada elinde bulunan gücü belirleme sürecidir. Bu analiz süreci işletmenin ne tür hususlarda yeteneklerinin olduğu ve ne tür kaynaklara sahip olduğu konusunda bilgi vermektedir. İşletmenin asıl faaliyet alanları ile ilgili olarak içinde bulunduğu sektörde diğerlerine göre sahip olduğu yetenek ve üstünlüklerinin ayrıntılı olarak ele alınması, analiz sürecinin objektif ve doğru sonuçlar verebilmesi adına çok önemli olduğu değerlendirilmektedir (Eren, 2000, s.124; Aktaran Erol, 2017, s.7).

Devlet Planlama Teşkilatının Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzuna göre Kurum içi analiz aşamasında dikkate alınacak hususlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (<https://Cdn.İstanbul.Edu.Tr>; DPT, 2006, 30.04.2021):

- “Kurumsal Yapı
- Organizasyon Şekli
- Birimler arası koordinasyon ve yetki çatışmaları

-Yakın zamanda kurumsal yapıda ya da görev alanlarında yapılmış değişiklikler

-Kurumsal yapıda ve görev alanlarında yapılması düşünülen değişiklikler

- İzleme ve değerlendirme, Kontrol sistemi

• Beşeri Kaynaklar

-Çalışan sayısı ve dağılımı

-Çalışanların eğitim seviyesi ve yeterliliği

• Kurumun Kültürü

-Karar alma şekli

-İlkeler ve değerler sistemi

-İletişim tarzı

• Teknolojik yapı

-Teknolojiye olan hâkimiyeti

-Kurumun teknolojik alt yapısı

• Finansal Durum

-Maddi ve gayri maddi varlıkları

-Finansal kaynakları

-Bütçe hacmi” (<https://Cdn.İstanbul.Edu.Tr>; DPT, 2006, 30.04.2021).

2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatının Kamu İdareleri için yayınlayarak zorunlu tutmuş olduğu stratejik planlama klavuzuna göre kurum içi analiz aşamasına yer verilmiş olup, bu aşamanın stratejik planlama için olan önemi gündeme getirilmiştir. Stratejik planlama aşamasında kurumlar; kurumsal yapı, beşeri kaynaklar, kurum kültürü, teknolojik ve finansal yapı başlıkları altında ele alınması gerekmektedir. Bir örgütte yukarıda ifade edilen hususlar örgütlerin stratejik planlama sürecinde göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Bu gerekliliği yerine getiren örgütler piyasadaki rekabet ortamına diğer örgütlere göre daha güçlü bir şekilde hazırlanmış olacaklardır. Aksi takdirde rekabetin hızlandığı bir ortamda objektif bilgidan uzak stratejik olmayan bir yönetim anlayışı ile sağlıklı bir örgüt yönetiminin gerçekleşmeyeceği düşünülmektedir.

Stratejik Yönetim Süreci, yönetimin üst kademesinden başlayarak alt kademelere doğru ilerlemektedir. Bu süreçte üst kademe yönetimi -sorumluluğu olan- örgütün stratejik yönünü kararlaştırırken, bölüm yöneticileri ile diğer yönetici gruplar da, iç ve dış çevre hakkındaki güncel bilgileri elde etmeye çalışırlar (Güçlü, 2003, s.76). Stratejik düşünebilmenin iş hayatına uyarlandığı sistemli ve analitik bir yaklaşım olan stratejik yönetim, belirli aşamaları içeren dinamik bir süreçtir. Bu süreçler; stratejik bir düşünme süreci olan strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme aşamasıdır (Pamuk vd., 1997, s.26; Aktaran Güçlü, 2003, s.77).

“Strateji Üretme

- *Vizyon oluşturma,*
- *Misyon oluşturma,*
- *Uzak çevre analizi,*
- *Yakın çevre analizi ,*
- *Swot analizi,*
- *Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi,*
- *Strateji alternatiflerinin belirlenmesi,*
- *Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması,*
- *Strateji seçimi.*

Strateji Uygulama

- *Belgeleme,*
- *Donanım hazırlama,*
- *Eğitim,*
- *Yetiştirme,*
- *Tanıtım.*

Stratejik Öğrenme

- *Strateji izleme,*
- *Strateji değerlendirme,*

- *Stratejik neden analizi,*
- *Strateji geliştirme projeleri üretme,*
- *Strateji geliştirme projeleri uygulama,*
- *Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma.”* (Pamuk vd., 1997, s.26; Aktaran Güçlü, 2003, s.77).

Dinamik bir süreç olan stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olan strateji üretme aşaması ile stratejiler oluşturularak; vizyon, misyon oluşturma, uzak ve yakın çevre analizi, swot analizi, strateji geliştirme projelerinin üretilmesi, strateji alternatiflerinin belirlenmesi, strateji alternatiflerinin karşılaştırılması, strateji seçimi olarak kendi içerisinde şekillenmektedir.

Stratejileri uygulama aşaması, üretilen bilgi ve stratejilerin uygulamaya geçirilerek belgeleme, donanım hazırlama, eğitim, yetiştirme, tanıtım şeklinde adımlardan oluşmaktadır. Stratejik öğrenme aşaması, iş hayatındaki uygulamalar esnasında elde edilen geri dönüt bilgiler ile kazanılan deneyimlerden hareketle gelecekte tasarlanacak yeni stratejiler için katkı durumu olup; uygulanan stratejiyi izleme, stratejiyi değerlendirme, stratejik neden analizi, strateji geliştirme projeleri üretme, strateji geliştirme projeleri uygulama, stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma şeklinde oluşmaktadır.

2.4.5. Stratejik Yönetimin Kurgulanması

Stratejik kurgu veya tasarım, örgütün kendisiyle ilgili geleceğini şekillendirme ve tanımlama gayretidir. İşletmenin gelecekteki durumunun ne olacağına, gelecekle ilgili arzuladığı durumlara nasıl en iyi şekilde ulaşacağına dair kararlar toplamıdır. Gelecekle ilgili bir stratejik yönetim kurgusu yapmak isteyen örgüt, uzaktaki bir gelecek için hayal kurar ve bu hayali için yeni bir yaşam şekli oluşturma yolunda çabalar. Bir örgütün stratejik kurgu konusu, örgütle ilgili diğer bütün kararlar bakımından bağımsız ve öncelikli bir konudur. Bu noktada stratejik tasarımın ilk adımları; vizyon, misyon, temel yeteneklerin belirlenmesi, belirlenmiş vizyona örgütü taşıyacak olan stratejilerin seçilmesi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi aşamalarıdır. Örgütler, bu kurgu içerisinde kendi hayalini kurdukları geleceğe doğru yol alırken temel ahlâki değerlere ve toplum yararını da göz önünde bulundurmaları gerekir, çünkü her örgüt kendisine kaynaklarından yararlanma yetkisi

veren ve hayatietini sürdürme kuralları koyan bir çevre içerisinde yaşar. Dolayısıyla örgütlerin kendilerini kaynak sunan ve yaşam alanı oluşturan bu çevreye karşı birtakım sorumlulukları bulunmakta olup, ayrıca da bu sorumlulukları yerine getirirken bazı hukuk ve ahlâk kurallarına uymak zorunlulukları vardır. Çevrenin sosyo-kültürel vb. beklenti ve davranışlarına uygun davranmayan işletmeler, uzun vadede yaşamlarını sürdürememe gibi bir tehlikeyle karşı karşıya kalacaklardır. Günümüz rekabet ortamında sadece güçlü bir mali yapı ve esnek bir örgüt yapılarına sahip olmak sürdürülebilir başarılı bir örgüt için yeterli olmamaktadır. Tüm bunlara ilaveten çevrenin özellikle de tüketicilerin gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini doğru okuyabilmek, stratejik başarı için önemli bir husus hâline gelmiştir. Örgütlerin bahsetmiş olduğumuz tüm bu güçleri ile birlikte devamlı bir merak duygusu içerisinde, dünyada meydana gelebilecek değişim ve gelişimleri öngörebilme ve hayal gücü yüksek bir örgüt performansına ulaşmaya ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, stratejik yönetimin kurgulanması başlığı altında vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve stratejik plan konuları ele alınmaktadır (Dinçer, 2007, s.163-164).

2.4.5.1. Vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi

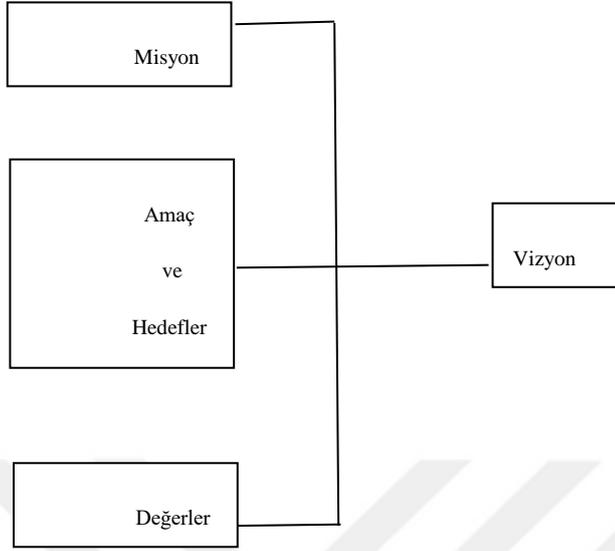
Vizyon, aşaması stratejik yönetim açısından en önemli basamaklardan biridir. Vizyonun belirlenmesi insanları peşinden sürükleyen yönetici veya liderlerin kendilerine has geçmişte elde edilmemiş başarıların kazanılması veya gelecekte yapılması hedeflenenlerle ilgili duygu, düşünce ve hayallerin hayata geçirilmesine yönelik en hayati bir adımdır. Bu evre aynı zamanda sadece hayaller olarak kalmayıp amaç ve stratejilerin ortaya çıkması ve uygulanmasında büyük bir rol taşımaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.72). Stratejik yönetim açısından vizyon ifadesi ve paydaşlara verdiği mesaj büyük bir önem taşımaktadır; çünkü bir arada bulunan örgütün temel inanç, hedef ve amaçlarını yansıtan bir ufuk belgesi niteliği taşımaktadır (Doğan, 2007, s.37). Vizyon, örgütün içindeki paydaşlar açısından heyecan ve coşku verici, teşvik edici, harekete geçirici ve manidar olmalıdır, bu bakımdan vizyon örgütün dışındakiler için olduğu kadar asıl örgütün içindekiler için önemlidir. Çünkü vizyon ve örgüt ideolojisine uzun vadede aktif katkı sağlaması gerekenler örgütün iç paydaşlarıdır. Örgütün bütün üyeleri arasında vizyonun kabul edilerek paylaşılması ve benimsenmesi, ortaya konulan vizyonun tüm paydaşlara açık ve somut bir şekilde ifade edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Başka bir

ifadeyle, vizyon, tüm paydaşların rahat bir biçimde anlayabilecekleri kadar sade; üstlenilen görev, sorumluluk ve rollere uyarlanabilirlik bakımından da fonksiyonel olmalıdır. Bununla birlikte vizyon iç paydaşların üst düzeyde daha kapsayıcı ve derin ortak bir duygu, düşünce ve uygulamanın bir parçasını oluşturabilecekleri düzeyde bir genişlikte bütüncül bir anlayışı ifade etmelidir. Bu açıdan vizyon, bir örgütteki beklenti ve performans ile ilerideki hedefleri yükseltici, gerçekleştirilebilecek derecede inanılır, iyi tasarlanmış, değişim ve gelişimi destekleyici ve benzeri özelliklerde oluşturulmalıdır. Örgütteki takım ruhunun enerjisini düşürmeyen ve üyelerin heyecanını kırarak onların hareket kabiliyetini azaltmayan, temel amacı insanları doğru, ideali kurulan bir yöne yönlendirerek, coşkuyla örgütü harekete geçiren ve farklılaştıran değer yargılarıyla uyumlu olmalıdır.

Vizyon, bir örgütün bulunduğu konumdan itibaren gelecekteki hedeflenen nokta için bir yol haritası görevi üstlenmektedir (Kılıç , 2010, s.89). Vizyonu olmayan bir örgüt, adeta rotası belli olmayan bir gemi ye benzetilebilir. Başka bir ifadeyle vizyonun yokluğu başarısızlık, yetenek yoksunluğu ve karmaşa vb. olumsuz durumlara sebep olurken; varlığı ise, örgütte takım ruhu içinde iş birliği, gerçekçi davranış ve üreticiliğin artması gibi olumlu durumlara sebep olur.

Örgütlerde iyi ve güçlü bir vizyonun genel olarak örgütün tepe yöneticisinden veya bir liderin önderliğinde oluştuğu görülmektedir. Tepe yöneticisi veya liderin önderliğinde oluşturulan vizyonun tüm paydaşlar tarafından benimsenerek sahip çıkılması gerekmektedir, aksi taktirde oluşturulan vizyon ve onun meydana getirdiği değerlerin benimsenip paylaşılmaması, sadece birkaç kişinin yoğun gayreti ile vizyon ve misyonun gerçekte uygulamaya geçmesi beklenemez. Yönetici veya liderlerin bu hususta esas görevi, çalışanları coşkuyla heyecanlandırarak kapasitelerini bütünüyle kullanmalarını sağlayacak herkesçe kabul edilebilir ortak bir vizyon oluşturmak ve onu aktif bir şekilde korumaktır. Fakat bu noktada sadece vizyon'un oluşturulması ve canlı tutulması yalnızca üst yönetimin elinde değil, bu süreçteki tüm çalışanların katılımıyla olduğu zaman bir anlam ifade etmektedir. Böyle olduğu zaman oluşturulan vizyona bağlılık daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bir örgütün vizyonunu öncelikle, işletmenin mevcut vizyonu ve gelecek vizyonu olarak ikiye ayırabiliriz. Bir işletmenin yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları bulunabileceği gibi, tepe yönetimi tarafından stratejik

işletme birimleri ve işlevsel boyutlarda ayrı ayrı vizyonları oluşabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.173-174).



Şekil 28. Vizyonun unsurları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.176)

Şekil 28’te görüldüğü gibi bir örgütün vizyonunu; misyon, amaç ve hedefler ile değerlerin birleşimi oluşturmaktadır. Bu unsurların bir araya gelerek uyumlaşması sonucu kağıt üzerinde kalmayan tüm paydaşların sahiplendiği ideal bir vizyonun ortaya çıkacağı değerlendirilmelidir.

Miyon, örgütlerin var olma nedenini belirten bir kavram ve olgu olup, işletme örgütlerinin asıl varlık amacının maddî anlamda para kazanarak gelir elde etmekten çok daha ileri düzeyde bir temel amaç ve anlayışı ifade etmektedir. İnsanlar için nefes almak yaşamak için ne kadar hayatî bir konuysa, kâr amacı güden örgütler için de kazanç elde etmek o kadar önemli olmaktadır. Ancak nefes alıp vermek insanların yaşamı için temel bir unsur olmasıyla birlikte yaşamın asıl gayesi değildir. Buradan hareketle bir işletmenin kâr elde etmesi, onun hayatî fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için önemlidir; fakat asıl var olma sebebi değildir. Miyon, kısaca bir örgütün varlık nedenini açıklayarak, onun belirlediği hedefine varabilmesi için takip edeceği rotayı çizer ve örgütün daha etkin ve verimli olabilmesi için adeta bir rehber görevi görür. Dolayısıyla misyon, örgütlerin stratejik hedefi ya da amacı olmayıp, çok daha büyük önemli bir anlayışa elçilik eder. Bunun için, asıl olan çok güzel ve süslü ifadelerle kurgulanmış misyon ve değer ifade eden cümleleri misyon olarak

sunmak değil, bu kavramların örgütte kabul görecak sahiplenilmesi ile ilgili sağlam bir anlayış ve felsefeye sahip olabilmektir (Kılıç, 2010, s.90).

Misyon, bir örgütün var oluş sebebi olması nedeniyle örgütün kuruluş aşamasında kurgulanmalıdır. Örgüte ait misyon belirlenirken, ifade edilen misyon ile pazardaki diğer rakiplerden farklı olmak amaçlanmalıdır. Örgütte yöneticilerin veya çalışanlarla birlikte ortaya çıkan inanç ve örgüt kültürü oluşturulan misyon ile bir araya geldiği zaman başarı oranı önemli derecede artar. Misyon, yol gösteren bir araç olması nedeniyle örgütlerin; neyi, niçin yaptığını tüm örgüt üyelerinin unutmayacağı bir şekilde güçlü bir slogan şekline dönüştürmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bu durum, tüm örgütün görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ortak amaca yönelmesini sağlayacaktır (Yatkın, 2003, s.33; Aktaran Biçer, 2018, s.411).

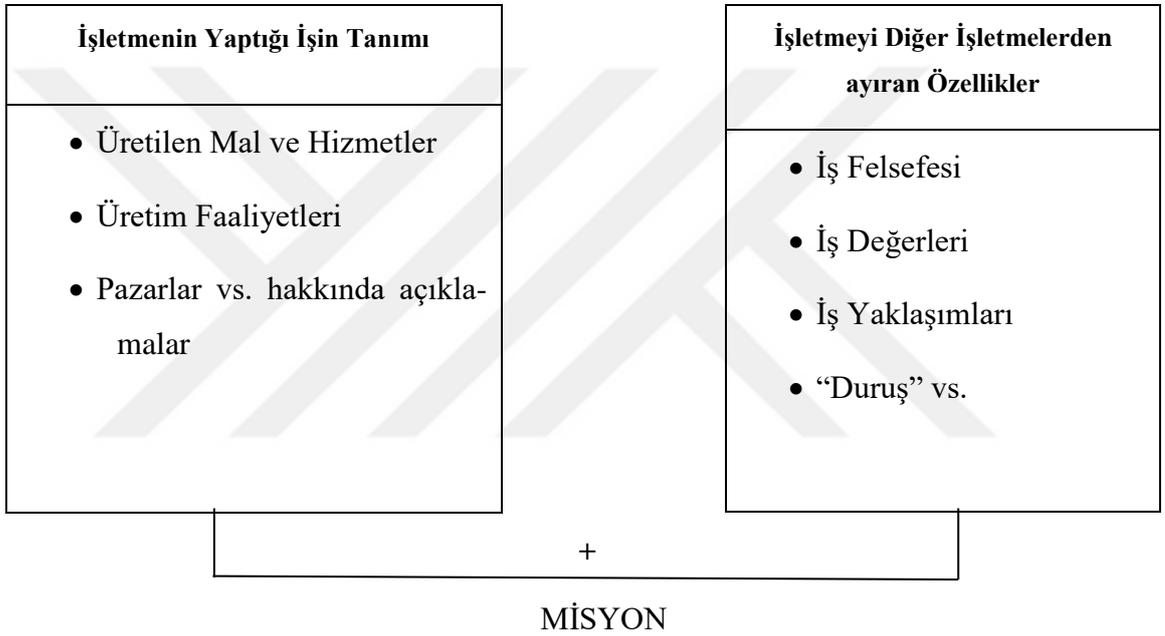
Misyon, bir örgütün ortak ve önemli hissettikleriyle oluşturmaya çalıştığı inanç ve amaçlarını özetleyen bir olgu olduğu için, bir misyon ifadesinde dört önemli husus bulunması gerekmektedir. Bunlar; amaç, strateji, değerler ve davranış standartlarıdır. İdeal bir misyon ifadesi bu öğelerin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2007, s.13). Bunun için misyon ifadelerinin nasıl olacağı ile ilgili kesin standart bir biçim olmamakla beraber genel manada birçok örgütte; üretilen temel mal ve hizmet, hedef pazar ve kitle, kullanılan temel teknoloji, yapılan işlerdeki genel felsefe ve örgütün kendini nasıl gördüğü ile ilgili bilgiler yer almalıdır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.326).

Bir örgüt misyonunun özellikleri şunlardır:

- *“Örgütlerin sık sık değiştiremeyeceği uzun dönemli bir amaçtır,*
- *Örgütte çalışan herkese ortak bir anlayış ve yön çizmesi nedeniyle paylaşılan ortak inanç ve değerler bütünüdür,*
- *Örgütleri daha üst başarılarla ve daha iyilere ulaştırmayı amaçladığı için, misyon hiçbir zaman ulaşılmaz ve ortadan kalkmaz olmalıdır,*
- *Üst düzey yöneticiden en alt çalışanına kadar bir işletmede çalışan herkesle ilgilidir,*
- *Örgütün içiyle birlikte dışıyla ilgili bir durumdur,*
- *Örgütün nitelikle ilgili bir değeri olması nedeniyle nicelikle ilgilenmez,*

- *Diğer örgütlerden ayırt edici olması gerektiği için özel ve örgüte hasır.”*
(Dinçer, 2007, s.13).

Yukarıda belirtilen misyon özelliklerinden hareketle bir örgütün ideal bir yapıya kavuşabilmesi için, misyon ifadesinin ortak inanç ve değerler bütünü niteliğiyle örgüte has, nicelikten ziyade nitelikle ilgili olan, zamana karşı yok olmayarak örgütteki herkesle ilgili bir olgu haline gelmesi gerekmektedir. Bir örgütte misyon ifadesi belirtilen bu özellikleri taşıdığı zaman örgütün gerçek bir ideal örgüt yapısına doğru yol almaya başlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 29. Misyon

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.169'daki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Yukarıdaki Şekil 29'da görüldüğü üzere bir işletme genel olarak; üretim faaliyetlerini bir pazar ortamında mal ve hizmet üretmektedirler. İşletmeler bu faaliyetlerini yerine getirirken kendilerini diğer işletmelerden ayırmaları, yani kendi iç ve dış dinamik özelliklerine göre farklılık katmaları gerekmektedir. Bu özgünlük de, bir örgütte anlayış, felsefe, duruş ve değerler noktasında olabilmektedir; çünkü maddî manada her şey taklit edilebilecekken maddî olmayan soyut olgular üzerindeki yapılacak olan farklılıkların taklidi kolay olmamaktadır. Bu kapsamda bir örgütte misyon, bu iki grup özelliklerin bir araya gelmesiyle örgütün ortak inanç ve amaçlarının özeti olarak görülmektedir.

Değerlerin Belirlenmesi, hususunun önemini anlayabilmek adına genel manada öncelikle değer kavramının bu konumuzla ilgili olan TDK'da belirtilen anlamına bakmak gerekirse, “*Değer, bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddî ve manevî öğelerinin bütünü.*” olarak tanımlanmıştır (TDK, 27.02.2021).

Değer kavramının tanımından da anlaşıldığı üzere, bir milletin kendine has yazılı olmayan maddî ve manevî özelliklerin bütünü olduğunu görmekteyiz. Değerler, örgütün iç ve dış dinamiklerini işleten bir yönü olup, tıpkı vizyon ve misyon kadar önemlidir. Çünkü değerler, örgütün amaçları çerçevesinde oluşturulan vizyon ve misyonun en önemli destekleyici gücünü oluşturmaktadır.

Örgüt içerisindeki davranış standartlarına ve kurallara anlam kazandıran ayrıca yeni durumlarla karşılaştığında da karar alma sürecinde yöneticilere rehberlik eden değerler, gerek iş hayatında gerekse de özel hayattaki en önemli temel ilkedir. Çalışanların örgütü benimsemelerinin göstergesi olan değerler, bir rehber göreviyle çalışanları; işletmenin düzeni, gelişimi ve güvenliğine uygun davranmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla değerler, davranışları, düşünme biçimini ve olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen, örgütün kendine has dinamiklerine göre oluşan özellikleridir. Bu özellikler, örgütlerin etkinlik veya kararlarında sınırları belirleyen yön verici çerçeve görevi görmektedir. Değerler; vizyonun temeli, misyonun en büyük destekçisi olarak bir örgütün ayırt edici referans ilkelerini oluşturarak çalışanların tutum ve davranışlarını pozitif yönde değiştirerek geliştirmektedir. Bu bakımdan örgüt içerisinde örgüte olumlu yönde destek olacak değerlerin belirlenmesi, paylaşılması ve sahiplenilmesi çok önemlidir, ancak bu yapılırken de çalışanların hedefleriyle bir uyum içerisinde olması gerektiği de unutulmamalıdır. Çünkü değerler, çalışanları hedeflere ulaşma konusunda örgüt sinerjisini ortaya çıkararak motivasyon kaynağı olabilmektedir (Kılıç, 2010, s.83). Örgüt kültürünün temel parçasını örgütsel değerler oluşturduğu için değer ifadeleri örgütün lider, yönetici ve üyelerinin temel inançlarından izler taşımaktadır. Bireysel ve firma değerleri olmak üzere örgütsel değerler ikiye ayrılmaktadır. Davranışların altında yatan duygu, ihtiyaçların giderilmesidir, değerler ise bu ihtiyaçların giderilmesi için ihtiyaç duyulan yolları ifade etmektedir. İşyerindeki çalışanların birçok gereksinimleri olup, bu ihtiyaçlar onların iş yerindeki tutum ve davranışlarında etkili

olabilmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle ilgili tercihler ise değerleri oluşturmaktadır (Hultman, 2005, s.33).

Vizyon ve misyon kadar önemli olan değerler konusu, vizyon ve misyonun sağlıklı bir şekilde oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Çünkü bir örgütte sağlam temeller üzerine oturtulmuş değerler sistemi vizyon ve misyonun oluşmasında sinerji oluşturmaktadır. Değerlerin, bir örgütteki önemi, vizyon ve misyon ile olan ilişkisi aşağıdaki gösterilen formül ile daha iyi anlaşılmaktadır.

“Örgütsel ideal + değerler = Vizyon”, “Örgütsel hedef + değerler = Misyon” (Kılıç, 2010, s.86). Örgütün geleceğe yönelik oluşturduğu idealleriyle oluşturduğu değerlerinin toplamı vizyonu oluşturmakta iken, örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile değerlerinin toplamı misyonu oluşturmaktadır. Örgütlerde değerlerin etki düzeyinin yüksek olmasının temel sebeplerinden biri çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemesi iken, ikincisi ise örgütlerdeki hassasiyetler konusunda çalışanlara yol gösterici olmasıdır (Kılıç, 2010, s.86).

Vizyon, bir örgütün örgütsel olarak ulaşmayı arzu ettiği ideallerinin örgütte zaman içerisinde meydana gelmiş değerlerinin bir araya gelmesiyle oluşurken; misyon ise, örgütün amaçları doğrultusunda ulaşmayı öngördüğü hedefleri ile değerlerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Dolayısıyla değerler, hem vizyonun hem de misyonun oluşmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir bir örgütte. Değerler, genel olarak mevcut olandan ziyade olması istenilen ideallerin temsilidir. Bu olması istenilen idealler; başarı, doğruluk, dürüstlük, saygınlık vb. soyut kavramların tutum ve davranışlara yansımalarıdır. Bir örgütte değerler vasıtasıyla işletmenin temel amaçları, ulaşmayı hedeflediği idealleri ve standartları oluşmaktadır. Ortaya konulan bu değerler, örgütsel yönetim anlayışında ve kurumsal kimlik ifadelerinde yer verilmektedir. Değerler, yönelim ve vurgularına göre aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.331).

“Kurumsal Değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla elde edilen değerlerdir.

- *Ekonomik Değerler: Yarar ve pratik temel alınarak elde edilen değerlerdir.*
- *Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktir.*
- *Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.*

- *Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.*
- *Kutsal Değerler: İdeler dünyasındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.”* (Eren ve Özdemirci, 2018, s.331).

Değerler, örgütlerin kendileri ile ilgili istekleri, dünyayı algılayış biçimleri, kurumsal ve toplumsal fayda ile ilgili davranış biçimlerini ortaya koyma bakımından da; “*beklenen ve seçilen değerler*” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Beklenen değerler, genel olarak kabul edilen ve örgütlerden toplum tarafından beklenen temel doğrular iken; seçilen değerler ise örgütlerin sonradan meydana getirdikleri kendisi için daha yanlış veya doğru olduğunu belirlediği değerlerdir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.331).

Değerler, hem yönelim ve vurgularına göre hem de örgütlerin dünyayı algılayış biçimleri, kurumsal/toplumsal faydaları ve davranış biçimlerini ortaya koymaları bakımından bir örgütte ideal bir öz yapıyı ifade etmektedir. Bundan dolayı bir örgütsel tasarım yapılması isteniyorsa örgütlerin öncelikle sağlam bir değer yargıları üzerine vizyon ve misyon tasarımı yapması gerekmektedir. Kendi aralarında yüksek bir ilişki olan bu iki kavramın içi iyi doldurularak hayata geçirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde örgütler için değer, vizyon ve misyonun varlığı bir anlam ifade etmeyecektir.

2.4.5.2. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Bir örgütte işletmeye ait değerler, vizyon ve misyon kurgulandıktan sonra gelecekle ilgili uygulanacak stratejiye destek olacak stratejik düzeyde bir amaç ve hedeflere ihtiyaç bulunmaktadır. Amaç ve hedefler, ölçülebilir ve kesin olup, genel olarak vizyonun belirlenmiş bir süre içerisinde nicelik olarak belirtilmiş hâlidir. Bir örgütün faaliyet ve işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için belirlenen amaç ve hedeflerin ölçülebilir, belirgin ve gerçekçi olduğu kadar belirli bir süre içerisinde sonuçları etkileyebilecek hususi kritik konuları ele alması gerekmektedir. Örgütlerde amaçlar, birçok bakımdan sınıflandırılabilir, öncelikler işletmelerin bütün sosyal paydaşının kendine has çeşitli amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Yönetim ve ortaklar, üst yönetim, küçük ortaklar, profesyonel yöneticiler, satıcılar, kaynak sağlayanlar, iç ve dış müşteriler ve nihayetinde de toplumun kendine göre farklı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Birçok farklı amaç

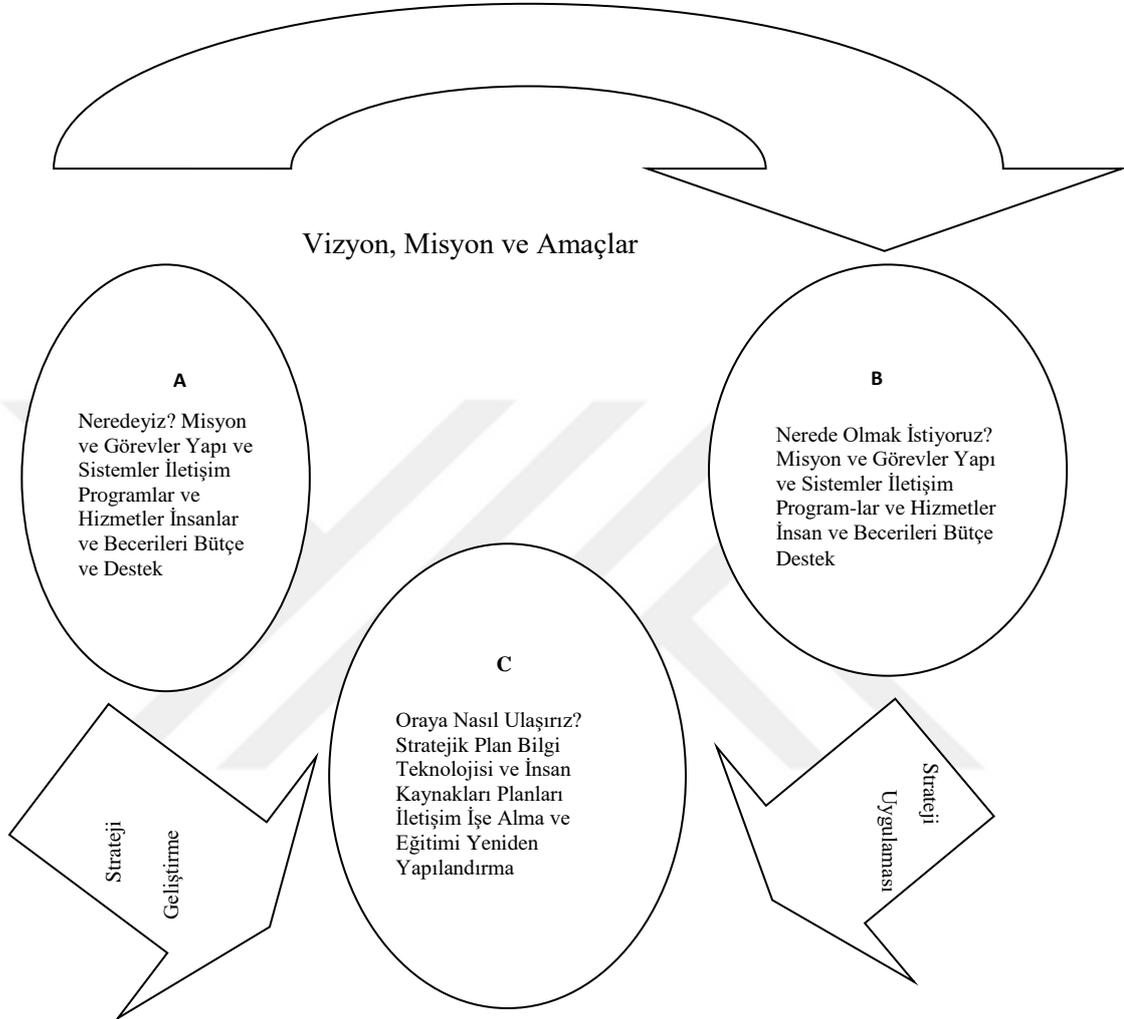
ve hedef beklentisi içerisinde olan sosyal paydaşların amaç ve hedeflerinin örgüt amaç ve hedefleri ile uyumlaştırılarak tüm kesimlerin tatmini en önemli husus olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.56). Bu önemden kaynaklı olarak lider ve üst yöneticiler, birçok paydaşın amaç ve hedefleri ile örgütün stratejik amaç ve hedeflerini uyumlu hale getirecek ve tüm paydaşların tatminini sağlayacak çözüm yolları bulması gerektiği düşünülmektedir.

2.4.5.3. Stratejik plan yapılması

Stratejik yönetim açısından önemli bir yere sahip olan stratejik planlama, örgütün mevcut güncel durumundan yola çıkarak gelecekteki dönemlerle (üç, beş yıl ve daha fazlası yıllar) ilgili hazırlanmış planlarıdır. Genel olarak çoğu stratejik planlama, üç ile beş yıllık bir zaman dilimini ele alır. Dolayısıyla örgütün uzun süreli yönünü çizen dinamik bir süreçtir stratejik planlama. Stratejik planlama, bu süreçte örgütün bulunduğu yerden nereye varmak istediğini ve bunun için de ne yapması gerektiğini açıklayan vizyon ve misyon ifadelerine dayanarak hazırlanmaktadır. Örgütün vizyon ve misyon beyanlarını referans alarak hazırlanan bu plana, stratejik plan denir. Stratejik yönetim ile stratejik planlamanın önemli bir unsuru olan stratejik düşünebilme ile ilgili araştırmalar yapmış olan H. Mintzberg, stratejik düşüncüyü örgütün vizyon ve misyonu ile sürekli olarak ilgilenme olarak ifade etmiştir. Stratejik düşünebilme adına stratejik planlama yapılmadan önce analiz yapılması gerekmekte olup, bu kapsamda örgütün fotoğrafını çeken en etkili analiz yöntemi olarak SWOT analizi tercih edilmektedir (Engin ve Önen, 2019, s.530). Aslında stratejik planlamanın tarihi II. Dünya Savaşından sonra örgütlerde hayata geçirilen uzun dönemli planlama faaliyetlerine kadar uzanmaktadır. O tarihlerde uzun dönemli planlamalar, analitik bir düşünceden ziyade, gününbirlik karşılaşılan olayların gelecek ile ilgili yönlerinin tahmin edilmeye çalışılmasını barındırmaktaydı. Ansoff, 1960'larda örgütlere uzun dönemli planlamaya analitik bir bakış açısı getirerek, olaylara rasyonel ve analitik bir yaklaşımla geleceği görmeye çalışmıştır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.16).

Stratejik planlama yapılırken, amaç ve hedefler doğrultusunda yapılacak iş ve işlemler listelenir, programlanır, birbirleri ile olan ilişkilerine göre şekillendirilerek analitik bir yaklaşımla elde edilen bilgi, örgütsel faydaya dönüştürülür. Böylece stratejik planlar, örgütlerin performansını arttırarak finansal başarısını olumlu yönde etkileyen hayati bir unsur hâline gelmektedir (Kılıç, 2019, s.21).

Bryson, stratejik planlamayı, stratejinin ABC'si olarak kabul etmektedir. Stratejik planlama; "A" örgütün nerede bulunduğu, "B" örgütün gitmek istediği hedefinin ne olduğu, "C" örgütün hedefe nasıl ulaşacağına odaklanma üzerine formülize edilmiştir (Eryiğit, 2013, s.161).



Şekil 30. Bryson'un stratejik planlamanın ABC'si yaklaşımı.

Kaynak: (Bryson, 2004, s. 7; Aktaran Eryiğit, 2013, s.161)

Yukarıdaki Şekil 30'da stratejik planlamanın ABC'si açıklanmaya çalışılmıştır. Şekildeki A grubu elips; örgütün nerede olduğunu, B grubu elips; örgütün nereye gitmek istediğini, C grubu elips ise gitmek istenilen yere nasıl gidileceğini belirtmektedir. Bir örgütteki yöneticiler, örgütü dizayn edici kişiler oldukları için Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC' si yaklaşımını iyi kavraması gerekmektedir. A ve B gruplarının içeriğini örgütün mevcut veya yeni misyonu, yapısı ve sistemleri, iletişimi ağı, programları ve hizmetleri, insanlar ve becerileri, ilişkiler, bütçe ve diğer destekler oluşturmaktadır.

C grubunun içeriğini ise çeşitli fonksiyonlara dönük planları yeniden tasarlama, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği yöntemleri, bütçe ödenekleri ve diğer değişim araçları oluşturmaktadır. A'dan B'ye geçme vizyonu, misyonu ve amaçları açık bir şekilde ortaya koymayı gerektirmektedir. A'dan C'ye yönelme strateji belirleme süreci iken, B'den C'ye yönelme ise stratejinin uygulanmasıdır. Ayrıca yukarıdaki şekilde stratejik planlamanın kavramlar, prosedürler ve araçları bir araya getirdiği görülmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008, s. 75-77; Aktaran Eryiğit, 2013, s.161).

2.4.5.4. Stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili yaklaşımlar

Stratejik yönetim uygulamaları noktasında stratejilerin piyasa şartlarına göre geliştirilmesinde bazen yöneticilerin sezgileri, bazen deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımı bazen de karşılaşılan sorunların taşıdığı özelliklerin analizine varan birçok değişik yöntem kullanılmaktadır. Yönetimsel başarı için, stratejilerin geliştirilmesinde hangi yaklaşım benimsenirse benimsensin piyasa, çevre ve işletme şartları gibi durumlara en uygun stratejinin seçilmesinin gerekliliği her zaman önemli bir husustur (Güçlü, 2003, s.79). Stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili yaklaşımlar; açık analiz yaklaşımı, fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımı olarak üç başlık altında ele alınacaktır.

Açık Analiz Yaklaşımı, çevrede oluşan tehdit ve fırsatlara karşı oluşturulacak stratejileri geliştirecek olan lider, yönetici veya stratejistleri harekete geçirecek olan basit bir modeldir. Bu model, amaçlanmış olan stratejilerle kullanılır. Amaçlanan strateji ise, örgütlerin varmak istedikleri neticelere ulaşmak için hazırlanmış olan stratejilerdir. Bu analiz yönteminde öncelikle belirlenmiş olan dönemsel ulaşılmak istenen amaç/amaçlar tespit edilir ve bu amaçlar belirli sürelerde yapılan durumsal analizler ile uygulanan stratejilerin hedeflenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmayacağı anlaşılmasına çalışılmaktadır. Eğer belirlenen amaçlara uygulanan stratejiler ile ulaşamayacağı kanaati oluşur ise, gerçekleşebileceği düşünülen tahmini sonuçlar ile istenilen sonuçlar arasında bir "açık" yani fark ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.59). Yöneticiler bu açık analiz sonucundan yola çıkarak stratejik bir "değişim" kararı verebilirler; ancak bu değişim kararı için belirli koşulların da oluşması gerekmektedir. Eğer bu koşullar oluşmuş ise, idareciler veya stratejistler yürütmekte oldukları strateji veya kararlarda değişiklik yoluna gitmeleri

gerekmektedir. Stratejik bir değişiklik için oluşması gereken şartlar ve sonrasında alınabilecek muhtemel kararlar şunlardır (Jauch, Glueck, s.24-25; Aktaran Ülgen ve Mirze, 2018, s.59).

- *“İşletmelerin öncelikli olarak ulaşmayı istedikleri amaçları ile gerçekleşmesi tahmini sonuçlar arasındaki “açık” durumun kayda değer bir düzeyde olması gerekmektedir. Kayda değer bir önemde “açık” yoksa stratejik bir karara ve değişikliğe ihtiyaç yoktur, önceki uyguladığımız stratejiye devam edilebilir. Mesela ulaşılması hedeflenen amaç %99 olarak ulaşılmış ve açık sadece %1 ise, bu açık önemsiz olarak kabul edilebilir.*
- *İdareciler veya stratejistler, önemli düzeyde bir “açık” gördüklerinde bu “açığı” en kısa sürede düzelterek kapatma düşüncesi içerisinde olmalıdır, bazı durumlarda ise değişikliğe gidilecek stratejilerin örgütte başka dengeleri etkileyebileceği düşüncesiyle idareciler, istekli olmayabilmektedir.*
- *İdareciler veya stratejistler, bu “açık” durumun stratejik yönetim uygulamaları ile kapatılabileceğine inanmalıdırlar; ancak bazı durumlarda da bu “açık” ın kapatılamayacağı durumlar olabilmektedir.*
- *Lider, idareci veya stratejistler, yukarıdaki koşulların oluşması durumunda üç farklı karara varabilirler.*
- *Öncelikle belirlenmiş olan arzulanan amaç veya sonuçların gerçeklik durumu yeniden ele alınması gerekmektedir. Yapılan kontrol neticesinde belirlenmiş olan amaçlar eğer gerçekçi değilse bu amaçlar gerçeğe yakın amaçlarla değiştirilip güncellenmesi gerekmektedir.*
- *Yapılan kontrol neticesinde amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmişse, tekrar gözden geçirilmesi, eğer stratejilerde bir yanlışlık veya eksiklik varsa onlarla ilgili düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir.*

Bazen strateji ve amaçlardan kaynaklı bir “açık” oluşmayıp, pratikteki hatalı uygulamalardan kaynaklı bir “açık” oluşabilmektedir. Bu durumda da, uygulamalarda düzeltme veya yeni düzenlemeler hayata geçirilmeli, buna bağlı

olarak da; uygun liderlik anlayışı veya yönetim tarzı ile uygun örgüt yapıları geliştirilmelidir.” (Jauch, Glueck, s.24-25; Aktaran Ülgen ve Mirze, 2018, s.59).

Stratejik bir kontrol mekanizması olarak da kabul edilebilecek olan açık analizi amaçlanan ve gerçekleşen stratejilerde genellikle var olan bir tehditi haberdar eden ve yöneticileri yeni tedbirler almaya yönelten bir erken uyarı sistemi olduğu düşünülmektedir.

Fırsat Yaklaşımı, işletmelerin çevresindeki fırsatları bilimsel olarak analitik bir bakış açısıyla ele almasıdır. Bu yaklaşım yöneticilerin hızlıca harekete geçmesini sağlayan ve onların stratejik kararlar vermelerine yardımcı olan bir modeldir. Modelin alt yapısını Sanayi Organizasyonu(Industrial Organization) oluşturmaktadır. Model kısaca, sektörel çevrenin (sanayi dalı) faaliyette bulunan işletmeleri doğrudan etkilediğini ve talep gören sektörel alanlarda faaliyette bulunan işletmelere de yüksek oranda bir getiri fırsatı sunmakta olduğunu savunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.61). Buradan hareketle fırsat modeli olarak isimlendirdiğimiz bu yaklaşımda, işletmelerin ortalamanın üstünde bir gelir hedeflemeleri hâlinde öncelikle işletmenin çevresini yani dış çevre analizini yapmaları ve buna göre de avantajlı bir sektör tespit etmeye çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır. İşletmeler, rekabetçi stratejileri belirleyip geliştirirken piyasadaki rekabet analizi çalışmalarının sonuçlarına göre yapması gerekmektedir. Porter'e göre, rekabet analizi yapılırken üzerinde durulması gereken beş önemli güç bulunmaktadır. Bunlar; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame mallar ve sektöre girme ihtimali olan rakiplerdir. Güç odağı olan bu faktörler, sektördeki işletmeler arası rekabet ve kazancı belirleyen unsurlar olduğu için, sektörde rekabet analizi yapılırken bu hususlar üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.61). Rekabet analizleri yapıldıktan sonra ulaşılan sonuçlara göre, işletme nasıl bir rekabet stratejisi (maliyet liderliği, farklılaştırma veya bunların farklı versiyonları) izleyeceğine karar vermesi gerekmektedir. İşletme, sektörde izleyeceği rekabet stratejisine göre ihtiyaç duyulan yetenek ve varlıklarını kullanarak sektörde attığı adımlar neticesinde ortalamanın üzerinde bir getiri elde edebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.62).

Fırsat yaklaşımı, dış çevrenin sektördeki işletmelere fırsatlar sunduğunu ve çevrenin sunmuş olduğu bu fırsatlardan işletmelerin faydalanarak, fırsatlara dayalı bir rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini savunmaktadır. İşletmeler, çevrenin

sunduğu bu fırsatlardan faydalanabilmek adına öncelikle sektör, pazar vb. şartları bakımından çevre analizi yapması gerekmektedir.

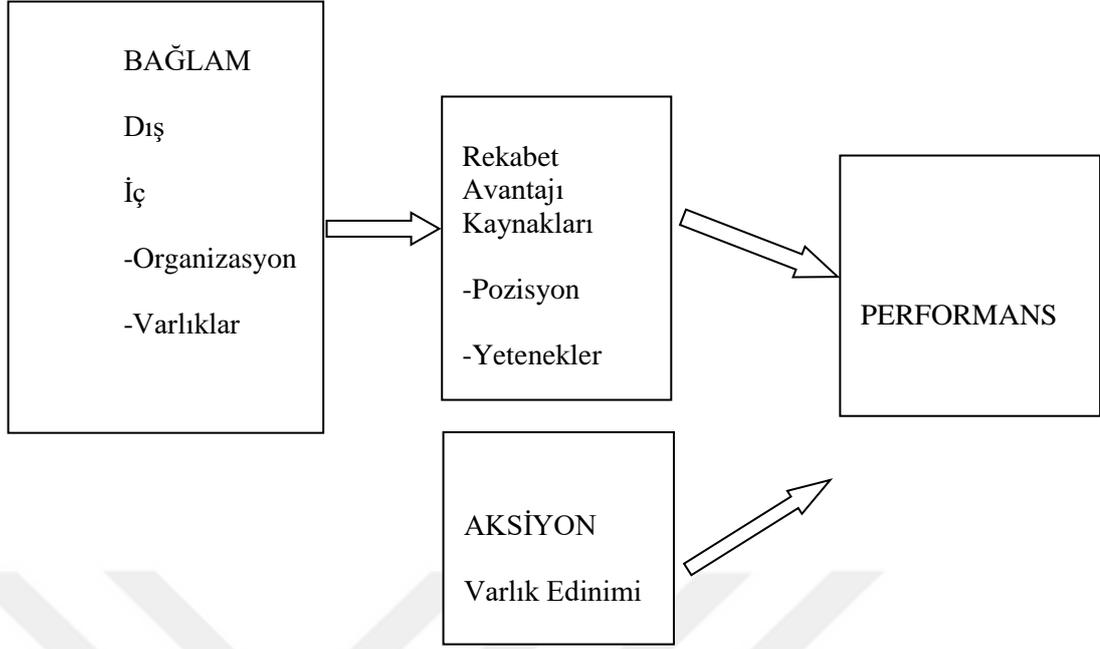
Kaynak Yaklaşımı, fırsat yaklaşımıyla birlikte ele alındığında daha iyi anlaşılabilir. Fırsat yaklaşımı dış çevrenin fırsatları üzerinde dururken, kaynak yaklaşımı ise, iç çevre üzerine yoğunlaşmaktadır. Kaynak yaklaşımı işletmelerin sahip oldukları kaynakları, varlık ve yetenekler olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için işletmelerin sahip oldukları varlık ve yetenekleri maksimum düzeyde kullanmaları gerektiğini savunulmaktadır. Örgütlerin sermaye, makine, teçhizat, bina gibi benzeri birçok maddî; patent, know-how, marka gibi de maddî olmayan birçok kaynakları vardır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.61). Her işletmenin sahip olduğu bu kaynakları bir araya getirerek etkili bir şekilde kullanabilme yani bir işi yapabilme kapasitesi bulunmaktadır. Bu kapasite işletmenin temel yeteneğidir. Her örgütte bu yetenek kendine has farklı farklıdır. Örgütlerin sahip olduğu bu varlık ve yetenekler “nadir, değerli, ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikte” ise bu varlık ve yeteneklere öz yetenekler olarak adlandırılır ve bu öz yetenekler, işletmelerin sektörde rekabet üstünlüğü elde etmesinde büyük bir katkı sağlar (Ülgen ve Mirze, 2018, s.62). İşletmeler, kaynak yaklaşımına göre varlık ve yeteneklerini, keşfettikleri öz yetenekleri sayesinde daha üst düzeyde bir rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Bu noktada kaynak yaklaşımı, fırsat yaklaşımı gibi ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak çalışmaların -fırsat yaklaşımından farklı olarak- başlangıç noktasını örgütün sahip olduğu öz yeteneklerinde görmektedir. Bu sebeple kaynak yaklaşımı, işletmelerin öncelikle varlık ve yeteneklerini tespit ederek, geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır.

Tablo 15. Fırsat ve kaynak yaklaşımları

Fırsat Yaklaşımı	Kaynak Yaklaşımı
Dış Çevre Analizi	Varlık ve Yeteneklerin (İşletme İç Çevresi) Analizi
Cazip Sektör/Pazarın Bulunması	Öz Yeteneklerin Geliştirilmesi
Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi	Öz Yeteneklerin Rekabet Üstünlüğü Sağlaya bileceği Sektör/Pazar için Dış Çevre Analizi
Varlık ve Yeteneklerin Geliştirilmesi	Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi
Rekabet Üstünlüğü	Rekabet Üstünlüğü
Ortalamanın Üzerinde Getiri	Ortalamanın Üzerinde Getiri

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.62)

Fırsat yaklaşımında öncelikle dış çevre analizi önemli iken, kaynak yaklaşımında işletme içi çevre analizi önemlidir. Fırsat yaklaşımında cazip sektör veya pazarın bulunarak bunlara uygun rekabet analizi ve stratejiler geliştirilmesi esas iken, kaynak yaklaşımında ise, öz yeteneklerin tespit edilerek geliştirilmesi ve onun üzerinden bir rekabet üstünlüğü sağlanması esastır. Fırsat yaklaşımında cazip sektör veya pazar bulunduktan sonra varlık ve yeteneklerin ona göre geliştirilmesi üzerinden bir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde bir getiri elde edilmeye çalışılırken, kaynak yaklaşımında ise öz yetenekler üzerinden sektör veya pazarlarda rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde bir getiri elde edilmeye çalışılmaktadır.



Şekil 31. Rekabet avantajı kaynakları

Kaynak: (Saloner vd., 2001, s.66).

Organizasyonların tasarım ve rekabet avantajı, işletmelerin iç bağlam varlıkları ve bu varlıkların nasıl organize edildiği ile tanımlanır. Burada asıl odaklanılması gereken konu ise, bu kaynak varlıkların doğru organizasyonu yoluyla rekabet avantajı elde edilebilmesidir. Çünkü eldeki kaynak varlıkların doğru değerlendirilmesi hususu, rekabette avantaj sağlanıp sağlanamayacağının merkezinde belirleyici olmaktadır (Saloner vd., 2001, s.65).

2.4.6. Stratejileri Belirleme

Küreselleşen dünyada en çarpıcı ve küresel değişikliklerden biri özellikle şu son birkaç on yılda işletmelerin, endüstrilerin ve ekonomilerin uluslararasılaşması olmuştur. Bu değişiklikte birlikte önemli bir değişiklik ise, yöneticilerin farklı kültürlerde faaliyet göstermeyi öğrenerek, uluslararası pazarlarda malzeme vb. bileşenleri tedarik etmeyi ve yabancı rakiplerin oluşturduğu zorluklarla yüzleşebilmesi olmuştur. Bu küreselleşme çabaları ile işletmeler, hem mevcut pazarlarında gösterdikleri rekabet avantajından yararlanmak hem de küreselleşme yoluyla yeni rekabet avantajları elde edebilmek için uluslararası alandaki yerlerini daha da genişletmişlerdir (Saloner vd., 2001, s.329).

Günümüz ülke sınırlarının ortadan kalktığı, küreselleşmenin hızla arttığı ve rekabetin geçmişe göre daha da arttığı dünyada örgütlerin varlıklarını

sürdürebilmeleri veya ulaşmaya çalıştıkları hedeflerine varabilmeleri için stratejik hamleler yapmaları zorunluluk hâline gelmiştir. Örgüt stratejileriyle ilgili olarak farklı birçok sınıflandırma görülmektedir. Literatür ele alınıp incelendiğinde, Stratejik yönetim kapsamında stratejik iki yüz elliden fazla seçenek olduğu bulunmaktadır. Bu konuya Önemli bir husus ise, türleri tasnif ederek sınıflandırmaya tabi tutmak yerine kendi içinde ayırma tabi tutmak daha yerinde olacaktır. Stratejiler, en çok tercih edilen sınıflandırma yaklaşımına göre “Temel stratejiler” ve “Yönetim düzeylerine göre stratejiler” olmak üzere iki grup olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanı ve işleri ile ilgili stratejileri temel stratejileri oluştururken; hangi yönetim kademesinde hangi stratejinin geliştirilerek uygulanması gerektiği gibi konular ise yönetim düzeylerine göre stratejileri oluşturmaktadır. Bu iki ana grup kendi içinde de alt gruplara ayrılabilir (Akdağ ve Bal, 2020, s.19).

Bir örgütte amaçlanan stratejiler ya uygulanarak hayata geçirilir ya da gerçekleşmemiş stratejiler olarak kalır. Uygulanan stratejiler dayatılan stratejilerin etkisiyle bir şekilde hayata geçerken, kültür ve politik, öğrenme ve mantıklı artışlıklar etkisiyle acil uygulanması gereken stratejiler olarak gündeme gelir. Dolayısıyla stratejinin gelişme yolları; amaçlanan stratejilerin etkisiyle oluşan stratejiler, öğrenme, mantıklı gelişim süreci, dışarıdan oluşan kültür ve politik işleyişlerin etkisiyle oluşan anlık acil stratejiler şeklinde olmaktadır. Bir örgütün stratejilerini yeniden oluşturması veya mevcut stratejilerini revize etmesi öncelikle kendi mevcut durumunu analiz ederek tespit etmesi başlamaktadır, çünkü gerçekten bulunduğu yeri bilmeyen bir işletmenin doğru stratejiler üretemeyeceği çok açıktır. Örgütün mevcut durumu yapılan analizlerle teşhis edildikten sonra stratejik yönetimin kurgulanması yolunda öncelikle örgütte vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde stratejik plan yapılması gerekmektedir. Daha sonra örgütün daha etkin olabilmesi için örgütü amacına daha hızlı ulaştırması adına uygun stratejiler belirlenmesi lüzumdur. Bu bölümde, örgütlerin pazarda rakiplerine karşı daha başarılı olmaları için alandaki rekabet stratejileri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.6.1. Temel rekabet stratejileri

İşletmelerde kalıcı uzun zamanlı bir başarı hikâyesinin ana göstergesi rekabetteki üstünlükleridir. İşletmeler, pazarda rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için pazardaki rekabet durumlarını da göz önünde bulundurarak; fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik dört farklı alanda stratejiler üretebilirler. M. Porter’ın rakipleri karşısında

güçlü ve zayıf tarafları bulunan bir işletmenin rekabet üstünlüğünü; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma adını verdiği stratejiler sayesinde olabileceğini savunmaktadır. Porter, bu stratejilere “Kapsamlı Rekabet Stratejileri” adını vermektedir. Bir işletme örgütünün aslında pazarda yüksek kârlılık için ya bilinen bir mal/hizmeti en düşük fiyattan satması, ya da müşterilerin aldıkları bir ürün/hizmeti daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılıkta bir mal/hizmet şekline getirmesi gerekmektedir. Öte yandan da işletmeler bu farklılaştırma veya maliyet liderliğini ya genel pazarda ya da pazarın özel bir bölümüne odaklanarak oluşturmaya çalışırlar (Dinçer, 2007, s.198).

Toplam maliyet liderliği, örgütün maliyetlerinin tamamında en düşük düzeyi sağlamadır. İşletme yöneticilerinin yukarıda vurguladığımız rekabet alanlarını da ihmal etmeden tüm enerjisini maliyetlerin kontrol altında tutulmasına verdiği stratejidir. Maliyetlerin kontrol altında olması, satılan ürün/hizmetin daha uygun fiyatlara satılması ve pazarda rekabette büyük bir avantajın oluşması anlamına gelmektedir.

Farklılaştırma, işletmenin ürün veya hizmetin diğerlerine göre farklılaştırılarak pazarda ya da sektörde benzersiz veya ayrıcalıklı olmasını sağlamaktır. Bu farklılık; teknoloji, tasarım, özellikler, müşteri hizmetleri gibi benzeri şekillerdeki ayrıcalıklar şeklinde olabilmektedir. İşletmeler, pazarda ya da sektörde oluşturdukları bu farklılıklarıyla rekabette avantaj elde edebilmektedirler.

Odaklanma stratejileri, özel bir piyasaya sahip ürün veya hizmete yönelik olarak tercih edilen bir stratejidir. Pazarın belirli bir bölümüne odaklanılıp diğer bölümlerinin göz önünde bulundurulmadığı bir stratejidir. Pazarın; belirli bir tüketici grubu, belirli bir üretim, dağıtım hattı veya coğrafi bölgesi şeklinde hedeflenebilir. Farklılaştırma ve toplam maliyet liderliği stratejileri, tüm sektör bazında oluşmayı hedeflerken, odaklanma stratejileri ise belirlenmiş olan kitleye en iyi hizmeti vermek üzerine odaklanmıştır (Dinçer, 2007, s.198).

2.4.6.2. Büyüme stratejileri

İşletmeler, kuruldukları zaman sahipleri tarafından her zaman öncelikle büyüme amacı içerisinde olurlar, tüm etkinlik ve faaliyetlerini bu doğrultuda yürütürler. Elbetteki işletmelerin ihtiyaç duydukları kârı elde ederek büyümeleri en ideal bir durumdur; ancak bu hedeflenen durum her zaman gerçekleşmeyebilir, hatta

bazen büyümeden ziyade varlığını sürdürmenin büyüekten daha gerekli veya kârlı bir durum olabildiği görülmektedir. Bundan dolayı uzun dönemde yalnızca büyüme üzerine odaklanmak işletmeyi fark etmeden yanlış bir yöne yöneltebilir. İşletmelerin hayatiyetlerini sürdürmelerini sağlayıcı farklı stratejileri uygulayabileceği dört yön bulunmaktadır. Bunlar; “Büyüme ve gelişme, mevcut durumu koruma, küçülme ve varlığına son verme.” stratejileri’dir. Bu stratejiler kısaca aşağıdaki gibidir (Dinçer, 2007, s.204):

Büyüme ve Gelişme Stratejileri

- Bütünleştirme Stratejileri

-Yatay Bütünleştirme Stratejileri (Pazara nüfuz etme, mamül farklılaştırma, pazar farklılaştırma)

Yatay bütünleştirme stratejilerinde işletme kendi mevcut pazarı içerisinde etkililiğini ve nüfuzunu arttırmaya çalışır, böyle bir büyüme için işletme ya kendi öz kaynak ve gayretleri ile ya aynı alanda faaliyet gösteren başka bir işletmenin satın alınması yoluyla ya da başka bir işletmeyle birleşme yoluyla gerçekleşir. Yatay büyüme stratejileri; pazara nüfuz etme, mamul farklılaştırma ve pazar farklılaştırma şeklinde uygulanır.

-Dikey Bütünleştirme Stratejileri (İleriye doğru dikey bütünleştirme, geriye doğru dikey bütünleştirme)

Dikey bütünleştirme stratejileri; işletmenin ileriye doğru (dağıtım kanalları) veya geriye doğru(kaynaklar) bütünleşerek büyümesi stratejisidir. Bu stratejide amaç, alıcılar veya satıcıların kârını ele geçirmektir. Bu tür büyümeler, mevcut teknolojilerle gerçekleşebildiği gibi yeni teknolojilere ihtiyaç duyularak da gerçekleşebilir (Dinçer, 2007, s.205-207)

- Çeşitlendirme Stratejileri

-Tek Yönlü Çeşitlendirme (Pazar çeşitlendirme, mamül çeşitlendirme)

-Çok Yönlü Çeşitlendirme

Mamul veya pazarda yeni bir oluşum ile büyüme esaslı stratejilerdir. Bu stratejiler, tek yönlü çeşitlendirme ve çok yönlü çeşitlendirme stratejileri ile olmaktadır. Tek yönlü çeşitlendirme, işletmenin bütün kaynak ve kabiliyetlerini yalnızca bir ürün veya işe sevketmesiyle oluşan bir stratejidir. Burada; yeni pazarlara

girilerek ya pazar üzerine yoğunlaşılır ya da yeni mamullerle mevcut pazara girilerek mamul üzerine yoğunlaşılır. Çok yönlü çeşitlendirme, ise tamamen mevcut pazarlardan farklı olarak yeni pazarlarda yeni ürünlerle faaliyette bulunma stratejileridir. Bu tür stratejiler yerine göre ilgisiz alanlarda da çeşitlendirme şeklinde olabilmektedir. Örneğin otomobil üreten bir işletmenin petro-kimya veya ilaç alanlarında faaliyete başlaması gibi (Dinçer, 2007, s.208).

Dış Büyüme Stratejileri

İşletmeler, pazardaki büyümelerini yalnızca kendi gayret ve özkaynakları ile gerçekleştirebilir iken, dışarıdan başka işletmelerin kaynaklarından yararlanarak da gerçekleştirebilirler. Bu manada dış büyüme, işletmelerin farklı başka işletmeleri ya da onların kaynak ve kabiliyetlerinden faydalanarak kendi ülkesi dışında büyümesi anlamına gelmektedir. Bu stratejiler (Dinçer, 2007, s.211):

-Uluslararası Ticaret ve İthalat-İhracat Stratejileri

(İhracat stratejileri, internet ve elektronik ticaret yoluyla ihracat, büro açma, imalat yapma, ithalat stratejileri)

-Stratejik İttifaklar

(Teknoloji geliştirme ortaklıkları, operasyonlar ve destek hizmetleri için ortaklık, pazarın zorlanmasıyla ortaya çıkan pazarlama, satış ve hizmet ortaklıkları, çok faaliyetli ortaklıklar, tek ülke veya çok ülke ortaklıkları, X ve Y ortaklığı)

Yukarıda belirtilen stratejik ittifak türleri; lisans anlaşmaları, satış yetkisi verme veya acentelik, üretim imtiyazı, dış kaynakları kullanma (Tedarikçileri veya bayileri ortak etme, taşeronlaştırma, fason imalat), yönetim anlaşmaları ve benchmarking, anahtar teslimi ve yap-işlet-devret, ortak yatırım (Konsorsiyum veya yeni bir şirket) şeklinde olabilmektedir.

-Birleşme veya Satın Alma Stratejileri

(Birleşmeler (Merger) veya şirket evlilikleri, Satın alma stratejisi) (Dinçer, 2007, s.211-220).

Durgun Büyüme ve Durumunu Koruma Stratejileri

Durgun büyüme ve durumunu koruma stratejileri, işletmelerin yeni alanlarda faaliyete girerek risk almaktan kaçınması ve faaliyette bulunduğu alanda dengeli, aksiyonel olmayan bir gelişim içerisinde olmasıdır. Bu stratejiler (Dinçer, 2007, s.221):

-Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı Kadar Büyüme Stratejisi

-Kâr veya Harmanlama Stratejisi

-Fasılalı Büyüme Stratejisi

Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri

Dış çevrenin yoğun ve negatif etkileri karşısında işletmelerin tüm etkinlik ve faaliyetlerini daha etkili ve verimli olacak bir şekilde yerine getirmesi amacıyla dikkatini bu yöndeki çalışmalar üzerine yöneltmesi durumudur. Bu strateji etrafına bakma stratejileri olarak da bilinmektedir. Kendine gelme ve tasarruf stratejileri şunlardır (Dinçer, 2007, s.224):

-Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme

[Yeniden Örgütlenme(Reorganization), Küçülme(Downsizing), Süreç Yenileme(Reengineering)]

-Mali Kontrol ve Maliyetleri Azaltma

-Gelirleri Arttırma

Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

İşletmelerin verimsiz veya kârsız faaliyetlerini azaltması veya tamamen sona erdirmesine yönelik stratejilerdir. Stratejileri şunlardır (Dinçer, 2007, s.229):

-Tecrit Etme (Ayrırma)

-Mahkum Olma

-İşletmeyi Satma veya Tasfiye Etme

Karma Stratejiler

İşletmelerin belirlemiş olduğu bir stratejiyi yürütürken aynı zamanda farklı alternatif stratejileri uygulaması anlamına gelmektedir. Yani bir işletme yukarıda belirtmiş olduğumuz stratejilerden bir tanesini benimseyip kullanabileceği gibi aynı

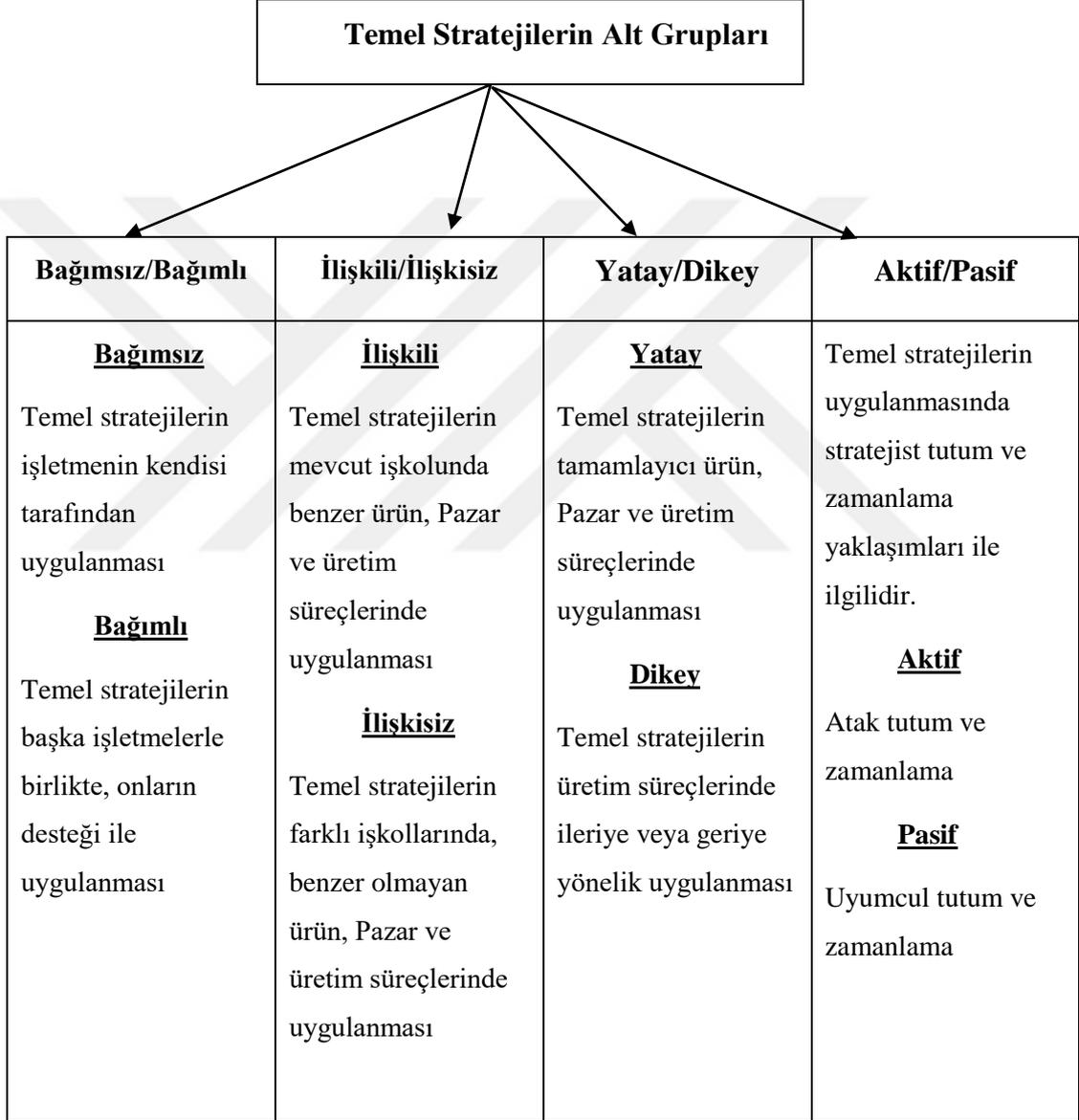
anda kendine uygun ikinci veya daha fazla stratejiyi bir arada uygulayabilecektir. Genel manada baktığımızda büyüme stratejileriyle tasarruf stratejileri bir arada uygulanmaya çok elverişlidir. Örneğin dikey bütünleşme ile büyümeye çalışan bir işletme ayrıca maliyetleri azaltma yoluna gidebilirken, çok yönlü çeşitlendirmeye giden bir işletme de her bir farklı birimi için farklı strateji çalışması yapabilmektedir (Dinçer, 2007, s.232).

İşletme veya İş birimlerinde her yönetim kademesinde uygulanan “jenerik” stratejiler	
Büyüme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek Büyüme Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi Yeni pazarların ilavesi Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek Büyüme Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları Etkin pazarlama girişimleri Üretim kapasitesi arttırmaları
Küçülme	
Mevcut işin Tanımını değiştirerek küçülme Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülür Pazarlama çabaları azaltılırsa Pazar payı daralır Üretim kapasitesi düşürülür
Durağan	
Mevcut iş tanımı değiştirilmez Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır	
Karma	
Farklı temel stratejiler Aynı anda Ard arda uygulanır	

Şekil 32. Temel stratejiler

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.191’deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Ülgen ve Mirze'ye göre yukarıdaki şekil 32'de de belirtildiği üzere her yönetim seviyesinde uygulanabilen temel stratejiler ulaşılması hedeflenen neticeler bakımından; büyüme, küçülme, durağan (mevcut durumu koruma stratejileri) ve karma stratejiler olarak sınıflandırılmıştır. Temel stratejiler, farklı iş birimlerinin veya işletmenin varlıklarını sürdürebilmeleri veya pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bütün yönetim seviyelerinde uygulanabilen stratejilerdir. Temel stratejileri dört farklı alt boyutta toplayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2018, s.196).



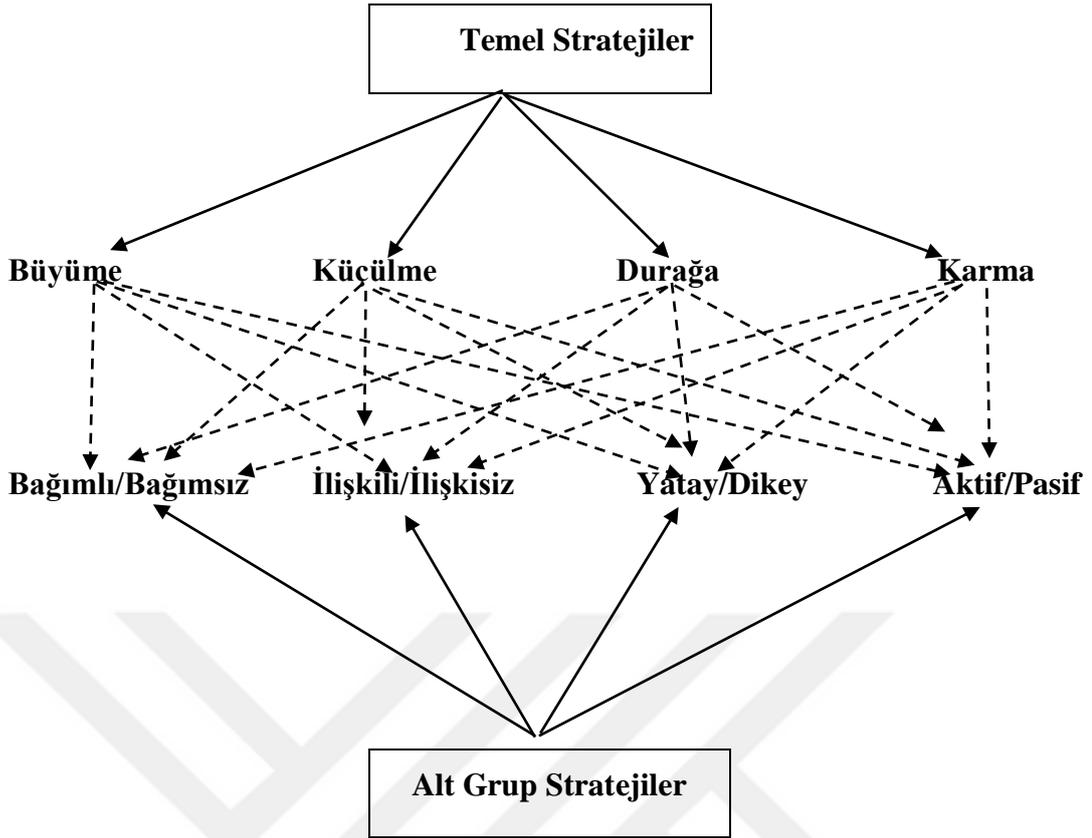
Şekil 33. Temel stratejilerin alt grupları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.197'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Temel stratejik alt grupları, yukarıdaki tabloya göre incelendiğinde; Bağımsız Temel strateji, bir işletmenin kendi öz kaynak ve öz kabiliyetlerini kullanarak başka bir işletmenin desteğini almadan uyguladığı stratejidir. Bağımlı temel strateji ise; bir işletmenin temel stratejilerini veya faaliyetlerini dışarıdan başka bir işletmenin desteği veya onunla birlikte ya da ilişkili uyguladığı stratejidir. Örneğin; eğitim alanında faaliyet gösteren özel bir ilköğretim kurumu işletmesinin kendi öz kaynak ve yeteneklerine dayalı başka bir işletmenin desteği olmadan orta-öğretim kurumu da açması bağımsız bir temel strateji olurken, yine aynı özel eğitim kurumu işletmesinin başka bir ortak firma veya firma desteği ile aynı ortaöğretim kurumunu açması bağımlı bir temel stratejiyi ifade etmektedir. Bir işletmenin kendi faaliyet gösterdiği alanda benzer mal ve hizmetleri üretim faaliyet ve süreçleri ile yeni bir strateji uygulaması ilişkili bir temel stratejidir. Aynı işletmenin mevcutta yapmış olduğu mevcut iş tanımının dışında başka bir mal/hizmet, pazar ve süreç ile kendi faaliyetlerinde farklı bir sektörde bir strateji uygulaması da ilişkisiz temel strateji olmaktadır. Örneğin; yine özel ortaöğretim kurumları işletmesine sahip bir iştirakçinin özel bir yükseköğretim kurumu açması ilişkili bir temel stratejiye örnek iken; aynı iştirakçinin yükseköğretim kurumu açmak yerine inşaat işine yatırım yapması ise ilişkisiz bir temel strateji örneği olmaktadır.

Yatay ve Dikey temel stratejiler, işletmelerin mevcut durumdaki faaliyetlerini tamamlayıcı ürün, pazar ve üretim süreçlerinde yatayda veya dikeydeki temel stratejilerin uygulanması durumudur. Örneğin, gömlek üreten bir tekstil işletmesinin gömleğin düğmesini de üretmesi; gömleği tamamlayıcı bir unsur olması nedeniyle yatay temel bir stratejiye örnek olurken, aynı gömlek üretim işletmesinin perakende veya toptan satış mağazacılığına başlaması ileriye dikey bir temel stratejiye örnek olmaktadır.

Aktif ve Pasif Temel Stratejiler, bu stratejiler temel stratejilerin uygulanmasında stratejist veya yöneticilerin tutum ve zamanlama yaklaşımları ile ilgilidir. Aktif temel stratejiler, işletmenin dışındakileri etki etmeye yönelik atak tutum, davranış ve zamanlama iken, pasif temel stratejiler ise işletmenin dışındaki unsurlara karşı uyumlu bir tutum, davranış ve zamanlama ile yapılan temel stratejilerdir.

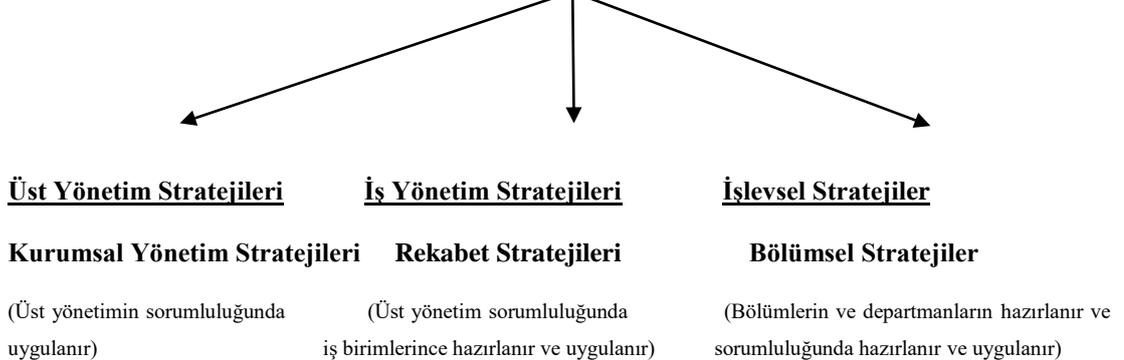


Şekil 34. Temel stratejiler ve alt grupları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.199'deki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.)

Yukarıdaki Şekil 34'te de temel strateji olan; büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerin alt grup stratejiler olan; bağımlı/bağımsız, ilişkili/ilişkisiz, yatay/dikey ve aktif/pasif stratejiler ile olan ilişkisi yer almaktadır. Herhangi bir temel strateji diğer bütün alt grup stratejilerle ilişki içerisinde olabilmektedir. Farklı birimlerde farklı temel strateji ve farklı alt grup stratejileri uygulanabilmektedir.

Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması



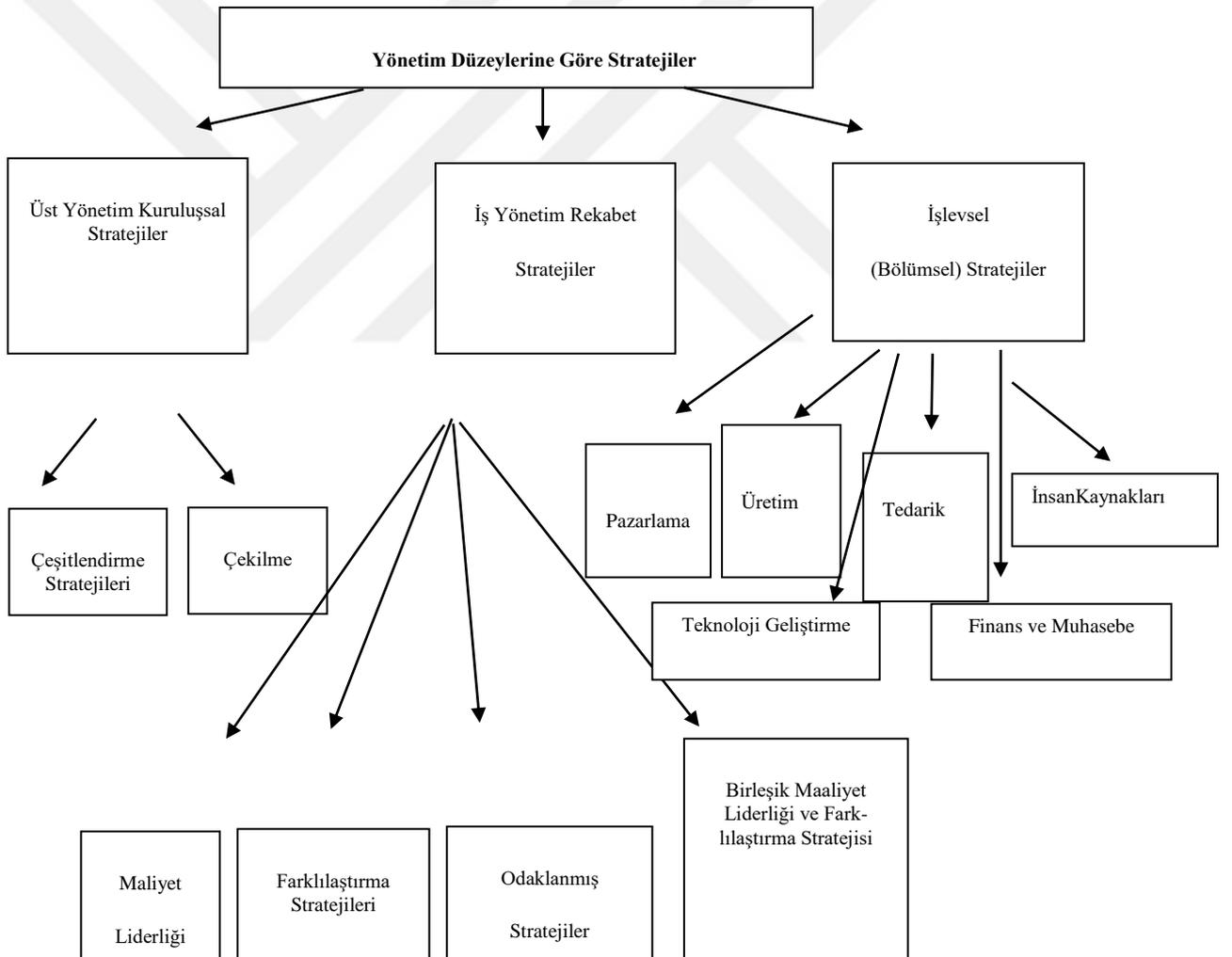
Şekil 35.1 Yönetim kademelerine göre stratejiler

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.211)

Üst Yönetim Stratejileri, işletmelerde üst yönetimin sorumluluğunda hazırlanır ve uygulanır. Bu stratejiler, işletmenin uzun vadeli hayatiyeti ve pazardaki rekabet üstünlüğüne yönelik olan üst yöneticilerin sürekli üzerinde kafa yordığı gelecekle ilgili hususlardır.

İş Yönetim Stratejileri, üst yönetimin sorumluluğunda iş birimlerinde hazırlanıp uygulanan işletmenin üst yönetim stratejileri kapsamında işletmenin günlük hayatındaki pazar ve rakiplerine karşı olan hususlardır.

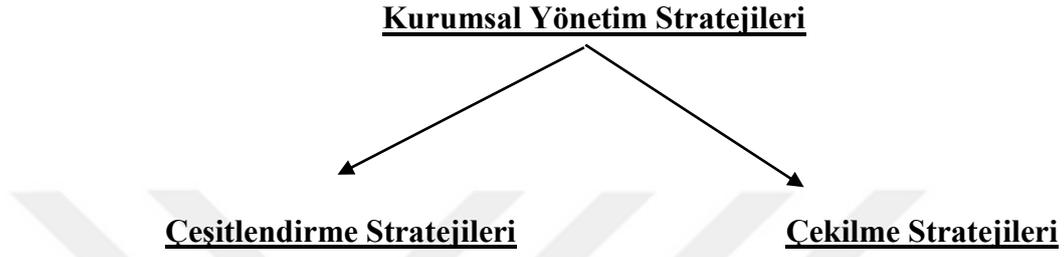
İşlevsel Stratejiler ise, kurumsal yönetim stratejileri ve iş yönetim stratejileri çerçevesinde bölüm ve departmanların sorumluluğunda orta ve alt yönetim seviyesinde hazırlanıp uygulanan stratejilerdir. Ülgen ve Mirze, yönetim düzeylerine göre stratejileri ayrıca aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.



Şekil 35.2. Yönetim düzeylerine göre stratejiler

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2013, s.72'deki Tablodan esinlenerek hazırlanmıştır.)

Yukarıdaki Şekil 35.2’de işletmelerin, üst, orta ve alt yönetim seviyeleri, şeklinde yapılandıkları görülmektedir. İşletmelerin tercih edecekleri çeşitlendirme ve çekilme stratejileri birer üst yönetim kurumsal stratejilerdir. Orta yönetim düzeyleri ise, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili piyasada rekabet stratejileri üzerine yoğunlaşmaktadır. İşlevsel (Bölümsel) düzeyde yürütülen operasyonel stratejiler de alt düzey pazarlama, üretim, tedarik, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, finans ve muhasebe stratejilerini oluşturmaktadır.



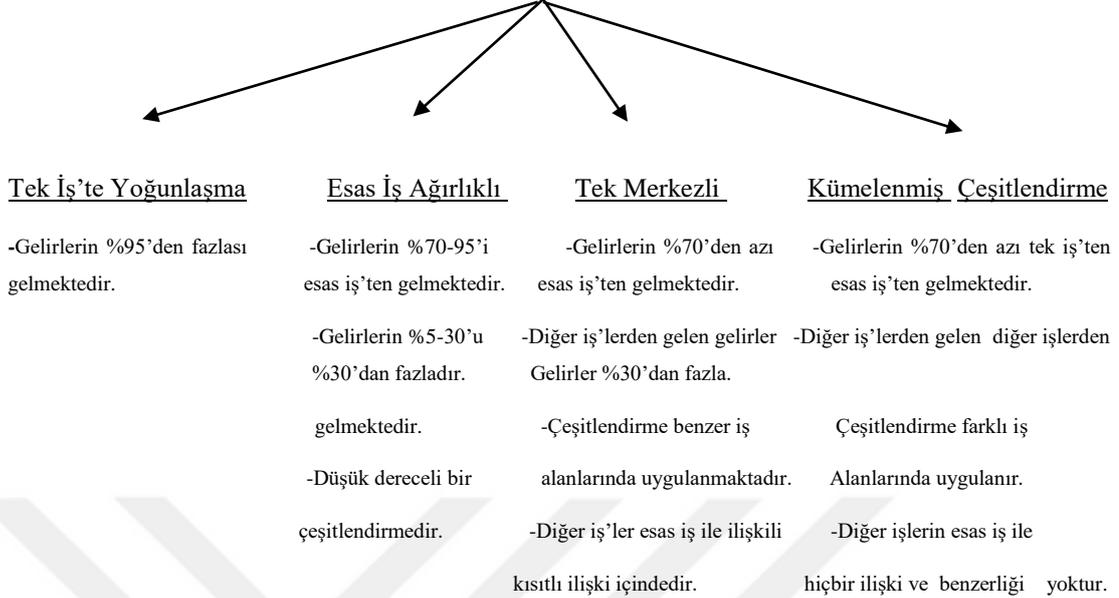
Şekil 36. Kurumsal yönetim stratejileri

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.212)

Kurumsal Yönetim Stratejileri; çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin kurumsal yönetim stratejileri kapsamında çevrenin sunduğu fırsatlardan kaynak ve yetenekleri ölçüsünde yararlanarak yeni iş alanlarına girmesi ve bu yolla büyümesidir. Yine aynı şekilde çevrenin fırsatları olduğu kadar tehditleri de bulunmaktadır, bu kapsamda işletmeler piyasada karşılaşılabilen tehditler veya işletmenin kaynak ve yeteneklerini yerinde kullanamaması ya da arzu ettiği amaç ve sonuçlara ulaşamaması neticesinde işletmelerin bazı işlerini veya tamamını sona erdirmesi için uyguladıkları stratejilerdir.

Kurumsal Yönetim Stratejileri-1

Çeşitlendirme Stratejileri



Şekil 37. Çeşitlendirme stratejileri

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.213)

Çeşitlendirme stratejileri kendi içinde; Tek iş'te yoğunlaşma, Esas iş ağırlıklı, Tek merkezli çeşitlendirme ve Kümelenmiş çeşitlendirme şeklinde alt stratejilere ayrılmaktadır. Çekilme stratejileri de kendi içinde; Tasarruf stratejileri, Kısmi tasfiye stratejileri ve Tam tasfiye stratejileri olarak alt stratejilere ayrılmaktadır.

Çeşitlendirme stratejilerinden Tek iş'te yoğunlaşma; %95'ten daha fazla gelirler bir tek iş'ten gelmektedir.

Esas iş ağırlıklı; elde etmiş olduğu gelirlerin % 70-95'i esas iş'ten gelirken, %5-30 arası gelirler ise diğer gelirlerden gelmektedir. Bu çeşitlendirme düşük dereceli bir çeşitlendirmedir.

Tek merkezli çeşitlendirme; gelirlerin %70'den azı esas iş'ten gelirken diğer iş'lerden gelen gelirler ise %30'dan fazladır. Bu çeşitlendirmede benzer iş alanlarında uygulanırken, diğer iş'ler esas iş ile ilişkili veya kısıtlı ilişki içindedir.

Kümelenmiş çeşitlendirme; gelirlerin %70'den azı esas iş'ten gelirken diğer iş'lerden gelen gelirler %30'dan fazladır.Çeşitlendirme farklı iş alanlarında uygulanırken, diğer iş'lerin esas iş ile hiçbir ilişki ve benzerliği bulunmamaktadır.

Kurumsal Yönetim Stratejileri-2

Çekilme Stratejileri



Şekil 38. Çekilme stratejileri

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.218)

Çekilme Stratejileri; tasarruf stratejileri, kısmi tasfiye stratejileri ve tam tasfiye stratejileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

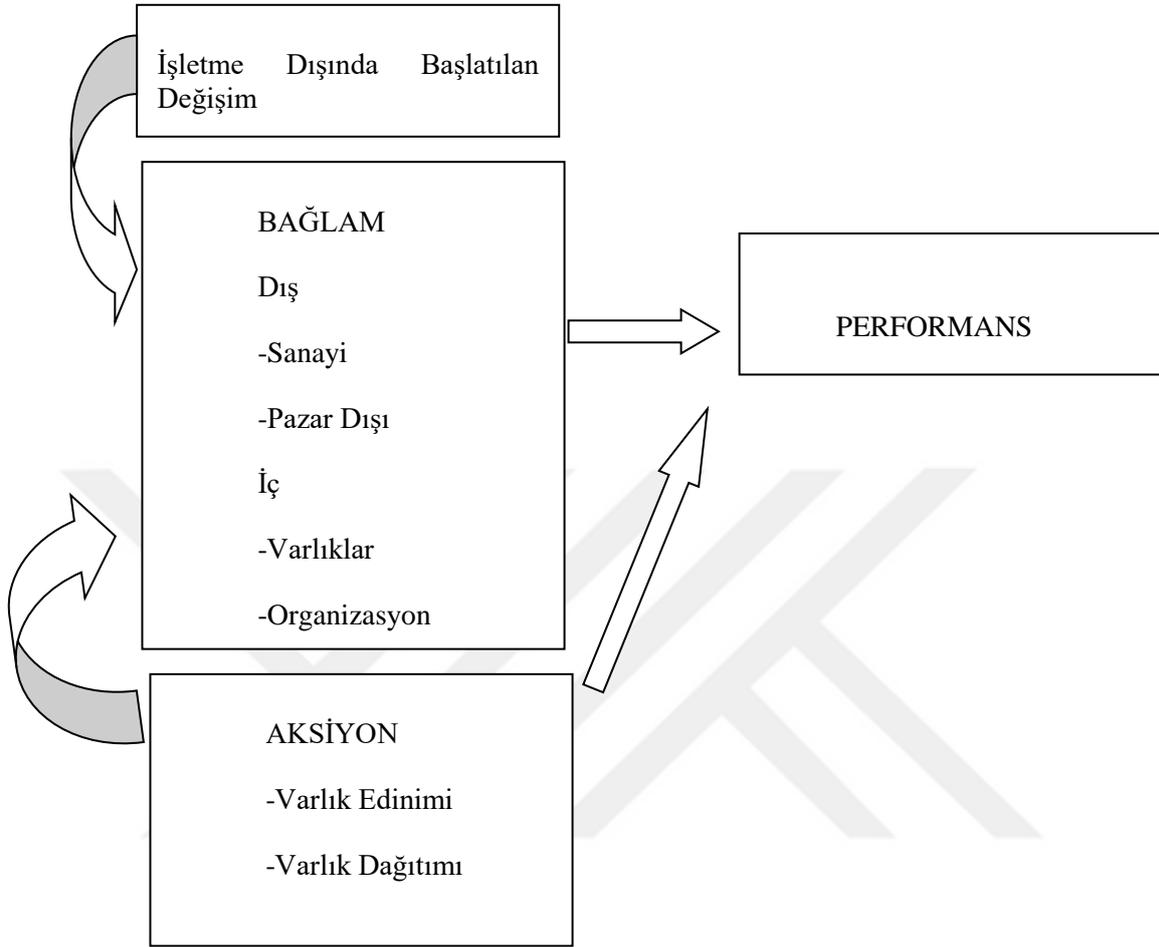
Tasarruf stratejileri, işletmenin iç verimliliğe yönelik olarak uyguladığı iyileştirme faaliyetleridir.

Kısmi tasfiye stratejileri, işletmede belirli bir bölüm, birim veya faaliyetlerin terkedilmesidir.

Tam tasfiye stratejileri, işletmenin tamamının veya belirli bir biriminin tüm faaliyetlerinin durdurulması veya yaşamlarının sona erdirilmesidir.

Çekilme stratejileri yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere örgütün içinde bulunduğu duruma göre benimsediği kötünün en iyisi stratejileri olup, işletmeyi mevcut içinde bulunduğu bu durumdan kademe kademe çıkararak yeniden işletmeyi yükseltebilme çabalarıdır. Ancak işletmenin bu durumun aksine daha da kötüye gitmesi hâlinde ise en kârlı adım ise maalesef işletmenin kısmi veya tam tasfiye sürecine girmesidir. Bu adım çok istenilen bir strateji olmamakla birlikte işletmenin daha çok zarar etmemesi ve başkalarına da zarar vermemesi adına zararın neresinden dönülse kâr'dır mantığından hareketle alınması gereken oldukça zor ve zorunlu bir karardır. Bu tür kararların zorluğu bir hastanedeki hastanın yaşaması adına yapılan

tüm müdahalelere rağmen kaybedilmesi neyse, bir işletmenin tasfiyesi de alınan tüm çekilme stratejilerine rağmen tasfiye olmasıyla aynıdır.



Şekil 39. İş stratejisinin dinamikleri

Kaynak: (Saloner vd., 2001, s.20)

Yukarıdaki Şekil 39’da görüldüğü üzere işletmenin dışında başlayan değişim hareketleri ile varlık edinimi ve varlık dağıtımının sanayi, pazar, varlıklar ve organizasyonları etkilemekte olduğu ve bu etkileşim sonucunda da performansın doğrudan etkilendiği görülmektedir. İşletmelerin iş stratejilerini oluşturan bu dinamikler; işletme dışında meydana gelen değişikliklerin işletme aksiyonları ile birleşerek dış ve iç çevreyi etkilemekte olduğu ve buna bağlı olarak da işletmenin oluşturacağı güncel stratejiler ile işletme performansını etkilemektedir.

2.4.7. Stratejik Alternatiflerin Analizi

Etkili bir işletme stratejisinin mevcut zamanda veya gelecekteki etkinliğini belirleyen unsurlar; uygunluk/tutarlılık, yapılabirlik/gerçekleşebilirlik, benimseme/arzulanabilirlik önemli bir yer tutmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.408). Strateji seçiminin son aşaması olan arzuladığımız yere nasıl ulaşabiliriz cevabını bulmak için öncelikle uygun faaliyetler ve uygun alternatif stratejilerin ortaya konulması gerekmektedir. Belirli bir duruma karşılık özel bir strateji seçme yöntemi olmamakla birlikte, stratejilerin analizinde genel olarak kullanılacak birçok teknik bulunmaktadır. Bu başlık altında, Strateji Seçiminde Portföy Analizi ve İşletme Stratejilerini Geliştirmesinde kullanılan diğer analizlere yer verilecektir.

Strateji Seçiminde Portföy Analizi, işletmenin uygulamayı düşündüğü uygun stratejilerinin seçilmesinde rehber olması amacıyla stratejik iş birimlerinin bazı ölçülere göre ele alınması ve elde edilen bilgilerin örgüte gelecekte sağlayacağı yararların tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Bu süreçte, işletmenin bağımsız olarak her bir yatırımı; “Kârlılık, büyüme, göreceli rekabet durumu” gibi farklı ölçülerle tanımlanarak derecelendirilir. Sonrasında ise, buradan hareketle yapılmış olan yatırımların gelecekte örgüte sağlayacağı yarar ve fırsatlar olarak tahmin edilmeye çalışılır (Dinçer, 2007, s.268). Portföy analizi, strateji tespitinde yatırım portföylerinin iyileştirilip geliştirilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Dreyer ve Davise göre portföy analizi, farklı riskler içeren yatırım alternatiflerinin karşılaştırılabilmesinde kullanılan bir araçtır. Rakiplerin durumunun bilinmesi, stratejilerin belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir, onun için bunların dikkatlice takip edilmesi gerekmektedir. Bu önemli durum, portföy analizinde matrisler yoluyla sağlanmaktadır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak kullanılan matrisler ise şunlardır; 1960’lı yıllarda Boston Danışmanlık şirketi (Boston Consulting Group-BCG) tarafından geliştirilen pazarlama ve yatırım stratejilerinin gelişmesinde yol gösterici büyüme / pazar payı (growth – share) matrisi, BDG’nin büyüme/Pazar payı matrisindeki eksiklik ve sınırlılığı görerek General Electric firması McKinsey ve şirketinin desteğiyle geliştirilen McKinsey matrisi, Thompson ve Strickland’ın Pazar büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumunu esas alan pazar rekabet matrisi, BDG ve General Electric’in geliştirdiği matrislerle ilgili eleştirilere göre tasarlanmış olan ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizidir. (Dyson, Dreyer ve Davis, 2005, s.1; Aktaran Çetin, 2012,

s.66). Strateji belirleme sürecinde bir araç olarak kullanılan portföy analizinde üç merhale bulunmaktadır. Bunlar; stratejik iş birimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması, portföy matrisinin hazırlanması, matrisin yorumlanması yeni stratejinin seçilimidir (Dinçer, 2007, s.269). Portföy analizi, işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları doğru ve etkin bir şekilde kullanarak farklı stratejileri aynı zamanda birlikte kurgulayabilmesi için faydalanılan analiz yöntemi olarak karşımıza çıkmakla birlikte, işletmenin ürettiği ürünler arasında portföyün en iyi performansını oluşturacak nakit akışını dengede tutmayı hedefler (Arıkboğa , 2010, s.129).

İşletme stratejilerini geliştirmesinde kullanılan diğer analizler ise, her mamülün pazara sürülmesiyle başlayarak tasfiyesine kadar olan süreci izleyen Mamül Hayat Eğrisi analizi, sadece hayat eğrisinin analizinin yeterli olmayacağını savunan ve rakiplerin de durumunu izlenmesi gerektiğini savunan rekabet tablosu analizi, üretim veya satışın artmasıyla gelişen öğrenme(tecrübe) eğrileri analizi, kârlılık ve işletmelerin pazarlama stratejileri ile yapılan yatırımların geri dönüşü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan PIMS analizi ile pazarın çekiciliğinin analizi ve strateji haritası analizleri olarak sıralanabilmektedir (Dinçer, 2007, s.290-299).

Yukarıda da açıklandığı üzere portföy analizi, bir örgütteki yapılmış olan yatırımların gelecekte örgüte sağlayacağı yarar ve fırsatların tahmin edilerek, stratejik adımların atılması için yapılan analizlerdir. Bu analizler, örgütlerin sahip oldukları bütün kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi, farklı stratejileri aynı anda hayata geçirilebilmesi adına önemlidir. Yapılan portföy analizi ve analiz matrislerine göre en uygun strateji tercih edilmektedir.

2.4.8. Stratejileri Uygulama Süreci

İşletmeler veya yöneticiler, bilhassa değişimin hızlı olduğu ortamlarda sürekli olarak değişimle karşı karşıya kalırlar. Bu değişikliklerin bazıları dışarıdan gelen tehditlere verilen birer tepki iken, diğerleri ise fırsatları ele geçirmek ve çevreyi yönetmek için proaktif girişimlerdir. Örgütler; çevre, değerleri ve kaynakları arasında bir uyum içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışırken, çevreden veya kaynaklardan gelen baskılar olduğunda değişikliklerin de örgütler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütler, yönetsel stratejilerini kurgulayıp, analizlerini yaptıktan sonra uygun olan stratejilere karar verir. Bu safhalardan sonra önemli olan kritik

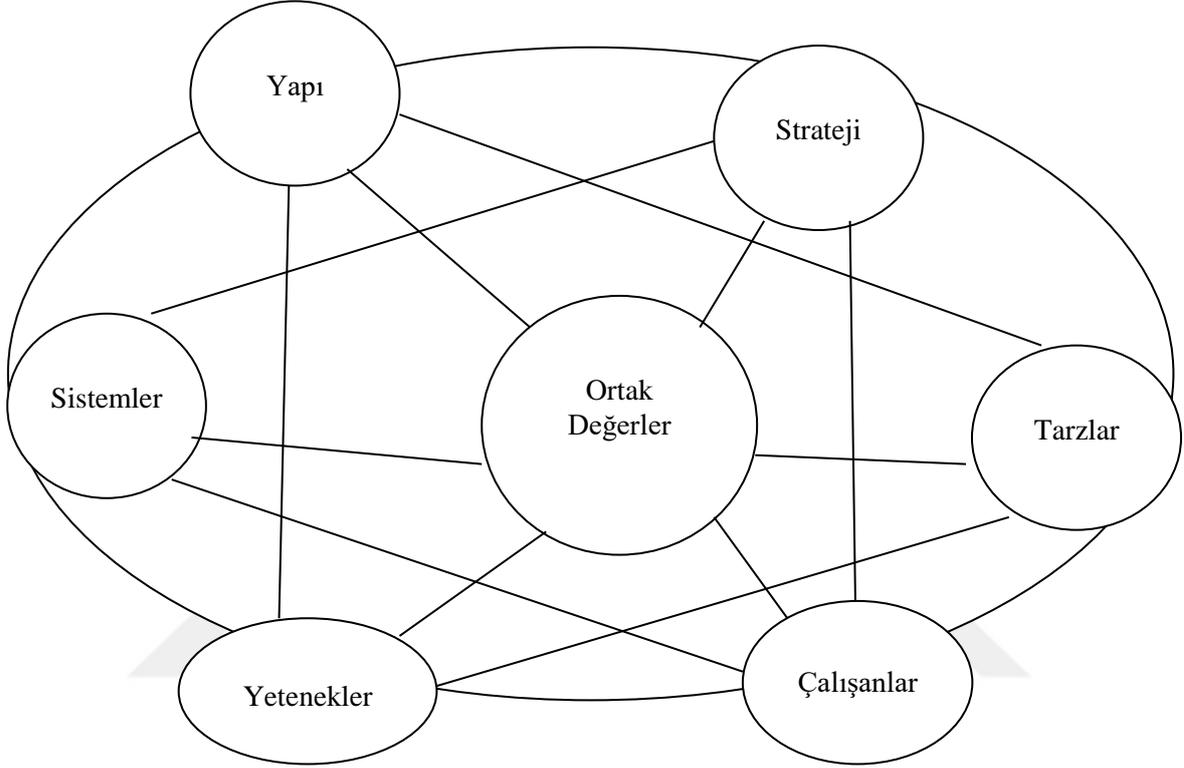
süreçlerden biri de bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmaya konulmasıdır. Birçok işletmenin bu safhada uygulayabilme sorunlarıyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Stratejik yönetim'in işletmelerde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesindeki ana belirleyici unsurun sadece uygun stratejilerin seçimi değil, aynı zamanda beklenen amaçların arzulan bir şekilde neticeye ulaşmasıdır. Bu arzulan neticelere ulaşılabilmesi için ise, dikkat ve özen odaklı samimi bir gayret gerekmektedir. Örgütlerin bir heyecanla belirlemiş oldukları stratejileri ile yapı ne kadar uyumlu ve etkili olursa olsun, işletmeler bu stratejileri uygun ve etkili bir şekilde uygulamadıkları sürece istenilen başarı düzeyi yakalanmamaktadır. Örgütlerde yeni bir strateji geliştirme çabası, yani kısaca oluşturulan yeni stratejik tasarım, işletmenin çevreyle arasındaki ilişkilerini tekrar tanımlama adımıdır. Bu adım atıldığı zaman örgütlerin sonrasında benimsedikleri yeni stratejik tasarım çerçevesinde örgütü de yeniden şekillendirmesi icap etmektedir. Bu noktada, örgütsel tasarım dendiğinde; örgütün yapısı, liderlik tarzı, kültürü, iklimi, politikaları, süreçleri ve teknolojik alt yapısı gibi benzeri birçok unsurun tasarlanan stratejiyle uygun hale getirildiği gibi birbiriyle de uygun bir hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi halde göz ardı edilen bu uyum sorunu, örgütlerin etkili ve verimli bir strateji uygulama sürecini olumsuz etkilediği gibi gerçekleşmesinde de en büyük engel olarak karşımıza çıkar (Dinçer, 2007, s.306). Aslında stratejilerin uygulanması aşaması, stratejilerin hayata geçirilerek yürütülmesi ve koordinasyon safhalarına geçilmesi anlamına gelmektedir. Stratejilerin uygulanması demek, daha önceden seçilmiş olan stratejilerin gerçekte fiili uygulamaya dönüşmesi için örgütteki tüm çalışanların birlik haline gelerek ortak bir harekete dönüşmesidir. Bu aşamada örgütte; liderlik, motivasyon, koordinasyon, örgüt yapısı ve insan kaynakları politikaları, iletişim, yetki ve sorumluluk gibi konularda meydana gelen değişim gündeme gelmektedir. Belirlenen stratejilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda başarıyla uygulanması, öncelikle lider veya yöneticilerin çalışanlarını bu yeni tercih doğrultusunda yönetimin bilimsel yönden daha fazlası olan sanatsal yönünü ifade eden motive edebilme yeteneği ve kişiler arası ilişkilerin düzeyine bağlıdır. Çünkü strateji uygulama adımları işletmelerin bütün yönetici ve çalışanlarını etkilemektedir.

Örgüt için uygun olan başarılı bir strateji, uygulamaya geçirilemediği zaman kağıt üzerinde oluşturulmuş olarak kalmaktadır, böyle stratejilerin de işletmeye bir faydası olmamaktadır (Özdemir, 2016, s.89). Dolayısıyla stratejilerin uygulanması

sürecinde, stratejiye uygun bir uygun örgüt yapısı, yıllık uygulama plan/program, yeterli bütçe, prosedürler, seçilmiş stratejiye uyum sağlayabilecek lider ve yöneticilerin atanması gibi düzenlemeler yapılarak; örgüt kültürü, yönetim tarzı ve örgüt yapısı gibi unsurların belirlenen stratejiyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Özgür, 2007; Alpkın, 2000; Eren, 2010; Aktaran Özdemir, 2016, s.90).

Stratejileri uygulama süreci, hayati bir öneme sahiptir stratejik yönetim uygulamaları bakımından, çünkü kağıt üzerinde birçok ideali yazmak çizmek kolay olmakta, ancak bu yazılıp çizilenleri eyleme dönüştürmek daha farklı ve zor bir konu olmaktadır. Bu konuda en büyük önemli rol üst yönetime düşmektedir, çünkü karar verilmiş olan stratejinin iyi ve kötü her yönüyle uygulanması konusu, ciddi bir irade gerektirmektedir öncelikle. Örgüt üst yönetiminde strateji hususunda oluşan iradenin sonrasında tüm örgüte iyi anlatılarak benimsetilmesi ve sahiplenilmesi büyük önem arz etmektedir ki bu da ikinci önemli aşamadır. Üst yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenin stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için tutarlılık önemli bir konudur, yani herkesin bu stratejiye tutarlı hareket etmesi, stratejinin başarıyla sürdürülebilmesi adına önemlidir. Üst kademedeki olgunlaştırılan amaç ve stratejiler örgütün her bir kademesi için planlanarak, program, bütçe ve prosedürler çerçevesinde yetki ve sorumluluklar paylaşılmalıdır. Bu arada stratejiye uygun yeni bir örgüt yapısı tasarlanması gerekiyorsa bu konuda da gerekli adımlar atılmalıdır, çünkü stratejiye uygun bir örgüt yapısı olmaması durumunda uygulama sürecinde büyük bir sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Uygun bir örgüt yapısı oluşmuş bir örgütte, tüm bireyleri motive etmede önemli bir unsur olan ve yapılacak değişiklik ve yeni politikaları destekleyecek örgüt iklimi ve kültür oluşturulmalıdır. Tabii ki şu da unutulmaması gerekir ki, bütün bu çalışmaların lokomotif konumunda olan lider, yönetici ve benzeri idari görevlerde bulunan kişilerin liderlik yaklaşımları ve özellikleri bütün bu bahsedilen unsurların merkezinde çok önemli bir unsur olmaktadır. Bundan dolayı bu tür kilit görevlerde bulunanların eğitilerek sürekli geliştirilmesi örgüte ve uygulanacak stratejilere bakış açısı bakımından önem taşımaktadır. Örgütlerde stratejilerin uygulanma sürecini hızlandırma, yönetici ve çalışanları içinde buldukları örgüte motive ederek bir bütün haline getirebilme adına onları teşvik edici ödüllendirme mekanizmaları tekrar gözden geçirilerek güncellenmesi gerekmektedir.

Bir örgütte belirlenen veya sahip olunan stratejiden dolayı belirlenen amaç sonuçlara ulaşarak başarı elde edilemez. Başarı için belirlenmiş olan stratejilerin etkin bir şekilde hayata geçirilerek uygulanması ve seçilmiş olan stratejilerin uygulama sürecini kolaylaştırıcı destek mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.



Şekil 40. Stratejik uyum öğeleri

Kaynak: (Robert H. Waterman, Jr.; 1982'den Arthur A. Thompson ve Diğerleri; Aktaran Dinçer, 2007, s.309)

Örgütler, yaşamlarını sürdürdüğü çevre içerisinde çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek için gerek duyulması halinde stratejilerini değiştirebilirler, ancak böyle bir durumda örgüt içerisinde birimler arasında birtakım uyum sorunları kendini gösterebilmektedir. Örgütlerde benimsenen stratejilerin istenen düzeyde başarıya ulaşabilmesi için örgütteki tüm kesimlerce bir bütün şeklinde ortak bir anlayışta desteklenmesi gerekmektedir. Örgütlerde bu tür bir uyum ve destek mekanizması çalışmadığı takdirde uygulanmak istenilen strateji başarısız olacak veya işletmenin varlığını sonlandırmasına kadar uzanan bir sürece girilmektedir. Yukarıdaki Şekil 40'da da görüleceği üzere bir örgütte stratejik uyum için gerekli olan ve kendi içerisinde de ilişkili olan yedi faktör bulunmaktadır. Bunlar; strateji, yapı, sistemler, yetenekler, çalışanlar, yönetim tarzları, ortak değerlerdir. Örgütlerin ortak değerler çerçevesinde yukarıdaki öğelerle birlikte bütünleşmesi gerekmektedir. Belirlenen

stratejinin gerektirdiği bir şekilde işletmedeki yönetim ve çalışanlar tarafından aynı duygu, düşünce ve değerler çerçevesinde birleşerek, anlayışlarını mevcut yapı ve stratejinin dışına taşımaları gerekmektedir. Çünkü bir stratejinin başarısı sadece strateji ve paydaş uyumu ile değil aynı zamanda oluşturulan ortak değerler çerçevesinde kurulan sistemler, işletmedeki yetenekler, çalışanlarla karşılaşılan problemler karşısında ortaya çıkan davranışlar ile oluşan yönetim tarzlarındaki uyum ile gelmektedir.

2.4.9. Strateji ve Politikaları Etkileyen Unsurlar

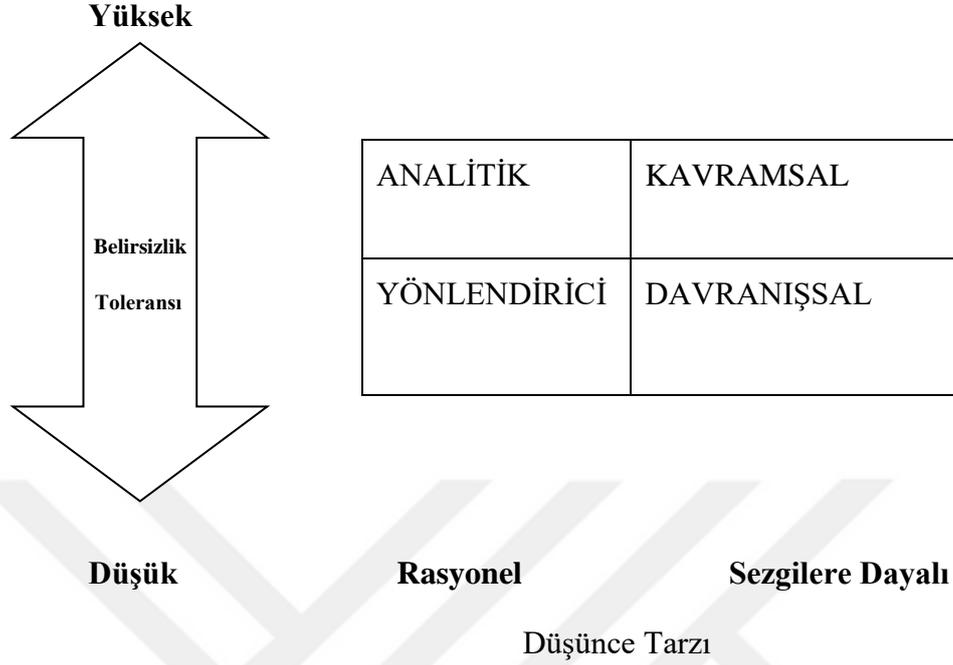
Stratejik yönetim alanındaki elli yıllık gelişime bakıldığında, gelişme ve düşünsel değişmelere neden olan temel unsurun teorilerdeki arayışlardan ziyade evre Şartlarındaki değişmelerde yer aldığı görülmektedir. Çünkü strateji olgusu, tabiatı gereği çevredeki değişim ve gelişimlere son derece hassas olmayı gerektirir. Bu durum da çevreye uyum sağlama yeteneğinin zihinsel egzersizlerden daha çok düşünsel ilerleme için gerekli olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bundan dolayı, değişen evre Şartlarına bağlı olarak yeni stratejik anlayış ve yaklaşımların ihtiyaç olabileceği gerçeğinin bilinmesi gerekmektedir (Barca, 2009, s. 51-52; Aktaran Eryiğit, 2013, s.157).

Strateji ve politika terimini kesin olarak çizgilerle ayırmak oldukça güçtür (Aktaş, 2015, s.3). İşletmelerin yol rehberi olarak politikayı kabul edersek, stratejiyi ise bu rehber doğrultusunda amaçların ortaya konulması ve kaynak kullanımını sağlayan sistemler olarak görülmektedir. Tilles'e göre politika, belirlenmiş amaçlara ulaşma yöntemlerini ifade ederken, strateji ise bir işletmenin amaçlarının ve politikalarının toplamını ifade etmektedir. Strateji olgusunun politikayı da içine aldığı, bu bağlamda da stratejinin daha geniş bir kavram olduğu düşünülmektedir. (Eren, 1997, s.13; Aktaran Eryiğit, 2013, s.3). evre Şartlarının çok hızlı değiştiği günümüzde strateji ve politikalarda da gereken lüzum üzerine değişiklikler olabilmektedir, ancak bu süreçte strateji ve politikaları yani örgütlerin aldığı kararları etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, örgütün kararını verdiği strateji, politika vb. ile ilgili olabileği gibi, aynı zamanda örgütün stratejik yönetim ve kurumsallaşmasını etkileyen unsurlar da olabilmektedir. Bu etki unsurları; işletme sahipleri ve hissedarlar, tepe yöneticileri, işletmenin amaç, hedef ve görevleri, uluslararası evre, uluslararası stratejiler, ürün/pazar stratejisi, maddi, manevi ve stratejik kaynaklardır (Aktaş, 2015, s.13).

İşletmeleri belirli standartlara kavuşturan ve kurumsal bir kimlik kazandıran kurumsal yönetimi etkileyen unsurlardan toplumun sosyal ve kültürel normları ile piyasalardaki rekabet koşulları temel iki unsur olur iken; hissedarların hakları, borç verenlere verilen taahhütler, çalışanlara verilen taahhütler, müşterilere verilen taahhütler, tedarikçilere verilen taahhütler, hükümet organlarının çıkardığı regülesyonlar, parlamentonun çıkardığı kanunlar ise kurumsal yönetim adına işletme kararlarını etkileyen diğer unsurlar olmaktadır. İşletme yöneticilerinin almaya çalıştıkları kararları etkileyen bu unsurlar aynı zamanda işletme strateji ve politikalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardır (Kula, 2006, s.31'deki şekilden esinlenilmiştir).

Örgüt yöneticileri faaliyetleri boyunca gerek rekabet avantajı gerekse karşılaştıkları öngörülemeyen sorunlar veya strateji ve politikalarını etki unsurları karşısında birçok anlık kararlar vermeleri gerekmektedir. Bu kararları verirken rasyonel bir karar verilmesi ise önemli bir konudur. Karar verme konusu bir süreç olup, istenilen sonuçlara varmak için bir dizi iş ve işlemler olarak tanımlanabilir. Karar verme süreçleri ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte bu süreç; Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama, Amaç veya Sorunları İrdeleme, Öncelikleri Belirleme, Seçeneklerin Belirlenmesi (Alternatiflerin) Belirlenmesi, Seçeneklerin İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi, Seçim Kriterlerinin Tesbiti ve Seçim Yapma şeklinde yürümektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.364). Bu karar alma modeli ile yöneticiler ellerinde olan bilgiler ışığında belirlenen seçenekler üzerinden en uygun sonucu verebilecek olan alternatifin seçilmesi esastır. Kişisel kararlarda; kısa yoldan eldeki mevcut bilgilere göre karar verme, geçmişteki olayların etkisi altında analiz yapma ve karar verme ile geçmişte benzer konularda verilen kararlara bağlı kalarak aynı şekilde karar verme şeklindeki etki faktörleri üzerinden verilmektedir.

Kişisel kararların verilmesindeki dört yaklaşım aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.366).



Şekil 41. Kişisel kararlarda 4 yaklaşım

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2013, s.366)

Özellikle yöneticiler açısından önemli bir husus olan kişisel karar verme konusunda yapılan çalışmalarda karar verme sürecinde yukarıda Şekil 41’de belirtildiği gibi dört yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, iki değişken arasındaki duruma göre gerçekleşmektedir. Bu değişkenlerden birincisi düşünce tarzı iken ikinci belirsizlikler ile ilgili tolerans derecesidir. Düşünce tarzı rasyonellik ile sezgilere dayalı olma arasında şekillenirken, belirsizliklere karşı tolerans durumu ise düşük ve yüksek olma durumuna göre şekillenmektedir. Bazı kişiler sezgiler üzerinde yoğunlaşırken bazı kişiler ise daha rasyonel bilgi, veri vb. unsurlara üzerine yoğunlaşarak karar verme eğilimindedirler. Yine bazı kişiler belirsizliği en aza indirecek bilgi, belge vb. unsurlara ulaşarak karar vermeye çalışırken bazıları da aynı anda birden fazla düşünceyi bir araya getirerek karar almayı benimsemektedir. Belirsizliğe karşı toleransı düşük olan ve rasyonel karar vermek isteyenler, yönlendirici karar verme tarzında olan kişilerdir. Bu tarz kişiler ellerindeki mevcut bilgi, belge ve verilere göre daha az seçenek arasından seçimde bulunarak karar verirler. Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan ve rasyonel karar vermek isteyen kişiler daha fazla bilgi, belge ve veri toplar ve daha geniş bilgi ve veriler ile akılcı kararlar vermek isteyerek daha çok alternatif oluşturma eğiliminde olurlar.

Belirsizlik toleransı düşük ve düşünce tarzı sezgisel davranışsal olan kimseler çevresindeki başkalarının düşünce, fikir ve görüşlerini alarak katılımcı bir karar verme usulünü benimserler. Belirsizlik toleransı yüksek ve düşünce tarzı sezgisel kavramsal olanların tarzları oldukça geniş bir yelpazede olup birden fazla seçenek oluşturabilirler. Üretici çözüm yolları kurabilen bu tarz kişilikler genel manada uzun dönemli düşünmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013, s.366).

Örgütlerde stratejik kararların verilmesi gerektiği zamanlarda kişisel olarak verilen kararlar ile birlikte grup kararları da oldukça başarılı ve etkilidir. Grup kararları denildiğinde; en yaygın olarak kullanılan bir araya gelerek katılımcıların konuları yüz yüze ele aldığı Toplu Karar Verme Tekniği (Interacting Groups), grup üyelerinin özgürce sadece fikrini söylemesinin amaçlandığı Beyin Fırtınası (Brainstorming), beyin fırtınasından farklı olarak toplantının başında konunun yöneticiler tarafından açıklanmadan anahtar kelime veya cümleler ile yapılan Gordon Tekniği, bir koordinatör tarafından uzmanlara konunun bildirilerek çözümünün beklendiği Delphi Tekniği, zamanı dar ve belirlenmiş olunan durumlarda kullanılan katılımcıların konu ve çözüm önerilerinin sistematik bir şekilde birbirine aktardığı Nominal Grup Tekniği'dir. Bu belli başlı farklı grup karar metodları ile karşılaşılan durumlar ile ilgili olarak örgüt için en uygun karar vermeye çalışılır. Ayrıca örgüt için stratejik önem arz eden problem veya fırsatların belirlenebilmesi için neden-sonuç ilişkisine dayalı Balık Kılıçığı Analizi yöntemi de kullanılabilir olan bir metotlardandır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.367-373).

Örgütlerde lider veya idareciler, strateji ve politikaları belirlerken veya değişiklik yaparken birçok karar verme süreci yaşarlar ve bu süreçte yukarıda bahsedilmiş olan etki unsurları bulunmaktadır. Yöneticilerin, bu dinamik ve karışık süreç içerisinde rasyonel ve en uygun kararı vermeleri gerekmektedir.

2.4.10. Ölçme ve Değerlendirme

Küreselleşen dünyamızda örgüt yöneticilerinin hem değişimleri daha önceden tahmin edebilmesi hem de beklenmedik bir zamanda anlık oluşan öngörülemez durumları doğru analiz edebilmesi ve strateji üretebilmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Böylesine hızlı değişen veya anlık öngörülemez durumların karşılaşıldığı iş dünyasında stratejik değerlendirme ve kontrol hem stratejik yönetim hem de hızlı değişimlerin doğru okunabilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde

örgütlerin bu tür durumlara karşı kontrolsüz ve plansız atacakları adım ve stratejiler ile örgütler daha da büyük bir belirsizliğe sürüklenecek, belirlenmiş amaç ve hedeflerinden git gide uzaklaşacaklardır. İşletmelerin, günümüz dünyasındaki bu hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri adına kendilerini ve stratejilerini ölçüp değerlendirmeleri ve neticeye göre de güncelleme yapmaları büyük bir önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin önemli bir evresi olan kontrol yani ölçme ve değerlendirme evresi, stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır. Örgüt, izleme ve değerlendirme sürecine tabi tutularak bir fotoğraf çekilir. Böylece örgütün hem kendi mevcut durumunu objektif olarak görmesi, hem de hesap verilebilirlik bakımından kurumsallaşma sürecine büyük bir katkı sağlanmaktadır (Gül ve Çarıkçı, 2014, s.57; Aktaran Peker ve Boyraz, 2017, s.90). Stratejik kontrol sürecinin ilk odak noktası genel olarak işletmenin makro çevresidir, çünkü buradaki değişiklikler veya değişimler işletme üzerinde stratejik önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kapsamda kontrol süreci, işletme ile değişen dış çevre arasındaki uyumu sürekli olarak inceleme fırsatı sunmaktadır. Bu bağlamda kontrol süreci meydana gelebilecek olan dış tehditlere karşı işletmenin kendini daha iyi savunarak, yeni dış fırsatları iyi değerlendirebilmek için işleyiş ve faaliyetlerini güncelleyebilmesi için bir imkân ortaya koyar (Wright, vd., 1998, s.263). Stratejik değerlendirme ve kontrol aşaması, işletmenin seçmiş olduğu strateji ile pratikteki uygulama sonuçlarının ulaşılabilirlik düzeyinin karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşama, aynı zamanda sadece karşılaştırma ve değerlendirmenin ötesinde mevcut stratejide devam edilip edilmeyeceği, varsa bir eksiklik onun giderilip giderilmemesi veya eski stratejiden vazgeçilip yeni bir stratejinin geliştirilip geliştirilmeyeceği gibi bir dizi hususta örgütün üst yöneticilerine bilgi sağlamaktadır. Stratejik değerlendirme ve kontrol aşaması, stratejik yönetim uygulamalarında hayati bir öneme sahiptir, çünkü örgütlerin belirlemiş olduğu stratejilerinin beklenen başarıyı sağlayıp sağlayamadığı bu değerlendirme ve kontrol esnasında görülebilmektedir. Bu aşama dinamik bir süreç olan stratejik yönetim uygulamalarının planlama safhasında belirlenecek açık kriterler ile gerçekleştirilmektedir.

Örgütlerde kontrol; geriye yönelik (feedback) kontrol, ileriye yönelik (feedforward) kontrol ve eş zamanlı (concurrent) kontrol olarak üç şekilde yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.404).

Geriye yönelik kontrol, bitirilmiş olan iş ve faaliyetlerin değerlendirilerek kontrol edilmesidir. Bu yöntem işletmelerde en çok ve en yaygın olarak bilinen ve kullanılan bir yöntem olmaktadır.

İleriye yönelik kontrol, faaliyet ve işlerin yapılmasından önce yararlanılacak girdi ve kaynakların kontrol edilerek, iş ve faaliyetler sırasında meydana çıkabilecek yanlışlık, eksiklik veya hataların en aza indirilmeye çalışılmasıdır. Bu yöntemde, sıkı bir şekilde yapılacak olan faaliyetler için ihtiyaç duyulan kaynakların kontrol edilmesi için önleyici bir kontrol sistemi oluşturmaktadır. Bu sistemle; hammadde, işgücü, işletmenin sosyal ve fiziki yapısı ile diğer yardımcı unsurlarının iş süreçlerinin başından itibaren önceden sıkı kontrol edilmesi ve böylelikle de ürün ve faaliyetlerin standartlara uygun olarak yapılabilmesi hedeflenmektedir.

Eş zamanlı kontrol, bir örgütte birbirini izleyen ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan faaliyet ve işlerde belirli aralıklarla belirlenmiş noktalarda yapılan kontroldür. Bu yöntemdeki ana amaç, birbirine bağımlı ve uzun süreli işlerdeki kontrol sürecini sona bırakmamaktır, çünkü bu tür işlerde son aşamada yapılan kontrol ve geri dönütün bir faydası olmamaktadır. Bundan dolayı, eş zamanlı kontrolde kontrolün belirli aralıklarla yapılarak oluşabilecek hata, eksiklik veya yanlışların erkenden fark edilmesini amaçlanmaktadır. Böylece gerekli düzeltme ve müdahaleler zamanında yapılarak ana sürecin doğru işletilmesi sağlanabilecektir. Örgütlerde stratejik kontrol süreci; standartların oluşturulması, fiili durumun ölçülmesi ve belirlenmesi, standartlarla fiili durumun karşılaştırılması var ise gerekli düzeltmelerin yapılması adımlarını içermektedir (Dinçer, 2007, s.376).

Örgütlerde uygulanmış olan bir stratejinin değerlendirme aşaması, üç temel faaliyetten oluşur. Birincisi, uygulanmakta olan mevcut stratejinin iç ve dış etkileyici unsurlarının tekrar gözden (İç direnmeler, çevresel olanaklar, dış tehditler nelerdir? Gibi sorular sorular) geçirilmesidir. İkinci faaliyet, örgütün toplam verimliliğinin değerlendirilmesidir. Üçüncü faaliyet ise, örgütün mevcut stratejik duruşunun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinde yeni gereksinimlere ihtiyaç olup olmadığı bakı-

mından değerlendirilmesidir (egitimvebilim.ted.org.tr, 15.05.2021, Davis, 1986, s.17; Aktaran Çelik, s.33).

Ölçme ve değerlendirme çalışmaları neticesinde elde edilen kazançlar ve elde edilen bilgiler ışığında gelecekte başarı ölçülerinin neler olacağına dair değerlendirmeler yapılarak, ileri dönük güncel standart ve hedeflerin tespit edilmesi ile destekleyici çalışmaların gelecek adına yapılması gerekmektedir. Bu çalışma ve kontroller yürütülürken bir kısım başarı veya başarıyı oluşturan davranış ve yöntemler üzerinde yoğunlaşılırken, hedeflere ulaşmada sekteye uğratan unsurlar da gözden geçirilmelidir. Çıktıların kontrolü yapılırken “neyin” başarıldığı belirlenirken, davranış veya faaliyet kontrolü yapılırken de bir işin başarıyla sonuçlandırılması veya hedefe ulaşılması amacıyla ortaya konulmuş; yöntem, politika, süreç veya kurallara riayet edilip edilmediği belirlenmelidir. Ayrıca neden-sonuç ilişkisi, davranışlar ve faaliyetler arasında aranması gerekmektedir. (Eren ve Özdemirci, 2018, s.524).

Örgütlerdeki ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin strateji, amaç ve hedef durumlarına göre işletmeler açısından önemi ve mantığı açıklanmıştır. Ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılış şekline de kısaca değinilirse, ölçme ve değerlendirme faaliyeti bazen örgüt içerisindeki denetim uzmanları veya personeller ile yapılırken, bazen de dış kaynaklardan, denetim şirketlerinden faydalanılarak da yapılabilmektedir. Bu her iki durumun da kendine göre artı veya eksi yönleri bulunmaktadır. Mesela dış kaynaktan yararlanılması durumunda, tarafsız ve daha etkili neticeler elde edilirken, kontrollerin zamanında yapılamaması ile bu etkililik ortadan kalkabilmektedir. Yine içeriden yapılan kontroller hızlı ve etkili olarak zamanında yapılabilirken, kontrolleri içeriden yürüten uzman veya personellerin duygusal davranabilmeleri nedeniyle objektif bir şekilde denetim yapamamaları riski bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.408). Bundan dolayı örgütlerde ölçme ve değerlendirme faaliyetleri yapılırken yukarıda belirttiğimiz bu hususlar dikkat edilerek gerek içeriden yapılanlarda gerekse de dış kaynaktan faydalanılarak yapılanlarda ölçme ve değerlendirmenin hem objektifliğin hem de hızlı bir şekilde zamanında yapılmasının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aksi durumda yapılan bir ölçme ve değerlendirmede ise işletmenin gerçek fotoğrafının ortaya konulamayacağı bir gerçektir. Özellikle eğitim alanında faaliyet gösterenlerde stratejik değerlendirme süreci daha karmaşık bir özellik taşımaktadır, çünkü okul

çevre tarafından en fazla etki altına alınabilir örgütlerin başında gelmektedir. Çevrenin etkin güç odakları, okulun dış tehditlerini meydana getirir. Bundan dolayı yöneticilerin, öncelikle yaptıkları analizler sonucunda tespit ettikleri örgütün gelişimini ve uygulanan stratejisini etkileyen dış tehditleri belirleyerek gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde, stratejik değerlendirme çalışmasıyla hedeflere ne derece ulaşıldığı görülür ve buna göre geleceğe yönelik stratejiler oluşturulmaya çalışılması gerektiği değerlendirilmektedir (egitimvebilim.ted.org.tr, 15.05.2021, Davis, 1986, 17; Aktaran Çelik, s.33).

Stratejik yönetim uygulamasının son aşaması olan ölçme ve değerlendirme çalışmalarında ölçme ve değerlendirme işlemlerinin hangi zaman aralıklarında yapılacağıdır. Bu konuda uzun vadeli stratejiler açısından kısa ve orta vadeli ölçme ve değerlendirmelerin yapılması büyük önem taşımaktadır; çünkü geç kalmış bir ölçme ve değerlendirme hem geriye dönük hem de ileriye dönük olarak yerinde bir fayda sağlamaz iken zamanından önce yapılmış bir ölçme ve değerlendirme ise yapılan plânın uygulanabilmesi için yeterli bir zaman tanınmaması anlamına geldiği için doğru bir sonuç ve fayda sağlamayacaktır. Onun için uzun vadeli hedeflere götürecek orta ve kısa vadeli hedefler belirlenerek bu hedeflerin belirli aralıklarla ölçülmesi ve geri dönütleri ile elde edilen bilgiler ışığında bir yön tayini veya revizyon kararı verilmesinde büyük bir katkı sağlayacaktır. Günümüzde; belirli dönemlerde yapılan ölçmeler ve sürekli ölçme şeklinde yapılan ölçmeler yanında ölçme ve değerlendirme çalışmalarında genel eğilim; ölçmelerin üç ve altı ay veya yılda bir kez yapılması şeklindedir. Örgütlerde kontrol; amaçların sağlanmasının kontrolü, stratejik uyumluluk kontrolü, stratejik performans kontrol (PIMS) tekniği, performans karnesi (Balanced Scorecard), açık analiz, sorumluluk merkezleri aracılığı ile kontrol, kilit başarı faktörlerinin belirlenmesi ve kontrolü, stratejik sıçrama faktörlerinin belirlenmesi ve kontrolü, tahmin teknikleri, senaryo geliştirme, performans güçleri analizi, denge analizi, likidite, kaldıraç ve verimlilik oranları gibi kontrol teknikleri ile yapılabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde Stratejik Yönetim Uygulamaları, Stratejik Yönetim Uygulamaları ile Çalışan Memnuniyeti, Örgüt Performansı ile ilgili alanyazın incelenmektedir. Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezi 2010-2021 yılları arasındaki yapılmış olan doktora tezleri taranmıştır. Araştırmaların genellikle Stratejik Yönetim, Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel Performans konularında olduğu görülmüş bu araştırmalar ise; işletme, sağlık, turizm, kamu yönetimi, eğitim-öğretim alanlarında yoğunlaşarak gerçekleştiği görülmüştür. Özel eğitim öğretim örgütleri ile ilgili yapılan çalışmaların ise daha sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış doktora tezleri arşivinde araştırma konumuz olan “Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü ” konulu doktora tez taramasında doğrudan bu konuda yapılmış bir doktora tez çalışmasına rastlanılamamıştır. Veri tabanları üzerinde yapılan makale taramasında ise toplam, 152 adet makale çalışması sonucuna ulaşılmıştır; ancak yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde ise yapmış olduğumuz araştırmayla doğrudan ilgili bir makale çalışmasına rastlanılamamıştır.

Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış Doktora Tezleri arşivinde “Özel Okullar” konulu yapılan tüm taramada toplam; 103 adet araştırma sonucuna ulaşılmıştır. Bunların alanlara göre dağılımı, işletme; 6, eğitim-öğretim;40, diğerleri; 58 (Sosyoloji, din, hukuk, sağlık, psikoloji, sosyoloji, ekonometri, mimarlık, tarih, iletişim, spor, halkla ilişkiler) şeklindedir. Veri tabanları üzerinde “Özel Okullar” konulu yapılan makale taramasında toplam; 125 adet makale çalışması yapıldığı görülmüştür.

Bu bölümde Stratejik Yönetim Uygulamaları, Çalışan Memnuniyeti, Örgüt Performansı ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmada stratejik yönetim ve örgütsel performans sürecinde çalışan memnuniyetinin rolü incelenmektedir. Araştırma konusu ile ilgili her üç konuda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan konusu araştırmamıza yakın olan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

3.1. Stratejik Yönetim Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış Doktora Tezleri incelendiğinde “Stratejik Yönetim” konulu tüm tarama sonucunda toplam; 278 doktora tezi, 2010-2021 yılları arasına ait olanlar ise; 188 doktora tezi şeklindedir. Bu 188 doktora tezlerinin alanlara göre dağılımı ise, işleme; 104, kamu yönetimi; 20, sağlık; 9, eğitim-öğretim; 8, turizm; 10, diğerleri; 137 (Sivil havacılık, bankacılık, endüstri mühendisliği, arşiv, iletişim, bilim ve teknoloji, şehircilik ve bölge planlama, halkla ilişkiler, ekonomi, savunma, spor, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, mimarlık, uluslararası ilişkiler) şeklindedir.

Veri tabanları üzerinde 2010-2021 yılları arasındaki yapılan makale çalışmaları havuzunda “Stratejik yönetim” konulu taramada toplam; 959 makale çalışması, yapıldığı görülmüştür.

Gökçek, stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerine etkisi ile ilgili olarak kalkınma ajanslarına yönelik yaptığı doktora araştırmasında; kalkınma ajanslarında çalışan personelin gözlem ve algılarına göre yapılan analizler sonucu stratejik yönetim sürecinin bütün halinde kalkınma ajanslarının kurumsal performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Gökçek, 2020, s.142).

Akgün, işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığı hususundaki araştırmasında elde edilen bulgulara göre; keşfedici boyut ile uluslararasılaşma düzeyi arasında stratejik yönetim uygulanmasının düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu, keşfedici boyutun stratejik yönetim süreçlerinin uygulandığı işletmelerde uluslararasılaşmaya olumlu bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akgün, 2020, s.59).

Dölkeleş, Zonguldak Belediyesinde yapmış olduğu değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama konusu üzerine yaptığı doktora araştırmasında, kurumdaki tüm çalışanların stratejik yönetim anlayışına göre uygulamanın içinde bulunmasının örgütteki hizmet kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini arttıracığı değerlendirilmektedir (Dölkeleş, 2019,s.236).

Arslan, sağlık hizmetlerini etkili sunarak hasta memnuniyetini artırmak, kamu hastanelerinde verimliliği sağlamak için 2012 yılından itibaren kamu hastanelerinde

uygulanan verimlilik karne uygulaması ile ilgili yönetici algılarını araştırmıştır. Yöneticilerin stratejik yönetim algıları ile verimlilik karnesi, verimlilik karne uygulaması algıları ve verimlilik karnesinin kurumsal performansa etkisine yönelik kurumsal performans algıları incelenmiştir. Yapılan incelemede, hastane yöneticilerinin verimlilik karnesine yönelik stratejik yönetim algısı, verimlilik karne uygulama algısı ve kurumsal performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Arslan, 2019, s.195).

Bağış, kaynaklara dayalı yaklaşımın disiplinler temelleri adlı araştırmasında, kaynaklara dayalı yaklaşım içerisinde; ekonomi, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerine ait bir dilin varlığı göze çarptığı bununla birlikte tarih disiplininin kavramlarının örtük olarak yaklaşım içerisinde kendini sakladığını görmüştür. Stratejik yönetimin de kendine has bir dilinin varlığı kabul edildiğinde bu disiplinlere ait dillerin genelde strateji disiplini, özelde ise KDY içinde harmanlanması araştırmacıların dikkate alması gereken bir konu olduğudur. Bu dört disiplinin kabullerinin ve kavramlarının KDY içine taşınması yaklaşımın farklı disiplinlere ait gözlüklerle veya merceklerle görülmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum stratejinin içerik, süreç, bağlam ve uygulama bakımından strateji konusundaki ayrımları ortaya çıkardığı gibi sürdürülebilir bir rekabet avantajı olgusunun açıklanmasında da mükemmel bir potansiyel oluşturduğu değerlendirilmektedir. (Bağış, 2018, s.214).

Düzgün, işletmelerin devamlı değişim gösteren bir çevrede hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde hayati bir öneme sahip olan üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini ve sahip oldukları sosyal sermayelerinin performans üzerindeki etkilerini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu araştırmada işletmelerden sosyal sermayesini etkin bir şekilde kullananların performanslarında olumlu yansımalar elde edildiği düşünülmektedir (Düzgün, 2018, s.239).

Yılmaz, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmaya neden olan taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı eşyapılılık ve kurumsallaşma sürecinin aşamaları olan âdetleşme, nesnelleşme ve tortulaşma arasındaki aracılık ilişkisini stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecine etkisi incelemiştir. Araştırma sonucunda, biçimsel eğitim sistemleri, iç kariyer fırsatı, iş tanımları ile sonuç odaklı performans değerlemenin kurumsallaşma aşamasında aracılık rolünün olduğu değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2018, s.65).

Ertem, stratejik karar sürecinde rekabet üstünlüğünün kaynakları olarak kültürel değer ve inançlar üzerine bir gömülü teori araştırmasında elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan ana model itibarıyla, kültürel değerlerin stratejik karar verme sürecinin her aşamasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertem, 2017, s.165).

Irk, firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri ve bu karara etki eden faktörler üzerine yaptığı bir çalışmada, işletmelerin ürün/pazar alanlarını belirlerken öncelikle dış çevreye ait değişkenlere göre hareket ettiklerini görmüştür. Uyum döngüsünün ikinci alt boyutunu oluşturan mühendislik problem ve çözüm seti ile yönetsel problem ve çözümlere ilişkin kararlarda ise, kaynak tabanlı bakış açısı içerisinde ele alındığı tespit edilmiştir. Tüm bu veriler ışığında, işletmelerin stratejik eğilimlerini belirlerlerken dış çevre odaklı karar aldıkları, alınan kararların uygulanmasında ise daha çok firmaya ait kaynak ve kabiliyetlere dayalı olarak yürüttükleri düşünülmektedir (Irk, 2017, s.135).

Çoban, Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı araştırmasında merkez teşkilatı üst düzey yöneticilerinin idarî yöneticilik nitelikleri taşıdıkları sonucuna varmıştır. Araştırmada idarecilerin örgütsel değişimi yönetmek için göstermeleri gereken yönetim tarzlarının paylaşılan vizyon ile çalışanların kapasitelerini arttıran, değişimi birlikte yönetmeye önem veren, çalışanlarının psikolojik yönlerini de göz önünde bulunduran bir şekilde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir sonuç ise, stratejik liderlik ile örgütsel değişim yönetimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik davranışı sergileme düzeyleri arttıkça, örgütsel değişimi yönetme becerilerinin de arttığı değerlendirilmektedir (Çoban, 2016, s.111).

Başaran, üniversitelerde stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından analizini kamu üniversitelerinde incelemeye çalışmıştır. Üniversitelerin; politika geliştirme, kapasitelerini güçlendirme, başarılarını sürekli gözden geçirip iyileştirme, kaynaklarını belirlenen öncelikler ve hedefler doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde kullanarak şeffaf bir şekilde hesap verebilmeleri gerekmektedir. Araştırmada bu amaca yönelik olarak stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Başaran, 2016, s.140).

Özdemir, Türkiye’de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarının stratejik yönetim süreçlerinde kullanabilecekleri ve bulanık çok kriterli karar verme yöntemleriyle bütünleştirilmiş bir model geliştirmeye çalışmıştır. Araştırma ile bulanık mantık metodolojisi kullanılarak DEMATEL ve AAS yöntemleri, BSC yaklaşımı ile bütünleştirilmiş, karma bir model ortaya konulmaktadır (Özdemir, 2016, s.273).

Başpınar, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve ilçelerinde stratejik yönetimde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı'nın uygulanabilirliğini ölçmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda öncelikle yerel yönetimler için örgütsel performans içindeki bazı mekanizmalar ile kamu yöneticilerinin yeterliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Başpınar, 2016, s.131).

Yenipınar, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında stratejik yönetimi yedi boyut olarak ele almıştır. Bununla birlikte geliştirdiği “Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği” 1- "stratejik düşünme", 2- "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma", 3- "stratejik uygulama ve değerlendirme" olmak üzere 3 boyut olarak geliştirilmiştir. Bundan dolayı araştırma bu üç boyut üzerinden yürütülerek tamamlanmıştır. Eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında; “stratejik düşünme” boyutunun düşük düzeyde, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma” ve “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının ise orta düzeyde uygulandığı neticesine varılmıştır. Aynı çalışmada müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerde bu oranların daha yüksek çıktığı görülmüştür (Yenipınar, 2014, s.130).

Kırılmaz, özel sektörde etkin ve verimli bir şekilde uygulanan stratejik yönetim uygulamalarının kamu kurumlarında özellikle İçişleri Bakanlığındaki uygulanabilme durumunu araştırmıştır. Stratejik yönetim, yeni kamu yönetimi yaklaşımının temel ilkeleri açısından Türkiye’de genelde kamu kurumlarında özelde ise İçişleri Bakanlığında öneriler doğrultusunda kamu yönetimine uyarlanarak daha etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir (Kırılmaz, 2012, s.261).

Birinci, üniversitelerin stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performans etkilerini incelediği araştırmasında üniversitelerin (devlet ve vakıf) özellikle dış

çevre analizlerinin yeterli düzeyde olmadığı, bu sebeple üniversitelerin yüksek-öğretim başta olmak üzere dünyada yaşanan gelişim ve dönüşümlere ayak uyduramadıkları, bunun sonucu olarak üniversitelerin kendi içinde rekabet ortamı oluşturamadığı ve dünya üniversiteleri ile rekabet edemedikleri, dışı kapalı bir yönetim anlayışı sergilediklerini tespit etmiştir. Başka bir açıdan da, üniversitelerin iç çevre analizlerine daha çok önem verdikleri, stratejik yönetim sürecinin planlama, uygulama, kontrol aşamalarında bu analizlerden faydalanmak suretiyle olumlu anlamda etkilendikleri, yine bu analizler kapsamında iç çevrede meydana gelebilecek değişimlere karşı uyum gösterme kabiliyetlerinin yüksek olduğu, ancak üniversitelerde stratejilerin yetersiz düzeyde uygulanması nedeniyle performans üzerinde istenilen düzeyde bir etkiyi bırakmadığı düşünülmektedir (Birinci, 2012, s.246).

3.2. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış Doktora Tezleri arşivinde “Çalışan memnuniyeti” konulu tüm tarama sonucunda toplam; 27 doktora tezi, 2010-2021 yılları arasına ait olanlar ise; 21 doktora tezi şeklindedir. Toplam doktora tezlerinin alanlara göre dağılımı ise, işleme;8, sağlık;3, halkla ilişkiler; 4, endüstri; 4, diğerleri; 8 (Bankacılık, ulaşım, gazetecilik, istatistik, eğitim-öğretim, sivil havacılık, turizm) şeklindedir. Veri tabanları üzerinde 2010-2021 yılları arasındaki yapılan makale çalışmaları havuzunda “Çalışan memnuniyeti” konulu taramada toplam; 122 makale çalışma-sının yapıldığı görülmüştür.

Yakışır, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışanlara olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırmada Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğunu, Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Çalışan Memnuniyeti arasında ise pozitif yönde bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yakışır, 2020, s.93).

Aydınoglu, yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi adlı araştırmasında, "Otantik Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, "Paternalist Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, "Otantik Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki

olduğunu tespit etmiştir. "Paternalist Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında ise pozitif yönlü orta şiddette bir ilişkiyi tespit etmiştir (Aydınoglu, 2020, s.134).

Atış, okul etkililiği ve pozitif psikolojik sermaye ilişkilerine ilişkin öğretmen görüşleri adlı çalışmasında; öğretmenlerin etkili okula ilişkin görüşleri bağlamında elde edilen verilere göre öğretmen boyutunun en üst seviyede olduğunu görmüştür. Bu boyutu sırasıyla; okul ortamı ve eğitim öğretim süreci, yönetici, veli ve öğrenci boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeye ilişkin görüşleri kapsamında elde edilen bulgular göz önüne alındığında öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye özelliklerini karşılaması bakımından en üst seviyede iyimserlik boyutunun olduğu, sonrasında sırasıyla özyeterlilik, umut, dışadönüklük, psikolojik dayanıklılık ve güven boyutlarının izlediği görülmektedir. Araştırmadan etkili okul boyutları ve pozitif psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Atış, 2020, s.128).

Gündoğdu, liderlik tarzlarının özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonları üzerindeki etkileri üzerine yapmış olduğu çalışmasında, liderlerin, kendi davranışlarının alt kadro çalışanları üzerinde bir örnek etki yaratmadığını bilmelerinin gerektiğini, motivasyon ve iş tatmini duygu durumlarının liderlik eylemlerine gösterilen bir tepki olduğunu görmüştür. Çalışanları farklı liderlik davranışlarına kendi kişilik ve/veya demografik özelliklerine göre birbirlerinden farklı tepkiler verdiğinin söylenebileceği düşünülmektedir (Gündoğdu, 2018, s.133).

Özel, Türkiye'deki yazılı basın işletmelerindeki çalışanların memnuniyeti üzerine yapmış olduğu araştırmasında; müşteri beklentilerini odak noktasına alma hususunda bilinçli okur beklentilerini karşılayabilme üzerine yoğunlaşmıştır. Bu anlayış, basın çalışanları tarafından da kabul edilmiş, çalışanlar okur odaklı bir anlayışı temel ilke haline getirmiştir. Diğer taraftan basın işletmeleri, her ne kadar çalışanlarını birer iç müşteri olarak görse de söz konusu anlayışın hâlâ tam olarak içselleştiremediği görülmüştür. Dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için yazılı basın işletmelerinin çalışan beklentilerini tespit ederek işletme içi süreçlerini yeniden dizayn etmesi, iç pazara yönelik pazarlama faaliyetlerini ise artırması gerektiği değerlendirilmektedir (Özel, 2012, s.280).

3.3. Örgütsel Performans Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış Doktora Tezleri arşivinde “Örgütsel Performans” konulu tüm tarama sonucunda toplam; 132 doktora tezi, 2010-2021 yılları arasına ait olanlar ise; 113 doktora tezi şeklindedir. Bu doktora tezlerinin alanlara göre dağılımı ise, işleme;79, kamu yönetimi; 5, eğitim-öğretim;3, sağlık; 8, turizm; 7, diğerleri; 11(çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkisi, endüstri mühendisliği, ziraat, spor, bilim ve teknoloji) . Veri tabanları üzerinde 2010-2021 yılları arasındaki yapılan makale çalışmaları havuzunda “Örgütsel Performans” konulu taramada toplam; 530 adet makale çalışmasının yapıldığı görülmüştür.

Arıkan, organizasyonların örgütsel performansının artırılmasında rekabet stratejilerinin etkisi ve girişimciliğin aracılık rolü üzerine yaptığı araştırmasında, yapılan analizler neticesinde rekabet stratejilerinin bir bütün olarak ve ayrı ayrı örgütsel performansa anlamlı ve pozitif bir etkide bulunduğunu, girişimcilik davranışının da bu etkide aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmıştır (Arıkan, 2021, s.157).

Duman, örgütsel performansta Endüstri 4.0 teknoloji bileşenlerinin etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda, E4.0 teknoloji bileşenlerini kullanan işletmelerin örgütsel performanslarının etkilendiği ve bu etkinin olumlu/pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada tespit edilen diğer bir husus ise E4.0’ın başarıyla hayata geçirilebilmesi için öncelikle gerek işletme sahiplerinin gerekse de işletmedeki çalışanların zihniyetlerinin, kültürlerinin ve yaşam şekillerinin değişmesi gerektiği düşünülmektedir (Duman, 2020, s.158,160).

Boyras, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel performansa etkisi ve örgüt kültürü üzerine araştırmasında elde ettiği bulgular doğrultusunda, Türkiye’de Bankacılık sektörünün, performansını artırmak için insan kaynakları yönetiminin bir stratejisi olan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin hayata geçirilmesinde birtakım sorunlar yaşandığı (dikey uyum yetersizliği), uygulamaların etkisinin aynı yönde olmaması nedeniyle yatay/içsel uyumu sağlamakta zorlandığını tespit etmiştir. Bankacılık sektörünün öncelik vereceği performans göstergelerini belirleyerek insan kaynakları yönetimine stratejik bakışını (dikey ve yatay uyumu sağlayarak) geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir (Boyras, 2020, s.359).

Kozcu; örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel dayanıklılık, örgütsel performans ve pazar türbülansı: Durumsal aracılık modeli adlı araştırmasında, örgütsel dayanıklılığın örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel performans arasındaki aracılık etkisinin test edilmesini amaçlamıştır. Verilerin sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans üzerinde ve örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuçları örgütsel dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu, örgütsel dayanıklılığın örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel performans arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir (Kozcu, 2020, s.vi).

Derelioğlu, örgütsel bağlamda politik yeti ve performans ilişkisini incelediği araştırmasında, politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Araştırmada örgütlerde çalışma arkadaşı desteği yüksek olanlarda ilişki daha yüksek olurken, çalışma arkadaşları desteği düşük olanlarda ise düşük olduğu görülmüştür (Derelioğlu, 2020, s.151).

Karadirek, örgütsel adaletin örgütsel sonuçları üzerindeki etkilerinde bireyci ve toplumcu kültürün aracılık rolünü Doğu Karadeniz Üniversitesi idari personeli üzerinde araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, toplumculuğun bireycileğe göre örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin çok daha büyük ve önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, genel anlamda dağıtımsal ve etkileşimli adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine toplumculuğun önemli bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Karadirek, 2020, s.210).

Çelik, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa etkisi adlı araştırmasında, örgütsel performansın alt boyutlarının her birinin diğer değişkenlerin alt boyutları ile olan ilişkisinde örgütsel iletişimin alt boyutları ve stratejik insan kaynaklarının özellikle dikey boyutunda anlamlı bir etkisinin olduğunu görmüştür. Bu durum, örgüt stratejisi ile insan kaynaklarının uyumu olan dikey uyum ile örgütteki çalışan yönetici ilişkisi ve çalışanlar arası ilişkinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir (Çelik, 2019, s.164).

Kasap, Güney Marmara Bölgesi sanayi işletmeleri örneğinde yöneticilerin dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans konularında

araştırma yapmıştır. Dinamik yetenekler; sezme boyutu ile başlar, yakalama boyutu ile devam eder ve yeniden düzenleme boyutu ile sonuca ulaşır. Güney Marmara Bölgesi'ndeki dinamik yeteneklerin işletmelerin örgütsel performansına, olumlu ve kayda değer bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşletmelerin özellikle insan kaynakları departmanlarının çalışanlar arasındaki farklılıkları belirleyerek, çalışanlar arasında var olan farklılıkları objektif kriterlere göre değerlendirmelidir. Çalışanların sürekli yüksek performans göstermeleri, ancak etkili bir performans yönetimi anlayışı ile sağlanabileceği düşünülmektedir (Kasap, 2019, s.108,112).

Bayar, stratejik planlama gerekliliklerinin algılanan örgütsel performans üzerine etkisinde etkin yönetim uygulamalarının rolünün incelenmesi konulu araştırmasında; bir işletmedeki üst yönetimin liderlik tarzı ve belirlenen hedef ve vizyona liderlik etmesi, örgütün misyon, vizyon ve temel değerlerini belirleyerek bunları bir tür yönetim unsuru olarak görmesi, etkili takımlar oluşturması, stratejileri destekleyici politikalar ve prosedürler geliştirmesi, süreçleri etkin yönetmesi, değişimlere uyum sağlayabilmesi hatta yönetebilmesi, bilgi teknolojilerine gereken yatırımı yapması ve üst yönetimin stratejik planlama konusundaki deneyimi gibi unsurlardan oluşan etkin yönetimin örgütsel performansı etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonucun, işletmede iyi yönetim uygulamalarının finansal ve finansal olmayan sonuçlara doğrudan etki yapabileceğini, yönetimde etkinliği artırma konularına yapılacak gerekli yatırımlar ile istenilen sonuçlarının alınabileceği düşünülmektedir. Araştırmada değişen çevre koşullarına ve artan rekabete bağlı olarak işletmelerin sürekli yeni stratejiler geliştirmesinin gerekliliği, işletmeye uygun olarak belirlenen bu stratejilerin de belirli aralıklarla revize edilmesinin önemine dikkat çekilmektedir (Bayar, 2019, s.104).

Alici, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi konulu araştırmasında algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğunu görmüştür. Araştırmada Çalışanlara olan desteğin devamlılığı ile bireysel gelişimin önu açıldığı taktirde örgütsel performansta artışlar görülebileceği değerlendirilmektedir (Alici, 2020, s.166).

Karabetyan, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun örgütsel performansa etkisini hizmet işletmelerinde (İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler, oteller ve özel okullarda) araştırmaya çalışmıştır.

Araştırmanın ana hipotezleri değerlendirildiğinde ise alınan sonuçlara göre örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin inovasyon üzerinde, inovasyon eğiliminin ise örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu görülmüştür (Karabetyan, 2019, s.231).

Kara, resmî ve özel ortaöğretim okullarında kurumsallaşma konulu araştırmasında kurumsallaşma olgusunun alt boyutlarına ilişkin sonuçlarda, özel ortaöğretim okullarının resmi ortaöğretim okullarına kıyasla kurumsallaşma açısından daha ileri bir seviyede olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda özel ortaöğretim okullarının resmi ortaöğretim okullarına göre daha sistemli, kontrollü, istikrarlı, yeniliğe ve değişime uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir (Kara, 2018, s.230).

Akgül, Borsa İstanbul örneği üzerinde örgüt stratejileri destekli bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilik ve teknoloji aracılığıyla örgütsel performansı etkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel stratejinin, bilgi yönetim süreci, bilgi yönetimi alt yapılarından en önemlisi olan teknolojik alt yapının etkisinin ve bunun örgütsel yeniliğe dengelenmiş performans kartı baz alınarak bakılan örgütsel performansa etkisi incelenmiştir. Borsa İstanbul şirketlerinde işletme stratejileri, bilgi yönetim süreci, teknoloji, yenilik ve örgütsel performans arasında kısmen veya tamamen olumlu ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada bilgi yönetimi yeteneklerine yapılan yatırımın örgütsel performansı artırdığı, bilgi yönetim yeteneklerinin birbirleri ile pozitif korelasyonun olduğu görülmüştür. Örgüt stratejileri ve bilgi yönetimi yeteneklerinin, örgütsel yenilik ve örgütsel performansı etkilediği düşünülmektedir (Akgül, 2015, s.173).

Alparslan, işletmelerin temel strateji seçimleri ve örgütsel performans: Planlanan ve oluşan stratejiler konulu çalışmasında işletmelerin büyüdükçe daha fazla bir şekilde planlanan stratejileri tercih ettiklerini görmüştür. Ancak oluşan stratejilerin de planlanan stratejilere göre işletmeyi daha doğru bir konuma taşıyan stratejiler haline gelebildiği tespit edilmiştir. Hatta bu çalışmadaki bulgulara göre denebilir ki planlanan stratejiler işletmenin yoluna bir ışık tutarken, oluşan stratejilerin de bu yolda işletmeye esas performans artışına sebep olan stratejiler olduğu değerlendirilmektedir (Alparslan, 2013, s.221).

3.4. Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolüne İlişkin Çalışmalar

“Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü ”ne ilişkin YÖK Tez, ULAKBİM, EBSKO, Google Scholar Journal vb. veri tabanlarında yapılan araştırmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bu alana katkı sağlaması yönüyle değerli olduğu değerlendirilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN MODERATÖR ROLÜ: İSTANBUL'DA LİSE VE ORTAOKUL EĞİTİMİ VEREN ÖZEL KURUMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Problem Durumu

Stratejik Yönetim Uygulamalarıyla Örgütsel Performans İlişkisi farklılık göstermektedir. İstanbul'da, Özel Lise-Orta öğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarıyla örgütsel performans ilişkisinde çalışan memnuniyetinin düzeyi ve nasıl etkilediği problemin temelini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin kurumların gelişmesi, rekabet edebilirliği ve performansları üzerinde olumlu etkileri bilimsel olarak ortaya konulmuş olup, ayrıca çalışan memnuniyetinin de bu hususta büyük bir önem arz ettiği düşünülmektedir. Örgüt çalışanlarının memnuniyeti yeteri kadar sağlanamadığı takdirde stratejik yönetim uygulamalarının istenilen örgütsel performansa ulaştıramayacağı düşünülmektedir.

4.2. Amaç

Araştırmanın amacı, özel lise ve orta öğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide çalışan memnuniyetinin aracı rolünü saptamaktır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Modern toplumların temel kurumları arasında yer alan Eğitim Kurumları önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmek, ulusal ve uluslararası alanda öne çıkan Eğitim Kurumlarıyla rekabet edebilmek için yeniden yapılandırılmak zorundadır. 21. Yüzyılda ülkeler arasında yaşanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında Eğitim Kurumları belirleyici olarak ön plana çıkmaktadır. Okullar, toplumun ve iş dünyasının ihtiyaç duydukları taleplere cevap verebilme ve bilginin ürüne dönüştürülmesi sürecinde etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının doğru yönetilmesi ve dünya ile rekabet edebilir duruma gelmesi önemli bir konu haline gelmiştir.

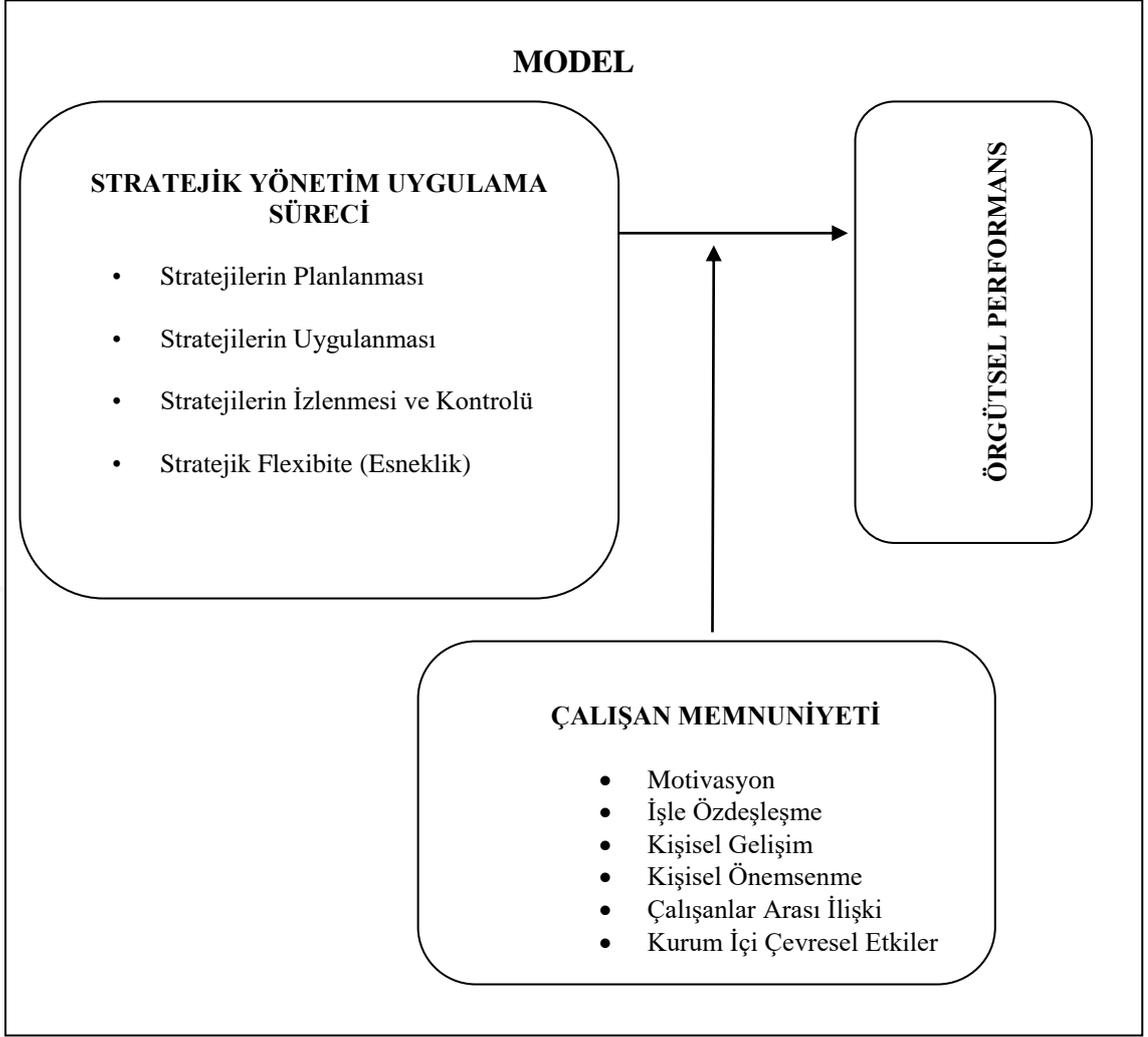
Bu açıklamalar ışığında; stratejik yönetim uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinden özel okullar açısından önemini ortaya konması, İstanbul’da faaliyet gösteren özel lise-orta öğretim kurumlarında stratejik yönetim sürecine bakış açıları, bu bakış açısına göre, özel okulların stratejik yönetim süreçlerinin hangi ölçüde uygulandığının tespit edilmesi, mevcut uygulamaların kurumsal performansını nasıl etkilediği, sürecin uygulanmasında yaşanan eksikliklerin neler olduğu ve bunların giderilmesi yönünde hangi önlemlerin alınması gerektiği hususunda Türkiye’de ilk defa, özel lise ve ortaokul kurumlarına somut öneriler sunulması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Stratejik yönetim uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinden örgüt performansına etkilerini inceleyen bu araştırma nicel yöntemle tasarlanmıştır. Çalışmada literatür taraması yapılarak, ilgili mevzuat, kaynak kitap ve makaleler incelenmektedir. Ayrıca, İstanbul ilinde lise ve ortaokul eğitimi veren özel kurumlarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak 3 farklı anket uygulanmıştır. Anketler İstanbul ili genelinde 39 ilçede çalışan eğitim yöneticileri ve öğretmenlere uygulanmıştır. Anket uygulamalarıyla elde edilen veriler SPSS 21 paket programıyla analiz edilmiş ve gerekli istatistikî işlemler gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırma Modeli

Araştırmada aşağıdaki model hazırlanmış ve buna yönelik hipotezler ortaya konulmuştur.



4.6. Hipotezler

Stratejik Yönetim sürecini oluşturan; Stratejilerin Planlanması, Stratejilerin Uygulanması, Stratejilerin İzlenmesi ve Kontrolü, kurumların yeni durumlara hızlı bir biçimde uyum göstermesi olarak ifade edilen Stratejik Flexibilite (esneklik) ile Örgütsel Performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Stratejik Yönetim Süreci Uygulamaları ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H1.1. Stratejilerin Planlanması ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.2. Stratejilerin Uygulanması ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.3. Stratejilerin İzlenmesi ve Kontrolü ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.4. Stratejik Flexibilite (esneklik) ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H2:Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H2.1. Motivasyon ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2.2. İşle Özdeşleşme ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2.3. Kişisel Gelişim ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2.4. Kişisel Önemslenme ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2.5. Çalışanlar Arası İlişki ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2.6. Kurum İçi Çevresel Etkiler ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Stratejik yönetim süreci uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyeti rolünü ortaya koymaya yönelik ana hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H3. Çalışan memnuniyeti, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici bir rol üstlenmektedir.

4.7. Veri Toplama Aracı

İstanbul ilinde lise ve ortaokul eğitimi veren 1.000 civarı Özel okul ve 20.000 civarı yönetici ve öğretmen, yaklaşık 300 özel okulda görev yapan 432 yönetici ve öğretmene dağıtılacak olan Anket verileri kullanılmıştır. Anketlerimiz stratejik

yönetim uygulaması, örgütsel performans ve çalışan memnuniyetinin ölçüldüğü 3 farklı ölçek şeklinde yapılacak olup, bu alanlardaki algıları ölçülmeye çalışacaktır.

Ölçeklerden elde edilen verilerin bilgisayar ortamına girişi, temel değerlendirmeler, grafik ve tabloları oluşturmak için Microsoft Office Excel 2007 yazılımı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik analizleri için de bu yazılımdan faydalanılmıştır. İleri analiz teknikleri ise SPSS 25.0 yazılımı yardımı ile gerçekleştirilmiştir. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) yazılımı ile; Faktör Analizi, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi, Korelasyon Analizi ve Regrasyon Analizi Çalışılmıştır.

4.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın Evrenini; ilgili kamu kurumundan alınan bilgiler çerçevesinde İstanbul ilindeki lise ve ortaokul eğitimi veren 1.000 civarı Özel okul ve 20.000 civarı yönetici ve öğretmen, Örneklemi de; 300 özel okulda görev yapan 432 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlelerini temsil edebileceği düşünülen belli nitelikte bir örneklem seçimine gidilmeyip gönüllü katılımı 432 çalışan katılım sağlamış olup çalışmanın örnek kütlesini oluşturmuştur. Anketler dijital ortamda google form linki olarak katılımcılara gönderilmiş, çalışmanın ana kütlelerinin heterojen dağıldığı varsayılmış, 432 gönüllü katılım esas alınmıştır. Buna göre; n = Örneklem alınacak birey sayısı, N =Hedef kitledeki birey sayısı (20.000), p ve q =Evrenin homojenlik seviyesi, bu araştırma için homojen olmadığı düşünülerek 0,5 alınmıştır. t =Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (1.96), d =Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası (0.05) olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2016, s.198). Elde edilen anket sayısı (432) olması gereken değerden (377) büyük olduğundan örneklem sayısının ana kütleli %5 hata payı ile temsil edebileceği düşünülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50).

4.9. Araştırma Kapsamındaki Deneklerin Bazı Demografik ve Mesleki Özellikleri

Araştırma ile elde edilen ve örneklem grubunu oluşturan kişilere ait verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya katılanların bazı demografik ve meslekî özellikleri

DEĞİŞKEN	F	%
Cinsiyet		
Erkek	148	34,3
Kadın	284	65,7
Yaş		
21-30	143	33,3
31-40	146	33,7
41-50	101	23,5
51+	42	9,5
Kurum Türü		
Ortaokul	242	56
Lise	190	44
Öğrenim Durumu		
Ön lisans	5	1,2
Lisans	321	74,4
Yüksek lisans	101	23,3
Doktora	5	1,2
Görev Süresi (yıl)		
0-5 yıl	241	55,8
6-10 yıl	101	23,4
11-15 yıl	39	9
16 + yıl	51	11,8
Değişim Adedi		
1	124	28,8
2	93	21,5
3	115	26,6
4	52	12
5	48	11,1
Ünvan		
Öğretmen	322	74,5
Yönetici	110	25,5
İdari Görev		
Yok	250	58,1
Zümre Bşk.	70	16,3
Md.Yrd.	35	8,1
Müdür	75	17,5
Stratejik Yönetim		
Var	338	78,2
Yok	94	21,8
	432	100

4.10. Kullanılan Ölçekler ve İstatistik Yöntemler

Araştırmada bağımsız değişken olarak; stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyeti, bağımlı değişken olarak; örgütsel performans düzeyi belirlenmiş ve uygulama kısmında bu değişkenlere ilişkin anket formları kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel performans, stratejik yönetim ve çalışan memnuniyeti algısını ölçmek için oluşturulmuş olan ölçekler incelenmiş; konuyu en etkili bir biçimde incelemeye olanak tanıyan ölçekler tercih edilmiştir. Demografik soruların ardından, araştırmada katılımcıların verilen ifadeleri destekleme dereceleri için 5’li Likert ölçekleri ile ölçülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Composite Reliability katsayıları kullanılarak incelendi. Ölçeklerin tamamının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Composite Reliability katsayıları belirlenen eşik değer olan $\alpha > 0,70$ ’ten büyüktür (Birinci, 2012, s.225). Bu durum ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin birinci bölümünü demografik değişkenler oluşturmaktadır. Çalışanlara; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalıştığı kurum türü, kurumda görev süresi, çalışma yeri değişim sayısı, ünvan, stratejik yönetim uygulamaları, idari görev ve süresi, soruları sorulmuştur.

Örgütsel performans algısı ölçeğinin örgütsel performans boyutunda; Tonguç Osman Mutlu’ nun doktora tezinde Watkins & Marsick, Avcı, Bulut ve Uzun tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 17 maddeden oluşan ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel Performans algısı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,89’dir. Örgütsel performans ölçeği için; 1 (Çok kötü), 2 (Kötü), 3 (Orta derecede), 4 (iyi), 5 (Çok iyi) ’ye kadar değişen 5’li Likert ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda, birinci faktör yük değeri 0,30’un altında olan 1, 3 ve 7. sorular işlemden çıkarılmış ve soru maddelerinden geriye kalan 17 soru maddesine tekrar faktör analizi uygulanmıştır. İkinci faktör analizinde birinci faktör yük değerlerinin 0,39 ile 0,64 arasında değiştiği görülmüştür. Tek faktörün açıkladığı varyans %29,40 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmektedir (Mutlu, 2009, s. 102).

Stratejik yönetim boyutunda, Mehmet Birinci'nin doktora tezinde kullandığı 17 maddeden oluşan ölçek uyarlanarak araştırmamızda kullanılmıştır. Anket, sorularının hazırlanmasında, Kahraman (2009), Özgür (2007), Yılmaz (2007), Doğan (2008) ve Taş (2007)'in çalışmalarından yararlanılarak yazarın kendisi tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Performans algısı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı, 0.87-0,94 arasında değişmektedir değişkenlere göre. Stratejik yönetim uygulamaları ölçeği için; 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum)'a kadar değişen 5'li Likert ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca ölçeklerin geçerliliğini ayrıntılı olarak araştırmak için veri seti Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş. Ölçüm modeli 7 faktörden (gizil değişken) oluştuğu görülmüştür. Faktörler; dış çevre, iç çevre, stratejik planlama, stratejilerin uygulanması, stratejilerin kontrolü, stratejik esneklik ve performanstır (Birinci, 2012, s.225).

Çalışan memnuniyeti boyutunda, Aysin Nalan Yetmen doktora tezinde kullandığı 26 maddeden oluşan ölçek uyarlanmıştır. Çalışan memnuniyeti algısı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,93'tür. Elde edilen verilerin, faktör analizi ile anlamlı verilere dönüştürülmesi amaçlanmıştır. Çalışan memnuniyeti ölçeği için; 1(Hiç memnun değilim), 2 (Memnun değilim), 3 (Kararsızım), 4 (Memnunum), 5(Çok memnunum) 'a kadar değişen 5'li Likert ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır. Çalışmada tüm kriterler göz önünde bulundurularak elde edilen sonuçlara göre faktör analizinde kullanılan 26 değişken, 6 faktörde (motivasyon, yapılan işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişki, kurum içi çevresel etkiler) toplanmaktadır (Yetmen, 2010, s. 106).

4.11. Bulgular

Bu bölümde, araştırma verilerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

4.11.1. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada uygulanan ölçekler ve çalışmanın güvenilirliğini saptamak için hesaplanan alfa katsayıları Tablo 17'de sunulmuştur.

Stratejik yönetim ölçeği için, faktör yük değerleri 0.500'ün altında olan B1 bölümü 14-15-16-17-18. sorularının hangi faktörün altında olduğu belli olmadığından bu sorular çıkarılmıştır.

Çalışan memnuniyeti ölçeği için faktör yük değeri 0.500`ün altında olan 8. sorusunun hangi faktörün altında olduğu belli olmadığından çıkarılmıştır.

Örgütsel performans ölçeğinde güvenilirliği bozan herhangi bir maddeye rastlanmamış, tek faktörlü olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki bu soru maddeleri çıkarıldıktan sonra faktör analizi ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmış ve Tablo 17`de yer alan değerler elde edilmiştir. Elde edilen Cronbach Alfa değerleri stratejik yönetim; 0,992, çalışan memnuniyeti; 0,959, örgütsel performans; 0,972 olduğu için araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tablo 17. Çalışmada kullanılan envanterlere ilişkin cronbach alfa değerleri

Envanter	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alfa
	Stratejik Yönetim	
Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Boyutları	Faktör 1	0.992
	Faktör 2	0.970
	Faktör 3	0.971
	Toplam	0.992
	Çalışan Memnuniyeti	
Çalışan Memnuniyeti ve Boyutları	Faktör 1	0.943
	Faktör 2	0.915
	Faktör 3	0.851
	Faktör 4	0.883
	Toplam	0.959
	Örgütsel Performans	
Örgütsel Performans ve Boyutları	Faktör 1	0.972
	Toplam	0.972

4.11.2. Faktör Analizi

Stratejik Yönetim Uygulamaları, Örgütsel Performans ve Çalışan Memnuniyeti algısı kavramlarının açıklandığı boyutların belirlenmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Söz konusu üç kavramı ölçen Stratejik Yönetim Uygulamaları, Örgütsel Performans ve Çalışan Memnuniyeti algısı ölçeklerinin KMO değeri sırasıyla 0.977, 0.941 ve 0.962 olarak bulunmuştur. Bartlett's test istatistiği p değerinin 0.05'in altında olması, ön koşul olarak çalışma verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. KMO ve Bartlett's test sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		Stratejik Yönetim Uygulamaları	Örgütsel Memnuniyet	Çalışan Performansı
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,977	,941	,962
Approx. Chi-Square		34949,020	9120,378	7878,609
Bartlett's Test of Sphericity	df	990	300	136
	Sig.	,000	,000	,000

4.11.3. Stratejik Yönetim Uygulamaları Algısı Faktör Analizi

Yapılan faktör analizinde faktörlerin açıklama düzeyinin %82.543 olduğu ve 3 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. İkinci faktör analizinde "B" bölümü B1 - İç Çevre Analizi İle İlgili Olarak; 6. sorunun (Kurumun insan kaynakları analizi yapılır.) hangi faktör altında olduğu belli olmadığından bu soru ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Üçüncü faktör analizi yapıldığında; "B" bölümü B1 - İç Çevre Analizi İle İlgili Olarak; 8. sorunun (Eğitim-Öğretime ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı analiz edilir.) tek faktör altında kaldığından bu soru atılmış ve faktör analizi yenilenmiştir. Dördüncü faktör analizi yapıldığında; "B" bölümü B1- İç Çevre Analizi İle İlgili Olarak; 4.sorunun (Kurumlarda yapılan ulusal ve uluslararası yayın ve araştırma faaliyetleri değerlendirilir.) ve 5.sorunun (Eğitim-Öğretimin niteliği ile ilgili analizler yapılır.) hangi faktör altında olduğu belli olmadığından bu sorular atılmış ve faktör analizi yenilenmiştir. Beşinci faktör analizi yapıldığında; "B" Bölümü B1 - İç Çevre Analizi İle İlgili Olarak; 7.sorunun (Mevcut öğrencilere ilişkin niteliksel analizler yapılır.) hangi faktör altında olduğu belli olmadığından bu soru atılmış ve faktör analizi bitirilmiştir. Böylece yukarıda belirtilen soruların ölçekten atılmasıyla ölçeğin güvenilirliği artmıştır. Her bir faktörün güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Daha sonra faktör

analizi ile güvenilirlik analizleri yeniden yapılmış ve yapılan analiz sonucunda toplam üç faktör elde edilmiştir. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı stratejik yönetim uygulamaları ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) değeri 0,992'dir, dolayısıyla ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Buna göre faktörler, çıkarılan sorular, her bir faktörün alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve her bir sorunun açıklayıcılık düzeyi Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Stratejik yönetim uygulamaları algısı faktör analizi sonuçları

Soru No	Soru Adı	Ort.	Std. S.	Faktör Ağırlıkları		
Faktör 1: Stratejik planlama, uygulama ve kontrol, Varyansı				Faktör1	Faktör2	Faktör3
Açıklama Gücü: %41.412, Croanbach Alfa:0.992						
s.c2 5	Kurumumuzun stratejik planında ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.	3.6157	1.12987	.804	.410	.291
s.c1 6	Eylem planında yapılacak işlemlerle ilgili zaman süreci belirlenir.	3.6690	1.14764	.801	.336	.310
s.c1 4	Kurumumuzda stratejilerin uygulanmasına ilişkin eylem planı oluşturulur	3.6829	1.14145	.798	.316	.334
s.c1 5	Eylem planında görevler ve sorumlular açık bir biçimde tanımlanır	3.6389	1.18152	.798	.302	.317
s.c2 6	Kurumumuzda stratejik planın uygulanmasına ilişkin aşamalar raporlarla izlenir.	3.6597	1.13679	.798	.408	.283
s.c1 3	Uygulamalara ilişkin standartlaştırılmış süreçler oluşturulur.	3.6134	1.11147	.794	.286	.337
s.c2 7	Kurumumuzda stratejilerin gerçekleşmesine ilişkin kontroller yanında, önleyici (proactive) kontroller, düzeltme ve düzenlemeler yapılır.	3.6505	1.12163	.792	.419	.296
s.c1 7	Eylem planında yer alan görevler için ihtiyaç duyulan (maddî ve beşerî) kaynaklar belirlenir.	3.6667	1.13783	.791	.323	.307
s.c2 9	Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	3.6944	1.13545	.787	.414	.321
s.c2 1	Kurumumuzun stratejik planında kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.	3.6644	1.12999	.785	.386	.337
s.c2	Kurumumuzda stratejilerin	3.7199	1.12048	.782	.412	.337

10	odaklandığı amaçlar ile, kurumun diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanır.					
s.c2 8	Kurumumuzun belirlenmiş stratejileri ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak gerekli düzeltici önlemler alınır.	3.6875	1.14070	.779	.429	.303
s.c2 2	Stratejilerin kontrolü aşamasında fiili durum ölçülerek belirlenir.	3.6366	1.11927	.778	.412	.337
s.c2 4	Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmeler için prosedürü de içerir.	3.6134	1.12392	.777	.423	.311
s.c1 2	Belirlenen stratejilere göre uygulama programları ve bütçeleri hazırlanır.	3.6250	1.14317	.776	.260	.338
s.c2 3	Standartlarla fiili durum sürekli olarak karşılaştırılarak izlenir.	3.6065	1.12461	.775	.418	.331
s.c2 12	Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü kontrol edilir.	3.6806	1.14588	.773	.414	.317
s.c1 1	Kurumumuzda, stratejilerin uygulanmasına dönük olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılır.	3.5116	1.14388	.769	.273	.287
s.c2 11	Stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve teknikler kalite açısından değerlendirilir.	3.6458	1.12637	.767	.407	.323
s.c2 13	Stratejik planın başarısı uygulama sonuçlarının etkili şekilde izlenmesi, doğru raporlar ve bilgiler almaya bağlıdır.	3.7569	1.11879	.752	.424	.323
s.c2 14	Stratejilerin izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulur.	3.6551	1.14961	.746	.407	.299
s.c 2	Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve nitel olarak ifade edilebilir.	3.7037	1.11733	.712	.407	.334
s.c 6	Stratejik amaçlar Kurumumuzun misyonunu gerçekleştirmede, kurum genelinde ve birimler ba-zında yapılması gereken faaliyetlere rehber teşkil eder.	3.7801	1.11321	.708	.429	.390
s.c 3	Kurumumuzun stratejik amaçları birbirleriyle uyumlu ve kurum kültürüne uygun olarak belirlenir.	3.7407	1.10783	.703	.400	.376
s.c 1	Kurumumuzun Stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin katılımı ve	3.6458	1.17674	.697	.396	.327

	mutabakatıyla yazılı hale getirilir.					
s.c 4	Kurumumuzun stratejik amaçları misyon, vizyon, değerler ve ilkelerle uyumlu ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenir.	3.8218	1.11858	.678	440	408
s.c 5	Kurumumuzun stratejik amaçları sosyal sorumlulukları da içerir.	3.8704	1.09708	.649	448	405
Faktor 2: İç ve dış çevre analizi, Varyansı Açıklama Gücü:%23.849, Croanbach Alfa:0.970						
s.b 1	Toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır.	3.7361	1.11717	.394	.775	.258
s.b 5	Teknolojik çevre faktörlerine ilişkin bilgiler toplanarak analiz edilir.	3.7801	1.13794	.360	.774	.343
s.b 4	Yasal ve politik çevre faktörleri incelenir.	3.7060	1.09382	.356	.774	.226
s.b 7	Sosyo-kültürel çevre faktörleri analiz edilir.	3.8380	1.09910	.420	.756	.326
s.b 2	Ülkenin ve yörenin genel demografik gelişmeleri ile ilgili bilgiler toplanır.	3.6991	1.14077	.396	.752	.272
s.b 3	Ekonominin bugünkü durumu ile ilgili bilgiler toplanır ve gelecekteki durumuyla ilgili olarak çeşitli analiz / tahminler yapılır.	3.6019	1.16356	.367	.749	.248
s.b 9	Dış paydaşlar belirlenerek bunlara ilişkin analizler yapılır.	3.5347	1.18133	.409	.732	.271
s.b 6	Rekabet analizi (rakip kurumlarla karşılaştırma tablosu) yapılır.	3.7269	1.12529	.266	.725	.255
s.b 8	Kurumun faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri incelenir.	3.5417	1.17717	.404	.693	.224
s.b1 2	Eğitim-öğretim kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilir.	3.9144	1.16984	.467	.574	.438
s.b1 3	Fiziki ve teknolojik altyapı analizi yapılır.	3.8380	1.14663	.421	.557	.469
s.b1 1	Kurum kültürü analiz edilir.	3.8171	1.13840	.492	.540	.463
Faktor 3: Stratejik flexibite (esneklik), Varyansı Açıklama Gücü:%17.282, Croanbach Alfa:0.971						
s.c3 2	Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejimizi yeni	3.7361	1.16794	.381	.299	.788

	duruma adapte olacak şekilde değiş-tirmekte zorlanmayız.					
s.c3 3	Kanuni düzenlemelerde önemli değişmeler olması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız..	3.8287	1.11655	.401	.345	.783
s.c3 4	Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarında önemli değiş-meler olması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.	3.8009	1.11193	.434	.325	.771
s.c3 6	Beklenmedik bir fırsat veya tehdidin ortaya çıkması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.	3.8194	1.12751	.427	.350	.768
s.c3 5	Eğitim-Öğretim alanında ulusal ve küresel düzeyde meydana gelebilecek gelişmelere göre stratejilerimizi revize etmekte zorlanmayız.	3.7963	1.11941	.459	.340	.754
s.c3 1	Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız.	3.7616	1.17440	.342	.352	.743
Toplam	Açıklama Gücü:%82.543, Croanbach Alfa:0.992					

Atılan Sorular

- s.b1
4** Kurumlarda yapılan ulusal ve uluslararası yayın ve araştırma faaliyetleri değerlendirilir.
- s.b1
5** Eğitim-Öğretimin niteliği ile ilgili analizler yapılır.
- s.b1
6** Kurumun insan kaynakları analizi yapılır.
- s.b1
7** Mevcut öğrencilere ilişkin niteliksel analizler yapılır.
- s.b1
8** Eğitim-Öğretime ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı analiz edilir.

4.11.4. alışan Memnuniyet Algısı Faktör Analizi

Yapılan faktör analizinde faktörlerin açıklama düzeyinin %70.589 olduğu ve toplam 4 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Her bir faktörün güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Sorulardan 8. Sorunun (İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmekten) hangi faktör altında olduğu belli olmadığından atılmaları halinde faktörün güvenilirliği artacağı için ölçekten çıkarılmıştır. Daha sona faktör analizi ile güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, toplam dört faktör elde edilmiştir. Buna göre faktörler, atılan sorular, her bir faktörün alfa değerleri,

ortalama, standart sapma ve her bir sorunun açıklayıcılık düzeyi Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Çalışan memnuniyet algısı faktör analizi sonuçları

Soru No	Soru Adı	Ort.	Std. S.	Faktör Ağırlıkları			
				Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Faktör 1: Motivasyon, Varyansi Açıklama							
Gücü: %26.262, Croanbach Alfa: 0.,943							
s.16	Çalışma saatlerinde sağlanan esneklikten	3.6458	1.19823	.831	.233	.099	.80
s.18	Yöneticilerin sağladığı motivasyondan	3.6944	1.15971	.792	.280	.206	.246
s.17	İş yüküm ve çalışma performansım arasındaki dengeden	3.5417	1.20445	.756	.249	.132	.249
s.15	Başarılı olduğumda verilen ödüllerden	3.5694	1.20893	.727	.235	.054	.344
s.13	Yöneticilerimin genel tutum ve davranışlarından	4.0301	1.06691	.719	.310	.142	.271
s.19	İşimle ilgili karar alma süreçlerinde yer almaktan	3.8380	1.07131	.714	.310	.142	.271
s.14	Başarılı olduğumda takdir edilmekten	3.8796	1.10235	.713	.258	.150	.297
s.20	Çalışanlar arasında birim değişikliğinin az olmasından	3.7685	1.02730	.686	.383	.203	.177
s.3	İş stresi seviyesinden	3.2315	1.20214	.583	.068	.341	.161
s.21	İş güvencesi olmasından	3.8333	1.13579	.560	.457	.099	.218
Faktör 2: Kurum içi çevresel etkiler, Varyansi Açıklama Gücü: %16.684, Croanbach Alfa: 0.915							
s.24	İş yerinin temizliğinden	4.1690	0.97374	.182	.809	.180	.160
26	İş çevresinin güvenliğinden	4.0787	0.97453	.308	.797	.188	.224
s.25	Çalışma ortamı koşullarından	4.0579	0.97480	.350	.785	.203	.191

s.23	Ekip çalışmalarından	4.0764	0.90433	.325	.715	.237	.155
s.22	İş yerinde çalışanlar arasındaki iletişimden	4.0602	0.97347	.428	.651	.193	.159
Faktor 3: İşle özdeşleşme, Varyansı Açıklama Gücü:%14.412, Croanbach Alfa:0.851							
s.1	Kendi çalışma performansından	4.4190	0.64114	.134	.158	.795	-.004
s.4	Deneyim gerektiren bir işi yapmaktan	4.4306	0.66030	.041	.122	.790	.242
s.5	Tanınmamı sağlayan bir iş yapmaktan	4.2593	0.73204	.101	.175	.782	.245
s.2	Yaptığım işten	4.3542	0.72543	.371	.193	.709	.052
s.6	Yaratıcı fikir geliştirebilme imkânlarından	4.1458	0.90348	.142	.291	.562	.479
Faktor 4: Kişisel gelişim., Varyansı Açıklama Gücü:%13.231, Croanbach Alfa:0.883							
s.10	Sunulan Eğitim imkânlarından	3.7060	1.13135	.323	.222	.190	.775
s.11	Yeteneklerimi kullanabilmekten ve geliştirebilmekten	3.9306	1.02171	.306	.203	.364	.700
s.12	Sunulan kariyer imkânlarından	3.5532	1.14269	.494	.196	.214	.669
s.9	İş yüküm ile maaşım arasındaki dengeden	2.7894	1.39591	.473	.149	.011	.575
s.7	Yeteneklerimi gösterebilmek için sunulan imkânlardan	3.9861	1.01716	.315	.342	.440	.549
Toplam	%70.589, Croanbach Alfa:0.959						
Atılan Sorular							
s.8.	İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmekten						

4.11.5. Örgütsel Performans Algısı Faktör Analizi

Yapılan faktör analizinde faktörlerin açıklama düzeyinin %69.104 olduğu ve toplam 1 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Faktörün güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Ölçekten çıkarılan bir soru bulunmamaktadır. Buna göre faktör ve alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve her bir sorunun açıklayıcılık düzeyi Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel performans algısı faktör analizi sonuçları

Soru No	Soru Adı	Ort.	Std. S.	Faktör Ağırlıkları
Faktör1				
Faktör 1: Örgütsel Performans, Varyansi Açıklama Gücü: %69.104, Croanbach Alfa: 0,972				
s.1	Kurumumuzdaki eğitim hizmetini alanlar sadakati	4.0000	0.81744	.971
s.2	Kurumumuzun sektördeki pazar payı	3.8819	0.86566	.971
s.3	Kurumumuzdaki eğitim hizmetini alanlar memnuniyeti	4.1435	0.78723	.970
s.4	Kurumumuzun getirilen önerilere cevap verebilme başa-rısı	4.0324	0.84747	.970
s.5	Kurumumuzun yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden ön-ce pazara sunabilmesi	3.8565	0.89222	.969
s.6	Kurumumuzda bilgi ve teknoloji ilerlemesine ayrılan pay	3.8449	0.99256	.970
s.7	Kurumumuzda çalışan personelin yeni becerileri öğrenme düzeyi	3.9051	0.93042	.969
s.8	Kurumumuzda reklam ve satış gücü yoluyla eğitim hiz-metini alanlar ile iletişim	3.8565	0.92541	.970
s.9	Kurumumuzda eğitim hizmetini alanlara sunulan hizmetlerin süreç ve yöntemlerine dair getirilen yenilikler	3.9213	0.89251	.969
s.10	Kurumumuzda geliştirilen yeni program ve hizmetlerin kalitesi	3.9722	0.89555	.969
s.11	Kurumumuzda örgütsel yeniliklerin niteliğinin artışı (ISO belgesi vb.)	3.9282	0.91997	.970
s.12	Çalışan personelin kuruma olan bağlılığı	4.0903	0.82237	.971
s.13	Kurumumuzda çalışan personelin işten aldığı tatmin (memnuniyet)	3.8426	0.94057	.970
s.14	Kurumumuzun yetenekli personeli bulması ve elinde tutma becerisi	3.8565	1.02758	.970
s.15	Kurumumuzun yeni projeleri yürütmedeki başarısı	3.9560	0.87524	.969

s.16	Kurumumuzun kurumsal itibarı	4.1366	0.86024	.970
s.17	Kurumumuzun rekabet karşısındaki etkinliği	4.0463	0.83301	.969
Toplam	Açıklama Gücü:% 69.104,Croanbach Alfa:0.959			

4.11.6. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Faktör analizi sonucunda hangi analiz tekniğinin kullanılacağına karar vermeden önce faktörler için normal dağılım analizi yapılmıştır. Her bir faktör için histogram ve Q-Q grafikleri incelenmiş ve dağılımın normale yakın olduğu gözlenmiştir. Örnek sayısının parametrik analiz için alt sınır olarak kabul edilen **30'un** çok üstünde olması ve normal dağılım grafiklerinin her ikisinin de normal dağılıma yakın olması nedeniyle analizlerde parametrik tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.11.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin yapılan Korelasyon Analizleri

Araştırmaya ilişkin hesaplanan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 22'de ortaya koyularak r değeri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta,.70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2016, s.224).

Tablo 22. Pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı analizi

		Correlations									
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Stratejik planlama, uygulama ve kontrol	Pearson Correlation	1	,850**	,807**	,429**	,382**	,314**	,469**	,512**	,982**	,473**
2.İç ve Dış Çevre Analizi	Pearson Correlation		1	,783**	,361**	,331**	,269**	,376**	,458**	,924**	,396**
3.Stratejik Flexibite (Esneklik)	Pearson Correlation			1	,398**	,351**	,321**	,398**	,452**	,870**	,433**
4.Motivasyon	Pearson Correlation				1	,715**	,510**	,767**	,722**	,428**	,943**
5.Kurum İçi Çevresel Etkiler	Pearson Correlation					1	,547**	,628**	,701**	,383**	,834
6.İşle Özdeşleşme	Pearson Correlation						1	,612**	,565**	,319**	,696**
7.Kişisel Gelişim	Pearson Correlation							1	,720**	,457**	,882**
8.Örgütsel Performans	Pearson Correlation								1	,515**	,797**
9. Stratejik Yönetim Uygulamaları	Pearson Correlation									1	,470**
10.Çalışan Memnuniyeti	Pearson Correlation										1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432

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

Tablo 22’de faktörlerin birbirleriyle korelasyonu incelendiğinde; Stratejik planlama, uygulama ve kontrol faktörü ile motivasyon ($r=.429$, $p=0.01$), kurum içi çevresel etkiler ($r=.382$, $p= 0.01$), işle özdeşleşme ($r=.314$, $p= 0.01$), kişisel gelişim ($r=.469$, $p= 0.01$), örgütsel performans ($r=.512$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim

uygulamalarında stratejik planlama, uygulama ve kontrol uygulama düzeyi arttıkça motivasyon, kurum içi çevresel etkiler, işle özdeşleşme, kişisel gelişim ve örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

İç ve dış çevre analizi faktörü ile motivasyon ($r=.361$, $p=0.01$), kurum içi çevresel etkiler ($r=.331$, $p= 0.01$), kişisel gelişim ($r=.376$, $p= 0.01$), örgütsel performans ($r=.458$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde, işle özdeşleşme ($r=.269$, $p= 0.01$) arasında ise güçlü düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle iç ve dış çevre faktörü uygulama düzeyi arttıkça motivasyon, kurum içi çevresel etkiler, işle özdeşleşme, kişisel gelişim ve örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Stratejik flexibite (esneklik) faktörü ile motivasyon ($r=.398$, $p=0.01$), kurum içi çevresel etkiler ($r=.351$, $p= 0.01$), işle özdeşleşme ($r=.321$, $p= 0.01$), kişisel gelişim ($r=.398$, $p= 0.01$), örgütsel performans ($r=.452$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik flexibite (esneklik) uygulama düzeyi arttıkça motivasyon, kurum içi çevresel etkiler, işle özdeşleşme, kişisel gelişim ve örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Motivasyon faktörü ile örgütsel performans ($r=.722$, $p= 0.01$) arasında güçlü yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle motivasyon uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Kurum içi çevresel etkiler faktörü ile örgütsel performans ($r=.701$, $p= 0.01$) arasında güçlü yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum içi çevresel etkiler uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

İşle özdeşleşme faktörü ile örgütsel performans ($r=.565$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle işle özdeşleşme uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Kişisel gelişim faktörü ile örgütsel performans ($r=.720$, $p= 0.01$) arasında güçlü yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kişisel gelişim uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Örgütsel performans ile stratejik yönetim ($r=.515$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Örgütsel performans ile çalışan memnuniyeti ($r=.797$, $p= 0.01$) arasında güçlü yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan memnuniyet düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

Stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyeti ($r=.470$, $p= 0.01$) arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim uygulama düzeyi arttıkça çalışan memnuniyeti düzeyi de artmaktadır.

4.11.8. Regresyon Analizleri

4.11.8.1. Stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisi

Bu başlık altında stratejik yönetim uygulamalarının alt faktörleri olan faktör1; stratejik planlama, uygulama ve kontrol, faktör2; iç ve dış çevre analizi, faktör3; stratejik flexibite(esneklik)'in örgütsel performansa yönelik etkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Tablo 23 stratejik planlama, uygulama ve kontrolün örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan stratejik planlama, uygulama ve kontrolün, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır($P=0.000$). Örgütsel performansın % 26.2'si stratejik planlama, uygulama ve kontrol faktörü tarafından açıklanmaktadır ($R=0.512$). Ve modeli “(Örgütsel performans)= $2.614+0.365*($ stratejik planlama, uygulama ve kontrol)” biçimindedir.

Tablo 23. Stratejik planlama, uygulama ve kontrol örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
	.512(a)	.262	.0260	152.711
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	2.614		23.141	.000
Stratejik planlama, uygulama ve kontrol	.365	.512	12.358	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: stratejik planlama, uygulama ve kontrol

Stratejik planlama, uygulama ve kontrol faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 24 İç ve dış çevre analizin örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan İç ve dış çevre analizin, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %21'i İç ve dış çevre analizi faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.458). Ve modeli “(Örgütsel performans) =2.680+0.343* (İç ve dış çevre analizi)” biçimindedir.

Tablo 24. İç ve dış çevre analizi örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	.458(a)	.210	.208	114.236
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	2.680		21.676	.000
İç ve dış çevre analizi	.343	.458	10.688	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: İç ve dış çevre analizi

İç ve dış çevre analizi faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 25 Stratejik Flexibite (Esneklik)'in örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan stratejik Flexibite (Esneklik), bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın % 20.4'ü stratejik Flexibite (Esneklik) faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.452). Ve modeli “(Örgütsel performans)=2.766+0.314* (Stratejik Flexibite)” biçimindedir.

Tablo 25. Stratejik flexibite (esneklik) örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	.452(a)	.204	.202	110.272
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	2.766		23.488	.000
Stratejik Flexibite	.314	.452	10.501	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: Stratejik Flexibite

Stratejik flexibite (Esneklik) faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

4.11.8.2. Çalışan memnuniyetinin örgütsel performansa etkisi

Bu başlık altında çalışan memnuniyetinin alt faktörleri olan faktör1; motivasyon, faktör2; kurum içi çevresel etkiler, faktör3; işle özdeşleşme, faktör4; kişisel gelişimin örgütsel performansa yönelik etkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Tablo 26 motivasyon, kurum içi çevresel etkiler, işle özdeşleşme, kişisel gelişimin örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan motivasyonun, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %52,2'si motivasyon faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.722). Ve modeli “(Örgütsel performans) =1.822+0.576*(motivasyon)” biçimindedir.

Tablo 26. Motivasyon Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
	.722(a)	.522	.521	469.094
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	1.822		17.939	.000
Motivasyon	.576	,722	21.659	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: Motivasyon

Motivasyon faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 27 Kurum içi çevresel etkiler'in örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan kurum içi çevresel etkiler, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %49,2'si kurum içi çevresel etkiler faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.701). Ve modeli “(Örgütsel performans) =1.403+0.625* (Kurum içi çevresel etkiler)” biçimindedir.

Tablo 27. Kurum içi çevresel etkiler örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
	.701(a)	.492	.491	416.106
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	1.403		10.985	.000
Kurum içi çevresel etkiler	.625	,701	20.399	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: Kurum içi çevresel etkiler

Kurum içi çevresel etkiler faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 28 İşle özdeşleşme'nin örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan işle özdeşleşme, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %32'si işle özdeşleşme faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.565). Ve modeli “(Örgütsel performans) =0.867+0.715*(İşle özdeşleşme)” biçimindedir.

Tablo 28. İşle özdeşleşme örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
	.565(a)	.320	.318	201.949
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	.867		3.951	.000
İşle özdeşleşme	.715	.565	14.211	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: İşle özdeşleşme

İşle özdeşleşme faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 29 Kişisel gelişim'in örgütsel performansa yönelik etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan kişisel gelişim, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %51,9'u kişisel gelişim faktörü tarafından açıklanmaktadır (R=0.720). Ve modeli "(Örgütsel performans) =1.941+0.561*(Kişisel gelişim)" biçimindedir.

Tablo 29. Kişisel gelişim örgütsel performans regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
	.720(a)	.519	.518	463.976
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	1.941		20.057	.000
Kişisel gelişim	.561	.720	21.540	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans

b. Bağımsız Değişken: Kişisel gelişim

Kişisel gelişim faktörünün örgütsel performansa pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 30 Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenimiz olan stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyeti, bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi istatistikî olarak anlamlıdır(P=0.000). Örgütsel performansın %66'sı stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (R=0.812).

Tablo 30. Çalışan memnuniyeti, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucu

Model	R	R Square	Adjusted Square	F
1	.515(a)	.265	.263	154.900
2	.812(b)	.660	.658	498.726
	B	Beta	T	Sig
(Constant)	2.515		20.980	.000
StratejikYönetim Uygulamaları	.389	.515	12.446	.000
(Constant)	.678		5.854	.000
StratejikYönetim Uygulamaları	.136	.180	5.637	.000
Çalışan Memnuniyeti	.715	.712	22.332	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Bağımsız Değişken: Stratejik Yönetim Uygulamaları

Bağımsız Değişken: Stratejik Yönetim Uygulamaları, Çalışan Memnuniyeti

Regresyon analizinde ilk aşamada stratejik yönetim uygulamaları değişkeni modelde yer almıştır. Stratejik yönetim uygulamaları, yalnız başına modelde yer aldığı örgütsel performansın %26.5'ini açıklamaktadır ($R=0.515$). İkinci aşamada ise çalışan memnuniyeti eklenmiş ve model anlamlı bulunmuştur ($P=0.000$). Örgütsel performansın % 39.5'i çalışan memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır ($R=0.812$). Böylece ilk modele çalışan memnuniyeti eklenmesi sonucu stratejik yönetim uygulamaları ile %26.5 olan etki düzeyinin, %39.5 'lik bir değişim ile %66 olduğu görülmüştür.

Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ulaşılan yukarıdaki bulgulara göre, Hipotez1 ve Hipotez2 de olduğu gibi Hipotez3 de kabul edilmiştir.

Tablo 30'da görüldüğü üzere regresyon analizleri sonuçlarına göre stratejik yönetim ile örgütsel performans arasındaki ilişki $Beta=.265$ iken çalışan memnuniyetinin analize dahil edilmesiyle $Beta=.660$ olarak tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin aracılık rolü, ilişki seviyesindeki pozitif yönlü görülen değişiklik ile

kanıtlanmış durumdadır. Stratejik yönetimin bir birimlik algısal değışikliği ile çalışan memnuniyetinin aracılık rolü ile örgütsel performansın .660 oranında arttığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle stratejik yönetim algısındaki bir birimlik artış örgütsel performansı .265 birim arttırırken stratejik yönetim ile çalışan memnuniyetindeki bir birimlik artışın örgütsel performansı .660 birim arttırdığı görülmektedir. Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin etkisini açıklamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ulaşılan bulguların da bu durumu doğruladığı düşünülmektedir. Örgütsel davranışlar; birey, grup, örgüt ve çevre faktörlerinin etkisine göre şekil alabilmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle değışen örgütsel davranışlar; yönetim süreci, çalışanların davranışları, örgüt içerisindeki çalışma düzeni, örgütün dışında bulunan çevre ile örgütün etkileşim durumuna göre dinamik bir şekilde değışebilmektedir. Bu kapsamda da araştırmada elde edilen bulgular kapsamında örgütsel performanstaki stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetinin %66'lık etki düzeyinin dışında geriye kalan etki unsurlarının bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, bilgi-zeka, beceri ve yetenek vb.'dir. Örgütsel ve çevresel faktörler ise; ücret, fiziki çalışma koşulları, terfi, ödül, motivasyon, hiyerarşik yapılanma, yönetim felsefesi, yönetim süreci, örgütsel kültür-iklim-yapı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel etik, etkililik, etkenlik, kalite anlayışı, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, inovasyon, finansal durum-kârlılık, çevre, örgüt ve çevrenin etkileşimi, işveren ve çalışan beklentileri gibi benzeri unsurlar örgütsel performansı etkilemesi muhtemel diğer farklı nedenler olabileceği değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da insan faktörünün kurumların başarısına olan katkısı çok önemli bir hale gelmiştir. Çünkü işletmelerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Buradan hareketle bu çalışmada, özel lise ve ortaokullarda stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi olan “Stratejik yönetim süreci uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi örneklem bağlamında doğrulanmıştır. Stratejik yönetim ile örgütsel performans arasında, güçlü orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Çalışmanın sonucuna benzer yapılmış olan bazı araştırmalar: Gökçek, stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerine etkisi ile ilgili olarak yaptığı araştırmasında; stratejik yönetim sürecinin bir bütün halinde uygulanması ile kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki tespit etmiştir (Gökçek, 2020, s.142). Başaran, araştırmasında stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından analizini incelemeye çalıştığı araştırmasında; politika geliştirme, kapasiteyi güçlendirme, iyileştirme, şeffaf bir şekilde hesap verebilirlik adına stratejik yönetim anlayışının benimsemesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Başaran, 2016, s.140). Kırılmaz, araştırmasında stratejik yönetimin yeni kamu yönetimi yaklaşımının temel ilkeleri açısından Türkiye’de genelde kamu kurumlarında özelde ise İçişleri Bakanlığında öneriler doğrultusunda kamu yönetimine uyarlanarak daha etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerektiği neticesine varmıştır (Kırılmaz, 2012, s.261). Birinci, üniversitelerin stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performansa etkilerini incelediği araştırmasında üniversitelerin stratejik yönetim sürecinin yapılan analizler ile performansın olumlu anlamda etkilendiğini tespit etmiştir (Birinci, 2012, s.246).

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi de örneklem bağlamında doğrulanmıştır. Örgütsel performans ile çalışan memnuniyeti arasında, güçlü yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyet düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasında da güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim uygulama düzeyi arttıkça çalışan memnuniyeti düzeyi de artmaktadır. Örgütlerin çalışan memnuniyetini sağlanabilmesi için işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarına önem vererek işletme içi süreçlerini yeniden dizayn etmesi yönetim anlayışlarında stratejik yönetim uygulamalarına yer vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu üç olgu arasındaki yüksek ilişki düşünüldüğünde stratejik yönetim uygulamaları ile işletmelerin hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performanslarını arttırabilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Çalışmanın sonucuna benzer yapılmış olan bazı araştırmalar: Atış, öğretmenlerin etkili okula ilişkin görüşleri bağlamında yaptığı çalışmasında elde ettiği verilere göre öğretmen boyutunun en üst seviyede olduğunu, sırasıyla da diğer boyutların okul ortamı ve eğitim öğretim süreci, yönetici, veli ve öğrenci boyutları olduğunu düşünmektedir (Atış, 2020, s.128). Özel, çalışanların memnuniyeti üzerine yapmış olduğu araştırmasında; dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için işletmelerin çalışan beklentilerini tespit ederek işletme içi süreçlerini yeniden dizayn etmesi, iç pazara yönelik pazarlama faaliyetlerini ise arttırması gerektiğini değerlendirmektedir (Özel, 2012, s.280).

Araştırmanın temel hipotezi olan üçüncü hipotezi de “Çalışan memnuniyeti, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.” örneklem bağlamında doğrulanmıştır. Regrasyon analizi bağımlı değişkende meydana gelen değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan analiz tekniğidir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre stratejik yönetim ile örgütsel performans arasındaki ilişki Beta=.265 iken, çalışan memnuniyetinin analize dahil edilmesiyle Beta=.660 olarak tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin aracılık rolü, ilişki seviyesindeki pozitif yönlü görülen değişiklik ile kanıtlanmış durumdadır. Stratejik yönetimin bir birimlik algısal değişikliği ile çalışan

memnuniyetinin aracılık rolü ile örgütsel performansı .660 oranında arttırdığı saptanmıştır. Stratejik yönetimin örgütsel performansa etkisinde çalışan memnuniyeti değişkeninin de modele eklenmesiyle %39,5' lik bir değişim görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, örgütsel performans ilişkisinin %39,5' lik bir kısmı çalışan memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır. Literatürde bu değişkenlere ait üçlü ilişkiyi araştıran bir araştırmaya rastlanılmamış olmakla birlikte değişkenler arası farklı modellerde ilişkilerin saptandığı görülmüştür. Stratejik yönetim, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performans kavramlarının birbirleriyle olan ikili ilişkileri birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu olmuştur. Bu ilişkilerden yola çıkarak kurduğumuz ana hipotezimizde stratejik yönetim ile örgütsel performans ilişkisi üzerinde çalışan memnuniyetinin etkili olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak; eğitim-öğretim örgütlerinde çalışan memnuniyetinin sağlandığı durumlarda, çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimseyebilmekte, kendilerini örgütün doğal bir parçası olarak görebilmektedirler. Eğitim-öğretim işletmelerinde çalışan memnuniyeti düzeyi yüksek olan çalışanlar, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisine pozitif bir katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim sürecini oluşturan; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin izlenmesi ve kontrolü, stratejik flexibilitate(esneklik) alt boyutları ile örgütsel performans arasındaki güçlü pozitif ilişkiyi, çalışan memnuniyeti alt boyutları olan; motivasyon, işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişki, kurum içi çevresel etkiler daha da arttırmaktadır.

Özel lise ve ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin anketlere vermiş oldukları cevaplarından elde edilen yukarıdaki bulgulara göre, stratejik yönetim sürecini oluşturan; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin izlenmesi ve kontrolü, stratejik flexibilitate(esneklik) konularında farkındalık gösteren özel lise ve ortaokul kurumlarının örgütsel performansının yüksek düzeyde arttığı görülürken, stratejik yönetim uygulamalarında gerekli farkındalığı gösteremeyen özel lise ve ortaokul kurumlarının örgütsel performansının düştüğü görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti duygusunun çalışanda ortaya çıkmasını sağlayan; motivasyon, işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişki, kurum içi çevresel etkiler konularında farkındalık gösteren özel lise ve ortaokul kurumlarının örgütsel performansının yüksek düzeyde arttığı görülmüştür. Çalışan memnuniyetini oluşturan hususlarda gerekli farkındalığı gösteremeyen özel

lise ve ortaokul kurumlarının örgütsel performansının düştüğü ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, örgütsel performans için; stratejik yönetim ile ilgili uygulamalardan kaynaklanan eksiklikler tespit edilerek, giderilmeli ve bu ilişkide önemli ve aktif bir rol oynayan çalışan memnuniyetini arttırıcı faktörler düzeyinde çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sürecini oluşturan; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin izlenmesi ve kontrolü, stratejik flexibilitate(esneklik) ile çalışan memnuniyeti duygusunun çalışmada ortaya çıkmasını sağlayan; motivasyon, işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişki, kurum içi çevresel etkiler hususları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu konularda farkındalık gösteren çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu kurumlarda stratejik yönetim uygulamalarının yerine getirilebildiği, aksine ise gerekli düzeyde çalışan memnuniyetinin olmadığı kurumlarda ise stratejik yönetim uygulamalarının gerçek manada yerine getirilemeyeceği düşünülmektedir.

Özel lise ve ortaokullarda stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmamızda elde edilen veriler ve analizler ışığında; stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasında, yüksek düzeyde pozitif güçlü bir ilişki olduğu gibi çalışan memnuniyeti ile örgütsel performans arasında da yüksek düzeyde pozitif güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü bakımından da çalışan memnuniyeti değişkeninin yüksek düzeyde pozitif bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etki derecesini çalışan memnuniyeti değiştirmektedir, bu etki düzeyinin ise anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel performansı etkileyen stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetini etkileyen başka faktörlerin de olduğu düşünülmektedir, zira bu iki değişken %66'lık bir örgütsel performansı açıklamaktadır. Örgütler, fizikî yapı veya bina demek değil, fiziki yapıların içindeki çalışanların hep birlikte belirlenen bir amaca ulaşmaya çalışan varlıklar demektir. Örgütsel davranışlar; birey, grup, örgüt ve çevre faktörlerinin etkisine göre şekil alabilmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle değişen örgütsel davranışlar, yönetim süreci, çalışanların davranışları, örgüt içerisindeki çalışma düzeni, örgütün dışında bulunan çevre ile örgütün etkileşim durumuna göre dinamik

bir şekilde değişebilmektedir. Stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetinin %66'lık etki düzeyinin dışında geriye kalan örgütsel performans etki unsurlarının yukarıda da belirtildiği üzere bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşabileceği düşünülmektedir. Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, bilgi-zeka, beceri ve yetenek vb.'dir. Örgütsel ve çevresel faktörler ise; ücret politikası, fiziki çalışma koşulları, terfi, ödül, motivasyon, hiyerarşik yapılanma, yönetim felsefesi ve şekli, yönetim süreci, örgütsel kültür-iklim-yapı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel etik, etkililik, etkenlik, kalite anlayışı, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, innovation anlayışı, finansal yapı ve kârlılık, çevre, örgüt ve çevrenin etkileşimi, işveren ve çalışan beklentileri gibi benzeri unsurlardır. Bu husus da başka bir araştırmanın konusu olduğu değerlendirilmektedir.

Küreselleşme ile birlikte, stratejik yönetim kavramının eğitim kurumları için daha da önemli bir hale geldiğini ve gelecekte de bu önemini sürdüreceğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla yöneticilerin eğitim-öğretim işletmesini başarı ile yönetebilmeleri veya sorumluluklarında bulunan işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için, işgörenlerin örgütsel performanslarını sürekli olarak iyileştirmesi gerekmektedir.

Ürünü veya çıktısı insan olan bir hizmet sektörüdür eğitim sektörü. Gelecek adına çok önemli olan bu hizmet sektörünün en önemli aktörü öğretmenler, yöneticiler ve destek personelleridir. Eğitim sektöründe öğretmenlik mesleği sadece bilgiyi verme değil, aynı zamanda öğrencilere karşı olan tutum ve davranışlarıyla örnek bir insan olma görevi ve rolü bulunan bir meslektir. Bundan dolayı tüm meslek türleri arasında bu hizmet sektöründe çalışanların iş tatminin sağlanması apayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktada eğitim çalışanlarının işlerinde memnun olması son derece önemlidir, bu hizmet sektöründe hizmet alanların memnuniyeti ve mutluluğu, hizmeti sunanların memnuniyetine bağlıdır. Çalışanların işleriyle ilgili olumsuz tutumları, bu eğitim hizmetinden faydalananları olumsuz etkiler. Bu sektörde etkili ve verimli bir örgüt için, çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Yöneticiler, idare ettikleri eğitim işletmelerinin daha verimli işleyebilmesi için çalışanların bireysel ve örgütsel memnuniyet düzeylerini, dolayısıyla da örgütsel verimliliği olumlu veya olumsuz etkide bulunabilecek her türlü faktörü hassasiyetle göz önünde bulundurmalıdırlar. Bilhassa eğitim gibi çok önemli bir hizmet sahasında faaliyette bulunan işletmelerde hem çalışanların hem de

yöneticilerin memnuniyet düzeyinin yüksek olması büyük bir önem taşımaktadır, çünkü bu işletmelerin ürettikleri veya üretmedikleri tüm çıktılar toplumu ve geleceği derinden etkileme potansiyeli taşımaktadır.

İşletmeler üzerinde dış çevre unsurları denilen; küreselleşme, teknolojik değişim, ekonomik gelişmeler, sosyal eğilimler, global rekabet, bilinçli müşteri, uluslararası ticarete standardizasyon, dünya politikalarında değişim, kamu ekonomisinin ve yönetiminin sorunları gibi benzeri birçok unsurlar bulunmaktadır. Böylesine dış çevre unsurlarının yoğun olduğu günümüz şartlarında tüm örgütlerin örgütsel performanslarıyla ilgili çalışmalara büyük önem vermeleri ve takip etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu alanla ilgili yapılmış olan çalışmalardan yola çıkıldığında, bir örgütte sadece finansal kriterlerle veya oranlarla örgütsel performansın ölçülmeye çalışılmasının yeterli olmadığı, örgütsel performans ölçme çalışmalarında niteliğe yönelik kriter ve değerlerin de yer alması gerekmektedir. Bu kapsamda gerçek objektif örgütsel performans görmek isteyen örgütlerin finansal performans göstergelerinin yanında finansal olmayan performans göstergelerine de önem vermesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Örgütlerdeki performans ölçüm kriterlerine baktığımızda finansal performans ölçme yöntemi dediğimizde; satışlar ve gelirler en çok kullanılan kriter iken, finansal olmayan performans ölçme yönteminde ise iç ve dış müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir. Örgütlerin işletme değerinin; kendilerine has icatları, kalite anlayışları, müşteri memnuniyeti ve verimlilik gibi ilerideki süreçte finansal performans geliştirici bir değer ortaya koyan faktörlerden oluştuğu görülmektedir. Finansal performans metot sonuçlarının bu yukarıda belirttiğimiz unsurları tam olarak yansıtamadığı, bu noktada finansal olmayan performans ölçüm yöntemleriyle elde edilen bilgilerin devreye girdiği ve bu yetersizlikleri tamamladığı değerlendirilmektedir. Finansal performans görmek için kullanılan bilgi ve veriler bir işletmenin performansını görmede tek başına yeterli gelmemektedir.

Bu kapsamda, gerek stratejik yönetim ile ilgili yapmış olduğumuz alan taramasında gerekse de araştırmamızdan elde edilen sonuçlar bakımından özel lise ve ortaokullarda örgütsel performansın artırılması adına yönetim alanında önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim uygulamalarının hassasiyetle uygulanması, ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçta olduğu gibi çalışan memnuniyetinin yüksek düzeydeki pozitif etkisi de göz önüne alındığında bu konudaki ihtiyaç duyulan gerekli çalışma

ve kararların yöneticiler veya işletme sahipleri tarafından alınması gerektiği düşünülmektedir. Özel lise ve ortaokullardaki yönetici ve işletme sahipleri tarafından stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisinin öneminin kurumsallaşma adına farkına varılması, bu ilişkide çalışan memnuniyetinin pozitif ilişki ve etkisinin anlaşılması, ayrıca örgütsel performanstaki stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyetinin %66'lık etki düzeyinin dışındaki örgütsel performans etki unsurlarının bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşabileceğinin göz önünde bulundurulması işletme varlığının devamlılığı adına büyük bir önem taşımaktadır. Yönetici ve işletme sahiplerinin bu hususlarda gerekli farkındalık ve bilinç seviyelerini arttırarak gerekli tedbirleri aldıkları takdirde özel okullarda hem niteliksel performans artışı hem de niceliksel performans artışının oluşacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde yönetici veya işletme sahiplerine yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Finansal performans ölçümlerinde; geçmiş performans verileriyle sayılar üzerinden finansal veriler üzerine odaklanılırken, finansal olmayan ölçüm yöntemlerinde ise; gelecek dönemlerdeki finansal verilerin dışındaki girdilerin üzerine odaklanılmaktadır. Bu kapsamda belirlenen hedeflere varma konusunda orta ve uzun vadede finansal olmayan ölçüm yöntemleri, daha stratejik ve objektif bir yaklaşım sergilemektedir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel performans adına bu önemli hususu da göz önüne alarak bir örgütteki performans ölçümlerini sadece finansal değil aynı zamanda finansal olmayan ölçüm yöntemlerine de başvurması gerektiği düşünülmektedir. Sadece finansal ölçüm yöntemleri üzerinden yapılacak bir örgütsel performans değerlemesinin eksik kalarak yetersiz olacağı değerlendirilmektedir.
- Örgütlerde stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetinin örgütsel performansla anlamlı ve pozitif düzeyde bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu değerlendirilmektedir. Bundan dolayı yönetici veya işletme sahiplerinin örgütsel performansta önemli bir belirleyiciliğe sahip olan stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyetine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

- Çalışan memnuniyeti düzeyi yüksek olan çalışanlar, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisine yüksek düzeyde pozitif bir katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin sağlandığı durumlarda, çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimseyebilmekte, kendilerini örgütün doğal bir parçası olarak görebilmekte ve örgütsel performansa pozitif bir katkı sunabilmektedirler. Bu noktadan hareketle yönetici veya işletme sahipleri örgütlerde bu tür bir örgüt yapısı ve iklimi oluşturmaya çalışmalıdırlar.
- Örgütsel performansın artmasında çalışan memnuniyeti alt boyutları olan; motivasyon, işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişki, kurum içi çevresel etkiler gibi alt boyutlar büyük bir öneme sahiptir ve örgütsel performansı daha da arttırdığı saptandığından bu hususta yönetici ve işletme sahiplerinin gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmaları gerekmektedir.
- Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasında anlamlı ve yüksek düzeydeki pozitif ilişki ve etki nedeniyle yönetici ve işletme sahiplerinin stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili bilinç düzeylerini arttırarak bu sürece gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.
- Stratejik yönetim uygulamaları sürecini oluşturan; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin izlenmesi ve kontrolü, stratejik flexibilitate(esneklik) gibi alt boyutlar büyük bir öneme sahiptir ve örgütsel performansı daha da arttırdığı saptandığından bu hususta yönetici ve işletme sahiplerinin bu konuda ihtiyaç duyulan iyileştirme çalışmalarını yapmaları gerekmektedir.
- Stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyetinin örgütsel performansa olan ilişki ve etki düzeylerinin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu değerlendirilmektedir, ancak stratejik yönetim süreci uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisinde bu ilişkiye aracılık edebilecek diğer başka faktör veya kavramların da olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu iki değişken %66'lık bir örgütsel performansını açıklamaktadır, geriye kalan kısmını ise, bireysel, örgütsel ve çevresel gibi farklı değişkenlerin oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Bu noktadan hareketle yönetici veya işletme sahipleri, örgüt performansını stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyeti faktörlerinin dışında bireysel, örgütsel ve çevresel gibi farklı faktörlerin etkileyebileceğini öngörerekten sadece stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyeti ile maksimum düzey bir örgütsel performans beklememelidir. Yönetici veya işletme sahiplerinin özellikle stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetinin yanında; bireysel, örgütsel ve çevresel gibi farklı diğer değişkenler ile ilgili farkındalık düzeyinin yüksek ve bilinçli olması, örgütsel performans açısından büyük bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla yönetici veya işletme sahiplerinin bu hususlarda da gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunabılır.

- Bu araştırmanın sonuçları eğitim çalışanlarının memnuniyet düzeyinin stratejik yönetim süreci uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide anlamlı bir katkısının olduğu ve bu sebeple bu konuların araştırılmaya değer çalışma alanları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu üç değişken arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyetinin örgütsel performansa olan ilişki ve etki düzeylerinin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Ancak stratejik yönetim süreci uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisinde %39,5 aracı rolü olan çalışan memnuniyeti kavramının dışında bu ilişkiye aracılık edebilecek diğer başka faktör veya kavramların da olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü bu iki değişken %66'lık bir örgütsel performansı açıklamaktadır, geriye kalan kısmını ise, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin oluşturduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bu başka faktör veya kavramların da ortaya konulması faydalı olabilecektir ve bu hususun da başka bir araştırmanın konusunu oluşturduğu değerlendirilmektedir.

- Çalışmanın zaman ve maddi kısıtlar sebebiyle sadece özel lise ve ortaokullarda yapılmış olması nedeniyle, araştırma sonuçlarının özel ilkokul, okulöncesi, özel eğitim okulları ve yükseköğretim kurumlarında veya farklı bölgelerde değişiklik gösterebileceği söylenebilir. Ayrıca bu kurumlar arasındaki örgüt iklim ve kültürü, yönetim felsefeleri, işveren ve çalışan beklentileri vb. arasındaki farklılıklar da göz önünde bulundurulduğunda, bu farklılıkların araştırma sonuçlarını etkileyebileceğinden hareketle yeni araştırmaların farklı kademelerde veya farklı bölgelerde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Örgütsel performansta stratejik yönetim uygulamaları ve çalışan memnuniyetinden kaynaklı eksiklikler olabileceği gibi bunun nedenleriyle de ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu alana ilgi duyan araştırmacılar, yukarıdaki öneriler doğrultusunda çalışma yapmalarının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- A.Pearce II, J.A., B.Robinson, J. R. (2015). *Strategic Management*. Barca, Ç. (Ed.). Çev: Öğüt, A., Acar, A.G., Alkaya, A. vd., Nobel Akademik Yayın.
- Acar, O. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.24, Sy.1, s.119-146.
- Adeoye, A., Akoma, L. and Binuyo, B. (2014). Age, Marital Status And Educational Background As Determinants Of Job Satisfaction: A Case Study Of Nigeria Workers”, *European Journal Of Research And Reflection In Management Sciences*, V. 2 (2) , s.1-7.
- Agrawal, J. (2016). Employees Satisfaction İn Service Sector A Comparative Study Of Vidyut Vitran Nigams İn Rajasthan, Doctoral Dissertation, University Of Rajasthan; Aktaran Şalvarcı S. (2019), Turizm İşletmelerinde İçsel pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya’da Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeller? Ve B?R Balanced Scorecard Uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), s.173-193.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları,4.Baskı, No:473.
- Akça, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme:Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.207-237.
- Akdağ, M. ve Bal, Y. (2020). İşletmelerde Uygulanan Strateji ve Yapı Türleri ve İlişkilerine Dair Bir Kavramsal Model Önerisi. *Beyder*, 15/1, s.17-28.
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akgemci, T., ve Güleş, H. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Gazi Kitapevi.
- Akgül, Y. (2015). Örgüt Stratejileri Destekli Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilik Ve Teknoloji Aracılığıyla Örgütsel Performansı Etkilemesi: Borsa İstanbul Örneği. Isparta: Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün, K. (2020). Stratejik Yönetim Örgütsel Çift Yönlülük Ve Uluslararasılaşma İlişkisi: Kobiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akmeşe, K. (2018). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ve Bütünleşik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansına Etkisi*. Doktora Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksan, A. (2019). *Çalışan Memnuniyetini Açıklayan Faktörlerin İncelenmesi ve Kargo Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, C. 14(1), s.59-80.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.2(1), s.1-19
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2012). Otel İşletmelerinde Kullanılabilecek Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri Ve Lisansüstü Turizm Eğitime Bir Ders Önerisi . *Selçuk Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): s.1-24.
- Alici, İ. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A.(2013). *İşletmelerin Temel Strateji Seçimleri ve Örgütsel Performans: Planlanan ve Oluşan Stratejiler Bağlamında Bir Vaka Çalışması*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik Ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İmkb Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, s.50-74.
- Arıkan, Ö. (2021). *Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi*. Doktora Tezi. Mersin: Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Arıkboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notu.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action*. London and Philadelphia, 3rd. Edition, Ko-Gan Page.
- Arslan, Ü. (2019). Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Verimlilik Karnesi Uygulamalarına İlişkin Yönetici Algılarının Değerlendirilmesi: Ankara İli Kamu Hastaneleri Örneği. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.11, Sy.26.*
- Asunakutlu, T. (2011). Klasik Ve Neo Klasik Dönemlerde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme . *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), s.1-17.*
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktör İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi, Cilt:31, Sayı 467.*
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.* Türkmen Kitabevi.
- Atış, D. (2020). *Okul Etkililiği Ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.* Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme.* Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Awamleh, R. and Gardner, W. (1999). Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness:The Effects Of Vision Content, Delivery And Organizational Performance Leadership Quarterly, *ScienceDirect Journals and Books* 10(3), s.345-373.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği).* Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Bağdigen, M. ve Güven, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bağış, M. (2018). *Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Disipliner Temelleri.* Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mik-Ro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C.15, Sy.1, s.347-370.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal İtibar ve Kuramsal Temelleri. *Journal Of Yasar University-14/55.*
- Bakoğlu, R. ve Dinç Özcan, E. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi C.9.S.34. Temmuz 2010, s.57-69.*

- Bakoğlu, R. (2001).Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi 4(15), s.39-43
- Banker, R. D., Potter, G. ve Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation Of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. The Accounting Review. Vol: 75, No: 1.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.5, Sy.1, s.7-38.
- Barca, M. (2009). <https://www.aso.org.tr/Site/Files/Pdf/asomedy/2009,nisan,mayis,haziran.Pdf>.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2013). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4.
- Barlı, Ö. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. İstanbul: Aktif Yayın-
evi.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayın-
cılık.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim,
Eğitim Hizmetleri.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer
Yayımları.
- Başaran, H. (2016). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim
Süreçleri Açısından Analizi: Kamu Üniversiteleri Örneği. Doktora Tezi.
Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış. Ankara: Kadioğlu
Matbaası.
- Başaran, İ. (2000). Örgütsel Davranış. Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Yayımları.
- Başat, H. T. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm
Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi.
Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başpınar, N. (2016). Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç
Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir Ve İlçe Belediyeleri.
Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayar, K. (2019). Stratejik Planlama Gerekliliklerinin Algılanan Örgütsel
Performans Üzerine Etkisinde Etkin Yönetim Uygulamalarının Rolünün

- İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beaugrand, J.-L. (1995). *L'organisation Du Travail Et La Fonction Humaine Dans L'entreprise, Diagnostic D'entreprise*, Edition Liasons, Ruel Malmaison.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bergson, J.-L. (1979). "Le Climat Organizationnel Et La Satisfaction Au Travail" ,*Les Agpects Humains De Li Organization*, Greaten Moren, Paris: 1979, 289. Aktaran ismail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa:Sidre yay. 1990, s.112
- Bıçer, E. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının Ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal Of Management And Economics Research Cilt/Volume: 16*, s.405-427.
- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. ve Bozoğlu Batı, G. (2019). İş Analitiği Ve Değer Zinciri: Detaylı Ve Sistemik Bir Literatür Taraması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sy. 54, s.1-24.
- Bingöl, D. (2002). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Birinci, M. (2012). *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birinci, M. (2014). *Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Sabahattin Zaim Üniversitesi, Yüksek Öğretim Dergisi 4(3).
- Boal, K., and Hooijberg, R. (2001). *Strategic Leadership Research: Moving On. The Leadership Quarterly*, 11 (4), s.515-549.
- Bowling, N., Cucina, J. M. and Hoppock, R. (2015). Early Job Satisfaction And Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist Magazine*, 53(2).
- Boyraz, A. (2020). *Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bracker, J. (1980). *The Historical Development Of The Strategic Management Concept* . *Academy Of Management Review*, 5(2), S.219-224 (<http://ruby.fgcu.edu./courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf> 10.08.2021 Tarihinde Erişildi.)

- Brignall, T. (2007). A Financial Perspective On Performance Management . *The Irish Accounting Review*. Vol: 14, No: 15.
- Brown, S. ve Lam, S. (2008). A Meta-Analysis Of Relationships Linking Employee Satisfaction To Cus-Tomerresponses. *Journal Of Retailing*, 84 (3).
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement)*. San Francisco: Jossey Publishers.
- Burke, W. (2011). *Organization Change: Theory And Practice*. Y.Y. Sage Publications.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş Doyumu İle Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 18, Sayı 1* .
- Byars, L. L. (1992). *Concepts Of Strategic Management*. New York: 3rd Edition, Harper Collins Publishers.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Candan, E. (2007). *Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Capon, N., Farley, J., ve Hoenig, S. (1990). Determinants Of Financial Performance: A Meta Analysis . *Management Science*. Vol: 36, No: 10.
- Chakravatary, B.S.(1995).Measuring Strategic Performance, J.Holloway, J.Levis and G.Mallory,(Eds.), Performance Measurement and Evaluation, London: SAGE publications.
- Chi, C., ve Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal Of Hospitality Management*, 28.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri:Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clayton, S. ve Zaman, Ç. M. (2004). Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Cop, R., ve Çalış, M. (2020). İç Müşteri Memnuniyeti Faktörlerinin Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar Açısından Karşılaştırılması: Bir Uygulama . *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Business & Management Studies: An International Journal*.
- Çağlar, İ. (2015). Değişim ve Değişim Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şirketi.

- Çalış Duman, M. (2020). Endüstri 4.0 Teknoloji Bileşenlerinin Örgütsel Performansa Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Sivas: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışır, G., ve Akyol, H. (2016). Afad'ın Kurumsal İtibarı Üzerine Bir Araştırma. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, C. 4, Sy.2, s.478-504
- Çalışkan, Z. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. (2018). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, M. (2019). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, C., Akın , B., ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çetin, H. (2012). Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayınları.
- Çevik, H. H. ve Demirci, S. (2008). Kamu Politikası, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri. Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,16.(2), s.119-134.
- Çıtak, M.A., Koldere, Y., Ünsar, S., Ergin, G. (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 10 s.2.*
- Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çubukcu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, s.61-84.*
- Çubukçu, M. (2019). Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11/27.*
- Dagdeviren, N., Musaoglu, Z., Ömürlü, İ., ve Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Med., 28, s.69-74.*

- Demir, C. ve Yılmaz, M. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.25, Sy.1, s.69-88.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirsel, M. ve Erat, L. (2019). Algılanan İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi. Konya: *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Derelioğlu, S. (2020). *Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dess, G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: International Edition, McGraw-Hill International Editions.
- Dessler, G. (2004). *Human Resource Management*. New Jersey: 10th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Devlet Planlama Teşkilatı.(2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara.
- Diken, A., Koçyiğit, N., Ö. Topaloğlu, E. ve Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s.2703.
- Dil, E., ve Barca, M. (2018). Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Strateji Perspektiflerinin Çözümlemesi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, s.27-58.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Doğan, B. (2007). *Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. *Öneri Dergisi*, C.7, Sy.27, s.17-47.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi* 10, sy.14.
- Dölkeleş, T. (2019). *Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dulkadir, B. (2015). *Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Tr1 Bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Sivas: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Duman, M. (2020). Endüstri 4.0 Teknoloji Bileşenlerinin Örgütsel Performansa Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Sivas: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düzgün , A. ve Ataman, G. (2020). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.12(2), s.2161-2192
- Düzgün, A. (2018). *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: Iso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3*.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve . *Sosyal Bilimler Dergisi, 343-370*.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi.s.343-370*
- Ely, K., and Waymire, G. (1999). Intangible Assets And Stock Prices İn The Pre-Sec Era. *Journal Of Accounting Research. Vol: 37, s.17-43*.
- Emhan, A., Kula, S., ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmiş-lik kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, s.53-69*.
- Engin, S. ve Önen, S. (2019). Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Devlet Üniversitelerinin Swot Analizleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , s.525-550*.
- Ensari, H. (1999). *21. Yy. Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, B., ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.135-150*.
- Eren, E., ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* . İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkut, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1-26.
- Ertem, M. (2017). *Stratejik Karar Sürecinde Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları Olarak Kültürel Değer Ve İnançlar Üzerine Bir Gömülü Teori Araştırması*. Doktora Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertugut, R., ve Keskin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefikbir İnceleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, s.20-40.
- Ertürk, E., ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 12, s. 1.
- Eryiğit, B. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, C.4, s.9.
- Fidan, Y. (2011). Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, s.5-10.
- Fidanoğlu, A. ve Değirmenci, B. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 05(03) sy.143-153
- Franek, M., and Vecera, J. (2008). Personal Characteristics And Job Satisfaction. *Strana Ekonomy And Management* 11(4), s.63-76.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. New York: Oxford University, Press Ny 10016.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education And Facets Of Job Satisfaction. *Work And Occupations*, V. 30 (1), s.97-122.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2006). Job Satisfaction İn Britain: Individual And Job Related Factors. *Applied Economics*, V. 38 (10), s.1163-1171.
- Gill, R. (2003). Change Management Or Change Leadership? *Journal Of Change Management*, 3(4).
- Gökçek, E. (2020). *Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, A. (2009). *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Graham , H., ve Bennett, R. (1992). *Human Resources Management*. Singapore: The M And E Handbook Series, 7th Edition.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Pub.Inc., Massachusetts .
- Greenberg, J. and Baron, R. (2003). *Behavior İn Organizations Understanding & Managing The Human Side Of Work*, . New Jersey: 8th Edition, Pearson-Prentice-Hall International Inc.
- Gupta, P., and Kamboj, N. (2014). Employee Satisfaction: An Organizational Development Approach (A Case Study Of Bhel Ranipur Hardwar). *International Journal Of Management And Social Sciences Research(Ijmsr)*, 3(10).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt23, Sy.2, s.61-85.
- Gümüş, İ. (Ed.). (2017). Genel İşletme, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İşsel İletişimin Rolü. *Journal Of Yaşar University*. s.2637-2660.
- Günay, Z. (2018). İş Tatmini Boyutlarının İş Güvenliği Uzmanları Ve İşyeri Hekimleri Açısından Ağırlıklandırılması: Ahp Uygulaması. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3) , s.2234- 2245.
- Gündoğdu, G. (2018). Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2012). Liderlik . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güneş T., Ş. (2019). Liderlik Özellikleri İle Örgütlerde Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki . Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s.240-260.
- Güzelcik, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı. Sistem Yayınları.
- Hamel, G., ve Bren, B. (2007). The Future Of Management. Harvard Business School Press, s.3-255.
- Hart, L. (1992). An İntegrative Framework Fork Strategy-Making Prosesess. *Academy Of Management Review*, Vol. 17, No. 2.

Hatch, M. (1997). *Organization Theory*. Oxford University Press; Aktaran Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan İçigen, E., (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İBBF Dergisi*(6), s.73-122.

Hattangadi, V.(2017). The Ten Schools Of Thoughts By Henry Mintzeberg. *International Journal Of Latest Engineering Research And Applications*.

Herrmann, P. (2005). Evolution Of Strategic Management: The Need For New Dominant Designs. *International Journal Of Management Reviews*, 7(2).

Hill W. L., and R. Jones, C. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: 8th Edition, Houghton Mifflin Company.

Horngren, C. (2004). Management Accounting: Some Comments. *Journal Of Management Accounting Research*. Vol: 16.

Horngren, C. T., Datar, S. M. ve Madhav, R. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasi*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Hoskisson, R. E., Wan, W.P., Yiu, D., Hitt, M.A. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25(3).

Hosmer, L. (1982). The Importance Of Strategic Leadership. *Journal Of Business Strategy*, 3.2, 47-55; Aktaran Düzgün , A. ve Ataman, G. (2020). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.12(2), s.2161-2192

<https://Egitimvebilim.Ted.Org.tr>

https://Sgb.Meb.Gov.Tr/Meb_İys_Dosyalar/2020_12/30125920_2021_Butce_Sunuyu.Pdf

<https://Eksisozluk.Com--1417165>

<https://Tr.Wikipedia.Org.tr>

https://www.Kalder.Org/Efqm_Mukemmellik_Modeli

<https://www.Kamugundemi.Com/Abdullah-Damar/Orgutsel-İklim-Nedir-Cesitleri-Nelerdir-H114260.Html>

<https://www.Mevzuat.Gov.Tr/Mevzuatmetin/1.5.6331.Pdf>

<https://www.Oxfordlearnersdictionaries.Com>

<https://www.Perakendeokulum.Com/Ucretin-İlgilileri-Acisindan-Onemi>

<https://www.Uludagsozluk.Com/K/Finansal-Performans/>

<https://Cdn.İstanbul.Edu.Tr/Filehandler2.Ashx?F=Kamu-İdareleri-İcin-Stratejik-Planlama-Kilavuzu>

<https://sozluk.gov.tr/>. Tdk.

<https://www.sanayicidergisi.com.tr/isletmelerde-hiyerarsi-ve-itaat-makale,576.html>

<https://www.aso.org.tr/Site/Files/Pdf/asomedyaya>

Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organizational Development Journal*, 23(4), s.32–44.

Irk, E. (20175). *Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler*. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ittner, C. (2008). Does Measuring Intangibles For Management Purposes Improve Performance? A Review Of The Evidence. *Accounting And Business Research*. Vol: 38, No:3, .

Ittner, C. ve Larcker, D. (1997). *Quality Strategy, Strategic Control Systems, And Organizational Performance*. *Accounting, organizations and Society*, 22(3); Aktaran Kefe, İ., Turhan, M., Stratejik Performans Yönetiminin Finansal Olmayan Boyutları ve Çağdaş Maliyet-Yönetim Muhasebesi Yaklaşımları, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.26, Sy.1, .12-25.

Izgar, H. (2012). *İş Doyumu, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisinin Kapsamı ve Tarihi Gelişimi*. Konya: Eğitim Yayınevi 3. Basım.

Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.317-334.

İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M., Memduhoğlu, B.H. (2008). Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.3, Sy.35, s.72-92.

Kahraman, Ü. ve Çankaya, İ. (2015). İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume 10/7 Spring* , s.519-540.

Karslı, M.D.(2004).*Yönetimsel etkililik*. Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.

Kara, M. (2018). *Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Kurumsallaşma*. Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karabetyan, L. (2019). *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi.

Karadirek, G. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci Ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Üniversiteleri*

İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Teknoloji, Cilt 7, Sy.2*.

Kasap, M. (2019). *Dinamik Yeteneklerin Ve Personel Güçlendirilmesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2*.

Kefe, İ., ve Turhan, M. (2017). Stratejik Performans Yönetiminin Finansal Olmayan Boyutları Ve Çağdaş Maliyet-Yönetim Muhasebesi Yaklaşımları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, s.12-25*.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Keser, A. (2012). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Keskin, N. (2008). Banka Birleşmeleri'nin Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Olay İncelemesi. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Kılıç, B. (2019). İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi / 2010-2 / 100204*.

Kılıçlıoğlu, S., vd., (1991, S.566). Meydan Larousse Büyük Lügat Ansiklopedisi. Meydan Yayınevi.

Kırılmaz, M. (2012). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. Doktora Tezi. Ankara: Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü .

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayın,15. Basım.

Koçel, T. (2000). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Korkmaz, N. (2004). Sorularla Yenilikçilik(İnovasyon). İstanbul Ticaret Odası-27.

Kozcu, G. (2020). Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Performans ve Pazar Türbülansı: Durumsal Aracılık Modeli. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kula, V. (2006). Kurumsal Yönetim. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kuzey, C. (2013-2014). Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Etkileyen Faktorlerin Belirlenmesi. Akademik Araştırmalar Dergisi, Sy.59, s.73-96
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt/Vol:41, Sayı/No:1, s.129-141.
- Lissack, M., ve Roos, J. (2001). Be Coherent, Not Visonary, Long Range Planning(34); Aktaran Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. Sosyoekonomi / 2010-2 / 100204.
- Matzler, K., ve Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment. Total Quality Management & Business Excellence, 18(5).
- Mavi, D. (2017). Performans Yönetimi Sorunsalı ve Okullar. Erciyes Journal Of Education (Eje) 2017, Vol . 1, No. 1, 42-58
- Melia, D. M. (2009). Towards Performance Measurement İn Hotels : An Incremental Approach. Doctoral Thesis, Loughborough University.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise And Fall Of The Strategic Planning:Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners (İllustrated edition) New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting On The Strategy Process. Sloan Management Review. Cambridge Vol. 40, Iss. 3, P. 21-30.
- Mintzberg, H. ve Watewrs, J. (1982). Tracking Strategy İn An Entrepreneurial Firm. Academy Of Maage-Ment Journal,25/3.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management. New York: The Free Press.
- Mirze, S., ve Ülgen, H. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 6. Baskı.
- Mütercimler, E. (2000). 21. Yüzyıl Ve Türkiye. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Mutlu, T.O. (2009). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Nalebuff, B. J. and Dixit, A. K., Çev: Nermin Arık. (2005). Stratejik Düşünme-İş Politika Ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.

- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P.D., Diallo H., Czekajewski, A., Ferdman, B. (2001). Airline Station Performance As A Function Of Employee Satisfaction. *Journal Of Quality Management*, 6, P. 29-45.
- Oanh, H. T. (2016). Employee's Motivation: How To Improve Employees Motivation In Order To Increase Work Performance. Bachelor Degree. Helsinki: Helsinki Metropolia University Of Applied Sciences.
- Okpara, J.O., Squillace, M., Erondy, E.A. (2005). Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States, . Women In Management Review, Vol. 20, No.3.
- Oral, S. (2001). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri . İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Osland, G. ve Yaprak, A. (1995). Learning Through Strategic Alliances Processes And Factors That Enhance Marketing Effectiveness. *European Journal Of Marketing*, 29(3).
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi:Balanced Scorecard-Bsc. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi , s.31-48.
- Özdemir, A. (2016). Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim İçin Bulanık Karar Verme Tabanlı Balanced Scorecard Yaklaşımı ve Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. İstanbul:İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L. ve Dulkadir, B. (2017). Bilişim Teknolojisi İşlevlerinin Örgütsel Performans Performans Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal Of Administrative Sciences Cilt / Volume: 15, Sayı / N: 29 , s.25-41.*
- Özdemirci, A. (2011). *Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özel, E. K. (2012). Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi 2. Basım .
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY'nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sy.4.*
- Özgözü, S. (2016). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi,. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 25 (2) .*
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi –II*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları 2. Baskı.
- Özkan, A. ve Sümerli Sarıgül, S. (2020). İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçme Modelleri ve Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi C. 23, Sy.1* , s.54-72.
- Özkaya Onay, M., Yakın, V., Ekinci, T.(2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15 Sy:1*.
- Özkut, T. (2018). Uluslararası Akreditasyon Almış Özel Hastanelerin Stratejik Yönetim Sistemlerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Pamuk, G., Erkut, H., ve Ülegin, F. (1997, S.15). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Peker, A. ve Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi. İibf Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:1, Sy:2*.
- Piercy, N. ve Efe(Aktaran), A. Ü. (1995; 2016). Customer Satisfaction And The Internal Market: Marketing Our Customers To Our Employees, *Journal Of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1) 30; İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalamaya Etkisi:Türkiye'deki Katılım Bankalarında Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics For A Globalizing World*. Charlotte, Nc: Iap, Information Age Publishing.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini,Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetiüzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi vee İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , s.143-164.
- Prihadini, D., Nurbaity, S., Rachmadi, H. ve Krishantoro. (2021). The Importance Of Job Satisfaction To Improve Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal* , s.367-377.
- R. Gray, E. and Balmer, J. (1998). *Managing Corporate Image And Corporate Reputation*. . Long Range Planning, 31(5).
- Rouleau, L. and Seguin, F. (1995). Strategy And Organization Theories: Common Forms Of Discourse. *Journal Of Management Studies* 32:1.

- Ruziye, C. ve Mehtap, Ç. (2020). İç Müşteri Memnuniyeti Faktörlerinin Beyaz Ve Mavi Yakalı Çalışanlar Açısından Karşılaştırılması: Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, s.164-180.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2018). *Genel İşletme*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Sageer, A., Rafat, S. and Agarwal, P. (2012). Identification Of Variables Affecting Employee Satisfaction And Their Impact On The Organization. *Iosr Journal Of Business And Management*, 5(1).
- Sagie, A. and Elizur, D. (1999). Achievement Motive And Entrepreneurial Orientation: A Structural Analy-Sis. *Journal Of Organizational Behavior*, 20, 375-387.
- Saloner, G., Shepard, A., ve Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2006). Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler. *Bilgi*, 79-94.
- Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A. (2016). *Bilim Felsefe ve Metodoloji*. 4. Baskı. İstanbul: Beta
- Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen, J., Özdemir, B., İçigen Tarhan, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İBBF Dergisi*(6).
- Seker, S. (2015). *Motivasyon Teorisi*. Ybs Ansiklopedisi, C.2, s.1.
- Serbest, L. (2019). Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler:Sgk Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sergio, J. (2011). *Strategic Management: The Theory And Practice Of Strategy İn (Business) Organi-Zations*. Kongens Lyngby, Technical University Of Denmark.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Songur, M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Soylu, A., ve Öztürk Göl, M. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyo Ekonomi Dergisi*. 210-1-100107., s.113-130.

- Söyük, S., Erol, M., ve Ateş, M. (2016). İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Tatminleri. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, s.26-36.
- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, 2001, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, C.7, Sy.2.
- Tatareddy, M. (2015). *Employee Job Satisfaction A Case Study Of South Central Railway*. Doctoral Dissertation, University Of Rajasthan.
- Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetim Bakış*.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epilson Yayınevi.
- Topçu, M. (2009). Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi. Sivas: İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Usta, Y., ve Öztayşi, B. (2020). Kategori/ Altkategori/ St-ratejik–Yaklaşım/- (Http://Danismend.Com/)
- Uyaroğlu, A. (2018). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma Konaklama İşletmeciliği Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Konya:Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, D. (2007). Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama . Doktora Tezi . izmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

- Ünal, Ö. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 12*.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği, 23 (3)*, 602-608.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning Academy Of Management Review .
- Hofer, W., Murray C., A., E. ve Charan Et Al, R. (1984). *Strategic Management: A Casebook In Po-Licyand Planning*. New York: 2th Edition, West Publishing Company.
- Weetman, P. (2006). *Financial And Management Accounting An Introduction*. Spain, Prentice Hall.
- Werther, W. ve Davıs, K. (1993). *Human Resources And Personnel Management*. Mc Graw Hill, Fourth Edition.
- Wright, P., Kroll, M. ve Parnell, J. (1998). *Strategic Management Concepts And Cases* . New Jersey: A Simon And Scuster Company Upper Saddle River.
- Yakışır, C. (2020). Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara İl Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yaşlıoğlu Toplu, D., İnan, A., Sözüer, A. (2018). Stratejik Yönetim Araştırmalarında Türkiye Kapsamı: 2000-2015 Döneminde Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelemesi. *İstanbul Üniversitesi, Istanbul Management Journal, 29(84)*, s.79-92.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayınları.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul Panel Matbaacılık.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2)*.
- Yenipınar, Ş. (2014). Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi. Doktora Tezi. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yetmen, N.A. (2010). Metropol Alanlarda Toplu Taşımacılıkta Çalışan Memnuniyetinin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İzmir Büyükşehir Örneği.

- Yeygel, S. ve Eğinli, A. (2010). *Memnun Çalışanlar (Çalışan İlişkileri Yönetimi/ERM) Memnun Müşteriler (Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM)* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). *İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Volume:19-Sayı/Issue:74.
- Yıldız, B. ve Çakı, N. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.69-86.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi Ve Kullanım Alanları . *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (1), s.35-57.
- Yılmaz, M. (2017). Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6 (6), s.127-137.
- Yılmaz, M. K. (2018). Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yılmaz, Y. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi. Doktora Tezi. Kocaeli:Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, İ. (2010). Çeşitlendirme Stratejisi Örgütsel Performans İlişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Kayıtlı Olan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. *Turkish Journal Of Police Studies*, 13 (3), s.1-18.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma . *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(1), s.119-136.
- Yiğiter, Ş. (2009). Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İmkb'de Test Edilmesi. *(Yayımlanmış Doktora Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sy: 4.

- Yüner, B. ve Özdemir, M. (2020). Kolektif Öğretmen Yeterliği İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 33 Sayı: 2* , s.389-409.
- Zaim, H. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti. *Journal Of Yasar University*, 18(5).
- Zaim, H. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti. *Journal Of Yasar University*, 18(5).
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, s.1-36.



EKLER

Ek A1. Örgütsel Performans Ölçeği

ÖZEL LİSE ve ORTAOKULLARDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ (İfadeleri Çok kötü- Çok iyi aralığında cevabınıza en yakın seçeneği (X) işaretleyiniz.)	Çok Kötü	Kötü	Orta Derecede	İyi	Çok İyi
1. Kurumumuzdaki eğitim hizmetini alanlar sadakati					
2. Kurumumuzun sektördeki pazar payı					
3. Kurumumuzdaki eğitim hizmetini alanlar memnuniyeti					
4. Kurumumuzun getirilen önerilere cevap verebilme başarısı					
5. Kurumumuzun yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce pazara sunabilmesi					
6. Kurumumuzda bilgi ve teknoloji ilerlemesine ayrılan pay					
7. Kurumumuzda çalışan personelin yeni becerileri öğrenme düzeyi					
8. Kurumumuzda reklam ve satış gücü yoluyla eğitim hizmetini alanlar ile iletişim					
9. Kurumumuzda eğitim hizmetini alanlara sunulan hizmetlerin süreç ve yöntemlerine dair getirilen yenilikler					
10. Kurumumuzda geliştirilen yeni program ve hizmetlerin kalitesi					
11. Kurumumuzda örgütsel yeniliklerin niteliğinin artışı (ISO belgesi vb.)					
12. Çalışan personelin kuruma olan bağlılığı					
13. Kurumumuzda çalışan personelin işten aldığı tatmin (memnuniyet)					
14. Kurumumuzun yetenekli personeli bulması ve elinde tutma becerisi					
15. Kurumumuzun yeni projeleri yürütmedeki başarısı					
16. Kurumumuzun kurumsal itibarı					
17. Kurumumuzun rekabet karşısındaki etkinliği					

Ek B1. Özel Lise ve Ortaokullarda Çalışan Memnuniyeti Algısı Araştırma Anketi

Yaş:					
Cinsiyet:	Kadın		Erkek		
Çalışma yeri değişim sayısı:	1	2	3	4	5'ten fazla
KURUMDA	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Kendi çalışma performansından					
2. Yaptığım işten					
3. İş stresi seviyesinden					
4. Deneyim gerektiren bir işi yapmaktan					
5. Tanınmamı sağlayan bir iş yapmaktan					
6. Yaratıcı fikir geliştirebilme imkânlarından					
7. Yeteneklerimi gösterebilmek için sunulan imkânlardan					
8. İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmekten					
9. İş yüküm ile maaşım arasındaki dengeden					
10. Sunulan Eğitim imkânlarından					
11. Yeteneklerimi kullanabilmekten ve geliştirebilmekten					
12. Sunulan kariyer imkânlarından					
13. Yöneticilerimin genel tutum ve davranışlarından					
14. Başarılı olduğumda takdir edilmekten					
15. Başarılı olduğumda verilen ödüllerden					
16. Çalışma saatlerinde sağlanan esneklikten					
17. İş yüküm ve çalışma performansım arasındaki dengeden					

18. Yöneticilerin sağladığı motivasyondan					
19. İşimle ilgili karar alma süreçlerinde yer almaktan					
20. Çalışanlar arasında birim değişikliğinin az olmasından					
21. İş güvencesi olmasından					
22. İş yerinde çalışanlar arasındaki iletişimden					
23. Ekip çalışmalarından					
24. İş yerinin temizliğinden					
25. Çalışma ortamı koşullarından					
26. İş çevresinin güvenliğinden					

Ek C1. Özel Lise ve Ortaokullarda Stratejik Yönetim Düzeyi Algısı Araştırma Anketi

A.) Anketi cevaplayan idareci ve öğretmenlerin çalıştıkları kurum hakkında bazı bilgiler:

1. Tür	
a) Lise	b) Ortaokul

3. Ünvanınız	
a) Yönetici	b) Öğretmen

4. Eğitim Durumunuz		
a) Lisans	b) Yüksek Lisans	c) Doktora

5. Halen çalıştığınız kurumda görev süreniz?				
a) 0-5 yıl	b) 6-10	15	c) 11-16-20	d) 21 ve üstü

6. İdari göreviniz var mı?					
a) Müdür	b) Müdür Yardımcısı	c) Zümre Başk./Yrd.	d) Kulüp vb. Bşk./Yrd.	e) İdarî görevim bulunmamakta	f) Diğer

7. Halen çalıştığınız kurumda idari göreviniz varsa, bu görevi kaç yıldır sürdürmektedirsiniz?			
a) 0-3 Yıl	b) 4-8 Yıl	c) 9-12 Yıl	d) 13 Yıldan Fazla

8. Çalıştığınız kurumda sizce, Stratejik Yönetim Uygulamaları var mıdır?		
a) Var	b) Yok	c) Diğer.....

B) SWOT (Güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler), Dış Çevre ve İç Çevre Anket Soruları

Bu bölüm SWOT (GZFT) ve Çevre Analizleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. SWOT analizi, kurumun çevre analizi ile kaynak ve kabiliyetlerinin birlikte değerlendirilmesi süreci olup, kurumun iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkân tanıyan bir analiz tekniğidir. Güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler analizi (SWOT / GZFT) ile kurumların sahip olduğu kaynakların etkin kullanılması, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması, dış çevre faktörlerinin kurumdeki etkisinin belirlenmesi, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilerek değerlendirilmesi, tehditlerin ortadan kaldırılması ve bunların kurum kültürü ile değerlendirilip belirlenen strateji ve vizyonun oluşturulması sağlanır.

Kurumunuzda yapılan dış çevre, iç çevre ve SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsat ve tehditler) analizi çalışmaları ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
B	Kurumunuzda Dış Çevre Analizi ile İlgili Olarak:					
	1. Toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır.					
	2. Ülkenin ve yörenin genel demografik gelişmeleri ile ilgili bilgiler toplanır.					
	3. Ekonominin bugünkü durumu ile ilgili bilgiler toplanır ve gelecekteki durumuyla ilgili olarak çeşitli analiz / tahminler yapılır.					
	4. Yasal ve politik çevre faktörleri incelenir.					
	5. Teknolojik çevre faktörlerine ilişkin bilgiler toplanarak analiz edilir.					
	6. Rekabet analizi (rakip kurumlarla karşılaştırma tablosu) yapılır.					
	7. Sosyo-kültürel çevre faktörleri analiz edilir.					
	8. Kurumun faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri incelenir.					
	9. Dış paydaşlar belirlenerek bunlara ilişkin analizler yapılır.					

B1	İç Çevre Analizi ile İlgili Olarak;						
	1. Kurum kültürü analiz edilir.						
	2. Eğitim-öğretim kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilir.						
	3. Fiziki ve teknolojik altyapı analizi yapılır.						
	4. Kurumlarda yapılan ulusal ve uluslararası yayın ve araştırma faaliyetleri değerlendirilir.						
	5. Eğitim-Öğretimin niteliği ile ilgili analizler yapılır.						
	6. Kurumun insan kaynakları analizi yapılır.						
	7. Mevcut öğrencilere ilişkin niteliksel analizler yapılır.						
	8. Eğitim-Öğretime ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı analiz edilir.						



C) Kurumun Stratejik Yönetim Düzeyine İlişkin Anket Soruları

Bu bölüm “Kurumlarda Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması” ile ilgili bir dizi önermelerden oluşmaktadır. Stratejik yönetim: “Stratejik planlama, uygulama ve denetimi de kapsayacak şekilde, Kurumunuzun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder.”

Size göre, çalıştığınız Kurumunuzun durumuna uygun olan cevap şıklarını işaretleyiniz.

Kurumunuzun Stratejik Yönetim Süreci çalışmaları ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Stratejik Planlama					
	1. Kurumumuzun Stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin katılımı ve mutabakatıyla yazılı hale getirilir.					
	2. Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve nitel olarak ifade edilebilir.					
	3. Kurumumuzun stratejik amaçları birbirleriyle uyumlu ve kurum kültürüne uygun olarak belirlenir.					
	4. Kurumumuzun stratejik amaçları misyon, vizyon, değerler ve ilkelerle uyumlu ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenir.					
	5. Kurumumuzun stratejik amaçları sosyal sorumlulukları da içerir.					
	6. Stratejik amaçlar Kurumumuzun misyonunu gerçekleştirmede, kurum genelinde ve birimler bazında yapılması gereken faaliyetlere rehber teşkil eder.					
C1	Stratejilerin Uygulanması					
	1. Kurumumuzda, stratejilerin uygulanmasına dönük olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılır.					
	2. Belirlenen stratejilere göre uygulama programları ve bütçeleri hazırlanır.					
	3. Uygulamalara ilişkin standartlaştırılmış süreçler oluşturulur.					
	4. Kurumumuzda stratejilerin uygulanmasına ilişkin eylem planı oluşturulur.					
	5. Eylem planında görevler ve sorumlular açık bir biçimde tanımlanır.					
	6. Eylem planında yapılacak işlerle ilgili zaman süreci belirlenir.					
	7. Eylem planında yer alan görevler için ihtiyaç duyulan (maddî ve beşerî) kaynaklar belirlenir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
C2	Stratejilerin Kontrolü					
	1. Kurumumuzun stratejik planında kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.					
	2. Stratejilerin kontrolü aşamasında fiili durum ölçülerek belirlenir.					
	3. Standartlarla fiili durum sürekli olarak karşılaştırılarak izlenir.					
	4. Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmeler için prosedürü de içerir.					
	5. Kurumumuzun stratejik planında ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.					
	6. Kurumumuzda stratejik planın uygulanmasına ilişkin aşamalar raporlarla izlenir.					
	7. Kurumumuzda stratejilerin gerçekleşmesine ilişkin kontroller yanında, önleyici (proactive) kontroller, düzeltme ve düzenlemeler yapılır.					
	8. Kurumumuzun belirlenmiş stratejileri ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak gerekli düzeltici önlemler alınır.					
	9. Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.					
	10. Kurumumuzda stratejilerin odaklandığı amaçlar ile, kurumun diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanır.					
	11. Stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve teknikler kalite açısından değerlendirilir.					
	12. Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü kontrol edilir.					
	13. Stratejik planın başarısı uygulama sonuçlarının etkili şekilde izlenmesi, doğru raporlar ve bilgiler almaya bağlıdır.					
	14. Stratejilerin izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulur.					
C3	Stratejik Flexibilite (Esneklik);					
	1. Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız.					
	2. Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.					
	3. Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.					
	4. Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarında önemli değişimler olması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.					
	5. Eğitim-Öğretim alanında ulusal ve küresel düzeyde meydana gelebilecek gelişmelere göre stratejilerimizi revize etmekte zorlanmayız.					
	6. Beklenmedik bir fırsat veya tehdidin ortaya çıkması halinde stratejimizi yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.					

